

**LATVIJAS UNVERSITĀTE**

**Ekonomikas un vadības fakultāte**

**Vadībzinību katedra**

**Privātās Alus Darītavas „Brālis” vides analīze un attīstības stratēģija**

**The Private Brewery „Bralis” medium analyze and developmental strategy**

**BAKALaura DARBS**

**Autors: Vadības zinību bakalaura  
Studiju programmas  
*Ražošanas vadības*  
Studiju virziena  
5.kursa students  
Mārtiņš Bērziņš  
VadZ020692**

**Autors: Vadības zinību bakalaura  
Studiju programmas  
*Ražošanas vadības*  
Studiju virziena  
5.kursa studente  
Baiba Bērziņa  
VadZ020734**

**Darba vadītājs:  
Brigita Danovska  
Maģ., lektore**

**Rīga 2007**

## SATURS

IEVADS.....	5
1 ALUS TIRGUS UN KONKURENCE .....	7
1.1 Alus raksturojums .....	7
1.2 Alus tīrības likums .....	10
1.3 Alus tirgus raksturojums Latvijā.....	13
1.4 Konkurences vides analīze.....	17
2 PRIVĀTĀS ALUS DARĪTAVAS „Brālis” ĀRĒJĀS VIDES ANALĪZE .....	28
2.1 Vispārējās ārējās vides analīze .....	28
2.1.1 Uzņēmuma netieši ietekmējošās ārējās vides izmaiņas.....	28
2.1.2 Uzņēmumu tieši ietekmējošās ārējās vides izmaiņas. ....	34
3 PRIVĀTĀS ALUS DARĪTAVAS „BRĀLIS” IEKŠĒJĀS VIDES ANALĪZE .....	51
3.1 Uzņēmuma raksturojums .....	51
3.1.1 Vēsture .....	51
3.1.2 Vieta.....	52
3.2 Darba aizsardzības organizēšana .....	53
3.3 Ražošanas tehnoloģiskās īpatnības un kvalitāte. ....	57
3.4 Organizācijas struktūra .....	61
3.5 Personāls ,tā motivācija .....	64
3.6 Finanšu analīze. ....	71
3.6.1 Uzņēmuma likviditātes un maksātspējas analīze.....	72
3.6.2 Uzņēmuma kapitāla struktūras un vērtības analīze.....	76
3.6.3 Līdzekļu aprites analīze. ....	80
3.6.4 Izmaksu analīze.....	82
3.6.5 Rentabilitātes rādītāji un to analīze.....	83
4 PRIVĀTĀS ALUS DARĪTAVAS „BRĀLIS” STRATĒGIJA .....	87
4.1 SVID analīze .....	90
4.2 Makkensija matrica.....	94
4.3 Stratēģijas izvēle.....	97
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI.....	100
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS .....	103
PIELIKUMI .....	104
1.pielikums Ieteicamā informācija patērētājiem .....	104
2.pielikums Rigibor likmes LVL no 15.02.2007 līdz 01.04.2007 .....	105
3.pielikums Hincenbergas alus rūpnīcas etiķetes .....	106
4.pielikums 2006. gada pārskats un balance .....	107

## ANOTĀCIJA

Bakalaura darbā ir analizētas un pētītas alus ražotāju tirgus problēmas. Ļoti liela nozīme ir pievērsta konkurences problēmai starp alus ražotājiem, kas risināma ar kvalitatīvas produkcijas nodrošināšanu. Īpaša uzmanība ir pievērsta iekšējās un ārējās vides analīzei, kas palīdzētu ražotājiem novērtēt situāciju tirgū. Balstoties uz šiem rezultātiem attiecīgi tiek izvēlēta stratēģija.

Šī darba *mērķis* ir izvērtēt alus tirgu, izanalizēt Privātās Alus Darītavas „Brālis” saimniecisko darbību, izanalizēt uzņēmuma iekšējo un ārējo vidi, kā arī veikt SWOT analīzi.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, autori veiks sekojošus *uzdevumus*:

- izpētīs alus tirgu ;
- izpētīs LR likumdošanas ietekmi uz alus tirgu;
- izanalizēs konkurences vidi;
- izanalizēs netieši ietekmējošo ārējo vidi;
- izanalizēs tieši ietekmējošo ārējo vidi;
- izanalizēs uzņēmuma iekšējo vidi;
- izvērtēs tehnoloģiskās īpatnības un kvalitāti;
- veiks Privātās Alus Darītavas „Brālis,” finansu analīzi;
- veiks SWID analīzi;
- veiks stratēģijas izvēli;

Darba autori uzskata, ka jebkurā uzņēmumā ir jāveic iekšējās un ārējās vides analīze, jānovērtē konkurences vide, jāanalizē saimnieciskā darbība, jānodrošina mārketinga stratēģija un jāpievērš liela uzmanība produkcijas kvalitātei, lai uzņēmums veiksmīgi darbotos, attīstītos un gūtu peļņu.

Bakalaura darbs ir izstrādāts *četrās nodaļās*:

- Alus tirgus un konkurence.
- Privātās Alus Darītavas „Brālis” ārējās vides analīze.
- Privātās Alus Darītavas „Brālis” iekšējās vides analīze.
- Privātās Alus Darītavas „Brālis” stratēģija.

Bakalaura darbs izpildīts uz 98 lapām, attēlu skaits ir 8 attēli, tabulu skaits ir 22 tabulas un 4 pielikumi.

**Atslēgvārdi:** Alus.  
Tirgus.  
Vide.  
Konkurence.

## ANNATATION

The marketing problems of beer makers are analyzed in the paper. A problem of competition between beer makers and sellers is analyzed. This problem is solved by distribution of qualitative production. Special attention to turn internal and external medium analyze. By means of this producers can better understand marketing conditions and receive information about potential customers. Accord these results to give leave choose company strategy.

The *purpose* of the paper is to estimate market of beer, analyze The Private Brewery “Bralis” commercial activities analyze internal and external medium, is will as to realize SWOT analyze.

To reach a paper’s target author will perform following *tasks*:

- investigate Latvian market of beer ;
- investigate justices of LR influence on the market of beer;
- investigate directly and implicitly impact external medium;
- investigate internal medium;
- analyze medium of competition;
- analyze factors of quality;
- analyze technological process;
- perform analyze of finance activities of The Private Brewery “Bralis”;
- perform SWOT analyze
- choose company strategy of The Private Brewery “Bralis”;

In the paper are analyzed justice of beer’s market and problems bound with predicted changes of that justice. The proposals are made.

Author’s means that every company must perform analyze internal and external medium, to estimate competition, to analyze economical activities, to secure strategy of company and to pay attention on a quality of production.

A work consists of *four parts*:

- Beer market and competition;
- External medium analyze of the Private Brewery “Bralis”;
- Internal medium analyze of the Private Brewery “Bralis”;
- Private Brewery “Bralis” strategy;

A work consists of 98 pages, 8 pictures, 22 tables and 4 supplements.

## IEVADS

Lai uzņēmums veiksmīgi darbotos mūsdienu globalizācijas apstākļos, ir ļoti svarīgi izstrādāt uzņēmuma attīstības stratēģiju un to realizēt. Lai izstrādātu uzņēmuma attīstības stratēģiju ir nepieciešams veikt uzņēmuma ārējās un iekšējās vides analīzi.

Bakalaura darba *pētāmais objekts* ir Privātā Alus Darītavas „Brālis”. Alus ražošana šajā rūpnīcā balstās uz Latvijas alus brūvēšanas labākajām tradīcijām, kuras veiksmīgi savienotas ar mūsdienīgām tehnoloģiskām metodēm. Tās savukārt ir iespaidojis “Vācu tīrības likums” (Reinheitsgebot), kur jau kopš 1516.gada ir noteikts tas, kas ir jāsaprot ar vārdu alus – “Alus ir raudzēts, viegls alkoholisks dzēriens, kura izgatavošanai ir izmantotas sekojošas izejvielas – ūdens, miežu iesals un apiņi”. Latvijā alus darīšanas tradīcijas ir jau gadsimtiem izkoptas, un Privātās Alus Darītava „Brālis” aldari balstoties uz šīm receptēm pievienojot savu prasmī un mīlestību brūvē dabīgu, ekoloģiski tīru un augstas kvalitātes dzēriens, kura patērētāju atzītā galvenā vērtība ir garša. Katras alus šķirnes garšas atšķirības dod iespēju uzņēmumam piedāvāt alu jebkura patērētāja gaumei.

Privātā Alus Darītava „Brālis” plāno konkurēt - Kurzemē ar “Līvu alu”, Vidzemē ar “Latgales alu” un “Tērveti”, „Lāčplēša alu”, kā arī izvērtē iespējas palielināt savu tirgu Rīgā.

Darba *mērķis* ir izvērtēt alus tirgu, izanalizēt Privātās Alus Darītavas „Brālis” finanses, novērtēt produkcijas kvalitātes nodrošināšanu, izpētīt iekšējās un ārējās vides ietekmējošos faktorus un izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma attīstības stratēģijas pilnveidošanai un izpildei.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, autori veiks sekojošus *uzdevumus*:

- izpētīs alus tirgu;
- izanalizēs konkurences vidi;
- izanalizēs netieši ietekmējošo ārējo vidi;
- izanalizēs tieši ietekmējošo ārējo vidi;
- izanalizēs uzņēmuma iekšējo vidi;
- izvērtēs tehnoloģiskās īpatnības un kvalitāti;
- izpētīs LR likumdošanas ietekmi uz alus un bezalkoholisko dzērienu nozari;
- veiks Privātās Alus Darītavas „Brālis”, finansu analīzi;
- veiks SWID analīzi;
- veiks stratēģijas izvēli;

Bakalaura darbā izvirzīto uzdevumu un mērķu sasniegšanai nepieciešams veikt:

- Latvijas alus tirgus analīzi un tās novērtēšanu;
- Uzņēmuma darbības raksturojumu, organizācijas struktūru un vides analīzi;
- Privātās Alus Darītavas „Brālis“ finansu analīzes rādītāju aprēķinus;
- Uzņēmuma stratēģiju.

Bakalaura darbā ir izmantotas vairākas *pētniecības metodes* novērošana, statistiskā analīze un detalizēta novērtēšana. Darba izstrādes gaitā ir izmantotas dažādas analīzes, kas balstās uz darba autoru personīgo, jau divpadsmit gadus darba pieredzi, gan alus tirdzniecībā, gan alus ražošanā. Sniegts uzņēmuma finansiālais raksturojums, pētīti jautājumi, kas saistīti ar iekšējo un ārējo vidi un uzņēmuma attīstības stratēģiju. Lai izstrādātu uzņēmuma attīstības stratēģiju ir jābūt aktuālai informācijai par uzņēmumu un alus tirgu kopumā. Bakalaura darba *pētījuma periods* ir 1990. gada līdz 2006. gadam ieskaitot. Finansu analīze veikta balstoties uz 2005. gada un 2006.gada bilances datiem.

Bakalaura darba izstrādē par *literatūras un datu avotu* tiek izmantoti Latvijas Republikas likumi un Ministru Kabineta noteikumi, speciālā literatūra, interneta avoti, kā arī izmantota literatūra, kura saistīta ar ražošanas un tirdzniecības nozares izpēti, un analizētajām problēmām, Privātās Alus Darītavas „Brālis” finansu pārskati un uzņēmuma npublicētie dati.

Bakalaura darbs ir izstrādāts un sastāv no *četrām nodaļām*:

1. Alus tirgus un konkurence
2. Privātās Alus Darītavas „Brālis” ārējās vides analīze.
3. Privātās Alus Darītavas „Brālis” iekšējās vides analīze.
4. Privātās Alus Darītavas „Brālis” stratēģija.

Bakalaura darbu izstrādāja *divu studentu grupa*, kuru veido studente Baiba Bērziņa un students Mārtiņš Bērziņš. Pirmās divas nodaļas izstrādāja Baiba, bet otras divas Mārtiņš.

# 1 ALUS TIRGUS UN KONKURENCE

## 1.1 Alus raksturojums

Alus – sens vāji alkoholisks miežu – iesala dzēriens, ar patīkamu rūgtumu un apiņu smaržu, lejot traukā rodas putas, kas virspusē saglabājas ilgu laiku [11,81].

Vienkāršākais alus iedalījums ir pēc tā krāsas – gaišais alus un tumšais alus. Ir starpstadija – vidēji gaišs vai vidēji tumšs. To nosaka izmantotās izejvielas un alus darīšanas tehnoloģija. Gaišā alus darīšanai izmanto tikai gaišā iesala šķirnes. Tā krāsa ir no salmu dzeltenas līdz zeltainai. Šim alum smaržā dominē izteikts apiņu aromāts, nedaudz arī iesala aromāts, bet garša ir ar patīkamu apiņu rūgtumu un tīru iesala garšu (iesala garša vairāk jūtama stiprajās šķirnēs). Tumšā alus krāsa ir no sarkanbrūnas/brūnas līdz tumši brūnai/melnai. Krāsu šis alus iegūst no dedzināta jeb grauzdēta iesala.

Orientējoties uz augstas kvalitātes produktu ražošanu, jāvadās no ļoti sašaurinātas definīcijas: alus ir mazalkoholisks dzēriens, ko iegūst pārraudzējot apiņu, miežu iesala misu. Pieļaujama tikai viena atkāpe: par alu var atzīt arī dzērienu, ko gatavo pārraudzējot no rūpnieciski ražota sīrupveida produkta, t.i. iesala ekstrakta iegūtu misu. Šāda jautājuma nostādne pasvītro, ka kvalitatīvu alu ražojot jāatturas no cukura un citām piedevām. Pilnīgi vai daļēji aizvietojojam miežu iesalu ar dažādiem citi vai cukuru saturošiem produktiem, iespējams ražot alum līdzīgu dzērienu, bet visbiežāk gan tie pēc lietpratēju viedokļa izmazvērtīgi vai pat nederīgi.

Uz daudzu alus darītavu etiķetēm redzama grādos izteikta atzīme ( piem. 12 grādi). Tā norāda nevis uz etilspirta saturu, bet uz ekstraktvielu daudzumu Balinga grādos (masa%) misā pirms ieraudzēšanas. Alus nav tikai alkoholisks šķidrums, bet satur arī nepārraudzētas ekstraktvielas. Parasti to ir 40-45% no sākotnējā daudzuma. Ja misā bijis 12% ekstraktvielu, var pieņemt, ka alū paliks ap 6.6% ekstraktvielu. Etilspirta daudzumu var aprēķināt sekojoši:  $6.6:2=3.3\%$  (no apmēram divām ekstraktvielu masas vienībām rodas viena masas vienība etilspirta).Lietpratēju iecienītākajām alus šķirnēm ir 3-3.5% alkohola. Šādai nostādnei pamatā nav kompromisa meklējumi, diskutējot ar tiem, kas noliedz alkoholisko dzērienu lietošanu, bet doma, lai maksimāli izpaustos organismam labvēlīgā alus diētiskā iedarbība, slāpju dzesēšanai, apetītes un uzņemto barības vielu sagremošanas uzlabošanās, stresa sajūtu mazināšanās. No diētiskā viedokļa kvalitatīvam alum ar 3-3.5% alkohola satura divas galvenās iezīmes – tas ātri atstāj cilvēka organismu un arī lielos daudzumos (līdz 10 litriem, 3 - 4 stundu ilgā saviesīga pasākumā) baudīts neizraisa novirzes uzvedībā, bezmiegu, galvassāpes, ēstgribas trūkumu un citas izmaiņas,

ko ikdienā sauc par „sliktu dūšu”. Relatīvi lielie šķidrums daudzumi, ko patērētājs saņem ar alu, organismu zināmā mērā nogurdina, padara to mierīgāku. Tāpēc stipro alkoholisko dzērienu lietošanas ierobežošanai svētkos un ikdienā daudz iedarbīgāks līdzeklis nekā dažādi aizliegumi un kauninājumi, ir to aizvietošana ar kvalitatīvu alu. Ja alkohola saturs pārsniedz 3.5%, alus kvalitāte no diētiskā viedokļa pasliktinās vismaz divos virzienos. Pirmkārt, līdztekus alkohola daudzumam, palielinās organismam kaitīgo alkoholiskās rūgšanas produktu saturs un otrkārt, pieaug nepārraudzētu ekstraktvielu daudzums. Jāieņem, ka ekstraktvielas, kas atrodamas alū ar alkohola saturu virs 3.5%, ir grūti sagremošanas, iestrēgst nierēs, tāpēc zūd kvalitatīvam alum raksturīgā iezīme, ātri atstāt organismu.

Alus ir dabisku sastāvdaļu kopums. Iesals, raugs, apiņi un ūdens kā izejvielas satur dabiskus komponentus, kas nostiprina veselību un sabalansē diētu. Tajā ir līdzsvarots minerālvielu saturs – augsts kālija un zems nātrijs procentos – īstais sastāvs, lai nodrošinātu pareizu (zemu) asinsspiedienu. Alū ir maz kalcija, tas bagāts ar magnēziju, kurš palīdz aizsargāt pret žultsakmeņu un nierakmeņu veidošanos. Savukārt apiņi satur tādas sastāvdaļas, kas aizkavē kaļķa aizplūšanu no kauliem. Arī šī iemesla dēļ alus būtu jālieto regulāri – katru dienu. Šāda deva (330 ml 4.5% alus satur 12 gramus alkohola) nierakmeņu veidošanās risku samazina par 40%. Alus ir arī šķīstošo šķiedrvielu avots, tās iegūst no miežu graudu apvalkiem, kas ir iesala sastāvā. Litrs alus satur 20% no cilvēkam nepieciešamā šķiedrvielu apjoma. Sportistiem, kas savu ķermeni pakļauj ilgstošām slodzēm, alus noder kā elektrolīta funkcijas dzēriens – tas ātri atdod zudušo šķidrumu un dod papildus vērtīgus minerālsāļus un mikroelementus.

Alus ir dzīvībai būtisko vitamīnu avots. Īpaši bagāts alus ir ar B grupas vitamīniem – tiamīnu (niacīnu), riboflavīnu, pirodoksīnu (B6) un folijskābi. Pētījumi liecina, ka vitamīns B6 alū dod lietotājiem papildus aizsardzību pret sirds un asinsvadu slimībām atšķirīgi no vīna un citu spirtoto dzērienu lietotājiem. Folijskābe alū ir aizsarglīdzeklis pret sirds un asinsvadu slimībām un dažiem vēža paveidiem. Alus ir arī antioksidantu avots, kam ir svarīga loma cīņā pret vēzi. Vienā devā alus antioksidantu ir divas reizes vairāk nekā baltvīnā, bet mazāk nekā sarkanvīnā. Sarkanvīnā sastopamie antioksidanti ir lielmolekulārā veidā un mazāk reaģētspējīgi, nonākot organismā. Toties alus antioksidanti ir sīkmolekulāri, tātad reaģēt spējīgāki. Antioksidanti alū ir vēlāmāki un organismā vieglāk uzņemami nekā antioksidanti no cietajām barībām. [6,49]

Atzīmējot alus vērtīgās īpašības nedrīkst aizmirst arī nelielo kaloriju daudzumu. Daļa cilvēku atsakās lietot alu tikai tāpēc, ka uzskata to par kalorijām bagātu dzērienu. Lai

apgāztu šādus uzskatus , 1.1 tabulā ir dots kaloriju uzskaitījums dažādos alkoholiskajos dzērienos un pārtikas produktos:

*1.1. tabula*

**Kaloriju (kcal) daudzums 100g produkta**

Liķieri	309
Viskijs	235
Konjaks	224
Stiprie vīni	135
Pilnpiens, kefīrs	67
Baltais vīns	66
Sarkanais vīns	58
Tumšais alus	49
Vājpiens	47
Gāzēta limonāde	40
Gaišais alus	39
Bezalkoholiskais alus	15

Alus dzeršana nedara resnu, tas notiek tādēļ, ka netiek sabalansēta pārējā uztura daļa un tās lietojums, kā arī , ja alus dzērājiem ir neveselīgs dzīvesveids. Pats galvenais, ir atcerēties, ka alus tāpat kā jebkurš cits produkts ir jālieto ar mēru. Vislabāk ir lietot alu katru dienu, apmēram 330 ml, nekā nedēļas nogalē izdzert visu nedēļas normu [6].

Mūsdienās ražošanā kā viens no panākumu nodrošinošiem pasākumiem ir produkcijas kvalitāte. Kvalitātes jautājumam ir jābūt katra uzņēmuma stratēģiskā plāna sastāvdaļai. Kvalitāti nodrošina ar juridisku, ekonomisku un organizatorisku pasākumu palīdzību. Katra valsts veido noteiktu tiesisku sistēmu, kas nodrošina noteiktu preču kvalitātes līmeni.

Alu patērē visas patērētāju grupas. Alus stikla pudelēs ir salīdzinoši dārgāks nekā alus PET pudelēs, tāpēc šo alu lieto situētākā patērētāju daļa, turpretim alu PET iepakojumā patērē vairāk lauku iedzīvotāji, jo alus ir lētāks un vieglāk transportējams. Alus pildīts stikla tarā garšo dabīgāk nekā alus pildīts PET iepakojumā. Pēdējā laikā ir novērtā tendence kad alu stikla pudelēs izvēlas ar vien vairāk patērētāji. Vīrieši vairāk izvēlas gaišos alus un stipros, turpretim sievietes dod priekšroku tumšajiem aliem. Ir patērētāji, kuri izvēlas mazāk alkohola saturošu alu lai remdētu slāpes, un ir patērētāji ,kuri izvēlas stipros alus lai apreibinātos.

Autoruprāt augstāk minētie faktori netiek pietiekošā daudzumā izskaidroti patērētājiem, alus lietotājiem un ir pieejami tikai speciālā literatūrā. Patērētājiem būtu jābūt pieejami speciāli sagatavoti bukleti. Tas veicinātu izpratni par alus sastāvdaļām, to labvēlīgo ietekmi uz cilvēka organismu, lietojot to saprātīgā daudzumā. Diemžēl pagaidām šāda situācija nav novērtējama, ne viena alus darītava īpaši neizceļ un neakcentē alus uzturvērtību un to ietekmi uz cilvēka organismu. Autori ir izstrādājuši nelielu informācijas apkopojumu par šo tēmu skat. 1.pielikumu. Ar šādu informāciju varētu papildināt esošās etiķetes. Vai arī piedāvāt speciāli sagatavotus bukletus un glāžu paliktņus ar šādu, vai līdzīgu informāciju.

## 1.2 Alus tīrības likums

Kristiešiem — dekalogs, grieķiem — olimpiskā harta, mediķiem – Hipokrata zvērests... Savukārt alus darītājiem ir nolikums, saukts par Aldaru goda kodeksu. Jau gandrīz 500 gadus šis Alus tīrības likums aizsargā gan patērētāju, gan alus ražotāju tiesības. Tomēr Reinheitsgebot, ja arī ir pēdējais, tad noteikti nav pirmais vērā ņemamais nolikums. Vēsture zina, jāatzīst, samērā šausminošus stāstus par Alus tīrības likuma priekšgājējiem (jeb – vecākajiem brāļiem) pagātnē. Kad senajā Mezopotāmijā alus kļuva tik izplatīts, ka to ikdienā lietoja visi, kuriem tas gāja pie dūšas, radās nepieciešamība izsludināt alus ražošanas un tirgošanas nolikumus. Tie bija svarīgi gan iedzīvotājiem, kuri alu iegādājās tirgū un, protams, nevēlējās par grūti pelnīto naudiņu iegādāties nekvalitatīvu, ierūgušu un veselībai kaitīgu dziru, kā arī pašiem ražotājiem – īpaši tiem, kuri alus darīšanā bija iesācēji un vēl nezināja, "kā tās lietas īsti darās". Arī valsts, kura bija izveidojusies kā stabila struktūra ar saviem likumiem un prasībām, slavu pašdarbība ražošanā nevairoja. Vēstures liecības pierāda, ka pirmie alus likumi nebūt nebija joka lieta, – tie bija stingri, un bija jāpilda bez ierunām un zaimošanas. Pirmajam doma par stingru, turklāt akmenī kaltu ekonomikas kodeksu pieder Babilonijas valdniekam Hammurapi (1728. – 1686. g. p.m.ē.), kurš paša rakstītos tirdzniecības likumus pavēlēja iekalt slavenajos akmens likumu stabos. Kad pēc vairākiem gadu tūkstošiem – 1902. gadā – šādu likumu stabu atrada tagadējās Irākas teritorijā, pētnieki atklāja interesantus faktus par Hammurapi radītajiem likumiem. Valdnieks nepiemirsa minēt arī alu. Šajā ziņā viņa lēmums bija nepielūdzams: nekāda bartera alus tirdzniecībā (par iegādāto alu nedrīkst maksāt ar miežiem, bet tikai augstvērtīgā sudraba naudā)! Likumpārkāpējus gaidīja šausminošs sods. Piemēram, ja krogus meita apžēlojas par nabadzīgāku pilsoni un sudraba naudiņas vietā pieņem miežu riekšavu, ar šo rīcību sieviete nolēma sevi drošai nāvei: viņu būs noslīcināt. Tiesa, Hammurapi diemžēl neprecizē – upē vai alus mucā... Ja kāds mazāk

godīgs alus brūvētājs vai tirgotājs pamanījās dziru atšķaidīt ar ūdeni, viņu sagaidīja cits soda veids: viņam līdz nāvei bija jādzēr paša atšķaidītais brūvējums. Tiesa, bez nežēlīgiem soda mēriem Hammurapi paredzēja arī politiskus ierobežojumus. Tā alus tirdzniecībā bija stingri, jo stingri aizliegts iesaistīties reliģijas kalpotājiem, bet par politiska satura sarunām publiskā krogā tā saimniekam draudēja nāvessods. Neskaitot draudus, potenciālo blēžu un nepaklausīgo biedēšanu, Hammurapi likumu stabā iekala arī katras alus šķirnes augstāko pieļaujamo cenu, kā arī šķirņu kvalitātes rādītājus. Te jāpiebilst, ka Babilonijā pastāvēja īpašs alus dalījums, kas netieši liecina, ka tur pastāvējušas kopskaitā 20 atšķirīgas alus šķirnes: astoņas darītas no vienas šķirnes kviešiem, astoņas – tikai no miežiem, bet četrās izmantoja gan miežu, gan kviešu iesalu. Augstāka kvalitāte un arī augstāka cena bija alum, kurš darīts no kviešiem vai arī, ja tajā ir vairāk kviešu. Hammurapi likumu kodeksā minētas vairākas alus šķirnes, to skaitā — šķidr alus (ūdeņains miežu alus), tumšais, melnais alus (lēts, vājš miežu alus), prima (tumšs, stiprs augstākā labuma alus), nostāvējies vai nogulējies alus (šo šķirni no Babilonijas veda arī uz Ēģipti), atdarināts alus (otrais uzlējums – viegls dzēriens, kas rodas, saberot kopā kviešu un miežu atlikumus un aplejot tos ar ūdeni). Arī citās senajās valstīs bija savi alus darīšanas un tirgošanas likumi. Tie paredzēja plašu šķirņu un izejvielu daudzveidību, un to uzdevums bija aizstāvēt gan aldaru, gan pircēju un alus lietotāju, gan valsts intereses. Tomēr, attīstoties zemkopībai un tehnoloģijām, kā arī šo dažādo lokālo nolikumu dēļ kļuva nepieciešama universāla, vienota likumdošana. Šajā jomā pirmie bija vācieši. Vācijas sadzīves kultūra nebija iedomājama bez alus, aldariem, lielākām un mazām alus darītavām. Ziemeļvācijā jau kopš XIII gs. brūvēja augstas kvalitātes alu, nozīmīgākajās, galvenokārt Hanzas savienības pilsētās, attīstījās īsts alus „drudzis”. Hamburgas un Lībekas Rātes bija pat pamanījušās ierīkot īpašas alus glabātuves rātsnamu pagrabos, no kurām rātskungu sanāksanas reizēs smēla gardu, vēsu, spēcinošu un arī pilsētas pārvaldīšanas darba stresu mazinošu alus malku. Saviem prasmīgajiem Ziemeļvācijas kolēģiem uz papēžiem mina Vācijas dienvidu zemju aldari, kuri nevēlējās atpalikt alus brūvēšanas prasmē. Tomēr visi mēģinājumi apvienoties cunftēs cieta neveiksmi, jo izrādījās, ka aldaru skaits nebija pietiekami liels. Kaut gan alus kārotāju un lietotāju, kā arī piedāvātās preces daudzveidības netrūka, dzēriena kvalitāte nebūt nebija īpaši teicama – vēsumu reti baudījušais raudzējums, sevišķi jau karstajās vasarās, ātri bojājās un arī izejvielas ne vienmēr bija augstākā labuma. Tā jau XVI gadsimtā vietējiem valdniekiem radās iemesls raizēties par savu pavalstnieku veselību – ne tikai sērgu un kaišu, bet arī sliktā alus dēļ. Dažādi alus likumdošanas grozījumi Vācijā reģistrēti regulāri, bet sākot no XII gadsimta tie galvenokārt nosaka alus kvalitāti un garšu. Piemēram, 1156. gadā Augsburgas ķēniņš Barbarosa savas pavalstiņas alus likumā brīdina:

"Tas, kurš sliktu alu taisa vai nepareizus mērus lieto, ir jāsoda. Turklāt attiecīgais alus ir jāznīcina vai jāizdala nabagiem." Babilonieša Hammurapi cienīgus un asinis stindzinošus soda mērus gan viduslaikos vairs nepiemēro — Barbarosa ķeras pie uzņēmēja cienīgām metodēm, proti, pēc trešā sliktas kvalitātes alus mērījuma aldarim var uz visiem laikiem aizliegt nodarboties ar alus darīšanu. Bavārijas pilsētā Nirnbergā 1923. gadā stājās spēkā prasības iesala ražošanā izmantot tikai miežus, nevis kviešus, bet Mīnhenes Dome 1420. gadā vienojās, ka alus pēc brūvēšanas jānostādina vismaz astoņas dienas un tikai tad to drīkst dzert... Gāja laiks un pienāca diena, kura mūsdienās zināma katram alus darītājam — 1516. gada 23. aprīlī Bavārijas hercogs Vilhelms IV kopā ar savu brāli Ludvigu X izsludināja rīkojumu "Kā valstī vasaru un ziemu jābrūvē alus". Tas ir aldaru goda kodekss, kura nosaukums vācu valodā skan „Reinheitsgebot”. Vislielākais jaunievedums alus brūvēšanā bija tas, ka, saskaņā ar šo likumu, alu turpmāk drīkst brūvēt tikai no miežu iesala, apiņiem un ūdens. Noteica arī dzēriena cenas: ziemā krūka alus jums izmaksātu vienu, bet vasarā – divus sudraba feniņus. Apraduši ar jaunajiem ierobežojumiem un sapratuši, ka tikai tos ievērojot iespējams konkurēt ar citām Vācijas alus darītavām, Bavārijas aldari kopš XVI gadsimta Alus tīrības likumu turēja cieņā un godā. Daļa 1516. gadā izsludinātā Alus likuma iekļauta šodien spēkā esošajos nodokļu likumdošanas priekšrakstos, kuri Vācijā apkopoti 1900. gadā. Sākotnēji, piemēram, likumā neietilpa raugs – par to lēmumu pieņēma krietni vēlāk. Alus likumu pakļāva diezgan būtiskām izmaiņām laikā, kad Vācija gatavojās iestāties Eiropas Savienībā, jo tajā spēkā esošā likumdošana paredz arī citu sastāvdaļu izmantošanu alus darīšanā. Vēstures, kultūras vai vienkārši – vācu ironija, bet... Lai gan likumus, protams, piemēroja ES likumdošanai, kopš 1987. gada, kad Vācija pievienojās Eiropas Savienībai, turpinās vācu alus darītāju "klusā nepakļaušanās". Nepārkāpjot nolikumus un tomēr demonstratīvi turoties pie senču tradīcijām, Vācijas alus darītāji joprojām alu dara tikai no četrām izejvielām — miežiem, apiņiem, rauga un ūdens. Tāpēc nebrīnieties, ja Vāczemes tirgotājs konsekventi atteiksies iegādāties jūsu ražoto alu, kurā izmantotas citas izejvielas. Ir vērts atgādināt, ka pieprasījums veido piedāvājumu, un vāciešiem vislabāk smeķē tieši dzimtajā Vācijā darītais dzēriens.

**Vai tu zināji, ka ...** Saskaņā ar Babilonijas valdnieka Hammurapi izsludinātajiem likumiem, nepareiza alus brūvēšana, tirgošana un pat uzvešanās alus dzeršanas laikā ir sodāma ar dzīvības atņemšanu.

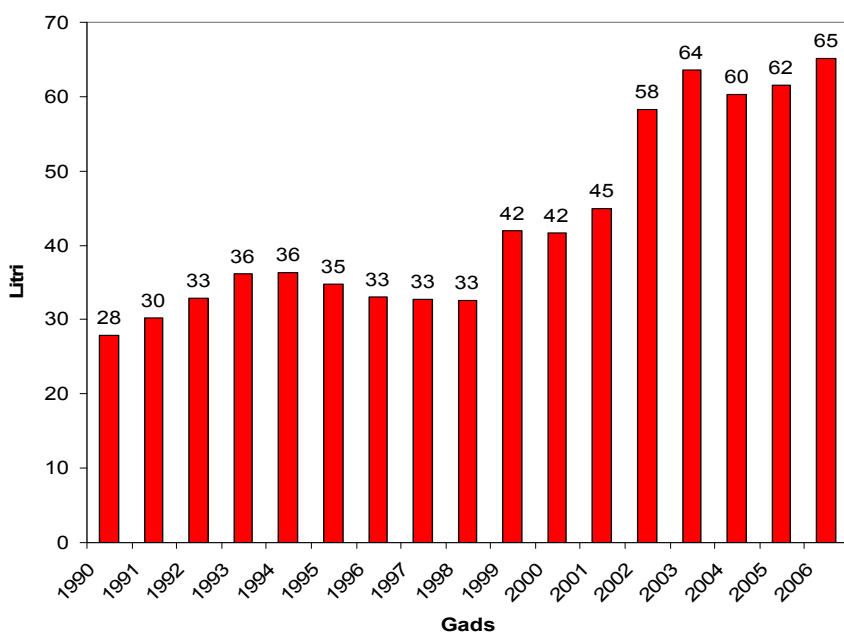
**Vai tu zināji, ka ...** Alus dzeršanu viduslaikos tēlaini aprakstījis hronists Baltazars Rusovs pilsētnieku kāzu aprakstā: "Tāda pārmērīga dzeršana bija savienota ar alus

izlaistīšanu uz grīdas, kura ģildu namos bija tik slapja, ka vajadzēja paklāt sienu, lai varētu staigāt un dejot." [15]

### 1.3 Alus tirgus raksturojums Latvijā

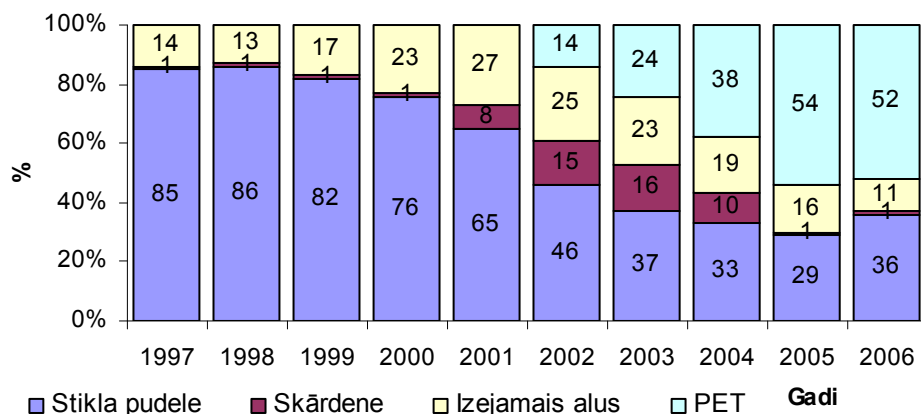
Alus tirgus īpatnības, kā arī apzinot tirgū esošo dzērienu ražotāju specifiku, tehnoloģiskās, intelektuālās un finansiālās iespējas autori ir izanalizējusi šī tirgus attīstību tendences.

1.1. attēlā redzams, ka Latvijā alus patēriņš uz vienu iedzīvotāju salīdzinot 2006. gadu ar iepriekšējiem gadiem ir pieaudzis. Vismazākais alus patēriņš uz vienu iedzīvotāju ir 1990.gadā – 28 litri, bet ar katru gadu šis patēriņš pieaug apmēram par 3 litriem gadā. Sākot no 1994.gada līdz 1999.gadam alus patēriņš Latvijā uz vienu iedzīvotāju mazliet samazinās un tas ir apmēram 33 litri gadā. Vislielākais alus patēriņš uz vienu iedzīvotāju ir 2006.gadā – 65 litri; 2000.gadā – 42 litri; 2001.gadā – 45 litri; 2002.gadā – 58 litri. Pēc šī grafika var spriest, ka alus patēriņam Latvijā ir tendence pieaugt.[14]



1.1. attēls Vidējais alus patēriņš Latvijā laika periodā no 1990 līdz 2006 gadam (L/iedz.)[5]

Latvijas alus tirgū pārdotā produkcija pēc iepakojuma veidiem 2003.gadā bija alus stikla pudelēs (galvenokārt 0.5l) – 37%; alus metāla kārbās – 16%; alus mucas (eiromucas) – 23%; PET (plastmasas) pudelēs (0.5l, 1.0l, 1.5l, 2.0l) – 24%. 2003.gadā turpinājās pēdējo gadu tendence kristies stikla pudeļu alus tirdzniecības īpatsvaram kopējā tirgū, kas bija 37% par 9% mazāk nekā 2002.gadā. Liels īpatsvara pieaugums ir PET pudeļu segumam (par 10% vairāk nekā 2002.gadā), taču tas nav tik straujš kā 2004.gadā.

