

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
Biznesa, vadības un ekonomikas fakultāte
Vadībzinību katedra

**SIA “NAF” SAIMNIECISKĀS DARBĪBAS
ANALĪZE UN ATTĪSTĪBAS IESPĒJU NOTEIKŠANA**

Business analysis of the Ltd. “NAF” and determination of development opportunities

BAKALAURA DARBS
Vadībzinību bakalaura studiju programma
Organizāciju vadības apakšprogramma

Autors: **Anete Nekraša**

Stud.apliecības nr.: an13044

Darba vadītājs: M.vad.zin., M.psih., lektore Jūlija Bulatova

Rīga 2017

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir *“SIA “NAF” saimnieciskās darbības analīze un attīstības iespēju noteikšana”*.

Bakalaura darba mērķis ir analizēt saimnieciskās darbības teorētiskos aspektus un SIA “NAF” saimniecisko darbību laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam un izstrādāt SIA “NAF” saimnieciskās darbības attīstības pasākumu plānu.

Pētījuma rezultātā autore secināja, lai veiksmīgi attīstītu saimniecisko darbību SIA “NAF” jāveic mārketinga aktivitātes un jāpieņem patstāvīgā darbinieki

Darba apjoms ir 71 lpp. Tas satur 19 attēlus, 34 tabulas, 9 pielikumus un ir tapis, izmantojot 37 literatūras avotus

Atslēgas vārdi: saimnieciskās darbības analīze, finanšu koeficienti, konkurentu analīze, SVID, SIA “NAF”

ANNOTATION

The subject of the bachelor thesis is a “Business analysis of the Ltd. “NAF” and determination of development opportunities”.

The aim if the bachelor’s thesis is to analyze the theoretical aspects of business operations and to analyze Ltd. “NAF” economic performance during period from 2013 till 2016 and to carry out the development plan for Ltd. “NAF”.

The study led to the conclusion in order to develop company’s Ltd. “NAF” economic activity the marketing activity must be executed and permanent employees must be hired.

The scope of the thesis is 71 pages. It contains 19 pictures, 34 tables, 9 annexes and 37 sources of literature were used.

Keywords: business analysis, financial ratios, competitor analysis, SWOT, Ltd. “NAF”,

SATURS

Ievads.....	5
1. Uzņēmuma saimnieciskās darbības analīzes teorētiskie aspekti	6
1.1. Uzņēmuma saimniecisko darbību ietekmējošie faktori.....	6
1.2. Saimnieciskās darbības finanšu analīzes metodes.....	17
1.3. Saimnieciskās darbības analīzēs izmantotie rādītāji.....	18
1.3.1. Rentabilitātes rādītāji.....	19
1.3.2. Likviditātes rādītāji.....	21
1.3.3. Maksātspējas rādītāji	22
1.4. Stratēģiskās vadīšanas nozīme saimnieciskās darbības plānošanā.....	26
2. SIA “NAF” saimnieciskās darbības raksturojums	31
2.1. Nozares attīstības tendences	31
2.2. SIA “NAF” saimnieciskās darbības analīze	36
2.3. SIA “NAF” konkurentu analīze.....	46
3. SIA “NAF” saimnieciskās darbības pilnveidošanas iespēju noteikšana	53
3.1. Pētījuma metodoloģija.....	53
3.2. SIA “NAF” SVID analīze un matrica.....	54
3.3. SIA “NAF” saimnieciskās darbības pilnveidošanas iespēju plāns.....	62
Secinājumi	66
Priekšlikumi.....	68
Izmantotā literatūra un avoti.....	69
Pielikumi.....	72
1.pielikums. SIA “NAF” peļņas vai zaudējumu aprēķins	73
2.pielikums. SIA “NAF” bilance.....	74
3.pielikums. SIA “Mežsaimnieks RD” peļņas vai zaudējumu aprēķins.....	75
4.pielikums. SIA “Sindža SK” peļņas vai zaudējumu aprēķins	76
5.pielikums. AS “Latvijas Valsts Meži” pārstāvja intervijas jautājumi.....	77
6.pielikums. Jautājumi Meža pētīšanas stacijas pārstāvim.....	78
7.pielikums. Klienta intervijas protokols.....	79
8.pielikums. Grāmatvedes intervijas protokols	80
9.pielikums. Īpašnieka intervijas protokols	81

IEVADS

Izstrādātā bakalaura darba aktualitāte pamatojas tajā, ka laika posmā no 2013. gada līdz 2015. gadam palielinājās nozares uzņēmumu skaits, tāpat palielinājās nozares uzņēmumu apgrozījums, bet nozares uzņēmumu peļņa samazinājās. Attiecīgi laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam SIA "NAF" saimnieciskās darbības efektivitāte samazinājās, par ko liecināja negatīvās rentabilitātes rādītāju attīstības tendences. Efektivitātes samazināšanos veicināja kopējo izmaksu pieauguma pārsniegums pār neto apgrozījuma pieaugumu un nevienmērīgā tūrās peļņas dinamika attiecīgajā laika posmā.

SIA "NAF" saimnieciskā darbība ir saistīta ar mežistrādes darbu veikšanu. Uzņēmuma vadīšanu veic tā īpašnieks, kurš nepieciešamības gadījumā iesaistās pakalpojumu sniegšanas procesā. Uzņēmumā pastāvīgā darbā netiek nodarbināti darbinieki, tā vietā, uzsākoties aktīvajai mežistrādes darbu sezonai, tiek piesaistīti apakšuzņēmēji, tomēr šādā veidā nav iespējams nodrošināt vienmērīgu sniegto pakalpojumu kvalitāti.

Darba mērķis ir analizēt saimnieciskās darbības teorētiskos aspektus un SIA "NAF" saimniecisko darbību laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam un izstrādāt SIA "NAF" saimnieciskās darbības attīstības iespēju plānu.

Lai sasniegtu izvirzīto darba mērķi, autore noteikusi sekojošus darba uzdevumus:

1. Analizēt uzņēmuma saimnieciskās darbības un stratēģiskās vadības teorētiskos aspektus.
2. Izanalizēt SIA "NAF" saimniecisko darbību laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam;
3. Izstrādāt SIA "NAF" saimnieciskās darbības attīstības iespēju plānu.
4. Izdarīt secinājumus un izteikt priekšlikumus.

Autore izvirzījusi sekojošu pētījuma jautājumu – kādi pasākumi jāveic SIA "NAF" vadībai, lai veiksmīgi attīstītu uzņēmuma darbību ilgtermiņā?

Pētījuma periods aptver laika posmu no 2013. gada līdz 2016. gadam.

Pielietotās pētnieciskās metodes ir sekojošas:

- Specializētās teorētiskās literatūras analīze;
- Dokumentu analīze;
- Statistisko datu analīze;
- Atvērta tipa intervija.

1. UZŅĒMUMA SAIMNIECISKĀS DARBĪBAS ANALĪZES TEORĒTISKIE ASPEKTI

1.1. Uzņēmuma saimniecisko darbību ietekmējošie faktori

Pirms analizēt uzņēmuma saimniecisko darbību ietekmējošos faktoros, nepieciešams izprasts kas tieši tiek saprasts ar *uzņēmuma saimniecisko darbību*. Autore uzsver, pēc būtības uzņēmuma saimnieciskā darbība ir uzņēmējdarbība, līdz ar to, lai izprastu jēdzienu *uzņēmuma saimnieciskā darbības* nepieciešams apkopot un analizēt jēdziena *uzņēmējdarbība* skaidrojumus, kas pieejami specializētajā teorētiskajā literatūrā. Tie ir sekojoši:

- Darbība, kuras mērķis ir peļņas iegūšana, pamatojoties uz personiskā izdevīguma un sabiedriskā labuma saskaņošanu;¹
- Ilgstoša un sistemātiska, pašiniciatīvas ierosināta darbošanās un kapitāla iegūšana, kas vērsta un preču ražošanu, pārdošanu vai pakalpojumu sniegšanu, lai gūtu peļņu²;
- Sociāls process, kurā indivīds vai to komanda rada jaunas vērtības, pielietojot unikālas resursu kombinācijas un izmantojot tirgus radītās iespējas;³
- Darbība, kurā uzņēmums rada vērtības, koncentrējoties uz inovatīvu darbību, aktīvu rīcību un riska uzņemšanos.⁴

Pēc iepriekš apkopotajiem jēdziena *uzņēmējdarbība* skaidrojumiem, autore secina, uzņēmējdarbība ir sistemātiska darbība, kuras mērķis ir apmierinot sabiedrības (tirgus) vēlmes un vajadzības gūt peļņu.

Iepriekš minētais liecina par to, ka uzņēmumi savu saimniecisko darbību īsteno atklātā sistēmā, kuru veido iekšējās un ārējās vides elementi, kas tieši ietekmē uzņēmuma saimniecisko darbību.

Atbilstoši Praude (2012) jebkurš uzņēmums darbojas atklātā sistēmā, kas sastāv no daudziem mainīgiem elementiem (sk. 1.1. attēlu).⁵

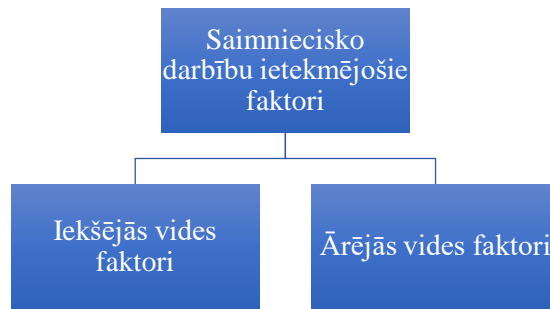
¹ Muška A. 2006. Uzņēmējdarbības pamatkurss. Rīga: SIA KIF "Biznesa komplekss". 3. – 6. Lpp

² Turpat, 3. – 6.lpp

³ Ireland R.D., Hitt M.A., Camp S.M., Sexton D.L. 2001. Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firms wealth. *Academy of Management Executive*, 15 (1), pp 49. – 63.

⁴ Barringer B.R., Bluedorn A.C. 1999. The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20 (3), pp 421. – 444.

⁵ Praude V. *Menedžments trešais pārstrādātais un papildinātais izdevums*. Rīga: SIA "Burtene", 2012.,93.lpp.

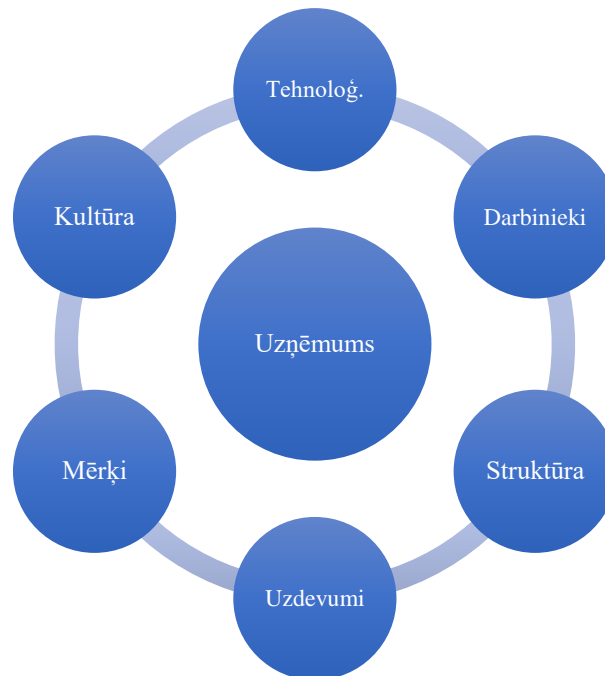


1.1. att. Saimniecisko darbību ietekmējošie iekšējās un ārējās vides faktori⁶

Pēc 1.1. attēla var uzskatāmi redzēt, ka uzņēmuma saimniecisko darbību ietekmē kā iekšējās uzņēmējdarbības vides faktori, tā ārējās uzņēmējdarbības vides faktori.

Iekšējās uzņēmējdarbības vides faktori

Iekšējās vides faktori ir galvenie saimnieciskās darbības funkcionēšanas nosacījumi un faktori, kas izveidojas saimnieciskās darbības vadīšana rezultātā (sk. 1.2. attēlu).⁷



1.2.att. Iekšējās uzņēmējdarbības vides faktoru teorētiskais iedalījums⁸

Pēc 1.2. attēlā attēlotajiem iekšējās uzņēmējdarbības vides faktoriem autore secina visi iekšējās vides faktori ir savstarpēji saistīti. Tas nozīmē, ka izmaiņas vienā faktorā veicina izmaiņas pārējos.

Ar uzņēmuma iekšējās vides faktoru *mērķi* tiek saprasts konkrēts vēlamās darbības rezultāts, kuru uzņēmums cenšas sasniegt. Ar faktoru *darbinieki* tiek saprasti cilvēki, kuri stādā uzņēmumā. *Struktūra* ir loģiska vadīšanas līmeņi un funkcionālo nodaļu mijiedarbība. *Uzdevumi* ir darbs vai darba daļa, kas jāizpilda ar noteiktiem paņēmieniem un noteiktos laika

⁶ Praude V. *Menedžements trešais pārstrādātais un papildinātais izdevums*. Rīga: SIA "Burtene", 2012., 93. lpp.

⁷ Turpat, 93.lpp

⁸ Ruperte I., *Uzņēmuma vadīšana*. Rīga: Jumava, 2007., 197 lpp.

posmos. *Tehnoloģija* aptver resursu apstrādes paņēmieni kopumu. *Uzņēmuma kultūra* tiek saistīta ar dažādu pārliecību, nostāju, pieņēmumu un atziņu kopumu, kas nosaka darbinieku uzvedību un darbu izpildes paņēmienus.⁹

Uzņēmuma darbības ārējā vide

Lai darbotos sekmīgi un ilglaicīgi, uzņēmumam ir jāattīstās atbilstoši videi, kurā tas darbojas. Daudzi uzņēmumi sekmīgi apmierina tirgus pieprasījumu, bet nespēj izsekot vides izmaiņām, uzskatot, ka to sākotnējā panākumu formula darbosies mūžīgi. Uzņēmumi neizprot notiekošās ārējās vides pārmaiņas līdz brīdim, kad cits uzņēmums kļūst spējīgs labāk apmierināt pircēju prasības. Šī iemesla dēļ šādi uzņēmumi bieži zaudē savas konkurētspējīgās priekšrocības un ir spiesti atstāt tirgu.¹⁰

Atšķirībā no iekšējās vides ārējā vide tiek iedalīta tiešās un netiešās ietekmes faktoros (sk. 1.3. attēlu). Pie ārējās vides tiešās ietekmes faktoriem pieder faktori, kas tieši ietekmē saimniecisko darbību, savukārt pie ārējās vides faktoriem pieder faktori, kas netieši ietekmē saimniecisko darbību.¹¹ *Caune, Dziedons (2009)* izdotajā grāmatā *Stratēģiskā vadīšana* uzsver, ka uzņēmuma ārējo vidi veido vispārējā ārējā vide un nozares jeb konkurences vide (sk. 1.x. attēlu).



1.x.att. Uzņēmuma ārējās vides teorētiskais iedalījums¹²

Turpinājumā tiek skaidroti ārējo vidi veidojošie elementi.

Demogrāfiskie faktori raksturo iedzīvotājus pētāmajā reģionā. Demogrāfiskā stāvokļa izmaiņas ietekmē ikviena uzņēmuma darbaspēku, cilvēku resursus un mārketinga stratēģijas, kā arī uzņēmuma izaugsmi. Pie demogrāfiskajiem faktoriem pieder arī iedzīvotāju migrācija (gan ekonomiskā, gan dabiskā migrācija no laukiem uz pilsētām, no viena reģiona uz otru. *Politiskie faktori* ietver valsts un pašvaldību darbību, spēkā esošos normatīvos aktus.

⁹ Ruperte I., *Uzņēmuma vadīšana*. Rīga: Jumava, 2007., 197 lpp.

¹⁰ Caune J., Dziedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: Lidojošā viņš, 2009., 63.lpp

¹¹ Praude V. *Menedžments trešais pārstrādātais un papildinātais izdevums*. Rīga: SIA "Burtene", 2012., 95. lpp.

¹² Caune J., Dziedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: Lidojošā viņš, 2009., 63.lpp

Politiskās sistēmas veids ietekmē politikas izmaiņu iespējamību. Zināma politiskā stabilitāte ir priekšnoteikums veiksmīgai uzņēmējdarbībai. Ir sarežģīti veiksmīgi darboties uzņēmējdarbības jomā, kas pastāv nesaskaņas valdībā vai ir sagaidāmas neparedzamas politiskas pārmaiņas. Politika var mainīties šādu iemeslu dēļ:

- Uz valdību izdara spiedienu grupas, kam ir zināma ietekme;
- Mainās pati valdība – likumīgā ceļā demokrātiskās vēlēšanās vai dažādu citu darbību rezultātā;
- Valdība mainās, reaģējot uz mainīgajiem apstākļiem vispārējā vidē vai sociāliem nemieriem.¹³

Valdība uzņēmumu var ietekmēt tiešā veidā, īstenojot politiku, kas tieši skar ieņēmumus vai izmaksas. Šāda ietekme ir fiskālām, monetārām vai tirdzniecības politikām. Citu politiku, piemēram, sociālās vai ārpolitikas, ietekme ir netieša. *Sociālie un kultūras faktori* raksturo uzvedības iezīmes, kas raksturīgas dažādām sabiedrībām, kā arī viņu attieksmi, vērtības un pieņēmumus. Dažādās kultūrās ievērojami atšķiras patērētāju gaume, veicinot produktu diferenciaciju. Pastāv dažādi produktu, piemēram, kosmētikas vai izklaides pasākumu, prezentēšanas veidi. Arī produktu reklāma dažādās kultūrās ievērojamo atšķiras. Patiesi globāla reklāma ir reti sastopama. Zīmolu izmantošana valstu līmenī ir daudz izplatītāka nekā zīmolu izmantošana globālā līmenī. Arī pārrunu veikšanas metodes dažādās sabiedrībās ir ļoti atšķirīgas. *Makroekonomiskie faktori* raksturo valsts ekonomisko situāciju, kas būtiski ietekmē dažādas nozares, kā arī uzņēmumus tajās. Pie svarīgākajiem makroekonomiskajiem faktoriem pieder sekojoši: iekšzemes kopprodukta (turpmāk – IKP) izmaiņas, aizdevumu likmes, inflācija, depozītu likmes, kā arī budžeta un ārējās tirdzniecības deficīts vai pārpalikums. Visi iepriekš uzskaitītie faktori ir savstarpēji saistīti. Palielinoties IKP, pieaug patērētāju un uzņēmumu pieprasījums pēc pakalpojumiem un produktiem. Pieprasījuma pēc dažādā precēm, piemēram, pēc automobiļiem un nekustamā īpašuma, mainās atkarībā no aizdevumu likmju svārstībām. Jo augstākas aizdevumu likmes, jo zemāks pieprasījums. Kapitāla izmaksas arī pieaug, pieaugot aizdevumu likmēm, tādejādi samazinot investīcijas. Aizdevumu likmes būtiski ietekmē vadītāju lēmumus, kas saistīti ar investīcijām ražotnēs un iekārtās. *Tehnoloģiju attīstība* tiek saistīta ar tehnoloģiskajām pārmaiņām.¹⁴ Straujšs jauno tehnoloģiju pieaugums paver uzņēmumiem plašas iespējas.¹⁵ Tā kā ražošana kļūst arvien vairāk automatizēta, daudzu cilvēku darba vietas ir apdraudētas. Jaunās

¹³ Caune J., Dziedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: Lidojošā viņš, 2009., 66.lpp

¹⁴ Turpat, 66.lpp

¹⁵ Shunahat M., Hussain S., Javed S., Malik I.M., Thurasamy R., Ali J. *Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence*. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems. Vol. 47., No.1., 2017., pp. 55 – 93.

tehnoloģijas dod iespēju valstīm daudz ekonomiskāk izmantot resursus. Jaunu tehnoloģiju rašanās ātrums nesamazinās, jo nepārtraukti tiek atrasti jauni tehnoloģiju lietošanas veidi, lai uzlabotu ražotos produktus un palielinātu uzņēmuma konkurētspēju. *Globalizācija* rada arvien jaunas iespējas, jo tirgi kļūst atvērtāki, kā arī draudus, jo daudzi uzņēmumi izjūt spēcīgu ārzemju firmu konkurenci, kas ir spējīgas ražot daudz efektīvāk. Globalizācija paātrina izmaiņas nozaru iekšienē un sakarus starp nozarēm, kas izmanto līdzīgu tehnoloģiju. Globālās tirdzniecības pieaugums ir radījis tirdzniecības apvienības, kuru dalībvalstīm ir priekšrocības, savstarpēji importējot un eksportējot produktus.¹⁶

Izmaiņas vispārīgajā ārējā vidē rada uzņēmumiem gan iespējas, gan arī draudus. Viena un tā pati ārējās vides izmaiņa vienai nozarei var pavērst plašas iespējas, tajā pašā laikā citai radot draudus.¹⁷

Konkurences vide satur faktoros, kas ir būtiski katram uzņēmuma attiecīgajā nozarē. Galvenie spēki, kas darbojas jebkurā nozarē ir klienti, konkurenti, piegādātāji un potenciālie preču un pakalpojumu aizstājēji.¹⁸

Turpinājumā raksturoti konkurences vidi veidojošie elementi atbilstoši 1.x. attēlam.

Konkurences raksturs nozares ietvaros raksturo konkurences intensitāti starp nozares uzņēmumiem, kas ietekmē attiecīgās nozares iespēju gūt pelnu. Konkurence ietekmē piegādes, sadales un klientu piesaistīšanas izmaksas, jo intensīvāka konkurence, jo mazāk pievilcīga nozares. Konkurence ir visintensīvākā tad, kas nozarē nav viena noteikta līdera, ir liels konkurentu skaits, augstas fiksētās izmaksas, maz iespēju diferencēt produkciju, augstas izešanas barjeras, kā arī nozares izaugsme samazinās, ja sākas lejupslīde. *Pircēju spēks raksturo* situāciju, kad pircēji var iespaidot uzņēmumus, lai nodrošinātu sev zemākas cenas vai labākus pakalpojumus. Ir vairāki faktori, kas nosaka pircēju spēku nozarē:

- Pircēju zināšanas – klientam, kurš izprot nozares kopsakarības un pārzina tās produkciju, ir daudz lielākas spēks nekā nekompetentam pircējam, kur tik labi nepārzina tirgu;¹⁹
- Pirkuma lielums – iepērkot lielus apjomus vai gadījumā, kad cena ir samērā augsta, pat maza atlaide var radīt diezgan lielu ietaupījumu;
- Preces funkcija – ja precei ir pirmās nepieciešamības raksturs, pircējs par to maksās augstāku cenu, lai tikai ātrāk to iegūtu;

¹⁶ Caune J., Dziedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: Lidojošā viņš, 2009., 65. – 79.lpp

¹⁷ Turpat, 78.lpp

¹⁸ Turpat, 79.lpp

¹⁹ Shunahat M., Hussain S., Javed S., Malik I.M., Thurasamy R., Ali J. *Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence*. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems. Vol. 47., No.1., 2017., pp. 55 – 93.

- Pircēju koncentrēšanās – kad pircēji ir koncentrēti vairāk nekā uzņēmumi, kas piegādā produkciju, viņi var iegūt labākus nosacījumus gan attiecībā un cenu, gan apkalpošanu;
- Nediferencētā produkcija – pircēji iegūst tirgus priekšrocības, ja tie iepērk no saviem piegādātājiem standartizētas un nediferencētas preces, jo pastāv iespēja “pārslēgtie” no viena piegādātāja uz otru, neradot lielas izmaksas;
- Pircēja ieiešana nozarē – dažreiz pircējam var būt nozīmīgs spēks, ja tas var ienākt nozarē, no kuras iepērk produkciju, iegūstot kontroli par kādu uzņēmumu vai pašam sākot ražot produktus.²⁰

Jaunpienācēju radītie draudi tiek saistīti ar konkurences pastiprināšanos nozarē. Draudi, ka jauni uzņēmumi parādīsies nozarē, ir atkarīgi no tā, kādas un cik augstas ir nozares ieiešanas barjeras – ekonomiskie spēki, kas palēnina vai kavē jaunu uzņēmumu ienākšanu nozarē. *Aizstājējpreču rašanās draudi* ir piektais spēks, kas ietekmē nozares rentabilitāti. Šādu preču parādīšanās var notikt vairākos veidos. Tā var būt faktiskā vai iespējama viena produkcijas veida aizstāšana ar citu, jauns produkts var padarīt eksistējošu produktu par lieku. Aizstājēji var vienlaikus konkurēt dažādos patērētāju pastāvīgo izdevumu sektoros, piemēram, itāļu restorāns un tajā gatavotie ēdieni var ne tikai aizstāt pārtiku ko var nopirkt citos restorānos, bet tas var kalpot arī kā brīvā laika pavadīšanas vieta, tādējādi konkurējot arī ar kino un teātri.²¹

Šneidere (2009) uzver, ka iekšējo un ārējo faktoru mijiedarbības rezultātā uzņēmums var bankrotēt.²² Autore secina, plānojot uzņēmuma saimniecisko darbību vienlīdz liela uzmanība jāpievērš gan iekšējās, gan ārējās vides faktoriem.

Lai sasniegtu noteiktos uzņēmuma saimnieciskās darbības mērķus, jāanalizē gan iekšējā, gan ārējā vide.²³ Ārējās vides analīze uzņēmuma vadībai sniedz informāciju par procesiem un tendencēm, kas notiek tirgū, tādējādi ļaujot operatīvi reaģēt uz iespējamajām izmaiņām uzņēmuma darbībā.²⁴ Iekšējās vides analīzē tiek noteiktas uzņēmuma stiprās un vājās puses. Plānošanas posmā būtiska loma ir gan iekšējai, gan ārējai informācijai. Jo pilnīgāka un ticamāka ir informācija, jo efektīvāki būs pieņemtie lēmumi plānošanas procesā. Uzņēmuma iekšējā informācija atrodas uzņēmuma rīcībā un ietver grāmatvedības un tehnoloģijas datus, pārdošanas apjomu uzskaiti, informāciju par ražošanas jaudām, sarunas ar

²⁰ Caune J., Dziedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: Lidojošā viņš, 2009., 86. – 87. lpp

²¹ Turpat, 89.lpp

²² Šneidere R. *Finanšu analīzes metodes uzņēmuma maksātspējas prognozēšanai*. Rīga: Lietišķās informācijas centrs, 2009., 76.lpp

²³ Ruperte I. *Uzņēmuma vadīšana: īsi par galveno teorijā un praksē*. Rīga: Jumava, 2007., 86.-87.lpp

²⁴ Volkova T. (sast.) *Business pāri robežām: praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2010, 19.lpp

uzņēmuma darbiniekiem, klientu sūdzības un iepriekšējo aptauju pārskatus. Galvenie ārējās informācijas avoti ir valsts institūcijas un iestādes, kā arī privātās institūcijas, kas nodarbojas ar profesionālu informatīvo uzņēmējdarbību.²⁵

Turpinājumā aprakstītas uzņēmuma saimniecisko darbību ietekmējošo faktoru novērtēšanas metodes.

