

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE  
STARPTAUTISKO EKONOMISKO ATTIECĪBU KATEDRA  
PROFESIONĀLĀ MAĢISTRA STUDIJU PROGRAMMA  
„STARPTAUTISKAIS BIZNESS”

**METĀLPRODUKCIJAS IEPIRKUMU PROCESA  
OPTIMIZĒŠANA STARPTAUTISKĀ UZŅĒMUMĀ  
SIA „SEVERSTAL DISTRIBUTION (LATVIJA)”**

Metal products purchasing processes optimization in an international  
enterprise „Severstal Distribution (Latvia)”

MAGISTRA DARBS

Autors: **Jaroslavs Gaveiko**  
Studenta apliecības Nr.: jg10041  
Darba vadītājs: Prof. Margarita Dunska

RĪGA 2016

## ANOTĀCIJA

Darbā „Metalprodukcijas iepirkumu procesa optimizēšana starptautiskā uzņēmumā SIA Severstal Distribution (Latvija) izpētīts mašīnbūves un metālapstrādes nozare un biznesa procesi. Pētnieciskā darba uzmanības centrā ir iepirkumu procesa optimizācija un uzņēmējdarbības vides faktoru ietekme uz starptautisko tirdzniecību.

Darbā izpētīti iepirkumu procesi un tas attīstīšanas potenciāls. Izskatītas uzņēmuma teorētiskie biznesa procesu iespējas; veikta, pamatojoties uz faktiskiem materiāliem, uzņēmuma iepirkumu nodaļas darbības analīze; aprakstīta iepirkumu procesa trūkumi biznesa procesā; izstrādāti uzņēmuma darbības optimizācijas pasākumi.

Darba apjoms ir 82 lapas, 1 tabula, 11 attēli, 4 pielikumi.

Atslēgvārdi: biznesa process, metālapstrāde, iepirkumu optimizēšana, biznesa modelis, riski, uzņēmuma attīstība, efektivitāte, starptautiskā tirdzniecība.

## ANNOTATION

The work „Metal products purchasing processes optimization in an international enterprise Severstal Distribution (Latvija) studied mechanical engineering and metalworking industry and business processes. Research focuses on the procurement process optimization and business environment factors impact on international trade.

In the work examined the purchasing process and its development potential. Reviewed the company's business process theoretical possibilities; made based on factual materials, the company's purchasing department performance analysis; describes the purchasing process deficiencies in the business process; designed for business performance optimization measures.

The volume of work is 82 pages, 1 table, 11 images, 4 appendices.

Keywords: business process, metalworking, purchasing optimization, business model, risks, the company's development, efficiency, international trade.

## SATURA RĀDĪTĀJS

Apzīmējumu saraksts.....	5
Ievads.....	6
1. Biznesa procesa stratēģijas un to ietekme uz uzņēmējdarbības rezultātiem .....	8
1.1. Pievienotās vērtības pieeja biznesa procesā .....	8
1.2. Biznesa procesu optimizācija, izmantojot uzlabotus procesa modeļus .....	14
1.3. Piegādātāju iesaistīšana stratēģisko iepirkumu procesā .....	22
2. Mašīnbūves un metālapstrādes nozares uzņēmumi uz globālo izmaiņu fona .....	31
2.1. Mašīnbūves un metālapstrādes nozares stāvoklis Latvijā .....	31
2.2. Uzņēmuma pielāgošanās ekonomiskās vides izmaiņām .....	40
2.3. Nozares un uzņēmuma attīstības perspektīvas .....	47
2.4. Globālās tendences metālapstrādes un metālizstrādājumu nozarē .....	51
3. Uzņēmuma efektīva produkcijas realizācija uz ārvalstu tirgiem pēc iepirkuma procesa optimizācijas.....	57
3.1. Uzņēmuma iepirkuma procesa analīzes rezultāti .....	58
3.2. Iepirkuma process potenciāls.....	62
3.3. Vienotā informatīvā iepirkuma sistēma.....	68
3.4. Iepirkuma procesa optimizēšana un ietekme uz starptautisko tirdzniecību .....	72
Secinājumi un priekšlikumi .....	76
Izmantotā literatūra un informācijas avoti.....	79
Pielikums .....	83
1. Pielikums .....	83
2. Pielikums .....	86
3. Pielikums .....	88
4. Pielikums .....	94

## APZĪMĒJUMU SARAKSTS

- AS – Akciju Sabiedrība
- BPR – Biznesa procesu pārveidošanas principiem
- B2B – Mijiedarbība biznesa, biznesam kontekstā
- CIP – Konkurētspējas un inovāciju pamat programma
- CO2 – Oglekļa dioksīds
- EBITDA – Konsolidētie ieņēmumi pirms procentu, nodokļu, nolietojuma un amortizācijas atskaitījumiem
- EPC – Notikumu orientētu process ķēdes metodoloģija
- ERP – Resursu plānošanas sistēmas
- ES – Eiropas Savienības
- FP – Uzņēmuma finanšu rādītāji
- IKP – Iekšzemes kopprodukts
- ISO – Starptautiskā Standartizācijas Organizācija
- IT – Informācijas tehnoloģijas
- IVS – Integrētās vadības sistēmas
- MRP – Materiālu prasības plānošana
- MVU - mazie un vidējie uzņēmumi
- NVS – Neatkarīgo *Valstu* Sadraudzība
- OIK – Obligātās iepirkuma komponentes
- PDNC – Plānošanas un dokumentu noformēšanas centrs
- PSI – Ražošanas, pārdošanas un inventāra plānošana
- SAP – Uzņēmuma resursu plānošanas sistēma
- SIA – Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
- SOP – Pārdošanas un operāciju plānošana
- SP – Stratēģiskie iepirkumi
- SVF – Starptautiskais Valūtas fonds
- SVID – Stipro, vājo, iespēju un draudu faktoru stratēģijas plānošanas analīzes instruments

## IEVADS

Mašīnbūves un metālapstrādes nozares uzņēmumi saskaras ar arvien lielākām grūtībām, jo vajag sekot ražošanas tehnoloģijām, pieaug prasības attiecībā uz produkcijas kvalitāti, kā arī patērētāja viedoklis par produktu un uzņēmumu, kā modernu, ieņem aizvien nozīmīgāku lomu ražošanā.

Uzņēmums SIA Severstal Distribution, kas ir viens no līderiem tērauda produkcijas tirdzniecības jomā Baltijas tirgū un viens no lielākajiem metāla produkcijas piegādātājiem Ziemeļeiropā. Tā ir vienīgā cauruļu ražošanas rūpnīca reģionā. Tāpēc dažādi riski un to vadība uzņēmējdarbībā ir saistīti ar situāciju Latvijā, kā arī ar Eiropas Savienības – Krievijas attiecībām.

Tērauda uzņēmumiem tagad atrodas sarežģītā situācijā sakarā ar zemajām cenām uz produkciju. Var teikt, kā mašīnbūves un metālapstrādes nozarē pasaulē valda krīze, kas ietekmē visus uzņēmumus pasaulē. Un vienīgais veids minimizēt grūtības dotajā laika posmā ir attīstīt iekšējus procesus, lai palielināt to efektivitāti un pozitīvu ietekmi uz uzņēmumu kopumā. Lai samazinātu lēmumu pieņemšanā periodu, uzlabot precizitāti un nodrošinātu elastīgāku vadības biznesu arī ir panākumus mūsdienu tirgus apstākļos. Ir jāapsver iespējas par pāriešanu visām uzņēmuma struktūrām uz vienu informatīvu platformu uz SAP programmas bāzes ar visiem ERP pielikumiem. Modernizēta datu pārvaldība un glabāšana ļaus SIA Severstal Distribution nodrošinātu nepārtrauktu attīstību un citu kompleksu optimizāciju, izmantojot mūsdienīgas programmatūras biznesa instrumentus. Uzņēmums tiks nodrošināts ar augstas kvalitātes produkciju, iztērējot optimālu resursu apjomu, gan materiālu un finanšu, lai uzraudzītu ražošanas procesu visos tās posmos, kā arī nodrošinātu nepārtrauktu apgādi un uzlabot produktivitāti. Šo centienu rezultāts būs liela ietekme uz Severstal uzņēmumu kopumā, kā konkurētspējīga uzņēmuma produkcijas priekšrocība starptautiskajos tirgos.

Maģistra darba tēma ir saistīta ar iepirkumu procesa optimizēšanu. Uzņēmumam jābūt efektīvām biznesa procesos un ar optimāliem resursiem sasniegt augstus kvalitātes produkcijas realizācijas rezultātus.

Maģistra darba **hipotēze:** iepirkuma procesa optimizācija ietekmē starptautisko uzņēmumu tirdzniecības kontekstā.

Maģistra darba **mērķis:** no pastāvošam uzņēmuma praksēm un metodēm novērtēt iepirkuma vadības sistēmu un izcelt kritērijus, saskaņā ar kuriem uzņēmuma iepirkuma sistēma varētu kļūt efektīvāka un ekonomiskāka.

### Maģistra darba **uzdevumi:**

- IZanalizēt pieejamo zinātnisko literatūru par biznesa procesiem;
- IZanalizēt iepirkuma konceptuālo pieeju, metodes, procesus un sistēmu;
- Apkopot un izanalizēt aktuālo informāciju par nozari un uzņēmumu;
- Novērtēt uzņēmuma ieguvumus un risku vadību;
- Definēt kritērijus un pamatojoties uz tiem, izanalizēt iepirkuma procesu, kas ietekmē uzņēmuma tirdzniecību;
- Noskaidrot pārmaiņas iepirkuma pārvaldībā, ieviešot potenciālas jaunas funkcijas un pieejas, pārskatot darba procedūras un izmaiņas, strādājot ar elektroniskām programmām;
- Izdarīt secinājumus un sniegt priekšlikumus par iepirkuma vadības sistēmas attīstību.

### Maģistra darba **metodes:**

- Kvantitatīvās metodes
- Kvalitatīvās metodes
- Empīriskās metodes
- Intērvijas metodes
- Aptaujas metodes

Šī darba pētījuma subjekts, SIA Severstal Distribution metālprodukcijas iepirkuma procesi, netika veikta detalizēta analīze par uzņēmuma finanšu radītājiem attiecībā uz iepirkuma nodaļu, kas varētu ietekmēt uzņēmumu optimizējot dotos procesus, jo uzņēmuma dotā informācija ir konfidenciāla un nav pieejama pilnā apjomā. Pētījums tiks balstīts uz oficiālo informāciju, uzņēmuma piedāvātiem materiāliem, kā arī uz uzņēmuma vadības un dažādu speciālistu pozīciju.

Pēc autora domām šis darbs varētu būt kā palīgs uzņēmumam, lai efektīvāk pārvaldītu savu uzņēmumu balstoties uz iepirkuma procesu attīstību. Kā liecina fakti, uzņēmums nelietderīgi izmanto iepirkuma speciālistu laiku un resursus, kas ietekmē metālprodukcijas iepirkumus.

Maģistra darba teorētiskā bāze ir balstīta uz Battaglia, D., Schimith, C.D., Marciano, M.A., Bittencourt, S.A.M., Diesel, L., Borchardt, M., Pereira, G.M., Samaranayake, P., S.Carr, A., N.Pearson, J., Lucero, C., T. Shawnee, S., Vickery K., Narayanan, S., E.Porter, M., J.Van Weele, A., W.Griffin, R., W.Pustay, M. darbiem, kur tiek apskatīta biznesa procesa pilnveidošana, balstoties uz vadības attīstību un iepirkumu procesu optimizēšanu.

Saimnieciskās darbības analīze tika veikta, pamatojoties uz nozares un uzņēmuma pārskatiem, kā arī uz pieejamo uzņēmuma materiālo un iegūto informāciju par iepirkuma nodaļu un tās procesiem kopumā.

# 1. BIZNESA PROCESA STRATĒGIJAS UN TO IETEKME UZ UZŅĒJDARBĪBAS REZULTĀTIEM

Konkurētspējīga stratēģija ir vērtības radīšana un uzturēšana, kas vērsta uz sniegto pakalpojumu kvalitāti un klientu apmierinātību. Aspekts, kas veido iespēju partnerības attīstībai starp pircēju un piegādātāju. Pircēju lojalitāti, vērtību sniegšanai patērētājiem jāklūst par uzņēmuma pamat stratēģiju. Vērtības sniegšana bieži ir saistīta ar preču un pakalpojumu kombināciju, kas rada ekskluzīvas priekšrocības. Organizēta konkurētspēja, savukārt, sniedz priekšrocības jauniem biznesa procesiem un piekļuvei jauniem tirgiem ar diferencētu produktu un pakalpojumu palīdzību. Stratēģija ir attīstīt produktu kopumus, kas varētu piedāvāt dažādību un produkcijas adaptāciju katram klientam individuāli. Paplašinot sortimentu un vairāk diversificēt piedāvāto produkciju un izstrādāt mehānismus – pievieno vērtību klientu acīs. Ilgtermiņa stratēģiju uzņēmumiem ir meklēšanas veids, lai identificēt vērtību savās nozarēs un turpinātu produkcijas attīstību. Mārketinga stratēģiju produktiem un pakalpojumiem – prasme reaģēt un apmierināt klientu vēlmes. Informāciju Tehnoloģija stratēģija sniedz atbalstu un veicina uzņēmumu integrāciju, piedalīties problēmu risināšanas pasākumos, kas ļauj labāk koordinēt nepieciešamās darbības un integrēt uzņēmuma datus un informāciju. Piegādes un uzskaites vadības stratēģija ir mērķis nodrošināt integrētu darbību uzņēmējdarbībai saskaņā ar pastāvošajiem tirgus nosacījumiem. Stratēģiskā iepirkuma funkciju mērķis ir atbalstīt uzņēmuma centienus panākt savus ilgtermiņa mērķus.

Jāizvērtē dažādas kombinācijā par savām stiprajām un vājajām pusēm uzņēmumā. Jāidentificē mērķi un potenciālas alternatīvas stratēģija vai novirzieni, lai sasniegtu rezultātu. Ir skaidrs, ka daudzi faktori var ietekmēt tirgu piedāvājuma. Izstrādājot piedāvājuma stratēģiju vajadzētu iekļaut dažādu aspektus uzņēmumā, piedāvājuma stratēģijas izskatīšana. Uzņēmuma spēju izstrādāt un īstenot efektīvu piegādes ķēdes stratēģiju ir saistīts ar vairākiem kopējas stratēģijas aspektiem.

## 1.1. Pievienotās vērtības pieeja biznesa procesā

Vērtība, ko uzņēmums pievienojis nopirktajām izejvielām, materiāliem, pusfabrikātiem preču ražošanas vai pakalpojumu veikšanas laikā. Pievienotā vērtība var būt saistīta ar vērtības uztveri un attiecību attīstību starp pircēju un pārdevēju. Uzņēmējdarbības ciklā šīs attiecības ir minētas kā būtisks elements pircēja apmierinātībai. Tomēr ir vēlams, lai pircēju un piegādātāju mijiedarbība biznesa biznesam (B2B) kontekstā tiktu izskatīta ilgtermiņa perspektīvā. Savstarpējā atkarība starp piegādātāju un pircēju tiktu palielināta, sakarā ar tehnoloģisko attīstību.

Bizness biznesam ir komercijas darījums, kas pastāv starp uzņēmumiem, piemēram, iesaistot ražotāju un vairumtirgotāju, vai vairumtirgotāju un mazumtirgotāju veidos. Uzņēmējdarbība attiecas uz uzņēmumu, kas tiek veikta starp uzņēmumiem, nevis starp sabiedrību un atsevišķiem patērētājiem. Tas ir pretstatā biznesam līdz patērētājam un biznesa valdībai. Tipiski piegādes ķēdē ir iesaistīti vairāku biznesu biznesa darījumi, jo uzņēmumi pērk sastāvdaļas un citas izejvielas, ko izmanto savos ražošanas procesos. Gatavais produkts pēc tam tiek pārdots personām, izmantojot biznesa patērētāju darījumiem. Bizness biznesam kontekstā, cenšas izprast attiecību manieres un dinamiku kā iespēju, kas ļautu paaugstināt uzņēmuma konkurētspēju un uzlabot vērtību radīšanas procesu. Runājot par iespējām, ka jaunattīstības valstis rada plašas iespējas biznesa biznesam attiecībām<sup>1</sup>. Tāpēc, pārdošanas procesu iepazīšana, kuri ir izstrādāti uz klientu orientēti piegādātājam, var radīt iespēju vērtību pievienošanai.

Uzņēmuma pamatu uzņēmējdarbības kontekstā saista ar tirgus stratēģijām un raksturo tos tā, ka uzņēmuma klients meklē precī vai pakalpojumu, ko piedāvā piegādātājs. Šajā kontekstā, identificē potenciālos piegādātājus, kas piedāvā kvalitāti un uzticību ir izaicinājums uzņēmumiem.

Biznesa mijiedarbība var sākties ar vienkāršiem darījumiem un pārvērsties par savstarpējo attiecību starp pircēju un pārdevēju, sasniedzot uz lojalitātes balstītas attiecības saskaņā ar piedāvāto produktu un pakalpojumu izpildījumu. Industriālie tirgi var pāriet no atkarības no viena tirgus spēkiem līdz situācijai, kad uzņēmumu starpā veidojas stratēģiskās alianses<sup>2</sup>. Industriālo pircēju lielākā daļa rada papildu administratīvās izmaksas un kļūst arvien atkarīgāka no piegādātāja, lai sasniegtu lielāku konkurētspēju un ievērojamus uzlabojumus savā produkcijā un pakalpojumos. Savukārt, pircējs gūst labumu no kvalitātes, uzticamības un papildus pakalpojumiem ar paaugstinātām perspektīvām attiecībās un ilgtermiņa sadarbībā. Arī situācijā pircēja-pārdevēja, vērtību radīšanas procesā var ievērot paaugstinātās patērētāju vērtības, uzņēmumu stiprās puses un galvenās kompetences, kā arī B2B attiecību attīstību.

Attiecību attīstība ir nozīmīgs veids, kā pievienot vērtību partneru tīkliem un to nevar ignorēt. Kopumā, korporatīvie klienti pieprasa, lai piegādātāji veiktu tādas darbības, kas ļautu viņiem pievienot vērtību produkcijai, ko tie pārdod, nostiprināt attiecības un veidot

---

<sup>1</sup> Gil-Saura, I., Frascuet-Deltoro, M., Cervera-Taulet, A. *The value of B2B relationships*, 2009, Vol. 109 Iss 5 pp. 593 – 609

<sup>2</sup> Battaglia, D., Schimith, C.D., Marciano, M. A. Bittencourt, S. A. M., Diesel, L., Borhardt, M., Pereira, G. M.. *Value Added Elements According to Buyer Companies in a B2B Context*, July/Sept. 2015, v. 12, n. 3, art. 1, pp. 229-249.

stratēģiskās alianses<sup>3</sup>. Tomēr šai pieejai piemīt ierobežojumi, jo galvenie un tradicionālie aspekti galvenokārt koncentrējas uz preču loģikas un vērtības radīšanas procesa aptveršanu, kas galvenokārt balstās uz gala patērētājiem.

Uzņēmējdarbības konkurētspējas dinamika var piedāvāt uzlabojumus, ko uztver pircēji un dod iespēju radīt vērtību partnera uzņēmumiem pircēja-pārdevēja kontekstā. Organizēta konkurētspēja, savukārt, sniedz priekšrocības jauniem biznesa procesiem un piekļuvei jauniem tirgiem ar diferencētu produktu un pakalpojumu palīdzību<sup>4</sup>. Piedāvājot jaunus produktus un pakalpojumus, kas atbilst tirgus prasībām, kā arī pārveido uzņēmumus un piedāvā jaunas iespējas konkurēšanai pasaules tirgos ir uzņēmumu galvenās stratēģijas.

Izpratne par iespējām un īpatnībām, kas ir svarīgas veidojot vērtību B2B nosacījumus, var veicināt uzņēmuma konkurētspējas pieaugumu. Apsverot uzņēmējdarbības vides dinamiku, vērtība var būt definēta gan kā ekonomiskais labums, gan kā komerciālā, tehniskā un apkalpošanas priekšrocība, ko patērētājs saņem apmaiņā pret samaksāto ekonomisko vērtību<sup>5</sup>. Pievienotā vērtība var atspoguļot produktu un pakalpojumu kombināciju, kas rada ekskluzīvas priekšrocības pircējiem.

Vērtības pievienošanu var saprast kā procesu, kas sastāv no trim posmiem: analīze, radīšana un vērtības piegāde/nodošana. Ir nepieciešams ievērot to, ka attiecības, kas ir attīstītas šajos posmos var veicināt izpratnes uzlabošanu industriālā vidē. Vērtības pievienošana ražotai produkcijai veido noturīgu stratēģiju uzņēmuma konkurētspējas uzlabošanai. Turpmāk vērtību veidošanas konstrukcijas un to attiecīgie elementi ir piedāvāti saskaņā ar pētāmo literatūru<sup>6</sup>. Termins vērtības radīšana un izteiksme vērtības radīšanas process tiek izmantoti no klienta redzesloka, jo klienti tiek uzskatīti par vērtības saņēmēju no līdzekļiem, kas viņiem pieder. Vērtību var definēt kā izmaksu un ieguvumu sekas, kas rodas attiecībās starp iesaistītajām pusēm. Vērtību analīze un radīšana atspoguļo uzņēmuma spējas mobilizēt, koordinēt un attīstīt savus produktus/pakalpojumus tā, lai pārsniegtu patērētāju gaidas<sup>7</sup>. Pārrunu gaitā par izejvielu piegādi, piegādātāji bieži tiek iesaistīti ciešā personiskā mijiedarbībā ar klientiem, aktīvi ietekmējot vērtības procesu uz vietas. Lai piefiksētu

---

<sup>3</sup> Battaglia, D., Schimith, C.D., Marciano, M. A. Bittencourt, S. A. M., Diesel, L., Borchardt, M., Pereira, G. M.. *Value Added Elements According to Buyer Companies in a B2B Context*, July/Sept. 2015, v. 12, n. 3, art. 1, pp. 229-249.

<sup>4</sup> Kuusela, H., Närvänen, E., Saarijärvi, H., Yrjölä, M. *Challenges for B2B research relevance: a top executive perspective*, 2014, Vol. 29 Iss 7/8 pp. 593 – 600.

<sup>5</sup> Gil-Saura, I., Frasset-Deltoro, M., Cervera-Taulet, A. *The value of B2B relationships*, 2009, Vol. 109 Iss 5 pp. 593 – 609.

<sup>6</sup> Battaglia, B., Schimith, C.D., Marciano, M.A., Bittencourt, S.A.M., Diesel, L., Borchardt, M., Pereira, G.M. *Value Added Elements According to Buyer Companies in a B2B Context*, July/Sept. 2015, v. 12, n. 3, art. 1, pp. 229-249.

<sup>7</sup> Tamer Cavusgil, S., Knight, G., Risenberger, J.R.. *International Business: Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, 2008, P.20.

aspektus, kas spēj radīt vērtību, uzņēmumi veido inženierijas un attīstības nodaļas ar nolūku noteikt tādas produktu īpašības, kas padara tos konkurētspējīgus un vēlamus klientiem.

Vēl viena stratēģija ir attīstīt produktu kopumus, kas varētu piedāvāt dažādību un produkcijas adaptāciju katram klientam individuāli<sup>8</sup>. Šāda stratēģija ļauj uzņēmumiem paplašināt sortimentu un vairāk diversificēt piedāvāto produkciju un izstrādāt mehānismus, lai atzīmētu pazīmes un īpašības, kas pievieno vērtību klientu acīs. Vērtību piefiksēšana paliek par ilgtermiņa stratēģiju šiem uzņēmumiem. Labvēlīga vērtība joprojām ir ilgtermiņa stratēģija šiem uzņēmumiem. Piegādātāji meklē jaunus veidus, kā identificēt vērtību savās nozarēs, lai turpinātu produkcijas attīstību.

Kad uzņēmumi izstrādā mārketinga stratēģiju saviem produktiem/pakalpojumiem, viņi bieži plāno vērtību radīšanu ilgtermiņa, lai uzlabotu prasmi reaģēt un apmierināt klientu vēlmes, sadarbība ar citiem uzņēmumiem kļūst par būtisko faktoru. Informāciju Tehnoloģija sniedz atbalstu un veicina uzņēmumu integrāciju. Turklāt, informāciju tehnoloģijas resursi dod iespēju veicināt koordinācijas attīstību un piedalīties problēmu risināšanas pasākumos, optimizējot informācijas plūsmu, kas ļauj labāk koordinēt nepieciešamās darbības un integrēt uzņēmuma datus un informāciju<sup>9</sup>. Izstrādājot risinājumus klientu vajadzībām sadarbībā ar piegādātājiem, ir svarīgi saglabāt konkurētspēju tirgū. Risinājumiem jākoncentrējas uz vērtības radīšanu, izmantojot pakalpojumus un apkalpošanu, lai rezultāts nodrošinātu klientu apmierinātību par sniegtajiem pakalpojumiem. Sniegtie pakalpojumi var būt personificēti, lai atbilstu individuālām klientu vajadzībām. Uzņēmumiem, kas piedāvā tikai pakalpojumus, vērtības radīšana un uzturēšana ir konkurētspējīga stratēģija, kas vērsta uz sniegto pakalpojumu kvalitāti un klientu apmierinātību<sup>10</sup>. Vēl viens aspekts ir saistīts ar kvalitāti, ko uztver pircējs saistībā ar produktu vai pakalpojumu, un veido iespēju partnerības attīstībai starp pircēju un piegādātāju. Pircējs definē saņemto vērtību kā kompromisu/balansu starp priekšrocībām un trūkumiem (ieguvumiem un zaudējumiem). Tomēr, kad pircējs nolemj ko pirkt – viņš ņem vērā zemāku cenu, ko piedāvā produkcijas piegādātāji, apgādāšanu/papildus iekārtas un servisu, kā arī personīgo ieguvumu, izvairīšanos no problēmām un attiecību formu, ko sniedz piegādātājs. Ja piegādātājs noteiks kā viņu patērētājs uztver vērtību, tas palīdzēs izstrādāt inovatīvus produktus un pakalpojumus<sup>11</sup>. Lai sasniegtu pircēju lojalitāti, vērtību sniegšanai patērētājiem jākļūst par uzņēmuma pamat stratēģiju. Vērtības sniegšana

---

<sup>8</sup> Tamer Cavusgil, S., Knight, G., Risenberger, J.R.. *International Business: Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, 2008, P.20.

<sup>9</sup> Peters, C., Blohm, I., Leimeister, J.M.. *Anatomy of Successful Business Models for Complex Services: Insights from the Telemedicine Field*, 2015, Vol. 32, No. 3, pp. 75–104.

<sup>10</sup> Battaglia, B., Schimith, C.D., Marciano, M.A., Bittencourt, S.A.M., Diesel, L., Borchardt, M., Pereira, G.M. *Value Added Elements According to Buyer Companies in a B2B Context*, July/Sept. 2015, v. 12, n. 3, art. 1, pp. 229-249.

<sup>11</sup> Turpat.

bieži ir saistīta ar preču un pakalpojumu kombināciju, kas rada ekskluzīvas priekšrocības katram klientam.