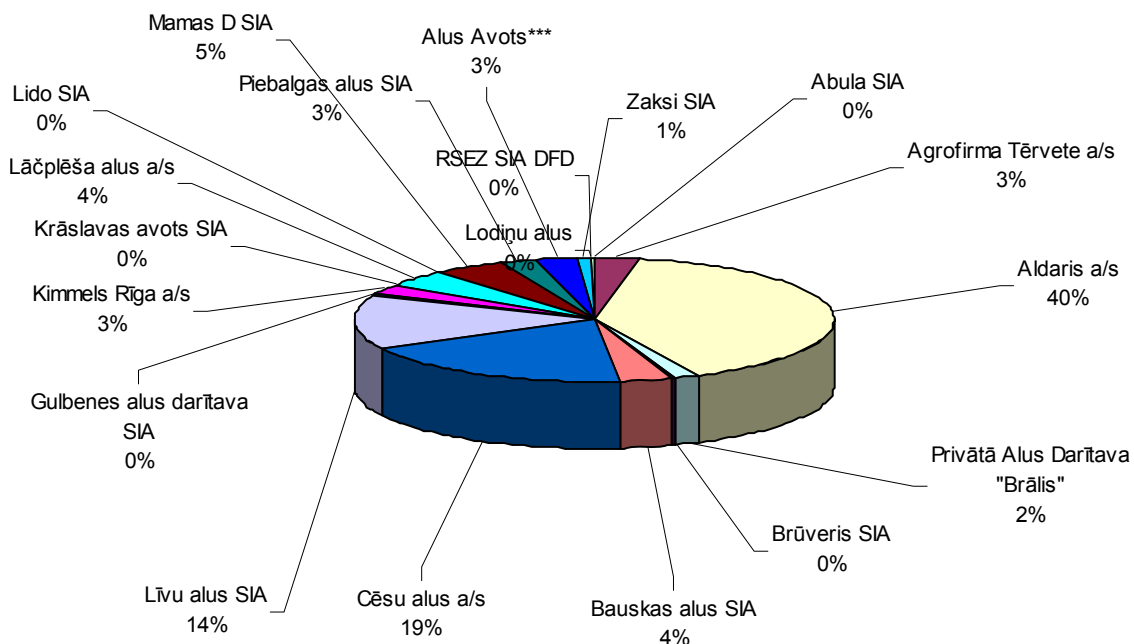


**1.2. attēls Latvijas alus tirgus sadalījums pa iepakojuma veidiem laika periodā no 1997-2006 g. (%) [14]**

Sīkāk Latvijas alus tirgus pārdotās produkcijas apjoms pa iepakojuma veidiem ir salīdzināms attēlā 1.2. Šajā attēlā ir redzams Latvijas tirgus kopējais alus pārdošanas apjoma sadalījums pēc iepakojuma veidiem. 1999.gadā pārdotā alus sadalījums no 100% visvairāk alus tika pārdots stikla pudelēs – 85% un vismazāk kārbās un kegi iepakojumā 14%. Sākot no 1997.gada līdz 2000.gadam situācija alus pārdošanas tirgū būtiski nemainījās, bet 2002.gadā alu sāka pildīt PET pudelēs (plastmasas pudeles). 2002.gadā no 100% pārdotā alus apjoma - stikla pudelēs tika pārdots 46% un PET pudelēs - 14%. Sākot no 2003.gadu PET pudeles kā iepakojuma veids strauji pieauga Latvijas ražotāju un patērētāju vidū. Latvijas iedzīvotāji sāka pierast pie šī jaunā alus iepakojuma veida. 2003.gadā stikla pudelēs alus tika pārdots – 37%, un PET pudelēs -24%. 2004.gadā stikla pudelēs 33% un PET pudelēs 38%. PET pudeles ir ērtas lietošanā un arī izgatavošanas izmaksas ir zemākas kā stikla tarai. Viena stikla pudele (tilpums 0.5 litri) maksā Ls 0.0708 ar PVN. , bet viena PET pudele neatkarīgi no tilpuma maksā līdz Ls 0.08. Stikla taru var izmantot daudzkārtīgi, bet lai to veiktu ir nepieciešamas mazgāšanas iekārtas, tātad papildus izmaksas. PET pudeles tilpums ir līdz 0,5-5,0 litriem, un tās izmaksas ir vienādas ar stikla pudeles (0.5litri) izmaksām. No tā var secināt, ka PET pudelēs pildītais alus maksās mazāk kā stikla pudelēs pildītais alus. Stikla pudeles ražotāji un starpnieki pieņem atpakaļ par zemāku cenu nekā pārdodot pudeli ar alu (Rīgā- t.i. apmēram Ls 0.04.).

Iedzīvotājiem ir apgrūtināti uzkrāt šīs tukšās pudeles un transportēt uz pieņemšanas punktu, bet par pudeli ir samaksāts, tad kad iegādājas alu. Lielākais patēriņš PET pudelēs pildītā alus ir Latvijas lauku rajonos, jo stikla pudeles sakarā ar transporta izdevumiem tiek pieņemtas par niecīgu cenu (Ls 0.02 vai Ls 0.03). Latvijas ražotāji šīs plastmasas pudeles iepērk no Lietuvas ražotājiem, jo PET pudeles izgatavošanai ir nepieciešamas attiecīgas

izejvielas un iekārtas, bet Lietuvā šī nozare ir attīstīta. Taču neskatoties uz to, ka stikla pudelēs cena tiek palielināta, daļa pircēju ir iecienījuši šādu iepakojuma veidu. Tas izskaidrojams ar to, ka no stikla pudelēm alu dzert ir glaunāk. Stikla pudelēs netiek izmainīta alus garša. PET pudeles ir no plastmasas, un lai cik hermētiski netiktu aiztaisīta pudele alū tiek gaiss, kas nedaudz tomēr maina alus garšu. Latvijas iedzīvotāji paliek situētāki un tātad arī izvēlīgāki var redzēt, ka 2003. un 2004.gadā stikla pudelēs alus patēriņš ir samazinājies, bet 2006 gadā pat palielinājies.



1.3. attēls Latvijas alus darītavu tirgus daļa Latvijā (%) 2006 gadā [14]

Attēlā 1.3.ir redzama alus darītavu tirgus daļas 2006.gadā. Lielāko alus tirgus daļu aizņem A/S „Aldaris” produkcija 40%. Pārējo alus darītavu apjoms salīdzinājumā ar A/S „Aldaris” ir samērā niecīgs.

2000. gadā aldara tirgus daļa bija 47% un mazo alus darītavu īpatsvars bija ļoti niecīgs. Pēdējos gados Aldaris lēnām zaudē savu tirgus daļu. Mazās alus darītavas nemitīgi, bet lēnām kāpina savus ražošanas apjomus. Mūsuprāt alus ražošana vidējām alus rūpnīcām tika mākslīgi piebremzēti lai nepārkāptu 50 000 hekalitru alus apjomu gadā, tas saistīts ar to, ka patreiz ir 40 % akcīzes nodokļa atlaidi vidējām alus ražotnēm, kas saražo līdz 50 000 hekalitru alus gadā. Šinī kategorija ir Bauskas alus, Tērvete, Piebalga, „Brālis”, Kimmel Rīga.

Tuvāko gadu laikā Latvijā darbu sāks vēl vairākas jaunas alus darītavas, kas varētu sekmēt pašmāju alus pozīciju nostiprināšanos. [19]

Kuldīgā iecerēts būvēt Kuldīgas alus darītavu, ieguldot tajā līdz 1,5 milj. Alus darītavas pirmo kārtu paredzēts pabeigt līdz gada beigām, kur iecerēts saražot ap 10 000 hektolitru alus. Alus darītavā plānots uzstādīt Čehijas firmas Destil iekārtas un izmantot arī čehu receptūras. Sākumā iecerēts brūvēt triju šķirņu izlejamo alu, kuru varētu piedāvāt bāriem un restorāniem, kā arī miestīņu jaunā tilpumā, kurš būšot pārsteigums Latvijas tirgum. Topošajai ražotnei līdzās Kuldīgas autoostas ēkā projekta īstenotāji cer izveidot alus restorānu - muzeju, kas pilsētai varētu piesaistīt tūristus. Atšķirībā no Kuldīgas alusdarītavas, kuras īstenotāji vēl tikai apsver iespēju piesaistīt ES līdzekļus, vienošanos ar Latvijas Investīciju un attīstības aģentūru par 287,5 tūkst. Ls piesaisti jau noslēgusi SIA Jumpravas pērle, kas plāno īstenot alus ražotnes izveidi Jumpravas pagastā, kas atbilstu visām darba drošības prasībām. Projektu paredzēts īstenot līdz 2008. gada otrajai pusei. Patlaban vēl notiekot sadarbības partneru piesaiste un tie būšot gan no Latvijas, gan ārvalstīm. Jumpravas pērle jau vienojusies ar Vācijas uzņēmumu TechGenion Gmb, kas par 527 180 Ls varētu piegādāt alus ražošanas rūpnīcu. Iekārtas jauda ir 10 000 hektolitru gadā, un uzņēmums gatavojas koncentrēties uz triju alus šķirņu ražošanu stikla pudelēs. Pagaidām vēl tiek meklēti tehnoloģiskie risinājumi un tāpēc arī nedaudz aizkavējusies ražotnes celtniecība. Izmantojot ES līdzekļus, jaunas alus darītavas būvniecību Valmiermuižā uzsācis arī SIA Valmieras alus. Projektā paredzēts ieguldīt 2,1 milj. Ls, tajā skaitā ES struktūrfondu finansējums un budžeta līdzekļi ir 807 tūkst. Ls. Ražotnē gatavoto alu klientiem plānots piedāvāt 2008. gada Jāņos un tas būšot domāts «alus baudītājiem, kam nebūs svarīga cena, bet kvalitāte».

Rekonstrukciju uzsākušas arī vairākas citas alus darītavas. SIA Zaksi sākusī realizēt grantu shēmas projektu Užavas alus ražošanas paplašināšana ar standartiem atbilstošu jaunu ražotni. Jau izstrādāts projekts un noslēgts līgums par būvniecību, ko veiks pats projektētājs - a/s UPB. Tiklīdz laika apstākļi ļaus, sāksies alus darītavas rekonstrukcija. Divu gadu laikā plānots alus darītavas apjomus palielināt 3,6 reizes. Iekārtas jaunajai ražotnei par 2,9 milj. eiro (aptuveni 2 milj. Ls) gatava piegādāt Vācijas firma JOH.ALBREHT Brauerei-und Gastronomietechnik GmbH. Lai gan pašreizējā ražotne izvietota ēkā, kas būvēta šķietami nesen - 2001. gadā, ir dramatisks telpu un tehnoloģisko jaudu trūkums. Pieprasījums tālu pārsniedz ražotnes jaudas. Projekta pamatmērķis ir ražošanas paplašināšana, izveidojot jaunu ceļu, bet saglabājot recepti un tehnoloģiju. Par ražotņu modernizāciju paziņojuši arī SIA Piebalgas alus un Tērvetes alus ražotājs a/s Agrofirma Tērvete. Šobrīd Latvijā darbojas ap 20 alus darītavu.

Latvijas alus tirgus ir ļoti kolorīts un būtiski atšķiras no tendencēm pasaulē. Mums — salīdzinoši mazā valstī — ir vairāk nekā 15 alus darītavu. Pasaulē tā nav tipiska situācija. Piemēram, pasaules lielākajās valstīs ir divas trīs lielas alus darītavas, kas aizņem aptuveni 90% tirgus, bet pārējās ir mazas alus darītavas, kas vairāk ir reģionālas alus darītavas ar īpašām tradīcijām un kultūru. Domājam, ka arī Latvijā būs vērojama līdzīga tendence, kad lielās alus darītavas palielinās savu tirgus daļu un mazās vairāk pievērsīsies ar tradīcijām saistītai alus ražošanai un pasniegšanai pircējam. Savukārt nopietnas problēmas varētu rasties tiem alus ražotājiem, kuri savu realizācijas politiku koncentrēs galvenokārt uz alu plastmasas pudelēs, jo šis tirgus samazināsies. Bet kopumā Latvijas alus tirgum vēl ir iespēja augt uz patēriņa pieauguma rēķina. Tie varētu būt 5–6% gadā. To ietekmēs iedzīvotāju maksātspējas pieaugums. Protams, arī dzērienu ražotājiem labvēlīgi laika apstākļi.

#### **1.4 Konkurences vides analīze.**

Reālā ekonomiskā dzīve pierāda, ka tirgus un konkurence ir galvenais mūsdienu ekonomikas attīstības mehānisms. Tirgus funkcionēšanas efektivitāte ir augstāka, jo aktīvāka ir konkurence un labāki apstākļi tās izpausmei. Runājot par uzņēmumu vai organizāciju sekmēm tirgū, jāatceras, ka gan resursi, gan ienākumi ir ārpus ražošanas, ka ražošanā ir tikai izmaksas. Tāpēc šo izmaksu saskaņošana un racionalizēšana ar ārpus uzņēmuma noritošajiem procesiem ir sekmju pamats. Teiktais akcentē mārketinga nozīmi un lomu, bet to savukārt pilnvērtīgi iespējams saprast, vispusīgi izprotot tirgū darbojušos procesus un konkurences lomu tajos.

Konkurence ir sāncensība starp tirgū esošajiem preču ražotājiem un pārdevējiem, pakalpojuma sniedzējiem par tādiem preču ražošanas un pārdošanas, pakalpojuma sniegšanas nosacījumiem, kas nodrošinātu peļņu ilgstošā laika periodā.

Lai precīzāk noteiktu konkurenci alus ražotāju vidū tika veikta neliela aptauja. Šīs aptaujas kritērijus novērtēja vairāki eksperti, kas pārzina alus patērētāju un tirgotāju vēlmes. Aptaujas tabulā redzami izvēlētie 5 kritēriji:

*1 piegādes ātrums;*

*2 produkcijas kvalitāte;*

*3 cena;*

*4 pircēju apkalpošana;*

*5 reklāmas kampaņas.*

**Konkurences iespējas alus rūpnīcu vidū 2006 gadā.**

Uzņēmuma Nosaukums	Tirgus īpatsvars	1 kritērijs	2 kritērijs	3 kritērijs	4 kritērijs	5 kritērijs	Vid. Krit.
A/S" Aldaris"	0,40	8	7	7	7	8	7
A/S" Cēsu alus"	0,19	6	7	6	7	9	7
SIA" Bauskas alus"	0,04	5	6	4	5	2	4
A/S" Kimmels"	0,03	6	7	6	7	6	6
SIA" Griģis un Co"	0,14	6	7	7	7	6	7
A/S" Tērvete"	0,03	5	7	6	7	2	5
Pārējie	0,17	6	7	7	6	4	6

Kritēriju novērtējums tika veikts pēc 10 baļļu sistēmas. Konkurences iespējas alus rūpnīcu vidū vērtēja autori.

Tabulā nr.1.2. redzamo kritēriju vidējais novērtējums parāda cik Latvijas alus ražotnes ir konkurētspējīgas savā starpā. autoru novērtējums parāda, ka neviena no Latvijas alus rūpnīcām nav sasniegusi augstāko atzīmi. Tas nozīmē, ka ir jāizmanto iespēja papildināt Latvijas alus tirgu izmantojot iepriekš minēto kritēriju (+) un (-). Jāņem vērā, ka lielākā daļa vidējo alus rūpnīcu ražo alu ar labām garšas īpašībām un pieejamu cenu, bet maz līdzekļu iegulda reklāmas kampaņās. Kā redzams tabulā nr.1.2.. A/S „Aldarim” kritēriji krasi neatšķiras no vidējā līmeņa, bet tirgus īpatsvars sastāda gandrīz pusi no visa alus tirgus Latvijā, tas saistīts ar šīs produkcijas tradīcijām. Pēc tabulā redzamajiem kritērijiem Latvijas alus rūpnīcām lielāka uzmanība jāpievērš reklāmas kampaņām ,kā arī produkcijas kvalitātei un cenai. Vienlaikus konkurence ir mehānisms, kas regulē proporcijas ražošanā. Konkurences galvenās formas ir cena un necena. Minētās formas darbojas vienlaicīgi un savstarpējā mijiedarbībā. Ilgtermiņa skatījumā šo abu formu attīstībā vērojama tendence, ka nozīmīguma ziņā pieaug necenu konkurences loma. Zinātnes un tehnikas progress veido labas iespējas necenu konkurencei, jo krasi paplašinot ražošanas un tehnoloģisko potenciālu, tas nodrošina esošo produktu modifikāciju, paātrina jaunu produktu veidošanu. Vēl zinātnes un tehnikas progress rada labvēlīgus nosacījumus straujai kvalitātes paaugstināšanai un reklāmas iedarbīguma kāpināšanai. Kopumā tas ir kā katalizators pieprasījuma sistēmas formēšanai un pārdošanas stimulēšanai.

Konkurence tirgus attiecību dalībniekiem uzspiež virkni obligātu darbību, kā ,piemēram, sistemātiski mainīt tehnoloģiju, ieviest jaunas tehnoloģijas, ražot jaunas preces un sniegt jaunus pakalpojumus, paaugstināt darba atdevi, samazināt vai saglabāt iepriekšējā līmenī produktu cenas. Tā sistemātiski iedarbojas uz uzņēmuma izmaksām,

piespiežot ražotājus, pakalpojuma sniedzējus, tirgotājus racionalizēt ražošanas faktoru izmantošanu un samazinot izmaksas.[10]

Latvijā alus tirgū konkurē samērā liels skaits uzņēmumu un konkurence ir liela. Nozares līderis ir „Aldaris”. No lielākajiem konkurentiem jāmin “Cēsu Alus”, Latgale” un “Līvu alus”. Tomēr, lai arī konkurence pieaug “Aldaris” saglabā savas līderpozīcijas alus tirgū jau vairākus gadus. “Aldara” tirgus daļa svārstās ap 40 %.

Konkurētspēja ir relatīvs jēdziens. Produkts, kas ir konkurētspējīgs vienā tirgū, var tādā nebūt citā tirgū. Arī vienā un tajā pašā tirgū produkts reizēm ir konkurētspējīgs tikai noteiktā laika periodā.

Ikvienu uzņēmuma darbība konkurences apstākļos tiek pakļauta dubultai kontrolei. Pirmkārt, tā ir iekšēja kontrole uzņēmuma ietvaros un, otrkārt. Tā ir ārējā pastarpinātā kontrole, ko īsteno ārējās vides dalībnieki, tajā skaitā konkurējošie uzņēmumi. Pastarpinātā kontrole izpaužas tā, piemēram konkurenti kontrolē ne jau pašu uzņēmumu, bet tie analizē uzņēmuma darbības rezultātus tirgū.

Komercedarbības sekmīgai norisei jāņem vērā trīs faktori:

- pircēja vajadzības – ko jāražo;
- pircēju grupas – kam jāražo;
- tehnoloģiskais un funkcionālais izpildījums – kādā veidā jāražo, lai apmierinātu pircēju vajadzības un vēlmes.

Komercedarbībā konkurētspējīgāks ir tas uzņēmums, kas salīdzinājumā ar citiem precīzāk zina, kādas, kādā veidā un kā vajadzības tiek apmierinātas. Ir nepietiekami zināt, ar kādiem pakalpojumiem nodarbojas uzņēmums, kādas preces tas ražo. Gan preces, gan pakalpojumi paši par sevi nav svarīgi pircējam. Preces un pakalpojumi veido komercedarbību tikai tad, kad tie ir pieprasīti cilvēku vēlmju un vajadzību apmierināšanai. Bez pieprasījuma nav konkurētspējas un praktiski nav komercedarbības.

Pircēju grupas uzņēmumam ir nozīmīgas, tās norāda kādas ģeogrāfiskās teritorijas tiek aptvertas.

Ikvienu uzņēmuma novērtējuma objektivitāti nodrošina pircējs, kas, vadoties pēc paša interesēm, dod priekšroku tai vai citai precei (pakalpojumam).

Konkurence ir efektīvākā un lētākā ekonomiskās kontroles metode, jo tā sabiedrībai neko lielu neizmaksā. Šāda kontrole ir svarīgs un dinamisks spēks tāpēc, ka tā spiež ražotāju un pārdevēju domāt un rīkoties, lai samazinātu izmaksas un cenu, palielinātu pārdošanas apjomu, lai kāpinātu preču (pakalpojumu) kvalitāti, paplašinātu sortimentu un galvenais – cīnītos par klientiem un pasūtījumiem

Konkurences jomā būtiskākais ir tieši cīņa par pircēju: cīņa par to, kādai precei, kādam pakalpojumam viņš atdos naudu, lai apmierinātu savas vajadzības, vēlmes, lai atrisinātu savas problēmas, jo pērk ne jau preci (pakalpojumu), bet sagaidāmo rezultātu.

Latvijā pamazām tirgus ekonomikas apstākļos pieaug mārketinga loma – saasinās konkurence, liberālāka un internacionālāka kļūst ārējā tirdzniecība, aug iedzīvotāju ienākumu līmenis un arī viņu izpratne par preci, tās kvalitāti un vienlaikus ar pircēju izvēlīgums. Mārketinga nozīmīgums palielinās arī tāpēc, ka vispārināti izvērtējot, krītas viena atsevišķa uzņēmuma peļņa, jo pārdošanas apjomi rēķinot uz vienu uzņēmumu, kļūst mazāki, samazinās atsevišķu uzņēmumu tirgus daļa.

Konkurences saasināšanās Latvijas tautsaimniecībā notiek, jo:

- palielinās konkurējošo uzņēmumu skaits nozarēs, pakāpeniski izlīdzinās to lielums un potenciāls;
- pieprasījuma pieaugums pēc produkta ir lēns (tas samazinājies pēdējo 5 gadu laikā, jo aizpildās biznesa nišas, atskaitot atsevišķas nozares – farmaceitiskās, datora tehnoloģiju un dažas citas);
- nozaru preču un pakalpojumu cenas kļūst līdzīgas un pircēju izvēli ietekmē zemas cenas faktors;
- uzņēmumu “iziešana” no nozares izmaksā vairāk nekā palikšana un piedalīšanās konkurences cīņā citā nozarē;
- ir liela daudzveidība konkurējošo uzņēmumu izvēlētajā stratēģijā, prioritātēs, daudz resursu iesaistīts konkurences cīņā, tajā piedalās vairāku valstu pārstāvniecības (Krievijas, Skandināvijas u.c.);
- atsevišķās nozarēs strādājoši uzņēmumi uzpērk nerentablos uzņēmumus vai to filiāles, lai uzsāktu aktīvas darbības šo jaunieguvumu konkurētspējas celšanā.

Latvijā aizvien vairāk konkurences cīņā izmanto dažādus reklāmas pasākumus – atlaižu laikus (piemēram, mobilo sakaru tīklu bezmaksas pieslēgumi), atlaides uz precēm (pazeminātas cenas, atlaižu kuponi, “pērc trīs, ceturtais par brīvu” utt.), karšu sistēmas, prezentācijas, degustācijas utt. Minēto atlaižu īpatnības: pircējs tās var izmantot, bet var arī neizmantot. Visas minētās atlaides pārskata gada beigās samazina ienākumus par preču realizāciju uz attiecīgajām vienībām, bet palielina pārdoto preču apjomu, tādejādi iespējams palielinot peļņu un popularitātes reitingu un uzticamību no patērētāju puses.

Latvijā bieži tiek izmantoti sadarbības līgumi starp ražotājiem jeb oficiālajiem dīleriem un klientiem jeb tirdzniecības vietām.

Latvijas reģionos tomēr joprojām lielu tirgus daļu aizņem vietējās alus darītavas – Liepājā “Līvu alus”, Latgalē – Latgales alus darītava, Vidzemē – Cēsu alus darītava, arī Rīgā daudzi ir iecienījuši „Aldara” produkciju, kas ir vairāk kā tradīciju un pieraduma dēļ. Popularitāti sāk iegūt dažādu firmu brūvētie ali, piemēram “Lido” alus, vai vietējo patriotu iecienītie ali – “Užavas alus”.

Rietumeiropas valstīs, ASV, Japānā un citās attīstītās valstīs sakārtotā likumdošana principā izslēdz negodīgas konkurences iespējas. Valsts normatīvie dokumenti, Patērētāju tiesību aizsardzības institūcijas aizsargā gan pārdevējus, gan arī pircēju intereses. Tirgotājus minētā kārtība pasargā no negodīgiem konkurences cīņas paņēmieniem. Pircējus šāda kārtība aizsargā no atsevišķu uzņēmumu monopolstāvokļa izmantošanas, sliktas kvalitātes produkcijas iegādes utt.

Mūsdienās konkurences cīņā visefektīvākā ir reklāma. Tādēļ tai piesaista lielus naudas līdzekļus. Avīzes, žurnāli un TV ir pārblīvēti ar reklāmu. Piemēram, ASV uz vienu iedzīvotāju vidēji ir aptuveni 300 sludinājumu gadā. Eiropā uz vienu iedzīvotāju reklāmā tiek izlietots ap 200\$, Latvijā – 19\$.

Austrumeiropā, t.sk. Krievijā konkurence alus un atspirdzinošo dzērienu industrijā nepārtraukti palielinās. Krievijā lielākoties orientējas uz iekšējo tirgu, lai gan atsevišķas alus šķirnes nelielā daudzumā tiek eksportētas. Lielu daudzuma eksporta alu ražo Čehijā, piemēram, koncerns “Budweiser”, kura produkciju iespējams iegādāties arī Latvijā.

Austrumos – Japānā un Dienvidaustrumāzijas valstīs, konkurences cīņā ļoti liela nozīme ir patērētāju lojalitātei pret attiecīgo tirdzniecības marku. Šajās valstīs ārkārtīgi spēcīgs faktors ir tradicionālisms un ražotāja respektabilitāte.

Latvijā, lai konkurences apstākļos noturētu līderpozīcijas, aizvien lielāka nozīme ir pareizai mārketinga politikai, spēcīgas tirdzniecības markas izveidošanā un popularizēšanā, tehnoloģijas uzlabojumiem, kas ļauj palielināt pārdošanas apjomus neietekmējot produktu kvalitāti.

Igaunijā un Lietuvā līdz ar ārzemju kapitāla piesaistīšanu ir izdarītas būtiskas rekonstrukcijas gandrīz visās lielākajās alus darītavās. Kaimiņu cenas viņu alus pārpalikumam, ko vēlas realizēt Latvijā, nav labvēlīgas vietējam Latvijas ražotājam. Daudzas Latvijas alus darītavas izmanto Lietuvas ražošanas jaudas un saražoto alu pēc tam pārdod Latvijā.

Kad kādai no nozarēm nosaka papildus nodokļu apjomus, viens no nosacījumiem ir izvērtēt, ko tas ietekmēs. Dažu Eiropas Savienības valstu pieredze mazajām alus darītavām noteikt mazākas akcīzes nodokļu likmes, tika Latvijas Saeimā noraidīta. Alus patēriņa ziņā Latvija ir sasniegusi pusi no vidējā līmeņa ES valstīs.

Alu maz lieto austrumu valstīs (Japānā, Ķīnā utt.), jo tradicionāli tiek lietoti dažādi citi dzērieni. Islama pasaulē alu nelieto, jo šajās valstīs alkohola lietošana ir aizliegta ar likumiem. ASV alu galvenokārt lieto ar pazeminātu stiprumu (1-3%alk.).

Alus darītāji ES ir apvienojušies izveidojot savu konfederāciju, kurā ir iestājušies arī Šveices un Norvēģijas alus darītāji. Konfederācijas galvenais uzdevums ir informācijas apmaiņa, nodokļu likmju sabalansēšana, lai nodrošinātu optimālu importa / eksporta politiku. Eiropas Savienības Alus darītāju konfederācija eksporta īpatsvars pasaules tirgū sastāda 60%. No visām 1700 alus darītavām vismaz 85% ir nelielas. Globalizācija alus tirgu ietekmē, tomēr vajadzētu atbalstīt arī nelielās alus darītavas katrā valstī (arī Latvijā).

Uzņēmējiem attīstoties ir jāņem vērā lielāko Latvijas alus ražotāju, Igaunijas un Lietuvas konkurence, lai varētu šo attīstību mērķtiecīgi vadīt. Konkurences apstākļos attīstību var panākt dažādi:

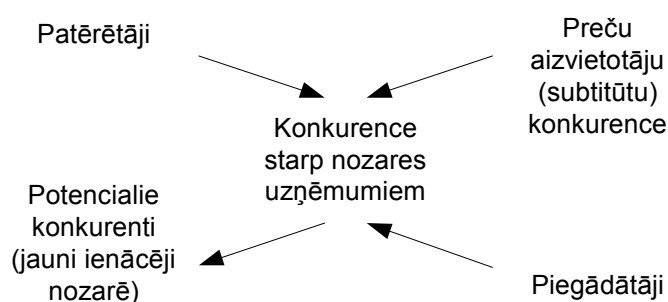
- ņemot vērā konkurentu ražošanas izmaksas, censties panākt uz izejvielu piegādātāju rēķina, ka uzņēmums var samazināt savu pašizmaksu, iegūstot konkurences priekšrocības;
- diferencēt preces sortimentu, panākot to, ka iegūtais produkts savā ziņā ir unikāls un specifisks – tāds, kāds nav konkurējošajiem uzņēmumiem, veikt tirgus segmentāciju un iegūt “ekskluzīvas” tiesības tā apkalpošanā;
- ieviest jaunus produktus (piemēram, veselības dzēriens vai iesala dzēriens) un apsteigt konkurentus ar jaunas nišas iekarošanu tirgū;
- nekavējoši reaģēt uz tirgus izmaiņām, “izspiegot” konkurentu stratēģijas un veikt pasākumus, lai uz tirgus izmaiņām noreāģētu ātrāk par konkurentiem;
- pētīt citus tirgus, aizņemties jaunus konkurentu risinājumu modeļus, iegādāties jaunas tehnoloģijas attīstības vajadzībām;
- sadarboties ar konkurentiem, izveidot kopēju cenu politiku un sadalīt tirgu pa sfērām;
- apvienoties ar konkurentiem, lai varētu izveidot apjomīgāku koncernu, kas labāk spēj konkurēt ar mazākiem uzņēmumiem;
- sadarboties ar konkurentiem informācijas apmaiņā;
- sadarboties izejvielu iegādes jomā (vairumā pārņemt, var iegūt atlaidi).

Šie principi ir raksturīgi lielākai daļai ražotāju.

Kopš 2002. gada alus tirgū konkurence ir būtiski augusi, jo vairākas lielas Latvijas alus ražotnes ir nopirkuši ārzemnieki - somi vai dāņi. Vietējie ražotāji nepriecājas par ārzemju kompāniju ienākšanu Latvijas tirgū, jo tās ne tikai izved peļņu no valsts, veicinot investīciju aizplūšanu, bet arī nesaglabā nacionālās alus darīšanas tradīcijas. Jau tagad vairāki uzņēmumi ražo mākslīgi apstrādātu alu, kas glabājas mēnešiem ilgi. Privātajai Alus Darītavai „Brālis” veiksmīgai darbībai pietiek realizēt divus procentus Latvijā pārdotā alus. Mūsu tirgus daļa pagājušajā gadā bija 2,00%. Konkurenti tērē lielus līdzekļus reklāmai, tiek uzskatīts, ka pazīstamas alus markas realizācijas apjoma palielināšanai par vienu procentu no valstī pārdotā alus reklāmā jāiztērē aptuveni 300 tūkstoši latu. Reklamējot alu Latvijā, gadā tiek iztērēti no četriem līdz pieciem miljoniem latu. Vairākas ārzemniekiem piederošas alus darītavas var atļauties reklāmās ieguldīt milzīgas summas un gadiem strādāt bez peļņas. Nesen izveidotais uzņēmums Privātā Alus Darītava „Brālis” nevarēja tērēt šādus līdzekļus, jo uzņēmuma gada apgrozījums ir tikai viens miljons latu, tāpēc firmas zīmols Brālis tiek reklamēta maz, uzņēmuma īpašnieki paļaujas uz patērētāju atsauksmēm.

Privātās Alus Darītavas „Brālis” vadībai jāmeklē iespējas izmantot datus par citu konkurējošo uzņēmumu mārketinga aktivitātēm, lai konkurētu esošajā tirgū, izmantojot informāciju par konkurentu tirdzniecības marku spēcīgākajām pusēm.

Konkurences stipruma analīzē izmanto M.Portera “5 konkurences spēku modeli”:



1.4. attēls M.Portera „5 konkurences spēka modelis”

M.Portera tā saucamais „5P” modelis apskatīts attēlā 1.4.

Galvenais konkurences spēks nozarē ir jau esošs uzņēmumi, pārējie tikai pastiprina vai pavājina konkurences spēku. Analizējot konkurenci ir jānovērtē iespējamās konkurences stipruma izmaiņu tendences.

Konkurence izpaužas ar uzņēmuma cenu stratēģiju, kvalitātes līmeni, dotajām garantijām, dažādiem papildus pakalpojumiem, reklāmu, iesaiņojumu u.c. paņēmieniem.

Vērtējot konkurenci starp nozarē esošiem uzņēmumiem ir jānovērtē iespējamās konkurences izmaiņas tendences. Lai varētu noskaidrot šīs tendences, var izmantot atzinumus par situācijām, kurās konkurences pieaug.

Konkurence palielinās, ja:

1. Palielinās uzņēmumu skaits nozarē;

- 1) Pieprasījums pēc nozares produkcijas pieaug lēni vai vispār nepieaug;
- 2) Konkurence pastiprinās, ka palielinās naturālās vienībās pārdotais produkcijas daudzums;
- 3) Patērētāji pārejot no viena piegādātāja pie cita nav spiesti tērēt lielus līdzekļus;
- 4) Aiziet no nozares ir daudz līdzekļu ietilpīgāk nekā turpināt darbu nozarē;
- 5) Nozares lielie uzņēmumi iekļauj savā sastāvā nozares mazos uzņēmumus un pārvērš tos par labi strādājošiem uzņēmumiem.

Potenciālie konkurenti – šis spēks uzņēmumam var radīt nepieciešamību tērēt papildus līdzekļus tirgvedībā un jaunu produkcijas veidu apgūšanā. Šis spēks darbojas spēcīgi, ja rentabilitātes līmenis nozarē ir augstāks par vidējo tautsaimniecības rentabilitātes līmeni.

Tomēr iekļūšanu nozarē var aizkavēt vairāki faktori:

- 1) Jaunienācējiem ir lielas grūtības iegūt ekonomiju uz apjoma rēķina.
- 2) Nepieciešamība pēc ļoti specifiskām zināšanām un prasmēm, un grūtības piekļūt nozares zinātniskiem atklājumiem;
- 3) Patērētāju orientācija uz noteiktu uzņēmumu zīmoliem;
- 4) Nepieciešami lieli kapitāla ieguldījumi ražošanas uzsākšanai;
- 5) Valsts regulējošie pasākumi par kādas nozares attīstības ierobežošanu un starptautiska vienošanās par nozares attīstību;

Preču aizvietotāji – šis spēks sāk darboties, tad ja cenas ir sasniegušas to līmeni, pie kura patērētājs ir ieinteresēts izmantot substitūtu. Kā substitūtu izmantošanu veicinošs faktors ir kvalitāte. Šis konkurences spēks var būt ļoti bīstams, jo aizvietotāji var rasties jebkurā nozarē (maizei – sausās brokastis; papīra iesaiņojumam – maisiņi), un var izraisīt kādas nozares slēgšanu.

Piegādātāji – var izpausties paaugstinot cenas, bet jūtama piegādātāju ietekme ir nozarēs, kur produkta izgatavošanā izmanto vienu materiālu veidu (galvenokārt).

Patērētāji – vienmēr ietekmē konkurenci. Īpaša patērētāju ietekme ir nozarēs, kur izgatavo vienvēidīgu, standartizētu produkciju. Patērētāju ietekme jūtama arī tad, ka

patērētājs īpaši nevērtē izmaksas, kas saistītas ar piegādātāju maiņu. Patērētāju ietekme ir spēcīga arī tad, ja patērētājs ir labi informēts par situāciju nozarē.

Nozarē un tirgū visnepatīkamākā konkurence veidojas tad, ja pastāv spēcīga konkurence starp nozarē esošiem uzņēmumiem, iekļūšana nozarē ir ļoti viegla, bieži rodas preču aizstājēji (substitūti) un kā reāls konkurenci pastiprinošs spēks darbojas piegādātāji un patērētāji.

Konkurences analīzes rezultāti ir jāizmanto, lai pēc iespējas labāk izolētu uzņēmumu no nozares konkurentu spēku ietekmes, un lai izmantotu konkurences situāciju savā labā.

Pēc konkurences situācijas noskaidrošanas nozarē var veikt detalizētu, atsevišķu konkurentu situācijas izvērtējumu. Vislielākā uzmanība jāpievērš līdzīgo uzņēmumu grupai.

**Konkurences intensitāte** ir visaktīvākā vieta M. Portera modelī, un tas ir konkurence starp esošajām firmām. M. Porters izdala trīs tirgus pamat stratēģijas, kas nodrošina firmām noturīgas pozīcijas konkurences cīņā:

- kopējo izmaksu samazināšanas stratēģija - visas darbības, lai noturētu līdera pozīciju ir vērstas uz izmaksu samazināšanu. Uzmanība var būt koncentrēta uz sekošanu izmaksām tādās jomās, kā pētījumi un attīstība, apkalpošana u.c.

- stratēģijas diferencēšana - uzņēmuma produktam ir jāatšķiras no konkurentu produktiem ar kādu patērētāja uztverē svarīgu īpašību.

- Fokusēta stratēģija – koncentrēšana uz noteiktām klientu grupām, speciālu ražošanas līniju, kas kļūst par tās darbības koncentrēšanas objektu. Uzņēmums var neapgādāt visu industriju ar savu produkciju vai pakalpojumiem, bet virzīt savu darbību uz konkrētu tirgus daļu. Tas var būt saistīts ar zemu izmaksu stratēģiju, diferenciaciju vai abām kopā.

Privātā Alus Darītava „Brālis” konkurences cīņā izmanto fokusēto stratēģiju, jo tirgū ir daudz firmu un uzņēmums koncentrējas uz konkrētu tirgus daļu. Uzņēmums specializējas uz PET pudelēs pildīto stipro alu (7%). Tas nenozīmē, ka uzņēmums neražo vājos alus un nepilda citos tilpumos, vienkārši Latvijas reģionos ir liels pieprasījums pēc stiprajiem aliem. Tur patērētājus interesē alus stiprums un cenas attiecība. 70% no visas saražotās produkcijas sastāda PET pudelēs pildītie stiprie ali.

**Patērētāju spēks.** Pircēji ir spējīgi zināmā mērā ietekmēt nozares konkurences mehānismu, cenšoties pazemināt cenas un iegādāties augstākas kvalitātes preces un pakalpojumus. Privātā Alus Darītava „Brālis” piedāvā plašu produkcijas sortimentu, kas ļauj apmierināt dažādus patērētāju gaumes. Alus ir pieejams gandrīz visos Latvijas

mazumtirdzniecības uzņēmumos. To pašu PET pudelēs pildīto stipro alu etiķetes pāris gadus atpakaļ bija nožēlojamas kvalitātes papīrā nodrukātas. Tas tika veikts zemākas pašizmaksas nolūkos. Patērētājiem bija pilnīgi vienalga kāda etiķete, ka tik lētāk. Bet tagad Patērētājiem ir šajā tirgus segmentā ir lielāka izvēle un konkurences rezultātā esam spiesti piedāvāt kvalitatīvākas etiķetes. Šeit ir skaidri redzams patērētāju spēks.

**Piegādātāju spēks.** Piegādātāji ir spējīgi zināmā mērā ietekmēt nozares konkurences mehānismu, cenšoties paaugstinot vai pazeminot izejvielu cenas. Latvijas mazā alus tirgus dēļ paši ražotāji globāli nevar ietekmēt piegādātājus. Ļoti būtiski nozari ietekmē energoresursu sadārdzināšanās. 2006.gada vasarā visus piegādātājus ietekmēja CO2 piegādātāji. Vācijā norisinājās pasaules čempionāts futbolā un bija ļoti karsta vasara. Latvijā CO2 piegādā uzņēmums AGA, kurš savukārt to iepērk no Vācijas. Rezultātā patērētāji varēja novērot tukšus bezalkoholisko dzērienu un alus plauktus lielveikalos. Uzņēmums pēc iespējas cenšas sadarboties ar vairākiem piegādātājiem vienlaikus, lai nebūtu atkarīgi no viena piegādātāja, bet visus izejvielu piegādātājus nav iespējams aizstāt, kā rezultātā sezonā ir jūtams izejvielu deficīts un cenu sadārdzinājums.

**Jaunienācēju radītie draudi.** Jaunu konkurentu parādīšanās nozarē ir atkarīga no nozares ieiešanas barjeras. Ieiešanas barjeru var ietekmēt:

- Ekonomija uz apjoma rēķiniem. Jauniem uzņēmumiem parasti ieejot nozarē ir nelieli ražošanas apjomi.
- Produkcijas diferencēšana. Uzņēmumi, kuriem ir labi diferencētas preces parasti ir arī savi lojālie, uzticīgie pircēji un šī lojalitāte kalpo par barjeru jaunienācējiem.
- Stiprs zīmols.
- Iekšzemes tirgus valstiskā regulēšana. Valsts ar dažādiem paņēmieniem var ierobežot, vai pat aizliegt ienākšanu tirgū. Piemēram, licencējot vai ieviešot atļauju sistēmu noteiktiem nodarbošanās veidiem.