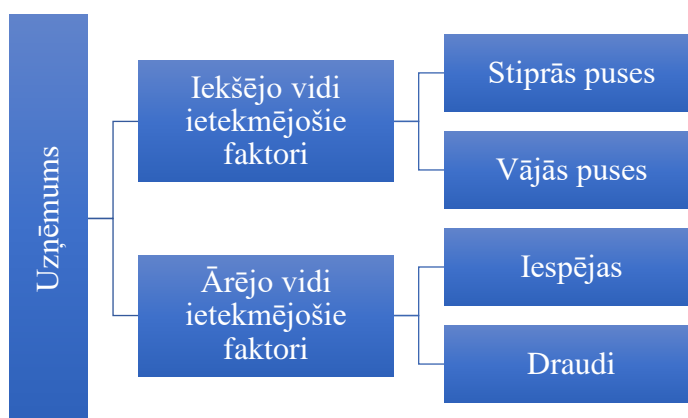
1.1.1. SVID analīze

Populārākā un uzskatāmākā metode iekšējās un ārējās informācijas apkopošanai ir SVID matrica, kuru izmantojot var izstrādāt vairākas stratēģiskās alternatīvas. SVID analīzes labākā īpašība ir, ka tā sniedz lakonisku situācijas aprakstu, katrā sadaļā nosakot 3 līdz 5 būtiskākos aspektus no tiem, kuri iepriekš ir fiksēti. SVID analīzes rezultātā tiek iegūts objektīvāks vērtējums, ja tās veikšanā tiek iesaistīti uzņēmuma darbinieki un neatkarīgi eksperti.²⁶ SVID analīze izmantojama, ja nepieciešams pētīt uzņēmuma iekšējo un ārējo vidi. Galvenā SVID analīzes nepilnība ir tās subjektivitāte – diviem analīzes veicējiem var izdoties iegūt līdzīgu galarezultātu, taču kritēriju novērtējums var būtiski atšķirties.²⁷

SVID analīzi var iedalīt vairākos posmos:

- Tiek fiksēti būtiskākie faktori, veikts vienkāršs to novērtējums;
- Pēc tam faktori tiek sakārtoti pēc nozīmīguma;
- Būtiskākie faktori, tiek ievietoti SVID matricā, noskaidrojot katram stiprās vai vājās puses ietekmi;
- Pēc matricas aizpildīšanas tiek noteikts atbilstīgākais stratēģiskās rīcības tips;
- Tiek veikta salīdzinošā SVID analīze, atbilstoši kritērijiem, izvērtējot ne vien konkrēto uzņēmumu, bet arī tā konkurentus.²⁸

SVID analīzes satura piemērs parādīts 1.4. attēlā.



²⁵ Ruperte I. *Uzņēmuma vadīšana: īsi par galveno teorijā un praksē*. Rīga: Jumava, 2007., 86.-87.lpp

²⁶ Turpat, 86.-87.lpp

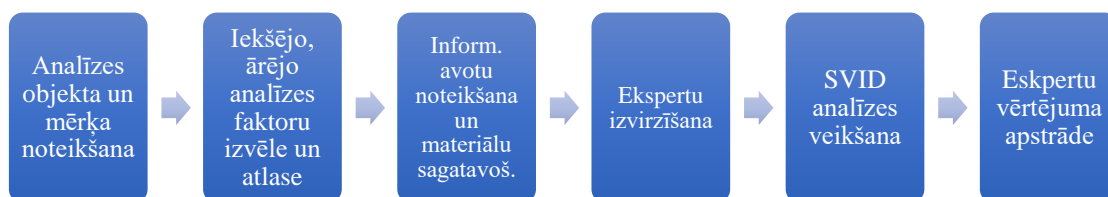
²⁷ Kalve I. *Apseglot pārmaiņu vējus: stratēģiskā un pārmaiņu vadība*. Rīga: 2005., 241.lpp

²⁸ Turpat, 241.lpp

1.4.att. SVID analīzes satura piemērs²⁹

Pēc 1.4. attēla uzskatāmi var redzēt, ka analizējot uzņēmuma darbību ietekmējošos faktorus, tie tiek iedalīti iekšējās un ārējās vides faktoros. Iekšējās vides faktori aptver uzņēmuma stiprās un vājās puses, savukārt ārējās vides faktori aptver uzņēmuma iespējas un draudus.

Lai veiktu kvalitatīvu SVID analīzi nepieciešams ievērot noteiktu metodoloģiju, kas attēlots 1.5. attēlā.



1.5.att. SVID analīzes veikšanas metodoloģija³⁰

Pirmajā SVID analīzes posmā jāizvēlas konkrēts objekts un mērķis. Otrajā SVID analīzes posmā jāveic iekšējo un ārējo analīzes faktoru izvēle un atlase. Trešajā posmā jāprecizē un jāgatavo informācija, lai varētu veikt pamatotu SVID analīzi. Piemēram, Latvijā galvenos informācijas avotus var iedalīt trīs grupās:

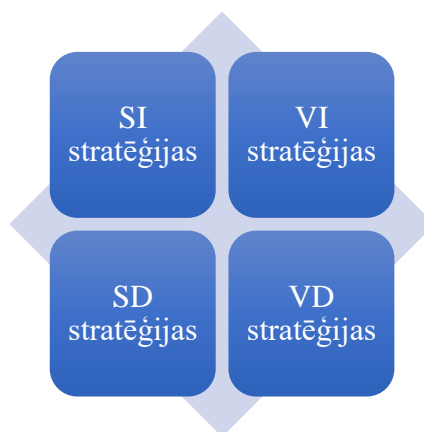
- Valsts institūciju informācijas avoti:
 - Centrālās statistikas pārvaldes ziņas;
 - Ministriju ziņojumi;
 - Latvijas Bankas pārskati;
 - Komercreģistra dati u.c.
- Komercedarbības informācijas avoti:
 - Uzņēmuma gada pārskats, pētījumi;
 - Rīgas fondu biržas biļeteni;
 - Audita firmas pakalpojumi.
- Publiskie informācijas avoti:
 - Mēdiji;
 - Internets;
 - Prezentācijas;
 - Konferences, semināri;
 - Izstādes.³¹

²⁹ Autores veidots, 2017

³⁰ Praude V. *Menedžments trešais pārstrādātais un papildinātais izdevums*. Rīga: SIA "Burtene", 2012., 95. lpp.

Ceturtajā analīzes posmā tiek izvirzīti eksperti, kas veiks SVID analīzes novērtējumu. Piektajā posmā noteikt reāla analīzes veikšana. Izvirzītajiem ekspertiem SVID analīzes faktori jānovērtē gan kvalitatīvi, gan kvantitatīvi, izstrādājot šim nolūkam matricas un tabulas.³²

SVID analīzes rezultātā tiek izveidota SVID matrica, kas sniedz informāciju par to kādu turpmākās darbības stratēģiju uzņēmumam jāizvēlas, lai varētu darboties noteiktā vidē (sk. 1.6. attēlu).



1.6.att. SVID stratēģijas³³

SVID analīzes galarezultāti dod iespēju pieņemt kādu no četriem iespējamajiem stratēģiskajiem lēmumiem.:

- Būvēt – investēt attīstībā – ja situācija ir vai nākotnē būs uzņēmumam labvēlīga;
- Noturēties – nezaudēt jau iekaroto tirgus daļu un klientu uzticību;
- Pelnīt – “novākt ražu” – pārdot uzņēmumu vai daļu no tā;
- Aiziet – pamest tirgu vai nozari ar iespējami mazākiem zaudējumiem.³⁴

Četri iepriekš minētie lēmumi ir loģiski saistīti ar SVID analīzes galarezultātiem.³⁵

Autore uzsver, ka SI stratēģijas ir saistītas ar uzņēmuma lēmumu investēt attīstībā, VI stratēģijas ir saistītas ar uzņēmuma lēmumu nezaudēt jau iekaroto tirgus daļu un klientu uzticību, SD stratēģijas ir saistītas ar uzņēmuma vai tā daļas pārdošanu, savukārt VD stratēģijas ir saistītas ar uzņēmuma lēmumu pamest tirgu vai nozari ar iespējami mazākiem zaudējumiem.

1.1.2. PEST analīze

Otrs rīks, kas plaši tiek pielietots, lai novērtētu uzņēmuma saimniecisko darbību ietekmējošos faktoros ir PEST analīze jeb *politisko, ekonomisko, sociālo un tehnoloģisko*

³¹ Praude V. *Menedžments trešais pārstrādātais un papildinātais izdevums*. Rīga: SIA “Burtene”, 2012., 95. lpp.

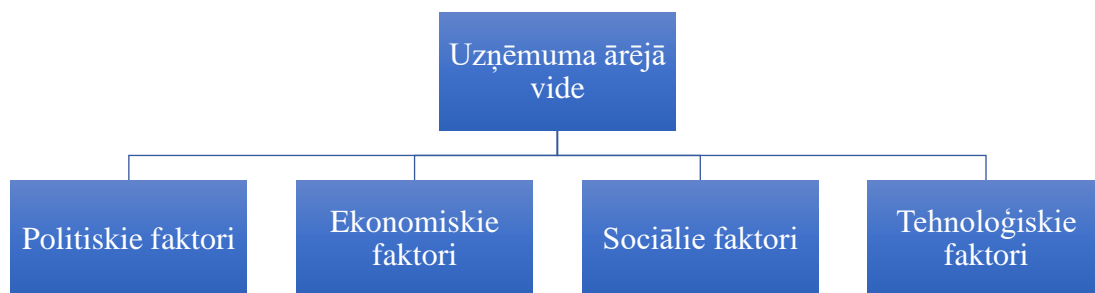
³² Turpat, 96.lpp

³³ Ruperte I., *Uzņēmuma vadīšana*. Rīga: Jumava, 2007., 197 lpp.

³⁴ Kalve I. *Apsēglot pārmaiņu vējus: stratēģiskā un pārmaiņu vadība*. Rīga: 2005., 245.lpp

³⁵ Turpat, 245.lpp

faktoru analīze. Analizējot iepriekš minētos faktorus, tiek novērtēta noteikta uzņēmuma ārējā uzņēmējdarbības vide, to ietekmējošie faktori (sk. 1.7. attēlu).



1.7.att. PEST analīzes satura piemērs³⁶

Pēc 1.7. attēla redzams, ka uzņēmuma ārējās vides faktori PEST analīzes ietvaros tiek grupēti četrās lielās grupās, kur katrā grupā tiek ietverti noteikti faktori:

- Politiskie faktori – saistās ar spiedienu un iespējām, ko sniedz izmaiņas valdības un sabiedrības attieksmē pret nozari, izmaiņām politiskajās institūcijās un politisko procesu virziens, juridiskie jautājumi un vispārējā likumdošanas vide;
- Ekonomiskie faktori – saistās ar sabiedrības ekonomiskajām struktūrām un tādiem faktoriem kā birža, procentu un inflācijas procenti, valsts ekonomiskā politika un rezultāti, valūtas kurss u.c.;
- Sociālie faktori – saistās ar kultūras attieksmēm, ētiskiem uzskatiem, kopīgām vērtībām, dzīves stila diferenciacijas līmeni, demogrāfiju, izglītības līmeņiem u.c.;
- Tehnoloģiskie faktori – saistās ar izmaiņām tehnoloģijās, kas var mainīt uzņēmuma konkurētspējas pozīciju.³⁷

Katra no iepriekš aprakstītajām faktoru grupām ietver dažādus ārējās vides faktorus (sk. 1.1. tabulu).

1.1.tab.

³⁶ Autores veidots, 2017

³⁷ PEST analīze [tiešsaiste][12.01.2017.]. Pieejams: <http://rokasgramata.lv/vadiba/pest-analize/>

PEST analīzes faktori, to iedalījums grupās³⁸

Politiskie faktori	Ekonomiskie faktori
Politiskā stabilitāte	Ekonomiskā situācija valstī
Politiskie konflikti	Inflācija
Vides aizsardzības normatīvie akti	Bezdarba līmenis, darba resursu izmaksas
Darba un sociālās aizsardzības noramtvīvie akti	Ekonomiskās attīstības tendences
Tirgus regulēšana, tendencijas	Globālās ekonomikas attīstības tendences
Nodokļus regulējošie normatīvie akti	Ienākumu līmenis
Nodokļu likmes	Sezonalitāte
Eiropas Savienības regulas	Procentu likmes un valūtu maiņas kurss
Iespējas piesaistīt finansējumu valsts atbalsta programmās un no ES struktūrfondiem	Infrastrukturā nodrošinājums
Sociālie faktori	Tehnoloģiskie faktori
Demogrāfiskā situācija	Pašreizējais tehnoloģiju attīstības līmenis un izmantošanas efektivitāte
Kultūra un tradīcijas	Tehnoloģiju attīstības tendences
Noslāņošanās pakāpe sabiedrībā	Inovāciju potenciāls, valsts atbalsts pētniecībā
Attieksme pret apkārtējo vidi	
Attieksme pret ārvalstu precēm un pakalpojumiem	
Attieksme pret atpūtu	Intelektuālā īpašuma aizsardzība
Attieksme pret veselību	
Dominējošā reliģija, tās ietekme	Informācijas un komunikācijas tehnoloģiju iespējas
Izglītības līmenis	
Uzņēmējspēju resursi	Tehnoloģiju nozīme preču kvalitātes paaugstināšanā un cenas pazemināšanā
Valodu prasmes	
Vīriešu un sievietes loma sabiedrībā	Tirdzniecības procesu tehnoloģiskais nodrošinājums

Pēc 1.1. tabulas, uzskatāmi redzams, PEST analīzes ietvaros iespējams analizēt plašu ārējās vides faktoru kopumu. Tomēr, lai netiktu veikta pārāk plaša analīze, kuras rezultātiem nav iespējams reāls pielietojums, pēc autores domām, PEST analīzi nepieciešams kombinēt ar SVID analīzi. Sākotnēji veicot SVID analīzi, nosakot uzņēmuma turpmāko darbības stratēģiju un pēc tam SVID analīzes ietvaros identificētos ārējās vides faktorus novērtēt, pielietojot PEST analīzi.

Autore uzsver, iepriekš aprakstītās SVID un PEST analīzes metodes tiek pielietotas, lai novērtētu uzņēmuma saimniecisko darbību ietekmējošos faktorus, tomēr, lai pieņemtu pilnvērtīgus un pamatotus lēmumus par nepieciešamību īstenot attīstības pasākumus, ir jāveic uzņēmuma finanšu analīze, noskaidrojot cik efektīvi uzņēmums noteiktā laikā īstenojis saimniecisko darbību, kā arī kāda ir uzņēmuma *finanšu stāvokļa veselība*.

³⁸ Ruperte I., Uzņēmuma vadīšana. Rīga: Jumava, 2007., 197 lpp.

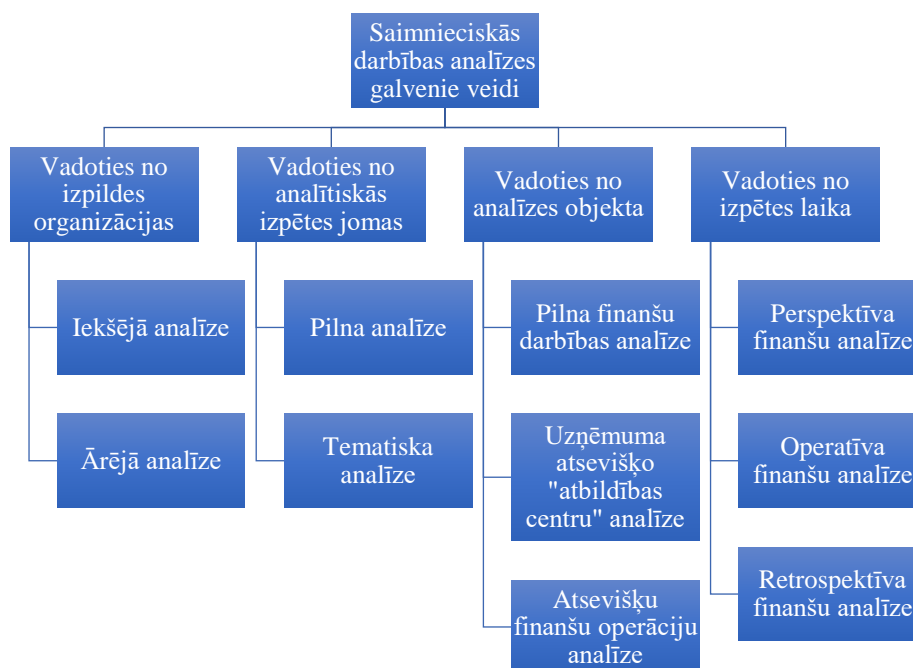
1.2. Saimnieciskās darbības finanšu analīzes metodes

Tā kā katra uzņēmuma galvenais mērķis ir peļņas gūšana un attīstība ilgtermiņā, autore uzsver, neatņemama saimnieciskās darbības sastāvdaļa ir tās novērtēšana, analizēšana un plānošana.

Saimnieciskās darbības analīzes mērķis ir novērtēt uzņēmuma finansiālo stāvokli, identificējot faktoru, kuri veicinājuši uzņēmuma finansiālā stāvokļa pārmaiņas, sagatavot priekšlikumus optimālu vadības lēmumu pieņemšanai un tā finanšu stāvokļa uzlabošanai. Uzņēmuma finanšu stāvokļa analīze risina šādus galvenos uzdevumus:

- Vērtē uzņēmuma ražošanas un finanšu resursu izmantošanas efektivitāti;
- Nosaka notikušās finanšu stāvokļa izmaiņas un novērtē to raksturu, salīdzinot ar iepriekšējo pārskata periodu un plāna datiem;
- Identificē finanšu stāvokļa izmaiņu veicinošos faktorus;
- Prognozē finanšu stāvokļa nākotnes tendences un sagatavo priekšlikumus tā uzlabošanai;
- Prognozē uzņēmuma *izdzīvošanas* iespējas konkurences cīņā un pieņem attiecīgai situācijai atbilstošus vadības lēmumus.³⁹

Strādājot ar finanšu analīzes informāciju, ir jāizmanto iespējami lielāks ekonomisko un finansiālo parametru skaits, lai iegūtu objektīvu uzņēmuma finansiālā stāvokļa novērtējumu.



1.8.att. Uzņēmuma saimnieciskās darbības analīzes veidi dalījumā pēc izpildes mērķiem⁴⁰

³⁹ Hofs G.K. *Biznesa ekonomika 2.izdevums*. Rīga: Jāņa Rozes Apgāds, 2011., 603 lpp.

Pēc 1.8. attēlā apkoptajiem saimnieciskās darbības analīzes veidiem, autore secina, ka analīzes veids ir atkarīgs no analīzes mērķa. Piemēram, ja analīzi veic uzņēmuma vadība, ar mērķi noteikt vai ir sasniegti noteiktie saimnieciskās darbības mērķi, tā ir iekšējā analīze.⁴¹ Savukārt, ja analīzi veic potenciālie investori ar mērķi, noteikt uzņēmuma saimnieciskās darbības rentabilitāti, maksātspēju u.tml., tā ir ārējā analīze.

Tāpat kā pastāv vairāki saimnieciskās darbības analīzes veidi, pastāv arī vairākas saimnieciskās darbības analīzes metodes. Tās ir sekojošas:

- Horizontālā finanšu analīze – atskaites periodu salīdzināšana ar plāna perioda datiem vai salīdzināšana ar iepriekšējā gada datiem;
- Vertikālā finanšu analīze – aktīvu struktūras analīze, kapitāla struktūras analīze, peļņas vai zaudējuma aprēķina struktūras analīze;
- Salīdzinošā finanšu analīze – salīdzināšana ar vidējiem nozares rādītājiem, ar konkurentu finanšu rādītājiem, atskaites un plāna (normatīvo) rādītāju salīdzināšana;
- Finanšu koeficientu analīze – finanšu stabilitātes analīze, maksātspējas analīze, aktīvu aprites analīze; rentabilitātes analīze;
- Integrālā finanšu analīze – integrālās analīzes *Djupona* sistēma, integrālā finanšu analīze (orientēta uz konkrētu objektu).⁴²

Iepriekšminētais liecina par to, ka uzsākot uzņēmuma saimnieciskās darbības analīzi sākotnēji ir jānosaka tās mērķis un jāizvēlas mērķim atbilstoša analīzes metode. Plaši saimnieciskās darbības analīzē tiek izmantoti dažādi finanšu koeficienti, kuru noteikšana sniedz priekšstatu par to, cik efektīvi tiek īstenota noteikta uzņēmuma saimnieciskā darbība, kā arī kāds ir uzņēmuma maksātspējas stāvoklis. Attiecīgi iespējams izdarīt secinājumus un pieņemt lēmumus par pasākumiem, kas jāveic, lai uzlabotu uzņēmuma saimnieciskās darbības efektivitāti.

Turpinājumā, autore apskatījusi uzņēmuma finanšu analīze visplašāk pielietotos koeficientus.

1.3. Saimnieciskās darbības analīzēs izmantotie rādītāji

Saimnieciskās darbības analīzē ļoti bieži tiek izmantoti sekojoši finanšu koeficienti:

- Rentabilitātes koeficienti – pēc būtības parāda, cik efektīvi tiek īstenota uzņēmuma saimnieciskā darbība;

⁴⁰ Krogzeme H. *Komersantu darbības analīze un kontrole*. Rīga: RTU izdevniecība, 2013., 61.lpp.

⁴¹ Zariņa V., Strēle I. *Finanšu plānošana uzņēmumā*. Rīga: SIA "Lietišķās informācijas dienests", 2009., 105 lpp.

⁴² Krogzeme H. *Komersantu darbības analīze un kontrole*. Rīga: RTU izdevniecība, 2013., 61.lpp.

- Likviditātes koeficienti – parāda uzņēmuma spēju norēķināties par savām īstermiņa saistībām;
- Maksātspēju raksturojošie koeficienti – parāda kāds ir uzņēmuma bankrota draudu līmenis (ja tiek pielietots Altmaņa piecu faktoru modelis).

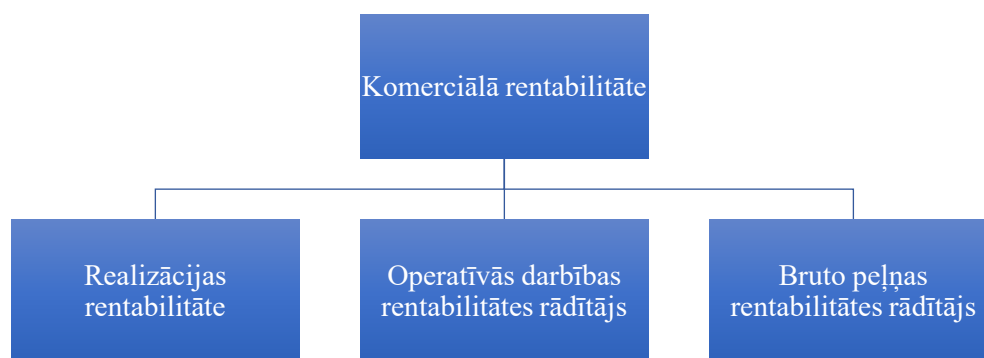
Turpinājumā aprakstīti visi iepriekš uzskaitītie finanšu analīzes koeficienti.

1.3.1. Rentabilitātes rādītāji

Rentabilitāte ir uzņēmuma darbības efektivitātes rādītājs. Rentabilitāti nosaka, uzņēmuma neto peļņu dalot ar neto apgrozījumu, ar uzņēmuma kopējo vai pašu kapitālu vai aktīvu kopsummu. Šie rādītāji atspoguļo patērētos līdzekļus vai realizētās produkcijas apjomu. Rentabilitātes vērtēšanai nav noteiktu kritēriju. Rentabilitāti izsaka procentos – jo augstāks procentu līmenis, jo uzņēmuma darbība ir efektīvāka. Zems rentabilitātes līmenis liecina par uzņēmuma neveiksmi – ja to laikus nenovērš, sagaidāma uzņēmuma darbības krīze. Specializētajā teorētiskajā literatūrā tiek izdalīti trīs galvenie rentabilitātes rādītāji:

- Komerčiālā rentabilitāte – rāda, kādu peļņu uzņēmums iegūvis uz neto apgrozījuma vienību;
- Ekonomiskā rentabilitāte (aktīvu rentabilitāte) – rāda, kādu peļņu uzņēmums iegūvis uz uzņēmuma aktīvu vienību;
- Finansiālā rentabilitāte (pašu kapitāla rentabilitāte) – rāda, kādu peļņu ieguvuši uzņēmuma īpašnieki uz ieguldītā kapitāla vienību.⁴³

Lai kvalitatīvi novērtētu uzņēmuma komerciālo rentabilitāti nepieciešams aprēķināt vairākus rentabilitātes rādītājus (sk. 1.9. attēlu). Autore uzsver, 1.9. attēlā norādītie rentabilitātes rādītāji tiks izmantoti, lai novērtētu SIA “NAF” un tā konkurējošo uzņēmumu saimnieciskās darbības efektivitāti laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam.



1.9.att. Uzņēmuma komerciālās rentabilitātes novērtēšanai nosakāmie rādītāji⁴⁴

Realizācijas rentabilitāte (R1) ir finansiālā rezultāta attiecība pret apjoma rādītāju jeb – cik peļņas dod katra neto apgrozījuma vienība. Realizācijas rentabilitāte tiek aprēķināta pēc (1.1.) formulas.

⁴³ Saksonova S. *Uzņēmuma finanšu vadības praktiskās metodes*, Rīga: Merkūrijs Lat, 2010., 225 lpp.

⁴⁴ Turpat

$$R1 = (\text{pārskata perioda tīrā peļņa} / \text{neto apgrozījums}) * 100 \quad (1.1.)$$

Realizācijas rentabilitātes rādītāji ietekmē operatīvās darbības rezultāti, uzņēmuma cenu politika un operatīvās darbības izmaksu efektivitāte. Tāpēc, lai uzlabotu komerciālo rentabilitāti, jāveic uzņēmuma ieņēmumu un izmaksu analīze, piemēram:

- vai ir iespējams palielināt produkcijas vai pakalpojumu cenas un līdz ar to arī bruto peļņu;
- vai ir iespējams mainīt produkcijas vai pakalpojumu klāstu;
- vai ir iespējams sadarboties ar piegādātājiem, kuri piedāvā izejvielas un pusfabrikātus par izdevīgākām cenām;
- vai ir iespējams samazināt daļu no pastāvīgajām izmaksām, vienlaikus saglabājot saimnieciskās darbības ieņēmumu līmeni.⁴⁵

Autore uzsver, iepriekš uzskaitīto pasākumu mērķis ir uzlabot realizācijas rentabilitāti, jo rezultātā tiek pārvērtēts viss peļņas vai zaudējumu aprēķins.

Komerčiālās rentabilitātes līmenis nav stingri noteikts. Tas galvenokārt atkarīgs no nozares, kurā darbojas uzņēmums.