Vērtības nodošana ir sadalīta trīs procesos, kas attiecās uz produktu, tehnoloģijām un patērētājiem. Šī iemesla dēļ ir nepieciešams, lai piegādātājam pievērstu uzmanību stratēģiskiem faktoriem, piemēram, kvalitātei un piegādes ķēdes efektivitātei, kas ļaus apmierināt pircēju vajadzības, attīstīt nepieciešamus iepirkumu kanālus, un apmainīties ar informāciju/komunikāciju uzņēmumu starpā. Piegādātājiem ir nepieciešams ņemt vērā produktu un tās funkcijas, lai pārveidotu kvalitāti, ekonomiskos rādītājus un cenu par potenciālu, izmantojot piegādes ķēdes kanālus un piedāvātos papildus pakalpojumus. Uzņēmumiem, kas darbojas metālprodukcijas nozarē ir svarīgi, lai patērētāji asociē izejvielu un produkcijas piegādi ar kvalitāti un uzticamību, un vērtētu tehnisko elementu izpildi saskaņā ar prasībām. Runājot par pakalpojumiem, paši uzņēmumi augsti vērtē loģistiku, piegādātāju iespējas sniegt tehnisko palīdzību un nomainīt rezerves daļas. Piegādes ķēžu uzlabošana, partnerību attīstība ar piegādātājiem un piegādes termiņu atbildīga izpilde ir augsti vērtēta. Krājumu labāka kontrole no piegādātāju puses un integrēto informācijas sistēmu izmantošana arī ir tikpat svarīgi aspekti. Attiecībā uz iepirkumu kanāliem, uzņēmumi, kas darbojas metālprodukcijas nozarē, vērtē e-pastu un komunikāciju pa telefonu, nevis piegādātāju vizītes (vizītes nesniedz vēlamo pievienoto vērtību). Turklāt, attiecībā uz informāciju un komunikāciju, uzņēmumi vērtē apmaiņu ar informāciju par produkcijas attīstību un tehniskajām specifikācijām.

No pircēja viedokļa arī vērtības uztvere ir būtisks faktors. Uztverta vērtībā var tikt izmērīta ar pircēja apmierinātības līmeni un izmantota kā stratēģiskā orientācija piegādātājiem.

Vērtībā var rasties situācijā, kad pircējs saņem kvalitāti no piegādātāja un šī kvalitāte ir akceptēta. Tāpat vērtības uztvere var būt saistīta ar zīmolu. Vērtība, kas attiecas uz zīmolu – ir koncepcija, ko piešķir produktam pats zīmols. Zīmola vērtību var aplūkot no divām pusēm: ieguvumu sniegšana un vērtība, kuru var radīt zīmols klientam vai uzņēmumam<sup>12</sup>. Vērtību uztvere var ietekmēt klientu lojalitāti. Lojalitāte, savukārt, var būt tieši saistīta ar zīmolu. Zīmola lojalitātes psiholoģiskais aspekts veicina patērētāju attieksmi un pirkšanas uzvedību. Vēl viens aspekts ir saistīts ar kvalitāti, ko saņem pircējs saistībā ar produktu vai pakalpojumu un piedāvā iespēju partnerības attīstībai starp pircēju un piegādātāju. Pircēji uztver vērtību kognitīvi kā kompromisu starp ieguvumiem un zaudējumiem<sup>13</sup>. Uzņēmumi, kas ražo

<sup>12</sup> Battaglia, B., Schimith, C.D., Marciano, M.A., Bittencourt, S.A.M., Diesel, L., Borchardt, M., Pereira, G.M. *Value Added Elements According to Buyer Companies in a B2B Context*, July/Sept. 2015, v. 12, n. 3, art. 1, pp. 229-249.

<sup>13</sup> Porter, M.E. *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986, P.52.

metālprodukciju segmentu uzsver, ka zīmols ir faktors, kas ietekmē pirkšanas lēmumu, un piegādātājiem ir nepieciešams to vērtēt un ņemt vērā, jo tas ir kvalitātes rādītājs. Kaut gan uzņēmumiem lojalitāte nav galvenais elements pievienotās vērtības veidošanā, kvalitāte, ko uztver pircējs atklāj, ka piegādātāju darbība brīva no problēmām un viņu rūpes par godīgumu un uzņēmējdarbības integritāti – aspekti, kas jāņem vērā. Nemazāk svarīgi, lai piegādātāji sniegtu personalizētu servisu, tajā pašā laikā, darot visu iespējamo, lai uzlabotu savus procesus, produktus un pakalpojumus, lai mazinātu problēmu rašanos. Zīmols ir uzskatāms par sinonīmu kvalitātei. Viņi augsti vērtē piegādātāju lojalitāti attiecībā uz uzņēmējdarbību un produktu/pakalpojumu piedāvājumiem.

Veids, kā attiecības veidojas un tiek vadītas var ietekmēt pircēja uzticību. Apmierināti un labi apkalpoti klienti mazāk pakļaujas vēlmei meklēt citus piegādātājus. Mārketinga nodaļas speciālistiem ir nepieciešams veidot vērtības pievienošanu caur attiecībām. Iemesls – kāpēc uzņēmumi vēlas veidot attiecības ir saistīts ar vērtību, ko šādas attiecības var radīt, kā arī priekšrocību gūšana, kas saistīta ar ekspluatācijas izmaksu samazināšanu, piemēram, saglabājot ienesīgus klientus. Šādos apstākļos indivīds uzskata, ka vērtības uztvere biznesa attiecībās ir ievērojami sarežģītāka. Pirkšanas procesā ir iekļauti cilvēki un bieži ir nepieciešams ņemt vērā savstarpējus ieguvumus<sup>14</sup>. Attiecības var pārstāvēt biznesa un klienta sadarbības stratēģisko formu, kopā ar efektivitātes un iedarbības funkcijām. Turklāt attiecības ar pircējiem attiecas uz veidu kā uzņēmums darbojas un kādus resursus izmanto un piesaista. Ir svarīgi analizēt cik lielā mērā klients ir ieinteresēts un iesaistīts attiecībās un biznesa partnerībā kopumā. Kulturālie aspekti var ietekmēt vai pat traucēt vērtības pievienošanas procesā, kā arī personālie aspekti.

Barjeru iespējama ietekme uz pirkšanas procesiem var traucēt vēlamam rezultātam un negatīvi iedarboties uz vērtības uztveri vai padarīt vērtību pievienošanu caur biznesa attiecībām starp uzņēmumiem grūtāku. Attiecību šķēršļus, kas ietekmē klientu apmierinātību un tās saglabāšanu var saistīt ar sekojošiem faktoriem: efektīvas komunikācijas, saziņas trūkums starp piegādātāju un pircēju, zināšanu trūkums par produkciju un pakalpojumiem, ko piedāvā piegādātājs, klientu apkalpošanas metodes un grūtības kulturālo atšķirību saskaņošanā starp piegādātāju un pircēju. Šie iemesli var traucēt produktu un pakalpojumu kvalitātei un pasniegšanai, iespējams, apdraudot uzņēmuma tēlu<sup>15</sup>. Metālprodukcijas segmenta pārstāvji augsti vērtē personiskus aspektus. Šādi uzņēmumi uzskata, ka piegādātāju godīgums saistībā ar biznesa darījumiem un darbinieku empātiju ir svarīgs nosacījums. Viņi

---

<sup>14</sup> Berthon, B. *Marketing for the 21st Century*, Case review (France, Paris University XII), 2013, P.56.

<sup>15</sup> Battaglia, B., Schimith, C.D., Marciano, M.A., Bittencourt, S.A.M., Diesel, L., Borchardt, M., Pereira, G.M. *Value Added Elements According to Buyer Companies in a B2B Context*, July/Sept. 2015, v. 12, n. 3, art. 1, pp. 229-249.

arī norāda, ka uzticība attiecībās ir faktors, kuru nepieciešams augsti vērtēt, un ka attiecību ilgums ar piegādātājiem jāizskata kopā ar piegādes izpildes termiņiem. Pamatojoties uz uzticību, uzņēmumi uzskata, ka tehniskās vizītes ir ļoti svarīgas piegādātāju un pircēju kopīgai attīstībai, kā arī ilgtermiņa sadarbībai un iespējamai komunikācijai ar piegādātāju, lai sniegtu un saņemtu tehnisko informāciju. Turklāt, sadarbību un partnerību augsti novērtē metālprodukcijas segmenta uzņēmumus, un piešķir īpašo lomu piegādātāja un pircēja savstarpējai sadarbībai. Zināšanas ir elements, kuru vērtē segmentu uzņēmumi – tehniskās zināšanas par produktu, pakalpojumu un izejvielu piegādi. Kultūras aspektiem ir ievērojama loma metālapstrādes uzņēmumu vīzijā un viņi vērtē piegādātāju racionalitāti un piegādātāju kultūras saskaņošanu ar pircēja kulturālām īpatnībām.

## **1.2. Biznesa procesu optimizācija, izmantojot uzlabotas procesa modeļus.**

Viena no svarīgākajām lietām uz ko raugās investors, uzlūkojot investīciju piedāvājumu, ir tā sauktais “biznesa modelis”. Bez skaidra un vēlams arī atšķirīga (inovatīva) biznesa modeļa investīciju piedāvājums tālāk diez vai tiks skatīts. Biznesa modelis ir viss tas, kas ilustrē un apraksta naudas pelnīšanu. Biznesa modeli var uztvert arī kā algoritmu kas sevī ietver klienta problēmas risinājumu, mārketinga aspektus – cenu, produkta virzīšanu, diferencēšanos tirgū un daudzus krietni detalizētākus jautājumus, piemēram, izmaksu struktūru, uzņēmuma operacionālo stratēģiju vai partnerības plānus.

Uzņēmuma modelēšana ir kļuvusi par visai populāru pieeju informācijas sistēmu projektēšanā un izstrādē. Organizācijas modelēšanas galvenais nolūks ir izpētīt un aprakstīt organizācijas esošo situāciju, noteikt projektējamās informācijas sistēmas vietu organizācijā un organizācijas prasības pret informācijas sistēmu, un tādējādi novērstu situācijas, ka tikko izstrādātā informācijas sistēma neatbilst organizācijas vajadzībām, piedāvāt informācijas sistēmai funkcionālo modeli, ņemot vērā organizācijas esošo situāciju un prasības<sup>16</sup>. Pēdējo divdesmit gadu laikā vairākas organizācijas, ieskaitot mazos un vidējos uzņēmumus (MVU), mēģināja īstenot uzņēmumu resursu plānošanas sistēmas (URP). Resursu plānošanas sistēmas ir programmatūras biznesa-paketes, kas ļauj organizācijām: integrēt viņu biznesa funkcijas (tirdzniecību, ražošanu, cilvēkresursus, finanses, iepirkumus u.c.) visā uzņēmumā, izmantojot integrētus aplikāciju moduļus, kas tika izstrādāti balstoties uz labākām biznesa praksēm. Dalīties ar kopīgiem datiem, informāciju un zināšanām visā uzņēmumā. Automatizēt savu biznesa procesu kritiskās sastāvdaļas. Veidot, papildināt un piekļūt informācijai reālajā laikā,

---

<sup>16</sup> Metodoloģijas informācijas sistēmu projektēšanas sākuma posmiem. Pieejams: <http://stpk.cs.rtu.lv/sites/all/files/stpk/materiali/ISM/MetodologijaISP/EKD.htm> [aplūkots: 19.03.2016]

izmantojot vienu datu bāzi visiem pamata un transakciju datiem<sup>17</sup>. Tā, piemēram, URP sistēma ir kļuvusi par galveno iedarbīgo datu, informācijas un zināšanu pārvaldes metodi, izmantojot integrētās funkcionālas aplikācijas organizācijās. Turklāt, URP sistēmu pieņemšana un izmantošana arvien vairāk atbalsta un nostiprina biznesu pat mainīgas vides apstākļos, kad tirgus daļa strauji krītas, bet konkurence, klientu vēlmes un globalizācija aug.

Biznesa procesu optimizācija ir nepieciešams pamats visiem modernizētiem uzņēmējdarbības procesiem. Tādējādi procesu integrācija ar funkcionālām aplikācijām URP sistēmās kļūst par pamatu šādu procesu uzlabojumiem<sup>18</sup>. Tomēr integrācijas process pašreizējās resursu plānošanas sistēmās negarantē biznesa procesu optimizāciju, ar modelēšanas ierobežojumiem un biznesa procesu pārveidošanas principiem (BRP), saskaņā ar kuriem tiek dibināti resursu plānošanas sistēmās biznesa procesi.

Biznesa procesu pārveidošana ir darba plūsmas un procesu analīze starp organizācijām/uzņēmumiem. Biznesa procesu pārveidošana ir fundamentālā pārdomāšana un biznesa procesu pārveidošanu, lai uzlabotu paveikšanas procesus, piemēram, izmaksas, kvalitāti, pakalpojumu un ātrumu<sup>19</sup>. Tāpēc, biznesa procesu optimizāciju vislabāk var panākt, ja biznesa procesi tiek modelēti, izmantojot uzlabotus procesu modeļus un papildus funkcionalitāti, kas ir iekļauta ar integrēto procesu/datu modeļu palīdzību.

Notikumu orientētu procesu ķēde – drošu parādītu progresu procesa galvenie elementi, no kuriem iziet notikumi un funkcijas<sup>20</sup>. Turklāt procesu optimizācija ar papildu funkcionalitāti un integrētus procesu/datu modeļus, izmantojot uzlaboto notikumu orientētu procesu ķēdes metodoloģiju (EPC), kas ļauj integrēt biznesa procesu komponentus ar darba plūsmu un optimizēt komponentus resursu plānošanas sistēmās.

Biznesa procesu modelēšana ir uzņēmuma darbības aprakstīšana ieskaitot pašreizējo un vēlamo stāvokli, un iespējams arī izmaiņu (pārejas) procesu no esošā stāvokļa uz vēlamo stāvokli<sup>21</sup>. Biznesa procesu uzlabojumi ir sasniegti ar uzlabojumiem biznesa procesu modelēšanā, kas balstās uz pastiprinātu/uzlabotu notikumu orientētu procesu ķēdes metodoloģiju procesu integrēšanai un automatizācijai ar funkcionālām aplikācijām – pirms paplašinot šo biznesa procesus ar biznesa procesu optimizāciju, izmantojot papildu funkcionalitātes, kā to prasa katrs procesa cikls paplašināta resursu plānošanas sistēmās

---

<sup>17</sup> Samaranayake, P. *Business process integration, automation, and optimization in ERP*, 2009, Vol. 15 Iss 4 pp. 504 – 526.

<sup>18</sup> Turpat.

<sup>19</sup> SearchCIO portāls visprogresīvāko IT un izpildvaras ceļvedis. Pieejams: <http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-reengineering> [aplūkots 20.03.2016]

<sup>20</sup> Informācijas tehnoloģiju pētījumu centrs. Pieejams:

[http://mymanager.com.ua/bp/bs/overview/notation\\_epc.php](http://mymanager.com.ua/bp/bs/overview/notation_epc.php) [aplūkots: 22.03.2016]

<sup>21</sup> Object Management Group. Pieejams: <http://www.omg.org> [aplūkots: 19.03.2016]

biznesa plāna ietvaros<sup>22</sup>. Šajā sakarā procesu optimizācija ar uzlabotu procesu modeļiem var būt iekļauta esošo procesu ciklu plānošanā, kontrolē un izpildīšanā. Papildus funkcijas, kas saistītas ar procesu optimizāciju, spēj likvidēt ierobežojumus esošos procesu ciklos, piemēram, materiālu, resursu un darbību vienlaicīgas plānošanas trūkumu, resursu pastāvīgu iekļaušanu, un ierobežotas plānošanas iespējas visās funkcionālās aplikācijās. Šīs koncepcijas paplašina optimizācijas procesu, samazinot dažus ierobežojumus pašreizējā integrācijas procesā. Šie ierobežojumi ietver:

- Brīvās izvēles pasākumi, kā dažu funkciju rezultāts, kas nav obligāti procesu uzlabošanai un/vai optimizēšanai.
- Nespēja izmantot resursus pilnībā.
- Daudzu komponentu tiešās un vienlaicīgās plānošanas trūkums.

Biznesa procesi uzņēmuma un resursu plānošana sistēmas vidē ir sagrupēti vairākos procesu ciklos un tos pārstāv funkcionālas aplikācijas, piemēram, pārdošana un sadale, ražošanas plānošana, iekārtu uzturēšana, projektu vadīšana, materiālu vadīšana, finanšu un cilvēkresursu plānošana. Procesu cikli katrā no šīm funkcionālajām aplikācijām integrē vairākas funkcijas, notikumus un citus plānošanas, kontroles un daudzu elementu (materiāli, resursi un piegādātāji) realizācijas procesus. Kopumā šie procesu cikli sastāv no citiem daudzfunkcionāliem procesiem. Katrs biznesa process iekļauj dažus datu elementus un/vai struktūras, organizācijas elementus atkarībā no aplikāciju pielietojuma. Turklāt procesa komponenti var būt saistīti ar citu procesu elementiem un attiecīgiem datiem un struktūrām<sup>23</sup>. Piemēram, pasūtījuma piedāvājums kā daļa no pārdošanas procesa noved pie klienta prasībām, pamatojoties uz produktu konfigurāciju. Daži no biežāk sastopamiem biznesa procesiem/cikliem tiek izskatīti pirmajā kārtā, kopā ar datiem un organizāciju elementiem, tālāk pārskata piedāvāto pieeju procesu integrācijai, automatizācijai un optimizācijai.

Ražošanas plānošana, kontrole un ciklu izpilde veido URP sistēmu ražošanas plānošanas moduļu lielāko daļu. Tā nodrošina galveno aspektu funkcionalitāti ilgtermiņa (materiāla un resursu) un šo plānu izpildi īstermiņa.

Ilgtermiņa plānošana, pārdošanas un operāciju plānošana (SOP) attīsta reālistiskus plānus organizācijas operatīviem līmeņiem, sākot ar pārdošanas prognozēm un uzņēmējdarbības budžetu. SOP jauda nosaka ātrumu, kādā organizācija garantē ražošanu, inženieriju un finanšu resursus, lai atbalstītu pārdošanas plānu. Visbiežāk pārdošanas un operāciju plānošanas rezultāts ir ražošanas plāns produktu grupai no ilgtermiņa līdz vidēja

---

<sup>22</sup> Samaranayake, P. *Business process integration, automation, and optimization in ERP*, 2009, Vol. 15 Iss 4 pp. 504 – 526.

<sup>23</sup> Brooks, I., Weatherston, J., Wilkinson, G. *The International Business Environment*, Printed and bound by Ashford Colour Press, Gosport, Hants, 2004, P.151-186.

laika periodam. Pieprasījuma pārvalde sadala ražošanas plānu atsevišķās prasībās. Ražošanas plānošana un/vai nepieciešamība pēc materiāla plānošanas (MRP) vēlāk tiek izmantota, lai noteiktu individuālās prasības pēc materiāla (gatavas produkcijas, izejvielām un pusfabrikātiem). MRP rezultāts ir ieplānoto pasūtījumu, noteikto prasību un iepirkumu iesniegumu kombinācija, kas ir atkarīga no materiāla veidiem un inventāra stāvokļa. Pēc tam plānotie pasūtījumi tiek konvertēti par ražošanas pasūtījumiem, kas iziet pilnu pasūtījuma ražošanas ciklu, līdz pasūtījuma aprēķini ar visām izmaksām ir pabeigti<sup>24</sup>. Neskatoties uz to, ka dažādas plānošanas, kontroles un izpildes funkcijas ir iesaistītas šajā procesu ciklā, katrs process ietver vairākus pamatdatus, operāciju rutīnas un izmaksas. Lai gan procesu cikls atspoguļo integrācijas procesu no ilgtermiņa plānošanas līdz īstermiņa realizācijai, tam pietrūkst automatizācijas, bieži vien ir nepieciešama manuālā iejaukšanās vairākos līmeņos, piemēram, preču pārvietošana, resursu iekraušana un izpildes plānu pārceļšanas gadījumā, ja ir materiālu trūkums un/vai resursu pārslogotība.

Klientu uzdevumu pārvaldības procesa izpilde pirms pārdošanas darbības – galvenais mērķis ir savākt informāciju par cenām. Pirms pārdošanas galvenās darbības ir sekošana klientu kontaktiem, mārketinga, vizīte. Visas šīs darbības un notikumi, kas ir saistīti ar klientu pasūtījumu vadības procesu, ir sagrupēti parastās pasūtījumu apstrādes funkcijās un piegādes apstrādes procesā. Līdzīgi ražošanas plānošanai un izpildes ciklam arī ietver dažādu informāciju un datus. Visbiežāk sastopami pamata dati par klientiem un materiāliem. Pārdošanu var attīstīt ar resursu plānošanas sistēmas vidi, kura kombinē trīs atsevišķus organizatoriskus elementus: pārdošanas organizāciju, pārdošanas nodaļu un sadales kanālu. Kopumā process ietver dažādus secīgus soļus un manuālās funkcijas, tostarp preču izsniegšanu, izvēli, iepakojšanu un rēķinu sagatavošanu – kas ir uzskatāmas par automatizācijas un optimizācijas mērķiem, kā daļa no turpmākiem uzlabojumiem.

Materiālu un kvalitātes vadības procesa izpilde. Šis procesu cikls sākas ar preču un pakalpojumu pieprasījumu. Tas parasti ir pirkuma pieprasījuma formā, kas tiek izveidots manuāli vai automātiski.

Pirkuma pasūtījums tiek izveidots ar atsauci uz pieprasījumu. Nākamiem soļiem ir jāpātrina pasūtījuma piegādi. Produkcija nonāk noliktavās, ja ir pasūtījums uz produkta saņemšanu. Ja prece tika saņemta ierobežotai izmantošanai, process nodrošina kvalitātes vadības iespējas turpmākai produkcijas pārstrādei, lai pabeigtu kvalitātes pārbaudi (pirms produkcija būs ieviesta neierobežotai lietošanai). Kad prece ir saņemta un pārbaudīta, rēķins ir apstiprināts, tas tiek salīdzināts ar sākotnējo pasūtījuma cenu un saņemto daudzumu.

---

<sup>24</sup> Samaranayake, P. *Business process integration, automation, and optimization in ERP*, 2009, Vol. 15 Iss 4 pp. 504 – 526.

Maksājums tiks veikts, pamatojoties uz maksājumu nosacījumiem un termiņiem. Pamatdati, kas ir tieši saistīti ar šo procesu, iekļauj materiālus un pārdevēju datus. Dati var svārstīties no parastā pirkuma pieprasījuma līdz pirkuma pasūtījumam un ir tieši saistīti ar procesā izmantotām iekārtām, uzglabāšanas vietu un iepirkumu organizāciju<sup>25</sup>. Līdzīgi galvenajiem procesiem, kuri tika minēti iepriekš, šis procesu cikls arī ietver dažādus plānošanas pasākumus, manuālās funkcijas, jo īpaši funkcijas, kas ir saistītas ar produktu pārvietošanu, tostarp preces saņemšana un pārvedumi starp noliktavām. Pašreizējo manuālo iejaukšanās līmeni var samazināt, veicot turpmākus uzlabojumus visā ciklā.

Cilvēkresursu pārvaldības procesa izpilde – aspekts, kā daļa no procesu ierobežojuma problēmas risinājumā, ir ilustrēts ar praktiskiem piemēriem un skaitliskiem datiem resursu plānošanas sistēmas ietvaros. Pirmkārt, biznesa process ir integrēts, izmantojot pārdošanas pasūtījuma procesu, kam seko procesa automatizācija, izmantojot kotācijas apstiprināšanas darba plūsmu. Nākamajā posmā, procesu optimizācija, kā daļa no vispārējās uzlabošanas, ir ilustrēta, izmantojot ražošanas pasūtījumu ciklu, resursu ierobežota iekraušana ir iekļauta, samazinot manuālo iejaukšanos. Tiek sasniegti trīs uzlabojuma līmeņi, pamatojoties uz bāzi par vispārējiem integrētiem procesiem/datu modeļiem, ko sekmēja vienota strukturēšanas metode katrā līmenī. Tātad, procesu ierobežošanas problēmu var risināt, izmantojot piemērotus modeļus katrā līmenī<sup>26</sup>. Biznesa procesi ietver lielu informācijas un datu daudzumu, datu integrācija ar biznesa procesiem ir atslēga turpmākiem uzlabojumiem automatizācijā un optimizācijā. Tādējādi, procesu modelēšana ar integrētiem datiem, veido pamatu efektīvai procesu automatizācijai un optimizācijai.

Uzlabota biznesa procesu modelēšanas metodoloģija ar uzņēmuma resursu plānošanas sistēmu (SAP) programmatūras komplektu, kas ir unikāls biznesa risinājumiem, kas piedāvā plašu funkcionalitāti, integrāciju, neierobežotu mērojamību un ērtu sadarbību, infrastruktūras biznesa ietvaru tīklā. SAP risinājumi palīdz radīt adaptīvās loģistikas tīklus, un nekavējoties prognozēt pārdošanas apjomus, plānojot piegādi noliktavām. Tā nodrošina uzņēmumu ar līdzekļiem, plānot un īstenot, kas ļauj kontrolēt darbību uzņēmumā, lai organizētu un koordinētu kopīgu darbu ārpus uzņēmuma. Kā rezultātā šis lēmums nodrošina optimālu daudzumu piegāžu un krājumu noliktavās, samazinot izmaksas, uzlabojot pakalpojumu līmeni un produktivitāti, kas galu galā noved pie augstākas rentabilitātes.

---

<sup>25</sup> Peters, C., Blohm, I., Leimeister, J.M. *Anatomy of Successful Business Models for Complex Services: Insights from the Telemedicine Field*, 2015, Vol. 32, No. 3, pp. 75–104.

<sup>26</sup> Samaranayake, P. *Business process integration, automation, and optimization in ERP*, 2009, Vol. 15 Iss 4 pp. 504 – 526.

SAP nodrošina pārskatāmību visiem krājumiem, rīkojumiem, prognozēm, ražošanas plāniem un galvenajiem darbības rādītājiem visos līmeņos, neatkarīgi no piegādātāja un klienta atrašanās vietas. Galvenās priekšrocības:

- Tas ir vienīgais risinājums, kas piedāvā pilnas iezīmes, lai radītu adaptīvās apgādes tīklu.
- Tas ļauj samazināt izmaksas, samazinot krājumus visā savā piegādes ķēdes uzņēmumiem, uzlabojot darba ražīgumu, samazinot resursu izmaksas.
- Tas palīdz paātrināt ieguldījumu atdevi, samazinot kapitāla izmaksas, samazinot investīcijas krājumus, pieaugumu par pasūtījumu indeksa un rentabilitātes pieaugumu produktiem.
- Tā iesaka iespēju mērogošanas saskaņā ar izaugsmes vajadzībām uzņēmumu lietotājiem, SAP darbiniekiem un departamentu vadītājiem un citiem sadalīšanas procesā iesaistītajiem, tādējādi izveidot un īstenot stratēģijas un pārdošanas taktiku<sup>27</sup>.