Latvijas alus tirgū ir samērā lielas ieiešanas barjeras. Vienas dienas laikā šajā tirgū nav iespējams ienākt. Vajadzīgas neskaitāmas atļaujas, nodrošinājumi. Galvenā problēma ir realizācijas kanāli. Jaunajiem alus ražotājiem mazā tirgus dēļ nav visai interesanti te ko uzsākt. Tirgus būtībā ir sadalīts. Neskatoties uz to par alus ražošanas uzsākšanu ir paziņojuši trīs uzņēmumi. Viņi pamatā ražos maza apjoma ekskluzīvus alus, orientētus uz savu reģionu.

**Aizstājēj preču rašanās draudi.** Aizstājēj preču parādīšanās ierobežo uzņēmuma iespēju saņemt virspelņu, tāpēc, ka rada dotajā nozarē papildu konkurences spiedienu: jo zemākas ir aizvietotāj preču cenas un tās ir vieglāk iegūstamas, jo zemāks ir nozares pamat

preces piedāvājuma cenu līmenis. Viegļajam alum relatīvas aizvietotāj preces var būt sidri, šampanietis, bet stiprajiem aliem degvīns, konjaks. Alus tradīcijas Latvijā ir pietiekami stipras un alus patēriņa apjomu būtiski neietekmēs.

Šajā nodaļā mēs apskatījām kas tad īsti ir alus, no kā viņš sastāv un kādas ir pozitīvās īpašības. Tāpat mēs apskatījām Latvijas alus tirgu un veicām konkurences analīzi.

Nākamajā nodaļā mēs izanalizēsim Privātās Alus Darītavas „Brālis,” ārējo vidi. Apskatīsim uzņēmuma netieši un tieši ietekmējošos ārējās vides faktoros. Apskatīsim likumdošanu kas saistītas ar akcizēto preču apriti.

## 2 PRIVĀTĀS ALUS DARĪTAVAS „Brālis” ĀRĒJĀS VIDES ANALĪZE

### 2.1 Vispārējās ārējās vides analīze

Mārketinga vide ir uzņēmuma darbību ietekmējošo labvēlīgo un nelabvēlīgo faktoru kopums, kuri izraisa nepieciešamību tos izmantot vai pārvarēt, lai īstenotu mārketinga mērķus.

Mārketinga ietekmējošie iekšējās vides faktori ir šādi: institucionālais menedžments; finanšu struktūrvienības; pētniecības struktūrvienības; ražošanas struktūrvienības; grāmatvedība.

Mārketinga ārējās vides faktoros atkarībā no to ietekmes iespējām var iedalīt divās grupās.

Pirmajā grupā apvienoti mikrovides faktori, kas tieši ietekmē uzņēmuma darbību. Citiem vārdiem, ar tiem faktoriem uzņēmuma mārketings saskaras pat savā kārtējā darbībā. Šie faktori ir: piegādātāji; starpnieki; pircēji; konkurenti; saskares auditorija; likumdošanas institūcijas.

Otrajā grupā apvienoti mārketinga makrovides faktori, kas netieši ietekmē uzņēmumu darbību. Ar šiem faktoriem uzņēmumu mārketings nesaskaras savā kārtējā darbībā, tomēr tie ir jāņem vērā, veicot stratēģisko plānošanu. Šie faktori ir: demogrāfiskie; ekonomiskie; sociālkultūras; zinātne, tehnoloģija, tehnika; politiskie; dabas; starptautiskie. [11,39]

Ar Privātās Alus Darītavas „Brālis”, palīdzību pamēģināsim izsekot ārējās vides izmaiņām un stratēģijas izvēlē atbilstoši šīm izmaiņām.

#### 2.1.1 Uzņēmuma netieši ietekmējošās ārējās vides izmaiņas.

**Valsts ekonomiskais stāvoklis** būtiski ietekmē uzņēmumu. Šis faktors ietekmē patērētāju pirktspēju un pieprasījuma struktūru. Pēdējos gados vidējā darba samaksa valstī pieaug un tas ir diezgan pozitīvi. Palielinoties IKP, patērētāji vairāk pirks produktus, tajā skatā alu un tas pozitīvi ietekmēs organizāciju. Šajā gadījuma organizācijai jāpieņem lēmumu par produkcijas izlaides palielināšanu. Ja palielināsies aizdevumu likmes, tad samazināsies uzņēmuma tīra peļņa, sakarā ar to, ka būs vairāk jāmaksā procentus. Ka arī samazinās investīciju apjoms ražošanā. Inflācijas palielināšana ietekmēs cenas pieaugumu, kas varētu samazināt pircēju skaitu. Uzņēmumam būs jāizvēlas vai nu cenas paaugstināšanas stratēģiju vai izmaksu samazināšanas stratēģiju. Pēdējo gadu inflācijas

tempi ļoti būtiski ietekmē uzņēmumu. Piegādes līgumos ir ļoti grūti atrunāt izejvielu piegādes cenas, kā rezultātā ražotājs nevar plānot savu produktu gala cenas ilgākā periodā. Saņemot jaunu partiju piemēram PET pudeļu vai korķu, saņemšanas cenas katru reizi ir citas. Darbinieki augošās inflācijas rezultātā biežāk prasa izskatīt algas indeksāciju. Lai uzņēmums nezaudētu darbinieku, viņš ir spiests celt darbiniekam algu. Algas celšana pats par sevi ir apsveicams solis tikai tādā gadījumā ja automātiski ceļas darba ražīgums. Ja darba ražīgums neceļas tad šāda soļa rezultātā ceļas produkta pārdošanas cena un mazinās uzņēmuma konkurētspēja. Pēc autoru domām Valdībai ar steigu jāsāk realizēt pretinflācijas plāns. Tāpat negatīvu ietekmi uz uzņēmumu saimniecisko darbību, izraisīja baumas par lata devalvāciju, kā rezultātā strauji cēlās RIGIBOR (RIGIBOR ir Latvijas starpbanku kredītu procentu likmju indekss, kas atspoguļo kotēšanas sarakstā iekļauto banku noteiktās latu naudas tirgus procentu likmes, par kādām šīs bankas piedāvā citām bankām latu naudas tirgus instrumentus.) likme LVL .skatīt 2. pielikumā . Uzņēmumam ir kredītlīnija SEB Unibankā latos. Šo baumu rezultātā Latvijas Banka pacēla starpbanku procentu likmes latu kredītiem un pagaidām nekas neliecina, ka šīs likmes mazināsies. Rezultātā procentu maksājumi par apgrozāmajiem līdzekļiem ir ievērojami augstāki.

Uzņēmuma vadībai vajadzētu pārkreditēties no LVL uz EUR, tas samazinātu procentu maksājumus.

Ilgus gadus runātā uzņēmuma ienākuma nodokļa likmes samazināšana no 15% līdz 15% arī palielinātu uzņēmuma konkurētspēju.

**Sociālkultūras attiecības** ir faktoru kopums, kas ietekmē patērētāju dzīves veidu, veicina dzīves vērtību veidošanu un uztveri un attieksmi pret produktiem. Domājams, ka "Līgo svētki" – nacionālie latviešu svētki, laika gaitā nepazaudēs savu popularitāti un alus patēriņš šajā laikā nesamazināsies. Alus ražotāji ļoti maz uzmanības velta sabiedrības izglītošanai. Pēdējos gados patērētāji ir kļuvuši prasīgāki pēc kvalitatīvākiem produktiem. Patērētāji dod lielāki priekšroku alum stikla pudelē. Reklamējot alkoholiskos dzērienus, ir redzams brīdinājums par alkohola kaitīgu iedarbību un tas var modināt cilvēkus izvēlēties veselīgu dzīves veidu. Šajā situācija uzņēmumam būs jāsāk ražot bezalkoholiskos dzērienus un jāsāk izglītot patērētāji. Straujais bezdarba līmeņa samazinājums var radīt problēmas ar kvalificētiem darbiniekiem.

**Demogrāfiskās izmaiņas** Demogrāfiskā ziņā izmaiņas Privāto Alus Darītavu „Brālis” būtiski ietekmē, valstī daudz jauniešu brauc strādāt un dzīvot ārzemēs, kas samazina patstāvīgo iedzīvotāju skaitu un samazina potenciālo patērētāju skaitu. Šajā gadījuma uzņēmumam nav vērts kardināli mainīt darbības stratēģijas jo no iestāšanās ES valstī arī no citām dalībvalstīm brauc uz Latviju, bet pagaidām ne tik lielā daudzumā kā

izbrauc. Aktīvāk jāstrādā pie jaunu tirgu apgūšanu .Kā redzams pēc tabulas 2.1 dabīgais pieaugums arī pēdējos gados ir negatīvs, kas nākotnē krasi ietekmēs jebkuru nozari. Tas Valdībai un sabiedrībai aktīvāk jādomā par dzimstības palielināšanu valstī.

2.1. tabula

**Iedzīvotāju dabiskais pieaugums Latvijā 2005-2007 gadam, cilvēkos.**

Iedzīvotāju dabiskais pieaugums	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2005	-1140	-1041	-1270	-1053	-990	-682	-549	-520	-651	-973	-1013	-1398
2006	-1566	-1111	-1107	-1008	-865	-809	-570	-501	-524	-900	-905	-956
2007	-1060	-1470	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Daudzi darbinieki arī no mūsu uzņēmuma ir devušies labākas dzīves meklējumos uz ārvalstīm. Kā rezultātā pirmajā brīdī krasi pasliktinājās produkcijas kvalitāte, jo jaunie darbinieki nespēja ātri pielāgoties situācijai un ražošanas tehnoloģijai. Pēdējo gadu laikā ir krasi palielinājusies darbinieku rotācija, kas ļoti slikti ietekmē uzņēmumu. Jaunu darbinieku apmācība prasa ļoti lielas pūles un laiku. Ja kādu laiku atpakaļ darbinieki strādāja ar atdevi, tad tagad cilvēkiem ir apziņa, ka jebkurā mirklī var aizbraukt, un viņu attieksme ir ļoti dažāda. Pēc autoru domām „Brālī” darba ražīgums ir pat krities. Demogrāfiskās izmaiņas ietekmē arī citus uzņēmumus kā, piemēram, piegādātājus. Ir mums piegādātāji, kas savas piegādes aizkavē pat par nedēļu un kā iemeslu minot darbinieku trūkumu. Tāpat ir veiktas ļoti daudz kļūdainas piegādes. Mūsu uzņēmumā arī ir ļoti palielinājies pretenziju skaits par nekvalitatīvām piegādēm. Tas viss saistīts ar katastrofālu kvalificētu darbinieku trūkumu un lielu kadru mainību. Jaunais darbinieks nespēj ātri iepazīties ar visu produkcijas daudzumu un iepakojumu veidu , kā rezultātā bieži tiek kļūdaini atlasīti pasūtījumi. Rezultātā esošiem darbiniekiem ir vairāk darba jo jārisina nevajadzīgas problēmas . Pēc autoru domām darbiniekiem ir jāpievērš ļoti liela uzmanība. Ir rūpīgi jāatlasa kandidāti un jāveic uzlabojumi motivācijas sistēmā.

**Valsts politikas izmaiņas** arī ietekmē Privāto Alus Darītavu „Brālis” , un alus tirgu kopumā. Tā kā Latvijā izveidojas nestabila politika, daudz uzņēmumu cenšas iekļūt ārvalstu tirgos ar stabilu valsts politiku, kur var darboties, nebaudoties no politikas izmaiņām, kas negatīvi ietekmēs uzņēmuma darbību. Akcīzes nodokļa palielināšana ietekmēs cenas palielināšanu, kam sekos vai nu patērētāju zaudēšana vai peļņas samazināšana. Mūsu politikas galvenais mīnuss ir neprognozētība. Kā pie varas jauna valdība tā jaunas idejas. Uzņēmējiem ir grūti ko plānot ilgtermiņā. Kā piemēru var minēt cigarešu tirgu. Kur vienā dienā Veselības Ministrija paziņoja par akcīzes nodokļa krasu celšanu, kā rezultātā viens no lielākajiem cigarešu ražotājiem apsvēra domu par ražotnes pārceļšanu ārpus Latvijas. Rezultātā ap 300 darbinieku būtu palikuši bez darba. Un tādi

negatīvi piemēri Valstī ir ļoti bieži. Ļoti būtiski ietekmēja arī izmaiņas alus apritē, kas liedz pārdot alu pēc 22:00.

**Zinātnes un tehnikas attīstības** izmaiņas ietekmē uzņēmumu šādi: jaunas tehnoloģijas izstrādāšana mudina uzņēmumu iepirkt jaunas iekārtas, kas izraisa izmaksu palielināšanu, bet ilgtermiņā izmaksas samazināsies un ar jaunas tehnoloģijas iegūšanu uzņēmums palielinās peļņu. Privātajai Alus Darītavai „Brālis” jāseko visām tehnoloģiju izmaiņām un pēc iespējas iegādāties jauninājumus. Arī komunikācijas tehnikas attīstībai ir liela nozīme uzņēmējdarbībā. Jaunie komunikācijas veidi atvieglo darbu ar informāciju. Tāpēc uzņēmumā jābūt visām tehnoloģiski lietderīgām iekārtām. Ražošanas uzņēmums „Brālis” seko līdzi tehnoloģiskajām izmaiņām. Pagājušo gadā tik uzstādīta modernāka PET pudeļu pildīšanas līnija. Plusi: divas darba vietas mazāk; patērē mazāk elektroenerģijas, stundā sapilda vairāk pudeles. Mīnusi: dārgāka ekspluatācijā; aizņem mazliet vairāk vietas.

Pēdējā tendence alus tirgū ir tā saucamais dzīvais alus jeb maz filtrētais alus. Mūsu uzņēmums arī tādu ražo jau kādu laiciņu. Pieprasījums pēc šāda produkta ir, bet mēs to tirgojam tikai savos veikalos, jo produktu jāuzglabā ledusskapī un ir salīdzinoši īsāks uzglabāšanas termiņš.

Dzīvais alus - Tas ir mārketinga triks. Nekur pasaulē nav tāda iedalījuma — dzīvais alus. Caurmēra patērētājs ar šādu apzīmējumu, visticamāk, asociē alu, kas ir tikai nedaudz filtrēts, tādējādi uzglabājams tikai dažas dienas. Bet kāds tad būtu šis derīguma termiņš? Desmit dienu? Divi mēneši? Gads? Vai tas arī būtu vēl dzīvs alus? Ja skatāmies reāli — kur tad veidojas tas dzīvais alus? Visiem alus darītājiem ir vienādas galvenās izejvielas — miežu iesals, apiņi, raugs un ūdens. Diez vai, ka kāds alus darītājs pievieno alum kaut vienu konservantu. Mūsdienu tehnoloģijas nodrošina iespēju īstenot noslēgtu alus ražošanas procesu, kas tādējādi ļauj ievērot absolūtu tīrību ražošanas procesā, nepieļaujot nevēlamu mikroorganismu iekļūšanu produktā. Savukārt ko mēs saprotam ar dzīvo alu — tas netiek pilnībā izfiltrēts, un alū turpinās rūgšanas process. Mūsu tehnoloģijas nofiltrē visus mikroorganismus, kam nevajadzētu alū būt, lai tā realizācijas termiņš kļūtu ilgāks. Šāds ražošanas process pat uzlabo alus kvalitāti, turklāt garša un aromāts saglabājas. Maz filtrētais alus ir visā pasaulē, taču tas ir sava veida alus kultūras bagātinātājs — specializētos krodziņos, restorāna tipa alus rūpnīcās. Mūsaprāt, ka ir neizdevīgi alu ar dažu dienu derīguma termiņu pildīt pudelēs un izplatīt mazumtirdzniecībā visā Latvijas teritorijā. Tas ir gan neefektīvi, gan neekonomiski.

Privātajai Alus Darītavai „Brālis” ir jāizstrādā jaunas alus šķirnes piemēram, kas varētu piesaistīt citus potenciālos patērētājus, kā piemēram, alus ar dažādu augļu un ogu garšu vai bezalkoholisko alu

**Starptautiskās attiecību izmaiņas** ir grūti prognozēt, bet izmaiņas starptautiskās attiecībās jāņem vērā uzņēmumiem, kas sadarbojas ar ārvalstīm. Valūtas kursa izmaiņas ārvalstī var gan negatīvi, gan pozitīvi ietekmēt uzņēmumu, tātad uzņēmumam jāseko valūtas kursa svārstībām. Uzņēmumam jāseko ārvalstu politikas, likumdošanas, sociālās kultūras, ekonomikas izmaiņām un izvēlēties stratēģijas atbilstoši katrai valstij. Ja uzņēmums nodarbojas ar eksportu vai importu jāseko līdzī izmaiņām katras valsts likumdošana. Pārvadātājiem jābūt informētiem par konkrēto valstu svētku dienām lai nevajadzētu veltīt zaudēt dienas. Mūsu ražotājiem ir ļoti grūti konkurēt ar ārvalstu ražotājiem galvenokārt vājā darba ražīguma dēļ. Valstī ir ļoti dramatisks ārējās tirdzniecības deficīts skatīt tabulu 2.2.

2.2. tabula

**Eksporta un importa attiecības Latvijā 1992-2005, (tūkst.latu).**

	<b>Eksports</b>	<b>Imports</b>	<b>Bilance</b>
1992	572666	541520	31146
1993	675611	639247	36364
1994	553437	694588	-141151
1995	688413	959636	-271223
1996	795172	1278169	-482997
1997	971749	1582352	-610603
1998	1068852	1881285	-812433
1999	1008333	1723931	-715598
2000	1131315	1933935	-802620
2001	1256402	2201565	-945163
2002	1408816	2497386	-1088570
2003	1650630	2989166	-1338536
2004	2150027	3805258	-1655231
2005	2888234	4866924	-1978690

Pēc tabulas 2.2 var secināt, mūsu ražotāji ir nekonkurētspējīgi ārvalstu tirgos, kas ļoti būtiskie ietekmē valsts ekonomiku. Mēs ļoti daudz produkcijas vedam iekšā no citām valstīm.

Alus ārējās tirdzniecības bilance Latvijā 2006 gadā, tk DAL.

<b>Ražotājs</b>	<b>Eksports</b>	<b>Imports</b>
Abula SIA	0.00	0.00
Agrofirma Tērvete a/s	0.00	0.00
Aldaris a/s	0.00	193.33
Brālis	0.00	0.00
Brūveris SIA	0.02	3.73
Bauskas alus SIA	0.00	0.00
Cēsu alus a/s	0.00	20.10
Līvu alus SIA	0.00	0.00
Gulbenes alus darītava SIA	4.35	0.00
Kimmels Rīga a/s	15.42	4.94
Krāslavas avots SIA	0.00	0.00
Lāčplēša alus a/s	0.00	123.98
Lido SIA	0.00	0.00
Mamas D SIA	0.00	0.00
Piebalgas alus SIA	0.00	0.00
Alus Avots***	0.00	0.00
Zaksi SIA	0.00	0.00
Lodiņu alus	0.00	0.00
	<b>19.79</b>	<b>346.08</b>
	<b>Bilance</b>	<b>-326.29</b>

Daudzi alus ražotāji nepietiekamo jaudu dēļ un izmaksu dēļ, daļu no produkcijas vāra un lej Lietuvā un Igaunijā .

Kaimiņvalstīs ir lētāki energoresursi ,un alus rūpnīcas ir ar lielākām jaudām. Par to, ka mūsu ražotāji vestu alu ārpus valsts mēs praktiski nedzirdam. Rezultātā arī alus ražotāji tieši ietekmē ārējās tirdzniecības bilanci.

Tabulā 2.3 var redzēt tieši alus ārējās tirdzniecības bilanci 2006 gadā Latvijā . Pēc tabulas 2.3. var secināt ka Aldaris lielu daļu savas produkcijas ved iekšā no kaimiņ valstīm. Lāčplēša alus lielu apjomu ved no Lietuvas.

Mūsu uzņēmumu būtiski neietekmē starptautiskās attiecības , kaut gan, nevar noliegt zināmas sekas tas atstāj.

**Dabas vide** ietver gan izmantotus komercdarbības resursus, gan ekoloģiju, kuru ietekmē komercdarbību . Alus ražošanu tieši skar dabas resursi un izejvielas. Alus galvenā sastāvdaļa ir ūdens un no tā kvalitātes ir atkarīgs gala produkts. Mums ir ļoti kvalitatīvs ūdens ko apliecina vietējo laboratoriju un Francijas laboratorijas slēdzieni. Ūdens monitorings tiek veikts nepārtraukti. Enerģija ir ļoti būtiska izejviela. Enerģijas cenas pēdējā laikā strauji augušas un tās ietekmē uzņēmumu. Alus ražošanas procesā tiek izmantota gāze un gāzes sadegšanas rezultātā atmosfērā tiek izmesti CO2 izmeši.

Uzņēmuma tiek iedotas kvotas ko viņš drīkst izmest . Uzņēmums iepērk PET pudeles un plēves , līdz ar to saskaņā ar Dabas Resursu likuma likmēm, uzņēmumam ir jāmaksā dabas resursu nodoklis.

Netieši ietekmējošie ārējās vides faktori ļoti būtiski ietekmē uzņēmuma saimniecisko darbību. Diemžēl uzņēmums īpaši nevar ietekmēt šos faktoros, bet rūpīgi viņus analizējot var uzlabot savu konkurētspēju.

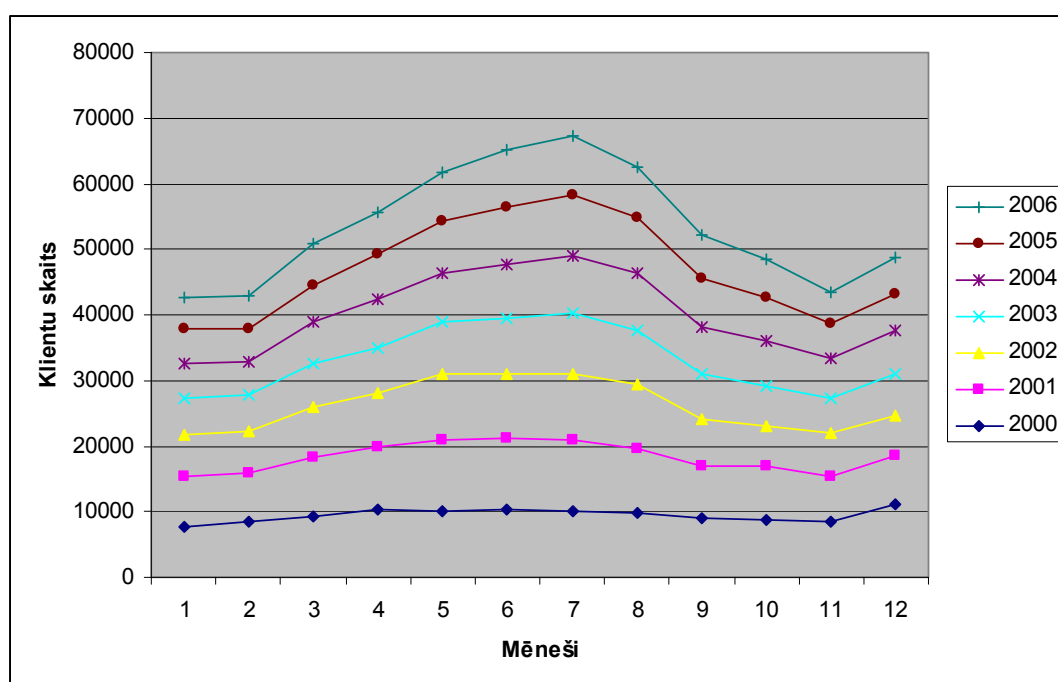
### 2.1.2 Uzņēmumu tieši ietekmējošās ārējās vides izmaiņas.

Ārējās vides faktori atrodas ārpus uzņēmuma , un menedžments nevar tos nedz kontrolēt, nedz mainīt pēc savas vēlēšanās.

**Patērētāju** izmaiņas notiek atbilstoši netieši ietekmējošās ārējās vides faktoriem: atkarībā no ekonomiskā stāvokļa valstī, sociālkultūras attiecībām, valsts politikas, starptautiskām attiecībām. Patērētāju tirgus iespaido gan ekonomiskais, gan sociālkultūras faktors. Industriālo, starpnieku un valsts tirgus iespaido valsts politika un ekonomiskais faktors. Starptautiskais tirgus ir atkarīgs no valsts politikas un starptautiskām attiecībām. Tāpēc lai nezaudētu pircējus uzņēmumam pirmkārt jāseko izmaiņām, kas ir cieši saistītas ar patērētāju tirgus. No patērētāju viedokļa pastāv pieci tirgus tipi.:

Patērētāju tirgus, Ražotāju tirgus, Starpnieku tirgus, Budžeta organizāciju tirgus, Starptautiskais tirgus. Privātā Alus Darītava „Brālis” ražotāju tirgū.

Jebkurš uzņēmums cenšas apmierināt patērētāju vajadzības un pieprasījumu. Patērētāji ir ļoti prasīgi pēc kvalitātes un cenas.



2.1. attēls Pircēju skaits „Brālis” veikalā 2000-2006 .[14]

Alus ir sezonāla prece, un par to mēs varam pārliecināties attēlā 2.1. kur redzams „Brāļa” firmas veikala pircēju skaits pa gadiem. Mēs redzam, ka pircēju skaits nemitīgi aug. Attēlā 2.1. arī var skaidri redzēt, ka alus ir sezonāla prece. Gadu no gada janvāris un februāris ir klusie mēneši. Laikam paliekot siltākam arī alus patērētāji sāk mosties un alus patēriņa apjomi sāk palielināties, līdz sasniedz savu kulmināciju Jūnijā, Jūlijā. Tad atkal alus patēriņš sāk samazināties.

**Konkurences vide** cieši saistīta ar uzņēmuma vadīšanu. Izmaiņas šajā vidē var būtiski ietekmēt uzņēmuma stratēģijas izvēli. Ja konkurenti samazinās cenas uz savu produkciju, Privātajai Alus Darītavai „Brālis” ir jābūt kādām cenas samazināšanas rezervēm, lai samazinot cenas neradītu sev zaudējumus. Var arī izvēlēties zemu izmaksu stratēģiju, piemēram, nomainīt kādu no piegādātājiem, kuri piedāvā vienādas izejvielas par lētāku cenu un samazināt produkcijas cenas nezaudējot savu peļņu. Ja konkurenti īsteno atlaides programmu vai akcijas, tad Privātajai Alus Darītavai „Brālis” arī būs jāmudina pircējus izvēlēties tieši uzņēmuma produkciju, samazinot cenas vai ieviešot akcijas vai atlaides. Jaunu uzņēmumu parādīšanas nozarē var apdraudēt uzņēmumam pircēju skaitu un tirgus daļu. Lai novērstu šādu situāciju uzņēmumam arī jāmudina savus pircējus, piemēram reklamējot produktu vai ieviešot jaunu. Jaunas produkcijas izstrādāšana un sniegšana tirgū var novērst zaudējumus, kuri var rasties sakarā ar jaunu aizvietotāj preču vai konkurējošo preču parādīšanos tirgū. Uzņēmuma vadībai vajadzētu vismaz 10% no peļņas, tagadējo 3%, novirzīt efektīvām mārketinga aktivitātēm. Jo patērētāju ir jāinformē par jaunu produktu parādīšanos tirgū.

Mūsu tiešie konkurenti ir mazās alus darītavas, kas aizņem relatīvi mazu daļu tirgus, tādas kā: Kimmels Rīga, Alus Avots, Piebalgas Alus, Bauskas Alus, Tērvete.

Ar **piegādātāju** saistītās izmaiņas uzņēmuma vidē var radīt dīkstāvi, jo negaidīti mainot vienu piegādātāju uz otro jāpatērē kāds laiks. Lai nepazaudētu daļu no ienākuma, uzņēmuma vadībai jāveido izejvielu rezervi. Piegādātāju izmaiņas var būt arī pozitīvas – parādās jauns piegādātājs, kura izejvielām ir tāda pašā kvalitāte, bet zemākas cenas. Uzņēmumam ir jāsadarbojas ar vairākiem piegādātājiem lai nebūtu atkarīgs no viena, kas diktēs noteikumus.

Gāzes un elektrības cenu straujais kāpums, pēdējo gadu laikā ir būtiski sadārdzinājis alus pašizmaksu. Piebalgas alus sakarā ar elektrības un gāzes tarifu kāpumu šogad jau divas reizes būtiski mainījis alus pārdošanas cenas. Pārējie ražotāji laikam gaida sezonas sākumu lai celtu cenas. Tērvetes alus ar 2007.gada 01.maiju savas ražotās produkcijas cenas cels par 31%. „Brālis” sava s produkcijas cenas šo faktoru ietekmē cels no jūnija.

Šogad ir strauji augušas izejvielu cenas, Eiropā bijusi slikta apiņu un graudu raža, kas piemērota alus gatavošanai, bet ASV nodega noliktava, kur glabājās pieci procenti valsts apiņu krājumu. Apiņu cenas salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu pasaules tirgū kāpušas gandrīz divas reizes. Šāds izejvielu cenu kāpums var izraisīt kvalitatīva alus cenu pieaugumu par desmit procentiem, prognozē autori.

Daļa piegādātāju ļoti nekvalitatīvi veic izejvielu piegādi, tas saistīts ar darbinieku trūkumu. Citreiz izejvielas ved pat nedēļu, ja agrāk veda nākamajā dienā. Līdz ar to mums ir vajadzīgs veidot lielākus izejvielu krājumus, lai nevienmērīgās piegādes neietekmētu ražošanas procesu. Papildus izejvielas aizņem lielāku daļu noliktavas un līdz ar to mums ir radusies nepieciešamība pēc lielākām noliktavas telpām. Pat reiz tiek izstrādāts projekts noliktavas platības palielināšanai no pašreizējiem 480 m<sup>2</sup> līdz 1000 m<sup>2</sup>. Šādi darbi loģiski ka prasa papildus izmaksas, kas diemžēl atstās sekas uz produkcijas pašizmaksu.

Privātai Alus Darītavai „Brālis” vajadzētu sadarboties ar citiem mazajiem alus ražotājiem, piemēram ar Kimmel Rīga, lai panāktu izejvielu „piemēram iesala”, lētāku iepirkuma cenu uz apjoma rēķina un varētu veiksmīgāk konkurēt ar lielajām alus darītavām.

**Sabiedriskās organizācijas un prese** ietekmē cilvēku domas un attieksmi pret uzņēmumu. Ja par uzņēmumu ir slikta slāva, piemērām nebija ievērota patērētāju aizsardzība, tad ar šo problēmu darbojas sabiedriskās organizācijas, kuru negatīvā attieksme pret doto uzņēmumu iespaido uzņēmuma darbību. Ar preses palīdzību šī neievērošana kļūst zināma visiem. Tātad uzņēmumam ir pienākums ievērot visas patērētāju un darbinieku intereses.

Jāatzīmē, ka izmaiņas var notikt ne tikai vienā, bet vairākos faktoros vienlaicīgi un par šīm izmaiņām ir jādomā dziļāk pētot ārējo vidi.

**Likumdošana** ir saistīta ar Valsts politiku, kuru izmaiņas var ietekmēt uzņēmumu gan pozitīvi, gan negatīvi. Nesenās likumdošanas izmaiņas par aizliegumu pārdot alkoholiskos dzērienus nakts laikā negatīvi ietekmēja alkoholisko dzērienu un alus nozari valstī, it īpaši vasarā. Pēc likumdošanas alkoholiskos dzērienus var iegādāties no 18 gadu vecuma, bet var gadīties, ka Valdība aizliedz pārdot alkoholiskos dzērienus personām, kas nav sasnieguši 21 gadu. Šajā gadījumā uzņēmumi pazaudēs daļu no pircēju skaita. Tā, ka jaunieši dzer daudz alu, uzņēmuma jāizvēlas stratēģija par bezalkoholisko dzērienu ražošanas uzsākšanu. Likumdošanas aktos var izmainīties muitas nodokļa likme, akcīzes nodokļa likme un citi ietekmējošie likumdošanas akti. Uzņēmumam jāseko visām izmaiņām un jāveido atbilstošo uzņēmuma politiku.

Kā viens no pašizmaksas sadārdzināšanas iemesliem ir stigrās Pārtikas Veterinārā Dienesta prasības. Ražotājiem ir ļoti lieli izdevumi šo prasību normu izpildei. Piemēram, jānoasvaltē teritorija, jāielej noliktavās jaunas grīdas un .t.t., kas viss maksā lielu naudu, un rezultātā ražotājs ir spiests celt produkcijas cenu. Citās ES valstīs tik drakoniski noteikumi nav jo viņu Valdības vairāk uzmanības pievērš savu alus brūžu tradīcijām nevis ES birokrātu prasībām, un tādus likumprojektus neatbalsta. PVD ziņā mēs noteikti esam ES līderi.

Stingro higiēnas prasību dēļ alus ražošanas procesā, vairs nav iespējams iepildīt alu tradicionālajās — daudzreiz izmantojamās — koka mucās. Daži ražotāji gan piedāvā uz svētkiem šādu, taču nu jau ļoti dārgu un līdz ar to ekskluzīvu produktu ,kā vienreizējās mucas.

Uzņēmumu tieši ietekmē akcīzes likmju maiņa . ES atkal pavīdējis dokuments, kas attiecas uz akcīzes likmēm alum un kas būtiski skars vietējos ražotājus. Eiropas Komisijas apstiprinātajā piedāvājumā no 2008. gada alkoholiskajiem dzērieniem palielināt akcīzes nodokli Latvijā "cietīs" tikai alus. Saskaņā ar apstiprināto piedāvājumu sākot ar 2008. gadu akcīzes nodoklis par 0.5 litriem alus, kurā alkohola īpatsvars nepārsniedz 5 %, būs jāpalielina par 0.0144 eiro. Latvijai jau esošajam minimumam pievienojamā summa ir viena no lielākajām ES dalībvalstu vidū. Mūs apsteidz vien Malta, kurai jau esošajam nodoklim būs jāpievieno 0.0145 eiro. Tiesa, EK tām valstīm, kuras laikus ziņos par apstākļiem, kas liedz jaunus akcīzes nodokļus ieviest līdz 2008. gada 1. janvārim, paredzējusi sniegt pārejas laiku līdz 2010. gada 1. janvārim. Jau tagad skaidrs, ka Latvija ar jaunajiem nodokļiem varētu vilcināties līdz pat 2010. gadam, jo mums akcīzes nodokļa minimālā likme jāpalielina par 31 %, bet saskaņā ar EK lēmumu valstīm, kurās minimālās likmes jāpalielina par vairāk nekā 20 %, tiek dots pārejas laiks līdz 2010. gadam. EK speciālisti ir pārliecināti, ka akcīzes nodokļa minimālās likmes palielināšana neradīs sociālas dabas problēmas, jo palielinājums nepārsniegs vidējo ikgadējo inflāciju ES. ES minimālā akcīzes nodokļa likme alkoholiskajiem dzērieniem un alum varētu augt par 31 % un par to noraizējušies stiprā alkohola ražotāji, kurus uztrauc iespējamā nelegālā alkohola attīstība. Lēmums palielināt akcīzes nodokļa minimālās likmes pieņemts, lai kompensētu inflāciju, kas pakāpeniski augusi kopš 1992. gada, kad ES noteica pašreiz spēkā esošās akcīzes nodokļa minimālās likmes.

Ražošanas uzņēmumiem ir grūti prognozēt tirgus attīstību pat īstermiņā, jo gan spēcīgā konkurence, gan izejvielu piegādātāji cenas nepārtraukti maina. Uzņēmumi mēģina plānot darbību gan vidējā, gan ilgtermiņā, balstoties uz iepriekšējo informāciju par inflācijas veidošanos, taču neprecīzi.

### *Akcīzes preču aprites kārtības likumdošanas apskats.*

Latvijā pašlaik alus ir pielīdzināts alkoholiskajiem dzērieniem, tātad akcīzes precēm. Alus ražotāji un tirgotāji vadās pēc MK noteikumi nr.662 „Akcīzes preču aprites kārtība” [2].

Akcīzes nodoklis alum tiek aprēķināts saskaņā ar likumu „Par akcīzes nodokli alum”, un likmes tiek piemērotas atbilstoši alkohola daudzumam. **Alum ( par 100 litriem) nodokli aprēķina šādi:** 100 litri X spirta daudzums alū (tilpum%) X 1.22 Ls (par katru absolūtā spirta tilpumprocentu), kas ir redzamas likumā ”Par akcīzes nodokli.” 12.pants.[1]

Privātās Alus Darītavas „Brālis” pamatdarbība ir alus ražošana un vairumtirdzniecība, tādēļ ir svarīgi apskatīt MK noteikumos nr.662 akcīzes preču apriti.

Privātā Alus Darītava „Brālis” veicot komercdarbību ar akcīzes precēm, nodrošina iespēju Valsts ieņēmumu dienesta pilnvarotajiem ierēdņiem kontrolēt akcīzes preču apriti un ar to saistīto dokumentāro un datorizēto informāciju komersanta deklarētajās komercdarbības vietās Valsts ieņēmumu dienesta licencēšanas komisijā (turpmāk–licencēšanas komisija) deklarētajā darba laikā.

Veicot komercdarbību ar akcīzes precēm, jānodrošina, lai licencēšanas komisijā deklarētajās komercdarbības vietās būtu izvietota izkārtne, kurā valsts valodā norādīts komersanta nosaukums un attiecīgās darbības vietas darba laiks. Veicot komercdarbību ar alkoholiskajiem dzērieniem, jānodrošina, lai komersanta ražošanas, realizācijas un uzglabāšanas vietās būtu alkoholisko dzērienu daudzuma mērīšanas līdzekļi ,kā arī alkoholisko dzērienu uzglabāšanas tvertņu kalibrēšanas tabulas.

Komersantiem aizliegts iegādāties akcīzes preces no fiziskajām personām, kuras nav komersanti.

### *Licenču izsniegšana, pārreģistrācija, anulēšana un izmantošana:*

Speciālo atļauju (licenci) izsniedz šādiem komercdarbības veidiem:

noliktavas turētāja darbībai;

- apstiprināta tirgotāja darbībai;
- nodokļa maksātāja pārstāvja darbībai;
- alkoholisko dzērienu vairumtirdzniecībai;
- alkoholisko dzērienu un alus mazumtirdzniecībai.

Komercdarbību ar akcīzes precēm drīkst veikt komersants, kurš šo noteikumu 11.punktā minētajos gadījumos ir saņēmis attiecīgu licencēšanas komisijas izsniegtu speciālo atļauju (licenci). Licencēšanas komisijas nolikumu apstiprina Valsts ieņēmumu dienesta ģenerāldirektors.[2]

Komersanti, kuri ir saņēmuši šo noteikumu 11.1., 11.2. un 11.3.apakšpunktā minēto speciālo atļauju (licenci), ir tiesīgi veikt speciālajai atļaujai (licencei) atbilstošu darbību, ja akcīzes preču apriti reglamentējošajos normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā ir saņemta akcīzes nodokļa nodrošinājuma apliecība un akcīzes nodokļa nodrošinājums ir pietiekams.[2]

Speciālo atļauju (licenci) komercdarbībai ar akcīzes precēm licencēšanas komisija izsniedz komercreģistrā reģistrētam komersantam.[2]

Speciālo atļauju (licenci) izsniedz uz nenoteiktu laiku. Ja speciālajā atļaujā (licencē) alkoholisko dzērienu mazumtirdzniecībai vai alus mazumtirdzniecībai norādītajai pastāvīgajai tirdzniecības vietai papildus piesaka alkoholisko dzērienu vai alus mazumtirdzniecību novietnē, attiecīgajā speciālajā atļaujā (licencē) minētā darbība norādītajā vietā ir atļauta uz laiku līdz pieciem mēnešiem kalendāra gadā.