Operatīvās darbības rentabilitātes rādītājs (R2), kuru ietekmē tikai operatīvās darbības rezultāti, uzņēmuma cenu politikas un operatīvās darbības izmaksu efektivitāte, tiek aprēķināts pēc (1.2.) formulas.⁴⁶

$$R2 = (\text{peļņa pirms nodokļu un procentu nomaksas} / \text{neto apgrozījums}) * 100 \quad (1.2.)$$

Pirmsnodokļu peļņā netiek iekļauti ieņēmumi un izmaksas, kas nav saistītas ar produkcijas ražošanu vai pārdošanu un pakalpojumu sniegšanu. Šo rādītāju izmanto, lai mērītu uzņēmuma produkcijas ražošanas un realizācijas efektivitāti.⁴⁷

Bruto peļņas rentabilitātes rādītājs (R3) dod iespēju aprēķināt, kādā mērā neto apgrozījuma pārmaiņas ietekmē bruto peļņas lielumu. Rādītājs tiek aprēķināts pēc (1.3.) formulas.⁴⁸

$$R3 = (\text{bruto peļņa} / \text{neto apgrozījums}) * 100 \quad (1.3.)$$

Autore uzsver, iepriekš aprakstītajiem rentabilitātes rādītājiem nav noteiktas minimālās vai maksimālās teorētiskās robežas, tas nozīmē, ka zemāki rentabilitātes rādītāji norāda par to, ka uzņēmuma saimnieciskā darbība netiek īstenota efektīvi, savukārt augstāki rentabilitātes rādītāji norāda uz to, ka saimnieciskā darbība tiek īstenota efektīvi.

⁴⁵ Saksonova S. *Uzņēmuma finanšu vadības praktiskās metodes*, Rīga: Merkūrijs Lat, 2010., 225 lpp.

⁴⁶ Turpat

⁴⁷ Turpat

⁴⁸ Turpat

Jāuzsver, lai kvalitatīvi novērtētu konkrēta uzņēmuma rentabilitātes rādītājus, tos jāsalīdzina ilgākā laika posmā.

1.3.2. Likviditātes rādītāji

Vispārīgi likviditāte raksturo aktīva pārdošanas vai iegādes pakāpes ātrumu. Uzņēmējdarbības kontekstā ar likviditāti tiek saprasta uzņēmuma spēja segt saistības, izmantojot uzņēmumam pieejamos aktīvus. Ar likviditātes analīzes palīdzību nosaka uzņēmuma spēju segt savas regulārās maksājumu saistības un izvērtē iespējamus pasākumus uzņēmuma likviditātes uzlabošanai. Uzņēmuma galvenais uzdevums ir sekot, lai uzņēmumam jebkurā brīdī būtu apmierinoša likviditāte. Problēmas ar maksājumiem aizēno pērējos uzņēmuma labvēlīgos rādītājus, un tas var uzņēmumu novest līdz bankrotam.⁴⁹

Autore uzsver, ar likviditātes analīzi tiek noteikta uzņēmuma spēja norēķināties par savām īstermiņa saistībās izmantojot visus vai daļu no uzņēmuma apgrozāmajiem līdzekļiem.

Likviditātes analīzē visbiežāk izmantotos rādītājus ņem no uzņēmuma bilances, un tie parāda apgrozāmo līdzekļu attiecību pret īstermiņa saistībām.⁵⁰

Praksē tiek aprēķināti un pielietoti sekojoši likviditātes rādītāji: kopējās likviditātes rādītājs (L1), starpseguma likviditātes rādītājs (L2), absolūtās likviditātes rādītājs (L3), tīrie apgrozāmie līdzekļi (L4).⁵¹ Visi iepriekš uzskaitītie likviditātes rādītāji tiek aprēķināti pielietojot 1.2. tabulā apkopotās formulas.

1.2.tab.

Likviditātes rādītāju aprēķināšanas formulas⁵²

Apzīmējums	Rādītājs	Aprēķina formula
L1	Kopējās likviditātes rādītājs	apgrozāmie līdzekļi/īstermiņa saistības
L2	Starpseguma likviditātes rādītājs	(naudas līdzekļi + īstermiņa vērtspapīri + debitoru parādi)/īstermiņa saistības
L3	Absolūtās likviditātes rādītājs	naudas līdzekļi kasē un bankā/īstermiņa saistības
L4	Tīrie apgrozāmie līdzekļi	apgrozāmo līdzekļu summa - īstermiņa saistības

Kopējās likviditātes rādītājs ir apgrozāmo aktīvu attiecība pret īstermiņa saistībām. Teorētiskās koeficienta robežas ir noteiktas no 1 līdz 2. Ja šis koeficients ir zemāks par 1, uzņēmumam ir kritisks finansiālais stāvoklis, tas darbojas lielos riska apstākļos. Ja apgrozāmie aktīvi ir lielāki par īstermiņa pasīviem, uzņēmumu var uzskatīt par veiksmīgi funkcionējošo. Kopējais likviditātes rādītājs rāda relatīvu pārsnieguma apmēru. Rādītāja lielums var ievērojami atšķirties atsevišķās nozarēs un darbības veidos, bet samērīgs pieaugums ir uzskatāms par labvēlīgu tendenci. Praksē parasti izmantotais normatīvs ir 1,5

⁴⁹ Hofs G.K. *Biznesa ekonomika 2.izdevums*. Rīga: Jāņa Rozes Apgāds, 2011., 603 lpp.

⁵⁰ Turpat

⁵¹ Saksonova S. *Uzņēmuma finanšu vadības praktiskās metodes*, Rīga: Merkūrijs Lat, 2010., 225 lpp.

⁵² Turpat

līdz 2, bet tā ir tikai aptuvena vērtība. Ja koeficients ir pārāk liels (>3), tas norāda, ka uzņēmumam ir aktīvu vadības problēma un apgrozāmie līdzekļi netiek efektīvi izmantoti.⁵³

Starp seguma likviditātes rādītājs ir saistīts ar uzņēmuma saimnieciskajā darbībā iesaistīto aktīvu kapitālu. To ir nepieciešams aprēķināt, jo atsevišķi apgrozāmie līdzekļi nav vienādi likvīdi. Ja, piemēram, naudas līdzekļi ir tiešie saistību dzēšanas avoti, tad krājumi var tikt izmantoti šim mērķim pēc to realizācijas. To zemākā robeža ir 0,8 līdz 1,0. Analizējot starp seguma likviditātes koeficienta dinamiku, nepieciešams ņemt vērā faktorus, kuri ietekmēja tā izmaiņas. Piemēram, ja starp seguma likviditātes pieaugums bija saistīts galvenokārt ar nepamatotiem debitoru parādiem, tas nevar pozitīvi raksturot uzņēmuma darbību.⁵⁴

Absolūtās likviditātes koeficients novērtē uzņēmuma likviditāti pēc uzņēmuma rīcībā esošo naudas līdzekļu apmēra. Tas ir viens no visdrošākajiem likviditātes novērtējumiem. Normālos saimniekošanas apstākļos šis rādītājs atrodas robežās no 0,1 – 0,7. Jo augstāka šī likviditāte, jo uzņēmums stabilāks. Bet dažreiz tas var arī nozīmēt, ka uzņēmuma rīcībā ir vairāk naudas, nekā uzņēmums spēj to efektīvi izmantot. Jāuzsver, ka šis rādītājs ne vienmēr ir informatīvs, jo:

- Neliels daudzums naudas līdzekļu kasē un kontos ir normāla parādība jebkurā uzņēmumā;
- Naudas līdzekļu apjoms var krasi svārstīties, bet tā kā likviditātes rādītāji tiek aprēķināti uz konkrēto datumu, tie var neatspoguļot patieso situāciju.⁵⁵

Tīro apgrozāmo līdzekļu lielums tiek aprēķināts kā starpība starp apgrozāmajiem aktīviem un īstermiņa saistībām. Tīrie apgrozāmie līdzekļi ir nepieciešami uzņēmuma finansiālās stabilitātes uzturēšanai, jo apgrozāmo līdzekļu pārsvars pār īstermiņa saistībām liecina, ka uzņēmums ne tikai var nosegt savas īstermiņa saistības, bet tam ir arī finanšu resursi savas darbības paplašināšanai nākotnē.⁵⁶

1.3.3. Maksātspējas rādītāji

Kaut daudzos teorētiskajos materiālos tiek uzsvērts, ka likviditātes rādītāji pēc būtības raksturo uzņēmuma maksātspēju, likviditātes rādītāji nesniedz pilnvērtīgu priekšstatu par uzņēmuma maksātspējas stāvokli. Lai pilnvērtīgi novērtētu uzņēmuma maksātspēju, nepieciešams noteikt uzņēmuma bankrota iespējamību.

Sākotnēji autore apkopot *maksātspējas* kā jēdziena teorētiskos aspektus. No ekonomiskā viedokļa uzņēmuma maksātspēja tiek definēta sekojoši:

⁵³ Saksonova S. *Uzņēmuma finanšu vadības praktiskās metodes*, Rīga: Merkūrijs Lat, 2010., 225 lpp.

⁵⁴ Turpat

⁵⁵ Turpat

⁵⁶ Turpat

- Maksātspēja ir tāds uzņēmuma finansiālais stāvoklis, kad uzņēmuma parādi pārsniedz tā saimniecisko līdzekļu jeb aktīvu vērtību;
- Maksātspēja ir uzņēmuma spēja segt savas ilgtermiņa saistības;
- Uzņēmuma spēja apmierināt ilgtermiņa prasījumus, kad pienāk to atmaksas termiņš;
- Uzņēmuma spēja turpināt saimniecisko darbību.⁵⁷

Pēc iepriekš apkopotajiem jēdziena *maksātspēja* skaidrojumiem, autore secina, uzņēmuma maksātspēja raksturo gan uzņēmuma spēju segt savas ilgtermiņa saistības līgumos noteiktajos termiņos un apjomā. Tāpat maksātspēja raksturo uzņēmuma spēju turpināt saimniecisko darbību.

Maksātspēju veicinošos faktoros finanšu analīzes vajadzībām klasificē 1.3. tabulā attēlotajās grupās.

1.3.tab.

Maksātspēju veicinošo faktoru finanšu analīzes vajadzībām klasifikācija⁵⁸

Uzņēmējdarbības joms	Faktoru veidi
Materiālu sagāde	Neveiksmīga piegādātāju izvēle
	Piegādātāja bankrots
	Pārmērīgi lieli krājumi noliktavās
Ražošana	Neizmantotas ražošanas jaudas
	Neatbilstoša tehnoloģiskā un darba organizācija
	Zema darba produktivitāte
	Augsta ražošanas pašizmaksa
Mārketingis	Pieprasījumam neatbilstošs produkcijas sortiments
	Neizpētīts tirgus segments
	Zema konkurētspēja
Finansēšana	Neorganizēta struktūrvienību darbības kontrole
	Pircēju līgumos pieļauti gari norēķinu termiņi
	Lieli norēķinu termiņi ar kreditoriem un parādi kreditoriem
	Lieli debitoru parādi
	Naudas līdzekļu deficīts

Autore uzsver, 1.3. tabulā apkopoti faktori, kas var liecināt par to, ka pasliktinās uzņēmuma maksātspēja.

Uzņēmuma finansiālā krīze izveidojas, ja tā rīcībā ilgstošā laika periodā ir nepietiekams naudas līdzekļu apjoms parādu samaksai. Par to liecina maksātspējas un finansiālās stabilitātes rādītāju un ienesīguma samazināšanās, kas var veicināt uzņēmuma bankrotu. Lai novērstu finansiālo krīzi un iespējamo bankrotu, jāveic finansiālā stāvokļa analīze un jā sagatavo turpmākās darbības plāns, ievērojot ārējās vides paredzamās izmaiņas. Lai uzņēmuma darbības finansiālos rezultātus novērtētu iespējami precīzāk, finansiālā

⁵⁷ Krogzeme H. *Komersantu darbības analīze un kontrole*. Rīga: RTU izdevniecība, 2013., 89. lpp

⁵⁸ Turpat, 89. lpp

stāvokļa prognozēšanā praksē attiecībā uz bankrota iespējamību izmanto divpakāpju rādītāju sistēmu, kas atspoguļota 1.4. tabulā.⁵⁹

1.4.tab.

Pazīmju sistēma bankrota iespējamības prognozēšanai⁶⁰

Rādītāji, kuru ietekme neliecina par kritisku finansiālo stāvokli, bet vadībai vēlams veikt pasākumus to minimizēšanai	Rādītāji, kas liecina par bankrota iespējamību
Ilgtermiņa investīciju nepietiekamība	Ražošanas un pārdošanas apjoma samazināšanās
Kvalificētu vadības darbinieku aiziešana	Pastāvīgi debitoru inkasācijas kavējumi un maksājumu kavējumi kreditoriem
Uzņēmuma tiesas procesi ar neprognozējamu iznākumu	Tīrā apgrozāmā kapitāla nepietiekamība
Piespiedu kārtstāves ražošanas tehnoloģiskā procesa neritmiskuma dēļ	Aizņemtā kapitāla īpatsvara pieaugums
Attiecību izbeigšana ar svarīgiem darījuma partneriem	Īstermiņa kredītu izmantošana ilgtermiņa ieguldījumu finansēšanai
Zems uzņēmuma darbības diversifikācijas līmenis (augsta aktarība no kāda noteikta projekta, piegādātāja vai klienta);	Zemi likviditātes rādītāji ar tendenci samazināties
Novecojsi tehnika un tehnoloģijas	Attiecību pasliktināšanās ar kredītiestādēm
	Nesavlaicīgi norēķini par aizņēmumiem, procentu maksājumiem un dividendēm
	Pamatdarbības zaudējumi, pastāvīga negatīva rentabilitāte

Autore uzsver, 1.4. tabulā minēto pazīmju sistēma jāizmanto detalizētai situācijas analīzei. Bankrota iestāšanās iespējamību ar lielu varbūtības pakāpi var noteikt, izmantojot bankrota prognozēšanas metodes.

Analizējot uzņēmuma finansiālo stāvokli, tā finansiālās krīzes kontrolēšanai izmanto maksātnespējas draudu līmeņa un iespējamā bankrota draudu līmeņa analīzi. Maksātnespējas draudu līmeni kontrolē ar absolūtās likviditātes koeficientu, debitoru parādu inkasācijas periodu (aprites dienu skaitu), kreditoru parādu dzēšanas periodu. Būtiski uzsvērt, ja kreditoru parādu atmaksa notiek īsākā laika periodā nekā debitoru inkasācijas periods, tad uzņēmumā var pietrūkt naudas līdzekļu un rodas maksātnespējas draudi. Iespējamā bankrota draudu līmeni nosaka ar finansiālās stabilitātes rādītāju palīdzību.⁶¹

Uzņēmuma maksātspējas un bankrota iestāšanās iespējamības novērtēšanai iespējams pielietot dažādas metodes:

- Altmaņa piecu faktoru modeli – aprēķina kredītspējas indeksu. Modelis bankrota iespējamību ļauj prognozēt ar 95 % precizitāti;
- Divu faktoru Altmaņa modeli – mazo un vidējo uzņēmumu bankrota iespējamības novērtēšanai;

⁵⁹ Krogzeme H. *Komersantu darbības analīze un kontrole*. Rīga: RTU izdevniecība, 2013., 85. lpp

⁶⁰ Turpat

⁶¹ Turpat

- Daudz faktora diskriminanto analīzes modeli – izmanto Latvijas uzņēmumu bankrota varbūtības paredzēšanai. Modelis ir analogisks Altmaņa modelim, tikai tam ir piemēroti korekcijas koeficienti atbilstoši Latvijas uzņēmumu specifikai;
- U.c. modeļi.⁶²

Autore uzver, lai novērtētu SIA “NAF” bankrota draudu līmeni, izmantots tiks **daudz faktora diskriminanta modelis**. Modeļa izvēle pamatota ar to, ka analizēts tiek tāds uzņēmums, kurš saimniecisko darbību veic tikai Latvijā, uzņēmums produkciju neeksportē.

Ar daudzfaktoru diskriminanto modeli tiek noteikts bankrota varbūtības rādītājs “Z”. Rādītājs tiek noteikts atbilstoši (1.4.) formulai.

$$Z = -2,4 + 2,5x_1 + 3,5x_2 + 4,4x_3 + 0,45x_4 + 0,7x_5, \quad (1.4.)$$

Kur:

x_1 – tīrais apgrozāmais kapitāls / aktīvi,

x_2 – nesadalītā peļņa / aktīvi,

x_3 – peļņa pirms nodokļiem / aktīvi,

x_4 – pašu kapitāls / kopējais parāds,

x_5 – neto apgrozījums / aktīvi.⁶³

Autore uzsver, bankrota varbūtība tiek noteikta ņemot vērā rādītāja “Z” vērtību (sk. 1.5. tabulu).

1.5.tab.

Rādītāja “Z” vērtība un bankrota varbūtība⁶⁴

Rādītājs "Z"	Bankrota varbūtība
$Z < 1,8$	Ļoti liela
$1,81 < Z < 2,7$	Liela
$2,71 < Z < 2,99$	Vidēja
$Z > 3,00$	Maza

Autore uzsver, pastāvot vidējai, lielai vai ļoti lielai uzņēmuma bankrota varbūtībai nepieciešams veikt pasākumus, kas uzlabo uzņēmuma maksātspēju un attiecīgi samazina līdz minimumam vai novērš bankrota draudus.

Pie pasākumiem, kas var samazināt uzņēmuma bankrota draudus, pieder finanšu krīzes padziļināta izpēte, t.i. svarīgāko finanšu rādītāju dinamikas analīze, esošo parādu pārstrukturizācijas, nevajadzīgo aktīvu likvidācijas iespēju noteikšana, tirgus segmenta

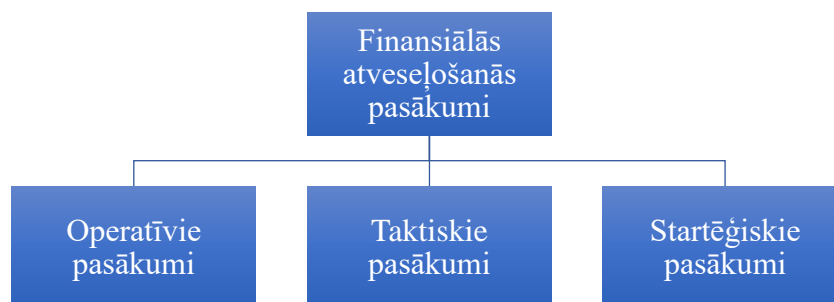
⁶² Krogzeme H. *Komersantu darbības analīze un kontrole*. Rīga: RTU izdevniecība, 2013., 89. lpp.

⁶³ Turpat

⁶⁴ Turpat

paplašināšana, nosakot ražojamo preču vai sniegto pakalpojumu diversifikācijas iespējas, kā arī uzņēmuma dividenžu politikas maiņa.⁶⁵

Autore uzsver, uzņēmuma finansiālā stāvokļa uzlabošanas pasākumi ir rūpīgi jāplāno un jāpieņem pamatoti lēmumi, pretējā gadījumā, pastāv risks, ka īstenojot *it kā* uzņēmuma finansiālās situācijas uzlabošanas pasākumus, finansiālā situācija tiek pasliktināta. Līdz ar to nepieciešamas ievērot noteiktu secību kā tiek īstenoti finansiālās atveseļošanās pasākumi (sk. 1.10.attēlu).



1.10.att. Uzņēmuma finansiālās atveseļošanās pasākumi⁶⁶

Operatīvie pasākumi tiek saistīti ar uzņēmuma likvīdspējas atjaunošanu, t.i., palielinot apgrozāmo līdzekļu apripi, lai iegūtu naudas līdzekļus steidzamo īstermiņa parādu apmaksai un samazinātu šo parādu summas. *Taktiskiem pasākumiem* ir jānodrošina tādi naudas ieņēmumi, kuri spēj pilnībā nodrošināt attiecīgā pārskata perioda naudas izdevumus un samazināt aizņemtā kapitāla īpatsvaru un tā daudzumu. *Stratēģiskie pasākumi* galvenokārt saistās ar jaunu tirgu apgūšanu, agresīvas cenu politikas pielietošanu, ražošanas modernizāciju un izmaksu samazināšanu un ar uzņēmuma tirgus vērtība palielināšanu.⁶⁷

Analizējot maksātspējas analīzes teorētiskos aspektus autore secina, uzņēmuma maksātspējas līmenis tiek noteikts veicot tā bankrota iespējamības analīzi. Autore uzsver, ja noteikta uzņēmuma bankrota iespējamība ir augsta, tas liecina par zemu uzņēmuma maksātspēju, savukārt, ja bankrota iespējamība ir zema, tas liecina par augstu uzņēmuma maksātspēju.

1.4. Stratēģiskās vadīšanas nozīme saimnieciskās darbības plānošanā

Pirms analizēt stratēģiskās vadīšanas nozīmi saimnieciskās darbības plānošanā, nepieciešams gūt izpratni par to, kas ir stratēģiskā vadīšana. Šī iemesla dēļ autore sākotnēji apkopojusi jēdziena *stratēģiskā vadīšana* skaidrojumus. Autore uzsver jēdziens *stratēģiskā vadīšana* sastāv no diviem jēdzieniem *stratēģija* un *vadīšana*.

⁶⁵ Krogzeme H. *Komersantu darbības analīze un kontrole*. Rīga: RTU izdevniecība, 2013.,89.lpp

⁶⁶ Turpat

⁶⁷ Turpat

Jēdzienu *stratēģija* plaši sāka izmantot vadīšanas terminoloģijā 20.gadsimta 50.gados, kas radās nepieciešamība reaģēt uz ārējās vides izmaiņām.⁶⁸

Autore apkopojusi jēdziena *stratēģija* skaidrojumus:

- Stratēģija ir saistīta ar tādiem plāniem un darbībām, kuru mērķis ir palīdzēt uzņēmumiem un cilvēkiem veiksmīgi konkurēt savās sfērās. Tās uzdevums ir palīdzēt organizācijām sasniegt un izmantot savu konkurētspējīgo priekšrocību. Katrai organizācijai jāizveido sava unikāla stratēģija, lai iegūtu konkurētspējīgu priekšrocību, ņemot vērā konkrēto situāciju nozarē, tirgū un pašā organizācijā;⁶⁹
- Uz pagātnes tendenču ekstrapolācijām balstīta ilgtermiņa plānu izstrāde un realizācija;⁷⁰
- Augstākās vadības plāns ilgtermiņa rezultātu sasniegšanai, atbilstoši uzņēmuma darbības mērķiem;⁷¹

Stratēģijas var arī rasties spontāni organizācijas iekšienē, bez kāda formāla plāna.⁷² Henrijs Minčbergs no Makgilla universitātes norāda, ka stratēģija ir kaut kas vairāk nekā tas, ko organizācija ir nodomājusi vai plāno darīt, tā ir arī tas, ko organizācija patiesībā darba. Stratēģija tiek raksturota kā “lēmumu sistēma un darbību virkne”, kas radusies no iecerēto stratēģiju īstenojamām darbībām, kā arī no neplānotajām stratēģijām, kas radušās pašas, mainoties ārējās un iekšējās vides faktoriem.⁷³

Stratēģijas koncepcija aptver divus dažādus uzdevumus stratēģijas formulēšana un stratēģijas īstenošana. Stratēģijas formulēšana tieši saistīta ar stratēģijas izstrādi, ko pārsvarā veic uzņēmuma augstākā vadība.⁷⁴

Ilgi pastāvoši uzņēmumi pielāgojas uzņēmējdarbības videi.⁷⁵

Labvēlīgos apstākļos tie attīstītās, bet grūtos laikos *pārslēdzas* uz izdzīvošanas režīmu, kas izdodas veiksmīgi, ja uzņēmumu vadībā ir cilvēki, kas ātri mācās un atrod veiksmīgus risinājumus. Tas nozīmē, ka uzņēmumam, lai plānotu saimniecisko darbību ir jāpārzina

⁶⁸ Kočanova R., Geipele I., Niedrīte V. *Stratēģiskās vadīšanas sistēma organizāciju ilgtspējīgai attīstībai*. Rīga: RTU izdevniecība, 2013., 32.lpp.

⁶⁹ Caune J., Dzedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: Lidojošā viņš, 2009., 19. lpp.

⁷⁰ Kočanova R., Geipele I., Niedrīte V. *Stratēģiskās vadīšanas sistēma organizāciju ilgtspējīgai attīstībai*. Rīga: RTU izdevniecība, 2013., 32.lpp

⁷¹ Kalve I. *Apseglot pārmaiņu vējus: stratēģiskā un pārmaiņu vadība*. Rīga: 2005., 138.lpp

⁷² Shunahat M., Hussain S., Javed S., Malik I.M., Thurasamy R., Ali J. *Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence*. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems. Vol. 47., No.1., 2017., pp. 55 – 93.

⁷³ Caune J., Dzedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: Lidojošā viņš, 2009., 21.lpp

⁷⁴ Blumentritt T. *Integrating Strategic Management and Budgeting*. Journal of Business Strategy. Vol.27., Issue 6., 2006., pp. 73 – 79.

⁷⁵ Szejczewski M., Sweeney M.T., Cousens A. *The Strategic Management of Manufacturing Networks*. Vol.17., No.1., 2016., pp. 124 – 419.

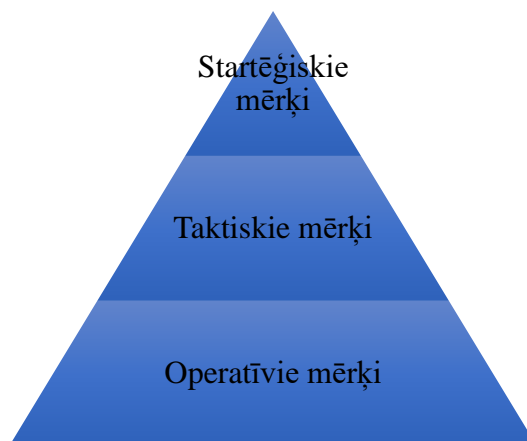
uzņēmuma iekšējā un ārējā vide, jāspēj identificēt pastāvošās iespējas un draudus, jānosaka sasniedzami mērķi, kas nodrošina uzņēmuma attīstību un izaugsmi ilgtermiņā.⁷⁶

Procesa plānošanā tiek noteikti uzņēmuma īstermiņa un ilgtermiņa mērķi. Ar stratēģisko, taktisko un operatīvo plānu palīdzību uzņēmuma vadība un darbinieki plāno uzņēmuma resursu izmantošanu atbilstoši nospraustajiem mērķiem.⁷⁷

Plānošana ir viena no vadīšanas funkcijām, kas tiek saistīta ar rūpīgu situācijas izpēti, mērķu noteikšanu un mērķu sasniegšanas stratēģiskās, taktiskās un operatīvās darbības izstrādi. Plānošanas pirmais solis ir misijas noteikšana. Misija ir vispārējs uzņēmuma mērķis, tā eksistences pamatojums. Kad formulēta misija, uzņēmums var koncentrēt savu darbību vienā konkrētā virzienā. Uzņēmuma eksistences pamatojums meklējams ārējā vidē, bet peļņa ir uzņēmuma *iekšējā lieta*. Mērķi ir jānosaka tādi, lai tie būtu konkrēti, izmērāmi un sasniedzami. Nesasniedzami mērķi mazina uzņēmuma darbinieku motivāciju.⁷⁸

Uzņēmuma darbības mērķi ir vēlamais rezultāts, kurus uzņēmums cenšas sasniegt.⁷⁹ Mērķi tiek noteikti pamatojoties uz misiju, bet tie ir konkrētāki par misiju. Galvenokārt uzņēmums mērķus nosaka sekojošās jomās: peļņa, tirgus daļa, ražīgums, ražošanas jaudas, produkcija, inovācijas, finanses, struktūra, personāls un sociālā atbildība.⁸⁰

Uzņēmuma stratēģiskie mērķi specializētajā teorētiskajā literatūrā tiek iedalīti trīs līmeņos (sk. 1.11. attēlu).