SAP ir tirgus līderis ERP sistēmas risinājumos biznesa plānam. SAP biznesa plāns sastāv no procesu, datu, informācijas un organizatoriskām idejām un veido bāzi pieteikumu modelim biznesa procesam. Iepazīstināšanās ar biznesa procesu ir integrēta ar attiecīgajiem datu veidiem un informāciju par resursu plānošanas sistēmas līmeni ar saimniecisko darbību. Tomēr šis integrācijas līmenis, pateicoties ierobežojumiem pašreizējās modelēšanas procesā nedod patiesu priekšstatu par tiešo procesu un mijiedarbību starp šiem komponentiem. Ierobežojumi ietver pārredzamības trūkumu procesu, sliktu integrāciju, funkcionālā procesa samazinājumu, kas rada nepieciešamību manuālai pārejai starp plašākiem procesa cikliem, piemēram, preču apriti un elektroenerģijas balansēšanu cikla ražošanas kārtībā<sup>28</sup>. Galvenās problēmas, ar esošajām sistēmām ir tā, ka daudziem procesiem nepieciešams izstrādāt papildus funkcijas. Tāpēc, ņemot vērā sarežģītību pašreizējo biznesa procesu (skaits, tehnoloģiju komponentus, datu elementi un struktūras), mijiedarbībā starp sastāvdaļām un procesa uzlabojumiem ir grūti izstrādāt, bez atbalsta no integrētā procesa modeļa. Turklāt daži biznesa procesi ir grūti prognozējami. Tādējādi šie ierobežojumi notikumu EPC metodoloģijā un pašreizējās problēmas biznesa procesā ir radījis skaidru nepieciešamību būtiskai izmaiņai procesu modelēšanā. Lai uzlabotu notikumu orientētu procesa ķēdes metodoloģijas metodiku, integrējot biznesa procesu komponentes un struktūras datu elementiem pie procesa modeļiem.

---

<sup>27</sup> Uzņēmums NORBIT – Microsoft SAP AG oficiālais partneris. Pieejams: <http://www.norbit.ru/products/197.html> [aplūkots: 19.03.2016]

<sup>28</sup> Samaranyake, P. *Business process integration, automation, and optimization in ERP*, 2009, Vol. 15 Iss 4 pp. 504 – 526.

Efektīva biznesa procesa integrācija galvenās iezīmes ietver:

- Procesas funkcijas prezentācija ar sarežģītu uzdevumu, aktivitāšu, operācijām un materiāliem.
- Komunikācija un attiecības starp atsevišķiem elementiem un starp funkcijām.
- Integrācijas procesā apstrādāt datus līmenī ar procesa modeli<sup>29</sup>.

Integrācijas un optimizācijas pamatā var izdalīt galvenos trīs pamatelementus (biznesa procesu integrāciju, procesu automatizācija un optimizācijas ražošanas procesu), kā arī mijiedarbību starp katru posmu, lai uzlabotu biznesa procesus. Aizstāj ar tehnoloģiskām funkcijām dažādu veidu sastāvdaļas (aktivitātēm, resursiem, materiāliem un piegādātājiem), atkarībā no funkcijas un mērķi veida esošajā procesā. Šie komponenti ir savienoti viens ar otru<sup>30</sup>. Galvenās iezīmes struktūrā ietilpst: uzlabotus modeļus procesu integrācijas un automatizācijas process, tai skaitā ar procesa un datu elementiem, attiecībām un savienojumiem, un optimizācija procesu ar papildus funkcionalitāti, izmantojot integrētus procesu datus. Standarta pārdošanas rīkojumu procesu var automatizēt, tāpat ražošanas procesu, procedūra ietver dažādas funkcijas un notikumus var optimizēt, ietverot plānošanas funkciju ierobežotu resursu iekraušanas kā funkcija radīt pasūtījumu, ar nepieciešamo datu elementu, un organizatoriskā struktūra elementus. Tas ne tikai novērš nepieciešamību pēc atsevišķas darbības programmas un darba plūsmu, bet arī nodrošina nepieciešamo funkcionalitāti, lai optimizētu sarežģītu biznesa procesus.

Uzlabojot biznesa procesu izmantojot integrētu procesu modeļus/datus var sniegt papildu funkcionalitāte un ļaus detalizētāk plānot un optimizēt procesu. Turklāt nodrošināt elastību un apkopot daudzus procesu ciklus, var izmantot, lai modelētu esošos procesus, lai sasniegtu labākus plānošanas un izpildes rezultātus. Tas nodrošinātu pamatu ciešākai funkcionalitātei. Procesu modeļu integrācija var būt veikta daudzas funkcionālajās jomās, ar nosacījumu tā būs saiknes starp darba plūsmām un var kļūt par pilnvērtīgu sistēmu.

Biznesa procesu optimizācija, izmantojot uzlabotus biznesa procesa modeļus – mērķis, kurš ir nepieciešams, lai līdzsvarotu uzņēmuma servisa pirkumus iespējams, no vienas puses, ar minimālo skaitu uzticamu piegādātāju, kas nodrošina produktus un pakalpojumus ar augstu kvalitāti, pamatojoties uz konkurētspējīgu cenu – no otras puses.

Racionalizācijas piegādātāju datubāzes priekšrocības ir: ietaupīt administratīvās izmaksas; izstrādāt ilgtermiņa partnerattiecības un piegādātāju apvienības; uzlabojot standartus; novēršot vai samazinot skaitu nejaušu pirkumu; samazināšanās kopējām ražošanas

---

<sup>29</sup> Ubeda, R., Alsua, C., Carrasco, N. *Purchasing models and organizational performance: a study of key strategic tools*, 2015, *Journal of Business Research* 68, pp. 177–188.

<sup>30</sup> Samaranayake, P. *Business process integration, automation, and optimization in ERP*, 2009, Vol. 15 Iss 4 pp. 504 – 526.

izmaksām. Iespējamie riska samazināšana piegādātāju bāzei: atkarība no viena piegādātāja; risks piegādes traucējumu dēļ streiki, aprīkojuma kļūdas, dabas katastrofas utt. uzticības zudumu piegādātājiem; grūtības atrast jaunu vai konkurētspējīgāku piegādātāju. Kad process ir integrēts un automatizēts, nākamais solis ir procesa optimizācija. Biznesa procesu optimizācija prasa procesu pārstrādi un vēl svarīgāk ir uzlabot procesa modeli, kas ļauj veidot papildu funkcijas un dos iespēju resursu plānošanas sistēmai kopā ar integrētu datu elementiem, struktūras un organizatoriskiem elementiem. Tā kā procesa integrācija un automatizācija ir integrēti ar datu elementiem un struktūrām, procesu optimizācija var arī tikt integrēta ar saistīto datu elementiem un struktūrām. Kad visi iespējamie procesi tiks uzlaboti, izmantojot pastiprinātu procesu modeļiem un saistīto datu elementiem/struktūrām – iekļaut esošā biznesa plānā procesu optimizāciju var viegli panākt ar visu ciklu pielietojumu. Procesu optimizācijas ietvaros, papildu funkcijas ļauj novērst ierobežojumus pašreizējā procesa cikliem, piemēram, kad trūkst vienlaicīgu plānošanas materiālu, resursu, ierobežotās nākotnes plānošanas iespējas visā kopējo funkcionālo pielietojumā.

Ierobežojumi ietver:

- Nespēja piesaistīt pilnu slodzi resursiem;
- Trūkums taisnas un vienlaicīgas plānošanas daudziem komponentiem<sup>31</sup>.

Tādējādi, pagarinātas ar papildu funkcionalitāti – atbalsta datu elementiem, struktūru un organizatoriskiem elementiem ir nepieciešama. Šobrīd ražošanas-pasūtījumu procesa veidošana aizņem vairākas resursus. Turklāt ražošanas pasūtījumu kustība tiek manuāli apstrādāta un iesaistītas vairākas atskaites reizes. Tā rezultātā, ražošanas pasūtījumam ir nepieciešams ilgāks laiks, nekā tas būtu nepieciešams. Turklāt, kad materiāli nav pieejami ražošanas uzsākšanai, tas var arī izraisīt kavēšanos ražošanā un prasa plānošanu atlikušām operācijām. Kopumā ražošanas pasūtījuma radīšanas funkcija ir galvenais optimizācijas solis. Tāpat labas kustības ietvaros ražošanas pasūtījuma ciklu ietvert pasākumus, materiālus un resursus, lai pilnīgas izpildes pasūtījums ir ne tikai izpilde materiālu un jaudas nepieciešamas ražošanai, bet arī izpilde preču kustībai starp noliktavām. Uzlabots process ietvers attiecīgās funkcijas, kas nepieciešami labas kustības, kas samazina manuālo iejaukšanos un nodrošina elastību un pār redzamību visa ražošanas pasūtījuma procesu.

---

<sup>31</sup> Samaranyake, P. *Business process integration, automation, and optimization in ERP*, 2009, Vol. 15 Iss 4 pp. 504 – 526

### 1.3. Piegādātāju iesaistīšana stratēģisko iepirkuma procesā

Piegādes un uzskaites vadības stratēģija ir ļoti efektīvs instruments, lai nodrošinātu uzņēmumu konkurētspēju un tiek uzskatīts par pasākumu kopumu, lai nodrošinātu integrētu darbību uzņēmējdarbībai saskaņā ar pastāvošajiem tirgus nosacījumiem. Komunikācija ar piegādātājiem par cenu, kvalitāti un piegādes laiku kļūst sarežģītāka un daudzveidīgāka. Ja uzņēmums cenšas ātrāk reaģēt uz klientu vajadzībām, piegādēs ir jāvienojas ar piegādātājiem ātrāk. Komponenti, kas atbilst par cenu prasībām, kvalitātes un piegādes laiki ir ļoti svarīgi ilgtermiņa panākumos uzņēmumā. Īpaši attiecas uz augstas ražošanas komponentiem.

Iepirkumi – viens no svarīgākajiem biznesa procesiem, kas notiek uzņēmumos. Efektīvu darbību mūsdienu uzņēmuma nodrošināšanā lielā mērā nosaka iepirkuma procesā, kam ir būtiska ietekme uz uzņēmuma stabilitāti, efektivitāti un konkurētspēju. Atbilstība šādu jēdzienu kā konkurētspēja būtiski nosaka uzņēmuma spēju, lai apmierinātu klientu prasības, nodrošinot tos ar kvalitatīvām precēm vai pakalpojumiem par pieņemamām tirgus cenām noteiktajā laikā. Kopš uzņēmuma darbība neaprobežojas tikai ar vienu dienu, tas prasa meklēt optimālus un integrētus risinājumus, kas paredzēti, lai ilgtermiņā, kas galu galā ir atspoguļots mārketinga, loģistikas un ražošanas uzņēmumu stratēģijās<sup>32</sup>. Stratēģiskā loma iepirkuma funkcijās ieņem ievērojamu vietu uzņēmuma darbībā. Tā kā uzņēmums atzina, ka loma iepirkumu funkciju jomā stratēģiskajā plānošanā kļūst aizvien svarīgāka, uzņēmumi mēģināja iegūt konkurences priekšrocības topošajā pasaules tirgū. Iepirkuma funkciju uzskata par stratēģisku resursu, lai sasniegtu augstu kvalitāti, ātru piegādi un izmaksu ietaupījumu. Šodien, uzņēmumiem ir nepieciešami materiāli un pakalpojumi, kas uzlabos un dos iespēju apmierināt viņu klientu vajadzības un ietekmēs piegādātāju un uzņēmuma stratēģisko iepirkumu finanšu rezultātus.

Stratēģisko iepirkumu definē kā procesu plānošanā: izvērtējot, īstenojot un kontrolējot ļoti svarīgus ieguves lēmumus. Mērķis ir virzīt visas darbības iepirkuma funkciju uz līmeni, kas saskan ar uzņēmuma ilgtermiņa mērķiem<sup>33</sup>. Tādējādi, stratēģiskās iepirkuma funkcijas var palīdzēt palielināt uzņēmuma spēju būt konkurētspējīgam.

Darbībā iepirkuma funkcijām būtu jābalstās uz stratēģijām, kas ir saskaņā ar stratēģiskajiem uzņēmuma plāniem. Šīs stratēģijas, jāīsteno un jāuzrauga, lai sasniegtu ilgtermiņa mērķus uzņēmumā. Stratēģiskā iepirkuma funkciju mērķis ir atbalstīt uzņēmuma

---

<sup>32</sup> Korporatīvā pārvaldība. Pieejams: [http://www.cfin.ru/management/finance/payments/purchase\\_optim.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/payments/purchase_optim.shtml) [aplūkots: 20.03.2016]

<sup>33</sup> Carr, A.S., Pearson, J.N. *The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance*, Vol. 22 Iss 9 pp. 1032 – 1053.

centienus panākt savus ilgtermiņa mērķus<sup>34</sup>. Ja iepirkumiem ir būtiska loma stratēģiskajā plānošanā uzņēmumā – iepirkuma funkciju var raksturot kā stratēģisko funkciju.

Iepirkumu funkcija var tikt mainīta uzņēmuma līdzdalībā. Funkciju var raksturot kā stratēģisko vai nestratēģisko.

Nestratēģiska iepirkuma funkcija ir process, kas reaģē uz citām funkcijām, koncentrējoties uz īstermiņa problēmām. Stratēģiska iepirkuma funkcija ir integrēta saistībā ar uzņēmuma mērķiem, mijiedarbībām un nes ilgtermiņa raksturu. Uzņēmumā iepirkuma funkcija var darboties līmenī kā uz stratēģiskā līmeņa, kā arī nestratēģiskā, vai kaut kur pa vidu<sup>35</sup>. Nestratēģiskās iepirkuma funkcijas veicina ilgtermiņa stratēģiskajiem mērķiem uzņēmumā, vai var būt nelielas, piemēram, pasūtījumu apstrādei vai paātrināšanai pieprasījumiem pirkumu pasūtījumiem no citām nodaļām.

Ja uzņēmumam ir stratēģiskā iepirkuma funkcija, iepirkumam ir zems statuss, salīdzinot ar citām galvenajām funkcijām uzņēmumā un regulāri veic darbības, kas neprasa vairāk kā reakciju uz personāla prasībām vai citu iepirkumu šajā uzņēmumā<sup>36</sup>. Stratēģiskā iepirkuma funkcijas, praktiski nav apmācības attīstībai kas piedāvātas atbildības iepirkuma darbiniekiem. Iegāde tiek lēsta, kā lietvedības uzdevums, ko tā veic, piemēram, pasūtījumu skaits faktiskajiem un plānotajiem izdevumiem. Automatizētu iepirkumu sistēma ir ierobežota. Tas vēl vairāk samazina pirkospēju un veic darbību stratēģiskā līmenī. Kaut padziļināta diskusija par to, kāpēc uzņēmumi dod priekšroku nestratēģisku iepirkuma funkcijām ir ārpus šī pētījuma, daži uzņēmumi var izvēlēties, nestratēģisku iepirkuma funkcijas, jo tās ir salīdzinoši lētākas, lai iegādātos izejvielas savā uzņēmējdarbībā, šie uzņēmumi var pat uzticēt visas savas iepirkuma funkcijas un piešķirt kā papildu pienākumu darbiniekam.

Stratēģiskā iepirkumu funkciju atšķirība ir stratēģisku iepirkuma funkciju augstākās vadības apskatīts kā nozīmīgs resurss uzņēmumā. Iepirkuma funkcija tiek iesaistīta stratēģiskās plānošanā uzņēmumā. Turklāt iepirkums tiek uzskatīta par vienlīdzīgu ar citām galvenajām funkcijām uzņēmumā un iepirkumā aktīvi meklē iespējas, lai sniegtu ieguldījumu, kam būs ievērojami pozitīva ietekme uz uzņēmuma produktu un turpmāko izaugsmi uzņēmuma kvalitātē. Stratēģiskā iepirkuma funkciju, iepirkuma speciālistiem ir zināšanas un prasmes, lai to veiktu stratēģiskā līmenī. Viņi saņem apmācību, lai veicinātu attīstību, viņu prasmju līmenim. Iepirkumu darbības novērtēšanas pasākumi ir kvalitatīvi, kā arī kvantitatīvi.

---

<sup>34</sup> Bildsten, L. *Purchasing strategies in industrialised building - A comparison of Australian and Swedish companies*, 2015, *Procedia Economics and Finance* 21 , pp. 594 – 600.

<sup>35</sup> Ellram, LM. *Key Success Factors and Barriers in International Purchasing Partnerships*, 1991, Vol. 29 Iss pp.7

<sup>36</sup> Carr, A.S., Pearson, J.N. *The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance*, Vol. 22 Iss 9 pp. 1032 – 1053.

Piemēram, iepirkums tiek vērtēts uz zināšanām par tirgiem, piegādātāji inovāciju jomā stratēģiskās plānošanas, komunikāciju ar citām funkcijām, kā arī vispārējām vadības prasmēm<sup>37</sup>. Turklāt iepirkuma funkcija būtu piekļuve vajadzīgajai informācijai, lai pieņemtu iepirkuma lēmumus, kas ir saskaņā ar stratēģiskajiem mērķiem firmā. Kopumā stratēģisko iepirkumu funkciju veic darbības, kas saistītas ar uzņēmuma iepirkuma personālu, kā tas mijiedarbojas ar citiem, un ārpus uzņēmuma. Uzņēmumi var paaugstināt iepirkuma funkciju stratēģiskā līmenī sakarā ar relatīvi kritisko un augstas dolāra vērtības materiālu un/vai pakalpojumiem, ko uzņēmums iegādājies. Daudzās nozarēs, pirkumam tērē vairāk nekā pusi no pārdošanas<sup>38</sup>. Uzņēmumam var būt vienreizēja iespēja savā iepirkumu funkcijā. Iepirkuma speciālisti, ko izmanto stratēģiskajā iepirkuma funkcijas veikšanā tiek uzskatīti par firmas resursiem. No teorētiskā viedokļa, uzņēmuma resursus var izmantot, lai atbalstītu savas spējas, lai uzņēmums var iegūt konkurences priekšrocības. Nākamajā sadaļā prezentē resursu balstītu pieeju, lai uzsvērtu, cik svarīga ir uzņēmuma resursiem.

Pamatojoties uz resursu teoriju, mēģinot nodot iepirkuma funkciju sabiedrībai, teorētiskā kontekstā resursu pieejamība uzsvēr stratēģisku nozīmi uzņēmuma resursiem un darbaspējai. Resursi tiek definēti fiziskos resursos un cilvēkresursos, ieskaitot zināšanas un pieredzi vadības komandā. Uzņēmumi var gūt peļņu, kapitalizējot uz unikālajām īpašībām un tās resursiem. Tomēr uzņēmuma resursi jāpārvalda stratēģiski, uzņēmumam saglabājot savas konkurences priekšrocības. M.Porters atzīmēja, ka resursi ir vērtīgi, jo tie ļauj uzņēmumam iesaistīties uzņēmējdarbībā, kas noved pie konkurences priekšrocībām konkrētajos tirgos.

Konkurences priekšrocības sākas ar būvniecības pamata prasmēm, kas pārsniedz galveno konkurentu kompetences un kā uzņēmumam jānodrošina ilgspējīgu konkurētspējas priekšrocību, ko konkurenti nevar viegli nokopēt. Pamatojoties uz resursu un cilvēku iemaņas intensitāti. Iepirkuma funkcija var būt svarīga iespēja uzņēmumam balstītas uz pieeju, ka iepirkumu, tehnoloģiju, projektēšanas, ražošanas, izplatīšanas un pakalpojumu iespējas uzņēmumā<sup>39</sup>. Jo vairāk ir prasmes katram darbiniekam, jo vērtīgi ir darbinieki kā uzņēmuma kapitāls.

Uzņēmums var saglabāt savu konkurences priekšrocības, ja vien tam ir unikālas funkcijas, kas pārspēj savus konkurentus. Unikālo veidu iepirkumu darbības, kas ir stratēģiski vērstas lai sasniegtu uzņēmuma mērķus, palīdzot uzņēmumam saglabāt savas konkurētspējas priekšrocības. Daudzi no šiem stratēģiski orientētām iepirkumu aktivitātēm ir saistītas ar

---

<sup>37</sup> Carr, A.S., Pearson, J.N. *The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance*, Vol. 22 Iss 9 pp. 1032 – 1053.

<sup>38</sup> Hesping, F.H., Schiele, H. *Purchasing strategy development: A multi-level review*, 2015, Journal of Purchasing & Supply Management 21, pp. 138–150.

<sup>39</sup> Porter, M.E. *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986, P.49-53.

piegādes pārvaldības un izmaksu vadības centieniem. Konkurences priekšrocības, finanšu rādītāji uzņēmumā, piemēram, iekļauts rentabilitāte un izaugsme, jo konkurences priekšrocības var būt ilgstoša, ja tas ir veiksmīgs ilgtermiņā<sup>40</sup>. Stratēģiskā Iepirkuma funkcija var palīdzēt uzņēmumam saglabāt savu konkurētspēju vairākos veidos. Vērtīga informācija par piegādes tendencēm, ļaus uzņēmumam pieņemt labākus lēmumus un sasniegt savus mērķus. Izveidot ciešas attiecības ar piegādātājiem, lai uzlabotu efektivitāti un kvalitāti, materiālu piegādei. Tādējādi stratēģiskā iepirkumu funkcija ir jāatbilst uzņēmuma vajadzībām, saskaņotību starp savām iespējām un konkurences priekšrocībām.

Uzņēmumi, kas var apvienot gala kontroles vadību, iesaistot darbinieku dziļāk stratēģiskos lēmumos ir efektīvāki nekā uzņēmumi, kam nav tādas iespējas. Pirmais jautājums skar attiecības starp iesaistīšanu iepirkuma/piegādātāja (PSI) un stratēģisko iepirkumu (SP).

Iepirkuma speciālistiem ir jāiesaistās uzņēmuma stratēģijas attīstībā. Daži uzņēmumi ļauj iepirkumu speciālistiem piedalīties, lai veiktu būtisku ieguldījumu stratēģijas izstrādē. Galvenais iemesls ir pārlicības trūkums stratēģiskajā ieguldījumā. Kad jūs pērkat un nepiedalāties šo lēmumu pieņemšanas procesā, tas var negatīvi ietekmēt uzņēmumu<sup>41</sup>. Iegādājoties dalību par jaunu produktu attīstību, komanda var savlaicīgi piekļūt jaunai informācijai par produktu. Tas ļauj iegādes iespēju identificēt kvalificētus piegādātājus jauno produktu piegādei. Funkcionālās komandas var palielināt iepirkumu efektivitāti. Darba grupā vai no dažādām funkcionālajām jomām, lai sasniegtu kopīgu mērķi. Mijiedarbība starp tirdzniecību un iegādi palielināšana būtu jāuzlabo iepirkumu spēju stratēģiski plānošanas procesā, pamatojoties uz plānoto pārdošanas prognozi, konstatēts, ka iepirkuma un piegādātāju piesaiste var palīdzēt uzlabot ražošanas procesus.

Otrais jautājums skar attiecības starp stratēģisko iepirkumu un uzņēmuma finanšu rādītājiem (FP).

Resursu bāzes skats firmas formulē attiecības starp uzņēmuma resursiem, iespējām un konkurences priekšrocībām. Svarīgi ir "sacensības par nākotni " kā konkurences priekšrocības. Saskaņā ar šo viedokli, uzņēmumam ir bažas ne tikai par rentabilitāti tagadnē un izaugsmi vidējā termiņā, bet arī par tās turpmāko nostāju un konkurences priekšrocībām. Tas prasa stratēģisku plānu, lai noteiktu, cik uzņēmums var sacensties, kad tā pašreizējā stratēģija konfigurācija ir novecojusies<sup>42</sup>. Stratēģiskās plānošanas procesi, kas ir labi izstrādāti, pienācīgi īstenoti un kontrolēti ieguldījumi uzņēmumā, ņemot vērā vispārējo rentabilitāti. Stratēģiskais iepirkums ir atvasināts no stratēģiskās vadības koncepcijas. Pēc

---

<sup>40</sup> Carr, A.S., Pearson, J.N. *The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance*, Vol. 22 Iss 9 pp. 1032 – 1053.

<sup>41</sup> Turpat.

<sup>42</sup> Turpat.

iepirkuma funkcija atpazīst uzņēmuma stratēģiskos mērķus, tā var sākt procesu izstrādājot iepirkuma stratēģiju. Turklāt stratēģisko iepirkumu paredz, ka iepirkuma stratēģija ir saskaņota ar stratēģiskajiem plāniem uzņēmumā. Kad iepirkuma funkcija tiek paaugstināta līdz stratēģiskam līmenim, tā ir labākā situācijā, lai veicinātu uzņēmuma sniegumu. Stratēģiskiem iepirkumiem ir pozitīva ietekme uz finanšu rezultātiem firmā. Modelis liecina, ka iegādājoties un piesaistot piegādātāju ir pozitīva ietekme uz stratēģisko iepirkumu un uz uzņēmuma finanšu rezultātiem.

Iepirkums un piegādātāji var ietekmēt stratēģisko iepirkumu, ja to nodrošina vadība ar noteiktu izpratni par ietekmi palielināt pirkspējas stratēģisko lomu uzņēmumā.

Iepirkuma/iegādātāja faktori, stratēģiskie iepirkumi un uzņēmuma finanšu rādītāji būtiski ir saistīti un tiek atspoguļoti mērīšanas modelī. Kaut PSI faktoram nav tiešas ietekmes uz uzņēmuma stāvokli, tomēr pastāv netieša ietekme uz uzņēmuma finanšu aspektiem. Tādējādi, iesaistot pirkšanas/iegādātājus plānošanas procesā produktu attīstību un var palīdzēt uzņēmumiem palielināt savu produktivitāti<sup>43</sup>. Runājot par vadību, ir priekšrocības, kas saistītas ar funkciju celšanas iepirkumu uzņēmumos ir svarīgi piedaloties mārketinga un ražošanas lēmumu pieņemšanā. Tiek uzskatīts, ka lielākā daļa uzņēmumu atzīst, ka ir svarīgi stratēģiskie iepirkumu, jo nenoteiktības periodā, situācija uz tirgu un valūtas riski ir iemesls pievērst lielāku uzmanību iepirkumu funkcijām uzņēmumā, paaugstinot iepirkumu funkciju stratēģisko līmeni.

No pircēja puses, ir svarīgi izskatīt piegādātāja uzņēmējdarbības kultūru. Šis aspekts ir bieži aizmirst. Pats grūtākais ir faktors, kas ietekmē dažus no svarīgākajiem posmiem starptautiskajos darījumos: izprast vajadzības, pircēja vai izpildes darījuma līgumu. Kultūras jautājums būtu jāuztver kā jautājums iepirkšanas departamentam, kuram jābūt izskatītam ar pienācīgu uzmanību, lai noteiktu atbilstošu rīcību. Neatkarīgi no kultūras atšķirības, pircējam ir jābūt skaidrai izpratnei par sekām ar citiem starptautiskajiem iepirkumiem<sup>44</sup>. Piemēram, atkāpes vai problēmas sagatavošanas laikā, kas nāk no tālienes, papildus izmaksas, kas saistītas ar starptautisko transportu, valūtas kursa svārstības, kvalitāti vai ārkārtas problēmas. Tā sniegs skaidru izpratni par labāko pirkšanas variantu, padarot to efektīvāku.

Piegādātājam ir arī jāapzinās visas sekas, kas izriet no starptautiskiem iepirkumiem. Šis zināšanas var būt iekļautas pārdošanas stratēģijā, lai palielinātu klientu lojalitāti, pārdošanas vai peļņas izredzes. Meklēt veidus ceļu, kā palīdzēt klientam starptautiskas

---

<sup>43</sup> Carr, A.S., Pearson, J.N. *The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance*, Vol. 22 Iss 9 pp. 1032 – 1053.