Šo noteikumu 11.1. un 11.2.apakšpunktā minēto speciālo atļauju (licenci) izsniedz katrai darbības vietai, 11.3.apakšpunktā minēto speciālo atļauju (licenci) izsniedz komersantam, 11.4. un 11.5.apakšpunktā minēto speciālo atļauju (licenci) izsniedz komersantam par katru akcīzes preču grupu atsevišķi (alum speciālo atļauju (licenci) izsniedz tajos gadījumos, ja komersants nodarbojas tikai ar alus mazumtirdzniecību).[2]

Lai saņemtu vai pārreģistrētu speciālo atļauju (licenci), atļauts iesniegt komersanta apstiprinātus dokumentu norakstus vai kopijas, uzrādot to oriģinālus.

Speciālo atļauju (licenci) komercdarbībai ar akcīzes precēm teritorijas, ēkas vai telpas plānā norādītā atsevišķā tehnoloģiski norobežotā vietā izsniedz tikai vienam komersantam.

Licencēšanas komisija Administratīvā procesa likumā noteiktajā kārtībā izskata iesniegtos dokumentus un izsniedz vai pārreģistrē speciālo atļauju (licenci) komercdarbības veikšanai ar akcīzes precēm vai arī pieņem pamatotu lēmumu par atteikumu izsniegt vai pārreģistrēt speciālo atļauju (licenci).

Speciālā atļauja (licence) stājas spēkā nākamajā dienā pēc lēmuma pieņemšanas par speciālās atļaujas (licences) izsniegšanu, ja licencēšanas komisijas lēmumā nav noteikts citādi.

Speciālo atļauju (licenci) var izmantot tikai tas komersants, kuram tā izsniegta. Speciālās atļaujas (licences) saņēmējs nav tiesīgs nodot to citai personai.

Ja pieņemts lēmums par atteikumu izsniegt vai pārreģistrēt speciālo atļauju (licenci), iesniegums speciālās atļaujas (licences) saņemšanai vai pārreģistrācijai un tam pievienojamie dokumenti iesniedzami no jauna. Komersants neiesniedz licencēšanas komisijas rīcībā esošos dokumentus.

Licencēšanas komisija komersantam neizsniedz vai nepārreģistrē speciālo atļauju (licenci), ja darbības ar akcīzes precēm paredzētas vietās, kurās saskaņā ar akcīzes preču apriti reglamentējošajiem normatīvajiem aktiem tās ir aizliegtas.

Ja mainās speciālajā atļaujā (licencē) norādītie komercdarbības nosacījumi, komersantam ir atļauts veikt komercdarbību atbilstoši jaunajiem nosacījumiem tikai pēc speciālās atļaujas (licences) pārreģistrācijas.

Pārreģistrācijas iesniegumam pievieno speciālās atļaujas (licences) oriģinālu vai speciālās atļaujas (licences) pirmās lapas un attiecīgā speciālās atļaujas (licences) pielikuma oriģinālu, ja pārreģistrē speciālo atļauju (licenci) alkoholisko dzērienu, tabakas izstrādājumu vai degvielas mazumtirdzniecībai, kā arī dokumentus, kas apliecina nepieciešamību izdarīt attiecīgās izmaiņas speciālajā atļaujā (licencē).

Ja šo noteikumu 43.punktā minētie pārkāpumi ir novērsti, licencēšanas komisija 10 darbdienu laikā no dienas, kad tā ir pārliecinājusies, ka ir novērsti konstatētie pārkāpumi, atjauno speciālās atļaujas (licences) vai speciālajā atļaujā (licencē) norādītās darbības vietas darbību vai speciālajā atļaujā (licencē) norādīto darbību ar attiecīgo akcīzes preču veidu un par to rakstiski informē komersantu.

Licencēšanas komisijas lēmums par komersanta darbības atsākšanu stājas spēkā nākamajā dienā pēc tā pieņemšanas, ja lēmumā nav noteikts citādi.

Ja licencēšanas komisija ir pieņēmusi lēmumu par speciālas atļaujas (licences) vai speciālajā atļaujā (licencē) norādītās darbības vietas darbības apturēšanu vai speciālajā atļaujā (licencē) norādītās darbības ar attiecīgo akcīzes preču veidu apturēšanu, komersants

triju darbdienu laikā no dienas, kad viņam ir kļuvis zināms attiecīgais lēmums, iesniedz licencēšanas komisijā speciālās atļaujas (licences) oriģinālu vai speciālās atļaujas (licences) pirmās lapas un attiecīgā speciālās atļaujas (licences) pielikuma oriģinālu (ja izsniegta speciālā atļauja (licence) alkoholisko dzērienu mazumtirdzniecībai) attiecīgas atzīmes izdarīšanai.

Ja realizācijas vietā, kas norādīta speciālajā atļaujā (licencē) alkoholisko dzērienu mazumtirdzniecībai, speciālajā atļaujā (licencē) alus mazumtirdzniecībai vai speciālajā atļaujā (licencē) mazumtirdzniecībai, atkārtoti gada laikā konstatē alkoholisko dzērienu un alus realizāciju personām, kuras ir jaunākas par 18gadiem, licencēšanas komisija anulē realizācijas vietas ierakstu, kas norādīts speciālajā atļaujā (licencē) alkoholisko dzērienu mazumtirdzniecībai, speciālajā atļaujā (licencē) alus mazumtirdzniecībai vai speciālajā atļaujā (licencē) mazumtirdzniecībai, vai anulē speciālo atļauju (licenci) alkoholisko dzērienu mazumtirdzniecībai, speciālo atļauju (licenci) alus mazumtirdzniecībai vai speciālo atļauju (licenci) mazumtirdzniecībai, ja tajā norādīta tikai viena realizācijas vieta.

Licencēšanas komisija svītros no noliktavas turētāja speciālās atļaujas (licences), apstiprināta tirgotāja speciālās atļaujas (licences) vai nodokļa maksātāja pārstāvja speciālās atļaujas (licences) attiecīgo akcīzes preču veida ierakstu, ja:

- saņemts komersanta iesniegums par darbības pārtraukšanu ar attiecīgo preču veidu;
- komersants sešus mēnešus pēc kārtas nav veicis darbības ar attiecīgo preču veidu.

Licencēšanas komisijas lēmums par speciālās atļaujas (licences) anulēšanu, akcīzes preču veida ieraksta svītrosānu vai realizācijas vietas ieraksta svītrosānu stājas spēkā ar dienu, kad laikrakstā "Latvijas Vēstnesis" publicēts paziņojums par attiecīgo lēmumu.

Ja iesniegumu speciālās atļaujas (licences) anulēšanai, akcīzes preču veida ieraksta svītrosānai vai realizācijas vietas ieraksta svītrosānai iesniedz komersants, licencēšanas komisijas lēmums stājas spēkā nākamajā dienā pēc lēmuma pieņemšanas, ja komisijas lēmumā nav noteikts citādi. Paziņojums par speciālās atļaujas (licences) anulēšanu publicējams laikrakstā "Latvijas Vēstnesis".

Licencēšanas komisijas lēmumu var apstrīdēt, iesniedzot attiecīgu iesniegumu Valsts ieņēmumu dienesta ģenerāldirektoram, bet Valsts ieņēmumu dienesta ģenerāldirektora lēmumu var pārsūdzēt tiesā Administratīvā procesa likumā noteiktajā kārtībā.

10 darbdienu laikā pēc speciālās atļaujas (licences) anulēšanas vai konkrēta akcīzes preču veida vai darbības veida ieraksta svītrošanas no speciālās atļaujas (licences) komersants veic inventarizāciju un deklarē licencēšanas komisijai attiecīgo akcīzes preču atlikumu.

Ja speciālā atļauja (licence) ir zaudējusi spēku vai ir anulēta vai tajā norādītās darbības vietas, attiecīgā akcīzes preču veida vai darbības veida ieraksts ir svītrots no speciālās atļaujas (licences), akcīzes preču atlikumus var pārvietot no speciālajā atļaujā (licencē) norādītās akcīzes preču uzglabāšanas vietas (izņemot pārvietošanu starp viena komersanta struktūrvienībām, kas norādītas attiecīgajā speciālajā atļaujā (licencē)), realizēt vai iznīcināt tikai ar licencēšanas komisijas atļauju. Atļauju izsniedz, pamatojoties uz iesniegumu, kurā norādīta šāda informācija:

- komersanta nosaukums;
- speciālās atļaujas (licences) veids;
- speciālās atļaujas (licences) anulēšanas, akcīzes preču veida vai darbības veida svītrošanas datums;
- nodokļu maksātāja reģistrācijas kods;
- akcīzes preču veids;
- informācija par akcīzes preču sortimentu un daudzumu;
- uzglabāšanas vietas adrese;
- plānotās darbības ar akcīzes precēm;
- preču saņēmējs, ja akcīzes preces ir plānots pārvietot no speciālajā atļaujā (licencē) norādītās uzglabāšanas vietas;
- iesnieguma iesniegšanas datums;
- atbildīgā amatpersona (paraksts, tā atšifrējums un zīmogs).

MK noteikumu nr.662 60.punktā minētajam iesniegumam pievienojami dokumenti, kas pamato plānotās darbības ar akcīzes precēm (piemēram, līgums par preču realizāciju vai iznīcināšanu).[2]

*Valsts nodevas likmes un maksāšanas kārtība par licenču izsniegšanu un pārrēģistrāciju*

Par speciālas atļaujas (licences) izsniegšanu ir noteiktas šādas valsts nodevas likmes:

- par speciālu atļauju (licenci) alkoholisko dzērienu vairumtirdzniecībai un mazumtirdzniecībai:
  - alkoholisko dzērienu vairumtirdzniecībai – 100 latu par katru tirdzniecības vietu;
  - alkoholisko dzērienu mazumtirdzniecībai – 30 latu par katru tirdzniecības vietu;
  - **alus mazumtirdzniecībai – 30 latu par katru tirdzniecības vietu;**
- par speciālu atļauju (licenci) noliktavas turētāja darbībai, apstiprināta tirgotāja darbībai un nodokļa maksātāja pārstāvja darbībai:
  - noliktavas turētāja darbībai (par katru akcīzes preču veidu)- alkoholiskajiem dzērieniem un bezalkoholiskajiem dzērieniem.

#### Akcīzes preču pārvietošana

Ja, pārvietojot alkoholiskos dzērienus pievieno dokumentu, kas minēts Komisijas 1992.gada 11.septembra Regulā (EEK) Nr.2719/92 par administratīviem pavaddokumentiem akcīzes precēm, transportējot tās akcīzes nodokļa atlikšanas režīmā, vai Komisijas 1992.gada 17.decembra Regulā (EEK) Nr.3649/92 par vienkāršotiem pavaddokumentiem, Kopienas iekšienē pārvadājot akcīzes ražojumus, kas ir nodoti patēriņam nosūtītāja dalībvalstī (turpmāk– pavaddokuments), šajā nodaļā noteiktās stingrās uzskaites preču pavadzīmes-rēķinus (turpmāk– pavadzīme).

Komersanti, pārvietojot alkoholiskos dzērienus Latvijas Republikā, realizējot tos (izņemot mazumtirdzniecībā noteikto kārtību), kā arī pārvietojot alkoholiskos dzērienus starp attiecīgajām komersanta struktūrvienībām, atbilstoši normatīvo aktu nosacījumiem noformē un pievieno pavadzīmi katrai alkoholisko dzērienu partijai, papildus norādot:

- alkoholiskajiem dzērieniem:

\*nosūtītāja un saņēmēja komercdarbībai atbilstošās speciālās atļaujas (licences) vairumtirdzniecībai vai mazumtirdzniecībai sēriju un numuru, apstiprinātam tirgotājam un nodokļa maksātāja pārstāvim - akcīzes identifikācijas numuru, bet noliktavas turētājam - noliktavas akcīzes identifikācijas numuru;

\*alkoholisko dzērienu pārvadāšanai izmantotā transportlīdzekļa reģistrācijas numuru un transportlīdzekļa vadītāja vārdu un uzvārdu;

\*attiecinām precēm:

- alkoholisko dzērienu veidu;
- absolūtā spirta saturu (tilpumprocentos);
- atsevišķas mazākās pārdošanas vienības (piemēram, pudeles, krūkas, tetrapakas, mucas, cisternas) tilpumu litros;
- preču mazāko pārdošanas vienību daudzumu;
- vienas pārdošanas vienības kopējo cenu (ieskaitot muitas nodokli un akcīzes nodokli);
- viena nosaukuma preču kopējo vērtību (preču daudzumu, kas reizināts ar vienas pārdošanas vienības kopējo cenu);
- akcīzes nodokļa summu (norāda, ja preces nosūtītājs ir akcīzes nodokļa maksātājs, un akcīzes nodokli aprēķina, izrakstot pavadzīmi);

#### Vispārīgie akcīzes preču uzskaites un uzglabāšanas nosacījumi

Akcīzes preces to uzglabāšanas un realizācijas vietās uzskaita atsevišķi no citām precēm. Bezalkoholiskos dzērienus un kafiju atsevišķi no citām precēm uzskaita tikai noliktavā.

Komersants, kurš saņēmis vienu no šo noteikumu 11.punktā minētajām speciālajām atļaujām (licencēm) darbībām ar akcīzes precēm, saņemtās un izsniegtās akcīzes preces (izņemot mazumtirdzniecību) vienas dienas laikā, bet ne vēlāk kā līdz attiecīgo akcīzes preču realizācijas uzsākšanai vai citu darbību uzsākšanai ar akcīzes precēm, reģistrē preču reģistrācijas žurnālā vai preču uzskaites kartītēs, vai datorprogrammā:

- ieraksta kārtas numurs;
- ieraksta datums;

- pavadzīmes, pavaddokumenta, starptautiskās transporta pavadzīmes vai cita normatīvajos aktos noteiktā attaisnojuma dokumenta, ar kuru pārvieto akcīzes preces, numurs un datums ;
- saņemtās preces daudzums un mērvienība;
- izsniegtās preces daudzums un mērvienība;
- preces atlikums (daudzums) pēc katras darbības ar precī;
- preču reģistrētājs (paraksts un tā atšifrējums). Ja akcīzes preces reģistrē datorprogrammā, norāda reģistrētāja vārdu un uzvārdu;
- citi nepieciešamie rekvizīti.

Ja akcīzes preces uzskaita datorprogrammā, komersants vismaz reizi mēnesī izdrukā reģistrēto aktuālo informāciju un izdrukas brošē. Izdrukas glabā preču uzskaites vietā vienu gadu no izdrukāšanas dienas.

Ja saņemtās un izsniegtās preces uzskaita datorprogrammā:

- uzskaiti kārtotā, lai uzskaites jautājumos kvalificēta trešā persona varētu gūt skaidru priekšstatu par preču kustību noteiktā laikposmā un preču krājuma stāvokli noteiktā brīdī;
- nodrošina informācijas saglabāšanu par katru ierakstu vai labojumu (veids, datums un laiks, ieraksta vai labojuma veicējs);
- nodrošina iespēju pārbaudes brīdī izdrukāt šo noteikumu 81.punktā minēto informāciju.

Akcīzes preces, kuras komersants saņem ar pavaddokumentu, līdz attiecīgas Valsts ieņēmumu dienesta atzīmes saņemšanai (uz minētā dokumenta) glabā atsevišķi no pārējām akcīzes precēm, nodrošinot to identifikāciju, ja akcīzes preču apriti reglamentējošajos normatīvajos aktos nav noteikts citādi.

#### *Darbības akcīzes preču noliktavā*

Komersantam ir tiesības turēt noliktavu:

- ja tajā papildus akcīzes preču (izņemot kafiju un bezalkoholiskos dzērienus) saņemšanai un uzglabāšanai faktiski uzglabā degvielas rezerves, lai enerģētiskās krīzes periodos tiktu nodrošināta apgāde ar degvielu atbilstoši normatīvajiem aktiem, kas reglamentē degvielas rezervju izveidošanas un

uzglabāšanas kārtību un/vai citas darbības ar akcīzes precēm saskaņā ar likumu, piemērojot atlikto akcīzes nodokļa maksāšanu (ražošana, apstrāde, pārstrāde, fasēšana un nosūtīšana, alkoholisko dzērienu un tabakas izstrādājumu marķēšana ar akcīzes nodokļa markām, degvielas sajaukšana (tajā skaitā piedevu pievienošana degvielai degvielas izsniegšanas procesā, izmantojot plūsmas metodi atbilstoši šo noteikumu 101.punktam), iezīmēšana (marķēšana) kā atsevišķs degvielas sajaukšanas veids un spirta denaturēšana);

➤ ja tajā papildus alkoholisko dzērienu vai tabakas izstrādājumu saņemšanai faktiski uzglabā minētās akcīzes preces un samaksātais akcīzes nodokļa apjoms iepriekšējā gadā ir bijis lielāks par pieciem miljoniem latu.

Komersanti, kuri saņēmuši speciālo atļauju (licenci) noliktavas turētāja darbībai, drīkst bez atsevišķas vairumtirdzniecības speciālās atļaujas (licences) saņemšanas realizēt akcīzes preces vairumtirdzniecībā speciālajā atļaujā (licencē) norādītajā darbības vietā.

Lai komersanti, kuri saņēmuši speciālo atļauju (licenci) noliktavas turētāja darbībai, realizētu alkoholiskos dzērienus Dtipa muitas noliktavās (beznodokļu tirdzniecības veikalos), nav nepieciešama atsevišķa speciālā atļauja (licence) attiecīgo akcīzes preču mazumtirdzniecībai.

Komersanti, kuri saņēmuši speciālo atļauju (licenci) noliktavas turētāja darbībai, drīkst realizēt alkoholiskos dzērienus vairumtirdzniecībā tikai tādām komersantam, kuram ir speciālā atļauja (licence) attiecīgo akcīzes preču vairumtirdzniecībai vai attiecīgo akcīzes preču mazumtirdzniecībai, kā arī realizēt degvielu tikai tās lietotājam, izņemot fiziskās personas, kuras nav komersanti, ja akcīzes preču apriti reglamentējošajos normatīvajos aktos nav noteikts citādi.

Ar alkoholisko dzērienu, un bezalkoholisko dzērienu ražošanu, apstrādi, pārstrādi, fasēšanu un nosūtīšanu, piemērojot atlikto akcīzes nodokļa maksāšanu, alkoholisko dzērienu ar akcīzes nodokļa markām, spirta denaturēšanu drīkst nodarboties tikai akcīzes preču noliktavas turētājs, kura speciālajā atļaujā (licencē) tas ir īpaši norādīts.

### Vairumtirdzniecība

Komersants, kas saņēmis speciālo atļauju (licenci) alkoholisko dzērienu vairumtirdzniecībai, drīkst iegādāties alkoholiskos dzērienus no komersanta, kuram ir speciālā atļauja (licence) alkoholisko dzērienu vairumtirdzniecībai, speciālā atļauja

(licence) noliktavas turētāja darbībai vai speciālā atļauja (licence) apstiprināta tirgotāja darbībai.

Komersants, kas saņēmis speciālo atļauju (licenci), alkoholisko dzērienu vairumtirdzniecībai, drīkst realizēt paša importēto alkoholiskos dzērienus.

Komersants, kas saņēmis speciālo atļauju (licenci) alkoholisko dzērienu vairumtirdzniecībai, drīkst realizēt alkoholiskos dzērienus, kas saņēmis speciālo atļauju (licenci) attiecīgo akcīzes preču (izņemot degvielu) vairumtirdzniecībai vai attiecīgo akcīzes preču mazumtirdzniecībai, un realizēt degvielu tās lietotājam. Minētais realizācijas ierobežojums neattiecas uz kuģu un lidmašīnu apgādi ar alkoholiskajiem dzērieniem.

### Norēķini

Komersanti, kuri veic komercdarbību alkoholisko dzērienu aprites jomā, savstarpēji norēķinās bezskaidrā naudā, izmantojot norēķinu kontus darījumiem ar akcīzes precēm, kurus komersants deklarējis licencēšanas komisijā, ja akcīzes preču apriti reglamentējošajos normatīvajos aktos nav noteikts citādi. Citus norēķinu kontus izmantot aizliegts. Norēķini skaidrā naudā ir aizliegti, izņemot mazumtirdzniecībā noteikto kārtību. Par norēķinu skaidrā naudā uzskatāma arī skaidras naudas iemaksa akcīzes preču piegādātāja norēķinu kontā. Dāvinājums un maiņas darījums ar akcīzes precēm, izņemot bezalkoholiskos dzērienus un kafiju, nav atļauts.

### Akcīzes preču zuduma normas

Lai piemērotu šajos noteikumos noteiktās zuduma normas, komersanta noteiktajā kārtībā sastāda aktu, kurā norāda pamatotu zudumu rašanās iemeslu.

Noliktavas turētājs:

- **nemaksā nodokli par faktiskajiem alus zudumiem ražošanas vai apstrādes procesā noliktavā konkrētajā taksācijas periodā, ja tie nepārsniedz 2,5% no noliktavā saražotā vai apstrādātā alus daudzuma (litros), kas noteikts pirms alus pildīšanas (fasēšanas) vai pirms alus nodošanas realizācijai (ja alu nodod realizācijai nefasētu);**
- kas neveic šo noteikumu 173.1.apakšpunktā minētās darbības, nemaksā nodokli par alus zudumiem, ja **alus uzglabāšanas vai pārvietošanas procesā tie nepārsniedz 0,3 %.**

**Ja inventarizācijā konstatētie alkoholisko dzērienu (tajā skaitā alus) faktiskie zudumi ir mazāki par šajā nodaļā minētajām zuduma normām, noliktavas turētājs nodokli nemaksā tikai par konstatētajiem faktiskajiem zudumiem.**

#### Akcīzes preču aprites pārskata iesniegšana

#### **Pārskati iesniedzami rakstiski un elektroniski.**

Valsts ieņēmumu dienests apstiprina pārskatu aizpildīšanas metodiskos norādījumus.

Ja no pārskatiem nav iespējams iegūt pilnīgu informāciju par akcīzes preču apriti, Valsts ieņēmumu dienests var pieprasīt papildu informāciju.

#### Uzraudzība un kontrole

Šo noteikumu izpildes uzraudzību un kontroli veic Valsts ieņēmumu dienests un citas valsts institūcijas atbilstoši kompetencei.

Valsts institūcijas, kuras atbilstoši kompetencei kontrolē akcīzes preču apriti, reizi mēnesī sniedz Valsts ieņēmumu dienestam informāciju par konstatētajiem pārkāpumiem un piemērotajām sankcijām. Cita informācija, kas nepieciešama šo noteikumu uzraudzības un kontroles nodrošināšanai, sniedzama pēc Valsts ieņēmumu dienesta rakstiska pieprasījuma.

Valsts institūciju veiktajās pārbaudēs izņemtās akcīzes preces atbilstības novērtēšanas izdevumus komersants sedz piecu darbdienu laikā pēc rēķina saņemšanas, ja akcīzes preces neatbilst normatīvo aktu prasībām akcīzes preču identifikācijas vai kvalitātes jomā.

MK noteikumi nr.662 stājas spēkā ar 2005.gada 1.septembri.

Speciālās atļaujas (licences) alkoholisko dzērienu mazumtirdzniecībai, kas ir izsniegtas līdz šo noteikumu spēkā stāšanās dienai un kas neatbilst šo noteikumu 26.punktam, ir derīgas bez pārreģistrācijas.

Komersanti, kas līdz šo noteikumu spēkā stāšanās dienai ir saņēmuši speciālās atļaujas (licences) noliktavas turētāja darbībai un plāno nosūtīt alkoholiskos dzērienus, bezalkoholiskos dzērienus, piemērojot atlikto akcīzes nodokļa maksāšanu, alkoholisko

dzērienu marķēšanu ar akcīzes nodokļa markām, līdz 2005.gada 1.novembrim tās atbilstoši pārreģistrē.

Šajos noteikumos iekļautas tiesību normas, kas izriet no sekojošām Eiropas Savienības direktīvām:

1) Padomes 1992.gada 25.februāra Direktīvas 92/12/EEK par vispārēju režīmu akcīzes precēm un šādu preču glabāšanu, apriti un uzraudzību;

2) Eiropas Parlamenta un Padomes 1998.gada 22.jūnija Direktīvas 98/34/EK, ar ko nosaka informācijas sniegšanas kārtību tehnisko standartu un noteikumu jomā;

3) Eiropas Parlamenta un Padomes 1998.gada 20.jūlija Direktīvas 98/48/EK, kas groza Direktīvu 98/34/EK, kura nosaka informācijas sniegšanas kārtību tehnisko standartu un noteikumu jomā.

2005.gadā ir paredzēts paaugstināt akcīzes nodokli līdz 3.00 Ls uz 1 l proporcionāli alus alkohola saturam. Šāda prakse ir pašlaik vairākās Eiropas valstīs (piem. Lietuvā).

Alus sakarā ar lielo konkurenci ar vien vairāk tiek pielīdzināts alkoholam, bet nedrīkst aizmirst, ka alus ir ātras aprites produkts. Nekādā gadījumā alum nedrīkst ieviest akcīzes marku, jo tas ļoti sadārdzinās alus pašizmaksu.

Pašlaik par loterijām, kas saistītas ar alus tirdzniecību, ir jāmaksā nodoklis. Tas bremzē alus ražotājus rīkot loterijas, kā arī samazina alus lietošanu. Reklāmās ir ieviestas izmaiņas. Reklāmā 40 % no lauka ir jābūt sauklim „Kaitē veselībai”.

Paredzēts ka ar laiku aizliegt alus reklāmas televīzijā, vides reklāmas un reklāmas žurnālos.

Apskatot LR likumdošanu, kas attiecas uz alus apriti var secināt, ja tiks palielinātas akcīzes nodokļa likmes zaudētājos būs valsts, jo mazināsies pirkjspēja. Tas nozīmē, ka tiks samazināti maksājамie nodokļi budžetā.

Darba autoru priekšlikumi alus aprites likumdošanā ir sekojoši:

Jādeklarē alus ražotāji liemie un pārējie, pēc kritērijiem (liemie alus ražotāji – saražotais alus daudzums mēnesī pārsniedz 50 000 DL, un pārējie alus ražotāji –

saražotais alus daudzums līdz 50 000 DL mēnesī). Latvijā pie lielajiem ražotājiem varētu pieskaitīt, piem., A/S „Aldaris”, A/S „Cēsu alus”, SIA „Grīģis un Co”.

Akcīzes nodokļa likmes lielumu pārējiem alus ražotājiem samazināt līdz 50%.

Valstij jāattīsta vidējais ražotāju slānis, tas palīdzētu uzlabot situāciju lauku reģionos, jo visvairāk mazo ražotņu atrodas tieši Latvijas lauku teritorijās. Tādu pieeju praktizē lielākā daļa Eiropas Savienības valstu.

Šajā nodaļā mēs izanalizējam Privātās Alus Darītavas „Brālis” ārējo vidi. Kādi faktori uzņēmumu ietekmē tieši un kādi faktori netieši. Apskatījām likumdošanu kas saistīta ar akcizēto preču apriti.

Nākamajā nodaļā mēs izanalizēsim uzņēmuma iekšējo vidi. Apskatīsim uzņēmuma vēsturi, atrašanās vietu. Izanalizēsim uzņēmuma darba aizsardzības organizēšanu, un veiksime finansu analīzi.

### 3 PRIVĀTĀS ALUS DARĪTAVAS „BRĀLIS” IEKŠĒJĀS VIDES ANALĪZE

#### 3.1 Uzņēmuma raksturojums

##### 3.1.1 Vēsture

Arheoloģiskie pētījumi liecina, ka Inčukalna teritorija bijusi Gaujas lībiešu apdzīvota jau 1. gadu tūkstoši pirms mūsu ēras jeb jaunajā akmens laikmetā. Gaujas senlejas krasta priekulājos konstatēti vairāki arheoloģiskie pieminekļi - seno lopkopju - zemkopju kapi (Viesulēnu, Salu, Zaiču, Melķertu senkapi). Pieminēto senkapu dažādie rašanās laiki, ap 1923. gadu pie "Aunkalnu" mājām atrastais akmens cirvis (1. gt. p. m. ē.), 1928. gadā "Druviņu" tūrumā atrastais bronzas šķēpa gals (950. - 750. g. p. m. ē.), 1930. gados pie Katlāpiem atrastais 17. gadsimta zviedru dālderu depoziāts neapšaubāmi liecina par Inčukalna ilgstošu nepārtrauktu apdzīvotību.

Senajos laikos tagadējā Inčukalna pagasta teritorijā (Vangažu pusē) bija ķieģeļu ceplis, čuguna lietuve, Viduslaikos - arī vara kausētava, stikla rūpnīca un papīra manufaktūras ražotne, māla trauku darbnīca un glabātuve (Vīgantū mājās).

1436. gadā sakarā ar nelielu zemes izlēņojumu lībietim Hincem, pirmo reizi rakstu avotos minēts Inčukalns jeb tolaik Hincenberga (tātad patlabanējais pagasta nosaukums ir burtisks tulkojums no vācu valodas).

Inčukalna pagasts attīstījies uz bijušās Inčukalna muižas zemes. Jau ap 1875. gadu toreizējais muižas īpašnieks Volfs uzcēlis vairākas ēkas muižas graudnieku, amatnieku un citu kalpotāju novietošanai. Būvējot Rīgas - Valkas dzelzceļu, 19. gadsimta 80. gados pagastā ierīkota dzelzceļa stacija Hincenberg, un līdz ar to sākusies straujāka Inčukalna attīstība. Sākot ar 1906., gadu muižas īpašnieks sācis iznomāt atsevišķus gruntsgabalus, kurus to ieguvēji strauji apbūvējuši. Pats Inčukalna centrs sācis veidoties ap nelielo Heniņa pusmuižu. Mūsdienās vēl saglabājušās trīs Heniņa pusmuižas celtnes: pasta ēka, bijusī viesnīca (Atmodas iela 1) un "Kordaži". [17]

1855. gadā muižas īpašnieks Volfs Hincenbergā izveidoja alus rūpnīcu kas attīstījās, uz blakus esošā dzelzceļa rēķina. Pielikumā 3. var redzēt tā laika etiķešu paraugus. Var salīdzināt kā Hincenberga alus etiķete izskatījās tad un kā tagad.

Privātās Alus Darītavas „Brālis” pirmsākumi jau meklējami 1995. gadā, kad tika veidots alus vairumtirdzniecības uzņēmums. Gadu no gada tirgojot alu, un saskaroties ar vienu un to pašu problēmu, proti, katastrofāls alus trūkums vasaras sezonā. Esošā alus

rūpnīcas tajos gados īpaši nepaplašināja savas ražošanas jaudas. Ap 1997. gadu tirgū sāka parādīties PET alus iepakojums, kurš ātri kļuva ļoti pieprasīts. Tika izveidots alus uzņēmums „Līvu alus” kurš veiksmīgi ienāca Latvijas alus tirgū, un nostiprināja savas pozīcijas Kurzemes reģionā. Sākumā pāris gadus vedām iekšā čehu alu un veiksmīgi tirgojām caur vairumtirgotājiem visā Latvijā. Pa šiem gadiem bija izveidojusies laba sadarbība ar visiem alus vairumtirgotājiem Latvijā. Regulāri tika apmeklētas alus ražotāju izstādes Vācijā un ievākta informācija, par alus rūpnīcas iekārtām. Tā lēnām sāka realizēties doma par Privātās Alus Darītavas „Brālis” izveidi.

### 3.1.2 Vieta

Mūsdienās pareizas vietas izvēlei ir ārkārtīgi svarīga nozīme. No pareizas izvēles atkarīgs viss turpmākais saimnieciskās darbības rezultāts.

Bakalaura darbā autori mēģinās aprakstīt reālu piemēru no dzīves par Privātās Alus Darītavas „Brālis” ražotnes vietas izvēli. Pēc mūsu domām, ideālu uzņēmējdarbības vietu atrast ir neiespējami, jo katrai vietai ir kāds mīnus. Pirms astoņiem gadiem rūpīgi izanalizējot alus tirgu Latvijā, tika nolemts veidot jaunu alus ražošanas uzņēmumu. Pēc ģeogrāfiskā izvietojuma bija skaidrs, ka rūpnīcai jābūt ir ap 20 km rādiusā ap Rīgu un Daugavas labajā krastā. Alus viena no galvenajām izejvielām ir iesals ko Latvijā ievēd no Vācijas un Skandināvijas. Tas ļautu iesalu piegādāt rūpnīcai īsos termiņos un ar mazākām transporta izmaksām. Tāpat viens no jaunās rūpnīcas dibinātājiem ir alus vairumtirdzniecības uzņēmums, kas atrodas Pļavniekos, Rīgā. Lielāko daļu produkcijas plānots realizēt caur šo uzņēmumu, jo uzņēmumam ir izveidojusies laba sadarbība ar citiem šādiem uzņēmumiem visās lielākajās Latvijas Pilsētās. Un kopā šie uzņēmumi apkalpo 70 % Latvijas teritorijas. Tas ļautu ātru produkcijas piegādi no rūpnīcas līdz vairumtirdzniecības noliktavai. Par cik Rīgas pilsētas teritorijā šādu projektu būtu grūti realizēt daudzu apsvērumu dēļ, tad tika nolemts, ka tas jādara Rīgas rajonā. Tika nolemts, ka ļoti piemērota vieta ir Upesciems, kas ir ģeogrāfiski ļoti labā vietā. Upesciems ir 10 min braucienā no vairumtirdzniecības uzņēmuma, tur ir ļoti labas komunikācijas, piemēram, Rīgas apvedceļš, kas ļautu piegādātājiem un klientiem no citām Pilsētām aizbraukt līdz rūpnīcai neiebraucot Rīgā. Nebūtu problēmas ar kvalificētu darbaspēku. Kā otra galvenā alus izejviela ir ūdens. No ūdens kvalitātes ir atkarīga alus kvalitāte un garšas īpašības. Attiecīgajās Valsts iestādēs tika noskaidrots, ka ūdens kvalitāte Upesciema teritorijā esot laba. Rūpnīcas vajadzībām tika plānots pirkt 1 hektāru zemes bez ēkām, jo rūpnīcas būvprojekts jau bija izstrādāts. Tika iegādāta zeme Upesciema teritorijā un pirmais darbs, kas jāveic bija savs ūdens urbums. Tika veikts kontrol urbums. Laboratorijas analīzes

parādīja, ka sāls saturs ūdenī pārsniedz pieļaujamo normu par 100 reizēm. Teorētiski ar speciāliem filtriem varēja to sāli nofiltrēt, bet tas ļoti sadārdzinātu alus pašizmaksu. Pēc autoru domām tika veikta nepareiza uzņēmējdarbības vietas izvēle un dotais zemes gabals nederēja alus ražošanai. Par cik jau bija pasūtītas alus iekārtas no Vācijas bija steidzīgi jādomā par jaunu rūpnīcas atrašanās vietu. Dotais zemes gabals tika veiksmīgi pārdots citam uzņēmumam, kurš tajā vietā veidos auto servisu un kuram ūdens kvalitātes rādītāji nav tik būtiski. Vienam no rūpnīcas dibinātājiem bija 1 hektārs zemes gabals Inčukalna pagasta, Vangažos. Tika nolemts, ka uzņēmums no viņa atpirks šo zemes gabalu. Mācoties no iepriekšējās kļūdas pirmkārt tika veikts kontrol urbums. Laboratoriskās analīzes rādīja, ka ūdens šajā vietā ir ļoti labs. Tika izanalizēti citi būtiski uzņēmējdarbības vietas izvēles faktori. Dotā teritorija bija mazliet tālāk kā sākumā plānotie 20 km ap Rīgu, bet šeit bija labākas komunikāciju iespējas. Tuvumā bija augstsprieguma elektrolīnija, kas nodrošinātu rūpnīcu ar nepieciešamo elektroenerģijas jaudu. Ar ceļiem arī nav problēmu. Pilsēta par savu naudu pievilka kanalizāciju, kas ilgtermiņā dod lielu klientu. Ar pārējām komunikācijām arī nebija problēmas. Projekts tika realizēts nospraustajos termiņos. Pagājuši astoņi gadi un rūpnīca domā par paplašināšanos. Kā jau raksturīgi alus darītavām galvenais jaudas trūkums ir alus vārīšana, saliet jau var vairāk, bet nevar savārt. Komunikāciju jaudas ļauj veikt paplašināšanos, arī zemes pietiek. Projektējot rūpnīcu tika paredzēta jaudas palielināšana, un tagad bez problēmām piebūvējot klāt vienu telpu, un tur uzstādot alus vārīšanai nepieciešamos tankus rūpnīcas jaudu var dubultot. Un tas viss ar relatīvi mazām izmaksām.

### **3.2 Darba aizsardzības organizēšana**

Uzņēmums, lai tiktu ievēroti visi darba aizsardzības noteikumi ir pieņēmusi darbā darba aizsardzības speciālistu, kas izstrādā nepieciešamās instrukcijas, un kontrolē instrukcijās paredzēto noteikumu ievērošanu.

Darba aizsardzībai uzņēmuma pārvaldes procesā ir ļoti liela nozīme. Daudzi nelaiemes gadījumi notiek tāpēc, ka cilvēki strādā, pat nezinot par darba aizsardzību un savām tiesībām. Lai uzņēmums efektīvi strādātu, ir jāorganizē darba aizsardzība tādā veidā, lai gan darba devējs, gan darbinieki precīzi izpildītu savus pienākumus, ievērojot attiecīgos likumus un normatīvos aktus. [3;4]

Ražošanas un tirdzniecības uzņēmumā „Brālis” par darba aizsardzības organizāciju atbild darba aizsardzības speciālists. Saskaņā ar LR likuma „Darba aizsardzības likums” 19. pantu darba devēja pienākums ir nodrošināt darbinieku veselībai un dzīvībai nekaitīgus darba apstākļus, organizējot darba aizsardzības pasākumus un to izpildes kontroles

sistēmu. Ar šādu nolūku darba devējs pastāvīgi seko darbarīku, iekārtu un mašīnu stāvoklim. Administratīvie darbinieki darbībā izmanto skaitļošanas tehniku (datorus, kopētājus, skanerus). Darba aizsardzības speciālists obligāti novēro šo priekšmetu stāvokli, lai nejauši nerastos ugunsgrēks. Kravu iekraušanai un pārvadāšanai tiek izmantoti noliktavas ratiņi, elektroniskie svāri un mašīnas, kuriem ir jābūt pilnīgā kārtībā. Tāpēc katru gadu notiek šo līdzekļu tehniskā stāvokļa apskate un novērtēšana.

Pieņemot darbā jaunus darbiniekus, darba devējam ir jānoslēdz ar darbinieku darba koplīgums, kur tiek atspoguļoti darbinieka pienākumi, kā arī jāinstruē par drošības tehnikas, darba higiēnas, ugunsdrošības un citiem darba aizsardzības noteikumiem. Tādējādi katrai darba vietai izstrādā instrukcijas, kas nosaka, kā rīkoties ar mašīnām, mehānismiem un iekārtām. Katrs darbinieks uzsākot darbu iepazīstas ar ievadinstruktāžu un parakstās speciālā žurnālā „Ievadinstruktāžas reģistrācijas žurnāls”. Katrā uzņēmumā ir nepieciešams ievest žurnālu „Darba drošības, ugunsdrošības, sanitārās u.tml. instruktāžas”, kur parakstās darbinieks iepazīties par atbilstošo instrukciju (piem., telpu kopējai, strādājot ar kopēšanas iekārtām). Darba aizsardzības speciālists kontrolē, vai visi darbinieki ievēro darba aizsardzības noteikumus un instrukcijas. Nelaiemes gadījumu uzņēmumā izmeklē, pamatojoties uz 1998. gada 22. decembra noteikumiem “Nelaiemes gadījumu darbā izmeklēšana un uzskaitē”. Darba devējs savlaicīgi veic nepieciešamos pasākumus, lai novērstu nelaiemes gadījuma cēloņus. Darbinieku pienākumos ietilpst darba koplīguma nosacījumu izpildīšana, uzņēmumā pastāvošo noteikumu par veselību un darba drošību, kā arī darba devēja instrukciju un rīkojumu ievērošana. Administrācija organizē instruktāžas darba aizsardzības jautājumos atbilstoši LM 1997. gada 14. jūlija rīkojumam “Par darba drošības instrukcijām”. Visas instruktāžas reģistrē speciālos žurnālos, izņemot tekošo, kuru reģistrē darba uzdevuma veidlapā. Darbinieku pienākums ir ievērot administrācijas izstrādātas darba aizsardzības instrukcijas, gērbt speciālo apģērbu un lietot aizsardzības līdzekļus, kas paredzēti instrukcijā.