1.11.att. Uzņēmuma stratēģisko mērķu teorētiskais iedalījums⁸¹

Stratēģiskie mērķi tiek noteikti laika periodam no 3 līdz 5 gadiem atkarībā no tā kādā nozarē darbojas uzņēmums. *Taktiskie mērķi* ir uzņēmuma īstermiņa mērķi, tie parasti ir saistīti ar gada budžeta izpildi; uzņēmuma vadība un pārējie darbinieki vada uzņēmumu, uzraugot un

⁷⁶ Vadība nenoteiktās situācijās. Rīga: Lietišķās informācijas centrs, 2008., 51.lpp

⁷⁷ Hofs G.K. *Biznesa ekonomika 2.izdevums*. Rīga: Jāņa Rozes Apgāds, 2011., 509.lpp

⁷⁸ Ruperte I. *Uzņēmuma vadīšana: īsi par galveno teorijā un praksē*. Rīga: Jumava, 2007., 86.-87.lpp

⁷⁹ Mulcaster W. *Three Strategic Frameworks*. Business Strategy Series. Vol.10., Issue 1., 2008., pp. 68

⁸⁰ Ruperte I. *Uzņēmuma vadīšana: īsi par galveno teorijā un praksē*. Rīga: Jumava, 2007., 86.-87.lpp

⁸¹ Hofs G.K. *Biznesa ekonomika 2.izdevums*. Rīga: Jāņa Rozes Apgāds, 2011., 442.lpp

kontrolējot ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas izpildi saskaņā ar plāniem. *Operatīvie mērķi* ir taktisko mērķu daļa. Tie ir tieši saistīti ar taktisko plānu izpildi, kas ir saistīti ar īstermiņa darba uzdevumu un pasākumu plānošanu.⁸²

Autore uzsver, pēc tam kad ir zināma misija un mērķi, ir jāveic saimnieciskās darbības iekšējās un ārējās vides analīze. Tikai pēc iekšējās un ārējās vides analīzes iespējams noteikt turpmākās darbības alternatīvas vai virzienus.

Uzņēmumam jāizvēlas starp divām pretējām alternatīvām: izvērtēt, kādā jaunā jomā sākt darboties, vai arī, ja analīzes rezultāti ir parādījuši, ka pašreizējā darbības joma ir perspektīva, turpināt nostiprināt savas pozīcijas. Būtiski uzsvērt, ka lielākajai daļai uzņēmumu nākotnē būs nepieciešams veikt izmaiņas, un stratēģijā parasti ir konkrēti noformulēti, kādus jaunus produktus un tirgus uzņēmumam vajadzētu apgūt.⁸³ Tas, kādu produktus vai darbības jomas būtu jāapgūst, ir atkarīgs no tā, kādas ir stiprās puses vai konkurences priekšrocības ir atklājušās analīzes rezultātā.⁸⁴

Pēc tam kad ir noteikts uzņēmuma turpmākās darbības virziens ir jāizstrādā rīcības plāns, kas nodrošinātu plānu izpildi un mērķu sasniegšanu plāna perioda laikā. Plānā tiek noteikts īstenojamā projekta sākums un beigas, formulēti apakšmērķi. Plāni regulē arī resursu izmantošanu katrā no darbības jomām. Plānu detalizācijas pakāpe var būt dažāda, bet pirmajiem diviem līdz trim gadiem plāniem ir jābūt ļoti konkrētiem. Stratēģisko plānu noslēdz ekonomiskā prognoze katram plāna perioda gadam. Prognozes parasti tiek izstrādātas lielos vilcienos katrai no uzņēmuma darbības jomām. Prognožu mērķis ir noteikt uzņēmuma mērķu un rīcības plānu pamatā esošo apstākļu ekonomiskās sekas, kā arī noskaidrot kritiskos faktorus.⁸⁵

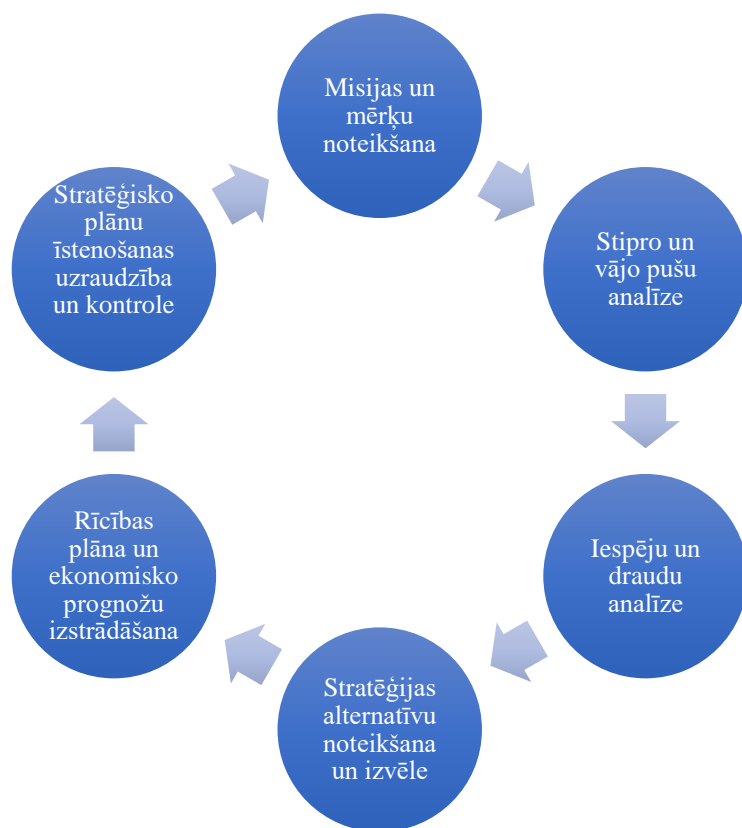
Analizējot stratēģiskās vadīšanas nozīmi saimnieciskās darbības plānošanā autore secina, uzņēmuma saimnieciskās darbības plānošanas procesam pēc būtības ir jābūt stratēģiskās plānošanas procesam. Tas nozīmē, ka saimnieciskās darbības plānošanas procesam jāatbilst 1.12. attēlā parādītajai shēmai.

⁸² Hofs G.K. *Biznesa ekonomika 2.izdevums*. Rīga: Jāņa Rozes Apgāds, 2011., 442.lpp

⁸³ Harrington R. J. *Strategic management: An Analysis of its Representation and focus in recent hospitality research*. International Journal Of Contemporary Hospitality Management. Vol.23., No.4., 2011., pp. 439 – 462.

⁸⁴ Hofs G.K. *Biznesa ekonomika 2.izdevums*. Rīga: Jāņa Rozes Apgāds, 2011., 442.lpp

⁸⁵ Turpat



1.12.att. Uzņēmuma saimnieciskās darbības plānošanas procesa shēma⁸⁶

Autore uzsver, uzņēmuma saimnieciskās darbības plānošanas process ir nepārtraukts process, gadījumā, ja uzņēmuma vadība vēlas nodrošināt uzņēmuma attīstību ilgtermiņā. Tas nozīmē, ka nepieciešama periodiska uzņēmuma misijas un mērķu pārskatīšana, iekšējās un ārējās vides analīze, alternatīvu noteikšana un izvēle, rīcības plāna pārskatīšana un, ja nepieciešams, pielāgošana izmaiņām iekšējā un/vai ārējā uzņēmējdarbības vidē.

Ņemot vērā iepriekš analizētos uzņēmuma saimnieciskās darbības analīzes teorētiskos aspektus, autore secina, jebkura uzņēmuma turpmākās darbības attīstības pamatā ir saimnieciskās darbības analīze. Tikai pēc saimnieciskās darbības analīzes iespējams izstrādāt uzņēmuma darbības attīstīšanas plānus.

⁸⁶ Autores veidots, 2017

2. SIA “NAF” SAIMNIECISKĀS DARBĪBAS RAKSTUROJUMS

2.1. Nozares attīstības tendences

Pirms veikt SIA “NAF” pamatdarbības nozares attīstības tendenču analīzi, nepieciešams veikt nozares vispārīgo raksturojumu – meža apsaimniekojamo teritoriju un resursu raksturojumu. Jāuzsver, turpinājumā tiek raksturota meža nozare Zemgales reģionā, jo SIA “NAF” saimnieciskā darbība tiek īstenota Zemgales reģionā.

Ģeogrāfiski Zemgales reģions atrodas LR centrālajā rajonā. Dienvidos tas robežojas ar Lietuvas Republiku, rietumos - Saldus, Kuldīgas, Talsu novadiem, kuru mežus apsaimnieko Dienvidkurzemes un Ziemeļkurzemes reģioni, austrumos Zemgales reģions robežojas ar Bauskas novadu, kura valsts mežus apsaimnieko Vidusdaugavas reģions. Ziemeļu daļā robežojas ar Babītes novadu, kur mežu pārvaldītājs ir SIA „Rīgas meži”. Zemgales reģions robežojas arī ar Baltijas jūru, posmā no Klapkalnciema līdz Tukuma un Talsu novada robežai 2 km pirms Mērsraga un Jūrmalas pilsētas teritorijā esošā zemes vienība, kas daļēji iekļaujas dabas parka Raga kāpa teritorijā. Zemgales reģiona aptvertajā teritorijā iekļaujas arī valsts meži, kurus neapsaimnieko mežsaimniecība, kā lielākie no tiem ir Ķemeru nacionālais parks un Meža pētīšanas stacijas Jelgavas un Auces mežu novadi.⁸⁷

Kaut arī mežam ir milzīga nozīme bioloģiskās daudzveidības saglabāšanā un tas ir neatņemama Latvijas ainavas sastāvdaļa, ilgtspējīgas mežsaimniecības galvenais balsts ir ekonomiskais izdevīgums, ko spēj nodrošināt tikai regulāra koksnes ieguve un tās pārstrāde pēc iespējas augstākas pievienotās vērtības produktos. Kokrūpniecība un mežsaimniecība vienmēr ir bijušas kā *vienas monētas divas puses* – bez gatavās produkcijas eksportā iegūtajiem līdzekļiem nav iespējams kvalitatīvs finansējums meža atjaunošanai, kopšanai, selekcijai un vides aizsardzībai, savukārt bez ilgtspējīgas un nenoplicinošas mežsaimniecības ilgtermiņā nespēj pastāvēt koksnes pārstrādes rūpniecība.⁸⁸

Zemgales reģiona teritorijas iedalījums zemes grupās attēlos 2.1. tabulā.

⁸⁷ *Zemgales reģiona meža apsaimniekošanas plāna publiskā daļa* [tiešsaiste][skatīts 25.02.2017.].

Pieejams:

http://www.lvm.lv/images/lvm/sabiedribai/meza_apsaimniekosana/MAP/ZEM/Zemgales_MAP_publica_dala_2015.-2019_aktualiz_2017.pdf

Zemgales reģiona teritorijas iedalījums zemes grupās⁸⁹

	Meža zemes								Nemeža zemes	Platība kopā
	Mežs	Purvi	Lauces	Pārpl. klajumi	Meža infrastruktūras objekti					
					Ceļi	Stīgas	Grāvji	Citi		
ha	140020.4	3854.2	1369.5	1306.7	1536.3	1277.6	2464.9	29.3	3200.4	155086.0
% no kopējās plat.	90.3	2.5	0.9	0.8	1.0	0.8	1.6	0.0	2.1	100.0

Pēc 2.1. tabulas redzams, ka lielāko daļu Zemgales reģiona teritorijas veido meži.

Meža zemes Zemgales reģiona teritorijā aizņem 98% jeb 151886 ha no kopplatības, bet mežs – 90,34% jeb 140 020,4 ha. 7,66% vai 11 865,6 ha ir pārējās meža zemes un 2% jeb 3 200,4 ha ir nemeža zemes.⁹⁰

Salīdzinot 2002. gada LVM meža datu uzskaites sistēmas MEDUS un informāciju ar 2014. gada datiem no datu uzskaites sistēmas GEO, var secināt, ka kopējā Zemgales reģiona apsaimniekojamā mežu platība palielinājusies par 1 251 ha. Svarīgākie faktori (neskaitot izmaiņas meža inventarizācijā), kas ietekmējuši šo pieaugumu, ir:

- ⌚ LVM realizētā zemju iepirkšanas politika no citiem īpašniekiem;
- ⌚ LVM realizētā lauksaimniecības zemju apmežošanas politika.⁹¹

Saimnieciski nozīmīgāko koku sugu (skuju koku) mežaudzes pēc GEO datiem aizņem 65,3 % no kopējās meža platības, bet lapu koku mežaudzes 33 %, tai skaitā bērza mežaudzes – 25 %. Zemgales reģiona un visos LVM valdījumā esošajos mežos samazinās ošu mežaudžu īpatsvars, jo LVM ievēro zinātnieku norādījumus bojāto ošu audzes aizstāt ar citu sugu mežaudzēm. Pēc GEO datiem visvairāk mežu Zemgales reģionā (57,1 %) aug uz normāla mitruma minerālaugsnēm – sausieņu meža tipos. 16,1% no Zemgales reģiona valdījumā esošajiem mežiem aug uz pārmitrām minerālaugsnēm un kūdras augsnēm (slapjainu – 9,9 % un purvainu – 6,2 % meža tipi). Šie meži ir vērtīgākie no bioloģiskās daudzveidības viedokļa. Savukārt 37,5 tūkst. ha (jeb 26,8 %) mežu ir nosusināti, kas liecina par iepriekšējos gadu desmitos veiktās meža meliorācijas apjomu. No tiem 15,7 % mežu aug uz nosusinātām minerālaugsnēm – āreņiem un 11,1 % uz nosusinātām kūdras augsnēm – kūdreņiem.

Zemgales reģionā dominējošie ir skuju koki, no kuriem 47,2% ir pirmās bonitātes audzes, 11,8 % - pirmās A bonitātes, 25,8% - otrās bonitātes, bet 10,8% - trešās bonitātes audzes. Lapu koku audzēs 40,6 % ir pirmās bonitātes audzes, 27,2 % - pirmās A bonitātes ,

⁸⁹ Zemgales reģiona meža apsaimniekošanas plāna publiskā daļa [tiešsaiste][skatīts 25.02.2017.].

Pieejams:

http://www.lvm.lv/images/lvm/sabiedrībai/meza_apsaimniekosana/MAP/ZEM/Zemgales_MAP_publicka_dala_2015.-2019_aktualiz_2017.pdf

⁹⁰ Turpat

⁹¹ Turpat

21,2% - otrās bonitātes, bet 8,2% - trešās bonitātes audzes. Arī cieto lapu koku audzēs dominē pirmās bonitātes 42,5 % un pirmās A bonitātes 40,1 % audzes.⁹²

Lai atbalstītu koksnes ieguves, meža atjaunošanas un kopšanas, dabas daudzveidības saglabāšanas, kā arī citu darbību plānošanu, katram meža nogabalam, izņemot meža infrastruktūras objektus, tiek noteikts nogabala apsaimniekošanas galvenais mērķis:

- Dabas aizsardzība (turpmāk – DA) – bioloģiskās daudzveidības saglabāšana, neiejaucoties;
- Dabas aizsardzība ar apsaimniekošanu (turpmāk – DS) – bioloģiskās daudzveidības saglabāšana ar nebūtisku koksnes ieguvi;
- Koksnes ražošana ar vides aizsardzību un rekreāciju (turpmāk – KV) – koksnes ražošana ar papildus nosacījumiem vides aizsardzībai un rekreācijai;
- Koksnes ražošana (turpmāk – KR);
- Nenoteikts (turpmāk – N) – meži, kuru apsaimniekošanas mērķis šobrīd ir nenoteikts produktivitātes, pieejamības un citu iemeslu dēļ.⁹³

Mežaudžu dalījuma pa apsaimniekošanas mērķiem Zemgales reģionā attēlots 2.2. tabulā.

2.2.tab.

Mežaudžu dalījuma pa apsaimniekošanas mērķiem Zemgales reģionā⁹⁴

Zemgales reģions	DA, ha	14 082
	% no kopējās mežu platības	10,1
	DS, ha	6 159
	% no kopējās mežu platības	4,4
	KV, ha	19 675
	% no kopējās mežu platības	14,1
	KR, ha	97 665
	% no kopējās mežu platības	69,8
	N, ha	2 399
	% no kopējās mežu platības	1,7
Kopā	Ha	139 980
	%	100,0

⁹² Zemgales reģiona meža apsaimniekošanas plāna publiskā daļa [tiešsaiste][skatīts 25.02.2017.].
Pieejams:
http://www.lvm.lv/images/lvm/sabiedribai/meza_apsaimniekosana/MAP/ZEM/Zemgales_MAP_publicka_dala_2015.-2019_aktualiz_2017.pdf

⁹³ Turpat

⁹⁴ Turpat

Pēc 2.2. tabulas datiem redzams, ka lielāko daļu no mežaudzēm Zemgales reģionā veido *koksnes ražošana*, bet otru lielāko daļu veido *koksnes ražošana ar vides aizsardzību un rekreāciju*

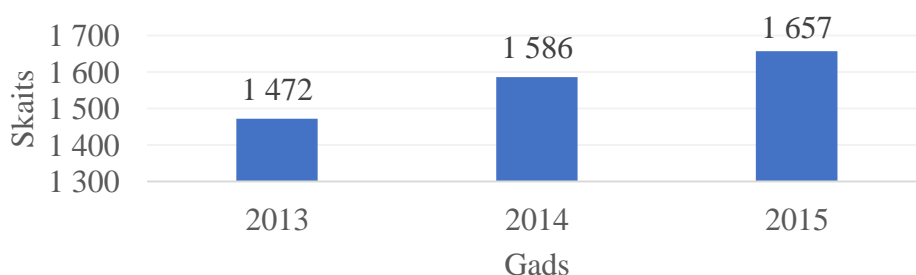
Pēc iepriekš veiktā vispārīgā Zemgales reģiona un Zemgales reģiona meža platību raksturojuma, autore secina, ka lielu daļu kopējās Zemgales reģiona platības veido meža teritorijas, no kurām lielākā daļa paredzēta koksnes ražošanai, bet otra lielākā daļa koksnes ražošanai ar meža atjaunošanu un rekreāciju.

Turpinājumā analizētas SIA “NAF” pamatdarbības nozares attīstības tendences laika posmā no 2013. gada līdz 2015. gadam. Būtiski uzsvērt, ka Latvijas Republikas Centrālās Statistikas pārvalde (turpmāk – CSB) datus par nozares uzņēmumu skaitu, to apgrozījumu un peļņu, apkopojusi līdz 2015. gadam. Tā kā pētījuma periods aptver laika posmu no 2013. gada līdz 2016. gadam, CSB apkopotie statistiskie dati iekļaujas noteiktajā pētījuma periodā. Tāpat jāuzsver, ka analizēti tiek jaunākie pieejamie dati.

Lai novērtētu konkurences situāciju SIA “NAF” pamatdarbības nozarē (atbilstoši NACE 2.red.), autore analizēja sekojošus rādītājus:

- Nozares uzņēmumu skaita dinamika laika posmā no 2013. gada līdz 2015. gadam;
- Apgrozījuma dinamikas rādītāji laika posmā no 2013. gada līdz 2015. gadam
- Tīrās peļņas vai zaudējumu dinamikas rādītāji laika posmā no 2013. gada līdz 2015. gadam.

SIA “NAF” nozares uzņēmumu skaita izmaiņas laika posmā no 2013. gada līdz 2015. gadam attēlotas 2.1. attēlā.



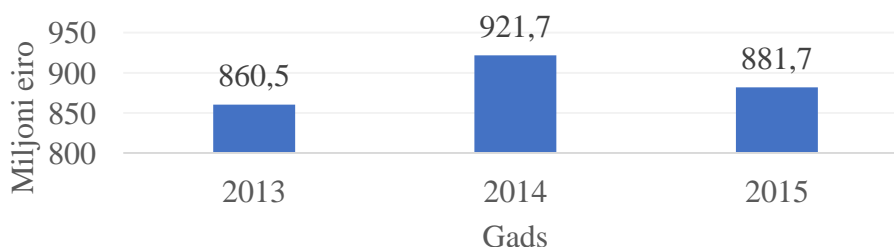
2.1.att. SIA “NAF” nozares uzņēmumu skaita izmaiņas laika posmā no 2013. gada līdz 2015. gada, skaits⁹⁵

Pēc 2.1. attēlā apkopotajiem datiem, autore secina, laika posmā no 2013. gada līdz 2015. gadam SAI “NAF” nozares uzņēmumu skaits palielinājās par 12,57 %. Pie tam, nozares uzņēmumu skaits palielinājās pakāpeniski. 2014. gadā, salīdzinot ar 2013. gadu, nozares

⁹⁵ *Statistiskais uzņēmumu reģistrs* [tiešsaiste][skatīts 25.02.2017.]. Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg_ikgad_01_skaits/?tablelist=true&rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0

uzņēmumu skaits palielinājās par 7,74 %, savukārt 2015. gadā, salīdzinot ar 2014. gadu, nozares uzņēmumu skaits palielinājās par 4,48 %.

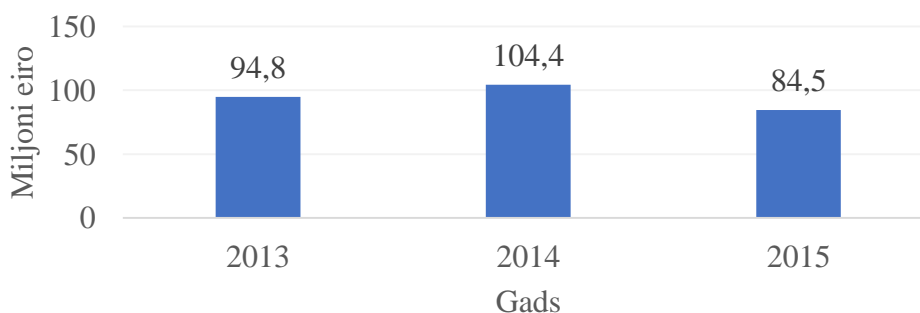
SIA “NAF” nozares uzņēmumu neto apgrozījuma izmaiņas laika posmā no 2013. gada līdz 2015. gadam attēlotas 2.2. attēlā.



2.2.att. SIA “NAF” nozares uzņēmumu neto apgrozījuma dinamika laika posmā no 2013. gada līdz 2015. gadam, miljoni eiro⁹⁶

Pēc 2.2. attēlā apkopotajiem datiem, autore secina, laika posmā no 2013. gada līdz 2015. gadam SIA “NAF” nozares uzņēmumu neto apgrozījums palielinājās par 2,46 %. Tomēr nozares uzņēmumu neto apgrozījuma dinamika attiecīgajā laika posmā nav bijusi vienmērīga. 2014. gadā, salīdzinot ar 2013. gadu, nozares uzņēmumu neto apgrozījuma dinamika pieauga par 7,11%, tomēr 2015. gadā, salīdzinot ar 2014. gadu, šis rādītājs samazinājās par 4,34 %. Līdz ar to var secināt, ka SIA “NAF” neto apgrozījuma dinamiku laika posmā no 2013. gada līdz 2015. gadam tieši ietekmēja nozares attīstības tendences.

SIA “NAF” nozares uzņēmumu tīrās peļņas dinamika laika posmā no 2013. gada līdz 2015. gadam attēlota 2.3. attēlā.



2.3.att. SIA “NAF” nozares uzņēmumu tīrās peļņas dinamika laika posmā no 2013. gada līdz 2015. gadam, miljoni eiro⁹⁷

Pēc 2.3. attēlā apkopotajiem datiem, autore secina, laika posmā no 2013. gada līdz 2014. gadam, SIA “NAF” nozares uzņēmumu tīrā peļņa samazinājās par 10,86 %. Tomēr, negatīvas tīrās peļņas attīstības tendences vērojamas kopš 2015. gada, kad, salīdzinot ar

⁹⁶ *Ekonomika un finanses* [tiešsaiste][skatīts 25.02.2017.]. Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/ekfin/ekfin_ikgad_uznemfin/?tablelist=true&rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0

⁹⁷ Turpat

2014. gadu, nozares uzņēmumu tīrā peļņa samazinājās par 19,06 %. Jāpiebilst, ka 2014. gadā, salīdzinot ar 2013. gadu SIA “NAF” nozares uzņēmumu tīrā peļņa palielinājās par 10,13 %.

2.2. SIA “NAF” saimnieciskās darbības analīze

Lai raksturotu SIA “NAF” saimniecisko darbību turpinājumā analizēti sekojoši uzņēmuma faktori: ražošana, personāls, organizācijas vadīšana, darbības reģions un klienti, tirgvedība, finanses un uzskaitē.

Sākotnēji sniegta vispārīga informācija par SIA “NAF”.

Sabiedrība ar ierobežotu atbildību “NAF” jeb SIA “NAF” saimniecisko darbību uzsāka 2011. gada 12. septembrī. Uzņēmuma pamatdarbība ir saistīta ar mežsaimniecību. Atbilstoši *Saimniecisko darbību statistiskajai klasifikācijai Eiropas kopienā* (turpmāk – NACE 2.red.) SIA “NAF” pamatdarbība ir saistīta *mežsaimniecības palīgdarbībām*.⁹⁸

Uzņēmuma juridiskā adrese ir “Staigas”, Vilces pag., Jelgavas novads.⁹⁹

Ražošana

SIA “NAF” pamatdarbība ir saistīta ar mežistrādes darbu daļas veikšanu par atlīdzību vai uz līguma pamata, kur ietilpst:

- Mežsaimniecības pakalpojumu sniegšana;
- Mežsaimniecības inventarizācija;
- Mežu apsaimniekošanas konsultatīvie pakalpojumi;
- Koksnes novērtēšana;
- Mežu ugunsgrēku dzēšana un mežu aizsardzība;
- Mežu kaitēkļu apkarošana;
- Mežizstrādes pakalpojumu sniegšana;
- Apaļkoku pārvadāšana mežā.¹⁰⁰

Autore uzsver, iepriekš uzskaitītie saimnieciskās pamatdarbības veidi noteikti atbilstoši NACE 2.red., tomēr faktiski uzņēmuma saimnieciskā darbība ietver sekojošas darbības:

- Meža stādīšana;
- Meža stādījumu papildināšana;
- Meža stādīšanas agrotehniskā kopšana;

⁹⁸ NAF, sabiedrība ar ierobežotu atbildību [tiešsaiste][skatīts 25.02.2017.]. Pieejams: <https://www.lursoft.lv/uznemuma-izzina/naf/43603049368>

⁹⁹ Turpat

¹⁰⁰ Saimniecisko darbību statistiskā klasifikācija Eiropas Kopienā, 2.redzkcija – Statistical Classification of Economic Activities in the European Community, Revision 2 [tiešsaiste][skatīts 25.02.2017.]. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/node/29900/list>

- Jaunaudžu kopšana;
- Atjaunoto platību aizsardzība pret meža bojājumiem.