<sup>44</sup> Lucero, C. *A relationship model between key problems of international purchasing and the post purchase behavior of industrial firms*, 2008, Vol. 23 Iss 5 pp. 332 – 341.

problēmas risināšanā<sup>45</sup> pirkšanas procesā. Cenšoties saprast, kāpēc daži uzņēmumi neietver iegādi un piegādātāju stratēģiskās iegūšanu risinājumus, bet dažas nelielas kompānijas uzsver stratēģisko iepirkuma nozīmi. Kā arī pētīt ietekmi piegādātāja dalībai uzņēmumā no paša piegādātāja viedokļa.

Kopumā iegāde spēlē būtisko nozīmi daudziem uzņēmumiem. Vadībai būtu labāk saprast, cik svarīgi ir iegādes/iegādātāji, iepirkumu līdzdalība un tās saistību ar finanšu uzņēmuma sniegumiem. Paaugstināt iepirkuma funkciju un palielināt lomu uzņēmumā.

Tiek atspoguļota samazināta uzmanība augstākajai vadībai un zinātnisko pārvaldību iepirkuma jomā kopumā. Ka augstākā vadība bieži uztver izpildi iegādi kā "pasīvo" lomu.

Galvenais ir tas, ka lielākā daļa ražotāju ir "partneri" un iekļauti sistēmā, kas ietver divus tirgus, nevis vienu. Uz pirmo tirgu tie pārdod savus produktus. Otrais, no kuriem tie iegūti sastāvdaļas vai materiāli, kas vajadzīgi, lai ražotu šo produktu. Lai gan vertikālo integrāciju un apvienošanās darbību, lielākā daļa uzņēmumu nodarbojas ar daudziem "partneriem", kā klientiem vai piegādātājiem. Šie partneri ir neatkarīgas iestādes, kuras uzņēmumam nav juridiska vai administratīva jurisdikciju<sup>46</sup>. Tādējādi tiem ir jābūt pārliecinātiem, motivētiem vai citādi veicināt sadarbību ar attiecīgo uzņēmumu. Klientiem vai piegādātājiem – viņi visi strādā tirgus apstākļos un ir nepieciešams izstrādāt korporatīvo stratēģiju. Lai apmierinātu klientus, ražošanas problēmās ir jāpaļaujas uz saviem piegādātājiem. Tāpēc, stratēģija ir nepieciešama tirgū, lai mēģinātu optimizētu iepirkumu. Turklāt ir jāintegrē nepieciešamas programmas uzņēmuma labklājībai.

Saskaņā ar stratēģiju, darba autors neuzskata ka vispārējos mērķus un svarīgus lēmumus nosaka galvenais vadītājs un viņa tuvākie padotie uzņēmējdarbības gaitā. Svarīgi lēmumi ir tie, kas ietekmē izmērāmus īstermiņa peļņas, riska un ilgtermiņa konkurētspējas, uzņēmējdarbības drošību. Ikvienam uzņēmumam ir stratēģija, tieša vai netieša, koordinēta vai nē. Faktiski, biznesa stratēģija ir pamats. Uzņēmuma faktori var būtiski ietekmēt gan īstermiņa riskus gan ienesīgumu. Tomēr atzišana par to, ka tiem var būt tikpat liela ietekme uz ilgtermiņa konkurētspējas un uzņēmējdarbības drošību ir daudz mazāk acīmredzama starp šiem pašiem līderiem. Protams, šie divi elementi nav savstarpēji izslēdzoši. Koncentrējoties tikai uz īstermiņa lēmumiem, netiek kontrolēts ilgtermiņa stāvoklis lēmumu pieņemšanai.

Ir nepieciešams attīstīt skaidru biznesa stratēģiju, izklāstīt rīcības programmas. Runājot par uzņēmējdarbības priekšlikumiem, ir daudz ko teikt par programmu, attiecībām un ilgtermiņa pasākumiem. Galvenais mērķis ir piegādāt tirgus vajadzībām paša uzņēmuma

---

<sup>45</sup> Shawnee, S.T., Vickery, K., Narayanan, S. *Optimization models for buyer-supplier negotiations*, 2008, Vol. 38 Iss 7 pp. 551 -561.

<sup>46</sup> Farmer, D. *Developing Purchasing Strategies*, 1981, Vol. 11 Iss 2/3 pp. 114 – 121.

pārdošanas preces tirgū, kas ir jāsaista ar citām stratēģijām. Šajā gadījumā būs interesanti redzēt biznesa filozofiju un attieksmi pret lomu dažādu vadītāju, kā arī īpašo uzņēmuma politiku, kas saskaras ar problēmu.

Lielākā daļa uzskata, ka attīstības stratēģijai ir jāsākas ar rūpīgu analīzi par nozares tirgu konkurences apstākļos. Jāizvērtē dažādas kombinācijā par savām stiprajām un vājajām pusēm uzņēmumā. No šīs analīzes, jāidentificē mērķi un alternatīva stratēģija, lai sasniegtu rezultātu.

Izaicinājumu saraksts, kas sākotnēji tika izstrādāts kā stimuls attīstībai piegādes stratēģijām. Tendences, kas ir aktuālas:

- Strauji attīstošas tehnoloģijas;
- Pasaules politisko risku palielināšana;
- Stingrākas prasības un kvalitātes kontrole;
- Stingra valsts kontrole;
- Inflācija;
- Paaugstinātas izmaksas;
- Mazāk stabili valūtas kursi<sup>47</sup>.

Ir skaidrs, ka daudzi no šiem faktoriem var ietekmēt tirgu piedāvājuma. Izstrādājot piedāvājuma stratēģiju vajadzētu iekļaut dažādu aspektus uzņēmumā, piedāvājuma stratēģijas izskatīšana. Uzņēmuma spēju izstrādāt un īstenot efektīvu piegādes ķēdes stratēģiju ir saistīts ar vairākiem faktoriem, tostarp uztveri uzņēmuma galvenajiem vadītājiem visos līmeņos. Vadītājam attīstot stratēģiju būtu jāatzīst, ka ir atkarīgs no esošās uzņēmuma struktūras, savu iekšējo komunikāciju sistēmas kvalitātes, pagātnes pieredzes uzņēmumā un pieejamiem resursiem. Kā minēts iepriekš, attīstība piegādes ķēdes stratēģijās ietver plašus apsvērumus uzņēmumā. Uzreiz redzams, ka apsvērumi, būs atkarīga no rūpniecības un uzņēmuma. Taču ir nepieciešamība izstrādāt konkurences priekšrocības un tos efektīvi izmantot.

Vairākas lomas priekš iepirkumu vadīšanas, kas ir noderīgi:

- Alternatīvas iepirkuma problēmas risināšana,
- Uzņēmuma aizsardzības struktūra no papildu izmaksām,
- Samazināt darījumu izmaksas,
- Nodrošināt veiksmīgu tāldarbības piegādes darbību,
- Labu attiecību uzturēšana ar piegādātājiem<sup>48</sup>.

Katrs no šiem punktiem ir stratēģisks aspekts. Tas uzsver svarīgu nozīmi, ka attīstības stratēģijai ir nepieciešama ātra reakcija. Tie ir vienkārši argumenti, jo tas nav nekas neparasts.

<sup>47</sup> Farmer, D. *Developing Purchasing Strategies*, 1981, Vol. 11 Iss 2/3 pp. 114 – 121.

<sup>48</sup> Turpat.

Autors, neuzskata, ka var mūsdienu pasaulē atrasts uzņēmumus, kam būtu stratēģija pretrunā ar pieeju no vadības rīcības.

Skatoties no iepirkumu menedžera puses, jāatzīmē daži organizatoriski un uzvedības faktori efektīvas piegādes stratēģijas realizācijai:

- Kvalitatīvu un ātru attiecīgas informācijas plūsmu no vadības augšas un citiem departamentiem ir nepieciešams uzlabot.
- Tiem, kas lemj par produktu/resursiem, būtu jāizvērtē korporatīvo stratēģiju un mērķus. Patiesībā, viņiem būtu jāveicina šo attīstība.
- Resursus jāorganizē tā, lai nodrošinātu ilgtermiņa resursu piekļūšanu stratēģiskā plāna ietvaros.
- Informācijas sistēmas jomā par produkta/resursu jāizstrādā sadarbībā ar vadību un kolēģiem no citiem departamentiem vienā sistēmā.
- Jā ir nepieciešamie resursi ir jākoncentrējas uz alternatīvu attīstību stratēģijas ietvaros; to izvērtēšana attiecībā uz risku un potenciālu; un prezentācija izvēlētas vadības kolēģiem<sup>49</sup>.

Dažas rūpnieciskas tendences, lai iegūtu taktiskos vai darbības priekšrocības, var kaitēt labākai stratēģiskai pieejai. Lai gan var būt priekšrocības no kopētai stratēģijai no konkurentiem, tie ir rūpīgi jāapsver, ņemot vērā savus stiprās un vājās puses uzņēmuma. Tur var būt priekšrocības, kā arī tādas pašas problēmas. Uzņēmumiem metalurģijās nozarē tiek atzīmēts īpaša vērtība par iespēju pievienojot attīstības elementus, kas tiks saistīti ar stratēģiju, produktu, piegādes ķēdi, iepirkuma kanālus un konkurences aspektiem. Turklāt, aspekti, kas saistīti ar tehnoloģiju/inovāciju, pakalpojumu, informācijas/komunikācijas, zīmolu, zināšanu un kultūras aspektiem ir dominējošie. Turklāt, savstarpējās uzticēšanās attiecības, kā līdzeklis, lai padarītu attiecības pārredzamākas. Ir nepieciešamība izveidot daudz godīgāku un ilgstošu vienošanos.

Attiecības attīstība ir galvenais elements, lai biznesa sarunas gaitā pievienotu lielāku vērtību. Savā ieguldījumā, elementi, kas ir visvairāk vērtīgi pēc klientu domām, uzņēmumi var veicināt pasākumus, kas radīs vēl pievienoto vērtību saviem produktiem, izejvielu un pakalpojumu vērtību. Turklāt, šiem elementiem būs vērtīgi veidot attiecības B2B kontekstā, ja piegādātāji, lai nodrošinātu nepieciešamo centienos attīstīt tos. Saskaņā ar klientiem, šie elementi var veicināt izveidošanas partnerības uz ilgtermiņa attiecībām starp uzņēmumiem.

---

<sup>49</sup> Murray, J.A. *A model towards optimizing advertising effort on consumer goods purchase*, 1971, Vol. 5 Iss 4 pp. 217 – 221.

Uzņēmuma piegādātājiem ir efektīvāk jāuzlabo to pārvaldību, lai segtu šos elementus, un atbalstītu attiecības ar uzņēmumiem, vēšot tos centienus, lai panāktu lielāku daļu no pievienotās vērtības B2B kontekstā. Tādi principi dos divu līmeņu uzlabojumus – biznesa procesu modelēšanas jomas attīstība un uzlabotas funkcionalitātes procesa iespējas. Rezultātā integrācijas procesa automatizācija un optimizācija darbība var nodrošināt redzamību, elastīgumu un ērtu ekspluatāciju turpmākai uzlabošanai, jo īpaši optimizējot procesus, izmantojot uzlabotus biznesa procesus. Optimizācija iepirkumu uzņēmumā – pasākumu kopums, kuru mērķis ir samazināt izmaksas patērētāju ķēdē, palielinot efektivitāti, neietekmējot to biznesa procesu un materiālo resursu kvalitāti. Daudziem uzņēmumiem pilnībā realizēt esošo potenciālu iepirkuma jomā un piegādes vadību nav iespējas. Visi resursi, nauda, materiāli, personāls un to atrašanās vietas ir atšķirīgas, kas padara neiespējamu pielietot tas pašas shēmas un variācijas. Tomēr analīze efektīvākajiem uzņēmumiem var izgaismot par to, kā sasniegt maksimālu rezultātu šajā jomā. Pirmkārt, uzņēmumam, kam izdevies optimizēt iepirkumu, pievērst lielāku uzmanību darbam ar personālu: viņi cenšas attīstīt speciālistu prasmes piegādes un tajā pašā laikā meklē efektīvus veidus, kā nodrošināt un apvienot visas organizācijas kopīga mērķa locekļus. Otrkārt, jā uzņēmumi ir noteikuši sev ambiciozus mērķus, plānošanu, kas notiek ne tikai ņemot vērā stratēģisko redzējumu par nākotnes attīstību, bet arī identificē konkrētus veidus, lai sasniegt iecerētos rezultātus. Visbeidzot, uzņēmums ar augstākajiem rādītājiem iepirkuma jomā un piegādes vadību pievērš īpašu uzmanību, lai nodrošinātu apgādes vienības un tas atbilst uzņēmumu stratēģiskajām prioritātēm. Tas ne tikai ļauj uzņēmumiem labāk izmantot esošo iespējas samazināt izmaksas, bet arī rada apstākļus vēl lielākiem labumiem nākotnē ar pieaugošajām tendencēm globalizācijas sfērā. Iepirkuma procesa optimizācija sniegs konkurences priekšrocības uzņēmumam.

## 2. MAŠĪNBŪVES UN METĀLAPSTRĀDES NOZARES UZŅĒMUMI UZ GLOBĀLO IZMAIŅU FONĀ

### 2.1. Mašīnbūves un metālapstrādes nozares stāvoklis Latvijā

Visplašākā rūpniecības nozare (ekonomikas nozaru starptautiskās standartklasifikācijas kategorija), kas no izejvielām un materiāliem ražo gatavus izstrādājumus un tajā ietilpst: pārtikas, dzērienu, tabakas izstrādājumu, tekstila, apģērbu, apavu, ādas, galantērijas, kokapstrādes, mēbeļu, papīra un tā izstrādājumu, poligrāfijas, koksa, naftas pārstrādes, kodolkurināmā, ķīmijas, gumijas, plastmasu, minerālu pārstrādes, metalurģijas, metālapstrādes, mašīnu, iekārtu, kancelejas preču, datoru, sakaru iekārtu, medicīnas instrumentu un aparatūras, automobiļu, metālisko un nemetālisko ražošanas atlikumu pārstrādes u. c. nozares<sup>50</sup>. Latvijā apstrādes rūpniecībai ir vēsturiskas saknes, taču pēdējo laiku ir notikušas būtiskas pārmaiņas. Ģeopolitiskā nestabilitāte turpinās kavēt apstrādes rūpniecības attīstību.

Metālapstrādes, mašīnbūves, mašīnzinību nozare ir daudzveidīga, tā sastāv no vairākiem sektoriem, aptverot virkni atšķirīgus darbības veidus, t.sk. mašīnbūvi, mašīnzinības, metālu ražošanu, gatavo metālu izstrādājumu ražošanu un uzstādīšanu, elektrisko iekārtu ražošanu, transporta līdzekļu ražošanu, medicīnas iekārtu ražošanu, iekārtu un ierīču remontu un uzstādīšanu un citas darbības<sup>51</sup>. Tas ir apstrādes rūpniecības apakšnozare un var teikt kā metālapstrāde ir stratēģiska nozare. Tai piemīt augstas pievienota vērtība, nepieciešamas plašas zināšanas un kas apgādā visas pārējās tautsaimniecības nozares ar mašīnām, ražošanas sistēmām un sastāvdaļām.

Līdz pat 2008.gada nogalei mašīnbūve un metālapstrāde bija viens no visstraujāk augošajiem sektoriem Latvijā, uzrādot vidēji ap 20% ikgadējo pieaugumu. Attīstības pamatā bija gan aktīva ārējo tirgu apgūšana, gan vietējais pieprasījums. Viens no attīstību ietekmējošiem faktoriem ir tehnoloģiju modernizācija, kas aktīvi tika īstenota 2004.-2005.gados, t.sk. piesaistot ES fondu līdzfinansējumu<sup>52</sup>. Latvijas uzņēmēji var radīt konkurētspējīgus, inovatīvus produktus, kas ir nozīmīgi gan Baltijas un Eiropas, gan plašākā mērogā tirgū.

---

<sup>50</sup> Akadēmiskā terminu datubāze AkadTerm. Pieejams:

<http://termini.lza.lv/term.php?term=apstrades%20rupnieciba&lang=LV> [aplūkots: 30.03.2016]

<sup>51</sup> Latvijas Metālapstrādes, mašīnbūves, mašīnzinību nozares apraksts (2012). Pieejams:

[www.lbas.lv/upload/stuff/201206/metapstrade\\_masinbuve\\_masinzinibas\\_2012\\_pet.pdf](http://www.lbas.lv/upload/stuff/201206/metapstrade_masinbuve_masinzinibas_2012_pet.pdf) [aplūkots: 25.03.2016]

<sup>52</sup> Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības asociācija. Pieejams: <http://www.masoc.lv/nozare/par-nozari>

[aplūkots: 25.03.2016]

2009.gads mašīnbūves nozarei, sakarā ar globālo ekonomisko krīzi, bija smags ne vien Latvijā, bet arī visā Eiropā. Ražošanas apjomi Latvijā 2009.gadā samazinājās par aptuveni 40%, ietekmējot praktiski visas apakšnozares. Galvenie ietekmējošie faktori – pieprasījuma mazināšanās pēc investīciju precēm citās nozarēs, ražošanas apjomu kritums saistītajās nozarēs ārvalstu tirgos, pieprasījuma kritums iekšējā tirgū, t.sk. būvniecības sektorā. Īpaši liels kritums bija iekšējā tirgū, tādejādi eksporta īpatsvars nozares produkcijas realizācijā 2009.gadā pārsniedza 80% līmeni. Zemākais punkts tika sasniegts 2009.gada vasarā, kā arī 2010.gada sākumā. Kopš 2010.gada sākuma nozarē ir vērojama stabilizācija un ir atsākusies izaugsme<sup>53</sup>. Darbības rezultāti nav bijuši veiksmīgi un to panākumi lielā mērā ir atkarīgi no situācijas ārējā vidē, ņemot vērā šīs produkcijas eksporta daļas pārsvaru pār vietējā tirgū realizēto.

Aplūkojot ar metālu ražošanu un apstrādi saistītās apakšnozares ražotāju cenu indeksu laika periodā no 2009. līdz 2011. gadam, redzams, ka kopumā ražotāju cenas šajā laika periodā nav būtiski mainījušās. Izņēmums ir metālu ražotas sektors, kam ražotāju cenas 2011. gada beigās salīdzinājumā ar 2009. gada beigām ir pieaugušas par aptuveni 50%<sup>54</sup>. Kopumā 2009. gadā ražotāju cenas nedaudz samazinājušās, bet produkcijas vērtība 2009. gadā salīdzinājumā ar 2008. gadu samazinājās daudz lielākā apmērā nekā ražotāju cenas. Tas norāda uz pieprasījuma kritumu šajā laika periodā.

2010. un 2011.gadā ikgadējais apjomu pieaugums ir sasniedzis 30%, līdz ar to 2011.gadā ir sasniegts ražošanas apjomu līmenis, kāds bija pirms pasaules ekonomiskās krīzes 2008.gadā. Savukārt 2012.gadā ir sasniegti vēsturiski augstākie ražošanas un eksporta apjomi, kas pārsniedz pirmskrīzes līmeni. Metālapstrādes nozare ir orientēta uz eksporta, proti, vidēji ap 80% saražotās produkcijas tiek realizēta eksporta tirgū. Apakšnozare ieņem vadošo vietu Latvijas preču eksporta struktūrā, nodrošinot vienu trešo daļu kopējā preču eksporta<sup>55</sup>. Analizējot uzņēmumu prognozes metālapstrādes nozarē sadalījumā pa reģioniem 2012. gadā vietējā tirgū, aptuveni puse aptaujāto paredz šīs nozares apgrozījuma apjoma pieaugumu 2012. gadā.

Apjomu samazinājums 2013.gadā saistās ar nozares lielākā uzņēmuma "Liepājas metalurģis" darbības apturēšanu. 2014.gadā savukārt nozares rādītājus nelabvēlīgi ietekmēja

---

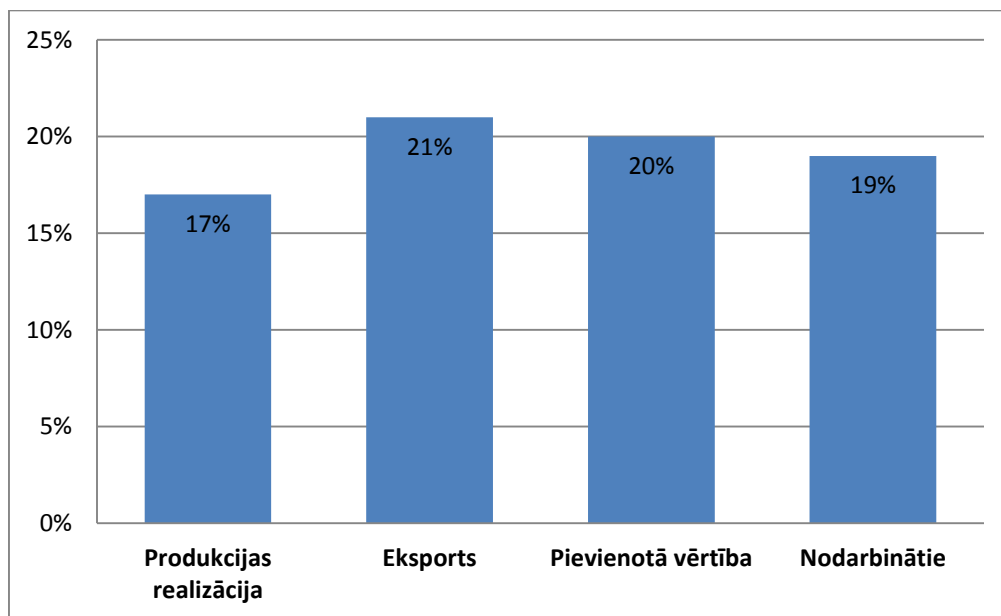
<sup>53</sup> Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības asociācija. Pieejams: <http://www.masoc.lv/nozare/par-nozari> [aplūkots: 25.03.2016]

<sup>54</sup> Latvijas Metālapstrādes, mašīnbūves, mašīnzinību nozares apraksts (2012). Pieejams: [www.lbas.lv/upload/stuff/201206/metalapstrade\\_masinbuve\\_masinzinibas\\_2012\\_pet.pdf](http://www.lbas.lv/upload/stuff/201206/metalapstrade_masinbuve_masinzinibas_2012_pet.pdf) [aplūkots: 25.03.2016]

<sup>55</sup> Turpat.

ekonomiskā un politiskā situācija Krievijā un no tā izrietošie eksporta apjomu samazinājumi uz šo valsti<sup>56</sup>.

2014.gadā nozare nodrošināja 20% no kopējās apstrādes rūpniecības pievienotās vērtības un 21% no kopējā preču eksporta (sk. 2.1. attēls)<sup>57</sup>.



2.1. att. Mašīnbūves un metālapstrādes struktūras daļa no Latvijas apstrādes rūpniecības nozares, % (2014.g.)<sup>58</sup>

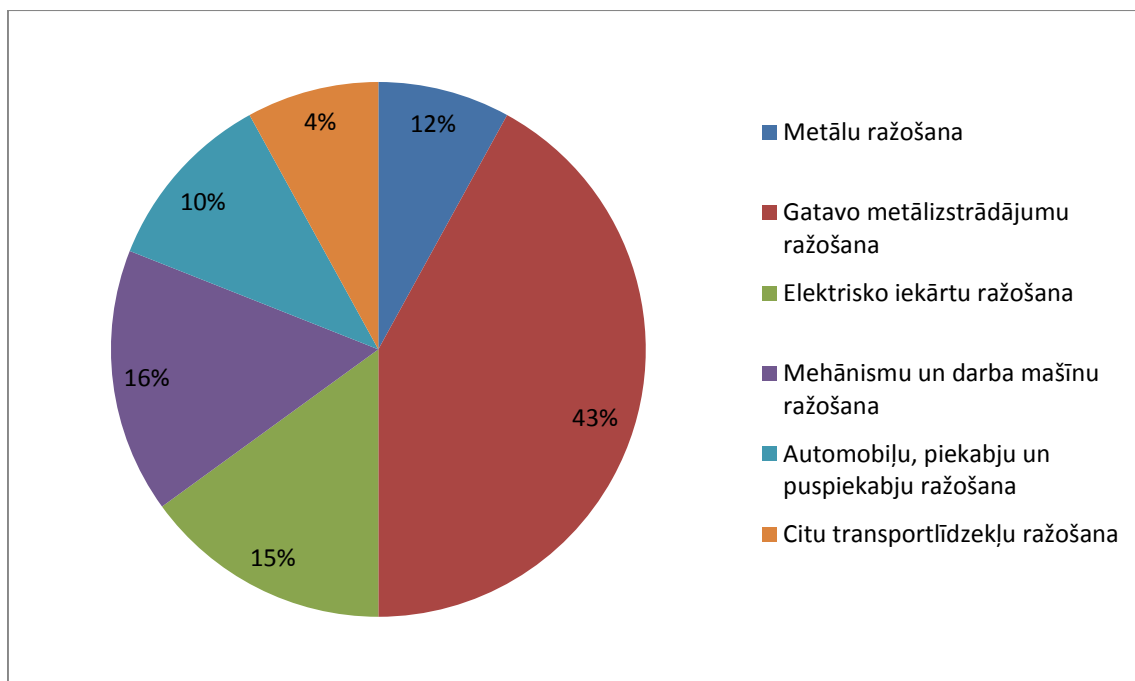
Mašīnbūves un metālapstrādes nozare ir uz trešas vietas Latvijā, pēc kokapstrādes un pārtikas nozares. Tā kā vairākums produkcijas eksportējas, tad ļoti svarīgi turēt pēc iespējas augstāk šo radītāju un mēģināt palielināt pievienotu vērtību uz produkciju. Jo pēdējo pusotru gadu šis radītājs krit vai turas uz viena līmeņa (piemēram, kadu periodu). Autors uzskāta, kā nodarbinātie šajā sektorā ir optimālais daudzums.

<sup>56</sup> Latvijas Republikas Finanšu Ministrijas mājas lapa. *Rūpniecības izaugsmes palēnināšanos septembrī noteica kritums pārtikas ražošanā, mašīnbūvē un metālapstrādē*. Pieejams:

<http://fm.gov.lv/lv/aktualitates/jaunumi/makroekonomika/51551-fm-rupniecibas-izaugsmes-paleninasanos-septembri-noteica-kritums-partikas-razosana-masinbuve-un-metalapstrade> [aplūkots: 25.03.2016]

<sup>57</sup> Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības asociācija. Pieejams: <http://www.masoc.lv/nozare/par-nozari> [aplūkots: 25.03.2016]

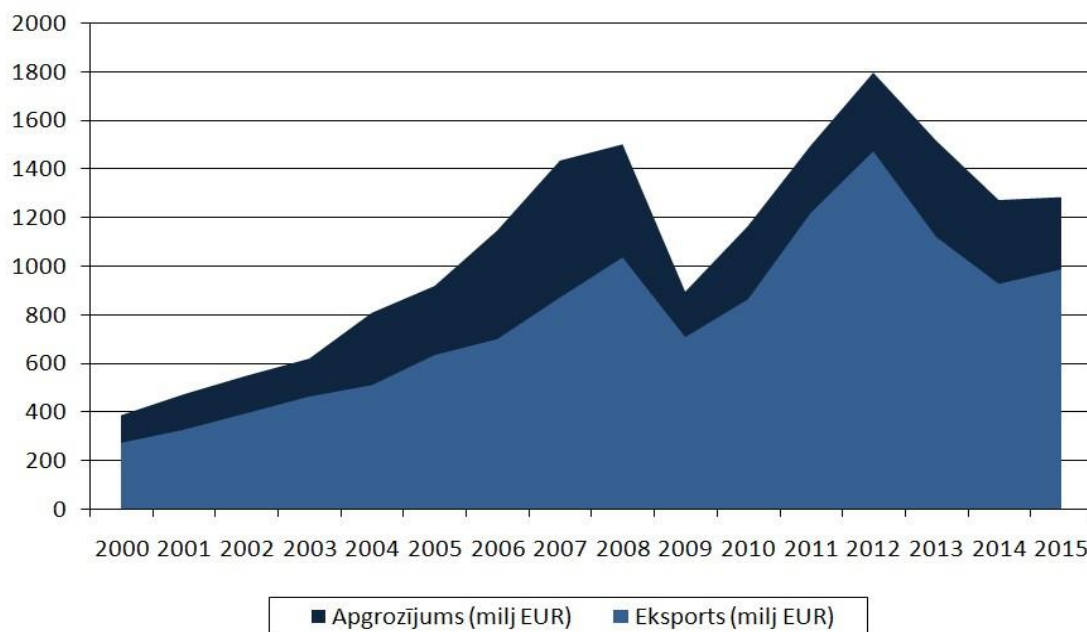
<sup>58</sup> Autora veidots attēls.