Telpas mikroklimats ievērojami ietekmē cilvēka organismu un viņa darbaspēju. Vasaras laikā gaisa temperatūra ražošanas uzņēmuma birojā sasniedz 25-27 grādu, kas saskaņā ar “Higiēnas noteikumiem darba vides gaisam” noteikumi nr.94/7 pārsniedz optimālo temperatūru (21-23 grādi), taču atbilst pieļaujamai normai. Pie šādas temperatūras ir grūti strādāt un darbinieks, strādājot pie datora vai kopēšanas iekārtas ātri nogurst un zaudē uzmanību. Augstās gaisa temperatūras kaitīgo darbību novērš, pastiprinot gaisa ātrumu telpā, jo gaisa cirkulācija nosaka cilvēka organisma labāku siltuma apmaiņu.

Gaisa mitrums šajā laikā sasniedz 50 procentus un gaisa kustības ātrums –0.3 metri/sekundē (norma).

Ziemas mēnešos biroja telpa ir slikti apkurināma. Gaisa temperatūra šajā laikā sasniedz tikai apmēram 17-19 grādu – mazliet pazeminātie lielumi, kas var novest pie darbinieku saslimšanas (asinsriņķošanas traucējumi, reimatisms, saslimšana ar gripu, elpošanas traucējumi). Turklāt gaisa mitrums sastāda pat 65% un gaisa kustības ātrums – 0.2 metri/sekundē. Augsts gaisa mitrums kaitīgi ietekmē cilvēka organismu, jo tas apgrūtina ādas vielu izdalīšanos. Tas nozīmē ātru nogurumu, organisma pārkarsēšanos un noved pie siltuma trieciena. Augstā mitruma kaitīgo iedarbību novērš ar silto gaisu nodošanu telpā.

Normatīvu temperatūru, mitrumu un svaigu gaisu telpā uztur ar ventilācijas, apkures un kondicionēšanas palīdzību. Bez tam darba telpa ir jāuztur tīra un sakopta, regulāri ar putekļu sūcēju un mitru lupatu jāizdara telpas tīrīšana pilnā apjomā.

Lai atklātu elektrobīstamību, ir jānoskaidro, pie kādas telpu klases pieder uzņēmuma Privātās Alus Darītavas „Brālis” biroja telpa:

- birojā ir paaugstināts gaisa mitrums (dažreiz pārsniedz 65procenti);
- ziemas laikā dažreiz gadās, ka biroja telpu vispār neapkurina;
- vasarā augsta gaisa temperatūra (līdz 27 grādiem, kas noved pie darbinieku svīšanas). Par ugunsdrošības stāvokli uzņēmumā atbild darba devējs. Katram darbiniekam ir jāzina un jāpilda ugunsdrošības noteikumi, bet ja izceļas ugunsgrēks, ir jāveic viss viņam iespējamais, lai glābtu cilvēkus un nodzēstu ugunsgrēku.

Novērtējot biroja telpu pēc ugunsbīstamības klasifikācijas, tā attiecas pie “C” telpas kategorijas - ugunsbīstama. Šajā telpā atrodas koka mēbeles, plaukti ar dokumentiem, kā arī datori un kopēšanas iekārtas. Tāpēc telpā vienmēr ir jāuztur tīrība un kārtība. Visi degošie atkritumi sistemātiski jāiznes uz speciāli ierādītām vietām.

Biroja telpa tiek apgādāta ar pirmās nepieciešamības ugunsdzēsšanas līdzekļiem saskaņā ar noteikumiem. Divi ugunsdzēsšanas aparāti tiek novietojami 1.5 metru augstumā no grīdas un izvietojami biroja izejas tuvumā. Aparāti tiek atzīmēti ar noteiktām zīmēm, lai ugunsgrēka gadījumā viegli varētu atrast tos. Ugunsdzēsšanas aparāti ir jāuztur lietošanas kārtībā un tiem jābūt pārbaudītiem reizi gadā un aizplombētiem. Pieeja pie ugunsdzēsšanas līdzekļiem ir brīva.

Ugunsgrēka izcelšanas gadījumā tiek izstrādāts evakuācijas plāns un rīcības instrukcijas. Evakuācijas plāns nosaka divas evakuācijas izejas, kuru ceļos aizliegts ierīkot šķērssienu kā arī kāpņu telpās iekārtot pieliekamos un zem kāpnēm uzglabāt dažādu inventāru.

Ja izceļas ugunsgrēks:

- nekavējoties ir jāziņo tuvākai ugunsdzēsības daļai;

- jādara viss iespējamais, lai no telpas evakuētu cilvēkus;
- vienlaikus ar evakuāciju ir jāsak dzēst ugunsgrēks ar saviem un esošajiem ugunsdzēsības līdzekļiem;
- ir jānodrošina elektroiekārtas atslēgšana.

Datorprofesija ir bīstama un kaitīga organismam, jo strādājot pie datora, ar laiku var rasties datorsindroms – roku, plaukstu saslimšana, bojājas redze, kā arī cilvēks saņem nozīmīgu apstarojuma pakāpi.

Darbā ar datoru pieļaujams pieļaut darbiniekus, kas apguvuši :

- izmantojamā datora uzbūvi, tās ekspluatācijas norādes un apkalpošanas metodiku;
- ieguvuši elementāras zināšanas par elektriskās strāvas bīstamību un pirmās palīdzības sniegšanu, kā arī datora tehniskās ekspluatācijas un drošības tehnikas noteikumu prasības pirmās elektrodrošības klasifikācijas grupas apjomā.

Par instruktāžas saņemšanu un tās prasību izpildes nodrošināšanu instruktāžas saņēmējam instruētājam ir jāparakstās instruktāžas reģistrācijas žurnālā.

Strādājot ar datoru, darba drošības instrukcijā ietilpst sekojošas prasības:

- darba telpā, kur strādā ar datoru, ir jābūt mehāniskajai un dabiskajai ventilācijai. Darbiniekam ir jāvēdina telpa, atvērot logus un ja nepieciešams, ieslēdzot gaisa kondicionieri;
- darbiniekam ir aizliegts atstāt darba telpu, ja tajā atrodas nepiederošas personas;
- darba telpa ir jāuztur tīra un sakopta, aizliegts datoru aizkraut ar nepiederošajiem materiāliem un papīru atkritumiem. To savākšanai ir jāizlieto speciāla kaste;
- datoristiem aizliegts atvērt vai noņemt aizsarg vākus, kā arī veikt remonta darbus. Šos darbus ir tiesīgs izpildīt īpaši apmācīts darbinieks, kam piešķirta vismaz trešā elektrodrošības kvalifikācijas grupa;
- pirms darba sākuma darbiniekam ir jāsakārto darba vieta, lai tā būtu racionāla un ērta strādāšanai;
- aizliegts apkalpot datoru, kurš nav lietošanas kārtībā;
- par novērotiem trūkumiem un bojājumiem ziņot darba devējam un līdz to novēršanai darbu nedrīkst uzsākt;
- pēc darba beigšanas ir jāizslēdz dators saskaņā ar ekspluatācijas instrukcijas prasībām, jāizslēdz ventilācija un apgaismojums;

- aizejot no darba, ir jānoslēdz telpa un jānodod atslēga glabāšanā dežurantiem.

Tā kā darba devēja pienākums ir novērst darbinieku saslimšanu ar arodslimībām, datoristam vismaz vienu reizi gadā ir jāapmeklē ārsts, lai nokārtotu medicīnisko apskati. Visas izmaksas sedz uzņēmuma vadība. Lai samazinātu kaitīgumu cilvēka organismam, visiem datoriem ir jābūt ekranizētiem. Darbiniekam ir jāierobežo darba laiks pie datora un bieži ir jātaisa pārtraukumi. Acu aizsardzībai darbiniekam ir jāievēro attālumu līdz datora monitoram.

Varam secināt, ka ļoti liela nozīme uzņēmumā ir struktūras un amatu aprakstu izstrādei. Ja tiek pareizi sadalīti pienākumi un atbildība, tad arī darba aizsardzības organizēšanas problēmas uzņēmumā nepastāvēs. Laikus tiek pievērsta uzmanība darbinieku veselībai un drošībai.

### 3.3 Ražošanas tehnoloģiskās īpatnības un kvalitāte.

Alus izgatavošanai ir nepieciešamas šādas izejvielas:

- *iesals*;
- *ūdens*;
- *apiņi*;
- *raugs*.

Pareizi kombinējot šīs četras sastāvdaļas var izgatavot neskaitāmi daudz alus šķirnes ar atšķirīgām garšas īpatnībām.

**Iesals** ir miežu graudi. Lai graudos parādītos cukurs, tos diedzē. Iesals sastāv no cietes un olbaltumvielām. Diedzēšanas rezultātā graudos aktivizējas fermenti, kas sašķeļ cieti un olbaltumvielas, kā arī maina graudu struktūru. Diedzēšanas laikā jābūt noteiktam telpas un graudu mitrumam, graudi nedrīkst sapelēt no mitruma, sasmakt vai izdīgt nevienmērīgi. To panāk ar iesalnīcu mehānizāciju. Alum ir nepieciešami mieži ar lielu dīgtspēju un ļoti vienādiem graudu apmēriem, lai lielākie graudi nedīktu ātrāk par pārējiem. Pēc izdiedzēšanas iegūtos graudus kaltē un sakaltušos asņus atdala. Atkarībā no kaltēšanas temperatūras iegūst iesalu gaišajām un tumšajām alus šķirnēm. „Brālim” ir ļoti augstas prasības pret miežiem, ko izmanto iesalam, tāpēc tos iepērk no Somijas un Dānijas. Lai saražotu nemainīgas kvalitātes iesalu, ir jābūt ļoti viendabīgiem graudiem, ko nevar garantēt daudzi nelielu lauku apstrādātāji – zemnieki. No Latvijas alus darītājiem sava iesalnīca ir Tērvetei un Bauskai. Izgatavojot iesalu no vietējo zemnieku ražotajiem miežiem, tiek panākta dzērienam neatkārtojama garša un kolorīts. Iesala ražošanai izmanto

tikai latviešu zemnieku audzētos miežus. Pastāvīgi strādājot ar lauksaimniecības speciālistiem, Bauskas Alus ir ieguvis labus rezultātus un augstu kvalitātes pakāpi, kam ir daudz lielākas priekšrocības salīdzinot ar ārvalstu ievesto iesalu. Pārstrādājot gadā, apmēram, 1000 t miežu, Bauskas Alus ir kļuvusi par stabilu partneri zemniekiem un par neapstrīdamu līderi Latvijā miežu pārstrādē. Pārējie ražotāji iesalu iepērk no ārvalstīm.[16]

**Ūdens** ir viena no svarīgākajām alus sastāvdaļām, jo sastāda 80% no kopējā sastāva. Alus pagatavošanai ūdeni lieto, pagatavojot iesalu, vārot tā novilkumu, skalojot traukus un iekārtas utt. „Brālis” atrodas Vangažos, tas ir netālu no Siguldas pēc ģeogrāfiskā stāvokļa tā ir ideāla vieta kvalitatīva ūdens ieguvei, jo gruntsūdeņi iet caur atbilstošajiem iežiem. Ūdens ieguve rūpnīcai notiek caur dziļurbuma artēzisko aku. Alum labāks ir mīksts ūdens, jo tajā ir vielas, kas palīdz pareizam miežu rūgšanas procesam.

**Apiņu** antiseptisko īpašību dēļ alus ilgāk saglabājas, nekļūst skābs, un rūgtums dažādās pakāpēs veido alus aromātu. Kvalitatīvus apiņus Latvijā izaudzēt nav iespējams ņemot vērā laika apstākļus, tādēļ „Brālis” tos iepērk Vācijā. Audzēti apiņi tiek arī citās pasaules valstīs, kur ir piemērotāks klimats, bet Vācijā tie tiek apstrādāti līdz pareizajai konsistencei. Apiņu uzglabāšanas tehnoloģijām attīstoties, tos transportē granulētā vai ekstrakta veidā.

**Raugš**, kuru izmanto alus darīšanai ļoti būtiski ietekmē alus kvalitāti, aromātu un garšu. Raugs sadala izšķīdinātajā iesala misā esošo cukuru un veido ogļskābo gāzi un alkoholu. Alus rauga rosinātajai rūgšanai ir divi veidi virsējā rūgšana un apakšējā rūgšana. Virsējā rūgšana var notikt pie temperatūras no 15-23 grādu, bet apakšējai rūgšanai ir jānodrošina dzesēšana, jo tā var notikt tikai pie 4-10 grādu temperatūras.

Alus darīšanas process sastāv no vairākiem posmiem:

- iesala vārīšana (misa);
- misas dzesēšana;
- alus raudzēšana;
- alus filtrācija;
- alus pildīšana pudelēs;

**Misas vārīšana.** Vārīšanas procesā misai pievieno apiņus, iegūstot sterilu alus misu, kuru pārāudzē alū. Misas sterilitāte ir noteicošais faktors tālākai rūgšanas un pēc rūgšanas procesu bioloģiskai tīrībai un gatavā alus izturībai. Šeit būtiska nozīme ir apiņu antiseptiskajām īpašībām, turklāt apiņi ietekmē alus garšu un aromātu. Misas vārīšanas procesā „Brālis” izmanto jaunākās tehnoloģijas vārāmo katlu no Vācijas. Tas ir ļoti svarīgi,

kādas ir vārāmais katls, jo no tā ir atkarīga alus kvalitāte. Vārīšanas procesam jābūt vienmērīgam, jo ir nepieciešams saglabāt alū vitamīnus un pārējās vērtīgās minerālvielas, kuras pie misas piedegšanas var izzust. Svarīgi vārīšanas procesā ir putu noturība pie glāzes malām. Putu noturība apliecina, ka izdevies pasargāt alus svarīgos ķīmiskos savienojumus, kas šajā gadījumā ir olbaltumvielas, tās nodrošina putu pielipšanu pie glāzes un to noturību.

**Misas dzesēšana.** Pirms uzsākt raudzēšanu, misa jāatdzesē, jo rauga iedarbība temperatūrā virs 30 grādiem kļūst vāja. Lai atdalītu nešķīstošās frakcijas un dzidrinātu misu, hidroclonā atdala olbaltumvielu un apiņu nogulsnes. Tālākā procesā tā tiek atdzesēta līdz 10-17 grādiem. Rūgšanas procesam nepieciešams skābeklis, tāpēc misu atdzesē, tas nozīmē piesātina ar skābekli.

**Alus raudzēšana.** Atdzesētai misai plūsmā tiek pievienots raugs, un tā tiek iepildīta raudzēšanas tvertnē. Rauga sēnīte pārveido ķīmisko enerģiju (cukuru) alkoholā (etilspirtā), oglekļa dioksīdā un vairākos simtos savienojumu, kuri nosaka alus garšu un aromātu. Alus turpina lēnu rūgšanu zemā temperatūrā 0-20 grādi. Tas piesātinās ar ogļskābo gāzi, iegūst garšu un aromātu un pilnvērtīgu sabalansētību. Alus raudzēšana notiek slēgtās tvertnēs, un tās ilgums atkarīgs no alus tipa un šķirnes. Parasti tas ilgst 3-14 dienas. Rūgšanas beigās alus iegūst visas šķirnei atbilstošās īpašības, izņemot dzidrumu un ogļskābo gāzi. Nepilnības alus raudzēšanā atstāj negatīvu ietekmi uz cilvēka veselību. Tiek izraisītas kaitīgu spirtu un savienojumu rašanās. Šo vielu lietošana var izraisīt galvassāpes un atstāt negatīvu iespaidu uz veselību pat pēc mērenas alus lietošanas. Pēc raudzēšanas alus ir jānogulda un šī procesa ilgumam ir jābūt proporcionālam etilspirta saturam. Piem., 5 procenti etilspirta saturošam alum, noguldījumā jāpavada 60 diennaktis un vēl 10 diennaktis pudelēs.

**Alus filtrācija.** Pēc raudzēšanas alus ir visas nepieciešamās garšas īpašības, bet tas vēl satur raugu un nosēdumus. Augstas kvalitātes alum ir jābūt dzidram, sterilam un stabilam, tāpēc, lai uzglabāšanas laikā alus kvalitāte nepasliktinātos, jāatdala atlikušais raugs un citas nogulsnes. Lai alus būtu stabils un, iepildīts pudelē, neradītu nogulsnes, jāatdala arī noteiktas olbaltumu frakcijas, un tas panākams filtrācijas ceļā. Alus tiek laists caur filtru, kas sastāv no vairākām virsmām, uz kurām uzlikts filtrējošais slānis – dabisks minerāls.

**Alus pildīšana pudelēs.** Kā viens no alus kvalitātes rādītājiem ir skābekļa saturs alū. „Brālī” tiek izmantota pildīšanas iekārta, kas ievērojami palīdz samazināt skābekļa daudzumu alū. Skābeklis ir viens no nelabvēlīgākajiem savienojumiem alū, tā klātbūtne

ievērojami bojā alus garšu. Stikla pudelēs alus kvalitāte un garšas īpašības paliek nemainīgas ilgāku laiku, jo stikla pudele ir hermētiski aizvākota, un tajā neiekļūst skābeklis. Turpretī PET pudelēs (plastmasas pudelēs) pildīta alus garša nedaudz mainās, jo caur plastmasas mikroskopiskajām porām tiek skābeklis. No tā var secināt, ka stikla pudelēs pildīta alus kvalitāte ir labāka nekā PET pudelēs pildīta alus garšas kvalitāte.

Alus ir sens vāji alkoholisks miežu iesala dzēriens, ar patīkamu rūgtumu un apiņu smaržu, lejot traukā rodas putas, kas virspusē saglabājas ilgu laiku. [12,81].

Vienkāršais alus iedalījums ir pēc krāsas – gaišais alus un tumšais alus. Ir starpstadijas – vidēji gaišs vai vidēji tumšs. To nosaka izmantotās izejvielas un alus darīšanas tehnoloģija. Gaišā alus darīšanai izmanto tikai gaišā iesala šķirnes. Tā krāsa ir no salmu dzeltena līdz zeltainai. Šim alum smaržā dominē izteikts apiņu aromāts, nedaudz arī iesala aromāts, bet garša ir ar patīkamu apiņu rūgtumu un tīru iesala garšu. Tumšā alus krāsa ir no sarkanbrūnas līdz tumši brūnai. Krāsu šis alus iegūst no dedzinātā vai grauzdētā iesala.

Alus ir dabisku sastāvdaļu kopums. Iesals, raugs, apiņi un ūdens kā izejvielas satur dabiskus komponentus, kas nostiprina veselību un sabalansē diētu. Tajā ir līdzsvarots minerālu saturs – augsts kālija un zems nātrijs procentos – īstais līdzsvars, lai nodrošinātu pareizu (zemu) asinsspiedienu. Alū ir maz kalcija, tas bagāts ar magnēziju, kurš palīdz aizsargāt pret žultsakmeņu un nierakmeņu veidošanos. Savukārt apiņi satur tādas sastāvdaļas, kas aizkavē kaļķa aizplūšanu no kauliem. Arī šī iemesla dēļ alus būtu jālieto regulāri – katru dienu. Šāda deva (330ml 4.5% alus satur 12 gramus alkohola) nierakmeņu veidošanās risku samazina par 40%. Alus ir arī šķīstošo šķiedrvielu avots, tās iegūst no miežu graudu apvalkiem, kas ir iesala sastāvā. Litrs alus satur 20% no cilvēkam nepieciešamā šķiedrvielu apjoma. Sportistiem, kas savu ķermeni pakļauj ilgstošām slodzēm, alus noder kā elektrolīta funkcijas dzēriens – tas ātri atdod zudušo šķidrumu un dod papildus vērtīgus minerālsāļus un mikroelementus.

Alus ir dzīvībai būtisko vitamīnu avots. Īpaši bagāts alus ir ar B grupas vitamīniem un folijskābi. Pētījumi liecina, ka vitamīns B6 alū dod lietotājiem papildus aizsardzību pret sirds un asinsvadu slimībām. Alus ir arī antioksidantu avots, kam ir svarīga loma cīņā pret vēzi. Vienā devā alus antioksidantu ir divas reizes vairāk nekā baltvīnā, bet mazāk nekā sarkanvīnā. Sarkanvīnā sastopamie antioksidanti ir mazāk reaģēt spējīgi nonākot organismā. Atšķirībā no alus antioksidantiem, kuri daudz reaģēt spējīgāki. Antioksidanti alū ir vēlamāki un organismā vieglāk uzņemami nekā antioksidanti no cietajām barības vielām.

Atzīmējot alus vērtīgās īpašības nedrīkst aizmirst arī nelielo kaloriju daudzumu. Daļa cilvēku atsakās lietot alu tikai tāpēc, ka uzskata to par kalorijām bagātu dzērienu. Piem., gaišajā alū ir 39 kcal uz 100 gr produkta.

Secinājums ir tāds, ka iepriekš minētie fakti netiek pietiekoši izskaidroti patērētājiem un ir pieejami tikai speciālā literatūrā. Patērētājam būtu jābūt pieejamai šai informācijai uz pudeles vai alus tirdzniecības vietās būtu pieejami speciāli sagatavoti bukleti. Tas veicinātu izpratni par alus sastāvdaļām, to labvēlīgo ietekmi uz cilvēka organismu, lietojot to saprātīgā daudzumā. Uz etiķetes varētu izcelt alus bagāto uzturvērtību, kā arī norādīt kcal daudzumu uz 100 gr šī produkta. Diemžēl pagaidām šāda situācija Latvijas alus tirgū nav novērojama.

### **3.4 Organizācijas struktūra**

Uzņēmuma veiksmīgas darbības nodrošināšanai ir nepieciešams izstrādāt darbinieku shēmu, kā arī katra darbinieka amata aprakstu. Amata aprakstā pa punktiem ir uzskaitīti darbinieka pienākumi un tiesības. Katrs darbinieks uzsākot darbu uzņēmumā ir jāiepazīstina ar uzņēmuma shēmu un attiecīgo amata aprakstu, lai varētu veiksmīgi pildīt uzticētos pienākumus darba veikšanai. Darba tiesiskās attiecības regulē Latvijas Republikas Satversme, „Latvijai saistošās starptautisko tiesību normas”, šis likums u.c. normatīvie akti, kā arī darba koplīgums un darba kārtības noteikumi. Darba tiesiskās attiecības regulējošo likumu spēks attiecās uz personām, ja darba devēju un darbinieku savstarpējās tiesiskās attiecības dibinātas uz darba līguma pamata.

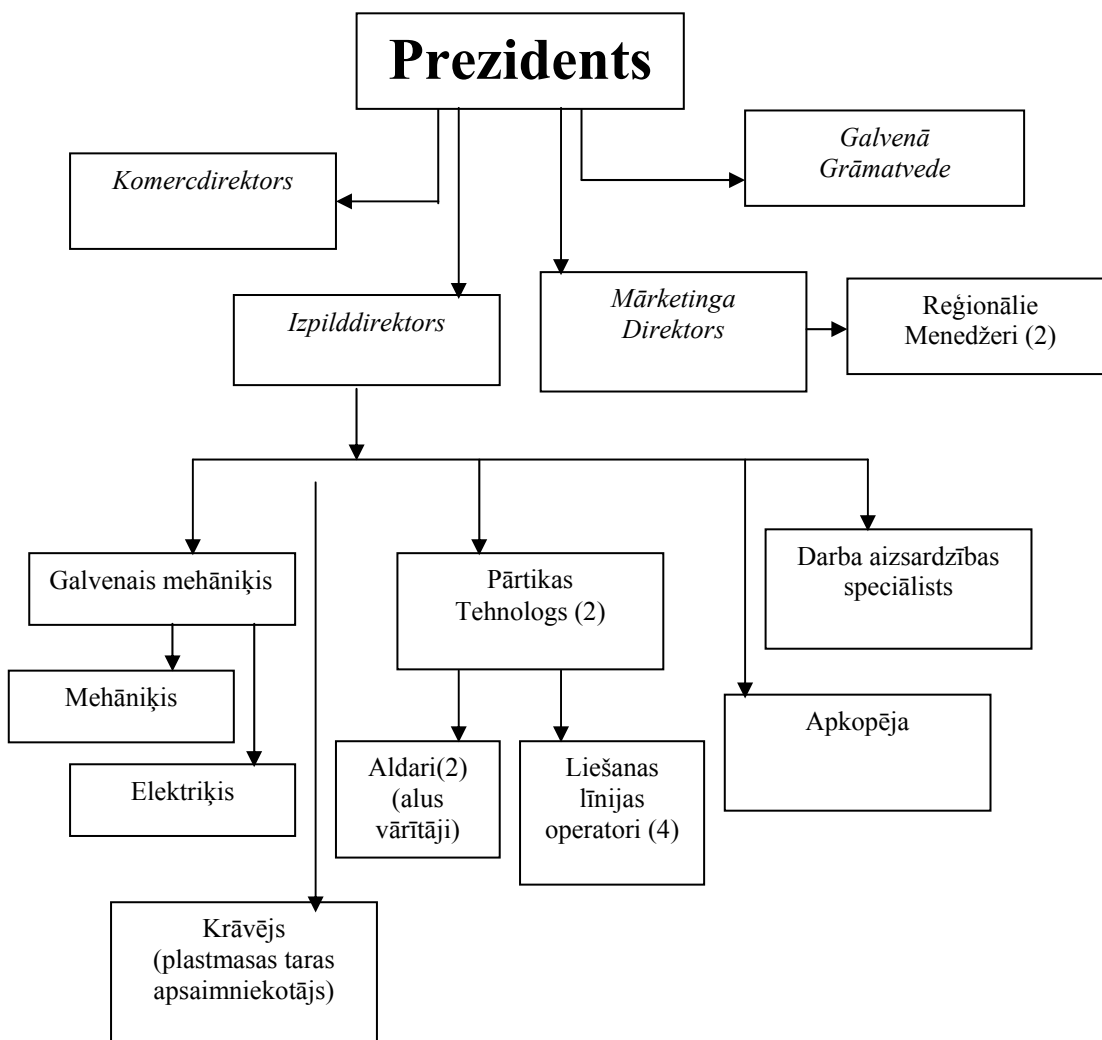
Privātajā Alus Darītavā „Brālis” pašlaik birojā un arī ražošanas ēkā strādā 21 cilvēks. Tā kā rūpnīcā iekārtas ir uzstādītas pēc jaunākajām Vācijas tehnoloģijām nav paredzētas izmaiņas darbinieku skaitā. Rūpnīcā darbinieku skaits var palielināties tikai tad, ja tiks paplašināts ražojamās produkcijas sortiments, un tātad sāks ražot bezalkoholiskos dzērienus, piemēram, „Veselības” dzērienu vai minerālūdeni.

Pēc 3.1. attēla ir redzams kādā secībā uzņēmumā tiek izstrādāti amatu apraksti katram darbiniekam. Uzņēmumā ir izstrādāti šādi amatu apraksti: izpilddirektoram, komercdirektoram, mārketinga direktoram, galvenajai grāmatvedei, pārtikas tehnologam, realizācijas daļas vadītājam, reģionālajiem menedžeriem, darba aizsardzības speciālistam, galvenajam mehāniķim, mehāniķim, elektriķim, aldariem (alus vārītājiem), krāvējiem, liešanas operatoriem un apkopējām.

Regulāri mainoties PVD prasībām un arī citiem normatīvajiem aktiem uzņēmuma darbiniekiem ir nepieciešama regulāri (reizi gadā) papildus apmācība. Šo apmācību parasti veic galvenais tehnologs, kurš regulāri seko līdzi visām likumdošanas izmaiņām, vai arī

pieaicināti speciālisti. Ar rīkojumiem ir jānozīmē atsevišķi darbinieki, kas ir atbildīgi par darba kārtību un darba drošību strādājot ar bīstamajām iekārtām un ķīmiskajām vielām.

Privātajā Alus Darītavā „Brālis” ir izstrādāta uzņēmuma struktūras shēma, un izskatās šādi:



3.1. attēls Uzņēmuma struktūra [14]

Ir jāizvēlas tāda organizācijas struktūra, kas atbilstu stratēģiskajam plānam un nodrošinātu tai efektīvu savstarpējo sasaisti ar organizācijas apkārtējo vidi un sekmētu tās mērķu sasniegšanu un īstenošanu.

Organizācijas struktūra nevar palikt nemainīga, jo mainās organizācijas ārējās un iekšējās vides faktori.

Vairums organizāciju mūsdienās izmanto birokrātiskus vadības aparātus. Par tradicionālu birokrātisku struktūru var uzskatīt tādu funkcionālu organizāciju, kur tā tiek sadalīta apakšvienībās, kas izpilda tām piešķirtās specifiskās funkcijas.

Tā kā tīri funkcionālas struktūras dažos gadījumos ir izrādījušās nepietiekami efektīvas, tad lielas organizācijas sākušas izmantot departamenta struktūru. Tāda tipa struktūras parasti sastāv no vairākām daļām, departamentiem, kas ir orientētas uz:

- 1) dažādiem atsevišķiem produkcijas veidiem;
- 2) dažādām patērētāju grupām;
- 3) dažādiem noieta reģioniem.

Vadības izvēle par labu vienam vai otram struktūras tipam balstās uz tā vai cita elementa svarīgumu un vietu organizācijas stratēģiskajos plānos.

Organizāciju struktūras, kuras paredz starptautiskas nodaļas, visbiežāk izmanto organizācijās, kur iekšzemes tirgus pārdošanas apjomi pārsniedz ārvalstu noieta apjomus. Ja ārvalstu pārdošanas apjomi ir ievērojami lielāki par iekšzemes pārdošanas apjomiem, tad priekšroka dodama globālai organizācijas struktūrai.

Birokrātiskās organizācijas vadības priekšrocības izpaužas precīzā darba dalīšanā, hierarhiskā vadības un darbinieku pakļautībā, profesionālajā izaugsmē, kas pamatota uz darbinieku kompetenci, un organizācijas funkcionēšanu nosakošo standartu un noteikumu sakārtotībā. Potenciālais negatīvais iespaids, ko uz organizācijas darbību atstāj birokrātiskā vadības struktūra, izpaužas uzvedības stingrā noteiktībā, organizācijas iekšējo sakaru grūtībās, un nespējā ātri ieviest jauninājumus darbībā atbilstoši mūsdienu prasībām. Šo problēmu slogs strauji pieaug, ja organizācijai jāsastopas ar ārējās vides straujajām izmaiņām vai arī konkurence spiež ieviest jaunākas, augstākas tehnoloģijas.

Daudzas lielas organizācijas savā struktūrā izmanto vairāku dažādu struktūru sarežģītu salikumu.

Jebkuras struktūras ietvaros ir iespējams likt uzsvāru uz pilnvaru decentralizāciju ar mērķi, lai zemākstāvošo līmeņu vadītājiem būtu tiesības pašiem patstāvīgi pieņemt svarīgus lēmumus. Tādas sistēmas potenciālās priekšrocības izpaužas kā dažādu līmeņu vadītāju savstarpējās sadarbības un sakaru uzlabošanās, t.i., pa vertikāli, lēmumu pieņemšanas procesa efektivitātes paaugstināšanās, vadītāju rīcības motivācijas paaugstināšanās, dažādu līmeņu vadītāju sagatavotības uzlabošanās. Decentralizētas struktūras ir lietderīgi izmantot tur, kur organizācijas darbība notiek dinamiskos tirgos, lielā konkurencē ar diversificētiem produktiem, kā arī tehnoloģijas straujās izmaiņās. Tādas struktūras ieviešanas lietderīgums paaugstinās līdz ar pašas organizācijas izmēru un sarežģītības palielināšanos.

Ja ārējās vides izmaiņas notiek lēnām, un arī pati organizācija ir samērā neliela, tad tādai organizācijai labāk izvēlēties centralizētu vadības struktūru. Tādejādi tiks palielināta organizācijas darbinieku darba efektivitāte, specializētu darbības veidu labāka

koordinēšana un kontrole, kā arī mazināsies iespēja, ka organizācija sāks nelietderīgi izplesties un palielinās izdevumus.

Lai varētu izmantot organizācijas specializācijas priekšrocības, ir nepieciešama organizācijas intensīva integrācija ārējā vidē. Lai integrētu organizāciju, kas darbojas stabilā ārējā vidē un izmanto masveida produkcijas ražošanas tehnoloģijas, var noderēt tādas metodes, kas saistītas ar īpašu noteikumu un procedūru izstrādi un ieviešanu organizācijā, un hierarhisku vadības modeli. Organizācijas, kas darbojas mainīgā ārējā vidē un izmanto daudzveidīgas tehnoloģijas un atsevišķu izstrādājumu ražošanas tehnoloģijas, vairāk uzskata par pareizu veikt integrāciju, izmantojot un nodibinot individuālus savstarpējus sakarus, organizējot dažādu komiteju darbību, un vadot starp nodaļu sanāksmes.

Ņemot vērā augstākminēto, mēs savai organizācijai izvēlējamies birokrātiskā un uzvedības modeļa apvienojumu. Mēs izvēlamies birokrātisko modeli, jo ar šī modeļa palīdzību būs efektīva darbinieku pienākumu izpildes koordinēšana un kontrole. Bez tam mūsu organizācijas darbā neformālām attiecībām nav tik liela nozīme. No uzvedības modeļa mēs izmantojam tikai motivācijas sistēmas teoriju.

Pēc autoru domām izvēlētā autoritatīvā vadības metode Privātajā Alus Darītavā „Brālis” ir neveiksmīga jo šāda vadības metode neļauj katrai nodaļai pieņemt lēmumu bez prezidenta piekrišanas. Daudzi labi risinājumi, prezidenta ambīciju dēļ netiek īstenoti. Rezultātā atsevišķu nodaļu vadītāji, nespēdami sastrādāties ar prezidentu, bieži uzsaka darba attiecības, kas veicina kadru rotāciju un ilgtermiņā ietekmē uzņēmuma attīstību.

### **3.5 Personāls ,tā motivācija**

Motivācija ir iekšējais mudinošais spēks ar, kuru darbinieks tiecas sasniegt noteiktus mērķus, lai apmierinātu savas vajadzības. Motivācija vienmēr sākas ar kaut kādām vajadzībām, kuras kļūst par mudinošo spēku, kurš pārvēršas par vēlamajiem mērķiem, kā rezultāts – vēlamā sasniegšana.

Izšķir ārējo un iekšējo motivāciju. Ārējā motivācija satur sevī daudzus vajadzīgus motīvus t. i. darba samaksu, darba apstākļu uzlabošanu, tālākas izglītošanās iespējas, kvalifikācijas celšanu, virzību pa karjeras kāpnēm. Iekšējā motivācija attiecas uz psiholoģiskiem apbalvojumiem, interesēm, gandarījumu par paveikto.

Darba samaksa, protams, ir viens no svarīgākajiem motīviem, jo bez naudas cilvēks nevar realizēt savas elementārākās vajadzības. Mūsu valstī darba samaksa lielākajā uzņēmumu daļā ir tālu no pilnības, bet attīstoties konkurencei, ieviesīsies jaunākās

tehnoloģijas, kas ražošanu, jeb pakalpojumu sniegšanu padarīs efektīvāku, līdz ar to darbs kļūs pilnvērtīgāks un arī samaksa par to pieaugs.

Plānojot un organizējot darbu, vadītājs nosaka, kas īsti ir jāveic konkrētai organizācijai, kam, kad un kā pēc viņa domām tas būtu jāveic. Ja šo lēmumu izvēle ir veikta efektīvi, vadītājam rodas iespēja savus lēmumus ieviest dzīvē, praksē izmantojot motivācijas pamatprincipus.

Motivācija – tas ir sevis un citu pamudināšanas process, lai sasniegtu kādus personīgos vai organizācijas kopējos mērķus.

Uz vajadzībām balstīts vienkāršots motivācijas modelis

Vēl joprojām motivācijas sistemātiska izpēte no psiholoģijas redzes viedokļa neļauj precīzi pateikt, kas īsti pamudina cilvēku strādāt. Toties cilvēka darba uzvedības pētījumi dod dažus vispārējus motivācijas izskaidrojumus, un ļauj izstrādāt dažādus pragmatiskus modeļus darbinieku motivācijai darba vietās.

Dažādas motivācijas teorijas parasti izšķir divus motivācijas veidus:

- 1) saturiskā motivācija,
- 2) procesuālā motivācija.

Tomēr, lai varētu saprast saturiskās un procesuālās motivācijas jēgu, ir jāsaprot citu pamatjēdzienu, vajadzības un atalgojuma, būtība.

Vajadzības ir apzināts kaut kā trūkums, kas cilvēkam izraisa mudinājumu rīkoties. Pirmās instinktīvās vajadzības cilvēkiem ir ieliktas jau ģenētiskā līmenī, nākamās vajadzības izstrādājas un rodas dzīves laikā, mācoties un gūstot dzīves pieredzi.

Vajadzības ir kaut kas neredzams, netverams un neizmērāms. Par to eksistenci var tikai spriest pēc cilvēku uzvedības pazīmēm. Vajadzības kalpo kā motīvs rīcībai.

Vajadzības var apmierināt ar atalgojumiem. Atalgojums, tas ir kaut kas tāds, ko cilvēks uzskata par vērtību sev un citiem. Vadītāji parasti izmanto:

- ārējus atalgojumu veidus: naudu, virzīšanu pa dienesta kāpnēm,
- iekšējus atalgojuma veidus ( veiksmes sajūta, kad ir sasniegts noteikts mērķis).

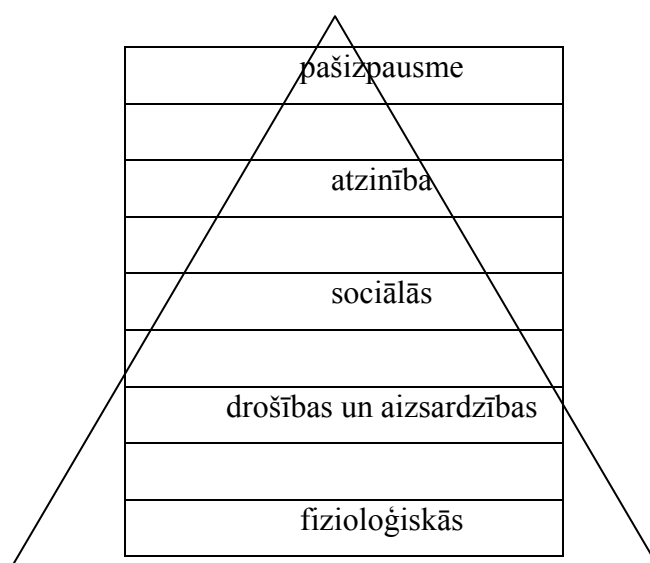
Šos atalgojuma veidus cilvēks saņem par padarītu darbu.

### ***Saturiskā motivācija.***

Saturiskās motivācijas teorija pirmām kārtām cenšas noskaidrot, kādas vajadzības liek cilvēkiem rīkoties tā vai citādi, it sevišķi ja tas ir kaut kādā atkarībā no darāmā darba daudzuma un saturiskās jēgas. Mūsdienu motivācijas teorijas pamatā visnozīmīgākos

pētījumus un ieguldījumu devuši: Abrahams Maslovs, Frederiks Hercbergs un Deivids MakKlelands.