Meža stādīšana parasti tiek veikta pavasarī, tomēr vajadzības gadījumā tā var tikt veikta arī rudenī. Meža stādīšana tiek veikta cirsmā, kur augsne ir īpaši apstrādāta stādīšanai un ir izveidotas vagas.

Meža stādījumu papildināšana tiek veikta gadījumos, ja vismaz 45 % jauno kociņu ir aizgājuši bojā. Šādā gadījumā tiek veikta papildināšana ar citām koku sugām, tikai retos gadījumos papildināšana tiek veikta ar to pašu koka sugu. Autore uzsver, meža stādījumu papildināšana tiek veikta, ja jaunos stādījumus izposta dzīvnieki, piemēram, stirnas, kas noēd jauno kociņu galotnes. Tāpat meža stādījumu papildināšana var tikt veikta, ja jaunie stādījumi veikti purvainās vietās, kur jaunie kociņi neieaug, bet *izslīkst*.

Meža stādīšanas agrotehniskā kopšana ietver jauno stādu un esošo stādījumu atbrīvošanu no zāles un atvasēm, kas tiek veikts ar mērķi, lai palielinātu augam nepieciešamās saules gaismas piekļūšanu, kā arī, ja tiek pieļauta pārāk biezas zāles saaugšana, pastāv risks, ka jaunie kociņi var iznīkt. Šādi darbi parasti tiek veikti no jūnija sākuma līdz pat oktobra beigām.

Jaunaudžu kopšana ietver meža sastāva veidošanu, kas ietver koku atbrīvošanu no krūmiem, kā arī slimo vai vājo koku likvidēšanu, tā vietā atstājot tikai veselīgākos kokus. Iepriekš minētie darbi tiek veikti no janvāra līdz aprīļa mēnesim.

Atjaunoto platību aizsardzība pret meža bojājumiem ietver divas galvenās darbību grupas:

- Skujkoku pumpuru smērēšana vai miglošana pret pārnadžu bojājumiem;
- Kokiem, kuru augstums ir sasniedzis divus metrus, tiek liktas spirāles, tādējādi aizsargājot koku mizu pret dzīvnieku radītājiem bojājumiem.

Atjaunot platību aizsardzība pret meža bojājumiem tiek veikta laikā no augusta sākuma līdz pat decembra beigām.

Iepriekšējā apkopotā informācija liecina par to, ka SIA "NAF" saimnieciskā darbība galvenokārt ir saistīta ar mežu un jaunaudžu kopšanu un uzturēšanu.

Lai nodrošinātu efektīvu uzņēmuma saimniecisko darbību, ir iegādāti un ikdienas darbā tiek pielietoti sekojoši tehniskie līdzekļi:

- Četri krūmgrieži:
 - *STHEEL FS 450* – 2 gb.;
 - *STHEEL FS 460* – 1 gb.;
 - *HUSKVARNA 343 R* – 1 gb.
- Divi motorzāģi:

- *HUSKVARNA 555* – 1 gb.;
- *HUSKVARNA 359* – 1.gb.
- Auto piekabe – 1 gb.
- Automašīna *Toyota Hilux* – 1 gb.
- Dzīvojamais vagoniņš.

Autore uzsver, dzīvojamais vagoniņš iegādāts, lai gadījumos, kad uzņēmuma sniegtie pakalpojumi tiek veikti attālākās Latvijas teritorijās, strādniekiem būtu iespējams nodrošināt dzīvošanu.

Tāpat nepieciešamības gadījumā, lai pilnvērtīgi sniegtu pakalpojumus, nepieciešamības gadījumā tiek izīrēts meža izvedējs *TIMBERJACK 1010*.

Autore uzsver, visi iepriekš uzskaitītie tehniskie līdzekļi ir iegādāti vai tiek izīrēti, lai nodrošinātu efektīvu un kvalitatīvu SIA “NAF” saimniecisko darbību.

Personāls

Kaut uzņēmuma saimnieciskā darbība tiek nodrošinātu visu gadu, aktīva darbība tiek veikta tikai laikā no aprīļa līdz oktobra beigām, līdz ar to, lai efektīvi optimizētu uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas, aktīvās saimnieciskās darbības sezonas laikā tiek piesaistīti apakšuzņēmēji. Parasti sezonas laikā, tiek piesaistīti pieci līdz seši apakšuzņēmēji.

Autore uzsver, ka šajā iekšējās vides aspektā ir konstatējams viens no pastāvošajiem SIA “NAF” trūkumiem. Kaut arī uzņēmuma saimnieciskā darbība tiek veikta jau no 2011. gada, katru gadu mainās tās personas, kas tiek piesaistītas kā apakšuzņēmēji. Līdz ar to nav iespējams nodrošināt vienmērīgu sniegto pakalpojumu kvalitāti, jo uzņēmuma vadītājs, nevar būt pārliecināts par piesaistīto apakšuzņēmēju pieredzi un iemaņām mežu atjaunošanas un jaunaudžu kopšanas darbos. Līdz ar to, pēc autores, domām, uzņēmuma vadītājam ir jāpieņem patstāvīgā darbā vairāki darbinieki. Tādejādi iespējams nodrošināt vienmērīgu sniegto pakalpojumu kvalitāti, kā arī ieguldīt līdzekļu nodarbināto personu kvalifikācijas celšanai.

Organizācijas vadīšana

Uzņēmuma vadītājs ir arī uzņēmuma īpašnieks, kas veic gan uzņēmuma saimnieciskās darbības vadīšanu, gan nodrošina sadarbību ar citiem uzņēmumiem (SIA “NAF” ir noslēgts sadarbības līgums ar somu koncernu *Metsa Forest* (mežizstrāde)), gan, nepieciešamības gadījumā, piedalās pakalpojumu sniegšanas procesā.

Darbības reģions

Kaut uzņēmumu juridiskās adrese ir “Staigas”, Vilces pagasts, Jelgavas novads,¹⁰¹ uzņēmuma rīcībā esošais tehniskais nodrošinājums sniedz iespēju sniegtos pakalpojumus nodrošināt visā Jelgavas novadā (sk. 2.4. attēlu).

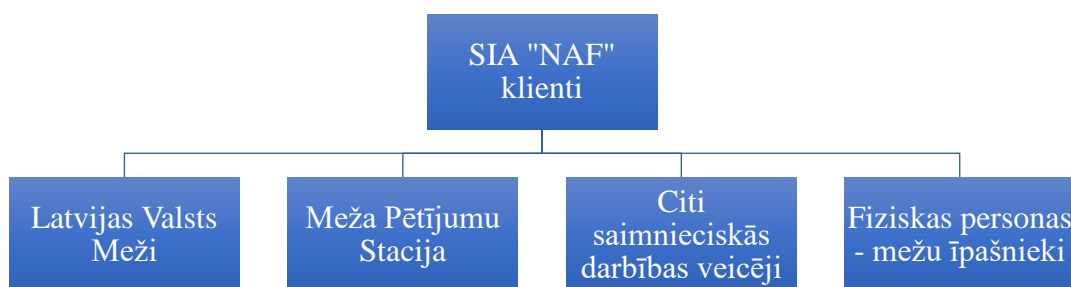


2.4.att. SIA “NAF” saimnieciskās darbības reģions

Autore uzsver, 2.4. attēlā attēlotais SIA “NAF” darbības reģions uzskatāms par plašu, jo sevišķi tādēļ, ka uzņēmumā netiek nodarbināti pastāvīgi darbinieki. Tomēr, ņemot vērā uzņēmuma tehnisko nodrošinājumu un to, ka sniegtie pakalpojumi ir uzskatāmi par *sezonas darbu*, uzņēmuma īpašniekam ir izdevies veiksmīgi piesaistīt apakšuzņēmējus.

Klienti

Klient, ko apkalpo SIA “NAF” ir iedalāmi četrās galvenajās grupās (sk. 2.4. attēlu).



2.4.att. SIA “NAF” klientu iedalījums grupās

Pēc 2.4. attēla redzams, ka pie SIA “NAF” klientu galvenajām grupām pieder Latvijas Valsts Meži, Meža Pētījumu Stacija, citi saimnieciskās darbības veicēji (galvenokārt zemnieku saimniecības) un fiziskās personas – mežu īpašnieki.

¹⁰¹ NAF, sabiedrība ar ierobežotu atbildību [tiešsaiste][skatīts 25.02.2017.]. Pieejams: <https://www.lursoft.lv/uznemuma-izzina/naf/43603049368>

Kaut autorei neizdevās iegūt informāciju par uzņēmuma klientu procentuālo sadalījumu. Intervijā ar uzņēmuma īpašnieku tika noskaidrots, ka SIA “NAF” ir noslēgts sadarbības līgums ar Latvijas Valsts Mežiem (turpmāk – LVM) un Meža Pētījumu Staciju par meža stādīšanas un apkopes darbu izpildīšanu. Būtiski uzsvērt, ka SIA “NAF” un LVM noslēgtais sadarbības līgums tiek īstenots LVM izstrādātā “Meža apsaimniekošanas plāna” ietvaros.

Tāpat uzņēmumam ir noslēgts sadarbības līgums ar vairākām zemnieku saimniecībām, kuru īpašumā atrodas mežs, par tā uzturēšanu (stādīšanu, apkopšanu u.tml.). Uzņēmums savus sniegtos pakalpojumus piedāvā arī fiziskām personām – mežu īpašniekiem, tomēr, šī klientu grupa galvenokārt izvēlas uzņēmuma īpašnieka konsultācijas par meža uzturēšanas darbu izpildi, kas iekļauj konsultācijas par to kāda veida meža uzturēšanas darbi jāveic konkrētā īpašumā, par meža kvalitāti u.tml. Autore uzsver, ka konsultāciju sniegšana neietilpst uzņēmuma sniegtajos pamatpakalpojumos, tomēr, pastāvot pieprasījumam pēc šādiem pakalpojumiem, tie tiek sniegti.

Tirgvedība

Autore uzsver, SIA “NAF” netiek veiktas mārketinga aktivitātes, kas gavenokāt tiek skaidrots ar to, ka uzņēmumam ir izveidojies stabils klientu loks.

Finanses un uzskaitē

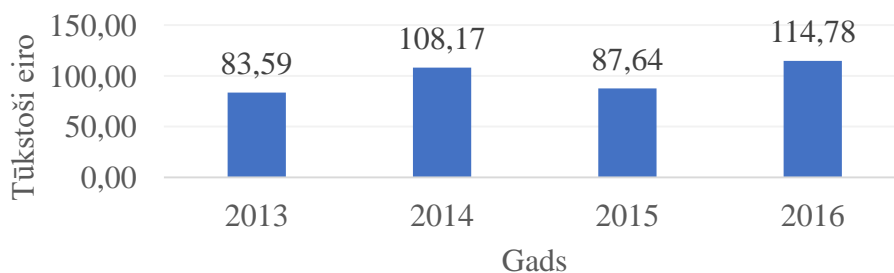
Lai nodrošinātu grāmatvedības uzskaiti uzņēmumā ir noslēgts līgums ar grāmatvedības pakalpojumu uzņēmumu SIA “Conteks” par grāmatvedības kārtošanu SIA “NAF”.

Lai novērtētu SIA “NAF” saimniecisko darbību laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, autore veikusi galveno saimniecisko darbību raksturojošo rādītāju analīzi attiecīgajā laika posmā. Pie galvenajiem saimniecisko darbību raksturojošajiem rādītājiem pieder sekojoši:

- Tīrā peļņa vai zaudējumi - uzrāda peļņas vai zaudējumu summu, kas ir pārskata gada nesadalītā peļņa vai zaudējumi;
- Neto apgrozījums – uzrāda uzņēmuma pamatdarbības ieņēmumus no preču, gatavo ražojumu pārdošanas, pakalpojumu sniegšanas un darbu izpildes;
- Kopējie ieņēmumi – uzrāda uzņēmuma neto apgrozījumu un pārējos uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumus. Pārējos saimnieciskās darbības ieņēmumos uzrāda citus uzņēmuma ieņēmumus, kas attiecas uz uzņēmuma saimniecisko darbību vai ir ar to saistīti, vai tieši izriet no tās;
- Kopējās izmaksas:
 - Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas;

- Pārdošanas izmaksas;
- Administrācijas izmaksas;
- Pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas;
- Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas.¹⁰²

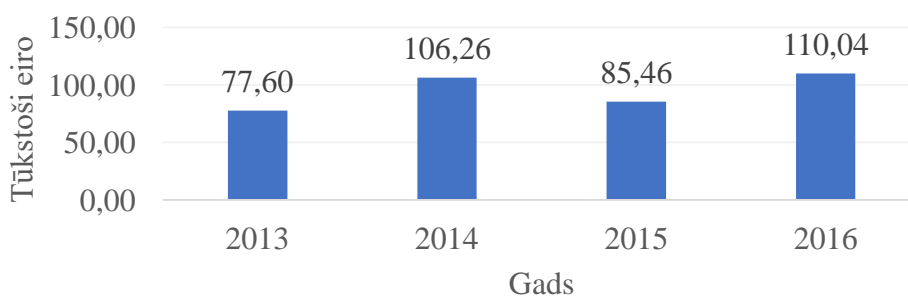
SIA “NAF” neto apgrozījuma dinamika laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam attēlota 2.5. attēlā.



2.5.att. SIA “NAF” neto apgrozījuma dinamika laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, eiro¹⁰³

Pēc 2.5. attēlā apkopotajiem datiem, autore secina, laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam SIA “NAF” neto apgrozījums palielinājās par 37,32 %. Tomēr, uzņēmuma neto apgrozījuma dinamika attiecīgajā laika posmā nav vērtējama kā vienmērīga. Par to liecina neto apgrozījuma dinamikas rādītāji gadu griezumā. Piemēram, 2014. gadā, salīdzinot ar 2013. gadu, SIA “NAF” neto apgrozījums pieauga par 29,41 %. Savukārt 2015. gadā, salīdzinot ar 2014. gadu, SIA “NAF” neto apgrozījuma samazinājās par 18,98 %, bet 2016. gadā, salīdzinot ar 2015. gadu, uzņēmuma neto apgrozījums palielinājās par 30,96 %. Kaut laikā no 2013. gada līdz 2016. gadam uzņēmuma neto apgrozījums palielinājās, tā tendences bija nestabilas, kas liecina, ka uzņēmumā netiek veikta ilgtermiņa saimnieciskās darbības plānošana.

SIA “NAF” kopējo izmaksu dinamika laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam attēlota 2.6. attēlā.



¹⁰² Apsīte I. *Uzņēmuma gada pārskats*. Rīga: Lietišķās informācijas centrs, 2003. – 366 lpp.

¹⁰³ Autors veidots pēc SIA “NAF” peļņas vai zaudējumu aprēķina datiem, 2017

2.6.att. SIA “NAF” kopējo izmaksu dinamika laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, eiro¹⁰⁴

Pēc 2.6. attēlā apkopotajām SIA “NAF” kopējām izmaksām laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, autore secina, attiecīgajā laika posmā uzņēmuma kopējās saimnieciskās darbības izmaksas pieauga par 41,79 %. Vērtējot 2.6. attēlā apkopotos datus viena gada griezumā, autore secina, ka 2014. gadā, salīdzinot ar 2013. gadu, vērojams kopējo izmaksu pieaugums 36,94 % apmērā. Savukārt 2015. gadā, salīdzinot ar 2014. gadu, kopējās izmaksas samazinājās par 19,41 %, bet 2016. gadā, salīdzinot ar 2015. gadu, uzņēmuma kopējās izmaksas palielinājās par 28,76 %. Autore uzsver, ka SIA “NAF” kopējo izmaksu dinamikas attīstības tendences atbilst uzņēmuma neto apgrozījuma dinamikas tendencēm, t.i., gados, kad palielinājās uzņēmuma neto apgrozījums, palielinājās arī saimnieciskās darbības izmaksas, savukārt gados, kad neto apgrozījums samazinājās, samazinājās arī kopējās saimnieciskās darbības izmaksas.

Atbilstoši SIA “NAF” peļņas vai zaudējumu aprēķinam (sk. 1. pielikumu), uzņēmuma kopējās saimnieciskās darbības izmaksas veido sekojošas izmaksu grupas:

- Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas – atspoguļo izlietotās produkcijas, preču un vai pakalpojumu izmaksas ražošanas vai iegādes pašizmaksā;
- Pārdošanas izmaksas – uzrāda ar pārdošanu saistītās personāla izmaksas, materiālu izmaksas, pamatlīdzekļu nolietojumu un nemateriālo ieguldījumu vērtības norakstīto daļu un citas ar pārdošanu saistītās izmaksas;
- Administrācijas izmaksas – uzrāda personāla izmaksas, materiālu izmaksas, pamatlīdzekļu nolietojumu un nemateriālo ieguldījumu vērtības norakstīto daļu un citas ar administrācijas darbību saistītās izmaksas;
- Pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas – uzrāda izmaksas, kas attiecas uz uzņēmuma saimniecisko darbību vai ir ar to saistītas, vai tieši izriet no tās, bet nav uzrādītas citos peļņas vai zaudējumu posteņos, kā arī samaksātās soda naudas un līgumsodi.¹⁰⁵

SIA “NAF” kopējo izmaksu struktūra laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam attēlota 2.3. tabulā.

¹⁰⁴ Autores veidots pēc SIA “NAF” datiem, 2017

¹⁰⁵ Zariņa V., Strēle I. *Finanšu plānošana uzņēmumā*. Rīga: SIA “Lietišķās informācijas dienests”, 2009., 105 lpp.

**SIA “NAF” kopējo izmaksu struktūra laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, %
no kopējām izmaksām¹⁰⁶**

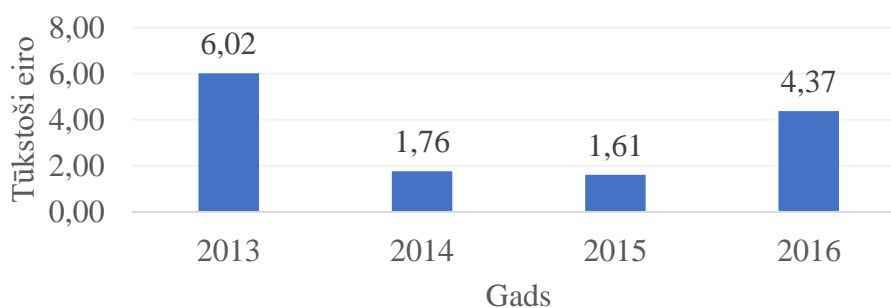
Izmaksas	2013		2014		2015		2016	
	Tūkst. eiro	%	Tūkst. eiro	%	Tūkst. eiro	%	Tūkst. eiro	%
Pārdotās produkcijas ražošanas pašizmaksa, pārdoto preču vai sniegto pakalpojumu iegādes izmaksas	39,77	51,25	94,50	88,93	71,71	83,91	68,08	61,87
Pārdošanas izmaksas	33,50	43,17	6,47	6,09	6,44	7,54	36,01	32,72
Administrācijas izmaksas	3,55	4,57	4,68	4,40	7,02	8,21	5,81	5,28
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	0,78	1,01	0,61	0,57	0,29	0,34	0,14	0,13
Kopā	77,60	100	106,26	100	85,46	100	110,04	100,00

Pēc 2.3. tabulā apkopotajām SIA “NAF” saimnieciskās darbības izmaksām un noteiktās saimnieciskās darbības izmaksu struktūras laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, autore secina, attiecīgajā laika posmā lielāko daļu kopējās izmaksās veidoja *pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas*, pie tam šīs izmaksu grupas īpatsvars kopējās izmaksās 2014. gadā strauji palielinājās (salīdzinot ar 2013. gadu), bet 2016. gadā samazinājās (salīdzinot ar 2015. gadu).

Otru lielāko daļu kopējās izmaksās veidoja *pārdošanas izmaksas*, tomēr šo izmaksu īpatsvars kopējās izmaksās laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam bija mainīgs. Ja 2013. gadā pārdošanas izmaksas kopējās izmaksās veidoja 43,17 % un 2016. gadā 32,72 %, tad 2014. gadā šis rādītājs samazinājās līdz 6,09 % atzīmei, bet 2015. gadā nedaudz palielinājās.

Mazāko daļu kopējās saimnieciskās darbības izmaksās laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam veidoja *pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas*.

SIA “NAF” tīrās peļņas dinamika laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam attēlota 2.7. attēlā.



¹⁰⁶ Autores aprēķini pēc SIA “NAF” peļņas vai zaudējumu aprēķina datiem, 2017

**2.7.att. SIA "NAF" tīrās peļņas dinamika laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam,
eiro¹⁰⁷**

Pēc 2.7. attēlā atspoguļotās SIA "NAF" tīrās peļņas dinamikas laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, autore secina, attiecīgajā laika posmā uzņēmuma tīrā peļņa samazinājās par 27,41 %. Pie tam laika posmā no 2013. gada līdz 2015. gadam vērojams pakāpenisks tīrās peļņas samazinājums, bet 2016. gadā uzņēmuma tīrā peļņa strauji palielinājās.

Straujākais tīrās peļņas samazinājums vērojams 2014. gadā, salīdzinot ar 2013. gadu, kad SIA "NAF" tīrā peļņa samazinājās par 70,87 %. Autore uzsver, tīrās peļņas samazinājums turpinājās arī 2015. gadā, kad tā, salīdzinot ar 2014. gadu, samazinājās par 8,26 %, bet 2016. gadā uzņēmuma tīrā peļņa strauji palielinājās.

Rentabilitātes rādītāji

SIA "NAF" rentabilitātes rādītāji laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, noteikti atbilstoši (1.1.), (1.2.) un (1.3.) formulām (sk. 2.4.tabulu).

2.4.tab.

SIA "NAF" rentabilitātes rādītāji laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, %¹⁰⁸

Rādītājs	2013	2014	2015	2016	Tendences virziens
Realizācijas rentabilitāte	7,21	1,62	1,84	3,81	Samazinās
Operatīvās darbības rentabilitāte	7,23	1,77	2,30	4,14	Samazinās
Bruto peļņas rentabilitāte	52,43	12,64	18,19	40,69	Samazinās

Pēc 2.4. tabulā noteiktajiem SIA "NAF" rentabilitātes rādītājiem laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, autore secina, attiecīgajā laikā uzņēmuma saimnieciskās darbības efektivitāte samazinājās. Autore skaidro, uzņēmuma saimnieciskās darbības efektivitātes samazinājums skaidrojams ar kopējo izmaksu pieaugumu, kas pārsniedza neto apgrozījuma pieaugumu attiecīgajā laika posmā (laikā no 2013. gada līdz 2016. gadam SIA "NAF" neto apgrozījums palielinājās par 37,32 %, bet kopējās izmaksas palielinājās par 41,79 %).

Likviditātes rādītāji

SIA "NAF" likviditātes rādītāji laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam noteikti pēc 1.2. tabulā apkopotajām formulām. Noteiktie likviditātes rādītāji apkopoti 2.5. tabulā. Likviditātes rādītāju noteikšanai izmantoti dati no SIA "NAF" bilances laika posmā no 2011. gada līdz 2016. gadam (sk. 2. pielikumu).

¹⁰⁷ Autores veidots pēc SIA "NAF" peļņas vai zaudējumu aprēķina datiem, 2017

¹⁰⁸ Autores aprēķini pēc SIA "NAF" peļņas vai zaudējumu aprēķina, 2017

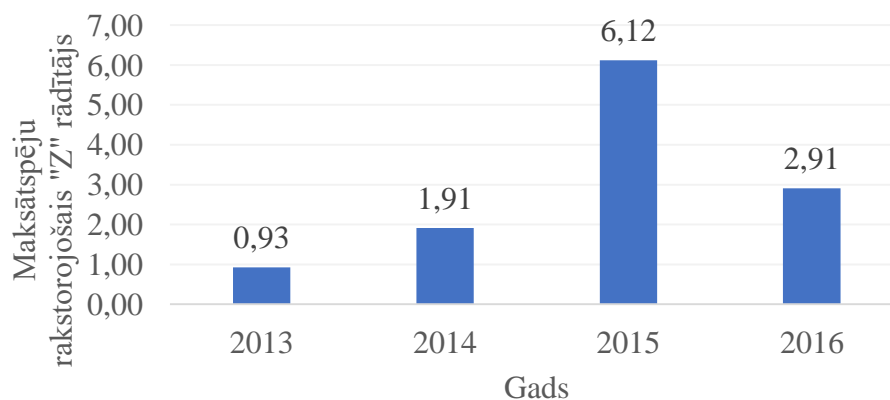
**SIA "NAF" likviditātes rādītāji laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam,
koeficienti¹⁰⁹**

Rādītājs	2013	2014	2015	2016
Kopējās likviditātes rādītājs	1,06	0,95	2,43	3,43
Starpseguma likviditātes rādītājs	1,06	0,95	2,43	3,43
Absolūtās likviditātes rādītājs	0,30	0,68	2,43	3,27
Tīrie apgrozāmie līdzekļi	264	-492	2 783	8 489

Pēc 2.5. tabulas datiem, autore secina, laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam SIA "NAF" likviditātes līmenis pasliktinājās, par to liecina strauji pieaugušais kopējās likviditātes rādītājs, kas 2013. gadā un 2014. gadā vēl iekļāvās teorētiski noteiktajās robežās, bet sākot ar 2015. gadu tās pārsniedza. Jāuzsver, ka 2016. gadā uzņēmuma kopējās likviditātes rādītājs sasniedza 3,43, kas nozīmē, ka šajā gadā uzņēmumā vērojamas ir aktīvu vadības problēmas, t.i. apgrozāmie līdzekļi netiek izmantoti efektīvi. Tāpat palielinājās starpseguma un absolūtās likviditātes rādītāji, pārsniedzot teorētiski noteiktās robežas. Tiesa, jāuzsver, ka uzņēmuma tīrie apgrozāmie līdzekļi laikā no 2013. gada līdz 2016. gadam palielinājās, kas nozīmē, ka uzņēmuma rīcībā bija pietiekams līdzekļu daudzums, lai segtu savas īstermiņa saistības.

Maksāspēja

SIA "NAF" maksāspējas līmenis noteikta atbilstoši (1.4.) formulai. Lai noteiktu SIA "NAF" maksāspējas līmeni, tika noteikti uzņēmuma "Z" rādītāji laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam (sk. 2.8. attēlu).