2.2. att. Mašīnbūve un metālapstrāde nozares struktūra Latvijā pēc pievienotās vērtības, % (2015.g.)<sup>59</sup>

Tā kā mašīnbūves un metālapstrādes uzņēmumi Latvijā saskrās ar problēmu, kā produkcija tiek realizēta ar minimālo pievienotu vērtību, tad ir noderīgi apskatīt pēc ražošanas vajadzībām (sk. 2.2. attēls). Ir redzams, kā vairāku uzņēmumu (ieskaitot SIA Severstal Distribution) produkcijas ir balstīta uz gatavas metālizstrādājumu ražošanu. Gatavo metālizstrādājumu kvalitāte atbilst pasūtītāja un Eiropas standartu prasībām un tiek pieprasīts no klienta pusēs. Tas liecina par konkurētspēju un iespējamajām priekšrocībām attiecībā pret parējiem virziniem. Bet, recesijas gadījumā mazāks pieprasījums un cenu samazināšanās tiešā veidā ietekmēs uzreiz 43% no Latvijas mašīnbūve un metālapstrāde nozares pievienotu vērtību uz produkciju.

<sup>59</sup> Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības asociācija. Pieejams: <http://www.masoc.lv/nozare/par-nozari> [aplūkots: 01.05.2016]



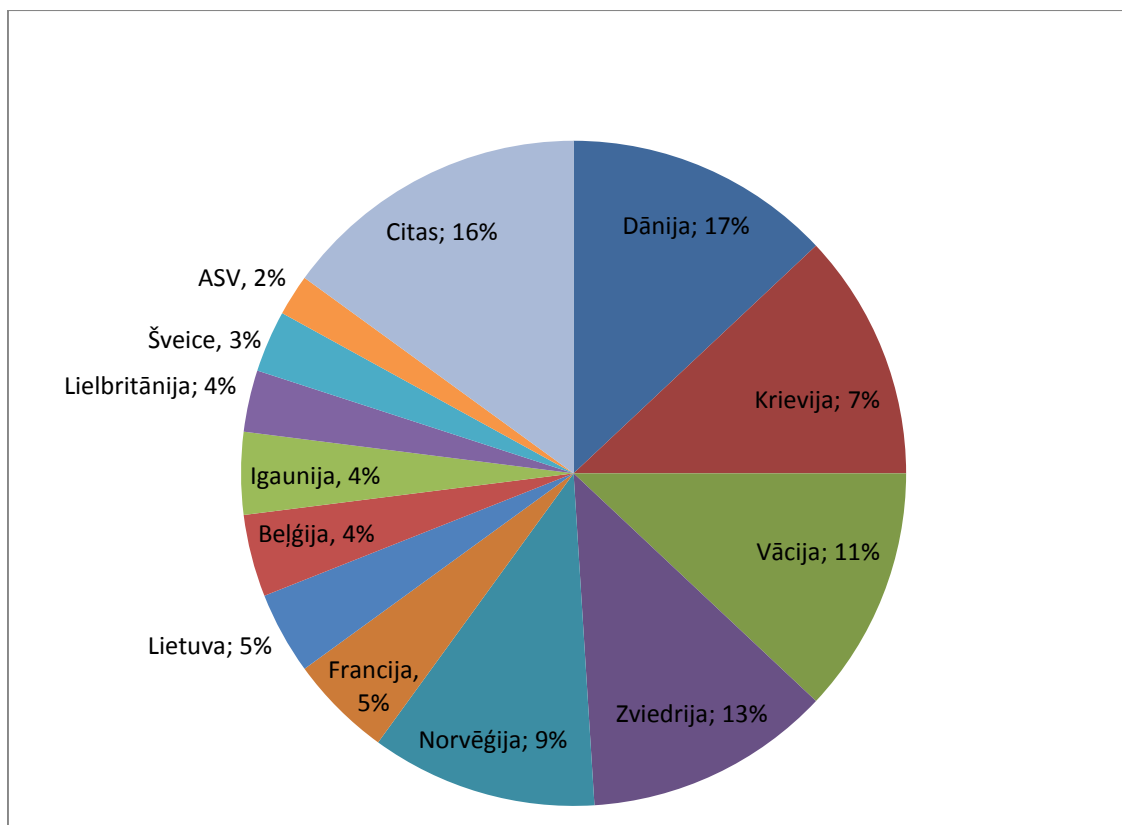
2.3. att. Mašīnbūves un metālapstrādes nozares apgrozījuma un eksporta apjomu dinamika, (2000. – 2015.g.)<sup>60</sup>

Uzreiz pēc krīzes mašīnbūves un metālapstrādes nozares apgrozījums un eksporta apjomu dinamika strauji sāka augt. To atzīme arī vairāki eksperti un pētījumi. Tā kā par 2015.g. nav vēl pieejami visi dati, bet ir redzams kā ir stagnācija mašīnbūves un metālapstrādes nozarē. Piemēram, SIA Severstal Distribution, sākot ar 2014.g. beigu un visu 2015.g. palielināja pārdošanas apjomus, bet pievienotā vērtība bija minimāla vai uzņēmums saskāras ar zaudējumiem (dažādu situāciju dēļ). Jā, Latvijas uzņēmumi neveiks biznesa statēģijas un procesu izmaiņās, tad visa nozare var saskrāties ar krīzi. Piemēram, AS KVV Liepājas metalurģs, kurš nevar atrast potenciālo lielu tirgu priekš eksportam, jo produkcija nav konkurētspējīga un nav speciālās produkcijas priekš jaunas nišas.

Latvijas ārējās tirdzniecības nozares produkcija tiek eksportēta uz vairāk nekā 100 Pasaules valstīm, līdz ar to eksporta tirgu ģeogrāfija ir ļoti plaša. Kopumā ap 65% no produkcijas tiek realizēta Eiropas Savienības valstīs<sup>61</sup>. Mašīnbūves un metālapstrādes nozare ir izteikti eksporta orientēta (sk. 2.4. attēlu).

<sup>60</sup> Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības asociācija. Pieejams: <http://www.masoc.lv/nozare/par-nozari> [aplūkots: 01.05.2016]

<sup>61</sup> Nozaru ekspertu padomes. *Metālapstrādes, mašīnbūves, mašīnzinību nozares apraksts*. Pieejams: <http://www.nozaruexpertupadomes.lv/nozaru-kvalifikaciju-sistema/metala-apstrade-masinbuve-un-masinzinibas/nozares-apraksts> [aplūkots: 25.03.2016]



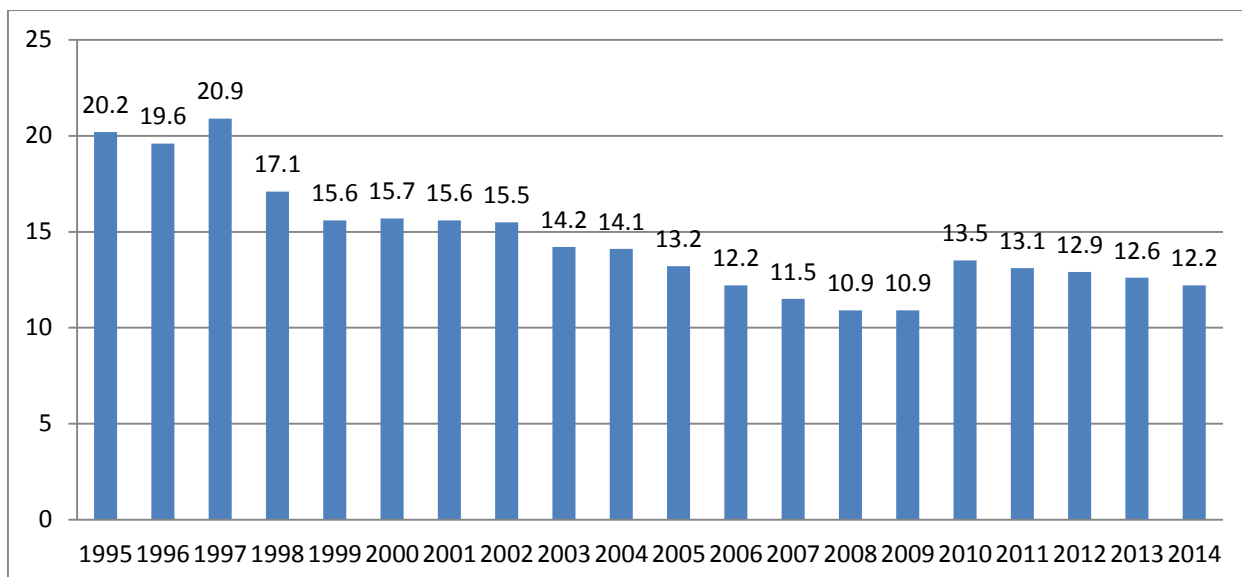
2.4. att. Mašīnbūves un metālapstrādes nozares galvenie eksporta tirgi, % (2015.g.)<sup>62</sup>

Latvijas apstrādes rūpniecības nozare pēckrīzes gados ir attīstījusies salīdzinoši dinamiski, tomēr tās īpatsvars kopējās tautsaimniecības pievienotajā vērtībā ir tikai mazinājies. Īpaši pēdējie divi gadi nozarei ir bijuši izaicinājumiem pilni – problēmas vērojamas gan rietumu eksporta tirgos (eiro zonas valstu vājā un nepastāvīgā izaugsme), gan austrumos (Krievijas un citu NVS valstu ekonomiku un Krievijas rubļa vājināšanās, ieviestās ekonomiskās sankcijas).

Dažādu faktoru un citu tautsaimniecības nozaru straujākas izaugsmes dēļ apstrādes rūpniecības īpatsvars tautsaimniecības kopējā pievienotajā vērtībā nu jau četrus gadus pēc kārtas ir sarucis. Tas ir pilnīgi pretēji vēl salīdzinoši nesenajiem ekonomiskās politikas veidotāju plāniem palielināt nozares īpatsvaru līdz 2020. gadam 20% apjomā. 2014. gadā apstrādes rūpniecības pievienotā vērtība salīdzināmajās cenās samazinājās par 0.3%. Jā, apstrādes rūpniecības salīdzinoši neveiksmīgo rezultātu 2014. gadā noteica galvenokārt norises ārējos tirgos, bet acīmredzams ir arī tas, ka pēdējo gadu rezultāti ne pavisam neļauj cerēt sasniegt 20% pievienotās vērtības īpatsvara mērķi<sup>63</sup>.

<sup>62</sup> Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības asociācija. Pieejams: <http://www.masoc.lv/nozare/par-nozari> [aplūkots: 01.05.2016]

<sup>63</sup> Makroekonomika.lv. *Latvijas apstrādes rūpniecība šķērsgriezumā (2015)*. Pieejams: <https://www.makroekonomika.lv/latvijas-apstrades-rupnieciba-skersgriezuma> [aplūkots: 25.03.2016]



2.5. att. Apstrādes rūpniecības īpatsvars kopējā pievienotajā vērtībā, % (1995.-2014.g.)<sup>64</sup>

Tomēr tas nenozīmē, ka nav vērts censties sasniegt citu, zemāku mērķi. Piemēram, 14 – 15% mērķis šobrīd būtu pietiekami objektīvs, grūti sasniedzams, bet reāls.

Latvijā Eiropas līmenī ir salīdzinoši zems apstrādes rūpniecības īpatsvars kopējā tautsaimniecības pievienotajā vērtībā. Tomēr, nav saskatāma kāda viennozīmīga sakarība starp apstrādes rūpniecības īpatsvaru kopējā pievienotajā vērtībā un tautsaimniecības kopējo labklājības līmeni. Drīzāk otrādi – augstāks IKP (izteikts pēc pirktspējas paritātes uz vienu iedzīvotāju) ir valstu grupā ar zemāku apstrādes rūpniecības īpatsvaru tautsaimniecībā pievienotās vērtības struktūrā<sup>65</sup>. Apstrādes rūpniecība, tad tā nav zaudējusi savu nozīmi, vienkārši daudz nozīmīgāki ir kļuvuši tās strukturālie aspekti – cik nozare ir produktīva, kāds ir peļņas uzcenojums, cik energointensīva vai zināšanu ietilpīga tā ir. Visticamāk, vēl ilgi apstrādes rūpniecības veiksmes vai neveiksmes vērtēs pēc tās īpatsvara tautsaimniecībā, jo tā vienkārši ir pieņemts – tas ir pierastākais veids, kā raudzīties uz apstrādes rūpniecības nozares nozīmīgumu.

Lielas problēmas Latvijas Mašīnbūves un metālapstrādes nozarei un citām apstrādes rūpniecības nozarēm rada relatīvi augstās enerģijas cenas Latvijā.

Energointensīvo uzņēmumu vadība norāda, ka esošie enerģijas tarifi (īpaši elektrības), mazina to konkurētspēju. Tāpat esošie tarifi neveicina jaunas energointensīvas rūpniecības rašanos Latvijā<sup>66</sup>. Latvijas apstrādes rūpniecības nozares ir energointensīvas. Latvijā šis

<sup>64</sup> Autora veidots attēls.

<sup>65</sup> Latvijas Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības nozares apraksts (2007). Pieejams: <http://visc.gov.lv/profizglitiba/dokumenti/metmat/aprobacija/1-NO/1-NO-MetalapstradesNozare/1-NO-M-NozaresApraksts.pdf> [aplūkots: 25.03.2016]

<sup>66</sup> Latvijas Republikas Finanšu Ministrijas preses relīzes. *Apstrādes rūpniecības apjomi*. Pieejams: <http://www.lvportals.lv/print.php?id=267691> [aplūkots: 25.03.2016]

rādītājs ir augsts, kas arī apliecina daudzu minētās bažas par to, ka enerģētika rada arvien lielāku spiedienu uz apstrādes rūpniecības konkurētspēju.

Ja raugās uz enerģētikas tarifiem (elektroenerģiju, dabasgāzi), tad Latvija nebūt nav no tām valstīm, kur tarifi lielajiem rūpnieciskajiem patērētājiem būtu visaugstākie. Elektroenerģijas cena lielajiem patērētājiem Latvijā bija 8. augstākā ES vidū (starp 26 valstīm, 2013. gada 2. pusgadā, iekļaujot sadales un pārvades tarifu un nodokļus), bet dabasgāzes – 9. zemākā (21 valstu vidū)<sup>67</sup>. Tas, ka Latvijas apstrādes rūpniecības uzņēmumi ir tik ļoti atkarīgi no enerģētikas izdevumiem, bet energoņesēju tarifi nav augstākie, liecina par diviem apstākļiem:

1. Latvijas apstrādes rūpniecības struktūra ir tāda, kurā dominē energointensīvas apstrādes rūpniecības apakšnozares. Salīdzinājumā pret ES vidējo struktūru Latvijas apstrādes rūpniecībā ir liels kokapstrādes, metālapstrādes un būvmateriālu ražošanas īpatsvars – visas šīs nozares uzskatāmas par energointensīvām. Tas arī daļēji rada efektu, ka Latvijas apstrādes rūpniecība ir tik ļoti atkarīga no enerģijas izdevumiem.
2. Latvijas apstrādes rūpniecības uzņēmumi joprojām ir ārkārtīgi neefektīvi no eneregoefektivitātes viedokļa. Uzņēmumiem ir jāveic nopietnus energoauditus un praksē novērtēt konstatētos trūkumus.

Šobrīd, kad pakāpeniski sarūk Latvijas tautsaimniecības izaugsmes tempi un apstrādes rūpniecība uzrāda vājus rezultātus, kas saistīti ar produktivitāti un to noteicošajiem faktoriem (gan darbaspēka, gan kopējo faktoru produktivitāti).

Apstākļos, kad tautsaimniecības investīciju aktivitāte ir zema, noturīgs produktivitātes pieaugums gūst arvien lielāku nozīmi tautsaimniecības izaugsmē. Produktivitātei ir izšķiroša nozīme apstrādes rūpniecībā – gan raugoties no mikroekonomiskās puses (produktivitāte ir viens no galvenajiem faktoriem, kas noteiks pelnītspēju), gan makroekonomiskā viedokļa (produktivitāte noteiks tautsaimniecības izaugsmi). Tieši tas, vai Latvijas apstrādes rūpniecība spēs nodrošināt turpmāku produktivitātes kāpumu. Pēckrīzes gados nozarē ir veikts liels apjoms investīciju tieši iekārtu modernizācijā un tehnoloģisko procesu automatizācijā. Darba organizācija uzņēmumā, procesu optimizācija, tehnoloģiju, zināšanu un prasmju savienošanas spēja. Ražošanas procesa efektivitāte ir pats plašākais un grūtāk definējamais faktors. Tas sevī ietver konkrētā uzņēmuma/nozares ražotās produkcijas tirgus lielumu, inovāciju līmeni, tehnoloģisko procesu un jaunāko iekārtu pieejamību, kā arī uzņēmējdarbības spējas un procesu vadīšanu. Ja vērtē no globālās konkurētspējas indeksa viedokļa, tad tieši šajos

---

<sup>67</sup> Makroekonomika.lv. *Latvijas apstrādes rūpniecība šķērsgriezumā (2015)*. Pieejams: <https://www.makroekonomika.lv/latvijas-apstrades-rupnieciba-skersgriezuma> [aplūkots: 25.03.2016]

rādītājos Latvijas tautsaimniecība visvairāk atpaliek no vairākiem ES valstīm<sup>68</sup>. Tirgus lielums Latvijā ir tāds, kāds ir. Pakāpeniska arvien dziļāka Latvijas tautsaimniecības integrācija Eiropas ekonomikā un globālajās piegāžu ķēdēs gan pamazām paplašina iespēju horizontus Latvijas ālapstrādes nozarei.

Vēl viena Latvijas apstrādes rūpniecības potenciāla rezerve slēpjas enerģētikā:

- **Infrastrukturā optimizācija.** Latvijā ir ne tikai liela iedzīvotāju dekoncentrācija, bet tas pats attiecas arī uz rūpniecības uzņēmumiem. Ārpus galvaspilsētas tie mēdz atrasties tālu viens no otra. No enerģētikas viedokļa tas rada papildu problēmas. Katram uzņēmuma jāierīko savs pieslēgums, kas arī turpmāk jāapkalpo. Tas palielina sadales tarifus, kas nelabvēlīgi ietekmē šos pašus rūpniecības uzņēmumus. Tādēļ vēl jo vairāk pašvaldībām ir jādomā par speciālu industriālo teritoriju izveidi ar iepriekš sagatavotiem energopieslēgumiem.
- **Viens no prioritārajiem uzdevumiem – tikt galā ar elektroenerģijas tarifu radīto slogu uz Latvijas energointensīvo apstrādes rūpniecības uzņēmumu konkurētspēju.** Latvijā ir virkne ļoti energointensīvu uzņēmumu, kuru izdevumu struktūrā enerģētika veido 15-25% un atsevišķos gadījumos pat vairāk<sup>69</sup>. Turklāt daudzos gadījumos uzņēmumi darbojas nozarēs, kur peļņas maržas ir ļoti mazas, mērāmas vien dažu procentu apmērā, tādējādi elektroenerģijas tarifam ir milzīga nozīme šo uzņēmumu pastāvēšanā. Šobrīd Ekonomikas ministrija strādā pie regulējuma, kas ļautu samazināt obligātās iepirkuma komponentes (OIK) radīto slogu šiem uzņēmumiem. Tas ir pirmais solis pareizajā virzienā. Vienīgi ir jābūt ļoti uzmanīgiem ar selektīvā atbalsta sniegšanu. T.i. spēles noteikumiem jābūt skaidriem un taisnīgiem – kāpēc vieni uzņēmumi var pretendēt uz atbalstu, bet citi – nē.
- **Iespējams vēl nozīmīgāks jautājums ir energoefektivitātes kāpināšana apstrādes rūpniecības nozarē.** Līdz šim apstrādes rūpniecības uzņēmumos veiktie energoauditi, visbiežāk ir atklājuši, ka reprezentatīvā Latvijas apstrādes rūpniecības uzņēmumā nozīmīgus energoetaupījumus var panākt pat bez būtiskiem finanšu ieguldījumiem tikai ar enerģētisko procesu optimizēšanu. Ietaupījumus uzņēmējs var ieguldīt vēl tālākā energoefektivitātes un tādējādi konkurētspējas celšanā. Tomēr galvenā problēma pagaidām ir uzņēmēju vājais informētības līmenis par energoaudita sniegtajām priekšrocībām. Tāpēc, manuprāt, ir jābūt visaptverošam valsts atbalsta instrumentam, kas veicinātu energoauditu veikšanu apstrādes rūpniecības uzņēmumos.

<sup>68</sup> Makroekonomika.lv. *Latvijas apstrādes rūpniecība šķērsgrīzumā (2015)*. Pieejams: <https://www.makroekonomika.lv/latvijas-apstrades-rupnieciba-skersgrizuma> [aplūkots: 25.03.2016]

<sup>69</sup> Latvijas Republikas Finanšu Ministrijas preses relīzes. *Apstrādes rūpniecības apjomi*. Pieejams: <http://www.lvportals.lv/print.php?id=267691> [aplūkots: 25.03.2016]

## 2.2. Uzņēmuma pielāgošanās ekonomiskās vides izmaiņām

Uzņēmums SIA Severstal Distribution, kas ir viens no līderiem tērauda produkcijas tirdzniecības jomā Baltijas tirgū.

Eiropas savienību valstīs Severstal Distribution uzņēmumu grupā ietilpst tirdzniecības-ražošanas uzņēmums Severstal Distribution (Latvija) un tā meitas uzņēmums Polijā, agrāk pazīstami kā „Severstallat” un „Severstallat Silesia”. Severstal Distribution uzņēmumu grupa ir viens no lielākajiem metāla produkcijas piegādātājiem Ziemeļeiropā. Pamata tirgi ir Baltijas valstis, Somija, Zviedrija, Vācija, Polija, Čehija, Slovākija un citas valstis. Latvijā izvietotais uzņēmums SIA Severstal Distribution ir lielākais metālapstrādes uzņēmums Baltijas valstīs<sup>70</sup>. Tā ir vienīgā cauruļu ražošanas rūpnīca reģionā. Tāpēc dažādi riski un to vadība uzņēmējdarbība ir saistīti ar situāciju Latvijā, kā arī ar Eiropas Savienības – Krievijas attiecībām.

Jaunās struktūras izveidošanas mērķis ir paaugstināt Severstal Russian Steel divīzijas tirdzniecības aktīvu pārvaldības efektivitāti un apvienot uzņēmumu darbību reģionālā līmenī. SIA Severstal Distribution ir viens no līderiem tērauda produkcijas tirdzniecības jomā Baltijas tirgū. Nepārtraukta tirgus izpēte, darbinieku profesionalitāte un kompetence, augsts apkalpošanas līmenis nodrošina kompānijai spēcīgas pozīcijas un konkurences priekšrocības Baltijas metālprodukcijas tirgū.

2014.gadā SIA Severstal Distribution, kurā iekļauti uzņēmumi no Latvijās un Polijās konsolidētais apgrozījums bija 288 miljoni eiro. 2013.gadā konsolidētais apgrozījums bija 260,8 miljoni eiro. Apgrozījums pieauga, pateicoties pārdošanas apjoma palielināšanai – klientiem no Eiropas valstīm SIA Severstal Distribution 2014.gadā piegādāja 433 000 tonnu metālprodukcijas, kas ir par 18% vairāk nekā 2013.gadā. Konsolidētie ieņēmumi pirms procentu, nodokļu, nolietojuma un amortizācijas atskaitījumiem (EBITDA) 2014.gadā sasniedza 10,39 miljoni eiro. 2013.gadā konsolidētā EBITDA bija 11,34 miljoni eiro. 2015.gadā veiksmīgi noslēdzies uzņēmumu grupas „Severstal Distribution” („Severstal Russian Steel” divīzijas distribūcijas tīkla) veidošanas process, balstoties uz piecām kompānijām Krievijā, Latvijā, Polijā, Ukrainā un Baltkrievijā. Neskatoties uz ieilgušo tērauda cenu krituma periodu un ienākumu samazināšanos salīdzinājumā ar 2014.gadu, uzņēmumu grupa „Severstal Distribution” pārsniegusi plānu attiecībā uz EBITDA rādītāju un 2015.gadu noslēdza bez debitoru parādiem. Sasniegumu pamats – ieviests funkcionālās pārvaldes standarts visos grupas uzņēmumos<sup>71</sup>. Vienotais pārvaldes standarts, kas nostiprina

---

<sup>70</sup> SIA Severstal Distribution uzņēmumu grupu mājas lapa. Pieejams: <http://distribution.severstal.com/lat/index.phtml> [aplūkots: 28.03.2016]

<sup>71</sup> Turpat.

vienotu struktūru pieciem uzņēmumiem, kuri piegādā metālprodukciju Eiropas Savienības un NVS valstīs, uzrādījuši stabilu tirdzniecības apjoma pieaugumu, kā arī izdevumu samazināšanos uz vienu pārdoto tonnu. Šāda pārvaldes sistēma samazina birokrātijas līmeni, minimizē dublēšanos un paaugstina lēmumu pieņemšanas efektivitāti. Tas viss pozitīvi ietekmē uzņēmumu grupas darbības rezultātus.

Uzņēmuma integrētā vadības sistēma ir organizēta atbildības, darbību, resursu un notikumu struktūra, kuri kopā veido izpildīšanas procedūras un metodes un nodrošina Severstal Distribution spēju izpildīt savu klientu prasības.

Severstal Distribution ir izstrādājusi, ieviesusi un uztur integrētu vadības sistēmu, lai radītu apstākļus, kādi nodrošina augstākās vadības deklarēto Vīzijas, Misijas, Politikas un mērķu sasniegšanu. Šo prasību izpildīšanai tiek izmantoti “kvalitātes cikla” posmi, kurš ietver posmus no sākotnējo prasību noteikšanas līdz pilnai klienta prasību un cerību apmierināšanai.

Kvalitātes cikla posmi:

1. Meklējumi un tirgus izpēte
2. Jaunu projektu izstrādāšana
3. Apgāde
4. Plānošana un izstrādāšana
5. Riski
6. Kontrole un testēšana
7. Iesaiņošana un uzglabāšana
8. Realizācija un sadale
9. Transportēšana<sup>72</sup>

Efektīva integrētās vadības sistēma rada pārliecību par to, ka visas darbības ir pilnībā saprotamas, dokumentētas un tiek vadītas un ka arī katrs darbinieks precīzi zina, kas viņam jādara un kā tas jādara.