Saskaņā ar Maslova (attēls 3.2) teoriju pieci pamata vajadzību tipi: fizioloģiskās, drošības, sociālās, atzinības un pašizteikšanās vajadzība, veido hierarhisku struktūru, kas kā dominante nosaka cilvēka uzvedību tādā vai citādā gadījumā. Augstāku līmeņu vajadzības nemotivē cilvēku, kamēr zemāka līmeņa vajadzības nav apmierinātas kaut vai daļēji. Protams, šo hierarhisko modeli nevar uztvert kā pilnīgi nelokāmu.



3.2. attēls - Maslova vajadzību līmeņu hierarhija

Vadītājiem, kas darbojas starptautiskajos tirgos, tāpat kā viņu kolēģiem, kas darbojas valsts iekšējos tirgos ir jānodrošina visas iespējas savu darbinieku vajadzību apmierināšanai. Par tik par cik dažādās valstīs šo vajadzību attiecības un svarīgums var būt dažāds, uzņēmumu vadītājiem, kas darbojas starptautiskā līmenī, ir jāzina šīs atšķirības un noteikti ir jāņem tās vērā.

Liekas, ka Maslova teorija par cilvēka vajadzību līmeņiem ir devusi vadītājiem labu vielu pārdomām par savu padoto motivāciju, vēlākie eksperimentālie rezultāti pierādīja, ka šī hierarhija nebūt nav pilnīga. Pieņemot, ka Maslova vajadzību hierarhijas teorija ir pilnveidojama, Makkelands to papildināja ar vajadzību pēc varas, panākumiem un piederības.

Vajadzība pēc varas izpaužas kā vēlme iedarboties uz citiem. Maslova hierarhistiskajā struktūrā vajadzība pēc varas varētu būt ieliekama pa vidu starp vajadzību pēc atzīšanas un vajadzību pēc pašizpausmes. Ļoti bieži uzņēmumu vadībā tiek ievadīti

cilvēki ar izteiktu vajadzību pēc varas, jo tieši tur tiem paveras lieliskas iespējas to realizēt un turklāt vēl arī veicināt uzņēmuma mērķu piepildījumu.

Arī vajadzība pēc panākumiem varētu būt ierindojama tai pašā līmenī starp atzīšanu un pašizpaušmi. Šo vajadzību apmierina nevis vienkārši panākumu atzīšana un izpaušana, kas vienkārši apstiprina šo panākumu esamību, bet gan pats process, kas ir veikts no darba sākuma līdz veiksmīgām beigām.

50-to gadu otrajā pusē Frederiks Hercbergs ar saviem darbiniekiem izstrādāja vēl vienu motivācijas modeli, kas balstīta uz vajadzībām.

Hercbergs nonāca pie slēdziena, ka tieši tie faktori, kas iedarbojas darba procesā, ir noteicošie vajadzību apmierināšanai. Higiēniskie faktori (algas apmērs, darba apstākļi, personiskās attiecības, tiešā priekšnieka kontroles metodes), vienkārši neļauj attīstīties neapmierinātības sajūtai. Lai panāktu vajadzīgo motivācijas ietekmi uz darbinieku, ir jānodrošina vairāki motivējošie faktori (panākumu sajūta, pacelšanās pa dienesta kāpnēm, atzīšana no apkārtējo puses, atbildības palielināšanās, iespēju pieaugums).

### ***Procesuālā motivācija.***

Saturiskās motivācijas teorija pamatojas uz cilvēku vajadzībām un ar tām saistītajiem faktoriem, kas nosaka cilvēku uzvedību. Procesuālās teorijas pēta motivāciju mazliet citādā plāksnē. Tās analizē to, kā cilvēks sadala savus spēkus, lai panāktu to vai citu mērķi, un kā tas izvēlas kādu noteiktu uzvedības modeli dzīvei un darbam. Procesuālā teorija neapstrīd cilvēka vajadzību pastāvēšanu, bet uzskata, ka cilvēka uzvedību nosaka ne tikai tas.

Saskaņā ar procesuālo teoriju personas uzvedība ir atkarīga no:

- situācijas uztveres un sapratnes,
- nākotnes gaidām,
- savas uzvedības tipa sekām.

Pamatā tiek izšķirti trīs procesuālās motivācijas veidi:

- 1) nākotnes gaidu teorija,
- 2) taisnīguma teorija,
- 3) Portera-Loulera modelis.

Nākotnes gaidu teorija pamatojas uz to, ka cilvēks pieliks pūles, lai sasniegtu kaut kādu mērķi tikai tad, ja zinās, ka pēc tā sasniegšanas viņš būs pārliecināts par to, ka viņš varēs apmierināt savas vajadzības, vai arī būs pārliecināts par mērķa sasniegšanas iespēju vispār. Motivācija rodas kā sekojošas sagaidāmās funkcijas rezultāts: “padarītais darbs → rezultāti” + “rezultāti → atalgojums” un šīs funkcijas valentitāti (apmierinātības relatīvo pakāpi). Visefektīvākā motivācija tiek panākta tad, ja cilvēki tic, ka viņu pūles noteikti ļaus tiem sasniegt nosprausto mērķi un ļaus tiem saņemt ilgi kāroto, sevišķi vērtīgo atalgojumu.

Motivācija kļūst vājāka tad, ja tiek zemu vērtētas panākumu iespējamība un atalgojuma vērtība.

Adam Smith taisnīguma teorijas ietvaros tiek uzskatīts, ka cilvēki vispirms cenšas subjektīvi novērtēt attiecību starp atalgojumu un ieguldīto darbu, un salīdzina to ar to, ko pēc viņu domām ir saņēmuši citi darbinieki par to pašu darbu. Pēc viņu vērtējuma netaisnīgs atalgojums radīs psiholoģisku spriedzi. Kopumā varētu teikt tā, ka cilvēks samazinās savu piepūli, ja uzskatīs, ka viņa darbs netiks taisnīgi atalgots. Savukārt, ja cilvēks uzskatīs, ka viņa darbs ir novērtēts par augstu, viņš savas patērējamās pūles saglabās tai pašā līmenī, vai varbūt arī nedaudz palielinās.

Plašu atbalstu saņēmušai Portera-Loulera modelis balstās uz to, ka motivācija rodas kā vairāku sekojošu funkciju rezultāts: vajadzības + nākotnes gaidas + taisnīgs atalgojums. Darbinieka darba rezultativitāte ir atkarīga no patērētajām pūlēm, viņa īpašajām īpatnībām un iespējām, un arī no savas lomas novērtējuma. Patērējamo pūļu daudzums būs atkarīgs no darbinieka novērtētā atalgojuma vērtības un pārliecības par to, ka tas tiks saņemts. Saskaņā ar Portera-Loulera modeli darba rezultativitāte pagarina apmierinātību, nevis otrādi, kā uzskata citi, cilvēcisko attiecību teorijas pautēji.

#### ***Motivēšanas sistēma.***

Lai organizācijas darbinieki darbotos tās labā, tā izmantos dažādas motivācijas teorijas, par pamatu ņemot F.Hercberga motivēšanas teorijas faktorus.

Organizācija ievēros visus cilvēka higiēnas (faktori, kas nepieciešami cilvēka darba spējas uzturēšanai) un motivēšanas (faktori, kas saistīti ar darba saturu) faktorus, jo ja darbiniekiem visi higiēnas faktori darbā būs garantēti, viņi būs apmierināti, un, lai darbs sniegtu patiesu gandarījumu un prieku, tiem tiks piedāvāts arī kāds no motivētājiem (atbildības pakāpe, darba process, izaugsmes iespējas, karjera, panākumu atzīšana)

#### **Organizācija pieliks visas pūles lai:**

- 1) Nodrošinātu darbā savstarpēju uzticēšanos, cieņu un atbalstu;
- 2) Nodrošinātu ikvienam interesantu darbu, kurš mudinātu attīstīt savas zināšanas un prasmi;
- 3) Izvirzītu sev konkrētus mērķus un uzdevumus, kā arī taisnīgi izstrādātu darba normas;
- 4) Dotu vērtējumu darbinieku ieguldījumam uzņēmuma rezultātu darbībai;
- 5) Nodrošinātu darbinieku izaugsmi un viņu potenciālu atklāšanu;
- 6) Ar personiskiem piemēriem mudinātu darbiniekus būt vienotiem, atklātiem un godīgiem;

7) Kompensētu darbinieku patērētās pūles, novērtējot viņu ieguldījumu darba rezultātos, paaugstinot darba algu un ar galarezultātiem saistītās prēmijas;

### **Programma “darba dažādošana”**

Mūsu uzņēmums strādā ar programmu “darba dažādošana”. Darbinieki sajūtīs darba sarežģītību un svarīgumu, atbildību par pienākuma izpildi, patstāvību. Īstenojot šo programmu darbs kļūs pievilcīgs un atlīdzība cieši saistīta ar darba efektivitāti.

Uzņēmuma savstarpējo attiecību modelis

Organizācija īsteno savstarpējo attiecību modeli, atbalstot labvēlīgu mikroklimatu starp uzņēmuma darbiniekiem, un informējot tos par organizācijas mērķiem.

Veidojot darba samaksas politiku, arī Latvijas uzņēmumos arvien vairāk sāk izmantot darbinieku kompetenču (iemaņu) modeļus. Tiek domāts gan par komandu, gan individuālā darba veicināšanu. Lai uzņēmums attīstītos, jākoncentrējas uz labākajiem darbiniekiem. Izstrādājot atalgojuma sistēmu, vispirms ir jāapsver, kādi būs tās mērķi uzņēmuma darbības kontekstā. «Piemēram, uzņēmums vēlas būt starp labākajiem darba devējiem valstī; noturēt darbiniekus; motivēt strādāt labāk; veicināt vēlmi profesionāli pilnveidoties; kontrolēt uzņēmuma izdevumus u.tml.» Viss darbs, kas saistīts ar atalgojuma sistēmas veidošanu, nav jāveic personāla vadītājam vienam pašam - sava atbildības daļa ir jāuzņemas uzņēmuma īpašniekiem, vadībai, finanšu vadītājam un struktūrvienību vadītājiem, tomēr šai atbildībai ir jābūt skaidri noteiktai un sadalītai.

Atalgojuma sistēmai jābūt vienkāršai un viegli saprotamai, lai būtu redzama skaidra saikne starp darbinieka vai darbinieku grupas ieguldīto darbu un saņemto samaksu. Personāla vadības eksperti iesaka atalgojuma sistēmu veidot caurspīdīgu, bet ne publisku. «Neformālu komunikāciju apturēt nevar, tomēr, ja atalgojuma lietas ar darbiniekiem ir izrunātas, tad nerodas jautājumi un vēlēšanās tos apspriest ar citiem kolēģiem. Atalgojuma sistēmai vajadzētu būt pieņemamai vairumam darbinieku, tai arī jāskaidro ar organizācijas vērtībām un kultūru.» Pirms jaunas atalgojuma sistēmas ieviešanas tā darbiniekiem ir kārtīgi jāizskaidro, parādot arī, ko uzņēmums vēlas saņemt no darbinieka, savukārt pēc tam - ieviestā sistēma rūpīgi jāievēro, pretējā gadījumā nākamreiz darbinieki vairs nekādiem jaunievedumiem nenoticēs. Ieviešot jaunu sistēmu, darbinieku materiālajam stāvoklim nevajadzētu pasliktināties, bet gan otrādi - kaut vai nedaudz uzlaboties.

Svarīgi, lai atalgojuma sistēma motivētu nevis saņemt naudu, bet gan pelnīt naudu, tāpēc ļoti būtiska ir arī darba rezultātu novērtēšana. Nepieciešams ieviest personālam saprotamus rezultativitātes kritērijus, lai būtu skaidrs, kas ir «labs» un kas ir «slikts» darbs, kas tiek atbalstīts un kas ne. Prēmiju sadalīšana bez vienotas, visiem saprotamas rezultātu

vērtēšanas sistēmas var radīt tikai konfliktus un aizvainojumus. Atalgojums var būt gan psiholoģisks motivators, gan demotivators - jo darbinieks, saņemot algu vai prēmiju, var justies gan gandarīts, gan aizvainots. «Motivējoši nebūs arī tas, ja alga tiks palielināta visiem darbiniekiem vienādi - tas var demotivēt labākos darbiniekus. Ir jānovērtē katra darbinieka ieguldījums. Prēmijas nav jāmaksā par to, ka darbinieks vienkārši pildījis savus darba pienākumus.» Darba rezultātus var novērtēt, salīdzinot ar iepriekš uzstādītajiem mērķiem. Novērtēšanai vajadzētu ietvert ne tikai objektīvo (atskaitēs fiksēto datu) daļu, bet arī nosacīti subjektīvo - tiešā vadītāja, kolēģu vai klientu - vērtējumu (kas, protams, tiek balstīts uz darbiniekiem zināmiem un saprotamiem noteikumiem). Nesaņemot vadītāja vērtējumu, var zust motivācija.

Daudz diskutēts ir jautājums par to, kādai jābūt attiecībai starp atalgojuma nemainīgo un mainīgo daļu. Vēl nesen Latvijā bija vērojama tendence palielināt atalgojuma mainīgo daļu. «Tomēr pētījumi rāda, ka liela mainīgā daļa nav motivējoša vai arī motivē tikai īstermiņā. Cilvēks nevar visu laiku sevi mobilizēt intensīvam darbam, pēc laika iestājas atslābums. Tāpēc darba devēji sāk atgriezties pie proporcijas 70-80 % (nemainīgā daļa) un 20-30 % (mainīgā). Pietiekami liela nemainīgā atalgojuma daļa dod cilvēkiem nepieciešamo stabilitāti.» Pamatalgas lielums ir labi jāpārdomā - to nosakot, jāņem vērā darbinieka «tirgus cena» (izglītība, kvalifikācija, pieredze, personiskās īpašības, darba devēja uz viņu liktās cerības). Pamatalga ir regulāri jāpārskata un jāsalīdzina ar rezultātiem. Pamatalgai vajadzētu būt tādai, ar kuru varētu piesaistīt uzņēmumam nepieciešamos speciālistus un atturēt esošos labos darbiniekus no vēlmes meklēt citu darba vietu. Atalgojuma sistēma ietver arī «slēptos» bonusus, ko darbinieki parasti nenovērtē (apmaksātas telefonsarunas, internets, kopēšana u.tml.). Ja šiem bonusiem piemēros limitus, kurus var palielināt vai nepalielināt, tad tie drīzāk tiks uztverti kā papildu motivēšana.

Privātajā Alus Darītavā „Brālis” motivēšanas sistēmai ir pievērsta ļoti maza uzmanība. Uzņēmumā nav personāla daļas vadītāja, visus ar personāli saistītos jautājumus kārtro grāmatvede. Realizācijas daļas vadītājam ir pamatalga, kuru neietekmē nekādi faktori, viņš nesaņem nekādas piemaksas. Vienīgais ko viņš papildus saņem ir automašīna, degviela un apmaksātas mobilā tālruņa sarunas. Pēc mūsu domām tas ir pilnīgs absurds. Šāds darbinieks nav pilnīgi motivēts paaugstināt pārdošanas apjomus. Viņš atnāk un atsēž savu darba laiku. Visi četri nodaļu vadītāji saņem pamatalgu bez piemaksām. Vienīgais ko viņi papildus saņem ir automašīna, degviela un apmaksātas mobilā tālruņa sarunas. Šāda apmaksas sistēma atstāj negatīvu ietekmi uz uzņēmumu kopumā. Regulāri tiek ražota

nepietiekamas kvalitatīva produkcija. Piemēram, šķības pielīmētas etiķetes, etiķešu līme nav pareizas konsistences, kā rezultātā etiķetes krīt nost. Tiek iepirkta nekvalitatīvas PET pudeles, kur rezultātā kad tiek iepildīts alus, pudeles plīst pušu. Neviens par to netiek ne sodīts, ne brīdināts. Ja būtu izstrādāta motivēšanas sistēma ar piemaksām tad, šādu darbinieku varētu ietekmēt, neizmaksājot piemaksas, vai kā savādāk. Patreiz tiek konstatēts fakts, it kā novērsta problēma, un tiek strādāts tālāk līdz nākamajai brāķētai partijai. Tas pats notiek ar alus vārītājiem. Tiek savārīts alus kur vārītājs tehnoloģiskā procesa ietvaros nav laicīgi veicis kāda režīma maiņu, un rezultātā vispartija alus (10 tonnas) tiek izliets ārā, vai notirgots zem pašizmaksas. Vienīgie darbinieki, kuriem alga sastāv no pamatalgas un piemaksas ir pildīšanas operatori, kas strādā pie pildīšanas līnijas. Viņi saņem pamatalgu, plus uz visiem tobrīd maiņā strādājošiem operatoriem konstantu summu par katru iepildītu produkcijas paleti. Visi darbinieki reizi gadā uz jauno gadu saņem prēmiju, un uz Jāņiem bezmaksas produkciju. Tādas lietas kā higiēnas normas, dušas, garderobes un darba apģērbus ko agrāk uzskatīja kā papildus labumus, tagad jau prasa kā obligātu likumdošanu, konkrētāk Pārtikas Veterinārais Dienests.

Pēc autoru domām, šādā situācijā, kad maza uzmanība tiek pievērsta motivēšanas sistēmai ilgtermiņā atstās ļoti negatīvas sekas uz uzņēmumu. Šis ir klasisks piemērs kā nevajadzētu strādāt. Turpināsies liela kadru rotācija. Kvalitātes problēmas dēļ tiks zaudēta tirgus daļa, kuru pēc tam būs ļoti grūti atgūt.

Vadībai obligāti ir jāuzlabo motivēšanas sistēma uzņēmumā, ja ir nepieciešams jāpieņem darbā personāla daļas vadītājs, kas izstrādās šādu sistēmu un ieviesīs praksē. Vadībai vajadzētu darbinieku algas sasaistīt ar darbību, kas tieši saistīta ar darba ražīgumu un uzņēmuma darbības efektivitāti kopumā.

### **3.6 Finanšu analīze.**

Finanšu analīze dod iespēju risināt vadības jautājumus, mazāk balstīties uz pieņēmumiem, samazināt nenoteiktību, kas piemīt jebkura lēmuma pieņemšanai. Analizējot pareizi un precīzi sakārtotus grāmatvedības datus arī finanšu analīzes dati būs pareizi un precīzi. Finanšu analīzes mērķis ir sasniegt to, ka ikviena uzņēmuma darbs tiek precīzi vadīts, atspoguļots un kontrolēts pielietojot atbilstošu metodiku un kritērijus.

Finanšu pārskatu analīze tā ir to pētīšana ar finanšu principu un metožu palīdzību. Pētīšanas mērķis ir meklēt būtiskās sakarības starp rādītājiem un tās raksturot, dot iespējami pilnīgu priekšstatu par uzņēmuma mantas ienākumu un finansiālo stāvokli.

Privātajā Alus Darītavā „Brālis” ir svarīgi analizēt iepriekšējos finansu pārskatus (*pielikums nr.2*), un redzēt, kāds finansiālais stāvoklis ir šai firmai. Jāņem vērā, ka analizējot alus tirgu „Brālis” ieņem 2% no kopējā tirgus apjoma. Tirgus analīze nav vienīgais rādītājs pēc kura var spriest par firmas tālāku attīstību. Jebkuras firmas mērķis ir gūt maksimālu peļņu, tādēļ nepietiek tikai analizēt apkārtējo vidi, bet ir nepieciešama arī saimnieciskās darbības analīze. Lai aprēķinātu un izanalizētu saimniecisko darbību finansiālos rādītājus gūst no gada pārskata. Parasti tiek salīdzināti divi iepriekšējie periodi (2005.gads un 2006.gads). [13]

### **3.6.1 Uzņēmuma likviditātes un maksātspējas analīze.**

*Likviditāte* raksturo svarīgu uzņēmuma finansiālā stāvokļa aspektu: tā ir uzņēmuma spēja jebkurā laikā dzēst (atmaksāt) savas īstermiņa saistības. Šī spēja ir atkarīga no attiecības starp uzņēmuma maksāšanas līdzekļu potenciālu un uzņēmuma finansiālajām saistībām.

*Likviditāti* var aplūkot no diviem viedokļiem:

- No uzņēmuma likvidācijas viedokļa, t.i., jānoteic, kādi maksāšanas līdzekļi būtu uzņēmuma rīcībā, ko varētu novirzīt saistību dzēšanai, ja maksātspējas vai nepietiekamas rentabilitātes dēļ uzņēmums būtu jālikvidē. Lai rastu atbildi uz šo jautājumu, nepieciešama informācija par: - ieņēmumiem, ko uzņēmuma eventuālas likvidācijas gadījumā varētu iegūt: -pārdot īpašumu; - privilēģēto saistību lielumu; - garantētā kredīta nodrošinājuma lielumu.

„Brāļa” kredīta nodrošinājums ir 2001.gadā iegādātā zeme (Rīgas rajonā, Inčukalna pag., Vangažos), kā arī alus rūpnīcas ēka, kas ir nodota ekspluatācijā un tehnoloģiskās iekārtas.

Finansu pārskatā šādas informācijas nav. Tātad likviditāti šādā aspektā nemēdz aplūkot gada (ceturkšņa) pārskata analīzes gaitā. Likviditāti šādā veidā analizē, nosakot kredītēšanas režīmu.

- *No uzņēmuma darbības turpināšanas viedokļa*, t.i., jānovērtē varbūtība, ka uzņēmums varētu kļūt maksātnespējīgs un tiktu ierosināta piespiedu likvidācija. Bet tā, ka finansu pārskata informācija balstās uz uzņēmuma darbības turpināšanas principa, analizējot bilanci, likviditāti var aplūkot tikai no šī viedokļa.

Informācija par likviditāti ir ļoti svarīga, jo maksātnespējas iestāšanās draud ar uzņēmuma darbības pārtraukšanu. Uzņēmēju un arī analītiķi interesē nākotnē sagaidāmā likviditāte, nevis pagātnes skatījumā.

Sagaidāmo likviditāti nav iespējams noteikt tikai pēc grāmatvedības pārskata datiem, bet plaši izmantojot finansu plāna datus. Parasti rentabls uzņēmums ir arī maksātspējīgs, jo tam ir pieejami pietiekami kredīta resursi.

Īstermiņa saistību dzēšanai izmanto apgrozāmos līdzekļus (aktīvus). Apgrozāmo līdzekļu posteņus likviditātes vērtēšanas gaitā mēdz iedalīt grupās: likviditātes aktīvi, mazāk likvidie aktīvi. Par likvidiem sauc tos aktīvus, kuri jau atrodas naudas formā kā arī tos, kurus ātri var pārvērst naudas formā (īstermiņa prasības, gatavie ražojumi, kuriem ir noiets). Palielinoties likvīdo aktīvu summai, paaugstinās uzņēmuma likviditāte un maksātspēja.

Uzņēmuma likviditāti var paaugstināt arī potenciālās saistības, piem., neizmantotās iespējas saņemt kredītus. Pieņemsim, ka uzņēmumam ir iespējas saņemt kredītu 3 360 000 LVL apmērā, bet faktiski ir saņemts kredīts 3 000 000 LVL. Neizmantotās (potenciālās) iespējas saņemt kredītu 360 000 LVL apmērā, ja šādu kredīta summu uzņēmums vēl saņemtu, tas paaugstinātu tā likviditāti. Jo lielāka likvīdo aktīvu summa, jo augstāka uzņēmuma likviditāte. To pašu var teikt par potenciālajām saistībām, jo lielāka to summa, jo augstāka uzņēmuma likviditāte.

Sagaidāmo likviditāti var aplūkot divos aspektos:

- *Plānotā likviditāte*, to nosaka vadoties no finansu plānošanas gaitā aprēķinātiem lielumiem. Tās noteikšanā vislielākā loma ir nepieciešamajam maksāšanas līdzekļu daudzumam ar ko dzēst īstermiņa saistības. [7]

- *Protektīvā likviditāte*, tā ir spēja segt maksāšanas līdzekļu neparedzēto vajadzību (ja faktiskie naudas izdevumi pārsniedz plānotos). Šāda vajadzība var izveidoties dažādu cēloņu rezultātā: iepriekš neparedzētās iespējas izdevīgiem ieguldījumiem, nav iegūta plānotā peļņa, pircējs atsakās pirkt uzņēmuma produkciju, neparedzēts ražošanas krājumu pirkšanas cenu paaugstinājums u.c. [7]

**Likviditātes mērīšanai literatūrā visbiežāk tiek ieteikti šādi rādītāji (koeficienti):**

➤ *Likviditātes kopējais*

*koeficients, jeb*

*likviditāte 1*

➤ *Likviditātes starp-*

*seguma koeficients, jeb*

*likviditāte 2*

➤ *Absolūtās likviditātes*

*koeficients, jeb*

*likviditāte 3*

[7]

Analizējot uzņēmuma bilances likviditāti, salīdzina apgrozāmo līdzekļu posteņus, kuri sagrupēti pēc to likviditātes pakāpes (ātruma) ar īstermiņa saistībām.

Uzņēmuma likviditātes analīzes svarīgākais uzdevums ir novērtēt tā tekošo maksātspēju, t.i., spēju laikus un pilnīgi dzēst savas īstermiņa saistības. Maksātspējas novērtēšanai izmantojami visi trīs iepriekš uzrādītie likviditātes koeficienti, tie atšķiras viens no otra pēc apgrozāmo līdzekļu sastāva, kurus pieņem īstermiņa saistību dzēšanai.

Viss likvidākie apgrozāmo līdzekļu posteņi ir naudas līdzekļi un īstermiņa vērtspapīri, tie vai nu ir naudas formā, vai arī tos var ātri par tādiem pārvērst. Tāpēc arī likviditātes 3 rādītāju sauc par absolūtās likviditātes koeficientu. Tas rāda kādu īstermiņa saistību daļu uzņēmums var dzēst vistuvākajā laikā.

Aprēķinot likviditātes kopējo koeficientu salīdzina apgrozāmos līdzekļus un īstermiņa saistības. Ja šī koeficienta līmenis ir par zemu, tad uzņēmumā var izveidoties grūtības īstermiņa saistību kārtošanā. Ja turpretī tas ir par augstu, tad uzņēmums par daudz kapitāla ieguldījis apgrozāmo līdzekļu posteņos, vai arī nepietiekami izmantojis īstermiņa kredītus (banku kredītu un komerc kredītu).

Likviditātes koeficientu „Brālī” pēc pielikumā redzamās bilances aprēķina šādi:

3.1. tabula

#### Kopējā likviditāte

<b>Kopējais likviditātes rādītājs= apgrozāmie līdzekļi/ īstermiņa saistības</b>	
2006.gada sākumā	2006.gada beigās
195416:175200= <b>1.12</b>	109295:409575= <b>0.27</b>

Tātad „Brālī” pēc šī koeficienta likviditāte ir pazeminājusies. 2005.gadā īstermiņa saistību summa ir krasi mainījusies, jo ir notikusi pārkreditēšana. Izsniegto kredītu termiņš ir mainījies no 5 gadiem uz 10 gadiem. Tātad daļa kredīta tiks pārnesta no īstermiņa saistībām uz ilgtermiņa saistībām. Pēc aprēķina ir redzams, ka gada beigās koeficients ir pazeminājies līdz 0.27, ja īstermiņa saistības sadala vēl uz pieciem gadiem ( $409575:5=81915$ ), tad likviditātes 1 koeficienta aprēķins nav tik bezcerīgs, un ir šāds:

**2006.gada beigās  $109295:81915=1.33$**

Uzskata, ka normālos apstākļos šim koeficientam jābūt robežās no 1 līdz 2. Lai novērtētu šī koeficienta pārmaiņas, ieteicams to aplūkot pēc dinamikas skatījuma vai arī salīdzināt ar citu radniecīgu uzņēmumu koeficientu līmeni.

Šo koeficientu var paaugstināt divējādi:

- palielinot apgrozāmo līdzekļu atsevišķo posteņu lielumu;
- pazeminot īstermiņa saistību lielumu.

„Brālis” šo koeficientu ir palielinājis pēc otrā gadījuma pazeminot īstermiņa saistības.

Ir svarīgi novērtēt un salīdzināt prasību un saistību kārtošanas termiņus. Tātad svarīgi bija noteikt, vai līdz bankas kredītu un norēķinu ar piegādātājiem kārtošanas termiņam būs saņemta samaksa no pircējiem, vai brīvo naudas līdzekļu summa spēs nosegt kārtojamo saistību summu.

Tāpat ir jānovērtē krājumu sastāvs, vai to sastāvā neietilpst nelikvidie aktīvi.

„Brāļa” apgrozāmo līdzekļu sastāvs ir novērtēts precīzi, nav nelikvidu krājumu un šaubīgo debitoru.

Parasti uzskata, ka jo augstāks likviditātes koeficients, jo augstāka uzņēmuma likviditāte. Bet ne vienmēr tas tā ir, jo šī koeficienta aprēķināšanas metodikai piemīt vairākas nepilnības:

- Aprēķinot šo koeficientu pieņemsim, ka visi apgrozāmie līdzekļi ir likvidi. Šāds pieņēmums var būt nereāls, it sevišķi tas attiecas uz krājumiem.

- Koeficients var paaugstināties nevēlamu procesu rezultātā.

- Likviditātes rādītājs atsevišķos gadījumos var pārvērsties par pretējo, t.i., likvidācijas rādītāju. Tikai likvidācijas gadījumā uzņēmums pārdod lielu daļu krājumu, lai varētu dzēst īstermiņa saistības.

- Šis koeficients atspoguļo statiku, t.i., stāvokli uz noteiktu datumu. Aprēķinā netiek ņemta vērā līdzekļu apgrozība (dinamika).

Starpseguma likviditātes koeficients (likviditāte 2) „Brālī” ir[7]:

3.2. tabula

### Starpseguma likviditāte

<b>Starpseguma koeficients=(Naudas līdz.+Īstermiņa vērtsp.+Debitori)/Īstermiņa saist.</b>	
2006.gada sākumā	2006.gada beigās
(2587+109295):175200= <b>0.64</b>	(64+109098):409575= <b>0.48</b>

Pēc šī aprēķina rādītāji gada beigās ir pasliktinājušies.

Absolūtās likviditātes koeficients, jeb Likviditāte 3 aprēķins:

3.3. tabula

### Absolūtās likviditāte

<b>Absolūtās likviditātes= (Naudas līdz.+ Īstermiņa vērtspap.)/ Īstermiņa saistības</b>	
2006.gada sākumā	2006.gada beigās
2587:175200= <b>0.02</b>	64:409575= <b>0.0002</b>

## Likviditātes rādītāju kopsavilkums.[7]

	2006.gada sākumā	2006.gada beigās
<b>Kopējā likviditāte</b>	<b>1.12</b>	<b>0.27</b>
<b>Starpseguma likviditāte</b>	<b>0.64</b>	<b>0.48</b>
<b>Absolūtā likviditāte</b>	<b>0.02</b>	<b>0.002</b>

No aprēķinātā, tabulā 3.4 redzams, ka uz gada beigām situācija uzņēmumā ir kritiska, tas nozīmē, ka likvidākie līdzekļi naudas līdzekļi ir minimāli. Redzams, ka apgrozāmie līdzekļi ir samazinājušies, bet tajā pašā laikā arī īstermiņa saistības ir palielinājušās. Pēc likviditātes koeficientu lieluma nevar viennozīmīgi spriest par firmas likviditāti - maksāspēju, jo aktīva pusē ir lieli līdzekļi ieguldīti pamatlīdzekļu izveidošanā (ražošanas ēka un tehnoloģiskās iekārtas) ir 1 260 471 LVL, bet pasīva pusē - ilgtermiņa saistības ir 878 764 LVL.

### 3.6.2 Uzņēmuma kapitāla struktūras un vērtības analīze.

Analizējot Privātās Alus Darītavas „Brālis” gada pārskatu par 2006.gadu, viens no vissvarīgākajiem rādītājiem ir saistību un maksāspējas rādītājs, jo bilancē ir redzams, ka gan ilgtermiņa, gan īstermiņa saistības sastāda ievērojamu summu LVL 1 288 339,00. Pašu kapitāls salīdzinoši ar saistībām ir neliels LVL 170 640,00.

Saistību vai maksātnespējas rādītāji raksturo uzņēmuma līdzekļu struktūru. Tie ir paredzēti:

- noteiktu un raksturotu saistību attiecību pret pašu kapitālu vai aktīvu kopsummu;
- novērtētu uzņēmuma iespējas paaugstināt saistību summu;
- palīdzētu novērtēt firmas spēju noteiktā termiņā nokārtot saistības;

Šīs grupas rādītāji atspoguļo uzņēmuma spēju segt īstermiņa un ilgtermiņa saistības. Šie rādītāji ir īpaši svarīgi esošajiem un arī potenciālajiem kreditoriem, jo tie rāda kādā mērā uzņēmuma ieņēmumi sedz procentus un citus fiksētus maksājumus, kā arī to, vai uzņēmuma likvidācijas gadījumā ir pietiekami daudz aktīvu, lai segtu saistības. Uzņēmuma dalībniekus šie rādītāji interesē, jo aprēķinātie procenti ir uzskatāmi par izmaksām, kas palielina uzņēmuma saistības. Ja aizņēmumu, un tātad arī maksājamo procentu summas ir pārmērīgas, uzņēmumam var draudēt bankrots.

Vairāk pielietojamie šīs grupas rādītāji: ir saistību īpatsvars bilancē, saistību attiecība pret pašu kapitālu

Atkarībā no analīzes mērķa aprēķinā ievieto īstermiņa vai ilgtermiņa saistības, vai arī saistību kopsummu. [7]

## Saistību īpatsvars bilancē

Saistību īpatsvars bilancē= saistības/bilances kopsumma	
2006.gada sākumā	2006.gada beigās
1160774:1325303=0.88	1288339:1388192=0.93

Pēc aprēķiniem tabulā 3.5. redzams, ka saistību kopsumma sastāda attiecīgi 88% un 93% no bilances kopsummas. Kreditori parasti vēlas, lai šis rādītājs būtu zemāks, jo līdz ar to ir drošākas iespējas netraucēti saņemt aizdotās summas. Augsts šī rādītāja līmenis norāda to, ka par aizņēmumiem ir jāmaksā liela procentu summa, un uzņēmums var zaudēt iespēju vēl saņemt aizņēmumu. „Brālis” šīs saistības var segt pakāpeniski, jo kredītiestādes nāk pretī ar zemām % likmēm, kā arī pagarinot atmaksas termiņus.

Iepriekš aprēķināto rādītāju līmenis 0.88 un 0.93 ir mazliet pāri normai, tas ir augstāks nekā vidēji ASV rūpniecībā (0.5), vai arī apmēram vienā līmenī ar Japānas rūpniecībā (0.8).

Ja šī rādītāja līmenis ir pārāk augsts, tad ir jāpazemina saistību summa, vai arī ir nepieciešams papildus saņemt ilgtermiņa aizņēmumu, lai ar to dzēstu īstermiņa saistības, kurām tuvojas dzēšanas termiņš.

Saistību līmeņa novērtēšana ir ļoti atbildīgs finansu direktora uzdevums, tā ir viena no svarīgākajām problēmām finansu jomā.

Šī jautājuma risināšana ir atkarīga no valsts likumdošanas, un it sevišķi no konkrētā uzņēmuma īpatnībām. Saistību līmeņa vērtēšanā galvenais kritērijs ir risks. Uzņēmuma risks parasti sastāv no it kā diviem komponentiem:

- *Uzņēmējdarbības risks* – risks, kas saistīts ar normālu darbību apstākļos, kādos uzņēmums darbojas;
- *Finansiālais risks*- tas ir risks, kas veidojas atkarībā no veida, kādā tiek finansēti aktīvi. Pamatprincips ir tāds, ja uzņēmums darbojas augsta uzņēmējdarbības riska apstākļos, nedrīkst uzņemties augstu finansiālo risku. Pretējā gadījuma kopējais risks var izrādīties pārāk liels. [7]

## Saistību attiecība pret pašu kapitālu

Saistību attiecība pret pašu kapitālu = Saistības/Pašu kapitāls	
2006.gada sākumā	2006.gada beigās
1160774:170640=6.8	1288339:170640=7.6

Saistību summa var būt īstermiņa, ilgtermiņa vai saistību kopsumma. Šo rādītāju izmanto, lai spriestu par uzņēmuma finansiālo autonomiju (neatkarību). Šim koeficientam ir noteikta kritiskā robeža. Uzskata, ja šis koeficients pārsniedz 1, tad uzņēmuma finansiālā stabilitāte ir sasniegusi kritisko punktu. Tik viennozīmīgi spriest par šī koeficienta kritisko robežu nevajadzētu. Šis koeficients ir atkarīgs no saimnieciskās darbības rakstura un apgrozāmo līdzekļu aprites ātruma. Ja apgrozāmie līdzekļi aprit, šī koeficienta kritiskā robeža var ievērojami pārsniegt 1, būtiski neietekmējot uzņēmuma finansiālo autonomiju. Augsts šī koeficienta līmenis rāda, ka liela daļa finansējuma ir saistītas, t.i., uzņēmums daudz izmanto aizņemtus līdzekļus. Kreditori parasti dod priekšroku zemākam šī koeficienta līmenim, jo tas ir saistīts ar mazāku risku, uzņēmuma dalībnieku lielāku ieguldījumu uzņēmuma kapitālā.

Aprēķinām nepieciešamās summas ir atrodamas peļņas vai zaudējumu aprēķinā. „Brāli” šo koeficientu aprēķināt nav iespējams, jo pašlaik liela daļa līdzekļu tiek novirzīta kredītu un, to procentu atmaksai, kā arī produkta virzīšanai tirgū (reklāmai) un ražošanas attīstībai. „Brālis” saimnieciskās darbības nodrošinājums ir kredīti. Šo koeficientu varēs aprēķināt ņemot datus no 2007.gada finansu pārskatiem. „Brālis” paredz 2007.gadu noslēgt ar peļņu.

Maksājamo procentu seguma koeficients atspoguļo uzņēmuma spēju samaksāt procentus ar peļņas veidā iegūtiem līdzekļiem, tas ir, neskarot pašu kapitālu. Koeficienta lielums rāda, cik reizes peļņa pirms procentu un nodokļu atskaitīšanas pārsniedz maksājamo procentu summu. Kreditori par šādu faktu būtu ļoti pārsteigti, jo tas nozīmē, ka uzņēmums nespēj samaksāt tiem pienākošos procentus. Bet par šo faktu nevar spriest viennozīmīgi, jo uzņēmumam pašlaik nav peļņas, bet tas var segt šos procentus ar saņemtajiem kredītiem. Parasti maksājamo procenti tiek segti ar peļņu pirms procentu un nodokļu atskaitīšanas (EBIT). Tā kā EBIT ir peļņa pirms procentu un nodokļu atskaitīšanas, visa EBIT summa var tikt novirzīta procentu samaksai.

Ja maksājamo procentu summa būtu vienlīdzīga EBIT lielumam, šī koeficienta līmenis, būtu 1.0. Tādā gadījumā uzņēmums varētu samaksāt tikai procentus, tam nevajadzētu maksāt peļņas nodokli, jo nebūtu peļņas. (EBIT-maksājamo procenti = ar nodokli apliekamā peļņa).

Maksājamo procentu seguma koeficientu plaši pielieto. Pieņemsim, ka uzņēmums var sekmīgi turpināt darbību, ja vien tas nokārto procentu maksājumus (to var panākt arī saņemot jaunus aizņēmumus). Droši vien lielākā daļā gadījumu tas ir pietiekami, lai uzņēmums varētu turpināt darboties. ASV finansistu aprindās ironizē par Dienvidamerikas

biznesmeņu filozofiju: “Tikmēr, kamēr spējam samaksāt procentus, nav nekādu problēmu”. Bet galu galā var pienākt laiks, kad būs jādzēš arī saņemtie aizņēmumi (ne vien maksāt procentus).

Gadījumos, ja neizdodas saistības atjaunot (t.i. saņemt jaunu aizņēmumu), uzņēmumam ir jāmaksā ne vien procenti, bet arī jādzēš daļa no iepriekš saņemtā aizņēmuma. Lai šādā gadījumā raksturotu uzņēmuma spēju samaksāt procentus un dzēstu daļu saņemtā aizņēmuma, aprēķina speciālu rādītāju.