¹⁰⁹ Autores aprēķini pēc SIA "NAF" bilances datiem, 2017

2.8.att. SIA “NAF” maksājspēju raksturojošie “Z” rādītāji laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, koeficienti¹¹⁰

Pēc 2.8. attēlā datiem, autore secina, laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam SIA “NAF” maksāspēja raksturojama kā laba, jo uzņēmuma bankrota draudi ir mazi – aprēķinātie “Z” rādītāji visā analizējamajā laika posmā pārsniedz 3.

2.3. SIA “NAF” konkurentu analīze

Lai pilnvērtīgi raksturoti SIA “NAF” saimniecisko darbību laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, jāveic uzņēmuma galveno konkurentu analīzi.

Intervijā ar uzņēmuma vadītāju, autore noskaidroja, ka pie galvenajiem konkurējošajiem uzņēmumiem pieder sekojoši:

- SIA “Mežsaimnieks RD”;
- SIA “Sindža SK”.

Turpinājumā īsi raksturoti iepriekš uzskaitītie uzņēmumi.

SIA “Mežsaimnieks RD”

Sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Mežsaimnieks RD” (turpmāk – SIA “Mežsaimnieks RD”) saimniecisko darbību īsteno kopš 2006. gada 18. aprīļa. Uzņēmuma pamatdarbība ir mežsaimniecības palīgdarbības.¹¹¹

SIA “Sindža SK”

Sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Sindža SK” (turpmāk – SIA “Sindža SK”) saimniecisko darbību īsteno kopš 2013. gada 1. februāra. Uzņēmuma pamatdarbība ir mežkopība un citas mežsaimniecības darbības.¹¹²

Autore uzver, iepriekš uzskaitītie uzņēmumi, noteikti kā galvenie SIA “NAF” konkurenti, jo tiek sniegti SIA “NAF” līdzvērtīgi pakalpojumi, kā arī uzņēmumi atbilst mikro uzņēmumu grupai.

Atbilstoši Eiropas Komisijas regulas Nr. 800 / 2008 1.pielikumā noteiktajai definīcijai tiek noteikta uzņēmuma piederība mikro, mazo vai vidējo uzņēmumu grupai (sk. 2.4. tabulu).

Lai noteiktu uzņēmums pieder mikro, mazo un vidējo uzņēmumu grupai uzmanība tiek pievērsta ne tikai darbinieku skaita un finanšu robežvērtībām, pēc kurām nosaka uzņēmuma kategoriju, bet arī tam, vai uzņēmums, kas pretendē uz mikro, mazo vai vidējo uzņēmumu statusu, ir saistīts ar citiem uzņēmumiem, t.i., gan tam, kam pieder kapitāla daļas

¹¹⁰ Autore aprēķini pēc SIA “NAF” peļņas vai zaudējumu aprēķina un bilances datiem, 2017

¹¹¹ *Mežsaimnieks RD, SIA* [tiešsaiste][skatīts 20.04.2017.]. Pieejams: <https://www.lursoft.lv/uznemuma-izzina/mezsaimnieks-rd>

¹¹² *Sindža SK, SIA* [tiešsaiste][skatīts 20.04.2017.]. Pieejams: <https://www.lursoft.lv/uznemuma-izzina/sindza-sk>

vai balsstiesības uzņēmuma, gan arī tam, vai šim uzņēmuma un tā īpašniekiem pieder kapitāla daļas vai balsstiesības citos uzņēmumos.¹¹³

Pamatojoties uz uzņēmumu savstarpējo saistību, uzņēmumi tiek iedalīti 3 grupām:

- Autonomie uzņēmumi;
- Partneruzņēmumi;
- Saistītie uzņēmumi.¹¹⁴

Definīcijā tiek ņemts vērā uzņēmuma iespējas nodrošināt sevi ar finanšu līdzekļiem, piemēram, uzņēmuma, kurš saistīts ar citiem uzņēmumiem ar lielākiem finanšu līdzekļiem, var pārsniegt mikro, mazo un vidējo uzņēmumu kritērijus un neklasificēties kā mikro, mazais vai vidējais uzņēmums.¹¹⁵

Būtiski uzsvērt, ka komersants tiek vērtēts atbilstoši statusam, kāds tas ir uz izvērtēšanas brīdi.

2.6.tab.

Mikro, mazo un vidējo uzņēmumu grupas noteikšanas parametri¹¹⁶

Uzņēmumu lieluma grupa	Darbinieku skaits		Apgrozījums		Bilance
Mikro (sīks)	< 10	un	<= 2 milj. EUR	vai	<= 2 milj. EUR
Mazs	< 50		<= 10 milj. EUR		<= 10 milj. EUR
Vidējs	< 250		<= 50 milj. EUR		<= 43 milj. EUR

Atbilstoši iepriekš aprakstītajai noteikta SIA “NAF” un konkurējošo uzņēmumu lieluma grupa (sk. 2.7. tabulu). Autore uzsver, kā novērtēšanas kritērijo noteikti darbinieku skaits uz uzņēmumu neto apgrozījums 2016. gadā.

2.7.tab.

SIA “NAF” un konkurējošo uzņēmumu lieluma grupas noteikšana¹¹⁷

¹¹³ Mazā, vidējā komersanta statusa noteikšana [tiešsaiste][skatīts 25.02.2017.]. Pieejams: <http://www.liaa.gov.lv/lv/es-fondi/noderiga-informacija/mvk-statusa-noteiksana>

¹¹⁴ Turpat

¹¹⁵ Turpat

¹¹⁶ Turpat

Novērtēšanas kritēriji	SIA "Mežsaimnieks RD"		SIA "Sindža SK"		SIA "NAF"	
	Atbilstošais rādītājs	Uzņēmuma lieluma grupa	Atbilstošais rādītājs	Uzņēmuma lieluma grupa	Atbilstošais rādītājs	Uzņēmuma lieluma grupa
Darbinieku skaits	5	Mikro	1	Mikro	1	Mikro
Neto apgrozījums, tūkstoši eiro	798,93		252,05		114,78	

Pēc 2.7. tabulas datiem, redzams, ka SIA "NAF" un konkurējošie uzņēmumi atbilst mikro uzņēmumu kategorijai, kas nozīmē, ka izvēlētie uzņēmumi ir savstarpēji salīdzināmi.

SIA "NAF" un konkurējošo uzņēmumu darbību raksturojošie rādītāji laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam apkopoti 2.8. tabulā. Lai raksturotu SIA "NAF" konkurējošos uzņēmumus izmantoti SIA "Mežsaimnieks RD" un SIA "Sindža SK" peļņas vai zaudējumu aprēķina dati laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam (sk. 2. un 3. pielikumu).

2.8.tab.

SIA "NAF" un konkurējošo uzņēmumu darbību raksturojošie rādītāji laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, eiro

Rādītājs	2013	2014	2015	2016	Izmaiņas 2016.g. pret 2013.g., %
SIA "Mežsaimnieks RD"					
Neto apgrozījums	369,91	361,43	590,35	798,39	115,83
Tīrā peļņa	66,75	-12,27	51,42	97,21	45,63
SIA "Sindža SK"					
Neto apgrozījums	32,06	36,50	50,26	252,05	686,18
Tīrā peļņa	-7,14	-21,00	1,38	101,63	-1 523,39
SIA "NAF"					
Neto apgrozījums	83,59	108,17	87,64	114,78	37,31
Tīrā peļņa	6,02	1,76	1,61	4,37	-27,41

Pēc 2.8. tabulas datiem, var redzēt, ka laika posmā visiem analizētajiem uzņēmumiem neto apgrozījums palielinājās, bet tikai SIA "Mežsaimnieks RD" tīrā peļņa attiecīgajā laikā palielinājās, kas skaidrojams ar to, ka uzņēmums visā analizējamajā laika posmā nodarbināja apmācītus un kvalificētus darbiniekus, nodrošinot kvalitatīvu sniegto pakalpojumu izpildi. Turpretim SIA "Sindža SK" sākot ar 2015. gadu pakalpojumu nodrošināšanā piesaista pašnodarbinātās personas. SIA "NAF" laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, lai nodrošinātu sniegtos pakalpojumus sezonas laikā piesaistīja

pašnodarbinātās personas, attiecīgi, nespējot nodrošināt vienmērīgu sniegto pakalpojumu kvalitāti.

Turpinājumā noteikti SIA “NAF” konkurējošos uzņēmumu rentabilitātes rādītāji laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam.

SIA “Mežsaimnieks RD” rentabilitātes rādītāji laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam apkopoti 2.9. tabulā.

2.9.tab.

SIA “Mežsaimnieks RD” rentabilitātes rādītāji laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, %¹¹⁸

Rādītājs	2013	2014	2015	2016	Tendence
Realizācijas rentabilitāte	18,04	-3,39	8,71	12,18	Samazinās
Operatīvās darbības rentabilitāte	21,70	-1,73	10,18	13,62	Samazinās
Bruto peļņas rentabilitāte	25,24	16,09	11,04	16,30	Samazinās

Pēc 2.9. tabulā noteiktajiem SIA “Mežsaimnieks RD” rentabilitātes rādītājiem laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, autore secina, attiecīgajā laikā uzņēmuma saimnieciskās darbības efektivitāte samazinājās. SIA “Mežsaimnieks RD” rentabilitātes rādītājus salīdzinot ar SIA “NAF” rādītājiem attiecīgajā laikā, autore secina, ka SIA “Mežsaimnieks RD” saimnieciskās darbība tiek īstenota efektīvāk. Par to liecina tas, ka attiecīgajā laika posmā SIA “Mežsaimnieks RD” rentabilitātes rādītāji pārsniedza SIA “NAF” rentabilitātes rādītājus.

SIA “Sindža SK” rentabilitātes rādītāji laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam apkopoti 2.10. tabulā.

2.10.tab.

SIA “Sindža SK” rentabilitātes rādītāji laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, %¹¹⁹

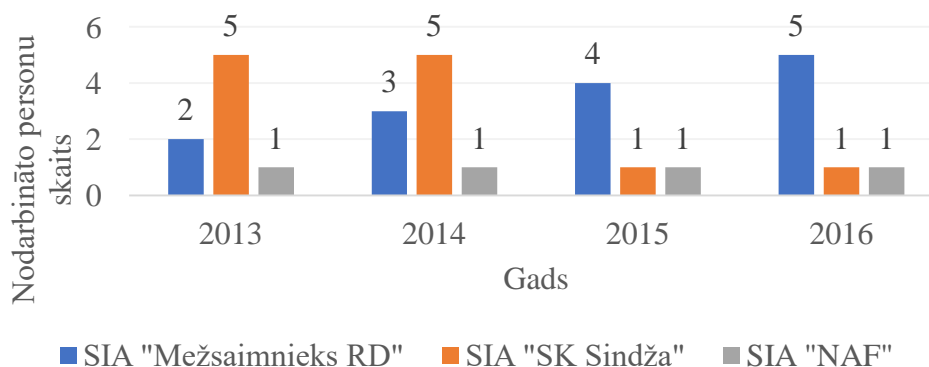
Rādītājs	2013	2014	2015	2016	Tendence
Realizācijas rentabilitāte	-22,27	-57,53	2,75	40,32	Palielinās
Operatīvās darbības rentabilitāte	-22,27	-57,53	13,79	4,22	Palielinās
Bruto peļņas rentabilitāte	16,66	11,89	44,39	23,30	Palielinās

Pēc 2.10. tabulas datiem, autore secina, laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam SIA “Sindža SK” rentabilitātes rādītāji palielinājās. Jāuzsver, ka 2016. gadā SIA “Sindža SK” rentabilitātes rādītāji pārsniedza SIA “NAF” rentabilitātes rādītājus.

SIA “NAF” un konkurējošajos uzņēmumos nodarbināto personu skaita izmaiņas laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam attēlotas 2.9. attēlā.

¹¹⁸ Autores aprēķini pēc SIA “Mežsaimnieks RD” peļņas vai zaudējumu aprēķina datiem, 2017

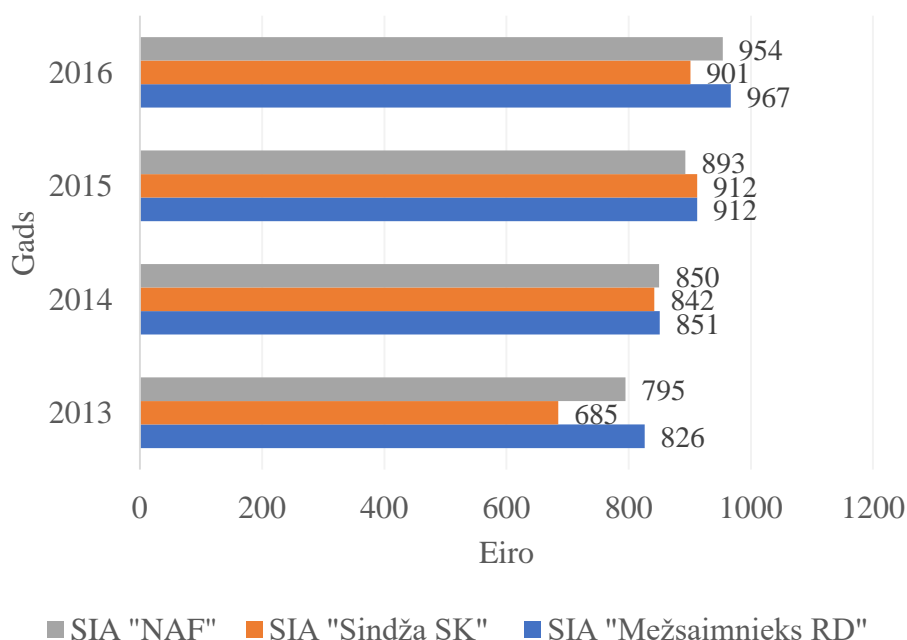
¹¹⁹ Autores aprēķini pēc SIA “Sindža SK” peļņas vai zaudējumu aprēķina datiem, 2017



2.9.att. SIA “NAF” un konkurējošo uzņēmumu darbinieku skaita izmaiņas laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, skaits

Pēc 2.9. tabulas datiem, redzams, ka laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam nodarbināto personu skaits palielinājās SIA “Mežsaimnieks RD”, bet samazinājās SIA “Sindža SK”. Jāuzsver, ka visā analizējamajā laika posmā SIA “NAF” darbinieku skaits saglabājās nemainīgs. Tāpat, vienīgi SIA “NAF” visā analizējamajā laika posmā sniegto pakalpojumu nodrošināšanai piesaistīja pašnodarbinātās personas. SIA “Sindža SK” pašnodarbinātās personas piesaistīt sāka ar 2015. gadu. Bet SIA “Mežsaimnieks RD” visā analizējamajā laika posmā nodarbināja patstāvīgus darbiniekus.

Turpinājumā salīdzinātas SIA “NAF” un konkurējošo uzņēmumu vidējās darba samaksas laika posmā no 2013.gada līdz 2016.gadam (sk. 2.10. attēlu).



2.10.att. SIA “NAF” un konkurējošo uzņēmumu vidējās darba samaksas laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, eiro¹²⁰

¹²⁰ Autores veidots pēc SIA “Mežsaimnieks RD”, SIA “Sindža SK” un SIA “NAF” datiem, 2017

Pēc 2.10. attēla datiem, var redzēt, ka laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam vidējā darba samaksa palielinājās visos analizē iekļautajos uzņēmumos. Visstraujāk vidējā darba samaksa palielinājās SIA “Sindža SK” – vidējā darba alga 2016. gadā, salīdzinot ar 2013. gadu, uzņēmumā palielinājās par 31,53 %. Otrs straujākais vidējās darba algas palielinājums vērojams SIA “NAF” – vidējā darba alga 2016. gadā, salīdzinot ar 2013. gadu, uzņēmumā palielinājās par 20 %. Savukārt, uzņēmumā ar visaugstāko vidējo darba atalgojumu attiecīgajā laika posmā vērojams vismazākais darba algas pieaugums – vidējā darba alga 2016. gadā, salīdzinot ar 2013. gadu, uzņēmumā palielinājās par 17,07 %.

Salīdzinot ar konkurējošajiem uzņēmumiem, SIA “NAF” vidējā darba alga uzskatāma par konkurētspējīgu. Par to liecina tas, ka uzņēmumā ir otrs augstākais atalgojums starp analizējamajiem uzņēmumiem, kā arī atalgojuma pieaugums vērtējams kā straujš.

Autore uzsver, nevienā no analizējamajiem uzņēmumiem nav izstrādāta organizatoriskā struktūra, tomēr ir skaidri noteiktas atbildības un pienākumi. Visus analizējamus uzņēmumus vada, nepieciešamības gadījumā, faktiski piedalās darbu izpildē. Visu analizējamo uzņēmumu īpašnieki ir to vadītāji, tas nozīmē, ka uzņēmumu īpašnieki nosaka turpmāko uzņēmuma attīstību.

Turpinājumā novērtēti SIA “NAF” un konkurējošie uzņēmumi, tādejādi nosakot, kurš no analizējamajiem uzņēmumiem ir uzskatāms par galveno SIA “NAF” konkurentu.

Konkurējošo uzņēmumu novērtējums veikts pēc sekojošām pazīmēm:

- Pieredze – noteikta ņemot vērā konkrētā uzņēmuma saimnieciskās darbības uzsākšanas gadu;
- Produkcija – vērtēts ražotās produkcijas plašums, papildus sniegtie pakalpojumi;
- Saimnieciskās darbības rezultatīvie rādītāji – novērtētas galveno uzņēmuma darbību raksturojošo rādītāju attīstības tendences laikā no 2013. gada līdz 2016. gadam;
- Saimnieciskās darbības efektivitāte – novērtēts saimnieciskās darbības efektivitātes līmenis un tā dinamika;

Autore uzsver, iepriekš uzskaitītie rādītāji tiek novērtēti salīdzinājumā ar SIA “NAF” rādītājiem, nosakot vai konkurējošo uzņēmumu situācija vērtējama kā spēcīgāka vai vājāka.

Konkurējošo uzņēmumu novērtējums veikts piecu ballu skalā, kur:

- 1 – ļoti vājšs;
- 2 – vājšs;
- 3 – vienlīdzīgs;
- 4 – spēcīgs;

5 – būtiski spēcīgāks.

Autore uzsver, katrs kritērijs tiek novērtēts atsevišķi. Lai noteiktu, kurš uzņēmums uzskatāms par spēcīgāko konkurentu, noteikts visu kritēriju kopējais vērtējums.

SIA “NAF” un konkurējošo uzņēmumu novērtējums veikts 2.11. tabulā.

2.11.tab.

Rādītājs	SIA "Mežsaimnieks RD"	SIA "Sindža SK"	SIA "NAF"
Pieredze	5	3	4
Produkcija	5	4	4
Saimnieciskās darbības rezultatīvie rādītāji	5	1	3
Saimnieciskās darbības efektivitāte	5	4	3
Kopējais vērtējums	20	12	14

Pēc 2.11. tabulā veiktā SIA “NAF” un konkurējošo uzņēmumu novērtējuma, autore secina, ka par spēcīgāko uzņēmuma konkurentu uzskatāms ir SIA “Mežsaimnieks RD”.

3. SIA “NAF” SAIMNIECISKĀS DARBĪBAS PILNVEIDOŠANAS IESPĒJU NOTEIKŠANA

3.1. Pētījuma metodoloģija

Lai noteiktu SIA “NAF” turpmākās saimnieciskās darbības attīstības iespējas, tika veikta uzņēmuma SVID analīze un izstrādāts saimnieciskās darbības pilnveidošanas iespēju plāns. Pētījuma izstrāde ietvēra deviņus soļus:

1. Uzņēmuma vadītāja intervija;
2. Uzņēmuma grāmatvedes intervija;
3. Uzņēmuma klienta intervija.
4. Identificēti būtiskākie SVID faktori;
5. Veikts SVID faktoru ekspertu novērtējums;
6. Noteikts nozīmīguma līmenis SIA “NAF” stiprajām, vājajām pusēm, iespējām un draudiem;
7. Izstrādāta SVID matrica;
8. Noteikta turpmākās darbības attīstības stratēģija;
9. Izstrādāts saimnieciskās darbības pilnveidošanas iespēju plāns.

Pētījuma izstrādes pirmajā solī, lai gūtu pilnīgu priekšstatu par SIA “NAF” darbību ietekmējošajiem faktoriem autore veica atvērta tipa interviju ar uzņēmuma īpašnieku, grāmatvedi un klientu.

Atvērta tipa intervija tika izvēlēta kā piemērotākā intervijas forma, jo autores mērķis bija iegūt pēc iespējas plašāku informāciju par SIA “NAF” darbību ietekmējošajiem faktoriem.

Tāpat atvērta tipa intervijas jautājumiem piemīt vairākas pozitīvas īpašības, kas palīdzēja sasniegt autores noteikto pētījuma mērķi, pie šādām īpašībām pieder sekojošas:

- Nesasprindzina cilvēku;
- Var iegūt ļoti detalizētu informāciju;
- Rod vietu spontānām atbildēm, spontāniem jautājumiem.¹²¹

Atvērta tipa intervijas jautājumiem piemīt vairākas negatīvas īpašības, tās ir sekojošas:

- Atbildē var būt daudz nebūtisku lietu;
- Saruna var ieilgt, lielāks laika patēriņš, lai iegūtu salīdzinošai mazāku informāciju;

¹²¹ *Intervijas* [tiešsaiste][skatīts 25.05.2017.]. Pieejams:
http://stpk.cs.rtu.lv/sazi/saturs/nodaljas/lekcija_6.html

- Grūti pierakstīt.¹²²

Izvērtējot visas atvērta tipa intervijas priekšrocības un trūkumus, autore šo metodi noteica kā piemērotāko.

Pēc veiktajām intervijām, autore identificēja SIA “NAF” SVID faktoros. Būtiski piebilst, ka SVID faktori tika identificēti gan veicot uzņēmuma un nozares analīzi laika posmā no 2013.gada līdz 2016.gadam, gan veicot intervijas.

Pēc tam, kad tika identificēti SVID faktori, tika veikts to novērtējums, kura veikšanā tika piesaistīts gan uzņēmuma īpašnieks, gan tā grāmatvede, gan klients (zemnieku saimniecības īpašnieks), gan darba autore. Pēc ekspertu novērtējumu, autore veica SVID faktoru nozīmīguma novērtējumu un izstrādāja SIA “NAF” SVID matricu, nosakot uzņēmuma turpmākās darbības pilnveidošanas iespējas. Pēc pilnveidošanas iespēju noteikšanas, autore izstrādāja pasākumi plānu, nosakot konkrētus pasākumus un izdevumus, un termiņus katra pasākuma izpildei.

3.2. SIA “NAF” SVID analīze un matrica

Lai noteiktu SIA “NAF” saimnieciskās darbības pilnveidošanas iespējas nepieciešams izstrādāt uzņēmuma stipro un vājo pušu, iespēju un draudu analīzi (turpmāk – SVID analīze), novērtējot analīzē iekļautos faktoros un nosakot kuri iekšējās un ārējās vides faktori ir nozīmīgākie uzņēmuma darbībā. Autore uzsver, SVID analīzē iekļautie faktori identificēti analizējot uzņēmuma saimniecisko darbību un nozares attīstības tendences.

Pirms SVID faktoru identificēšanas, autore veica uzņēmuma klienta, grāmatvedes un īpašnieka intervijas, nosakot kuri ir būtiskākie faktori, kas ietekmē SIA “NAF” darbību.

Klienta intervijas kopsavilkums

Klienta intervijas protokols pievienots 6. pielikumā.

SIA “NAF” klients – zemnieku saimniecība “ABC”¹²³ uzsver, ka ir apmierināts ar uzņēmuma sniegto pakalpojumu kvalitāti, tomēr ir grūti paredzēt kā veicamie darbi tiks izpildīti, jo katru sezonu tiek nodarbināti citi darbinieki. Reizēm darbinieki mainās vairākas reizes sezonā.

Uzņēmuma klientu apmierināja uzņēmuma īpašnieka attieksme pret izpildāmajiem darbiem. Klients uzsvēra: “Īpašnieks ir ļoti ieinteresēts, lai darbi tiek izpildīti kvalitatīvi.”. Tāpat klients uzsvēra, ka uzņēmuma īpašnieks uzklausa kritiku un veic uzlabojumus, ja tie ir nepieciešami. Uzņēmuma klients atzinīgi novērtēja to, ka uzņēmuma īpašnieks iesaistās

¹²² *Intervijas* [tiešsaiste][skatīts 25.05.2017.]. Pieejams: http://stpk.cs.rtu.lv/sazi/saturs/nodaljas/lekcija_6.html

¹²³ Autore piebilde: SIA “NAF” klients nevēlējās izpaust savu vārdu un uzvārdu, kā arī zemnieku saimniecības nosaukumu

atbildīgu darbu izpildē un pirms jebkādu darbu izpildes īpašnieks darbiniekiem norāda kas un kā ir jādara.

Uzņēmuma klientu neapmierināja tas, ka katru vai vairākas reizes sezonā mainās darbinieki. Neapmierinātība tika pamatota ar to, ka, mainoties darbiniekiem, nav iespējams paredzēt kādā kvalitātē tiks izpildīti darbi.

Grāmatvedes intervijas kopsavilkums

Grāmatvedes intervijas protokolos pievienots 7. pielikumā.

Intervijā ar SIA “NAF” grāmatvedi autore secināja, ka pie galvenajiem uzņēmuma darbības trūkumiem pieder tas, ka netiek plānota uzņēmuma saimnieciskā darbība, līdz ar to ir nevienmērīgi ieņēmumi no saimnieciskās darbības. Pēc uzņēmuma grāmatvedes ieteikumiem uzņēmumam nepieciešams piesaistīt jaunus klientus, ko iespējams izdarīt ievieojot sludinājumus sludinājumu portālos. Tāpat grāmatvede uzsvēra, ka uzņēmums nedrīkst sākotnēji ieguldīt lielus līdzekļus mārketinga aktivitātēs, jo kopējās izmaksas pieaug straujāk par kopējiem ieņēmumiem.

Īpašnieka intervijas kopsavilkums

Īpašnieka intervijas protokolos pievienots 8. pielikumā.

Intervijā ar SIA “NAF” īpašnieku autore secināja, ka uzņēmuma īpašnieks *apzinās*, ka viena no galvenajām problēmām, kas kavē uzņēmuma attīstību ir tas, ka katru gadu jāpiesaista jauni darbinieki, rezultātā cieš klientu uzticība uzņēmuma sniegtajiem pakalpojumiem.

Pēc interviju veikšana un SIA “NAF” saimnieciskās darbības un nozares analīzes veikšanas autore identificēja SIA “NAF” SVID faktoros (sk. 3.1. tabulu).

3.1.tab.