Integrētās vadības sistēmas pamatā ir kvalitātes vadības principi, kuri nepieciešami pastāvīgai sabiedrības uzņēmējdarbības uzlabošanai, personāla motivācijai, klientu prasību izpildīšanas nodrošināšanai un sabiedrības pozitīvai ietekmēšanai.

Šie principi ir:

1. Orientēšanās uz klientu – uzņēmums ir atkarīgs no saviem klientiem, tāpēc nepieciešams saprast gan klientu esošās prasības, gan viņu turpmākās vajadzības, nodrošināt to izpildīšanu, cenšoties pārspēt klientu cerības;

---

<sup>72</sup> Npublicēti materiāli un dokumenti no uzņēmuma iekšējās mājas lapas. Pieejams: <http://dnbbase.lv> [aplūkots: 15.01.2016].

2. Vadības loma (vadīšana) – vadītāji nosaka vispārējus mērķus, nosaka to sasniegšanas veidus un organizē darba vidi, kurā personāls var tikt pilnībā iesaistīts mērķu sasniegšanai;
3. Personāla iesaistīšana – Severstal Distribution organizē darba vidi, kura ļauj katram darbiniekam piedalīties sabiedrības mērķu sasniegšanā;
4. Orientēšanās uz procesiem – vislabākais rezultāts tiek sasniegts tad, ja visi resursi un darbības tiek vadītas kā vienots process;
5. Vadība, pamatojoties uz sistēmu – mērķu sasniegšanai nepieciešamu procesu sistēmas noteikšana, saprašana un pārvaldība palielina darbības efektivitāti;
6. Pastāvīga darba uzlabošana – pastāvīga darbības uzlabošana ir viens no uzņēmuma pamatmērķiem;
7. Ar faktiem pamatota lēmuma pieņemšana – tiek pieņemti efektīvi lēmumi, pamatojoties uz loģisku vai intuitīvu datu vai informācijas analīzi;
8. Savstarpēji izdevīgas attiecības ar piegādātājiem – Severstal Distribution un tās piegādātāji ir savstarpēji saistīti, tāpēc savstarpēji izdevīgas attiecības palielina abu organizāciju iespējas gūt labākus rezultātus<sup>73</sup>.

Integrētās vadības sistēmas (IVS) dokumentācijai atbilsta distribūcijas tīkla vadošajiem reglamentiem, likumdošanai, ISO standartu prasībām. Integrētās vadības sistēma var būt efektīva tikai tajā gadījumā, ja tā ir pilnībā dokumentēta, saprotama un ja visi to ievēro.

SIA Severstal Distribution iekšējās pārvaldības pamatā ir integrētās vadības sistēma, kuras mērķis ir organizācijas politikas un atbildības noteikšana, lai realizētu kvalitātes vadību, veselības drošības un ekoloģijas pārvaldību.

Vienotais pārvaldes standarts, kas nostiprina vienotu struktūru pieciem uzņēmumiem, kuri piegādā metālprodukciju 12 Eiropas Savienības un NVS valstīs, ieviests uzņēmumu grupā SIA Severstal Distribution 2015. gadā. Trīs gadus darbojoties vienota tīkla formātā, SIA Severstal Distribution uzņēmumi uzrādījuši stabilu tirdzniecības apjoma pieaugumu, tostarp uz vienu cilvēku, kā arī izdevumu samazināšanos uz vienu pārdoto tonnu. Salīdzinājumā ar 2012. gadu, kad tika izveidots distribūcijas tīkls, pārdošanas apjoms līdz 2015. gadam palielinājies par 50% – no viena miljona tonnu līdz 1,5 miljoniem tonnu, gada tirdzniecības apjoms attiecībā uz vienu darbinieku pieaudzis dubultā – no 801 tonnas līdz 1660 tonnām<sup>74</sup>. Visas funkcijas attiecas vai uz pamatdarbību (pārdošana, loģistika un

---

<sup>73</sup> SIA Severstal Distribution uzņēmumu grupu mājas lapa. Pieejams: <http://distribution.severstal.com/lat/index.phtml> [aplūkots: 28.03.2016]

<sup>74</sup> Turpat.

ražošana), vai uz servisa darbībām. Katrai funkcijai ir kompetences centrs, proti, vienots vadības centrs, kas organizē darbu visos grupas uzņēmumos, vadoties pēc standarta, kas izveidots pēc labākās prakses. Šāda pārvaldes sistēma samazina birokrātijas līmeni, likvidē dublēšanos un paaugstina lēmumu pieņemšanas efektivitāti. Tas viss pozitīvi ietekmē uzņēmumu grupas darbības rezultātus. Distribūcijas tīkla efektīva sadarbība nodrošinājusi grupas uzņēmumiem iespēju 2015. gadā, neskatoties uz sarežģītiem tirgus apstākļiem, izvairīties no debitoru parādu uzkrāšanās. To veicinājis par biznesa partneru kredītlīniju apstiprināšanu atbildīgo uzņēmuma nodaļu komandas darbs un savlaicīga reaģēšana uz klientu finanšu situācijas izmaiņām, kā arī visu iesaistīto „Severstal Russian Steel” divīzijas struktūrvienību atbalsts. Turklāt, pateicoties saskaņotam darbam pagājušajā gadā, būtiski paplašinājies konkursa virziens – piegāžu apjoms konkursu ietvaros salīdzinājumā ar 2014.gadu ir pieaudzis. SIA Severstal Distribution turpinās darbu, lai attīstītu vienotu klientu apkalpošanas standartu, kas ieviests visās grupas kompānijās un tiek uzskatīts par efektīvu līdzekli, lai palielinātu tirdzniecības apjomu un paaugstinātu to peļņas normu.

Veicot savu darbību uzņēmums saskaras ar virkni dažādu veidu risku, kas atšķiras savā starpā vietā un laikā izcelsmes, kopuma ārējo un iekšējo faktoru ietekmē to līmeni un, līdz ar to, ar analīzes metodi, un aprakstu par metodēm. Kā likums, visi riski veidi ir savstarpēji saistīti un ietekmē darbību uzņēmēja. Viena veida riska izmaiņas var izraisīt izmaiņas lielākajā daļā pārējo. Galvenie riski, kas tiek analizēti un dod iespēju uzņēmumam pielāgoties pasaules situācijam:

- **Stratēģiskie riski.** Iespējamās izmaiņas ārpolitikā valstī, gan Krievijā un ES varētu ieviešanu tirdzniecības ierobežojumiem, kas var negatīvi ietekmēt eksporta-importa operācijas. Politiskais risks, sociālie nemieri, ārkārtas stāvoklis, arī var ietekmēt uzņēmuma darbību. Tomēr vidējā termiņā, tad varbūtība šiem notikumiem ir niecīgs. Uzņēmums veic savu ražošanas un investīciju darbības, pamatojoties uz sistemātisku uzraudzību un riska novērtēšanu.

2009. gadā pasaules tirgus piedzīvoja spēcīgāko kopš Lielās depresijas ekonomiskās lejupslīdes. Tā kā SVF norāda, salīdzinot ar 2008. gada pasaules IKP gadā samazinājās par 0,8%<sup>75</sup>. Pieprasījuma par politisko faktoru atkarība joprojām ir liels izaicinājums ilgtspējīgai ekonomikas izaugsmei. Jauni finanšu satricinājumiem ir iespējama, bet to negatīvās sekas var mazināt ar valdības pasākumiem un finanšu iestādēm, lai nodrošinātu likviditāti pietiekama, lai pārvarētu problēmas. Patērētāju produktu ģeogrāfisko daudzveidību var samazināt negatīvo ietekmi uz ekonomisko risku. Uzņēmuma spēja ātri mainīt ģeogrāfiju piegāžu ļaus

---

<sup>75</sup> AAS Severstal uzņēmuma mājas lapa. Pieejams: <http://www.severstal.com/rus/index.phtml> [aplūkots: 19.03.2016]

elastīgums reaģēt uz pārmaiņām pasaules ekonomiskajos apstākļos un apdrošināties pret iespējamām reģionālajām krīzēm. Lielākā daļa ekspertu piekrīt, ka jums nevajadzētu gaidīt viļņa krīzes tuvākajā nākotnē. Tomēr uzņēmums darbojas nepārtraukti monitoringā un uzrauga vairākus galvenos rādītājus, kas var prognozēt iepriekš ekonomikas lejupslīde. Lai sagatavotu uzņēmuma vadību iespējamām negatīvām izmaiņām tirgus apstākļiem globālajos tirgos, izstrādājusi dažādus attīstības scenārijus.

- **Tirgus riski.** Sakarā ar ekonomikas lejupslīdi un ierobežotos finanšu resursus, situāciju mainīgā tirgū. Turpinot kritums rubļa var ietekmēt darbības rezultātus. Savlaicīgums un apjomi piegādēm – svarīgi faktori bieži ir ārpus kontroles kompānijas. Īpaši nozīmīga ietekme uz uzņēmuma darbības ir būtiski samazināt tērauda ražošanā, kas saistīts ar pieprasījuma kritumu amid lēnas izmaiņām izejvielu cenu un energoresursu, kā arī joprojām augsto likmes transporta pakalpojumiem.

Nozares riska pārvaldība daļā izejvielu un pakalpojumiem, tiek panākta, izveidojot ilgtermiņa abpusēji izdevīgas attiecības ar galvenajiem piegādātājiem, optimizējot struktūru iepirkuma procesu un krājumu vadību. No dzelzs rūdas, ogles un metāllūžņu izmantošana iepirkti no izplatīšanas uzņēmumi var samazināt risku, palielinot cenas izejvielu un degvielas patērē. Par darbību rezultāti lielā mērā ir atkarīgi no cenu izmaiņām metālu un tērauda izstrādājumu gan vietējos, gan ārvalstu tirgos. Ievērojama daļa no pārdošanas apjoma eksporta pasūtījumu. Eksporta pārdošanas apjomu vairāk nekā pagājušā gada īpatnība bija ļoti zemas cenas, tuvojoties pasaules vidējās izmaksas tērauda kausēšanai. Tajā pašā laikā izmaksas uzņēmuma palika zem vidējā pasaules, kas ļāva darboties ar peļņu<sup>76</sup>. Īstenotā politika ļauj uzņēmumam izlīdzināt ietekmi uz nelabvēlīgo ekonomisko situāciju un efektīvāk pārvarēt nestabilitātes sēkas reģionā. Galvenie centieni uzņēmumu koncentrējas uz apgrozāmā kapitāla efektīvu pārvaldību, uzlabot darbības efektivitāti, efektīvāk izmantot izejvielu un energoresursu, palielinot produktivitāti, stingru kontroli pār izdevumiem, uzlabojot klientu fokusu (kvalitātes produktu, pakalpojumu), palielināt augstas pievienotās vērtības produktus un līdzsvarotu piedāvājums un pieprasījums. Salīdzinoši zemo ražošanas izmaksas ir galvenais riska faktors sekām kontroles tērauda cenu svārstībām.

- **Darbības riski.** Pasaules tirgus tērauda izstrādājumiem ir raksturīga arvien pieaugošo pieprasījumu pēc kvalitātes un produktu klāstu. Uzņēmums turpina savu investīciju programmu, kuras mērķis ir samazināt izmaksas un paaugstināt produktivitāti, uzlabojot kvalitāti, paplašinot sortimentu tērauda izstrādājumiem. Ieguldījumu programma tiek īstenota rēķina gan pašu un aizņemtajiem līdzekļiem. Izmaiņas tirgus

---

<sup>76</sup> AAS Severstal uzņēmuma mājas lapa. Pieejams: <http://www.severstal.com/rus/index.phtml> [aplūkots: 19.03.2016]

apstākļu vai situāciju finanšu tirgos var izraisīt nepietiekamā finansējuma ieguldījumu programmām, kas nelabvēlīgi ietekmē finanšu pārskatus.

Izstrāde, ražošana, uzstādīšana un palaišana metalurģijas iekārtu – grūts uzdevums, kas prasa gan inženierijas un cilvēkresursus uzņēmuma, kā arī piesaistot spēka iekārtu piegādātājiem, inženieru un uzstādīšanas uzņēmumi, rezerves daļas piegādātāji. Trūkumi projektēšanu un uzstādīšanu iekārtu var izraisīt traucējumus plānoto laiku pasūtot iekārtas, kā arī par izmaksu pieaugumu un, kā rezultātā, pasliktināšanos finanšu rezultātiem uzņēmuma. Sākot jaunu ražošanas iekārtu nepieciešama atbilstoša apmācība darba ņēmēju. Sākotnējais posms aprīkojuma darbības tradicionāli raksturīgs liels īpatsvars netīšas kļūdas, kā rezultātā trūkst personāla darbības pieredzi aprīkojumu. Šīs kļūdas var novest pie iedalījumiem, dīkstāves, kam ir negatīva ietekme uz finanšu rezultātiem. Tagad ir vairāki pašreizējie politiskie un ekonomiskie riski 2016. gadā, visticamāk, radītu ievērojamus izaicinājumus pasaules mēroga uzņēmumiem un to dalībniekiem<sup>77</sup>. Uzņēmuma biznesa risks, ietver pieaugošo draudus kiberuzbrukumiem, politiskas attiecības starp līderiem ASV, Krieviju un Eiropas Savienību. Ekonomiskās varas saduršanas starp Austrumiem un Rietumiem, iespējamu kritumu preču cenu pieaugums ietekmē islāma valsts. Veiksmīgi uzņēmumi ir nepieciešams, lai sagatavotu sevi par sadursmes ar nopietnām problēmām daudz frontēs.

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

Latvijas prioritāte – preces un inovācijas ar augstu pievienoto vērtību. Viena no Latvijas ekonomikas ilgtermiņa prioritātēm ir labvēlīgas vides radīšana uzņēmējdarbībai un investīcijām. Tomēr valdībai ne vienmēr izdodas ievērot šīs pamatnostādnes.

Uzņēmēju viedokli par Latviju kā neparedzamu biznesa vidi pastiprināja neskaidrības par elektrības tirgus liberalizāciju. Tomēr valdība apstiprinājusi Ekonomikas ministrijas izstrādātās Nacionālās industriālās politikas vadlīnijas periodam 2014. – 2020. Šo pamatnostādņu mērķis ir veicināt strukturālas izmaiņas Latvijas ekonomikā, tādējādi radot izdevīgākas preces un pakalpojumus, palielinot rūpniecības nozīmi, modernizējot ražošanu un pakalpojumus, kā arī attīstot eksportu.

Latvijas uzņēmējdarbība galvenokārt ir koncentrēta galvaspilsētā Rīgā un tās apkārtnē, tomēr ar dažādiem atbalsta mehānismiem tiek veicināta arī uzņēmējdarbības attīstību, piemēram, izveidojot speciālās ekonomiskās zonas – ostās vai dzelzceļu mezglus.

---

<sup>77</sup> Bloomberg mājas lapa. Pieejams: <http://www.bloomberg.com/news/2014-07-21/mordashov-s-severstal-to-sell-u-s-steel-plants-for-2-3-billion.html> [aplūkots: 12.03.2016]

Jebkuras organizācijas darbība balstās uz vairāk vai mazāk strukturētiem procesiem, jo neviens nemēģina sasniegt iecerētos rezultātus, katru reizi izmantojot citus līdzekļus, bet gan izmanto jau pārbaudītas pieejas. Labi organizēti, automatizēti procesi un rīki, kas to atbalsta, atvieglo rutīnas darbus, ļauj vairāk koncentrēties uz radošiem un stratēģiskiem jautājumiem un ir jebkuras organizācijas efektīvas darbības stūrakmens. Pie šādiem rīkiem pieder arī programmprodukti uzņēmumu resursu plānošanai (ERP).

Analizējot biznesa vajadzības, tiek uzsverts, piemēram, viens uzņēmums sāka kā izmantotie procesi ir unikāli, tie dod konkurences priekšrocības, bet vienlaicīgi šīs pats uzņēmums paudīs vēlmi iegādāties gatavus risinājumus savu biznesa procesu atbalstam ar skaidri redzamiem ieguvumiem, nevis iesaistīties garos informācijas sistēmu piemērošanas un programmēšanas procesos. Arī salīdzinot specializētas, tieši konkrētam uzņēmumam piemērotas programmatūras izstrādes un gatava programmprodukta izmaksas, gatavu produktu izmaksas par līdzīgu funkcionalitāti ir ievērojami mazākas, arī projekti ir vienkāršāki, tāpēc biežāk organizācijas izvēlas iegādāties gatavu programmproduktu. To darot, organizācija pieņem, ka tas pamatā atbalstīs paredzētos uzņēmuma biznesa procesus un izmaiņu produktā nebūs vai tās būs nenožīmīgas. Taču īstenība parasti ir citāda, un nepieciešamās izmaiņas bieži ir lielākas, nekā sākotnēji plānots. Autora izvēlētais uzņēmuma situācijā ir nepieciešams atrast labi izsvērtu kompromisu starp uzņēmuma vēlmēm, pieejamajiem resursiem un jau gatavas sistēmas iespējām, paralēli optimizējot procesu darbību. Uzņēmuma tika realizēta sava piemērota programmatūra ar dažādiem funkcijām, jo šī programma ir vienota ar katru departamentu un distribūcijas uzņēmumiem. Tomēr, ja jāpieņem lēmums par to, kurā pusē veikt izmaiņas – produktā vai organizācijas biznesa procesos, kā pirmo variantu ieteicams izskatīt tieši iespējamās biznesa procesu organizācijā izmaiņas un sistēmas piekonfigurēšanu (bez programmēšanas). Pieņemot lēmumu par izmaiņām sistēmas programmatūrā, noteikti jāņem vērā, ka tas var ievērojami sadārdzināt projekta izmaksas un uzturēšanu ilgtermiņā. IT un tirgus izpētes kompānijas, veicot izpēti izpar ERP sistēmu optimizāciju, ir secinājuši, ka pārāk lielas izmaiņas ERP sistēmu standarta funkcionalitātē kavē inovāciju ieviešanu un ievērojami palielina sistēmu uzturēšanas izmaksas.

Protams, joprojām ir unikālas katras organizācijas biznesa vajadzības, kuras nevarēs atrisināt ar standarta līdzekļiem, ir nepieciešamas integrācijas ar citām sistēmām, tāpēc nepieciešamība pēc programmēšanas, ieviešot programmatūras produktu nopietna izmēra projektā, gandrīz vienmēr būs aktuāla nepieciešama. Tomēr, ieviešot šādus projektus, noteikti jāvelta pietiekams laiks un resursi biznesa procesu analīzei, izmantojot iespēju izmainīt un

optimizēt savus biznesa procesus un pārņemt programmproduktos jau iebūvēto labākas prakses atbalstu.

Biznesa analīzes rezultātā ir jānovērtē, kuras funkcijas atbilst biznesa procesiem dotajā brīdī ir prioritātē, bet neatbilstības gadījumā – jāpieņem lēmums, kurus biznesa procesus piemērot produktam, kuras produkta funkcijas – biznesa procesam. Pilnvērtīga uzņēmuma datu apstrādes sistēma un biznesa procesa realizēšana ir svarīgs faktors uz ekonomikās vides izmaiņām. Ātra pielāgošana jauniem izaicinājumiem dos uzņēmumam priekšroku tirgū.

### **2.3. Nozares un uzņēmuma attīstības perspektīvas**

SIA Severstal Distribution darbība ir pakļauta zināmiem riskiem. Efektīva riska pārvaldība ir būtiska stratēģiju un darbības elements. Precīza un savlaicīga identificēšana, riska novērtēšana un vadības atbalstu lēmumu pieņemšanā visos vadības līmeņos un nodrošināt stratēģisko mērķu un galveno rādītāju precizitāti.

Sabiedrības riska pārvaldības sistēma, kas paredzēta, lai noteiktu, kontrolētu un samazinātu risku neveiksmes stratēģisko biznesa mērķu realizācijas gaitā. Izpildvaras vadība, vadītāji un darbinieki visos līmeņos nepārtraukti kontrolē riska līmeņu un veic atbilstošus uzticētos pienākumus šajā procesā. Direktoru padomei un visiem darbiniekiem ir nepieciešami stingri ievērot politiku un standartu savā jomā priekš riska pārvaldībai. Revīzijas komiteja cieši uzrauga efektivitāti riska pārvaldību, iekšējās kontroles un regulāri saņem ziņojumus par riskiem un veic atbilstošus pasākumus. Komiteja tiekas vairākas reizes gadā regulāri. Komiteja sastāv no vadošajiem darbiniekiem, kas uzrauga galvenais virziens uzņēmumā. Grupas risku vadība, kas ir daļa no iekšējā audita un riska pārvaldību, ir atbildīga, lai koordinētu centienus apzināt riskus un to novērtējumu, uzlabotas metodes riska vadības, sagatavošanai iekšējo un ārējo pārskatu, kā arī organizēt un koordinēt uzņēmuma apdrošināšanas programmas ieviešanu.

Tērauda ražošana un izejvielu ieguves nepieciešami būtiski ieguldījumi. Uzņēmums ir izstrādājis programmu kapitālieguldījumiem, kuru mērķis ir modernizēt un attīstīt esošas tehnoloģijas, darbības procesus un kvalitāti. Lai finansētu šo programmu, uzņēmums plāno izmantot ieņēmumus no saimnieciskās darbības un aizņēmumiem. Turklāt investīciju programma var ietekmēt ar dažādām grūtībām un neskaidrībām. Piemēri, tādiem faktoriem var kalpot par izmaiņām ekonomiskajā situācijā, kavēšanos īstenojot projektu, izmaksu pārsniegšanu, kā arī strukturālās nepilnības, un tie visi var radīt nepieciešamību pēc papildu investīcijām projektu īstenošanai. Turklāt, uzņēmuma investīciju programma ietver plānus iegādāties ievērojamu daudzumu jaunu iekārtu un progresīvu tehnoloģiju, lai finansētu ieguldījumu programmas būtu piesaistīt ievērojamu daudzumu aizņēmumu, atmaksāt parādu

un procentu maksājumi par to varētu būt būtiska negatīva ietekme uz naudas plūsmu. Nespēja vai kavēšanās, īstenojot investīciju programmas, kā arī būtiski palielināt finansējuma izmaksas varētu būt negatīva ietekme uz biznesu, finanšu stāvokli un darbības rezultātiem.

Uzņēmumu grupas darbības galvenie saistītie riska faktori un to mazināšana:

- Lai neitralizētu tehnisko un tehnoloģisko risku, uzņēmums veic rūpīgu atlasi būvuzņēmējiem būvniecību un iekārtu uzstādīšanu.
- Kā daļa no uzņēmuma mēroga programmu regulārās personāla pārbaude, attīstībai piedāvājumi un nepieciešamas apmācības.

Politiskos notikumus Ukrainā var atstāt sekas uz distribūcijas uzņēmumiem. Riska mazināšana:

- Lielākā daļa ražošanas iekārtu atrodas reģionos un valstīs ar stabilu politisko un sociālo sistēmu, kas ļauj novērtēt potenciālas ekonomiskas grūtības.
- Uzņēmums ņem vērā reģionālās politisko riskus.
- Visas darbības un investīciju lēmumi, ko sabiedrība ar atbilstošu risku novērtēšanu un uzraudzību veido savas biznesa realizācijas procesā. Valstīs ar politisko nestabilitāti uzņēmums veic papildu pasākumus, lai neitralizētu risku, tostarp izmantojot īpaša veida politiskā riska apdrošināšanu.

Saskaņā ar Starptautiskā Valūtas fonda informāciju, pasaules IKP 2013. gadā pieauga par 3%, kas ir par 0.1% mazāk nekā 2012. gadā. 2014-2015.g. paredzams, ka turpinās pieaugt, galvenokārt sakarā ar ekonomisko atveseļošanu attīstītajās valstīs. Šajā korekciju uz leju ekonomisko izaugsmi dažās valstīs liecina, ka situācija joprojām ir nestabila, un ka riska samazināšana ir joprojām aktuālas. 2013. gadā un 2014. gadā visaugstākie pieauguma tempi ir Latvijā, kura pievienojās eirozonai 1 janvārī 2014. Pēc ekspertu domām, trīs Baltijas valstis - tostarp Lietuvā, kas tiko pievienojas eiro zonai un Igaunijas, kas jau atrodas tajā - rādīs augstākus izaugsmes tempus Eiropas Savienībā. Uzņēmumam AAS Severstal (Distribūcijas segmentam) ir spēcīga klātbūtne Latvijā, tās meitas sabiedrības SIA Severstal Distribution, kas nodarbojas ar metālapstrādes un metālu tirdzniecības. Globālie ekonomiskie riski var ietekmēt Krievijas ekonomiku. Būtiska samazināšanās pasaules ekonomikā var samazināt pieprasījumu pēc naftas un gāzes, metālu un citu izejvielu, destabilizēt rubli, stimulējot kapitāla aizplūšanu no Krievijas, kā arī pieaugumu inflācijas, zemākas ražošanas apjomus, pieaugot bezdarbam un palielināt sociālo spriedzi. Viss tās var rikošēt pa visiem AAS Severstal distribūcijas divīzijām un tiem uzņēmumiem ieskaitot arī Latvijas SIA Severstal Distribution.

Riska mazināšana varētu būt:

- Ģeogrāfiska pārdošanas iespējas palīdz samazināt negatīvo ietekmi uz ekonomisko risku. Tādējādi, alternatīvais produkta eksports ir pieejams jebkurā laikā. Kamēr lielākā uzmanība tiek pievērsta vietējā tirgū, uzņēmuma spēja ātri novirzīt piegādi palielina elastību, atbildot uz darbības ārējo faktoru un palīdz aizsargāt pret pēkšņiem reģionālo krīžu.
- Uzņēmums izskata attīstības scenārijus, lai sagatavotu ceļvedi uz iespējamām negatīvām izmaiņām ārējā vidē.

Tērauda pieprasījums ir atkarīgs no ekonomiskās situācijas dažādos reģionos un pieprasījuma. Uzņēmums ir ļoti jutīgs pret izmaiņām automobiļu, inženierzinātņu, būvniecības un cauruļu nozarē, jo šīs nozares ir viens no galvenajiem tērauda patērētājiem<sup>78</sup>. Riska mazināšana, pēc autora domām un izanalizētiem materiāliem, ir šādi:

- Distribūcijas uzņēmumi ir pieņēmusi jaunu stratēģiju, vairāk koncentrējoties uz klientu uzmanību un pasākumus, lai samazinātu izmaksas, lai uzlabotu darbības efektivitāti. Tas ļāva palielinātu tirgus daļu vairākos segmentos.
- Reorganizācija un vērtības ķēdēs pārdale ļaus palielināt daļu kā vietējā tirgū un palielināt rentabilitāti, tā arī visu distribūcijas uzņēmumu attīstīšanu.
- Uzņēmums ir uzraudzīts pasaules tirgū un, ja nepieciešams, ir gatavs palielināt eksporta pārdošanu. Krīzes laikā, uzņēmums ir pierādījis spēju novirzīt plūsmu izejvielu no iekšzemes tirgū eksportam, pamatojoties uz to izmaksu ziņā efektīvu ražošanas metodēm.