Šo rādītāju „Brālī” nevar aprēķināt, jo iepriekšējais gads ir nostrādāts ar zaudējumiem. Uzņēmēju vidū ir pieņemta sekojoša teorija: kamēr kredītiestāde izsniedz jaunu kredītu iepriekšējā kredīta un procentu dzēšanai, tikmēr firmas stāvoklis nav bezcerīgs.

Tāpēc, lai uzsvērtu to, ka maksājamo procentu summa ietilpst uzņēmuma izmaksās, un tā tad to ņem vērā aprēķinot peļņas nodokli, bet aizņēmumu dzēšanas maksājumus neņem vērā, tas ir, aizņēmumus dzēš no peļņas.

„Brālīs” aizņēmies 1 000 000 uz 7 gadiem, procentu likme – 6% gadā, jāatmaksā 7 gadu laikā vienādās summās. Peļņas nodokļa likme – 25%.

Tātad pirmajā gadā bankai ir jāizmaksā:

Procenti -	60000	
Aizņēmuma dzēšanai	142857	
Kopā:	202857	[7]

Pirmajā gadā uzņēmuma peļņa pirms procentu un nodokļu atskaitīšanas (EBIT) ir 202857. Vai uzņēmums spēj nokārtot saistības ar banku?

EBIT	202857	
- Maksājamie procenti	60000	
Peļņa pirms nodokļu atskaitīšanas	142857	
- Peļņas nodoklis (15%)	35714	
Neto peļņa	107143	[7]

Tātad šajā piemērā uzņēmums ar iegūto peļņu nespēj nokārtot saistības bankai, jo uzņēmuma rīcībā palikusī peļņa (neto) ir 107143, bet aizņēmuma atmaksai nepieciešams 142857.

Peļņas pirms procentu un nodokļu atskaitīšanas (EBIT) lielums, kas nepieciešams, lai nokārtotu saistības ar banku, var aprēķināt ar formulu (3.1):

$$EBIT=I+K:(1-l),$$

(3.1. formula)

Kur:

I – maksājamo procentu summa

K – aizņēmuma atmaksājamā summa

l – peļņas nodokļa procenta likme [7]

Analizējot „Brāļa” finansu rādītājus pēc peļņas vai zaudējumu aprēķina EBIT lielumu nevar aprēķināt, jo 2006.gads ir noslēgts ar zaudējumiem. Šo EBIT koeficientu varēs izteikt pēc 2007.gada finansu pārskata, jo ir paredzēts gūt peļņu.

### 3.6.3 Līdzekļu aprites analīze.

Līdzekļu aprites analīzi sāk no bilances pētīšanas: tās vertikālās un horizontālās analīzes. Lai noskaidrotu ražošanas uzņēmuma „Brālis” finansiālo stāvokli ir jāsalīdzina 2005.gada un 2006.gada bilances struktūra un tās izmaiņu dinamika analīzes periodā, kā arī ir jāsalīdzina bilances pantu lielumi absolūtā un relatīvā veidā par apskatīto periodu ir jānoteic viņu izmaiņas par šo periodu.

3.7. tabula

**Bilances aktīva analīze (2006.gads).[13]**

Aktīva Rādītāji	2006.g. sākumā		2006.g. beigās		Novirze, Ls	Pieauguma temps,%
	Ls	%	Ls	%		
<b>Ilgtermiņa ieguld-mi, t.sk.:</b>	<b>1325303</b>		<b>1388192</b>		<b>62889</b>	<b>5</b>
<b>Pamatlīdzekļi</b>	<b>1127220</b>		<b>1260471</b>		<b>133251</b>	<b>12</b>
<b>Apgrozāmie līdzekļi,t.sk.:</b>	<b>198083</b>		<b>127721</b>		<b>-70362</b>	<b>35 (-)</b>
<b>debitoru parādi</b>	<b>195416</b>		<b>109295</b>		<b>-86121</b>	<b>44 (-)</b>
<b>Naudas līdzekļi</b>	<b>2587</b>		<b>64</b>		<b>-2523</b>	<b>97 (-)</b>
<b>Īpašums kopā</b>	<b>1325303</b>	<b>100</b>	<b>1388192</b>	<b>100</b>	<b>62889</b>	<b>159 (-)</b>

No tabulas 3.7. datiem ir redzams, ka par 2006.gadu uzņēmuma „Brālis” aktīva dinamiskā novirze būtiski izmainījās : pamatkapitāla daļa palielinājās par 5%, un arī apgrozāmā kapitāla daļa palielinājās par 12%. Debitoru parāda sastāvā 2005. gadā tika iekļauta PVN pārmaxa, kas izveidojusies no pamatlīdzekļu iegādes, celtniecības materiālu iegādes un veiktajiem pakalpojumiem. Savukārt 2006.gadā šī PVN pārmaxa tika saņemta no valsts budžeta „Brāļa” norēķinu kontā. Tādejādi apgrozāmo līdzekļu (debitoru parādu un naudas līdzekļu) temps ir krities (samazinājies) par 35%.

Aktivitātes rādītāji rāda, cik intensīvi uzņēmums izmanto savus aktīvus, lai saražotu produkciju (pakalpojumus) pārdošanai. Šie rādītāji dod iespēju spriest par to, vai ieguldījumi uzņēmuma aktīvos nav par lielu vai par mazu. Ja ieguldījumi ir par lielu, tad var būt, ka līdzekļi ir iesaistīti tādos aktīvos, kurus būtu lietderīgāk izmantot citiem mērķiem. Tā piemēram, uzņēmumam var būt lieki ražošanas krājumi, ko var pārdot un ieņēmums novirzīt izdevīgākiem mērķiem. Ja ieguldījumi ir par mazu, uzņēmums var izrādīties nespējīgs pietiekamā līmenī apkalpot pircējus, vai arī ražot produkciju. Var būt, ka uzņēmums gūst labumu no krājumu palielināšanas, jo efektīvāka klientu apkalpošana var izrādīties svarīgāka nekā naudas vai vērtspapīru atlikumu palielināšana.

„Brāļa” aktīvu rādītāji ir likvīdi, jo tajos ietilpst vērtīgi pamatlīdzekļi (tehnoloģiskās iekārtas, automašīnas, zeme, u.c. pamatlīdzekļi), kā arī vislikvidākie aktīvi – naudas līdzekļi (norēķinu kontā un kasē).

Ir pazīstamas divas pieejas aktivitātes rādītāju aprēķināšanai. Pirmā pieeja, ja analīzes mērķis ir novērtēt uzņēmuma darbību gada vai kāda cita perioda laikā. Otrā pieeja ir tad, ja nepieciešams novērtēt, vai aktīvu krājumi noteiktā datumā ir pienācīgā līmenī. Šādos gadījumos nepieciešams izmantot aktīvu līmeni perioda beigās, t.i., uz konkrētu datumu.

Krājumu aprites koeficienta aprēķins ir : Pārdotās prod. ražošanas izmaksas / Krājumu vidējais atlikums

231790

Krājumu aprites koeficients = ----- = **12.62**

18362

Šo koeficientu aprēķina pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas dalot ar krājumu vidējo atlikumu, tātad jāizmanto bilances un arī peļņas vai zaudējumu aprēķina dati. Krājumu summa ievērojami mainās gada laikā, un tāpēc ir ieteicams šajā aprēķinā izmantot krājumu vidējo līmeni, nevis atlikumu gada beigās. „Brāļa” krājumu atlikumi gada laikā būtiski nemainās.

„Brāļa” ilgtermiņa ieguldījumu aprites koeficientu gada sākumā nevar aprēķināt, jo viens no rādītājiem (ilgtermiņa ieguldījumi) neeksistē.

3.8. tabula

#### Ilgtermiņa ieguldījumu aprites koeficients

<b>Ilgtermiņa ieguld. aprites koeficients= Netto apgrozījums/ Ilgtermiņa ieguld.</b>	
<b>2006.gada sākumā</b>	<b>2006.gada beigās</b>
42536:985574= <b>0.04</b>	212853:878764= <b>0.24</b>

Šis koeficients raksturo ilgtermiņa ieguldījumu izmantošanas intensitāti. Zems šī koeficienta līmenis nozīmē to, ka ir pieļauta pārmērīga līdzekļu investīcija ilgtermiņa ieguldījumos, salīdzinājumā ar uzņēmumā saražotās produkcijas vai sniegto pakalpojumu apjomu. Šādos gadījumos uzņēmumam ieteicams pārdot daļu pamatlīdzekļu vai arī tos iznomāt. Šādā ceļā saņemtos līdzekļus vajadzētu ieguldīt efektīvāk, vai arī atmaksāt saistības, vai ieņēmus izmaksāt dividendēs, vai paplašināt uzņēmējdarbību. „Brālī” šis koeficients ir zems, un vadība paplašina saimniecisko darbību.

3.9. tabula

#### Visu aktīvu aprites koeficients

Visu aktīvu aprites koeficients= Netto apgrozījums/ Aktīvu summa	
2006.gada sākumā	2006.gada beigās
42536:1325303=0.03	212853:1388192=0.15

Visu aktīvu aprites koeficients rāda, cik efektīvi tiek izmantoti aktīvi neto apgrozījuma veidošanā.

Ekonomiskajā literatūrā ir aplūkoti vēl vairāki citi aprites koeficienti. Ne vienmēr obligāti ir jāaprēķina daudzi aprites koeficienti, novērtējot uzņēmuma finansiālo stabilitāti. Praktiski šim nolūkam parasti pietiek, ja aprēķina un novērtē krājumu un pircēju parādu aprites koeficientus un viena aprites perioda vidējo ilgumu dienās. Plašāks koeficientu loks izmantojams, ja analīzes programmā paredzēts īpaši analizēt apgrozāmos līdzekļus.

Krājumu un pircēju aprites koeficienti rāda ātrumu, ar kādu tie pārvēršas skaidras naudas formā, tas savukārt ietekmē uzņēmuma finansiālo stabilitāti un maksātspēju. „Brāļa” aprites koeficienti gada beigās ir palielinājušies, tas nozīmē, ka aprites intensitātes temps ir pieaudzis.

#### 3.6.4 Izmaksu analīze.

Aprēķinātās izmaksas ir tekošie izdevumi, kas saistīti ar preču apgrozību. Izdevumus var sadalīt divās grupās: mainīgas izmaksas, kas ir atkarīgas no apgrozījuma apjoma, un pastāvīgas izmaksas, nelielā mērā ir atkarīgas no apgrozījuma apjoma. Sadalot izmaksas uz mainīgām un pastāvīgām, var aprēķināt apgrozījuma un citu faktoru ietekmes lielumu uz aprēķinātās izmaksas apjomu. Lai aprēķinātu apgrozījuma ietekmi uz aprēķinātās izmaksas summu, izmaksas bāzes periodā pārskaita uz atskaites apgrozību.

Uzņēmēju ekonomiskās uzvedības motivācijas galamērķis ir peļņas iegūšana. Piedāvājuma likums ir ekonomiskās trīsvienības cēloņsakarība. Pirmkārt, piedāvājuma lielumu regulē attiecīgo preču cenas. Otrkārt, piedāvājuma izmaiņas nosaka ārpuscenu

faktori. Treškārt, piedāvājums ir atkarīgs no galējām ražošanas izmaksām. Pieprasījuma un piedāvājuma samērs veido līdzsvara cenu. Šīs cenas veidošanās ir cieši saistīta ar konkurenci. [9]

$$I(A^1) = (Li \text{ pārsk.} * A^1) / 100 + Ipast. ,$$

(3.2. formula)

kur  $I(A^1)$  – izmaksas, pārskaitītas uz atskaites apgrozījumu, Ls;

Li pārsk. - mainīgo pārskaitīto izmaksu līmenis bāzes periodā, %;

$A^1$  - apgrozījums atskaites periodā, Ls;

Ipast.- pastāvīgo izmaksu summa bāzes periodā, Ls.

Apgrozības izmaksu analīze pēc atsevišķiem posteņiem palīdz uzskatāmi parādīt , kādu izmaksu posteņu lielumi visvairāk ietekmē kopējo izmaksu apjomu.

„Brālī” pārsvarā visas izmaksas ir novirzītas uz pamatlīdzekļu izveidošanu

### 3.6.5 Rentabilitātes rādītāji un to analīze.

Ar rentabilitāti saprot attiecību starp peļņas lielumu un kādu citu rādītāju, kurš saistīts ar attiecīgās peļņas lielumu. Rentabilitātes analīzes gaitā par peļņu ietekmējošiem rādītājiem parasti mēdz pieņemt iesaistīto kapitālu vai īpašumu, vai arī neto apgrozījumu.

Rentabilitāti parasti raksturo un mēri no trim viedokļiem:

- *Komerčiālais viedoklis (komerciālā rentabilitāte)*, t.i., cik daudz peļņas uzņēmums ieguvīs uz neto apgrozījuma vienību.

- *Ekonomiskais viedoklis (ekonomiskā rentabilitāte)*, t.i., cik peļņas iegūts, rēķinot uz uzņēmuma aktīvu vienību.

- *Finansiālais viedoklis (finansiālā rentabilitāte)*, t.i., cik daudz peļņas ieguvuši uzņēmuma īpašnieki rēķinot uz ieguldītā kapitāla vienību.

Katram minētajam viedoklim atbilst savs rentabilitātes līmeņa mērīšanas rādītājs. Rentabilitātes rādītāji atspoguļo uzņēmumu panākumus peļņas gūšanā. Tā kā peļņa ir pats svarīgākais uzņēmuma darbības rezultāts, zems rentabilitātes līmenis atspoguļo neveiksmi, ja to laikus nenovērš, tad sagaidāms uzņēmuma bankrots.

Komerčiālās rentabilitātes līmeņa raksturošanai visbiežāk izmanto realizācijas rentabilitātes rādītāju, ko aprēķina šādi:

## Realizācijas rentabilitāte

<b>Realizācijas rentabilitāte= (Pārskata perioda peļņa (vai zaudējumi)/ Netto apgrozījums)*100</b>	
<b>2006.gada sākumā</b>	<b>2006.gada beigās</b>
(-8310:42536)*100=-19.54%	(-64676:212853)*100=-30.39%

Rentabilitāti vienmēr izteic procentos. Rentabilitātes līmeņa vērtēšanai nav absolūta kritērija, tā lielums ir atkarīgs no uzņēmumu darbības veida, apgrozījuma struktūras u.c. Rentabilitātes līmeņa paaugstināšanās, vienmēr tiek vērtēta pozitīvi. „Brāļa” aprēķinā ir redzams, ka jaunam uzņēmumam gūt peļņu konkurences apstākļos ir ļoti grūti. Jāņem vērā, ka ražošanas uzsākšanai lielākā daļa ieguldījumu ir aizņemti, tātad ir jādzēš kredīti un to procenti.

Ja grib spriest par uzņēmuma finansiālo stabilitāti, jābūt priekšstatam par optimālo attiecību starp pašu kapitālu un aizņemto kapitālu. Literatūrā par šo jautājumu ir izteikti dažādi viedokļi: vieni autori ieteic, ka optimālais būtu, ja viss kapitāls būtu pašu, citi uzskata, ka optimālā attiecība starp pašu kapitālu un aizņemto kapitālu varētu būt 2:1, 1:1, vai pat 1:3. Uzskatu dažādība šajā jautājumā liecina, ka viennozīmīgas atbildes nav un nevar būt. Lai noteiktu optimālo attiecību, jāņem vērā divi viedokļi:

- *Rentabilitātes viedoklis;*
- *Riska viedoklis.*

Savstarpējās sakarības starp kapitāla struktūru, rentabilitāti un risku izteic šādas formulas:

$$P=r*PK+(r-p)*AK$$

(3.3. formula)

$$P:PK=r(PK)=r+(r-p)*AK:PK$$

(3.4. formula)

kur,

PK – pašu kapitāls;

AK – aizņemtais kapitāls;

KK=(PK+AK) – kopkapitāls;

r – kopkapitāla rentabilitāte (rendits);

r(PK) – pašu kapitāla rentabilitāte;

p – aizņemtā kapitāla procentu likme;

P – peļņa.

Formula (3.3.) rāda, ka pašu kapitāla rentabilitāte paaugstinās, ja  $r-p>0$ .

Formula (3.4.) rāda, ja  $r-p>0$ , tad paaugstinoties (pazeminoties) aizņemtā kapitāla attiecībai pret pašu kapitālu (AK:PK), pašu kapitāla rentabilitāte paaugstinās (pazeminās).

Ja turpretī  $r-p<0$ , tad paaugstinoties attiecībai AK:PK, pašu kapitāla rentabilitāte pazeminās; ja AK:PK pārsniedz noteiktu līmeni, aizņemtā kapitāla izmantošana nes zaudējumus, notiek pašu kapitāla summas samazināšanās. Tātad, aizņemtā kapitāla izmantošana ir saistīta ar risku. Šo risku angļu-amerikāņu literatūrā sauc par “financial leverage – risk”, jo augstāks ir AK:PK līmenis, jo lielāks risks.

( $p=10\%$ ,  $KK=1000$ )

Rādītāji analīzei.

3.11. tabula

**Pašu kapitāla rentabilitāte atkarībā no kapitālas struktūras**

	R=12%	R=10%	r=8%	r=6%
AK:PK	R(PK)	R(PK)	r(PK)	r(PK)
0	12%	10%	8%	6%
200:800	12.5%	10%	7.5%	5%
500:500	14%	10%	6%	2%
750:250	18%	10%	2%	-6%
900:100	30%	10%	-10%	-30%

3.11.tabulā ievietotie dati ir aprēķināti, izmantojot formulu (3.4.).

Ja AK:PK=200:800 un  $r=12\%$ , tad  $r(PK)$  aprēķina šādi:

$r(PK)=12+(12-10)*200:800=12.5\%$ , utt.

Formula (3.3.) un .tabula 3.11. rāda, ka pašu kapitāla rentabilitāte ( $r(PK)$ ) ir atkarīga no kapitāla struktūras (AK:PK), kapitāla rendīta (rentabilitātes) un  $r-p$  lieluma (it sevišķi vai  $r-p>0$ ).

Pēc 3.11.tabulas datiem redzams, ja  $r-p>0$ , tad paaugstinoties aizņemtā kapitāla daļai, pieaud arī pašu kapitāla rentabilitāte. Ja  $r=p$  (tabulā  $r=10\%$ ,  $p=10\%$ ),  $r(PK)$  nav atkarīgs no aizņemtā kapitāla daļas.

Ja  $r-p<0$ , tad paaugstinoties aizņemtā kapitāla daļai, pašu kapitāla rentabilitāte pazeminās, tā var kļūt negatīva.

No piemēra izriet, ka nav un nevar būt viennozīmīgas atbildes uz jautājumu par aizņemtā un pašu kapitāla optimālo attiecību. Var teikt vienīgi to, ka, jo augstāka ir pašu kapitāla daļa kopkapitālā, jo augstāka ir uzņēmuma finansiālā stabilitāte. No tā izriet, ja uzņēmums darbojas paaugstinātos riska apstākļos, nepieciešams, lai pašu kapitāla daļa būtu

augstāka. Tāpat redzams, ka AK:PK līmeņa ietekme uz pašu kapitāla rentabilitāti un risku ir atkarīga no attiecības starp kopkapitāla rentabilitāti un aizņemtā kapitāla procenta likmi.

Izanalizējot gada pārskata (*pielikums nr.4*) datus var secināt, ka uzņēmuma finansiālais stāvoklis nav stabils, bet jāņem vērā, ka visi aktīvi ir likvīdi. Kredīta nodrošinājums ir tehnoloģiskās iekārtas un uzceltā rūpnīcas ēka.

Šajā nodaļā mēs izanalizējam uzņēmuma iekšējo vidi. Apskatījām vēsturi, izanalizējām darba aizsardzības organizēšanu, veicām finansu analīzi.

Nākamajā nodaļā, balstoties uz iepriekšējo nodaļu veiktajiem darbiem, mēs veiksīm SVID analīzi. Pēc SVID analīzes veiktajiem rezultātiem mēs izvēlēsimies uzņēmumu stratēģiju turpmākajiem trijiem gadiem.

## 4 PRIVĀTĀS ALUS DARĪTAVAS „BRĀLIS” STRATĒGIJA

Stratēģija nosaka, kas ir jāpaveic; kur – uz kurām nozarēm vai produktu tirgiem orientēties; kā - kādi resursi vai aktivitātes tiks izmantotas katram produktu tirgum, lai atbilstu ārējās vides iespējām un draudiem, kā arī iegūt konkurences priekšrocības.

Mērķi nosaka, uz ko uzņēmums vēlas iet. Stratēģijas atbild, kā tur nokļūt. Katram uzņēmumam jāizveido sava stratēģija, lai sasniegtu savus mērķus. Stratēģija pēc tam ir jāīsteno vai jākoriģē, ja tā nespēj sasniegt izvirzītos mērķus.

Veidojot stratēģijas, jāņem vērā 3 stratēģijas līmeņi:

- Vispārējā stratēģija (biznesa līmeņa stratēģija) ;
- Korporatīvā stratēģija;
- Uzņēmējdarbības stratēģija. [11,235]

**Biznesa līmeņa stratēģija** ir darbību kopums, ko lieto stratēģiskie vadītāji, izmantojot uzņēmuma resursus un atšķirīgās prasmes, lai iegūtu konkurētspējīgu priekšrocību attiecībā pret saviem konkurentiem dotajā tirgū vai nozarē. Lai efektīvi konkurētu, uzņēmumam jārealizē biznesa līmeņa stratēģija, kas ļauj tai pilnībā izmantot tās konkurētspējīgo priekšrocību. Biznesa līmeņa stratēģija ir jāizstrādā tā, lai tā atbilstu uzņēmuma korporatīvā līmeņa stratēģijai.[8,102]

Uzņēmums kā biznesa līmeņa stratēģiju var izvēlēties vienu no trijām vispārējām konkurences stratēģijām vai to kombināciju:

- 1) Zemu izmaksu stratēģija;
- 2) Diferencēšanas stratēģija;
- 3) Fokusēšanās vai nišas stratēģija.

Šīs stratēģijas sauc par vispārīgām, jo tās var lietot jebkurš uzņēmums jebkurā nozarē. Galvenā prasība, izstrādājot biznesa stratēģiju, ir palielināt uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību, lai pārspētu konkurentus un sasniegtu peļņas līmeni, kas lielāks par vidējo attiecīgajā nozarē. [8,102]

***Izmaksu līdera stratēģija*** – paredz produkcijas vienības pašizmaksas samazināšanos. Šīs stratēģijas mērķis ir radīt stabilu pārkumu pār konkurentiem izmaksu jomā. Izmaksu samazināšanas stratēģija izmanto ražošanas apjoma efektu un ražīguma paaugstināšanos. Šīs stratēģijas uzmanības centrā ir tādu izmaksu nodrošināšana, kuras ir mazākas nekā konkurentiem. Zemās izmaksas rada barjeru jaunu konkurentu ienākšanai nozarē un

vienlaicīgi veido labu aizsardzību pret preču – aizstājēju ienākšanu tirgū. Uzņēmumiem ar mazākām izmaksām ir stabilākas pozīcijas, jo tiem ir lielākas iespējas apmierināt patērētāju vēlmi iegūt preci par zemu cenu.

Zemu izmaksu līdera stratēģija īpaši lietderīga, ja:

- Cenu konkurence ir īpaši liela;
- Nozarē ražotais produkts ir standartizēts, preces īpašības apmierina plašu patērētāju loku;
- Lielākā daļa patērētāju produktu izmanto vienu un to pašu vajadzību apmierināšanai, tādēļ var lietot standarta variantu, un noteicošā preces izvēlē kļūst cena;
- Patērētāju pāreja pie cita piegādātāja neprasa lielas izmaksas, tādēļ ir lietderīgi meklēt piegādātāju, kurš noteicis zemāko cenu;
- Pastāv liels patērētāju skaits, un tādēļ tie būtiski var ietekmēt cenu.

Parasti, ja patērētāji jūtīgi reaģē uz cenu, tie izvēlas pašu zemāko cenu, un tādā situācijā zemo izmaksu stratēģija garantē panākumus.

Privātā Alus Darītava „Brālis” produkcijas cenas salīdzinot ar konkurentiem ir zemas. Kad uzņēmums tika dibināts jau tika izlemts, ka tirgū ieiešana būs pateicoties lētākai cenai. Uzņēmums ir tipisks šīs stratēģijas piekritējs un pateicoties šai stratēģijai ir spējis ienākt Latvijas alus tirgū.

***Plašas diferenciacijas stratēģija*** – paredz apkalpot plašu patērētāju loku, piedāvājot kādas vajadzības apmierināšanai dažādus produkcijas variantus. Šī stratēģija centrālais jautājums ir patērētāju vajadzību laba pārzināšana. Jo lielāka ir patērētāju ieinteresētība piedāvāt produkcijas daudzveidīgās, atšķirīgās īpašības, jo lielāku konkurences pārkumu ir ieguvis uzņēmums.

Veiksmīga diferenciacija nodrošina uzņēmumam iespēju – noteikt precei paaugstinātu cenu; palielināt pārdošanas apjomu, jo lielāks pircēju skaits tiek piesaistīts ar produkcijas atšķirīgām īpašībām; iekarot pircēju uzticību sava uzņēmuma preču zīmei. Diferenciacijas pazīmes var tikt izmantotas atšķirīgā dizainā, kvalitātē, pirms un pēc apkalpošanas sistēmā, garšas īpašībās, izgatavošanas kvalitātē, sortimenta plašumā. Diferenciacija cieš neveiksmi, ja patērētāji neredz neko unikālu šajā produktā un tādēļ pērk konkurentu produkciju.

Šai stratēģijai ir arī trūkumi – patērētājs nenovērtē diferenciaciju (atšķirību), jo tā nesamazina patērētāja izdevumus un nepaaugstina tā labklājību, diferencēto preci viegli var kopēt konkurenti, noteikta pārāka augstāka cena diferencētai precei un informācijas trūkums - īpašību nezināšana, kuras patērētājs uzskata kā galveno preces vērtību.

Privātā Alus Darītava „Brālis” ražo plašu alus sortimentu un apkalpo lielāko daļu Latvijas veikalu. Uzņēmums savā darbībā pielieto arī šo stratēģiju.

**Fokusētā zemu izmaksu stratēģija** – paredz izgatavot produkciju tai pircēju daļai, kuru ienākumi ir salīdzinoši zemi. Šajā stratēģijā izmaksu samazinājumu var panākt uz ražošanas apjoma efektu, jo patērētāju loks ir pietiekami liels.

Privātā Alus Darītava ”Brālis” ir radījusi produktu „Otto” kas ir divu litru PET pudelē pildīts 4,0 % alus. Šis alus tika radīts lai apmierinātu pircējus ,kuriem ir ierobežoti ienākumi. Šis ir lētākais alus tirgū. Ar šīs stratēģijas palīdzību uzņēmums arī akcentē konkurences pārkumu.

**Fokusēta diferenciācijas stratēģija** – paredz izmainīt produkta īpašības atbilstoši kādas patērētāju grupas vajadzībām. Šī stratēģija dod labus rezultātus, ja, piemēram:

- neviens konkurējošs uzņēmums neizrāda vēlmi specializēties dotā tirgus segmentā;
- uzņēmumam nav pietiekami daudz resursu, lai apkalpotu lielāku tirgus daļu.

Arī fokusēšanās stratēģijai ir savi riska faktori – mērķa segmenta patērētāju prasības mainās tā, ka tās sakrīt ar kopējā tirgus patērētāja prasībām, segments kļūst tik pievilcīgs, ka izsauc liela skaita konkurentu ienākšanu tajā, tā būtiski samazinot segmenta ienesīgumu.

Privātā Alus Darītava „Brālis” nedarbojas šīs stratēģijas ietvaros.

**Optimālo izmaksu stratēģija** – šī stratēģija rodas no visu iepriekšējo 4 stratēģiju apvienojuma. Šī stratēģija paredz piedāvāt patērētājam atbilstoši viņu maksātspējai iespējami vislabāko produkcijas variantu.

**Korporatīva stratēģija** atbild uz jautājumu, kā un kuros saimnieciskās darbības virzienos notiks uzņēmuma izaugsme. Uzņēmums var meklēt savu izaugsmi, vai nu paplašinot savu esošo uzņēmumu - ekspansija, vai arī attīstot jaunu uzņēmējdarbību - diversifikācija .

Korporatīvajā līmenī uzņēmums var lietot vertikālās integrācijas stratēģiju un saistītās vai nesaistītas stratēģijas.

**Uzņēmējdarbības līmeņa stratēģiju** pamatā ir izvēle starp trīs vispārīgiem stratēģiju virzieniem. Lai attīstītu konkurētspējīgo priekšrocību visu trīs vispārējo stratēģiju izmantošanas gadījumā, organizācijai tās funkcionālajā līmenī ir jāattīsta atšķirīgās prasmes atbilstoši uzņēmējdarbības līmeņa stratēģijai. Ieguldījumam, ko organizācijas velta atšķirīgās prasmes izveidošanai, ir jāatbilst tās lomai konkurētspējīgās priekšrocības radīšanā, un to nosaka uzņēmējdarbības līmeņa stratēģija.

Stratēģijas **izvēli** var ietekmēt arī **uzņēmuma vadības viedoklis par pieļaujamo riska pakāpi**. Lai gan risks ir katra uzņēmējdarbības sastāvdaļa, tomēr nav pieļaujama tāda riska pakāpe, kas var neveiksmes gadījumā novest pie bankrota.

Tā kā saimniekošanas veiksmē lielā mērā ir atkarīgā no pasākumu realizācijas momenta, tad stratēģijas izvēle ietekmē arī laika faktors. Stratēģiskās darbības ir jāuzsāk tad, kad to veikšanai ir labvēlīgi apstākļi.

#### 4.1 SVID analīze

SVID analīze ir metode, ar kuras palīdzību var veikt uzņēmuma auditu. Šī metode ir viena no galvenajām plānošanas sastāvdaļām. Metodes pielietošana palīdz uzņēmumam koncentrēties būtiskiem jautājumiem.[18]

Uzņēmuma iekšējās un ārējās vides novērtēšana ir nozīmīga stratēģiskās plānošanas procesa sastāvdaļa.

Uzņēmuma vides faktori iekšienē parasti tiek iedalīti sekojoši: stiprās puses (**S**) un vājās puses (**V**), faktori ārpus uzņēmuma tiek iedalīti šādi: iespējas (**I**) un draudi (**D**). Tāpēc analīze tiek saukta par SVID analīzi. (Angļu valodā šī analīze tiek saukta par SWOT analīzi – **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats). [18]

SVID analīzes rezultāti sniedz uzņēmumam noderīgu informāciju par uzņēmuma iekšējo resursu un attiecībām ar ārējo vidi, kurā tas darbojas.

SVID analīze ir metode, ar kuras palīdzību uzņēmums novērtē savas stiprās un vājās puses, kā arī pastāvošās iespējas vai gaidāmos draudus. Un tikai tad, kad visi četri kritiskie informācijas elementi ir noteikti, balstoties uz tiem, uzņēmums var formulēt un īstenot biznesa stratēģiju plānoto mērķu sasniegšanai.

SVID analīzes galvenais uzdevums ir pieejamo informāciju sadalīt iekšējos (stiprās un vājās puses) un ārējos (iespējas un draudi) faktoros. Kad šis darbs ir paveikts, SVID analīzes rezultāti parāda, kuri faktori (stiprās puses un iespējas) var palīdzēt uzņēmumam stratēģisko mērķu sasniegšanā, un kuri faktori (vājās puses un draudi) ir šķērslī, kas jāpārvar vai jāsamazina to iedarbību.

Veicot SVID analīzi, jāatceras, ka *stiprās un vājās puses* ir iekšējie faktori, bet *iespējas* un *draudi* ir ārējie faktori.

SVID analīze ir ārkārtīgi noderīgs instruments, veicot dažādu situāciju analīzi un pieņemot svarīgus lēmumus, kuru var pielietot jebkurš uzņēmums.

SVID analīze ir efektīvs ceļš, kā noteikt uzņēmuma stiprās un vājās puses un izpētīt iespējas un draudus, ar kuriem uzņēmums sastopas vai var sastapties tuvākā nākotnē. SVID

analīze palīdz izvērtēt faktorus, kas nodrošina uzņēmuma veiksmīgu attīstību un kuri var veicināt tā tālāko izaugsmi.

Veicot SVID analīzi, jūs iepazīstaties ar svarīgākajiem faktoriem, kuri ietekmē jūsu uzņēmumu. Analīze ir viegli veicama, rezultāti ir viegli lasāmi un saprotami, kā arī ir viegli apspriežami.[18]

Uzņēmums var veikt SVID analīzi:

- Izstrādājot stratēģisko plānu vai meklējot problēmas risinājumu,
- Izstrādājot darbības plānu, kurš ir atkarīgs no vairākiem iekšējiem un ārējiem faktoriem, un kura mērķis ir izcelt uzņēmuma stiprās puses un optimizēt ārējo iespēju izmantošanu, tajā pašā laikā samazinot vājo pušu un ārējo draudu ietekmi.

Dot ievirzi.

Pirmais solis jebkurā projektā ir skaidri zināt, ko jūs darāt un kāpēc. SVID analīzes risināmo jautājumu loks var būt šaurāks vai plašāks, vispārējs vai specifisks.

Savākt informāciju

Iepriekšēja sagatavošanās ir būtisks posms, lai tai sekojošā analīze būtu efektīva, un sagatavošanas darbi ir jāsadala starp SVID analīzes dalībniekiem. Sagatavošanās darbus var veikt divos posmos:

- Nepieciešamo izejas datu sagatavošana,
- Detalizēta informācijas analīze.

Apkopojot informāciju par stiprajām un vājajām pusēm, jākoncentrējas uz iekšējiem faktoriem (ieņēmums, resursi, līdzekļi u.t.t.). Apkopojot informāciju par iespējām un draudiem, jākoncentrējas un ārējiem faktoriem.

Ja SVID matricas sastādīšana notiek sanāksmju vai semināru laikā, jāizmanto to priekšrocības un jārada atmosfēra, kura veicina brīvi plūstošu informāciju un dalībnieku brīvu izteikšanos. Vadītājam ir jāatvēr laiks dalībnieku brīvam domas lidojumam, taču ne pārāk ilgi. Ar pusstundu parasti pietiek, piemēram, runājot par stiprajām pusēm. Sastādot SVID matricu, analīzes dalībniekiem jābūt konkrētiem, vērtējošiem un analītiskiem.

Uzskaitiet SVID matricā stiprās un vājās puses, iespējas un draudus

Jānovērtē uzskaitītās idejas attiecībā pret mērķiem

Kad idejas ir sarakstītas SVID matricā, jāšķiro un jāgrupēt tās attiecībā pret mērķiem. Var izrādīties, ka analīzes dalībniekiem lai gūtu plašāku priekšstatu, būs nepieciešams

izvēlēties piecas viņuprāt svarīgākās idejas. Mērķu skaidrība ir šī procesa pamatā, jo tālāk sekos ideju novērtēšana un izslēgšana, lai atdalītu graudus no pelavām.

SVID analīzes matrica sastāv no četrām daļām: stiprās puses, vājās puses, iespējas un draudi. Zemāk, tabulā 4.1. attēlotā SVID matrica iekļauj jautājumu piemērus, kuri ievadīti atbilstošajā SVID matricas daļā. Jautājumu piemēri var tikt izmantoti kā temati diskusijām, un tos var mainīt, atbilstoši SVID analīzes mērķiem.

4.1. tabula

**Ieteikumi veiksmīgai SVID analīzes veikšanai[18]**

	Galvenie ieteikumi	Tomēr atcerieties ...
1	Nekad nekopējiet esošo SVID analīzi; tas ietekmēs jūsu domāšanu. Ņemiet jaunu papīra lapu un sāciet	<i>Jūs variet izmantot standarta matricu, lai palīdzētu analizēt ideju plūsmu</i>
2	Veicot SVID analīzi - nesteidzieties	<i>Iespējams, jums pie tās būs jāatgriežas vairākkārt, kamēr rezultāti jūs apmierinās</i>
3	SVID analīzes matrica NAV gala rezultāts. Tas ir tikai instruments, lai palīdzētu veikt jūsu uzņēmuma analīzi	<i>Pirms uzsākt analīzi, jums ir jāzina, ko jūs iesāksiet ar rezultātiem</i>
4	SVID analīze nav biznesa skolas iedoma. Tas ir atzīts paņēmieni, kuru plaši izmanto biznesā	<i>Veicot SVID, jums ir jājūtas ērti un pārlicinoši</i>
5	Centieties, lai SVID analīze būtu vienkārša, lasāma, īsa un konkrēta	<i>Būs gadījumi, kad ar rezultātiem gribēs iepazīties cilvēki „no malas” (piem., banku vadītāji vai investori); pierakstā nelietojiet tikai jums zināmās frāzes vai akronīmus</i>
6	Pārlicinieties, ka jūsu izstrādātais darbības plāns balstās uz SVID analīzi	<i>Jums jā rūpējas, lai tas būtu skaidrs katrai iesaistītajai personai</i>
7	SVID analīze sniedz ieskatu tikai uz doto brīdi	<i>Jums tas ir atkārtoti jāizskata – iespējams reizi ceturksnī – lai novērtētu, kā mainās situācija</i>
8	Neuztraucieties, ja tas nav nevainojams, vienkārši veiciet analīzi.	<i>Ja jūsu darbība pamatosies uz rezultātiem, tiem ir jābūt precīziem visās</i>

### **Privātās Alus Darītavas „Brālis” Stiprās puses:**

1. Labi produkcijas realizācijas kanāli. Ir stabila sadarbība ar Latvijas lielākajiem vairumtirgotājiem, kas nodrošina produkcijas pieejamību jebkurā Latvijas reģionā.
2. Spēja ātri pielāgoties tirgus izmaiņām. Mazā uzņēmumā nav nepieciešams saskaņot jebkuras izmaiņas tik ilgi, kā tas ir lielos uzņēmumos. Līdz ar to lēmumu pieņemšana ir ļoti ātra. Tas ir ļoti būtisks faktors sīvas konkurences tirgū.
3. Nefiltrētais alus. Specifisks produkts alus mīļiem, ko ražo tikai dažas alus darītavas. Produktu vajadzētu mazliet pastimulēt tirgū.

### **Vājās puse:**

1. Ierobežoti marketinga līdzekļi. Uzņēmuma ir nepietiekami līdzekļu daudzumi jaunu produktu virzīšanai tirgū, kā arī, esošo produktu atpazīstamības veicināšanai.
2. Daļa tehnoloģisko iekārtu ir novecojušas. Ir tehnoloģiskās iekārtas, kuras ir ļoti bēdīgā stāvoklī, kuras prasa regulāru remontu un ir neefektīvas.
3. Samērā liela darbinieku rotācija. Pie biežas darbinieku rotācijas esošajiem darbiniekiem daudz laika jāvelta jaunu darbinieku apmācībai, kā rezultātā esošie darbinieki velta mazāk uzmanības savam tiešajam darbam. Jaunu darbinieku iekļaušana ražošanas procesā prasa papildus līdzekļus.
4. Maza noliktava. Ir nepieciešamas papildus platības priekš izejvielu krājumiem, lai nodrošinātu nepārtrauktu ražošanas procesu.
5. Nav savs autotransports. „Brālis” izmanto īrētā autotransporta pakalpojumus, bet ir reizes kad ir nepieciešams autotransports uz reizi un nepilna krava.
6. Rūpnīcas atrašanās vieta nav ideāla. Pārāk tālu no Rīgas apvedceļa. Bieži klientiem nav vērt pēc pāris paletēm braukt pakal produkcijai.