SIA “NAF” SVID faktori¹²⁴

Stiprās puses	Vājās puses
Plašs pakalpojumu klāsts	Kvalificētu darbinieku trūkums
Ilgstoša darbības pieredze nozarē	Samazinās no saimnieciskās darbības gūtā peļņa
Konkurētspējīgs atalgojums	Neto apgrozījums augs lēnāk kā kopējās izmaksas
Īpašnieks ir uzņēmuma vadītājs	Netiek veiktas mārketinga aktiviātes
Sadarbības līgums ar citiem nozares uzņēmumiem	
Iespējas	Draudi
Nozares uzņēmumu apgrozījums palielinās	Palielinās nozares uzņēmumu skaits
Nozīmīga tautsaimniecības nozare	
Pastāvīgā darbā pieņemt darbiniekus	Spēcīgi tieši konkurenti
Veikt darbinieku apmācības	
Jaunu klientu piesaistīšana	Samazinās nozares uzņēmumu peļņa
Veikt mārketinga aktivitātes	

¹²⁴ Autores veidots, 2017

Autore uzsver, 3.1. tabulā apkopotie SIA “NAF” SVID faktori novērtēti pēc autores izstrādātas novērtējumu skalas, kur iedaļu skaits noteikts no viens līdz pieci:

- 1 – ļoti vāja ietekme;
- 2 – vāja ietekme;
- 3 – vidēja ietekme;
- 4 – spēcīga ietekme;
- 5 – ļoti spēcīga ietekme.

SVID faktoru novērtējumu veica intervētie eksperti (grāmatvede, klients un īpašnieks), kā arī darba autore.

SIA “NAF” stipro pušu ekspertu novērtējums attēlots 3.2.attēlā.

3.2.att.

SIA “NAF” stipro pušu ekspertu novērtējums¹²⁵

Stiprās puses	Autore	Klients	Grāmatvede	Īpašnieks	Summa
Plašs pakalpojumu klāsts	4	5	4	4	17
Ilgstoša pieredze	5	5	4	5	19
Konkurētspējīgs atalgojums	5	4	5	4	18
Īpašnieks - uzņēmuma vadītājs	4	5	5	5	19
Sadarbības līgumi ar citiem nozares uzņēmumiem	3	3	5	5	16

Pēc 3.2. tabulā veiktā ekspertu novērtējuma redzams, ka ar augstāko ekspertu novērtējumu novērtētas sekojošas SIA “NAF” stiprās puses:

- Ilgstoša pieredze;
- Īpašnieks – uzņēmuma vadītājs.

SIA “NAF” vājo pušu ekspertu novērtējums attēlots 3.3.tabulā.

¹²⁵ Autore veidots, 2017

SIA "NAF" vājo pušu ekspertu novērtējums¹²⁶

Vājas puses	Autore	Klients	Grāmatve de	Īpašnieks	Summa
Kvalificētu darbinieku trūkums	5	5	5	5	20
Samazinās no saimnieciskās darbības gūtā peļņa	4	4	5	5	18
Neto apgrozījums aug lēnāk par kopējām izmaksām	4	4	5	5	18
Netiek veiktas mārketinga aktivitātes	4	5	5	4	18

Pēc 3.3. tabulā veiktā SIA "NAF" vājo pušu ekspertu novērtējuma, autore secina, ka ar augstāko ekspertu novērtējumu novērtēta uzņēmuma vājā puse – kvalificētu darbinieku trūkums.

SIA "NAF" iespēju ekspertu novērtējums attēlots 3.4. tabulā.

SIA "NAF" iespēju ekspertu novērtējums¹²⁷

Iespējas	Autore	Klients	Grāmatve de	Īpašnieks	Summa
Nozares uzņēmumu apgrozījuma pieaugums	3	3	4	5	15
Nozīmīga tautsaimniecības nozare	3	5	4	5	17
Pastāvīgā darbā pieņemt darbiniekus	5	5	5	5	20
Veikt darbinieku apmācības	5	5	5	5	20
Jaunu klientu piesaistīšana	5	5	5	4	19
Veikt mārketinga aktivitātes	5	5	5	4	19

Pēc 3.4. tabulas datiem redzams, ka augstākajiem ekspertu vērtējumiem novērtētas sekojošas SIA "NAF" iespējas:

- Pastāvīgā darbā pieņemt darbiniekus;
- Veikt darbinieku apmācības.

SIA "NAF" draudu ekspertu novērtējums attēlots 3.5. tabulā.

¹²⁶ Autores veidots, 2017

¹²⁷ Autores veidots, 2017

SIA "NAF" draudu ekspertu novērtējums

Draudi	Autore	Klients	Grāmatve de	Īpašnieks	Summa
Palielinās nozares uzņēmumu skaits	4	3	5	5	17
Spēcīgi tiešie konkurenti	5	4	5	5	19
Samazinās nozares uzņēmumu peļņa	5	4	4	5	18

Pēc 3.5. tabulas datiem, autore secina, ar augstāko ekspertu novērtējumu novērtēts viens identificētais draudu faktors – spēcīgi tieši konkurenti.

Pēc tam, kad veikts katra identificētā faktora novērtējums, noteikts katra faktora nozīmīguma līmenis (turpmāk – N), atbilstoši (3.1.) formulai.

$$N = S * K \quad (3.1.)$$

Kur:

S – ietekmes stipruma pakāpe atbilstoši faktiskajai situācijai;

K – koriģējošais koeficients (robežās no 0 līdz 1).

Būtiski piebilst, ka koriģējošais koeficienta vērtība tiek noteikta 0,95. Šāda koriģējošā koeficienta vērtība tiek pieņemta, jo autore veikusi objektīvu SIA "NAF" darbības novērtējumu, tomēr tiek pieņemts, ka vērā nav ņemti visi faktori. Tāpat jāpiebilst, ka novērtējumā iekļautais ietekmes stiprums ir kopējais ekspertu vērtējums.

SIA "NAF" stipro pušu nozīmīguma novērtējums atbilstoši faktiskajai situācijai veikts 3.6. tabulā.

SIA "NAF" stipro pušu nozīmīguma novērtējums atbilstoši faktiskajai situācijai, koeficienti¹²⁸

Stiprās puses	Kopējais ekspertu vērtējums	K	N
Plašs pakalpojumu klāsts	17	0,95	16,15
Ilgstoša pieredze	19	0,95	18,05
Konkurētspējīgs atalgojums	18	0,95	17,1
Īpašnieks - uzņēmuma vadītājs	19	0,95	18,05
Sadarbības līgumi ar citiem nozares uzņēmumiem	16	0,95	15,2
Kopā			84,55

¹²⁸ Autore veidots, 2017

Pēc 3.6. tabulā veiktā SIA “NAF” stipro pušu nozīmīguma novērtējuma, autore secina, pie būtiskākajām uzņēmuma stiprajām pusēm pieder *ilgstoša pieredze nozarē, īpašnieks – uzņēmuma vadītājs un konkurētspējīgs atalgojums*.

SIA “NAF” vājo pušu nozīmīguma novērtējums atbilstoši faktiskajai situācijai veikts 3.7. tabulā.

3.7.tab.

SIA “NAF” vājo pušu nozīmīguma novērtējums atbilstoši faktiskajai situācijai, koeficienti¹²⁹

Vajās puses	Kopējais ekspertu novērtējums	K	N
Kvalificētu darbinieku trūkums	20	0,95	19
Samazinās no saimnieciskās darbības gūtā peļņa	18	0,95	17,1
Neto apgrozījums aug lēnāk par kopējām izmaksām	18	0,95	17,1
Netiek veiktas mārketinga aktivitātes	18	0,95	17,1
Kopā			70,3

Pēc 3.7. tabulā veiktā SIA “NAF” vājo pušu nozīmīguma novērtējuma, autore secina, pie būtiskākajām vājajām pusēm pieder *kvalificētu darbinieku trūkums*, savukārt ar augstiem nozīmīguma rādītājiem novērtētas sekojošas uzņēmuma vājās puses:

- Samazinās saimnieciskās darbības gūtā peļņa;
- Neto apgrozījums aug lēnāk kā kopējās izmaksas;
- Netiek veiktas mārketinga aktivitātes.

SIA “NAF” iespēju nozīmīguma novērtējums atbilstoši faktiskajai situācijai veikts 3.8. tabulā.

3.8.tab.

¹²⁹ Autores veidots, 2017

**SIA “NAF” iespēju nozīmīguma novērtējums atbilstoši faktiskajai situācijai,
koeficienti¹³⁰**

Iespējas	Kopējais ekspertu vērtējums	K	N
Nozares uzņēmumu apgrozījuma pieaugums	15	0,95	14,25
Nozīmīga tautsaimniecības nozare	17	0,95	16,15
Pastāvīgā darbā pieņemt darbiniekus	20	0,95	19
Veikt darbinieku apmācības	20	0,95	19
Jaunu klientu piesaistīšana	19	0,95	18,05
Veikt mārketinga aktivitātes	19	0,95	18,05
Kopā			104,5

Pēc 3.8. tabulā veiktā SIA “NAF” iespēju nozīmīguma novērtējuma, autore secina, pie nozīmīgākajām uzņēmuma iespējām pieder sekojošas:

- Pastāvīgā darbā pieņemt darbiniekus;
- Veikt darbinieku apmācības;
- Jaunu klientu piesaistīšana;
- Veikt mārketinga aktivitātes.

SIA “NAF” draudu nozīmīguma novērtējums atbilstoši faktiskajai situācijai veikts 3.9. tabulā.

3.9.tab.

**SIA “NAF” draudu nozīmīguma novērtējums atbilstoši faktiskajai situācijai,
koeficienti¹³¹**

Draudi	Ekspertu kopējais vērtējums	K	N
Palielinās nozares uzņēmumu skaits	17	0,95	16,15
Spēcīgi tiešie konkurenti	19	0,95	18,05
Samazinās nozares uzņēmumu peļņa	18	0,95	17,1
Kopā			51,3

Pēc 3.9. tabulā veiktā SIA “NAF” draudu nozīmīguma vērtējumu noteikšanas, autore secina, pie nozīmīgākajiem draudiem pieder *spēcīgi tiešie konkurenti* un *samazinās nozares uzņēmumu peļņa*.

Lai noteiktu SIA “NAF” saimnieciskās darbības pilnveidošanas iespējas, autore izstrādāja uzņēmuma SVID matricu un noteica kāda veida turpmākās darbības stratēģiju

¹³⁰ Autores veidots, 2017

¹³¹ Autores veidots, 2017

uzņēmuma jāpielieto. Jāuzsver, SVID matricā pielietoti iepriekš veiktās SVID analīzes faktori (sk. 3.10. tabulu).

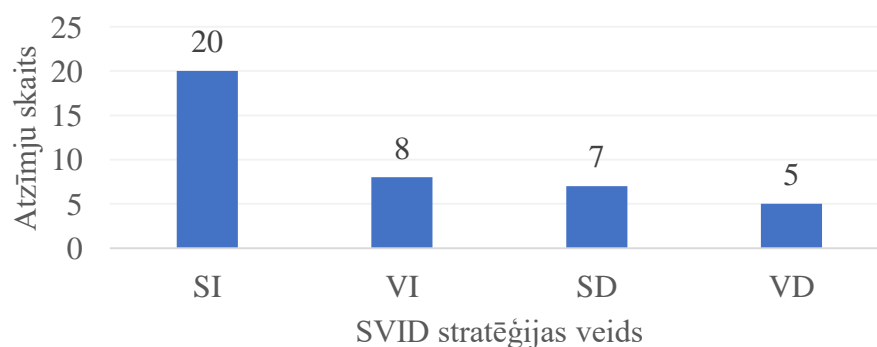
3.10.tab.

SIA “NAF” SVID matrica¹³²

SVID matrica		Stiprās puses					Vājās puses			
		Plašs pakalpojumu klāsts	Ilgstoša darbības pieredze nozarē	Konkurētspējīgs atalgojums	Īpašnieks ir uzņēmuma vadītājs	Sadarbības līgums ar citiem nozares uzņēmumiem	Kvalificētu darbinieku trūkums	Samazinās no saimnieciskās darbības gūtā peļņa	Neto apgrozījums aug lēnāk nā kopējās izmaksas	Netiek veiktas mārketinga aktivitātes
Iespējas	Nozares uzņēmumu apgrozījums palielinās									
	Nozīmīga tautsaimniecības nozare									
	Pastāvīgā darbā pieņemt darbiniekus									
	Veikt darbinieku apmācības									
	Jaunu klientu piesaistīšana									
	Veikt mārketinga aktivitātes									
Draudi	Palielinās nozares uzņēmumu skaits									
	Spēcīgi tiešie konkurenti									
	Samazinās nozares uzņēmumu peļņa									

Pēc tam kad izstrādāta SIA “NAF” SVID matrica, nepieciešams noteikt kurā no 3.6. tabulas kvadrantiem veikts lielākais atzīmju skaits (sk. 3.1. attēlu).

¹³² Autores veidots



3.1.att. Atzīmju skaits SIA “NAF” matricas kvadrantos¹³³

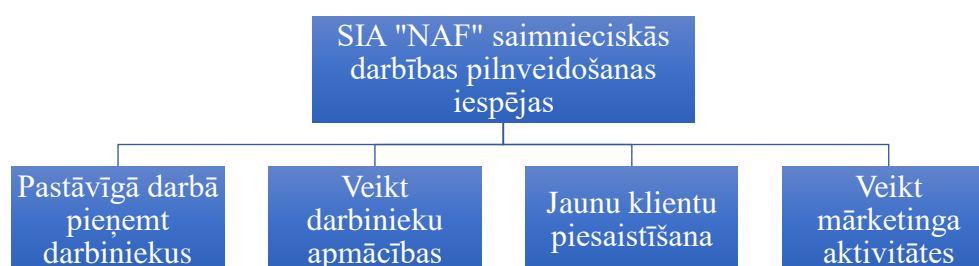
Pēc 3.1. attēla apkopotā atzīmju skaita SIA “NAF” matricas kvadrantos, autore secina, lai nākotnē pilnveidotu SIA “NAF” saimniecisko darbību, uzņēmuma vadībai jāpielieto SI stratēģijas, kas nozīmē, ka nepieciešams investēt uzņēmuma attīstībā.

Pirms izstrādāt SIA “NAF” saimnieciskās darbības pilnveidošanas iespēju plānu, nepieciešams novērtēt, kāda veida (pozitīva vai negatīva) ietekme piemīt uzņēmuma ārējās vides faktoriem (sk. 3.7. tabulu).

3.3. SIA “NAF” saimnieciskās darbības pilnveidošanas iespēju plāns

Pēc tam, kad noteikts kādu turpmākās darbības stratēģiju SIA “NAF” jāpielieto, lai nākotnē veiksmīgi attīstītu saimniecisko darbību, nepieciešams izstrādāt saimnieciskās darbības pilnveidošanas plānu. Ņemot vērā SIA “NAF” SVID matricas rezultātus, autore secina, lai veiksmīgi attīstītu saimniecisko darbību, nepieciešams izmantot iekšējā vidē pastāvošās stiprās puses un ārējā vidē pastāvošās iespējas.

SIA “NAF” saimnieciskās darbības pilnveidošanas pasākumi apkopoti 3.2. attēlā.



3.2.att. SIA “NAF” saimnieciskās darbības pilnveidošanas pasākumi¹³⁴

SIA “NAF” sniegto pakalpojumu kvalitāte cieš no tā, ka uzņēmumā netiek nodarbināti patstāvīgi darbinieki, tā vietā katru sezonu tiek piesaistīti apakšuzņēmēji. Lai novērst šo problēmu, nepieciešamas patstāvīgā darbā pieņemt trīs darbiniekus un veikt šo darbinieku apmācību veicamo pienākumu izpildē. Tādējādi iespējams ne tikai gūt pārliecību par izpildāmo darbu kvalitāti, bet arī attīstīt uzņēmuma saimniecisko darbību, katrai

¹³³ Autores veidots, 2017

¹³⁴ Autores veidots, 2017

nodarbinātajai personai izveidojot *brigādi*, kura specializējas noteiku darbu izpildē. Pēc tam, kad ir izveidotas brigādes, nepieciešamas veikt regulāras darbinieku apmācības, nodrošinot, ka nākotnē sniegto pakalpojumu kvalitāte paaugstinās.

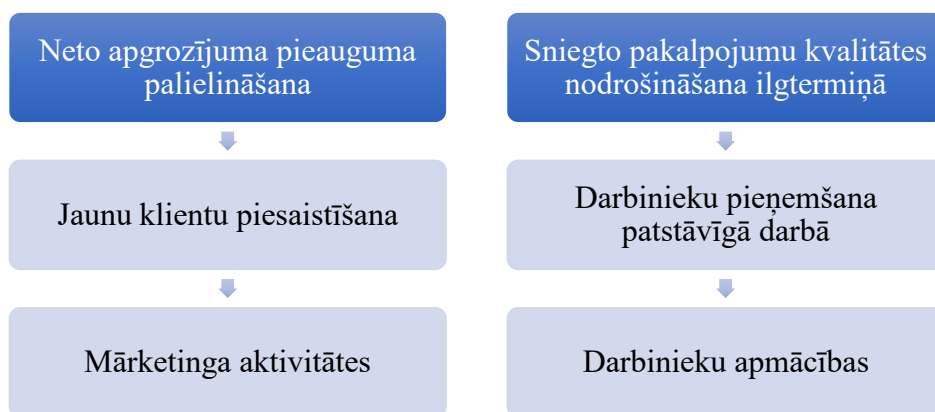
Tā kā laikā no 2013. gada līdz 2016. gadam SIA “NAF” neto apgrozījums pieauga lēnāk par kopējām izmaksām, nepieciešams nodrošināt tā straujāku pieaugumu. Pēc autores, domām, to iespējams izdarīt piesaistot jaunus klientus. Lai piesaistītu jaunus klientus, uzņēmuma nepieciešams uzsākt mārketinga aktivitāšu īstenošanu, kas līdz šim nav darīts. Ņemot vērā to, ka uzņēmuma kopējās izmaksas laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam strauji palielinājās, lai mārketinga aktivitāšu īstenošanas rezultātā nenotiktu vēl straujāk kopējo izmaksu pieaugums, sākotnēji nepieciešams veikt tādas mārketinga aktivitātes, kas saistītas ar nelieliem finansiālajiem ieguldījumiem. Pie šādām pieder informācijas par uzņēmuma sniegtajiem pakalpojumiem ievietošana uzziņu portālos, informācijas par uzņēmuma sniegtajiem pakalpojumiem ievietošana Latvijā apmeklētākajos sludinājumu portālos, informācijas par uzņēmuma sniegtajiem pakalpojumiem izvietošana un sludinājumu dēļiem.

Bez iepriekš aprakstītajiem pasākumiem, lai uzlabotu SIA “NAF” saimniecisko darbību un uzzinātu klientu vēlmes īpašniekam ir ne tikai jāuzklausā klientu viedoklis par izpildāmo darbu kvalitāti, bet arī vienkāršas īpašnieka klienta sarunas veidā jāuzzina klientu viedoklis par uzņēmumu kopumā. Autore uzsver, ka uzņēmumam nav nepieciešamības izstrādāt speciālas klientu aptaujas, jo uzņēmums ir neliels.

Pēc autores domām īstenojot iepriekš aprakstītos attīstības pasākumus, iespējams nodrošināt veiksmīgu SIA “NAF” turpmākās darbības attīstību, līdz ar to nepieciešams izstrādāt uzņēmuma attīstības aktivitāšu plānu.

Attīstības aktivitāšu plāns

Atbilstoši 3.2. attēlā noteiktajām SIA “NAF” attīstības iespējām, autore izstrādājusi attīstības aktivitāšu plānu (sk. 3.3. attēlu).



3.3.att. SIA “NAF” saimnieciskās darbības pilnveidošanas aktivitāšu plāns

Pēc 3.3. attēla redzams, ka SIA “NAF” saimnieciskās darbības pilnveidošana ietver divas galvenās aktivitātes – neto apgrozījuma palielināšana un sniegto pakalpojumu kvalitātes ilgtermiņa nodrošināšana ilgtermiņā. Autore uzsver, 3.3. attēlā attēlotie pasākumi ir jāveic vienlaicīgi – neviens no 3.3. attēlā attēlotajiem pasākumiem nav prioritārs pār otru.

Neto apgrozījuma palielināšana

Analizējot SIA “NAF” saimniecisko darbību laika posmā no 2013.gada līdz 2016.gadam, autore secināja, ka uzņēmuma neto apgrozījums palielinājās lēnāk, kā kopējās izmaksas, attiecīgi, samazinājās saimnieciskās darbības rentabilitāte. Lai nodrošinātu, ka turpmāk uzņēmuma rentabilitātes rādītāji palielinās ir jāpalielina neto apgrozījuma pieauguma tempi. To iespējams izdarīt piesaistot jaunus klientus, tā kā SIA “NAF” jau apkalpo privātos mežu īpašniekus, bet kopējā klientu struktūrā privātie meža īpašnieki veidoja nelielu daļu, nepieciešams palielināt privāto meža īpašnieku īpatsvaru kopējā klientu struktūrā. Lai to izdarītu SIA “NAF” ir jāveic mārketinga aktivitātes.

SIA “NAF” veicamo mārketinga aktivitāšu plāns attēlots 3.11. tabulā.

3.11.tab.

SIA “NAF” veicamo mārketinga aktivitāšu plāns 2017. gadam¹³⁵

Mārketinga pasākums	Vienas vienības cena, eur	Publicēšanas ilgums	Atkārtošana biežums	No	Līdz	Izmaksas kopā, eiro
Sludinājumi apmeklētākajos Latvijas sludinājumu un uzziņu portālos						
ss.lv	2,97	14 dienas	2 x mēnesī	Visu gadu		71,28
1188.lv	5	30 dienas	1 x mēnesī			60
zl.lv	4,95	30 dienas	1 x mēnesī			49,5
Reklāma reģionālajos laikrakstos						
Zemgales ziņas	2,13	7 dienas	1 x mēnesī	Marts	Oktobris	17,04
Jelgavas vēstnesis	4,85	30 dienas	1 x mēnesī	Marts	Oktobris	38,8
Kopā						236,62

Pēc 3.11. tabulas redzams, ka kopējās mārketinga aktivitātes 2017. gadā veidos 236,62 eiro. Jāuzsver, ka mārketinga aktivitātes tiks veiktas ievieojot sludinājumus par uzņēmuma sniegtajiem pakalpojumiem apmeklētākajos Latvijas sludinājumu un uzziņu portālos. Autore piebilst, apmeklētākie sludinājumu un uzziņu portāli noteikti pēc starptautiskās interneta izpētes uzņēmuma *Gemius* publicētā apmeklētā interneta vietņu Top 25 2017. gada janvārī, pie apmeklētājiem sludinājumu un uzziņu portāliem pieder *ss.lv*, *zl.lv*, *1188.lv*.¹³⁶ Tāpat 3.7. tabulā iekļautie sludinājumu portāli ir izplatīti Zemgales reģionā, līdz ar to iespējams sasniegt plašu potenciālo klientu loku.

¹³⁵ Autores veidots, 2017

¹³⁶ *Interneta lapu Top 25 janvārī* [tiešsaiste][skatīts 20.04.2017.]. Pieejams: <http://www.gemius.lv/all-reader-news/interneta-lapu-top-25-janvari.html>

Bez sludinājumu ievietošanas apmeklētākajos sludinājumu un uzziņu portālos Latvijā, reklāmu par SIA “NAF” sniegtajiem pakalpojumiem ir jāievieto populārākajos reģionālajos laikrakstos, pie kuriem pieder Zemgales Ziņas un Jelgavas Vēstnesis.

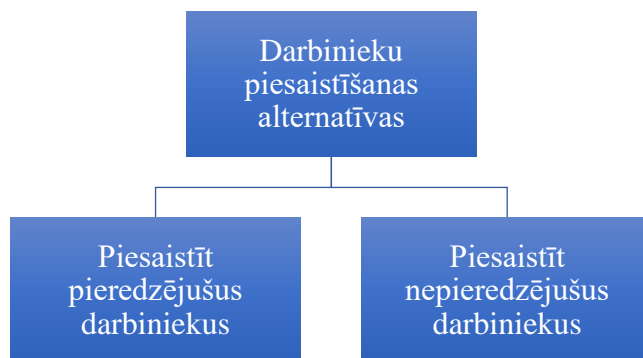
Autore uzsver, ka mārketinga aktivitāšu veikšana tiek plānota sekojoši:

- Sludinājumi Latvijā apmeklētākajos sludinājumu un uzziņu portālos tiks ievietoti visu gadu;
- Sludinājumi reģionālajos laikrakstos tiks ievietoti aktīvajā meža apsaimniekošanas sezonā, kas ilgst no marta līdz oktobrim.

Bez izstrādātā SIA “NAF” mārketinga plāna, lai nodrošinātu, ka uzņēmuma sniegtie pakalpojumi tiek veikti kvalitatīvi, nepieciešams pastāvīgā darbā pieņemt darbiniekus.

Sniegto pakalpojumu kvalitātes nodrošināšana ilgtermiņā

Lai nodrošinātu sniegto pakalpojumu kvalitāti ilgtermiņā, pastāvīgā darbā ir jāpieņem darbinieki. Uzņēmumam pastāv divas alternatīvas (sk. 3.4. attēlu).



3.4.att. SIA “NAF” darbinieku piesaistīšanas alternatīvas¹³⁷

Pēc 3.4. attēla redzams, ka SIA “NAF” pastāv iespēja pastāvīgā darbā pieņemt pieredzējušus darbiniekus vai nepieredzējušus. Pēc autores domām, pastāvīgā darbā ir jāpieņem nepieredzējuši darbinieki, kuru apmācības jāveic uzņēmuma īpašniekam.