2016.gada sākumā Severstal Distribution Eiropas uzņēmums veiks kārtējās karsti velmētu tērauda lokšņu un cauruļu piegādes Polijas lielākajam lauksaimniecības tehnikas ražotājam „Pronar”. Pagājušajā gadā Severstal Distribution Eiropas uzņēmumi, kas atrodas Latvijā un Polijā, sāka regulāru sadarbību ar Polijas ražošanas firmu Pronar Sp. z o.o. Pērn šai kompānijai tika piegādātas aptuveni 3000 tonnu metāla produkcijas – karsti velmētas tērauda loksnes, kas ražotas Severstal Distribution metāla servisa centrā Latvijā, kā arī Severstal TPZ Sheksna ražojuma caurules un karsti velmētas tērauda loksnes, kas ražotas Čerepovecas metalurģijas kombinātā. 2016. gada sākumā Pronar ražotnei tiks piegādāts aptuveni 1000 tonnu produkcijas, bet nākotnē piegāžu apjomu plānots palielināt.

Uzņēmums Pronar Polijā ir līderis lauksaimniecības tehnikas un aprīkojuma ražošanas nozarē, kā arī tas ir pasaulē viens no lielākajiem lauksaimniecības un komunālo tehniku riepu, hidraulikas un pneimatikas elementu, autopiekabju asu, tērauda profilu un plastmasas

---

<sup>78</sup> Bloomberg mājas lapa. Pieejams: <http://www.businessweek.com/news/2014-11-05/severstal-regains-profit-margins-last-seen-before-2008-crisis> [aplūkots: 12.03.2016]

elementu ražotājiem. Kompānijas produkcija tiek eksportēta uz vairāk nekā 60 valstīm. Uzņēmuma Pronar ražošana tiek veikta sešās modernās rūpnīcās, kas atrodas Polijas austrumu daļā. Tāpēc ražotājam ir ļoti svarīga ne tikai produkcijas kvalitāte, bet arī rūpīga piegāžu termiņu ievērošana – ik dienu uzņēmums saražo aptuveni 4000 detaļu. Severstal Distribution apmierinā šī klienta prasības un tiek plānots paplašināt sadarbību ar to, veicot piegādes no metāla servisa centra Rīgā, kā arī tiešās piegādes no citiem PAO Severstal uzņēmumiem<sup>79</sup>. Attīstīt ūdens un gāzesvadu cauruļu ražošanu. SIA Severstal Distribution (Latvija) sācis attīstīt ūdens un gāzesvadu cauruļu ražošanu. «Severstal Distribution» apstiprināja pašu ražoto ūdens un gāzesvadu cauruļus, saņemot sertifikātu no starptautiskā biroja. Šāda veida caurule tiek izmantota šķidrumu transportēšanai dažādās apūdeņošanas sistēmās - irigācijai lauksaimniecībā, ugunsdzēsības industriālajās sistēmās un citās ūdensvadu sistēmās. Latvijā «Severstal Distribution» rūpnīca ražo ūdens un gāzesvadu caurules ar mazu diametru (17,2 milimetri, 21,3 milimetri, 26,9 milimetri un 33,7 milimetri). Uzņēmuma rūpnīca Polijā fokusējas uz ūdens un gāzesvadu cauruļu ražošanu arī, bet jau ar diametru diapazonā no 33,7 līdz 88,9 milimetriem. Ūdens un gāzesvadu caurules pieder pie nišas produktiem ar paaugstinātu pievienoto vērtību. Šādu cauruļu ražošana sākās 2011. gadā Polijā un katru gadu palielinājas sortiments. Redzot tālāko izaugsmes potenciālu šajā produkcijā, sākot ar 2014. gadu, tiek uzsākts ūdens un gāzesvadu cauruļu ražošanu arī Rīgā<sup>80</sup>. Klientiem tika piedāvāts pilns cauruļu sortiments un neatkarīgi no tā, kurā no rūpnīcā tās tika ražotas - Latvijā vai Polijā. «Severstal Distribution» rūpnīca Polijā ražo arī spiediena caurules, kas tiek pielietotas konstrukcijās, kur šķidrumi atrodas zem augsta spiediena, bet kur nav paredzēta augstas temperatūras iedarbība. Uzņēmums izgatavo arī cinkotas ūdens un gāzesvadu caurules, kuras var tikt izmantotas arī ūdensvados ar dzeramo ūdeni. Kopš pagājušā gada «Severstal Distribution» rūpnīca Polijā nodrošina ūdens un gāzesvadu cauruļu frēzēšanu, tas ir, ar vītnēm un rievojumiem.

Cenas uz metālu ir kritušās dēļ Ķīnas pieprasījuma samazinājuma un ievērojama piedāvājuma pieauguma uz lielāko metālu veidiem. Sakarā ar bažām par Ķīnas izaugsmi ir riski uz naftas un metālu cenas lejupslīdi. Plašākā perspektīvā, attiecība starp piedāvājuma un pieprasījuma faktoriem liecina par iespējamiem scenārijiem uz ilgu posmu ar zemām cenām uz metālu. Cenas uz metālu samazinājās par 13 procentiem no 2015. gada februāra. Pēc prognoziem, cenas uz metālu saruks par 9 procentiem 2016. gadā. Saglabāsies zemas cenas, nenoteiktības pieaugums, pateicoties gan pieprasījuma līmenim (jo īpaši no Ķīnas), un

---

<sup>79</sup> Pronar. Pieejams: [pronar.pl/en](http://pronar.pl/en) [aplūkots: 06.04.2016]

<sup>80</sup> SIA Severstal Distribution uzņēmumu grupu mājas lapa. Pieejams: <http://distribution.severstal.com/lat/index.phtml> [aplūkots: 28.03.2016]

pieāvājuma pieaugumu<sup>81</sup>. Lai saprastu izmaiņās būtību metālu tirgos ir svarīgas vismaz divi iemesli. Pirmkārt, metāli ieņem centrālo vietu pasaules ekonomikā, un ir svarīgs starpposma resursus rūpnieciskās ražošanas un būvniecības jomā. Kā rezultātā, metāli tirgi veidojas apjoma izmaiņas globālā pieprasījuma un pieāvājuma līmenī. Tādējādi, transformācijas metāla tirgos arī norāda uz būtiskām izmaiņām pasaules ekonomikā. Otrkārt, dažām valstīm metālu eksports veido lielu daļu no kopējā eksporta, un metāla cenu svārstības var būt ievērojamas faktors uz makroekonomiskās rādītājiem.

Tēraud, kas ir ražota no dzelzs rūdas, galvenokārt izmanto būvniecībā, transporta iekārtu ražošana un mašīnbūve.

Dzelzsrūdas ražošana lielā mērā ir atkarīga no ieguldījumu līmeņa darbības nozarē, kas samazinājas pēdējo gadu laikā. Pieprasījums pēc dzelzsrūdas tiek sniegta galvenokārt lieliem tērauda ražotājiem, piemēram, Ķīnas, kas patērē vairāk nekā pusi pasaules dzelzsrūdas<sup>82</sup>. Par pieprasījuma samazināšanās un ilgtspējīgas piegādes izaugsmi norāda, ka paliks pārpludināts metāla tirgi, īstenojot ilgu zemas cenas. Šis scenārijs, savukārt, ir saistīts ar risku nākotnē – investīciju nestabilitāte, kas pēc tam var izraisīt strauju cenu kāpumu.

#### **2.4. Globālās tendences metālapstrādes un metālizstrādājumu nozarē**

Metālapstrādes nozare ir ļoti liels sektors, kas izplatīts lielākajā daļā Eiropas reģionu. Metālapstrādes nozarē ietilpst virkne lielu uzņēmumu, tajā arī ir mazie un vidējie uzņēmumi (MVU), kuri darbojas kā apakšpiegādātāji visdažādākajām nozarēm, tostarp automobiļu, kosmiskās aviācijas, mašīnbūves, transporta, būvniecības un pārtikas rūpniecībai. Tie ir tik cieši iekļāvušies rūpnieciskajā piegādes ķēdē, ka tas tiek uztverts kā kaut kas pašsaprotams. Metālapstrādes nozari veido uzņēmumi, kas ir elastīgi, daudzpusīgi, inovatīvi, orientēti uz pakalpojumu sniegšanu un nodrošina daudz darbavietu. Metālapstrādes nozare nodrošina tehnoloģijas, pakalpojumus un aprīkojumu visām pārējām rūpniecības nozarēm, kā arī ražo gatavās preces. Tai ir izšķiroša nozīme ES rūpniecībā.

Metālapstrādes nozare ir ļoti svarīgs ES rūpniecības piegādes ķēdes posms, kas savieno tās piegādātājus (tērauda un krāsaino metālu ražošanas nozares) un klientus (visdažādākās rūpniecības nozares)<sup>83</sup>. Metālapstrādes nozare ir ievērojams spēks ES ekonomikā un viens no lielākajiem darba devējiem. Tā veido būtisku ES rūpniecības daļu un pārspēj lielāko daļu citu ražošanas nozaru.

---

<sup>81</sup> World economic outlook. Pieejams: <https://www.imf.org/external/russian/pubs/ft/weo/2015/02/pdf/texttr.pdf> [aplūkots: 30.04.2016]

<sup>82</sup> Turpat.

<sup>83</sup> Report on the competitiveness of the European Metalworking and metal articles industries (MMA). Pieejams: <http://www.orgalime.org/position/report-competitiveness-european-metalworking-and-metal-articles-industries-mma> [aplūkots: 27.03.2016]

Tērauda un parasto metālu ražošanas nozare rada aptuveni 5 % no kopējās rūpniecības produkcijas. 2006. gadā metālapstrādes radītā pievienotā vērtība veidoja 10 % no kopējās ES rūpniecības radītās pievienotās vērtības, savukārt tās bruto darbības peļņa veidoja 9,5 % no kopējās rūpniecības peļņas<sup>84</sup>. Abi šie īpatsvara rādītāji bija lielāki par nozares daļu ES ražošanas apgrozījumā. Neskatoties uz to, metālapstrādes kopējais darbības ražīgums bija par augstāks nekā rūpniecībā kopumā.

Nodrošina 10 % pievienotās vērtības, 12,5 % darbavietu un 20 % no kopējā rūpniecības uzņēmumu skaita. Metālapstrādes nozare ir lielākais darba devējs ES rūpniecībā. Nozari lielākoties veido MVU, visā Eiropā darbojas vairāk nekā 400 000 metālapstrādes uzņēmumu. Aptuveni 90 % šo uzņēmumu ir nodarbināti mazāk par 50 darbiniekiem<sup>85</sup>. Tāpēc nozare ir daudz sadrumstalotāka nekā ar to cieši saistītā automobiļu rūpniecība un parasto metālu ražošanas nozare. Nozarē strādā aptuveni 4,2 miljoni cilvēku jeb vairāk nekā 12 % no kopējā rūpniecībā strādājošo skaita.

Kopējie ieguldījumi materiālās precēs ir lielāki nekā parasto metālu ražošanā, mašīnbūvē un elektrotehnikas ražošanā, bet mazāki nekā ķīmiskajā rūpniecībā un automobiļu rūpniecībā. Lai gan lielākajā daļā pārējo nozaru darba vietu skaita samazināšanās bija novērojama vēl pirms ekonomiskās krīzes sākuma, metālapstrādē līdz tam bija vērojams pastāvīgs darba vietu skaita pieaugums. Metālapstrāde ir būtisks tērauda patērētājs – tā patērē divas trešdaļas no neapstrādātā tērauda, kas tiek saražots ES<sup>86</sup>. Nozarē dominē metālu apstrāde, kopējais ražošanas apjoms, strādājošo skaits un nozarē darbojošos uzņēmumu skaits.

Vācija ir lielākais ražotājs metālapstrādes nozarē, tai seko Itālija, Francija, Apvienotā Karaliste un Spānija. Vācijā metālapstrādes īpatsvars rūpniecībā ir gandrīz 20 %. Metālapstrādes izstrādājumu tirdzniecībā ES dominē piecas līdz astoņas dalībvalstis. Šīs piecas ES valstis veido nedaudz vairāk par 50 % no eksporta un importa. Vācija un Itālija ir lielākie eksportētāji uz ES valstīm un trešām valstīm – 2008. gadā Vācija radīja 21 % no eksporta kopapjoma<sup>87</sup> un Itālija - 13 %<sup>88</sup>. Metālapstrāde ir galvenā apakšnozare. Metāla izstrādājumi (darbarīki, gatavas metāla preces un dažāda aparatūra) un metāla izstrādājumi

---

<sup>84</sup> H.Chen, A., Penm, J., Terrell, R.D. *The long-term relations under climate change between economic activity and metal utilizations using the forgetting factor*, 2010, in John W. Kensinger (ed.) *Research in Finance (Research in Finance, Volume 26)* Emerald Group Publishing Limited, pp.95 – 111.

<sup>85</sup> Pulignano, V. *Trade unions and transnational regulation in Europe: developments and limitations*, 2010, *Employee Relations*, Vol. 32 Iss 6 pp. 574 - 589

<sup>86</sup> Matthyssens, P., Vandenbempt, K., Weyns, S. *Value creation options for contract manufacturers: Market strategy transition and coevolution in networks*, 2008, in Arch Woodside, G., Golfetto, F., Gibbert, M. (ed.). *Creating and managing superior customer value (Advances in Business Marketing and Purchasing, Volume 14)* Emerald Group Publishing Limited, pp.449 – 477.

<sup>87</sup> Klikauer, T. *Forcing German managers to focus on productivity*, 2005, *Employee Relations*, Vol. 27 Iss 5 pp. 459 – 477.

<sup>88</sup> Chinese, D., Ghirardo, G. *Maintenance management in Italian manufacturing firms*, 2010, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 16 Iss 2 pp. 156 – 180.

celtniecības vajadzībām, tomēr metāla izstrādājumu ražošana būvniecības vajadzībām ir darbietilpīgāka, un tajā nodarbināti divreiz vairāk darbinieku nekā citu metāla izstrādājumu ražošanā.

Par metālapstrādes nozares galveno priekšrocību var minēt tās plašo izplatību lielākajā daļā Eiropas reģionu un tās lielo darbavietu, apmācības un iespēju dažādību. Nozari veido MVU, kas bieži organizējušies kopās, un tā ir daudzpusīga un vitāla nozare, kas spēj viegli pielāgoties mainīgajiem apstākļiem.

Metālapstrādes nozare ir sastopama lielākajā daļā ES valstu un var apskatīt uzņēmumu gan tās priekšrocības, gan tās trūkumus.

1. Strukturāli spēcīga: Nozare necieš no pārlietu lielās ražošanas jaudas, kā tas novērojams citās nozarēs.
2. Nozare kā darba vietu radītāja: Metālapstrādes nozare nodarbina lielu skaitu strādājošo.
3. Pievienotā vērtība: Nozare pārspēj citas ES ražošanas nozares, vērtējot bruto darbības rezultāta attiecību pret ražošanas apgrozījumu.
4. Piegādes ķēdes un saistīto nozare ģeogrāfiskais tuvums ļauj metālapstrādes nozarei darboties ātri, uzticami un elastīgi.
5. Tā ir ļoti sīki specializēta un spēj viegli pielāgoties pārmaiņām.
6. Tā nodrošina augstas kvalitātes produkciju, un tai ir stipras pozīcijas dārgo preču tirgos.
7. Tā efektīvi izmanto izejmateriālus un plaši īsteno otrreizējo izejvielu pārstrādi.
8. Tā intensīvi izmanto tehnoloģijas un ir stratēģiski koncentrēta uz inovāciju ieviešanu<sup>89</sup>.

Metālapstrādes galvenais trūkums ir tās struktūra. Kaut arī lielais MVU īpatsvars nozarē piedāvā virkni priekšrocību, tas arī sadrumstalo nozari attiecībā ar piegādātājiem un klientiem.

1. Tērauda patēriņš: Metālapstrādes nozare papildus citiem resursiem patērē lielu daudzumu tērauda. Nozare patērē divas trešdaļas no visa neapstrādātā tērauda, kas tiek saražots ES. Nozarei ir nepieciešams iegādāties tēraudu un citus resursus, piemēram, dzelzsrūdu, par pieņemamām cenām, jo tā nespēj ES līmenī konkurēt darbaspēka izmaksu ziņā un nespēj nodrošināt apjomradītus ietaupījumus, kā to spēj tās piegādātāji, proti, tēraudlietuves.

---

<sup>89</sup> Matthyssens, P., Vandenbempt, K., Weyns, S. *Value creation options for contract manufacturers: Market strategy transition and coevolution in networks*, 2008, in Arch Woodside, G., Golfetto, F., Gibbert, M. (ed.). *Creating and managing superior customer value (Advances in Business Marketing and Purchasing, Volume 14)* Emerald Group Publishing Limited, pp.449 – 477.

2. Augšupējs un lejupējs spiediens: Metālapstrādes nozare iepērk energoresursus, tēraudu un citus metālus no lieliem piegādātājiem un pārdod produkciju lieliem ražošanas līdzekļu ražotājiem, piemēram, autorūpniecībai. Ņemot vērā lielos uzņēmumus šo piegādātāju un klientu vidū, metālapstrādei kļūst arvien grūtāk kontrolēt tās likteni un ietekmēt uzņēmējdarbības vidi. Uz MVU tiek izdarīts cenu spiediens, jo īpaši attiecībās ar tērauda piegādātājiem.
3. Metālapstrādes nozare ir darbietilpīga, tādejādi tā zaudē konkurētspējas ziņā, jo darbaspēka izmaksas ES ir relatīvi augstas, salīdzinot ar konkurentiem Indijā un Ķīnā.
4. Energoresursu piegāde: Energoresursu cena kļūst par arvien svarīgāku konkurētspējas faktoru, jo īpaši saistībā ar jaunattīstības valstīm.
5. Piekļuve kapitāla tirgiem: Metālapstrādes nozare savas darbības finansēšanai izmanto bankas, kas ierobežo nozares izaugsmes un inovāciju ieviešanas potenciālu.
6. Tēla problēma: Izplatītais priekšstats par metālapstrādes nozari ir saistīts ar smagu darbu nepievilcīgās darbavietās, kaut arī patiesībā mūsdienās lielākā daļa uzņēmumu vairāk izmanto garīgu, nevis fizisku darbu<sup>90</sup>.

Metālapstrādes nozare iespējas:

- Lielāka konsolidācija, lai nodrošinātu kritisko masu.
- Labāka tirgus uzraudzība, kas ļauj īstenot normatīvos aktus.
- Labāki energoefektivitātes risinājumi.
- Labākas preces un pakalpojumi, pateicoties jaunām tehnoloģijām.
- Inovācijas veicinoša sadarbība un tīkli.
- Augoši tirgi valstīs, kur notiek industrializācijas process, piemēram, Brazīlijā, Indijā un Ķīnā.
- Spēja nodrošināt specializētu tirgus nišu vajadzības ar plašāku tehnoloģiju izmantošanu, ļaujot gūt lielāku peļņu.

Tālāk sēko potenciāli draudi:

- Metālapstrādes nozares viedokli bieži apslāpē lielāku piegādātāju un klientu viedokļi.
- Demogrāfiskā situācija ES rada arvien lielāku kvalificēta darbaspēka deficītu.
- Apgrūtināta piekļuve finansējumam, jo bankas pieprasa garantijas, un dažu mazu uzņēmumu īpašniekiem pat nākas ieķīlāt to mājokļus.
- Konkurence no zemu cenu valstu puses, kur ražošanas apjomi nepārtraukti palielinās.

---

<sup>90</sup> Matthyssens, P., Vandenbempt, K., Weyns, S. *Value creation options for contract manufacturers: Market strategy transition and coevolution in networks*, 2008, in Arch Woodside, G., Golfetto, F., Gibbert, M. (ed.). *Creating and managing superior customer value (Advances in Business Marketing and Purchasing, Volume 14)* Emerald Group Publishing Limited, pp.449 – 477.

- Mazāks tādu Eiropas preču patēriņš, kas saistītas ar mājsaimniecībām, autorūpniecību, sadzīves tehniku un citām ierīcēm.

2.1. tabula

**Mašīnbūves un metalapstrādes ES iestvaros SVID analīze<sup>91</sup>**

<p><b>Stiprās puses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbavietu radītājs ir augsts no nodarbināto skaita kopumā</li> <li>• Nozare pārspēj citas ražošanas nozares apgrozījuma ziņā</li> <li>• Mazs jaudas pārpalikums</li> <li>• Tehnoloģiskā intensitāte un koncentrēšanās uz inovācijām</li> <li>• Investīcijas ir vērstas uz tehnoloģisko attīstību</li> </ul>	<p><b>Vājās puses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ES valstīs metālapstrāde patērē 2/3 no ES neapstrādātā tērauda</li> <li>• Mazajiem un vidējiem uzņēmumiem ir ierobežota piekļuve tērauda piegādātājiem</li> <li>• Nozare ir darbietilpīga, un darbaspēka izmaksas Eiropā ir daudz augstākas, piemēram, nekā Ķīnā un Indijā</li> <li>• Nozare izmanto finanšu institūcijas, lai finansētu savu darbību, tādā veidā ierobežojot inovāciju potenciālu un paplašināšanās iespējas</li> <li>• Nozares tēls (stereotips, ka metālapstrādes nozare ir saistīta ar smagu darbu nepatīkamās vietās utt.)</li> </ul>
<p><b>Iespējas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iespēja palielināt konkurētspēju, uzlabojot intelektuālā īpašuma aizsardzību</li> <li>• Labāka energoefektivitāte</li> <li>• Labāki produkti un pakalpojumi ar jaunu tehnoloģiju palīdzību</li> <li>• Spēja apgūt specializētu nišu tirgu ar augstāku tehnoloģisko ievadi, tādējādi radot lielāku peļņu</li> <li>• Inovāciju tīkli un sadarbība starp uzņēmumiem, izglītības iestādēm un patērētājiem, klientiem</li> </ul>	<p><b>Draudi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demogrāfiskās izmaiņas un studentu samazināšanās tehnisko izglītību programmās var izveidot strukturālo barjeru konkurētspējai</li> <li>• Grūtības piesaistīt finansējumu</li> <li>• Konkurence ar valstīm ar zemāku izmaksu līmeni un pastāvīgi pieaugošu produkcijas apjomu</li> <li>• Intelektuālā īpašuma tiesību un zināšanu nepietiekama aizsardzība</li> <li>• Pieprasījuma samazināšanās</li> <li>• Neapstrādāto materiālu cenu pieaugums</li> </ul>

Dažādu informācijas avotu kopsavilkums, kurš tiek atspoguļots SVID analīze par mašīnbūves un metalapstrādes sektoru ne tikai Latvijā, kā vienu no ES dalībvalsts, bet arī kopumā Eiropas Savienībā:

Eiropas rūpniecība šobrīd saskaras ar nepieredzētiem izaicinājumiem. Globālā ekonomiskā krīze, politiska nestabilitāte pasaulē un citi izaicinājumi, kas atstāj uz

<sup>91</sup> Autora veidota tabula.

uzņēmējdarbības vidi, rūpniecisko ražošanu un optimisma līmeni, nozīmē, ka metālapstrādei ir rūpīgi jāpārskata savas prioritātes.

Konkurētspēju metālapstrādes nozarē ietekmē tās spēcīgie piegādes ķēdes partneri, ieskaitot metālu piegādātājus un gala lietotājus. Metālapstrāde saskaras ar virkni izaicinājumu konkurētspējas jomā. nodaļā ir apskatīti (analizēti) pozitīvie un negatīvie ietekmējošie faktori. Uzņēmumu apvienošana un stratēģiskās partnerības tas stiprinātu metālapstrādes nozares spēju ietekmēt sarunas un nostādītu to līdztiesīgā pozīcijā ar lielajiem tirgus dalībniekiem gan ražošanas ķēdes piegādes, gan pieprasījuma pusē. Savukārt tas ļautu nozarei samazināt materiālu izmaksas un paaugstināt preču cenu. Tāpat tas pavērtu ceļu starptautiskiem partnerību projektiem. Informācijas un zināšanu apmaiņa būtu lietderīgi izstrādāt informācijas platformas un programmas. Metālapstrādes nozarei ir jāapzina labākā prakse, dažos gadījumos pat nodrošinot, ka dažādas vienā uzņēmuma ražotnes apmainās ar noderīgu informāciju.

Kvalificēta darbaspēka radīšana, lai konkurētu ar valstīm, kur notiek industrializācija, piemēram, ar Ķīnu, ir ļoti nepieciešami inženieri, projektētāji un vadītāji. Dalībvalstīm un nozarei ir jāpievēršas mūžizglītības programmām, kas paredzētas visiem, sākot ar strādniekiem un beidzot ar projektu vadītājiem. Ir vajadzīgas iniciatīvas, lai nodrošinātu, ka metālapstrādes uzņēmumi ir informēti par ES un valsts finansējuma iespējām. Ir vajadzīgas apmācības programmas, lai parādītu vadītājiem, kā pieteikties finansējuma saņemšanai, un ir jāīsteno iniciatīvas, lai izpētītu kapitāla plūsmas nozarē.

### 3. UZŅĒMUMA EFEKTĪVA PRODUKCIJAS REALIZĀCIJA UZ ĀRVALSTU TIRGIEM PĒC IEPIRKUMA PROCESA OPTIMIZĀCIJAS

Darba ietvaros, autors veica aptauju un rezultāti tika saņemti divas nedēļas laikā (11.04.16. – 22.04.16.; skatīt 1.pielikumu). Aptauja tika veikta uzņēmuma Severstal Distribution (Latvija), kas bija paredzēts, lai izprastu situāciju iepirkuma departamentā un to efektivitāti. 38 cilvēki piedalījās aptauja: tirdzniecības direktors, 4 tirdzniecības direkcijas vadītāji, 12 pārdošanas menedžeri (pa atšķirīgiem tirgus virzieniem), 15 klientu atbalstu speciālisti, 1 mārketinga speciālists, 1 grāmatvedībās speciālists, 1 vadītāja vietnieks PDNC nodaļā, 1 ražošanas vadītāja vietnieks, 1 loģistikas vadītājs, 1 noliktavās vadītājs. Aptauja sastāvēja no 12 jautājumiem, kas saistīti ar iepirkuma procesu un mijiedarbību starp nodaļām/departamentiem. Bija piedāvāt atzīmet ar ciparu no 1 līdz 5 savu attieksmi uz dotu procesu/definējumu, kur 1 punkts ir sliktāks procesa/darbība, bet 5 punkti, kā vislabāka/pareiza darbība. Punktu iespējams maksimālais skaits, ko varētu iegūt no speciālista aizpildītas aptaujas bija 60 punkti (jēb 100%). Autors ir izvirzījis vidējo līniju no kopējiem punktiem, lai redzēt rādītāju pozitīvu vai negatīvu atzinumu no ataujāmiem speciālistiem. Vidēja līnija tika nostādīta uz 40 punktiem (jēb 67%). Aptaujas mērķis: uzzināt balstoties uz pieejamas informācijas un autora pieredzes uzzināt, turpmāk analizēt, problēmatiskas darbības, potenciāli uzlabojumi un viedokļi no katrā specialista (kurš tika aptaujats) no dažādam nodaļas/departamentiem par iepirkuma nodaļas un to procesiem saistība ar uzņēmuma kopēju attīstību.