### **Iespējas :**

1. Tirgus. Ir iespēja palielināt pārdošanas apjomus gan Latvijā, gan ES.
2. Jāuzlabo attiecības ar lielveikalu ķēdēm. Patreiz „Brālis”, nesadarbojas ne ar vienu lielveikala ķēdi. Ir pēdējais brīdis ko mainīt, lai nezaudētu tirgus daļu.
3. Silta vasara. Alus ir sezonāls produkts un tāpēc siltai vasarai ir ļoti liela nozīme.
4. ES fondu apguve. „Brālis” vēl nav apguvis ES naudas, bet daži alus ražotāji veiksmīgi ir īstenojuši vairākus projektus.

### **Draudi:**

1. Jaunu alus rūpnīcu celšana. Tuvāko gadu laikā Latvijā būs trīs jaunas alus rūpnīcas, kas neapšaubām palielinās konkurenci.
2. Konkurentu agresīvie mārketinga pasākumi. Lielās alus rūpnīcas tērē lielas naudas produktu virzīšanai tirgū.
3. Lielveikalu ķēdes pašas var sākt importēt alu no citām valstīm, tādējādi radīt milzīgas problēmas vietējiem ražotājiem.
4. Inflācija. Lielais inflācijas temps, kā rezultātā Latvijas Banka ceļ Rīgebor likmes.
5. Valūtas kursa svārstības. Dolāra kursa svārstības ietekmē izejvielu iepirkuma cenas.
6. Valsts normatīvo aktu ierobežojoši nosacījumi, nepietiekama sadarbība starp valsts pārvaldes institūcijām:

## **4.2 Makkensija matrica**

Makkensija matrica ir instruments SVID analīzes datu apstrādei. Tā ļauj noteikt darbības pievilcību un uzņēmuma konkurētspēju vidējo aritmētisko lielumu veidā . [11]

*4.2. tabula*

<b>Uzņēmuma ārējās vides analīze</b>				
<b>Uzņēmuma Arējās vides analīze</b>				
<b>Nr.</b>	<b>Vērtējamais kritērijs</b>	<b>Labvēlīgās iespējas</b>	<b>Nelabvēlīgās iespējas</b>	<b>Nozīmīguma līmenis</b>
1	Tirgus izaugsme	Paredzams tirgus pieaugums	Nelabvēlīgi laika apstākļi	2
2	Tirgus ietilpība	Kopējais pieprasījums aug	KAug tirgus konkurence	2
3	Konkurentu agresivitāte	Konkurenti lēni reaģē uz tirgus izmaiņām	Konkurenti pāris produktus dala bez maz vai pa velti.	2
4	Cenas risks	Mums ir laba cena	Konkurenti patstāvīgi nodarbojas ar dempingu	3
5	Darbības rentabilitāte	Alus tirdzniecība ir rentabla	Inflācijas kāpums	3
6	Aizvietošana ar citu preci risks	Alum ir savi cienātāji	Pateicoties valsts politikai drīz alus maksās tikpat cik šņabis	2

Tabulā 4.2. ir novērtēta uzņēmuma ārējās vides vājās un stiprās puses. Tālāk tabulā 4.3. tad tiek novērtēta iekšējās vides iespējas un draudi. Kritēriju novērtējumus veica autori pēc trīs baļļu sistēmas. ( 1- nozīmīgs, 2 – ļoti nozīmīgs, 3- izšķiroša nozīme).

## Uzņēmuma iekšējās vides analīze

Uzņēmuma iekšējās vides analīze				
Nr.	Vērtējamais kritērijs	Labvēlīgās iespējas	Nelabvēlīgās iespējas	Nozīmīguma līmenis
1	Tirgus daļa	Aizņemam 2 % tirgus	Būs trīs jaunas alus rūpnīcas	3
2	Finansiālais stāvoklis	Strādājam ar peļņu	Apgrozījuma kritums	3
3	Produktu kvalitāte	Produkti kvalitatīvi	Pieklībo iepakojuma kvalitāte	3
4	Produkcijas cena	Cena ir konkurētspējīga	Energoresursi sadārdzinās	3
5	Produktu markas popularitāte	Kvalitatīvas etiķetes	Maz naudas mārketingam	3
6	Mārketinga aktivitātes	Labā atlaižu sistēma	Nav kas analizē aktivitāšu rezultātu	3
7	Menedžmenta aktivitāte	Labi izjūt tirgu	Nepievērš uzmanību stratēģiskai plānošanai	2
8	Iekārtas un tehnoloģijas	Vidējs līmenis	Dārgas detaļas	2

## Konkurences salīdzinājums

Uzņēmuma iekšējās priekšrocības konkurences cīņā													
Nr.	Kritēriju priekšrocība konkurences cīņā	Tirgus nozīmīguma līmenis	Vērtējumi salīdzinājumā ar konkurentiem									Kopējais rezultāts	
			Vāji			Vidēji			spēcīgi				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Tirgus daļa	3		2				(5)					6 (15)
2	Finansiālais stāvoklis	3		2				(5)					6 (15)
3	Produktu kvalitāte	3				4		(6)					12 (18)
4	Produkcijas cena	3				4		(6)					12 (18)
5	Produktu markas popularitāte	3		2				(6)					6 (18)
6	Mārketinga aktivitātes	3		2				(5)					6 (15)
7	Menedžmenta aktivitāte	2		2				(5)					4 (10)
8	Iekārtas un tehnoloģijas	2			3			(6)					6 (18)
<b>Kopā</b>		<b>22</b>											<b>58 (124)</b>

Lai varētu izveidot matricu vispirms dati jānovērtē ne tikai pēc nozīmes uzņēmumā, bet arī salīdzinot ar konkurenci un tirgu pievilcību. Šim uzdevuma veikšanai noder tabulas 4.4. un tabula 4.5. Atsevišķi tiek analizēti iekšējie un ārējie faktori. Vērtējumu salīdzinājums ar konkurentiem tiek veikts pēc deviņu baļļu sistēmas. Iekavās ir parādīti uzņēmuma mērķi – vēlamais stāvoklis, kādu tas plāno sasniegt pēc 3-5 gadiem.

4.5. tabula

Tirgus pievilcības salīdzinājums												
Uzņēmuma ārējā tirgus pievilcības kritēriji												
Nr.	Tirgus pievilcības kritēriji	Nozīme uzņēmuma	Pievilcības vērtējumi									Kopējais rezultāts
			Vāji			Vidēji			spēcīgi			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Tirgus izaugsme	2			3		(5)					6 (10)
2	Tirgus ietilpība	2			3			(6)				6 (12)
3	Konkurentu agresivitāte	2				4		(6)				8 (12)
4	Cenas risks	3		2				(6)				6 (18)
5	Darbības rentabilitāte	3			3			(6)				9 (18)
6	Aizvietošana ar citu preci risks	2			3		(5)					6 (10)
<b>Kopā</b>		<b>14</b>										<b>41 (80)</b>

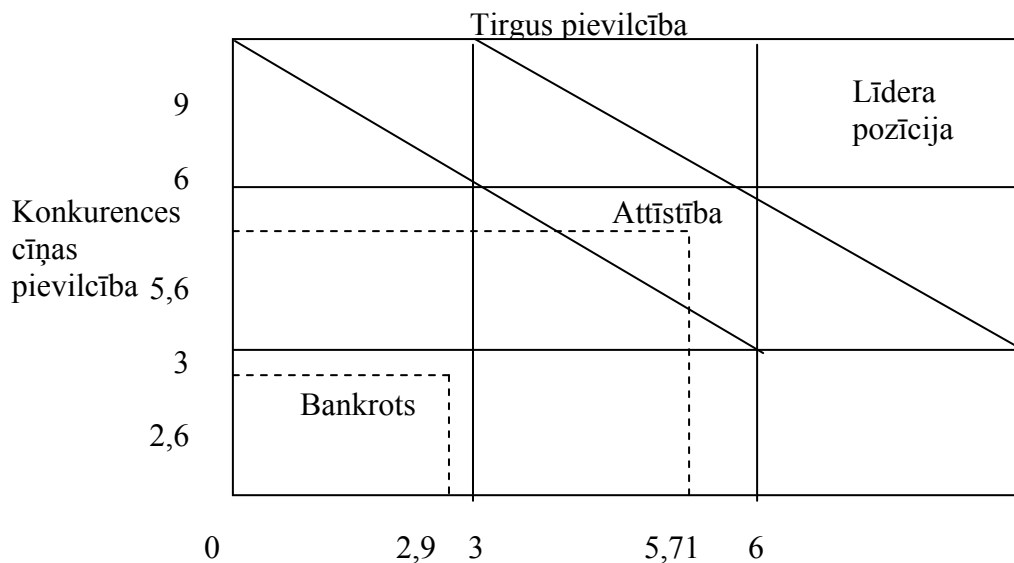
Kopējais rezultāts veidojas kā nozīmīguma līmeņu un vērtējumu salīdzinājumā ar konkurentiem reizinājums.

#### Iekšējie kritēriji

Pašreizējais uzņēmuma vidējais stāvoklis ir  $58/22=2.64$ , bet stratēģiskais mērķis ir  $124/22=5,64$

#### Ārējie kritēriji

Pašreizējais uzņēmuma stāvoklis tirgū ir  $41/14=2,93$ , bet stratēģiskais mērķis ir  $80/14=5.71$



**4.1. attēls Pēc Makkensija matricas uzņēmuma pašreizējā situācija un nākotnē plānotais rezultāts.**

Kad iegūti galējie rezultāti no tabulām 4.4 un 4.5. , jākonstruē Makkensija matrica attēls 4.1. Šis attēls uzskatāmi parāda , ka pašreiz uzņēmums atrodas uz bankrota robežas . Ja visus kritērijus izdotos uzlabot tā, kā paredzēts stratēģiskajos mērķos, tad pēc trīs gadiem vai pat ātrāk uzņēmums atrastos attīstības posmā.

**4.3 Stratēģijas izvēle**

Nākamais stratēģijas plānošanas posms , kas atkarīgs no iepriekšējā posma rezultātiem , ir stratēģijas izvēle. Vispār pastāv četri stratēģijas veidi (tabula 4.6).

- Intensīvā (attīstības) stratēģija
- Integrētā stratēģija
- Diversificētā stratēģija
- Samazināšanas stratēģija

## Stratēģiju veidi [11;232]

Organizāciju stratēģijas			
Intensīvā (attīstības) stratēģija	Integrētā stratēģija	Diversificētā stratēģija	Samazināšanas stratēģija
Iekļūšana tirgū Tirgus daļas palielināšana Tirgus paplašināšana (ieeja jaunos tirgos) Jaunas produkcijas izstrāde	Vertikālā integrācija Horizontālā integrācija	Koncentriskā diversifikācija Horizontālā diversifikācija Daudznozaru diversifikācija	Konsolidācijas Saīsināšana Likvidācija

**Intensīva stratēģija** ir lietderīga gadījumos, kad pastāv perspektīvas iespējas pilnveidot jau pastāvošo biznesu: piemēram, tirgus ietilpības palielināšana ar esošo preci un esošajā tirgū (tirgus iekarošanas stratēģija); jauna tirgus attīstīšana esošajai precei (tirgus paplašināšanas stratēģija); jaunu preču ražošanas attīstīšanas esošajā tirgū (jaunas preces izstrādes stratēģija). [11;232]

**Integrēta stratēģija** organizācijā iespējam gadījumā, ja business, kurā tā darbojas, dod iespēju noteikt kontroli pār citām organizācijām, novērst konkurenci. Piemēram, ja izdodas kontrolēt piegādātājus, tad tā būs atgriezeniska vertikāla integrācijas stratēģija. Gadījumā, ja organizācija nolemj pārņemt vai noteikt kontroli pār preču virzības tīkla (vairumtirdzniecības, mazumtirdzniecības) organizācijām, tad tā ir vertikālās integrācijas stratēģija. Horizontālā integrācija paredz, ka organizācija savā īpašumā iegūst dažas konkurējošas organizācijas vai palielina kontroli pār tam ar noteikumu, ka valdība tam nepretojas. [11;233]

Diversificēta stratēģija organizācijā iespējam gadījumā, kad tai pastāvošās biznesa sistēmas ietvaros vairs nav pamata cerībai samazināt starpību starp reālo un vēlamu. Diversifikācijas būtība ir jauni tirgi un jauna prece. Organizācija var paplašināt savu preču sortimentu ar jaunām precēm, kuras kopā ar esošo preču sortimentu nodrošina jaunu pircēju grupu piesaistīšanu (koncentriskā diversifikācija). Sortimenta paplašināšana ar jaunām precēm (analogiem) var izraisīt interesi organizācijas tradicionālajos pircējos vai viņu starpniekos (horizontālā integrācija). Visbeidzot organizācijas var meklēt jaunu, izdevīgu biznesa jomu, kura nav saistīta ar esošo tehnoloģiju, izejvielu un tirgu (daudznozaru diversifikācija). Šādas attīstības mērķis parasti ir izlīdzināt sezonas vai cikliskās preču realizācijas apjoma svārstības. [11;233]

**Samazināšanas stratēģija** nozīmē organizācijas spēku un resursu pārgrupēšanu . Piemēram, viena no biznesa samazināšanas alternatīvām ir **konsolidācija**. Pēc būtības tā ir atteikšanās no dažiem tirgiem, dažu preču ražošanas sašaurināšana ar nolūku koncentrēt resursus visizdevīgākajos virzienos. Vēl būtiskas ir izmaiņas, kad notiek organizācijas biznesa **samazināšana**, pārdodot atsevišķas organizācijas daļas. Var būt pārdoti atsevišķi uzņēmumi vai citi aktīvi ar nolūku ieņēmumus virzīt izdevīgākās darbībās. Tikai tad , kad tiek izmantotas visas alternatīvo stratēģiju izmantošanas iespējas, organizācija būs jālikvidē. Likvidēšana var nozīmēt gan bankrotēšanu , gan pilnīgu pārdošanu , gan vienkāršu slēgšanu.[11;234]

**Stratēģijas īstenošana.** Labam plānam jābūt veiksmīgi realizētam. Stratēģijai jābalstās uz piemērotu organizācijas, struktūru, tehnoloģiju, cilvēku resursiem, motivēšanas sistēmu, informācijas sistēmu un vadības stilu. Stratēģijas īstenošanas formas un metodes – procedūras, programmas, projekti, budžeti. Šajā posmā nepieciešama arī kontrole, jo tas ir veids kā atbalstīt menedžerus strādāt efektīvāk un veikt darbības koriģēšanu, ja rodas nepieciešamība.

**Stratēģijas novērtēšana.** Lai novērtētu stratēģijas pareizību, darbības rezultāti ir jāsalīdzina ar mērķiem. Lai vērtējums būtu efektīvs, tas jāveic sistemātiski un nepārtraukti.

Izanalizējot Privātās Alus Darītavas „Brālis” stiprās un vājās puses autori ieteiktu uzņēmuma vadībai izmantot Intensīvās stratēģijas modeli. Jācenšas ciešāk sadarboties ar lielveikalu ķēdēm, jo uzņēmums pat reiz sadarbojas tikai ar mazajiem veikaliņiem. Pēdējos gados lielveikalu audzē savus apjomus, un daudzi mazie veikaliņi veras ciet. Rezultātā arī uzņēmums sāk zaudēt tirgus daļu, kas atstāj negatīvas sekas uz saimniecisko darbību. Vajadzētu izstrādāt jaunu produktus , un palielināt tirgus daļu esošajā tirgū. Jācenšas uzlabot produkcijas kvalitāti, vairāk resursu veltīt produktu virzīšanai tirgū.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

No bakalaura darba izriet šādi *secinājumi*:

- 1) Alus ir dzīvībai būtisko vitamīnu avots. Īpaši bagāts alus ir ar B grupas vitamīniem – tiamīnu (niacīnu), riboflavīnu, pirodoksīnu (B6) un folijskābi. Pētījumi liecina, ka vitamīns B6 alū dod lietotājiem papildus aizsardzību pret sirds un asinsvadu slimībām atšķirīgi no vīna un citu spirtoto dzērienu lietotājiem. Folijskābe alū ir aizsarglīdzeklis pret sirds un asinsvadu slimībām un dažiem vēža paveidiem. Alus ir arī antioksidantu avots, kam ir svarīga loma cīņā pret vēzi.
- 2) Saskaņā ar Babilonijas valdnieka Hammurapi izsludinātajiem likumiem Viduslaikos, nepareiza alus brūvēšana, tirgošana un pat uzvešanās alus dzeršanas laikā ir sodāma ar dzīvības atņemšanu.
- 3) Latvijas alus patērētāji joprojām atpaliek no Rietumeiropas valstu iedzīvotājiem. 2006.gadā Latvijā alus patēriņš uz vienu iedzīvotāju sasniedza apmēram 65 litrus, bet optimālais patēriņš varētu būt no 70 līdz 80 litri uz vienu iedzīvotāju. Minētais tirgus Latvijā ir attīstības stadijā.
- 4) Alus tirgu Latvijā 2006.gadā pamatā sadala divi lieli alus ražotāji. A/S „Aldaris” kurš aizņem 40% tirgus un A/S”Cēsu Alus” kurš aizņem 19% tirgus. Tad seko SIA „Līvu Alus” ar 14%. Mazās alus darītavas aizņem samērā niecīgu tirgus daļu. Privātā Alus Darītava „Brālis” aizņem 2% tirgus.
- 5) Latvijā vispopulārākais alus iepakojuma veids ir PET pudele. 2006.gadā PET pudele sāk zaudēt savas pozīcijas par labu stikla pudelei. Tas izskaidrojams ar to, ka iedzīvotājiem sāk palielināties pirkspēja un viņi izvēlas „ekskluzīvāku” iepakojumu.
- 6) Latvijā ir deviņpadsmit alus ražotāji. Konkurence ir ļoti spēcīga, jo tik mazā tirgū kā Latvija tas ir daudz. Pasaulē lielākajās valstīs ir divi, trīs alus ražotāji, kas aizņem 90% tirgus. Privātā Alus Darītava „Brālis” savā konkurences cīņā izmanto diferencēšanas stratēģiju.
- 7) Visbūtiskākais netieši ietekmējošās ārējās vides faktors Privātajā Alus Darītava „Brālis” ir demogrāfiskās izmaiņas. Pēdējo gadu dabiskās iedzīvotāju skaita izmaiņas un iestāšanās ES sekas būtiski ietekmē patērētāju skaitu. Daudzi iedzīvotāji ir devušies strādāt uz ārvalstīm. Ir katastrofāls speciālistu trūkums. Darba ražīgums neatsver algas pielikumu esošajiem darbiniekiem, un uzņēmums ir mazāk konkurētspējīgs.

- 8) Privātās Alus Darītavas „Brālis” visvairāk tieši ietekmējošie ārējās vides faktori ir likumdošana un piegādātāji. Pārtikas Veterinārā Dienesta (PVD) prasību izpilde prasa ļoti daudz laika un līdzekļu. Lietuvā un Igaunijā šīs prasības ir daudz mazākas. Gāzes un citu energoresursu regulārie tarifu kāpumi liek nemitīgi mainīt produkcijas cenu. 2006. gadā Privātā Alus Darītava ”Brālis” savas produkcijas cenas mainīja divas reizes (martā un oktobrī. Šie ir daži no faktoriem kāpēc mūsu ražotāji zaudē kaimiņvalstīm konkurences cīņa.
- 9) Privātās Alus Darītavas „Brālis” pārāk maz uzmanības pievērta alus ražošanas uzņēmuma vietas izvēlei , kā rezultātā tika iegādāts zemes gabals ar ļoti nekvalitatīvu grunts ūdeni. No ūdens kvalitātes ir atkarīga alus kvalitāte un garšas īpašības. Rezultātā tika zaudēts laiks un līdzekļi jo bija jāmeklē cita vieta rūpnīcas būvniecībai.
- 10) Izvēlētā autoritatīvā vadības metode Privātajā Alus Darītavā „Brālis” ir neveiksmīga jo šāda vadības metode neļauj katrai nodaļai pieņemt lēmumu bez prezidenta piekrišanas. Daudzi labi risinājumi , prezidenta ambīciju dēļ netiek īstenoti. Rezultātā atsevišķu nodaļu vadītāji , nespēdami sastrādāties ar prezidentu, bieži uzsaka darba attiecības , kas veicina vadošo kadru rotāciju un ilgtermiņā ietekmē uzņēmuma attīstību.
- 11) Privātajā Alus Darītavā „Brālis” motivēšanas sistēmai ir pievērsta ļoti maza uzmanība. Uzņēmumā nav personāla daļas vadītāja , visus ar personāli saistītos jautājumus kārtro grāmatvede. Piemēram, realizācijas daļas vadītājam ir pamatalga, kuru neietekmē nekādi faktori, viņš nesaņem nekādas piemaksas .
- 12) Izanalizējot gada pārskata (*pielikums nr.4*) datus var secināt, ka uzņēmuma finansiālais stāvoklis nav stabils, bet jāņem vērā, ka visi aktīvi ir likvīdi. Kredīta nodrošinājums ir tehnoloģiskās iekārtas un uzceltā rūpnīcas ēka.
- 13) Privātā Alus Darītava „Brālis” produkcijas cenas salīdzinot ar konkurentiem ir zemas. Kad uzņēmums tika dibināts jau tika izlemts ,ka tirgū ieiešana būs pateicoties lētākai cenai. Uzņēmums ir tipisks izmaksu līdera stratēģijas izmantotājs un pateicoties šai stratēģijai ir spējis ienākt Latvijas alus tirgū.
- 14) SVID analīze ir efektīvs ceļš, kā noteikt uzņēmuma stiprās un vājās puses un izpētīt iespējas un draudus, ar kuriem uzņēmums sastopas vai var sastapties tuvākā nākotnē. Makkensija matrica uzskatāmi parāda , ka pašreiz uzņēmums atrodas uz bankrota robežas . Ja visus kritērijus izdotos uzlabot tā, kā paredzēts stratēģiskajos mērķos, tad pēc trīs gadiem vai pat ātrāk uzņēmums atrastos attīstības posmā.

Autoru *priekšlikumi*:

- 1) Alus ražotājiem ir jāizskaidro alus sastāvdaļas, un to labvēlīgā ietekme uz cilvēka organismu, lietojot alu saprātīgā daudzumā. Šī informācija varētu būt pieejama patērētājiem uz alus pudelēm vai tirdzniecības vietās speciāli sagatavotos bukletos. Uz etiķetes varētu izcelt alus bagāto uztura vērtību, kā arī norādīt kilokaloriju (Kcal) daudzumu uz 100 gr šī produkta.
- 2) Privātās Alus Darītavas „Brālis” vadībai jāmeklē iespējas izmantot datus par citu konkurējošo uzņēmumu mārketinga aktivitātēm, lai konkurētu esošajā tirgū, izmantojot informāciju par konkurentu tirdzniecības marku spēcīgākajām pusēm.
- 3) Privātās Alus Darītavas „Brālis” vadībai vajadzētu pārkreditēt SEB Unibankā esošo kredītu latos uz eiro, tas samazinātu ikmēneša procentu maksājumus, kas lata devalvācijas rezultātā un slikto makroekonomisko rādītāju rezultātā ir augstāki nekā eiro kredītiem.
- 4) Valdībai vajadzētu samazināt uzņēmuma ienākuma nodokļa likmi no 25 % uz 15%, kas palielināti vietējo ražotāju konkurētspēju ārpus Latvijas un veicinātu eksporta un importa bilances uzlabošanu.
- 5) Privātai Alus Darītavai „Brālis” vajadzētu sadarboties ar citiem mazajiem alus ražotājiem, piemēram, ar Kimmel Rīga, lai panāktu izejvielu, piemēram, iesala lētāku iepirkuma cenu uz apjoma rēķina un varētu veiksmīgāk konkurēt ar lielajām alus darītavām.
- 6) Privātajai Alus Darītavai „Brālis” ir jāizstrādā jaunas alus šķirnes piemēram, kas varētu piesaistīt citus potenciālos patērētājus, kā piemēram, alus ar dažādu augļu un ogu garšu vai bezalkoholisko alu.
- 7) Valdībai jādeklarē alus ražotāji lieli un pārējie, pēc kritērijiem (lieli alus ražotāji – saražotais alus daudzums mēnesī pārsniedz 50 000 DL, un pārējie alus ražotāji – saražotais alus daudzums līdz 50 000 DL mēnesī). Latvijā pie lielajiem ražotājiem varētu pieskaitīt, piem., A/S „Aldaris”, A/S „Cēsu alus”, SIA „Līvu Alus”. Mazajiem alus ražotājiem akcīzes nodokļa likmes lielumu samazināt līdz 50%. Tādu pieeju praktizē lielākā daļa Eiropas Savienības valstu.
- 8) Privātās Alus Darītavas „Brālis” Vadībai ir jāuzlabo motivēšanas sistēma uzņēmumā, ja ir nepieciešams jāpieņem darbā personāla daļas vadītājs, kas izstrādās šādu sistēmu un ievieš praksē. Vadībai vajadzētu darbinieku algas sasaitīt ar darbību, kas tieši saistīta ar darba ražīgumu un uzņēmuma darbības efektivitāti kopumā.
- 9) Uzņēmuma vadībai vajadzētu vismaz 10% no peļņas, tagadējo 3%, novirzīt efektīvām mārketinga aktivitātēm. Jo patērētāju ir jāinformē par jaunu produktu parādīšanos tirgū.

## IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. Latvijas Republikas likums „Par akcīzes nodokli.” [tiešsaiste]. Latvijas Vēstnesis – [atsauce10.04.2007] Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=81066&mode=KDOC>
2. MK noteikumi nr.662 „Akcīzes preču aprites kārtība” [tiešsaiste]. Latvijas Vēstnesis – [atsauce10.04.2007] Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=150771&mode=DOC>
3. Latvijas Republikas likums „Darba likums” [tiešsaiste]. Latvijas Vēstnesis – [atsauce10.04.2007] Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=26019&mode=KDOC>
4. Latvijas Republikas likums „Valsts darba inspekcijas likums” [tiešsaiste]. Latvijas Vēs. [atsauce10.04.2007] Pieejams:<http://www.likumi.lv/doc.php?id=56939&mode=KDOC>
5. Centrālās statistikas pārvaldes mājas lapa – [tiešsaiste]. [atsauce12.04.2007] Pieejams: <http://www.csb.lv>
6. Austriņš „Alus”. – Rīga: Zvaigzne ABC, 2001; 189 lpp.
7. Berdnarskis L.; Paupa V.; Vaikulis J. „Finansu pārskatu analīze”; Rīga ; LU 1994 ; 96 lpp.
8. Caune J., Dzendonis A., Pētersons “Stratēģiskā vadīšana”, Rīga, SIA “Kamene”, - 232.lpp
9. F.Kotlers, H.Ārmstrongs, Dž.Sonders, V.Vonga. Mārketinga pamati – Maskava, St. Pēterburga, Kijeva: Viljams;
10. V.Praude. Mārketings. – Rīga: 2004;665 lpp.
11. Praude V., Beļčikovs K., Menedžments,Mācību grāmata,Rīga,Vaidelota,2001, 507 lpp
12. „Latviešu konvertācijas vārdnīca”.
13. Privātās Alus Darītavas Brālis gada pārskats par 2005/2006.gadu;
14. Privātās Alus Darītavas Brālis npublicētie materiāli;
15. A/S “Aldaris” interneta mājas lapa – [tiešsaiste]. [atsauce14.04.2007] Pieejams: <http://www.aldaris.lv>
16. SIA”Bauskas Alus”interneta mājas lapa - [tiešsaiste]. [atsauce16.04.2007] Pieejams: <http://www.bauskasalus.lv>
17. Inčukalna Novada mājas lapa – [tiešsaiste]. [atsauce16.04.2007] Pieejams: <http://www.incukalns.lv>
18. Inovatīvās darbības pamatelementi - Rokasgrāmata MVU - [tiešsaiste]. [atsauce 20.04.2007] Pieejams: <http://www.innovation.lv/>
19. Laikraksta Dienas Bizness interneta versija – [tiešsaiste]. [atsauce18.04.2007] Pieejams: <http://www.db.lv>

## PIELIKUMI

1.pielikums Ieteicamā informācija patērētājiem

TILP.		ALK.
0,33 LITRI	<b>VADĪBNIEKU GAIŠAIS ALUS</b>	3.5 TILP.%
Sastāvs: ūdens, iesals, apiņi, raugs. Uzglabāt 2-12 <sup>0</sup> C Temperatūrā. Enerģētiskā vērtība 30-40 kcal Izlietot līdz .....	Ražots Latvijā	Ražots no Latvijā izaudzētām izejvielām, izturēts 12 diennaktis.

### Mērena alus lietošana ir labvēlīga veselībai !!!

- Labāk alu lietot katru dienu, nevis nedēļas pieļaujamo norma izdzer vienā reizē. Alu ar 3.2-3.7% alkohola saturu, var dzert līdz 1.5 litriem dienā.
- Alū esošais vitamīns B6 nodrošina lietotājiem papildus aizsardzību pret sirds un asinsvadu slimībām.
- Alus ir arī antioksidantu avots, kam ir būtiski nozīme cīņā pret vēzi.
- Sportistiem, kas savu ķermeni pakļauj ilgstošām slodzēm, alus kā dzēriens ātri atdod zudušo šķidrumu un dod papildus vērtīgus minerālsāļus un mikroelementus.
- Alus dzeršanu nedara resnu, tas notiek tādēļ, ka netiek sabalansēta pārējā uztura daļa un tās lietojums.

2.pielikums Rigibor likmes LVL no 15.02.2007 līdz 01.04.2007

	RIGIBOR						
	O/N	T/N	S/W	1M	3M	6M	1Y
15.02.2007	4.24	4.24	4.28	4.28	4.68	4.94	5.20
16.02.2007	5.10	5.10	5.12	4.86	4.94	5.06	5.25
17.02.2007	5.10	5.10	5.12	4.86	4.94	5.06	5.25
18.02.2007	5.10	5.10	5.12	4.86	4.94	5.06	5.25
19.02.2007	5.95	5.95	5.80	5.16	5.16	5.23	5.33
20.02.2007	7.35	7.35	7.35	7.80	7.85	7.85	7.45
21.02.2007	7.45	7.45	7.85	8.90	8.95	9.05	9.10
22.02.2007	6.45	6.45	6.85	8.50	9.00	9.30	9.30
23.02.2007	5.00	5.20	5.60	7.90	8.45	8.90	9.00
24.02.2007	5.00	5.20	5.60	7.90	8.45	8.90	9.00
25.02.2007	5.00	5.20	5.60	7.90	8.45	8.90	9.00
26.02.2007	5.09	5.09	5.23	7.54	7.75	8.20	8.40
27.02.2007	3.91	3.91	3.97	4.94	5.80	7.00	7.20
28.02.2007	3.62	3.64	3.72	4.66	5.52	6.54	6.88
01.03.2007	3.21	3.21	3.25	4.49	5.50	6.40	6.83
02.03.2007	2.97	2.97	2.98	4.36	5.47	6.33	6.81
03.03.2007	2.97	2.97	2.98	4.36	5.47	6.33	6.81
04.03.2007	2.97	2.97	2.98	4.36	5.47	6.33	6.81
05.03.2007	2.99	2.99	2.99	4.43	5.47	6.33	6.81
06.03.2007	2.91	2.91	2.91	4.35	5.41	6.22	6.74
07.03.2007	2.80	2.80	2.82	4.31	5.44	6.22	6.74
08.03.2007	2.77	2.77	2.77	4.34	5.48	6.18	6.78
09.03.2007	2.74	2.74	2.75	4.36	5.50	6.13	6.63
10.03.2007	2.74	2.74	2.75	4.36	5.50	6.13	6.63
11.03.2007	2.74	2.74	2.75	4.36	5.50	6.13	6.63
12.03.2007	2.69	2.69	2.73	4.36	5.52	6.06	6.51
13.03.2007	2.73	2.73	2.74	4.50	5.49	6.05	6.47
14.03.2007	2.65	2.65	2.67	4.56	5.50	6.05	6.43
15.03.2007	2.52	2.52	2.97	4.98	5.64	5.97	6.40
16.03.2007	2.58	2.58	3.34	5.51	6.07	6.66	6.82
17.03.2007	2.58	2.58	3.34	5.51	6.07	6.66	6.82
18.03.2007	2.58	2.58	3.34	5.51	6.07	6.66	6.82
19.03.2007	2.48	2.48	3.99	5.57	6.24	6.82	6.96
20.03.2007	2.48	2.48	3.99	5.64	6.29	7.07	7.18
21.03.2007	2.46	2.46	4.50	5.65	6.31	7.13	7.25
22.03.2007	2.18	3.85	5.54	5.70	6.31	7.13	7.25
23.03.2007	3.37	5.35	5.45	5.63	6.23	7.13	7.25
24.03.2007	3.37	5.35	5.45	5.63	6.23	7.13	7.25
25.03.2007	3.37	5.35	5.45	5.63	6.23	7.13	7.25
26.03.2007	6.18	6.18	6.18	6.19	6.87	7.55	7.77
27.03.2007	6.82	6.82	6.82	7.35	8.03	8.15	8.10
28.03.2007	7.43	7.43	7.43	7.65	8.17	8.17	8.12
29.03.2007	9.65	9.45	9.50	9.35	8.75	8.65	8.65
30.03.2007	9.30	9.30	9.40	9.25	8.85	8.65	8.65
31.03.2007	9.30	9.30	9.40	9.25	8.85	8.65	8.65
01.04.2007	9.30	9.30	9.40	9.25	8.85	8.65	8.65

3.pielikums Hincenbergas alus rūpnīcas etiķetes



Мюнхенское



Pilsener.



Bayrisch Lager.



Bayrisch Lager.



Хинценбергское. (1895)



Hincenberga (2006)

## ZAUDĒJUMU APRĒĶINS PAR 2006.GADU

Postenis	Piezīme	2006	2005
1. Neto apgrozījums	2	212853	42536
2. Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	3	-231790	-38604
3. Bruto peļņa vai zaudējumi (no apgrozījuma)		-18937	3932
4. Pārdošanas izmaksas	4	-55193	-5022
5. Administrācijas izmaksas	5	-14767	-4503
6. Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi	6	15638	267
9. Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	7	68982	561
11. Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	8	-60281	-3545
12. Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem		-64558	
16. Uzņēmuma ienākuma nodoklis par pārskata periodu			
17. Pārējie nodokļi	9	-118	
18. Pārskata perioda zaudējumi		-64676	-8310

BILANCE 2006.GADA 31.DECEMBRĪ

BILANCES AKTĪVS	Piezīme	2006.gads	Uz gada sākumu
1. ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI I.Nemateriālie ieguldījumi			
2.Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un tamlīdzīgas tiesības		706	697
I. KOPĀ:	10	706	697
II. Pamatlīdzekļi			
1. Zemes gabali, ēkas, būves un ilggadīgie stādījumi		502777	50039
2. Tehnoloģiskās iekārtas un mašīnas		673457	10729
3.Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs		4182	
4. Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu izmaksas		79349	572978
5. Avansa maksājumi par pamatlīdzekļiem			492777
II. KOPĀ:	11	1259765	1126523
I. iedaļas kopsumma		1260471	1127220
2. APGROZĀMIE LĪDZEKĻI I. Krājumi			
1. Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmat.		12010	
2. Nepabeigtie ražojumi		5692	
3. Gatavie ražojumi un preces pārdošanai		660	
5. Avansa maksājumi par precēm			80
I. KOPĀ:	12	18362	80
II. Debitori			
1. Pircēju un pasūtītāju parādi	13	69431	5903
Citi debitori	14	39667	172618
5. Neapmaksātās daļas sabiedrības kapitālā	15		16895
7. Nākamo periodu izmaksas	16	197	
II. KOPĀ:		109295	195416
IV. Naudas līdzekļi (KOPĀ)	17	64	2587
2. iedaļas kopsumma		127721	198083
BILANCE		1388192	1325303

BILANCES PASĪVS	Piezīme	2006.gads	Uz gada sakumu
<b>I. PAŠU KAPITĀLS</b>			
1. Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	18	170640	170640
5. Nesadalītā peļņa:			
a) iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	19	-6111	2199
b) pārskata gada nesadalītā peļņa	20	-64676	-8310
1. iedaļas kopsumma		99853	164529
<b>3. KREDITORI</b>			
<b>I. ILGTERMIŅA PARĀDI</b>			
3. Aizņēmumi no kredītiestādēm		672181	811234
4. Citi aizņēmumi		206583	174340
<b>I. KOPĀ:</b>	21	878764	985574
<b>II. ĪSTERMIŅA PARĀDI</b>			
3. Aizņēmumi no kredītiestādēm	22	164667	47194
4. Citi aizņēmumi	23	135169	59037
6. Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	24	101230	68339
10. Nodokļi un sociālās nodrošināšanas maksājumi	25	7242	255
11. Pārējie kreditori	26	1267	375
<b>II. KOPĀ:</b>		409575	175200
3. iedaļas kopsumma		1288339	1160774
<b>BILANCE</b>		1388192	1325303

2006.GADA NAUDAS PLŪSMAS PĀRSKATS  
(sakārtot pēc tiešās metodes)

RĀDĪTĀJI	2006.gads	2005.gads
A. Naudas līdzekļu plūsma no saimnieciskās darbības, KOPĀ, tai skaitā:	+359631	+46186
1. No pircējiem un pasūtītājiem saņemtie naudas līdzekļi (+)	+196855	45961
2. Citi naudas ieņēmumi (+)	+162776	225
Naudas līdzekļi, kas samaksāti saimnieciskās darbības vajadzībām:	-355532	-187569
1. Par krājumiem samaksātie naudas līdzekļi (-)	-99741	-44324
2. Naudas maksājumi darbiniekiem (-)	-9736	-1911
3. Pārējie ar saimniecisko darbību saistītie maksājumi (-)	-126792	-12870
4. Izdevumi procentu maksājumiem (-)	-56827	-3725
5. Sociālā nodokļa maksājumi (-)	-4594	-866
6. Pārējie nodokļu maksājumi (-)	-57842	-123873
7. Citi izdevumi (-)		
B. Naudas līdzekļu plūsma no ieguldījumiem, KOPĀ, tai skaitā:	-184468	-1072293
1. Nemateriālo ieguldījumu pieaugums (-), samazinājums (+)	-398	-836
2. Iegādātie pamatlīdzekļi (-)	-208565	-1071457
3. Pārdotie pamatlīdzekļi (+)	+24495	
6. Aizdevumu izsniegšana (-)		
7. Aizdevumu iekasēšana (+)		
9. Citi ienākumi (+)		
C. Naudas līdzekļu plūsma no finansu darbības, KOPĀ, tai skaitā:	+177846	+1216179
1. Dalībnieku ieguldījumi pamatkapitālā (+)	+16895	151745
4. Saņemtie aizņēmumi (+)	+210466	1067187
5. Atmaksātie aizņēmumi (-)	-49515	-2753
6. Citi izdevumi vai ienākumi		
Naudas līdzekļu plūsma kopā (t.i., A+B+C)	-2523	2503
Naudas līdzekļu atlikums perioda sākumā	2587	84
Naudas līdzekļu atlikums perioda beigās	64	2587

Bakalaura darbs ” **Privātās Alus Darītavas „Brālis” vides analīze un attīstības stratēģija**” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

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

Autors: **Mārtiņš Bērziņš** \_\_\_\_\_  
(paraksts, datums)

Autore: **Baiba Bērziņa** \_\_\_\_\_  
(paraksts, datums)

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai  
Vadītāja: Maģ., **Brigita Danovska** \_\_\_\_\_  
(paraksts, datums)

Recenzents: M.b.a., **Irina Rezepina**

Darbs iesniegts Vadībzinību katedrā  
\_\_\_\_\_  
(darba pieņemēja paraksts, datums)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē  
\_\_\_\_\_. Prot. Nr.\_\_\_\_, vērtējums\_\_\_\_\_

Komisijas sekretāre: \_\_\_\_\_  
(paraksts, datums)