¹³⁷ Autores veidots, 2017

SECINĀJUMI

1. Uzņēmējdarbība ir sistemātiska darbība, kuras mērķis ir, apmierinot sabiedrības vēlmes un vajadzības, gūt peļņu. Uzņēmējdarbība tiek īstenota atklātā sistēmā, kuru veido iekšējās un ārējās vides elementi. Pie iekšējās vides elementiem pieder visi tie faktori, kurus uzņēmuma vadība pilnībā spēj ietekmēt un kontrolēt, savukārt pie ārējās vides elementiem pieder tādi, kurus uzņēmuma vadība nevar kontrolēt, bet var tikai pielāgoties izmaiņām tajos.
2. Meža nozarē laikā no 2013. gada līdz 2015. gadam vērojama attīstība, par to liecina pieaugošas uzņēmumu skaits – laikā no 2013. gada līdz 2015. gadam nozares uzņēmumu skaits palielinājās par 12,57 %. Tāpat nozares uzņēmumu gūtai neto apgrozījums laikā no 2013. gada līdz 2015. gadam palielinājās par 2,46 %.
3. Kaut arī laikā no 2013. gada līdz 2015. gadam vērojama meža nozares attīstība, nozarē palielinās konkurence, par ko liecina tas, ka nozares uzņēmumu gūtā peļņa laikā no 2013. gada līdz 2015. gadam samazinājās par 10,86 %.
4. SIA “NAF” pamatdarbība ir saistīta ar mežsaimniecību, uzņēmums nozarē darbojas kopš 2011. gada 12. septembra. Uzņēmums nodrošina plašu pakalpojumu klāstu, kur galvenie darbības virzieni ir sekojoši: meža stādīšana, meža stādījumu papildināšana, meža stādīšanas agrotehniskā kopšana, jaunaudžu kopšana, atjaunoto platību aizsardzība pret meža bojājumiem.
5. Sniegto pakalpojumu nodrošināšanā uzņēmuma vadība katru gadu piesaista apakšuzņēmējus, kas tiek darīts tādēļ, ka uzņēmumā netiek nodarbināti pastāvīgi darbinieki. Kaut arī laikā no 2013. gada līdz 2016. gadam uzņēmums veiksmīgi attīstīja saimniecisko darbību, apakšuzņēmēju piesaistīšana pakalpojumu sniegšanā nav uzskatāma par efektīvu, jo cieš sniegto pakalpojumu kvalitāte.
6. SIA “NAF” vadīšanu veic uzņēmuma īpašnieks, kas nozīmē, ka uzņēmuma attīstības galvenos virzienus nosaka īpašnieks. Tomēr, netiek veiktas mārketinga aktivitātes, kas negatīvi atspoguļojās uzņēmuma tīrās peļņas dinamikā, kopējām izmaksām pieaugot straujāk par neto apgrozījumu, pakāpeniski samazinās tīrās peļņas apjoms.
7. Laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam SIA “NAF” neto apgrozījums palielinājās par 37,32 %, tomēr analizējot neto apgrozījuma attīstības

tendences gadu griezumā neto apgrozījuma attīstības tendences vērtējamas kā nestabilas, kas liecina par to, ka uzņēmumā netiek veikta ilgtermiņa saimnieciskās darbības plānošana.

8. Laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam SIA "NAF" tīrā peļņa samazinājās par 27,41 %, ko tieši ietekmēja tas, ka attiecīgajā laikā kopējās izmaksas palielinājās straujāk par neto apgrozījumu. Rezultātā samazinājās uzņēmuma saimnieciskās darbības efektivitāte, par ko liecina rentabilitātes līmeņa samazināšanās laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam.
9. Laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam samazinājās SIA "NAF" likviditātes līmenis, kas nozīmē, ka attiecīgajā laikā pasliktinājās uzņēmuma spēja norēķināties par savām īstermiņa saistībām. Tomēr, neskatoties uz likviditātes līmeņa samazināšanos, laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam uzņēmuma bankrota iespējamības draudi vērtējami kā zemi.
10. Pie galvenajiem SIA "NAF" konkurentiem pieder nozares uzņēmumi, kas sniedz līdzīgus pakalpojumus un atbilst mikro uzņēmumu kategorijai. Pie šādiem uzņēmumiem pieder SIA "Mežsaimnieks RD" un SIA "Sindža SK", no kuriem par galveno SIA "NAF" konkurentu uzskatāms ir SIA "Mežsaimnieks RD", kas skaidrojams ar to, ka uzņēmums laikā no 2013. gada līdz 2016. gadam efektīvāk īstenoja saimniecisko darbību, tajā tiek nodarbināti pastāvīgi darbinieki, uzņēmuma vidējais algu līmenis pārsniedz SIA "NAF" vidējo algu līmeni un SIA "Mežsaimnieks RD" nozarē darbojas kopš 2006. gada.
11. Pie būtiskākajiem iekšējās vides faktoriem, kas pozitīvi ietekmē SIA "NAF" saimnieciskās darbības attīstīšanas iespējas pieder ilgstoša pieredze nozarē, konkurētspējīgs atalgojums. Savukārt pie iekšējās vides faktoriem, kas negatīvi ietekmē SIA "NAF" saimnieciskās darbības attīstīšanas iespējas pieder kvalificētu darbinieku trūkums.
12. Pie galvenajiem ārējās vides faktoriem, kas rada SIA "NAF" turpmākās darbības attīstības iespējas pieder pastāvīgā darbā pieņemt darbiniekus, veikt darbinieku apmācības, jaunu klientu piesaistīšana un veikt mārketinga aktivitāte. Savukārt pie draudiem, kas negatīvi ietekmē SIA "NAF" turpmākās darbības attīstības iespējas pieder spēcīgi tiešie konkurenti un samazinās nozares uzņēmumu peļņa.

PRIEKŠLIKUMI

Lai veiksmīgi attīstītu SIA "NAF" saimniecisko darbību, uzņēmuma vadībai jāīsteno sekojoši pasākumi:

1. Neto apgrozījuma palielināšana:
 - a. SIA "NAF" 2017. gadā ir jāpiesaista jauni klienti, tādējādi nodrošinot, ka tiek palielināts uzņēmuma neto apgrozījums, kā rezultātā paaugstinātos uzņēmuma saimnieciskās darbības efektivitāte.
 - b. Mārketinga aktivitāšu īstenošana, ievievojot sludinājumus par uzņēmuma sniegtajiem pakalpojumiem apmeklētākajos Latvijas sludinājumu un uzziņu portālos. Mārketinga aktivitāšu īstenošana jāuzsāk 2017. gadā, paredzot 236,62 eiro lielu budžetu.
2. Darbinieku pieņemšana pastāvīgā darbā:
 - a. Lai nodrošinātu sniegto pakalpojumu kvalitāti ilgtermiņā, SIA "NAF" vadītājam pastāvīgā darbā jāpieņem darbinieki, bez iepriekšējas darba pieredzes.
 - b. Lai nodrošinātu, ka sniegtie pakalpojumi tiek nodrošināti atbilstošā kvalitātē, SIA "NAF" vadītājam jāveic pieņemto darbinieku apmācības, rezultātā izveidojot kvalificētu komandu.
3. Īpašniekam ne tikai jāņem vērā klientu viedoklis saistībā ar sniegto pakalpojumu kvalitāti, bet arī jāuzzina klientu viedoklis par uzņēmumu kopumā. Nav nepieciešams veikt klientu aptaujas, jo uzņēmums nav liels, bet vienkāršas sarunas veidā uzzināt viedokli par klientu vēlmēm un vajadzībām.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. Apsīte I. *Uzņēmuma gada pārskats*. Rīga: Lietišķās informācijas centrs, 2003., 366 lpp.
2. Barringer B.R., Bluedorn A.C. 1999. The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20 (3), pp 421. – 444.
3. Blumentritt T. *Integrating Strategic Management and Budgeting*. Journal of Business Strategy. Vol.27., Issue 6., 2006., pp. 73 – 79.
4. Caune J., Dzedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: Lidojošā viņš, 2009., 384 lpp.
5. Harrington R. J. *Strategic management: An Analysis of its Representation and focus in recent hospitality research*. International Journal Of Contemporary Hospitality Management. Vol.23., No.4., 2011., pp. 439 – 462.
6. Hofš G.K. *Biznesa ekonomika 2.izdevums*. Rīga: Jāņa Rozes Apgāds, 2011., 603 lpp.
7. Ireland R.D., Hitt M.A., Camp S.M., Sexton D.L. 2001. Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15 (1), pp 49. – 63.
8. Kalve I. *Apsēģlot pārmaiņu vējus: stratēģiskā un pārmaiņu vadība*. Rīga: 2005., 296 lpp.
9. Kočanova R., Geipele I., Niedrīte V. *Stratēģiskās vadīšanas sistēma organizāciju ilgtspējīgai attīstībai*. Rīga: RTU izdevniecība, 2013., 174 lpp.
10. Krogzeme H. *Komersantu darbības analīze un kontrole*. Rīga: RTU izdevniecība, 2013., 348 lpp.
11. Mulcaster W. *Three Strategic Frameworks*. Business Strategy Series. Vol.10., Issue 1., 2008., pp. 68 – 75.
12. Muška A. *Uzņēmējdarbības pamatkurss*. Rīga: SIA KIF “Biznesa komplekss”, 2006., 136 lpp.
13. Pederzini A.D.G. *Strategic management cultures: historical connections with science*. Journal of Management History. Vol.22., No.2., 2016., pp. 214 – 235.
14. Praude V. *Menedžments trešais pārstrādātais un papildinātais izdevums*. Rīga: SIA “Burtene”, 2012., 496 lpp.
15. Ruperte I. *Uzņēmuma vadīšana: īsi par galveno teorijā un praksē*. Rīga: Jumava, 2007., 197 lpp.

16. Saksonova S. *Uzņēmuma finanšu vadības praktiskās metodes*, Rīga: Merkūrijs Lat, 2010., 225 lpp.
17. Shunahat M., Hussain S., Javed S., Malik I.M., Thurasamy R., Ali J. *Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence*. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems. Vol. 47., No.1., 2017., pp. 55 – 93.
18. Szwejczewski M., Sweeney M.T., Cousens A. *The Strategic Management of Manufacturing Networks*. Vol.17., No.1., 2016., pp. 124 – 419.
19. Šneidere R. *Finanšu analīzes metodes uzņēmuma maksātspējas prognozēšanai*. Rīga: Lietišķās informācijas centrs, 2009., 232 lpp.
20. *Vadība nenoteiktās situācijās*. Rīga: Lietišķās informācijas centrs, 2008., 194 lpp.
21. Vecchiato R. *Strategic Planning and Organizational Flexibility in Turbulent Environments*. Foresight. Vol.17., Issue 3., 2015., pp. 257 – 273.
22. Vitolla F., Rubino M., Garzoni A. *The integration of CSR into strategic management: a dynamic approach based on social management philosophy*. The International Journal of Business and Society. Vol.17., Issue 1., 2017., pp. 89 – 116.
23. Volkova T. (sast.) *Bizness pāri robežām: praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2010, 184 lpp.
24. Zariņa V., Strēle I. *Finanšu plānošana uzņēmumā*. Rīga: SIA “Lietišķās informācijas dienests”, 2009., 105 lpp.
25. *Mazā, vidējā komersanta statusa noteikšana* [tiešsaiste][skatīts 25.02.2017.]. Pieejams: <http://www.liaa.gov.lv/lv/es-fondi/noderiga-informacija/mvk-statusa-noteiksana>
26. NAF, sabiedrība ar ierobežotu atbildību [tiešsaiste][skatīts 25.02.2017.]. Pieejams: <https://www.lursoft.lv/uznemuma-izzina/naf/43603049368>
27. *Saimniecisko darbību statistiskā klasifikācijas Eiropas Kopienā, 2.redzkaicija – Statistical Classification of Economic Activities in the European Community, Revision 2* [tiešsaiste][skatīts 25.02.2017.]. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/node/29900/list>
28. *Zemgales reģiona meža apsaimniekošanas plāna publiskā daļa* [tiešsaiste][skatīts 25.02.2017.]. Pieejams: http://www.lvm.lv/images/lvm/sabiedribai/meza_apsaimniekosana/MAP/ZEM/Zemgales_MAP_publicska_dala_2015.-2019_aktualiz_2017.pdf

29. *PEST analīze* [tiešsaiste][12.01.2017.]. Pieejams:
<http://rokasgramata.lv/vadiba/pest-analize/>
30. *Ekonomika un finanses* [tiešsaiste][skatīts 25.02.2017.]. Pieejams:
http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/ekfin/ekfin_ikgad_uznemfin/?tablelist=true&rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0
31. *Statistiskas uzņēmumu reģistrs* [tiešsaiste][skatīts 25.02.2017.]. Pieejams:
http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg_ikgad_01_skaitis/?tablelist=true&rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0
32. *Interneta lapu Top 25 janvārī* [tiešsaiste][skatīts 20.04.2017.]. Pieejams:
<http://www.gemius.lv/all-reader-news/interneta-lapu-top-25-janvari.html>
33. *Lauksaimniecība / pakalpojumi* [tiešsaiste][skatīts 20.04.2017.]. Pieejams:
<http://www.zz.lv/sludinajumi/lauksaimnieciba/pakalpojumi/iesniegt-sludinajumu/maksas>
34. *Mežsaimnieks RD, SIA* [tiešsaiste][skatīts 20.04.2017.]. Pieejams:
<https://www.lursoft.lv/uznemuma-izzina/mezsaimnieks-rd>
35. *Sindža SK, SIA* [tiešsaiste][skatīts 20.04.2017.]. Pieejams:
<https://www.lursoft.lv/uznemuma-izzina/sindza-sk>
36. *Sludinājumi* [tiešsaiste][skatīts 20.04.2017.]. Pieejams:
<http://www.jelgavasvestnesis.lv/sludinajumi>
37. *Intervijas* [tiešsaiste][skatīts 25.05.2017.]. Pieejams:
http://stpk.cs.rtu.lv/sazi/saturs/nodaljas/lekcija_6.html

PIELIKUMI

**SIA "NAF" peļņas vai zaudējumu aprēķins laika posmā no 2013. gada līdz
2016. gadam, eiro¹³⁸**

Rādītājs	2013	2014	2015	2016
Neto apgrozījums	83,59	108,17	87,64	114,78
no citiem pamatdarbības veidiem	-	-	-	114,78
Pārdotās produkcijas ražošanas pašizmaksa, pārdoto preču vai sniegto pakalpojumu iegādes izmaksas	39,77	94,50	71,71	68,08
Bruto peļņa vai zaudējumi	43,82	13,67	15,64	46,71
Pārdošanas izmaksas	33,50	6,47	6,44	36,01
Administrācijas izmaksas	3,55	4,68	7,02	5,81
Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi	0,05	0,00	-	-
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	0,78	0,61	0,29	0,14
Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem	6,04	1,92	2,01	-
Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem	6,04	1,92	2,01	-
Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa	-	-	-	4,76
Uzņēmumu ienākumu nodoklis par pārskata gadu	0,02	0,16	0,40	0,39
Peļņa vai zaudējumi pēc uzņēmumu ienākuma nodokļa aprēķināšanas	-	-	-	4,37
Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	6,02	1,76	1,61	4,37

¹³⁸ NAF, sabiedrība ar ierobežotu atbildību [tiešsaiste][skatīts 25.02.2017.]. Pieejams: <https://www.lursoft.lv/uznemuma-izzina/naf/43603049368>

SIA "NAF" bilance laika posmā no 2013. gada līdz 2016. gadam, eiro¹³⁹

Rādītājs	2013	2014	2015	2016
Tehnoloģiskās iekārtas un ierīces	16 306	12 543	9 722	17 385
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	2 537	1 998	2 145	1 463
PAMATLĪDZEKĻI KOPĀ	18 843	14 541	11 867	18 848
ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI KOPĀ	18 843	14 541	11 867	18 848
Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli	0	-	-	-
KRĀJUMI KOPĀ	0	-	-	-
Pircēju un pasūtītāju parādi	2 618	2 390	0	400
Citi debitori	518	30	1	160
DEBITORI KOPĀ	3 136	2 420	1	560
NAUDA	1 234	6 211	4 723	11 421
APGROZĀMIE LĪDZEKĻI KOPĀ	4 370	8 631	4 724	11 981
AKTĪVA BILANCE	23 213	23 172	16 591	30 829
Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	2 134	2 134	2 134	2 800
Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa vai nesegtie zaudējumi	3 126	9 151	10 906	12 516
Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	6 024	1 755	1 610	4 371
PAŠU KAPITĀLS KOPĀ	11 285	13 040	14 650	19 687
Aizņēmumi no kredītiestādēm	4 880	1 009	0	7 650
Citi aizņēmumi	2 941	0	-	-
ILGTERMIŅA KREDITORI KOPĀ	7 822	1 009	0	7 650
Aizņēmumi no kredītiestādēm	3 534	3 704	691	-
Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	-	4 582	800	2 385
Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	263	837	450	1 107
Pārējie kreditori	309	0	-	-
ĪSTERMIŅA KREDITORI KOPĀ	4 106	9 123	1 941	3 492
KREDITORI (KOPSUMMA)	11 928	10 132	1 941	-
PASĪVA BILANCE	23 213	23 172	16 591	30 829

¹³⁹ NAF, sabiedrība ar ierobežotu atbildību [tiešsaiste][skatīts 25.02.2017.]. Pieejams: <https://www.lursoft.lv/uznemuma-izzina/naf/43603049368>

**SIA “Mežsaimnieks RD” peļņas vai zaudējumu aprēķins laika posmā no
2013. gada līdz 2016. gadam, eiro¹⁴⁰**

Rādītājs	2013	2014	2015	2016
Neto apgrozījums	369 905	361 427	590 354	798 387
no citiem pamatdarbības veidiem	-	-	-	798 387
Pārdotās produkcijas ražošanas pašizmaksa, pārdoto preču vai sniegto pakalpojumu iegādes izmaksas	-276 559	-303 272	-525 164	-668 223
Bruto peļņa vai zaudējumi	93 346	58 155	65 190	130 164
Pārdošanas izmaksas	-583	-66	-145	0
Administrācijas izmaksas	-6 249	-8 960	-10 868	-12 625
Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi	692	897	37 884	25 260
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	-6 555	-54 453	-27 179	-29 132
Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	-384	-1 826	-4 789	-4 901
no citām personām	-	-	-	-4 901
Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem	80 266	-6 253	60 093	-
Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem	80 266	-6 253	60 093	-
Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa	-	-	-	108 766
Uzņēmumu ienākumu nodoklis par pārskata gadu	-11 003	-4 466	-6 585	-11 552
Peļņa vai zaudējumi pēc uzņēmumu ienākuma nodokļa aprēķināšanas	-	-	-	97 214
Pārējie nodokļi	-2 517	-1 555	-2 088	-
Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	66 745	-12 274	51 420	97 214

¹⁴⁰ Mežsaimnieks RD, SIA [tiešsaiste][skatīts 20.04.2017.]. Pieejams: <https://www.lursoft.lv/uznemuma-izzina/mezsaimnieks-rd>

**SIA “Sindža SK” peļņas vai zaudējumu aprēķins laika posmā no 2013. gada līdz
2016. gadam, eiro¹⁴¹**

Rādītājs	2013	2014	2015	2016
Neto apgrozījums	32 057	36 499	50 264	252 048
no citiem pamatdarbības veidiem	-	-	-	252 048
Pārdotās produkcijas ražošanas pašizmaksa, pārdoto preču vai sniegto pakalpojumu iegādes izmaksas	-26 720	-32 160	-27 853	- 193 326
Bruto peļņa vai zaudējumi	5 337	4 339	22 411	58 722
Pārdošanas izmaksas	-11 216	-23 243	-15 034	-43 654
Administrācijas izmaksas	-913	-992	-956	-2 853
Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi	-	-	2 208	0
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	-176	-929	-1 577	-1 492
Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	-174	-174	-125	-98
no citām personām	-	-	-	-98
Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem	-7 143	-20 999	6 927	-
Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem	-7 143	-20 999	6 927	-
Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa	-	-	-	10 625
Uzņēmumu ienākumu nodoklis par pārskata gadu	-	-	-1 093	-469
Peļņa vai zaudējumi pēc uzņēmumu ienākuma nodokļa aprēķināšanas	-	-	-	10 156
Pārējie nodokļi	-	-	-1 459	-
Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	-7 143	-20 999	4 375	10 156

¹⁴¹ *Sindža SK, SIA* [tiešsaiste][skatīts 20.04.2017.]. Pieejams: <https://www.lursoft.lv/uznemuma-izzina/sindza-sk>

AS “Latvijas Valsts Meži” pārstāvja intervijas jautājumi¹⁴²

Jautājumi par AS “Latvijas valsts meži” darbību

1. Kādi nozares faktori ietekmēja AS “Latvijas valsts meži” attīstību laikā no 2013. gada līdz 2016. gadam?
2. Cik lielā mērā AS “Latvijas valsts meži” darbību ietekmē Eiropas Savienības struktūrfondu projekti?
3. Kādas šobrīd ir galvenās problēmas ar kurām saskaras AS “Latvijas valsts meži”?

Jautājumi par meža nozares attīstības tendencēm

1. Kā attīstās meža nozares uzņēmumi? Kā mainās to skaits? Kādi ir galvenie faktori, kas ietekmē mežu nozares uzņēmumu attīstību?
2. Kuras ir galvenās Latvijas tautsaimniecības nozares, kas tieši ietekmē meža nozares attīstību Latvijā?
3. Kāda ir mežu nozares nozīme kopējā Latvijas tautsaimniecībā?
4. Cik liela daļa meža produkcijas tiek eksportēta? Uz kādām valstīm galvenokārt tiek eksportēts? Kādēļ tieši šīs valstis?
5. Kā meža nozari ietekmē Eiropas Savienības sankcijas pret Krieviju (sakarā ar Krimas aneksiju)?
6. Kā meža nozari Latvijā ietekmē tādi pasaules politikas notikumi kā Brexit u.tml.?

¹⁴² Autores veidots, 2017

Jautājumi Meža pētīšanas stacijas pārstāvim¹⁴³**Jautājumi par meža stādīšanu un kopšanu**

1. Vai meža stādīšana vienmēr tiek veikta izmantojot AS “Latvijas valsts meži” kokaudzētavās izaudzēto stādāmo materiālu?
2. Kāda metode tiek vairāk pielietota – meža stādīšanai vai sēšana? Kādas ir vienas un otras metodes priekšrocības un trūkumi?
3. Vai tiek slēgti sadarbības līgumi ar uzņēmumiem, kas veic meža stādīšanu?
4. Kā tiek pārbaudīts vai meža stādīšanu veic “profesionāli uzņēmumi”?
5. Kā tiek noteiktas teritorijas, kurās jāveic meža stādīšana?
6. Kā tiek izvēlētas koku sugas, kas tiek stādītas vai sētas? Vai ir jāievēro kaut kas līdzīgs augsekai, kā tas ir lauksaimniecībā?

Jautājumi par meža nozares attīstības tendencēm

1. Kā attīstās meža nozares uzņēmumi? Kā mainās to skaits? Kādi ir galvenie faktori, kas ietekmē mežu nozares uzņēmumu attīstību?
2. Kuras ir galvenās Latvijas tautsaimniecības nozares, kas tieši ietekmē meža nozares attīstību Latvijā?
3. Kāda ir mežu nozares nozīme kopējā Latvijas tautsaimniecībā?
4. Cik liela daļa meža produkcijas tiek eksportēta? Uz kādām valstīm galvenokārt tiek eksportēts? Kādēļ tieši šīs valstis?
5. Kā meža nozari ietekmē Eiropas Savienības sankcijas pret Kreiviju (sakarā ar Krimas aneksiju)?
6. Kā meža nozari Latvijā ietekmē tādi pasaules politikas notikumi kā Brexit u.tml.?

¹⁴³ Autores veidots, 2017

SIA “NAF” klienta intervijas protokols

Kā vērtējat SIA “NAF” sniegto pakalpojumu kvalitāti?

Kvalitāte ir apmierinoša, bet nav iespējams paredzēt kā darbi tiks izpildīti, jo katru sezonu uzņēmuma ir jauni darbinieki. Reizēm darbinieki mainās vairākas reizes sezonā.

Kādus darbus izpilda SIA “NAF” Jūsu saimniecībā?

Pagājušo gadu veica meža stādīšanu 3 ha platībā, šogad pavasarī veica stādījumu papildināšanu, jo dēļ garās ziemas lielu daļu jauno kociņu *noēda* stirnas. Tāpat tiks veikta iestādīto stādu atbrīvošana no nezālēm u.tml.

Kas apmierina SIA “NAF” sniegtajos pakalpojumos?

Īpašnieka attieksme. Īpašnieku ļoti interesē, lai darbi tiek izpildīti kvalitatīvi. Uzklusa kritiku un veic uzlabojumus. Ļoti patīk, ka iesaistās atbildīgu darbu veikšanā un pirms jebkādu darbu uzsākšanas darbiniekiem norāda kas un kā jādara.

Kas neapmierina SIA “NAF” sniegtajos pakalpojumos?

Neapmierina tas, ka katru gadu vai vairākas reizes sezonā mainās darbinieki, jo nevar zināt ko sagaidīt. Nav iespējams paredzēt kāda būs jauno darbinieku attieksme pret darbu, klientu u.tml.

SIA "NAF" grāmatvedes intervijas protokols

Pēc Jūsu domām, kādi ir galvenie SIA "NAF" darbības trūkumi?

Galvenie trūkumi, ko esmu novērojusi sadarbība ar SIA "NAF" ir tas, ka uzņēmuma darbība ir neviemērīga. Bez grāmatvedības pakļpojumiem sniedzu arī sava veida finanšu konsultācijas, tāpēc redzu, kas ir un kas nav labi.

Slikti ir tas, ka uzņēmuma darbība ir nevienmērīga. Vienu gadu ir lielāki ieņēmumi, otru gadu mazāki, tas galvenokārt ir tādēļ, ka netiek veikta saimnieciskās darbības plānošana. Piemēram, ja šajā sezonā ir lielāks pasūtījumu skaits, tad viss ir labi, bet par to kā būs nākošgad īsti nedomā. Attiecīgi nav iespējams plānot izmaksas, rezultātā cieš peļņa. Nav līdzekļu ko ieguldīt attīstībā.

Vajadzētu plānot. Vajadzētu par cik jāaug šogad, par cik nākošgad. Nepieciešams piesaistīt jaunus klientus, ievietot sludinājumus par sniegtajiem pakalpojumiem sludinājumu portālos, avīzēs.

SIA “NAF” īpašnieka intervijas protokols**Kādas Jūsaprāt ir galvenās SIA “NAF” darbības nepilnības?**

Izdalīt varu divas galvenās nepilnības – darbinieki un konkurenti.

Darbinieku trūkums ir ilgstoši sasāpējusi problēma. Esmu saņēmis klientu sūdzības par to, ka regulāri mainās darbinieki, līdz ar to nevar zināt, kā tiks izpildīti darbi. Bet kvalificētus darbinieku piesaistīt nav iespējams, savukārt nekvalificētus darbiniekus nepieciešams sākumā apmācīt. Labprāt piesaistītu vairākus nekvalificētus darbiniekus, pats viņus apmācītu. Bet tad pastāv risks, ka šie jaunie darbinieki kādu laiku pastrādās un tad aizies prom uz citiem uzņēmumiem, kur labāks atalgojums vai nodibinās paši savus uzņēmumus.

Konkurenti pēc būtības nav nepilnība, bet tiek radīti draudi. Klients var izvēlēties konkurentu sniegtos pakalpojumus. Jāuzsver, ka šobrīd ir divi galvenie konkurenti SIA “Mežsaimnieks DR” un SIA “Sindža SK”, abi uzņēmumi pamatdarbību neīsteno Jelgavas novadā, bet sāk darbību izvērst arī Jelgavas novadā.

Bakalaura darbs “SIA “NAF” saimnieciskās darbības analīze un attīstības iespēju noteikšana” izstrādāts LU Biznesa vadības un ekonomikas fakultātē.

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

Autors: Anete Nekraša _____ .05.2017.

Rekomendēju / nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: M.vad.zin., M.psih., lektore Jūlija Bulatova _____
____.05.2017.

Recenzents: lektore Irina Rezepina

Darbs iesniegts Studiju centrā ____ .05.2017.

Dekanāta pilnvarotā persona:

Studiju metodiķe Laila Lisenko _____

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījumu komisijas sēdē

____.06.2017. prot.Nr. _____

Komisijas sekretāre: _____