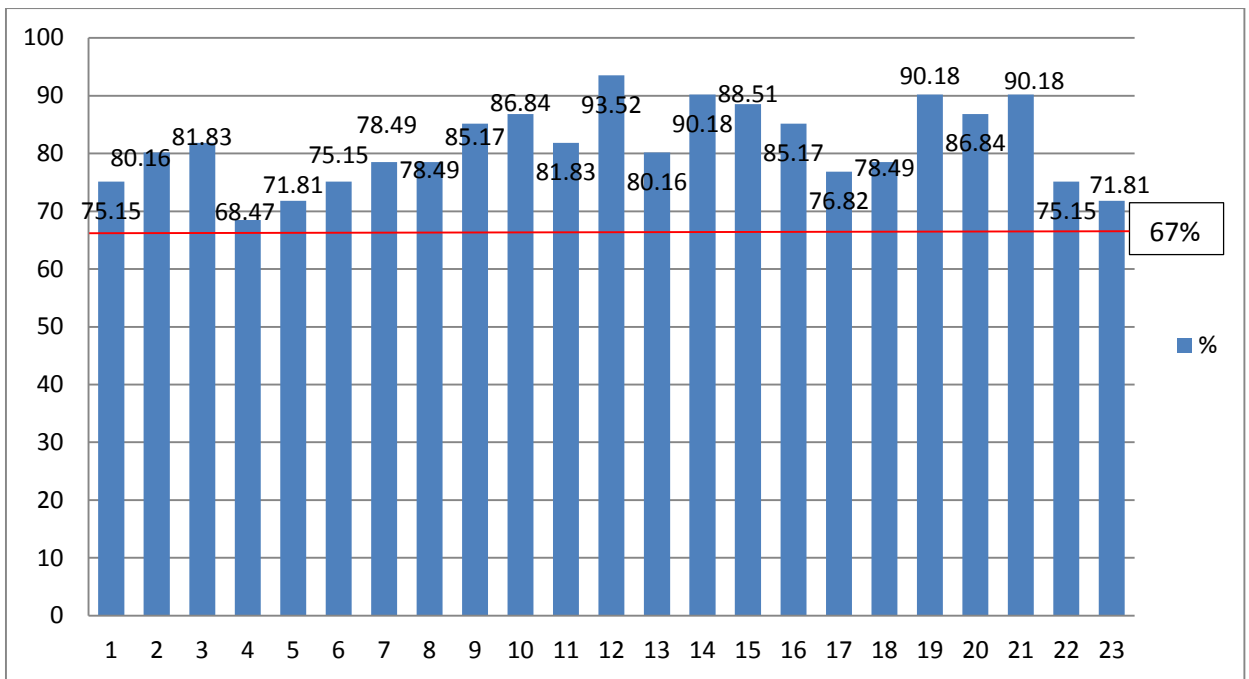
Darba ietvaros, autors veica interviju (18.04.2016; skatīt 2.pielikumu) ar SIA Severstal Distribution (Latvija) Tirdzniecības direktoru. Pēc uzņēmuma un iepirkuma departamenta informācijas, tika izvirzītas galvenas tēmas, kā centralizēta sistēma, kontrolēšana, departamentu saistības viens ar otru, iepirkumu procesa iespējas un to attīstība. Intervijas mērķis: saprast problēmas un iespējas par iepirkuma procesiem attīstību uzņēmuma kopēja biznes stratēģijā.

Darba ietvaros sākumā tika izstrādāta iepirkumu nodaļas laika resurs iztērēšana uz 2014.g. salīdzinājuma ar 2013.g. (priekš trīm iepirkuma nodaļās speciālista, pirms uzņēmums nolēma pieņemt jaunu ceturto iepirkuma speciālistu). Laika resursa tabula (skatīt 3.pielikumu) tika veidota 2015. – 2016.gadā laika posmā ar mērķi parādīt, cik neefektīvi tiek tērēts laika resurs uz visdažādākajiem darbībām.

### 3.1. Uzņēmuma iepirkuma procesa analīzes rezultāti

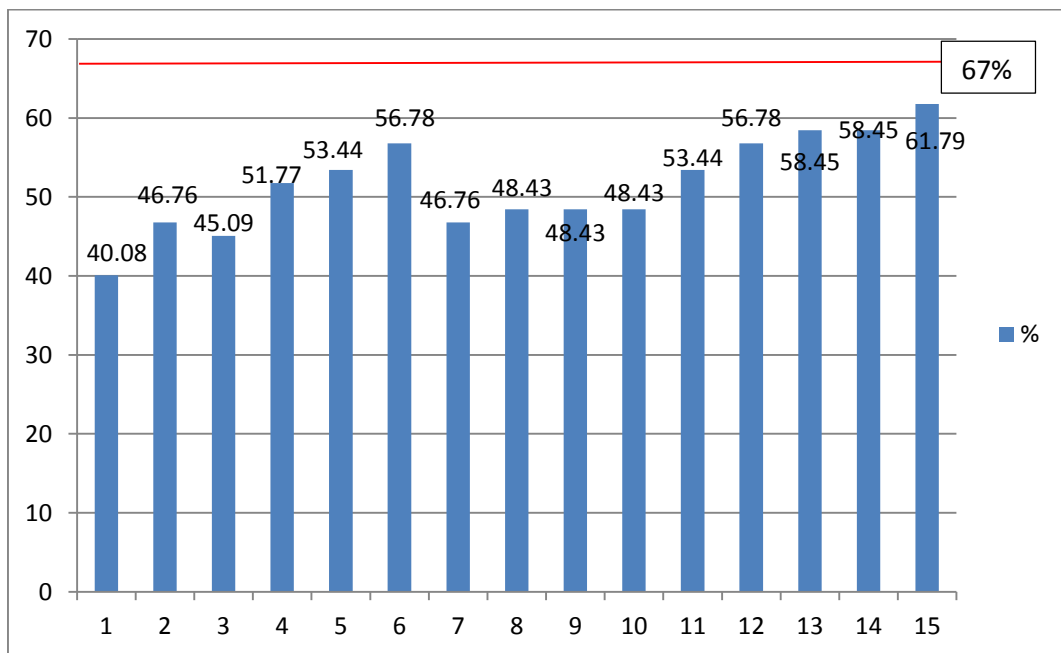
SIA Severstal Distribution (Latvijas) speciālistu rezultāti aptaujā tiek parādīts, ka tādi jautājumi kā iegūt informāciju no iepirkumu departamenta (piemēram, pa tālruni), informējot par dažādām izmaiņām attiecībā uz iepirkuma un ražošanas darbību – uzrādīja labu rezultātu. Minimālā likme par pirmo, otro, sesto un septīto jautājumu (skatīt 1.pielikumu) bija 4-5 punkti. Lai gan metode sniedz informāciju un citas izmaiņas, tomēr nav centralizēta, kas noved pie laika iztērēšanas uz katru citu speciālistu, paskaidrojumi (pa tālruni, e-pastu, pēc personīgās sarunās). Tas pats punktu skaits bija liels priekš pasūtījumu apstrādei SAP sistēmā iepirkumu speciālistu. Šis skaits liecina par augstu profesionālītāti iepirkumu nodaļa speciālistiem. Jebkuri rīkojumi, standarta vai nestandarta, kas ierakstīti ar prioritāti (atkarībā no materiāla un situācijas), ļauj nemaināma plūsma un nepārtraukt iepirkuma procesu darbību. Vidēji sniegšanai atbildes uz pieprasījumiem, ražošanas (kas iet caur iepirkumu departamentu) par potenciālajiem rīkojumiem, apstiprinājumiem un līgumu parakstīšanas bija aptuveni 3 punkti (apmierinoši). Protams, sistēma iepirkumu departamenta Severstal sadalījums nav centralizēta. Iepirkumu speciālistiem ir jāstrādā ar kolēģiem no dažādām nodaļām/departamentiem – ar pārdošanas un klientu atbalstu, ar tirdzniecības menedžeriem un kā arī ar kolēģiem no saistītajām struktūrvienībām, lai nodrošinātu to funkcionalitāti. Tas savukārt noved pie informācijas dublēšanās un iztērēto laiku. Divi pēdējie jautājumi aptaujā, autors saņēma atbildes ar visdažādākajiem komentāriem. Dažādas aktivitātes, kas saistītas ar biznesa procesiem un turpmākas attīstības plāniem, kolēģi no dažādām nodaļām, pauda, ka viņiem līdzīgie pasākumi būtu piemēroti, lai uzlabotu izpratni par situāciju konkrētajā mēnesī (vismaz 1 reizi mēnesī). Uzņēmuma vadība veic dažādus līmeņa tikšanās, lai informētu darbiniekus, bet ir tehniski un specifiski jautājumi, kas nevar būt atrisināti bez Severstal (Krievija). Visi, kas piedalījās aptaujā vienojās par viedokli, ka vajag vienotu informatīvu programmu, lai kļūtu efektīvāk uzņēmuma darbība. Un tādēļ atbildes uz astoto, devīto un desmito jautājumu, kur ir ideja saistīta ar efektivitāti – atbildes bija no 1 līdz 2 punktiem. Tādējādi šīs grūtības sarežģīna procesu attīstību ne tikai iepirkumu sfērā, bet arī jautājumus saistīti ar pārdošanu un savienotam elementiem (loģistika, PDNC, uzglabāšana). Protams, izveidojot šādu elektronisko informātīvo platformu – būtu iespējams finansu projekts, kas tiktu finansēts no uzņēmuma budžeta un citiem resursiem.

Tika izdarīti rezultāti un 23 speciālista Severstal Distribution (Latvija) tika saņemts kopējais punktu skaits par katru aptaujato lapu un pārsniedza vidējo līniju (virs 40 punktiem).



3.1. att. Aptaujas rezultāti (virs nostādīta līmeņa), % (2016.g.)<sup>92</sup>

15 aptaujas atbildes, kuru kopējas punktu skaits svārstījās no 24 līdz 37 punktiem (uz 12 jautājumiem).



3.2. att. Aptaujas rezultāti (zem nostādīta līmeņa), % (2016.g.)<sup>93</sup>

<sup>92</sup> Autora veidots attēls.

<sup>93</sup> Autora veidots attēls.

Rezultāti parāda, kā kopumā ir apmierināti ar funkcionalitāti, bet katrai nodaļai/departamentam, kas ir saistīts ar iepirkumu nodaļu – savas specifiskas darbības, kurus vajadzīgi uzlabot, lai iepirkumi procesi bija efektīvi un pozitīvi uz uzņēmuma kopējas biznesa rezultātiem. Autors uzskata, kā iepirkumu optimizācija ir ieguldījums nākotnē uzņēmuma attīstībā kā vismodernāko spēlētāju metāla sektorā. Šī ir iespēja, lai izpildītu plānu klientu orientēta projektā, un tādējādi iegūt pozitīvas atsauksmes no klientiem kā modernu piegādātāju ar kvalitātīvu produkciju. Starptautiskie faktori ietekmē uzņēmuma darbību un katras kavēšanās vai neefektivitāte var radīt finansiālus zaudējumus.

Intervija ar tirdzniecības direktoru Severstal Distribution (Latvia), liecina, ka jautājumi, kas saistīti ar iepirkuma pasākumiem, ir ļoti svarīgi. Problēmas optimizāciju iepirkuma procesā pastāv. Decentralizēta sistēma, sniedzot informāciju, bet arī pozitīvas tendences 2016.gadā tiks pielietots uz iepirkuma procesa uzlabošanai.

Uzturēt augstas pārdošanas apjomus un to radītām grūtībām, uzņēmums saskārās 2015. gadā, tas parādīja, ka iepirkumu nodaļa ir saistošs elements tirdzniecībā. Iepirkuma departaments Latvijas filiālē ietver funkcijas un uzdevumus apstrādāt arī Polijas filiāli. Jo visi tehniskie un pamata procesi tērauda iegādei Polijas pusei veic speciālisti no Latvijas iepirkumu departamenta. Tas savukārt palielina izlietoto laika resursu, kas noved pie lēnākas darbības. Tirdzniecības produkti ir daļa no procesa. Viss, kas bija nopirkts, jāpārdod.

Jautājumi par kontroli un darbību, lai uzlabotu iepirkumu, atklāja intervijā, ka piešķirtās kvotas uzņēmumiem sadales tīkla uz dažādu materiālu tiek piedāvāti ar konkrētu nolūku. Uzņēmuma budžeta, faktiskā nepieciešamība, video konferences diskusijas uzņēmumu vadītājs par situāciju, un apsver iespējamās potenciālos pārdošanas virzienus. Iepirkumu vadītājs par visu Severstal Distribution tīklu, kas atrodas tieši Severstal ir spējīgs ātri saņemt svarīgu informāciju un pieņemt lēmumus (piemēram, par ražošanas produktu vai kvotu), tādējādi elastīgāk veikt iepirkumu darbības Severstal izplatīšanas un tādējādi samazināt starptautisko riskus, kas varētu ietekmēt uzņēmuma biznesa procesu. Autors uzskata, ka gadījumi, kad starp Krieviju un citam kaimiņvalstīm ir problēmas vai nopietnas nesaskaņas, kas noveda pie negatīvām darbībām (piemēram, transporta bloķēšanu). Šajā gadījumā ir nepieciešams pieņemt ātrus lēmumus, mainīt pirkšanas pasūtījumus un nekavējoties sadarboties ar saistītām nodaļām. Bez centralizētas elektroniskas platformas šādi gadījumi nav veikti efektīvi un bez sekām uzņēmumam. Uzņēmumam, protams, ir iespēja saņemt ziņojumus, izsekot materiāla statusu un veikt visu nepieciešamo darbību, lai gan praksē daudzfunkcionālās grupās veikti reti.

Daudzfunkcionālās komanda – grupa, kurā sastāv no darbiniekiem no dažādām funkcionālajām struktūrvienībām vai atbildības jomās, bieži vien no dažādiem hierarhijas

līmeņiem. Risināšanas problēmās, kas ietekmē vairākas struktūrvienības ir tās mērķis. Daudzfunkcionālās komandas var veidoties trīs dažādos veidos vai trīs dažādās laikā:

1. Tās var pastāvēt pastāvīgi, kad uzņēmums pats maina tās struktūru/reorganizēt un veidot vairākas daudzfunkcionālās komandas nevis funkcionālo struktūrvienību. Tas ir ļoti reta lieta. Bet kur tas tiek darīts, komandas un deleģēja atbildību par rīcību, biznesa procesu un tās uzlabošanu.
2. Tā tiek izveidots speciāli kādam gadījumam, izpētei vai atrisināt konkrētu problēmu. Faktiski, tā ir īpaša versija daudzfunkcionālā komandas.
3. Var izveidot kā kombinācija no šiem komandu veidiem. Tajā pašā laikā komanda pati pastāvīgi un tās biedri strādā dažādos departamentos, un laiku pa laikam problēmu atrisināšanai sadarbojoties viena ar otru. Šāda daudzfunkcionālā komanda var pastāvēt ilgu laiku un nepārtraukti, lai risinātu pārrobežu funkcionālo problēmas būtību vai uzlabošanu. Šis pēdējais gadījums ir līdz šim visbiežāk pielietos<sup>94</sup>.

Tirdzniecības direktors, apsver šādu iespēju kā efektivitātes risinājumus problēmām un uzlabot biznesa procesu. Stiprinot saikni starp iepirkumu vadīšanu un galvenajām uzņēmējdarbības aktivitātēm. Uzņēmumam ir nepieciešams aktīvi iesaistīt iepirkuma nodaļas speciālistus citu departamentu darbā. Iesaistīt iepirkuma nodaļas darbiniekus projektēšanā, mārketingā, ražošanā un kvalitātes vadīšanā. Turklāt uzņēmumam ir jācenšas attīstīt partnerattiecības starp iepirkumu un citām nodaļām. Lai sasniegtu šo mērķi, vajag izveidot speciālas daudzfunkcionālās komandas, kuru vada iepirkumu nodaļas darbinieki. Katra no šīm grupām specializējas uz īpašas preču un pakalpojumu kategorijām, un kopā tie veido uzņēmuma iepirkuma aktivitāšu pamatu. Tā saucamas daudzfunkcionālās komandas var noteikt prasības attiecībā uz konkrētām precēm un pakalpojumiem, izstrādāt piegādes stratēģiju, veikt tirgus un piegādes struktūras analīzi. Tāda komanda var risināt sekojošus uzdevumus: ekonomijas slēpto iespēju/potenciāla atklāšana un jauno piegādes stratēģiju izstrādāšana. Pateicoties daudzfunkcionālo komandu centieniem, kuru mērķis ir pētījumu veikšana, autors uzskata, ka uzņēmums iegūs taupīšanas/ekonomijas rezultātus jau gada laikā. Autors uzskata, ka daudzfunkcionālo komandu veidošana varēs samazināt izmaksas programmas efektivitātei.

Autors, intervijas gaitā pārliecinājās, ka saistībā ar starptautisko jomu, tādu faktoru kā tranzīta jaudā radušās grūtības, bet spēja eksportēt materiālus vienu vai otru transporta veidu, var ietekmēt uzņēmuma finanšu rādītājus. Nav savlaicīga un pilnīga piegāde klientam, transporta kavējumi, laiks un resursi, kas rada lielu problēmu, ja nevar atbildēt ātri un ievest

---

<sup>94</sup> Inženierijas Konsultācijas. Pieejams: [http://www.webaxiom.ru/3\\_7m/mezhfunktsionalnie\\_komandi.html](http://www.webaxiom.ru/3_7m/mezhfunktsionalnie_komandi.html)  
[aplūkots: 09.04.16]

izmaiņas pirkuma pasūtījumā. Potenciālais risinājums ir ne tikai radīt efektīvu platformu uzņēmuma ietvaros, bet arī funkciju un pieejamību klientiem. Izveidojot īpašu pakalpojumu/servisu ļaus klientiem bez papildu jautājumiem uzzināt par preču statusu. Protams, pāreja uz vienotu informatīvo elektronisko platformu ar papildu pakalpojumiem, ir finansiālas grūtības uzņēmumam, kas sasniedz dažus miljonus eiro.

Cenu un tirgus sadalījums starp citiem uzņēmumiem tīklā tieši ietekmē panākumus ikvienā uzņēmumā. Attiecībā uz Severstal Distribution (Latvija), kam ir viens piegādātājs, ar atsevišķiem gadījumiem, kad izmantošana alternatīvu iepirkumu funkciju – atlaides produktiem ir ierobežota:

- Pēc apjoma daudzuma. Lielāka iespēja, lai saņemtu atlaidi, iegādājoties šo produktu, ja tiek sniegts pamatots skaidrojums, ka produkts ir paredzēts tieši klientam tādā lielā daudzumā.
- Speciālos produktus ar augstu pievienoto vērtību, var arī uzskatīt par labu iespēju, lai saņemtu atlaidi. Piemēram, tērauda samts, cinkota metāla ar polimēru pārklājumu jumtiem, apvienojot optimālu izturību un pievilcīgu izskatu. Daudzslīmeņu aizsardzība nodrošina augstu kvalitāti, ilgs kalpošanas laiks un pievilcīga izskata jumta tērauda samts. Katrs no daudzslāņu struktūras komponents ir rūpīgi izvēlēts, un veic savu funkciju, tādējādi samazinot negatīvo ietekmi uz vidi un palielina izturību pret mehāniskiem bojājumiem.
- Atkarībā no tirgus/klienta, kur uzņēmums ir vērsts uz apjomu produktu pārdošanas vai rezervi.

### **3.2. Iepirkuma optimizācijas potenciāls**

Analīzes rezultātā autors piedāvā savu redzējumu, kā optimizēt uzņēmuma iepirkuma procesu. Var izdalīt divus galvenos veidus kā uzlabot koordināciju uzņēmuma materiālās plūsmas vadīšanas apakšsistēmā.

Pirmais – ir stiprināt sadarbību dažādu funkcionālo vienību starpā, uzlabojot vairākus ekonomiskos mehānismus, kuru izmantošana kalpo kā viens no galvenajiem koordinācijas nodrošināšanas veidiem starp dažādām funkcionālajām jomām uzņēmuma ietvaros.

Otrais – nepieciešama koordinācijas līmeņa sasniegšanai ar organizatoriskām izmaiņām uzņēmuma struktūrā. Praksē šie virzieni attīstās paralēli, papildinot viens otru, un to optimāla attiecība tiek uzskatīta par nepieciešamu nosacījumu materiāla plūsmas vadības apakšsistēmas veidošanai.

Veidojot apakšsistēmu, svarīgs uzdevums ir tāda līdzsvara nodrošināšana starp procesuālajiem un organizatoriskiem mehānismiem, kas vislabāk atbilstu nosacījumiem uzņēmumā.

Praksē plaši tiek izmantotas dažādas koordinācijas metodes, kā arī speciāli izstrādātas procedūras un modeļi, kas reglamentē menedžeru darbības materiālu plūsmas jomā. Tas ir darba apraksts/instrukcijas, vispārējie un īpašie normatīvie dokumenti, kas nosaka vadītāju un to padotu uzdevumus, pilnvaras un darbību secību materiālo resursu un krājumu vadīšanā dažādos posmos<sup>95</sup>.

Plānošanas un kontroles procedūru uzlabošana materiālo plūsmu pārvaldībā, kas notiek pamatojoties uz informācijas tehnoloģiju izmantošanu, bieži tiek veikta saistībā ar materiālu vadīšanas dienestu organizatorisko pārstrukturēšanu, ar nolūku konsolidēt administratīvas struktūras un rastu labākos risinājumus problēmām šajā jomā. Tas noved pie jauno koordinēšanas un kontroles mehānismu veidošanu, integrējot funkcionālo vienību centienus, kas iepriekš veica savas funkcijas lielākā izolācijā. Visplašāk izmanto trīs institucionālo mehānismu veidus<sup>96</sup>.

Pirmais – kad tiek veidotas īpašas funkcionālas vienības, kuras kontrolē visas vai plānošanas, administratīvo un kontroles funkciju lielāko daļu, kas regulē materiālas plūsmas kustību. Praksē šis veids ieguvis plašāko atziņu.

Otrais – tiek iecelts vadītājs vai koordinācijas grupa, kuru galvenais uzdevums ir lēmumu pieņemšanas procesu koordinēšanā (materiālas plūsmas vadīšanas lēmumi).

Trešais – tiek veidoti matricu mehānismi, kas balstās uz vienību divreizējās padotības, no šo mehānismu darbības ir atkarīga materiālo plūsmu efektīva vadīšana<sup>97</sup>. Tādu mehānismu izmantošana nodrošina iekš-funkcionālas koordinēšanas augstu līmeni. Organizācijas apakšsistēmas struktūras racionālā veidošana ietekmē starpfunkcionālo un iekš-funkcionālo koordināciju materiālu vadīšanas jomā.

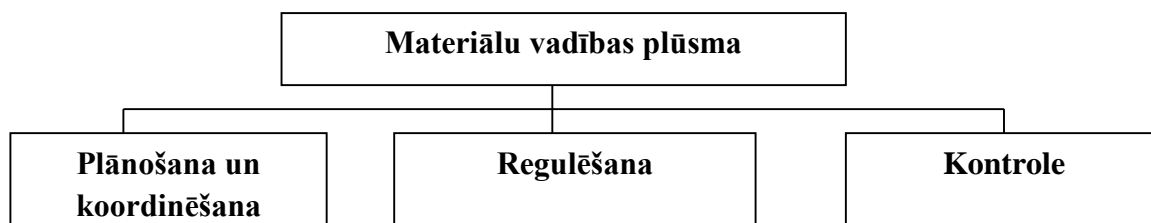
Specializēto struktūru izstrāde ar nolūku vadīt materiālos resursus, parasti tiek realizēta, ņemot vērā problēmas, ar ko šajā jomā sastopas uzņēmums. Saskaņā ar funkcionālo specializāciju materiālo plūsmu vadīšanas apakšsistēmā, tiek izdalītas trīs pamata struktūrvienības – plānošana un koordinācija, regulēšana un kontrole.

---

<sup>95</sup> Альбеков, А.У., Федько, В.П., Митько, О.А. *Логистика коммерции*. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. 24 – 25 с.

<sup>96</sup> Аникин, Б.А. *Практикум по логистике. Учебное пособие*. М.: Инфра – М, 2007. 151 – 157 с.

<sup>97</sup> Миротин, Л.Б., Тышбаев, Ы.Э. *Логистика для предпринимателя*. М.: ИНФРА-М, 2006. 269 с.



3.3. att. Materiālas plūsmas vadīšanas sistēma<sup>98</sup>

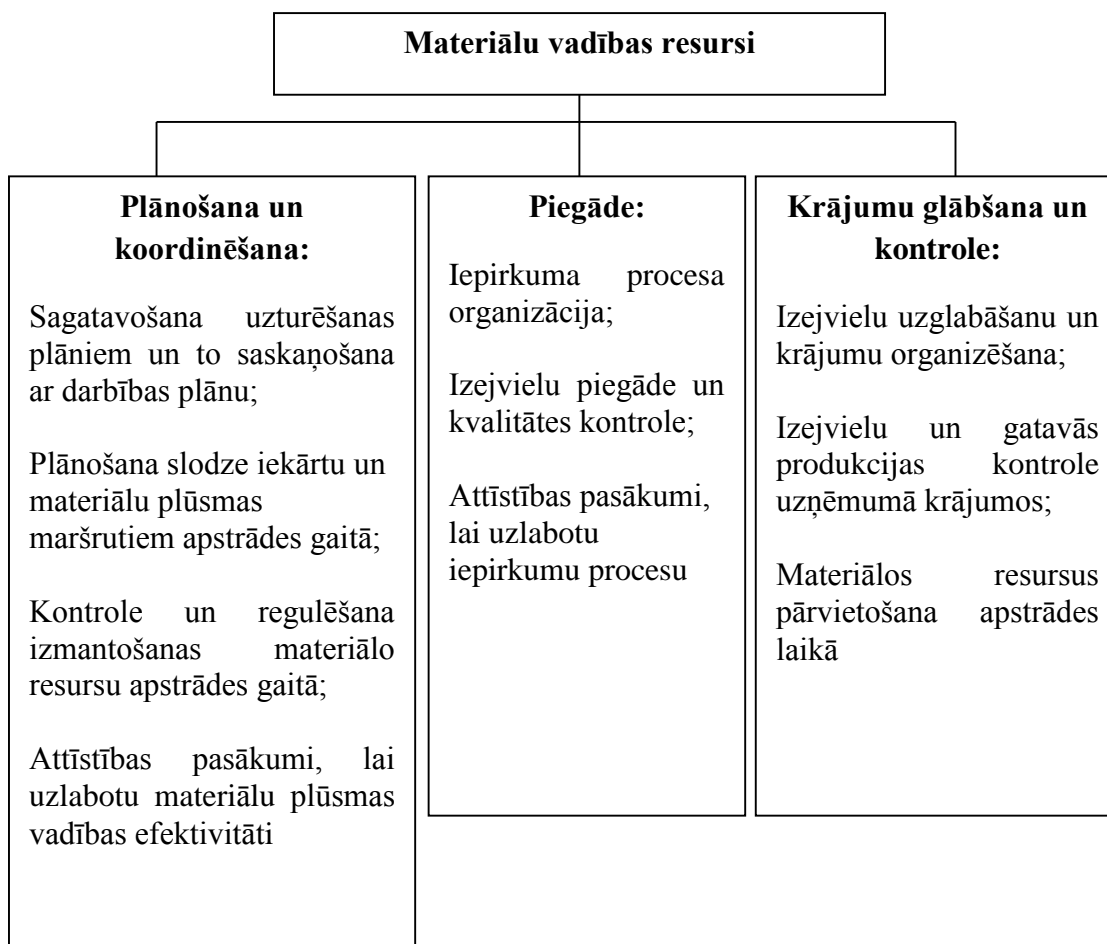
Katrs struktūras bloks var ietvert dažādu vadības vienību kopumu. Šo vienību skaits un to mijiedarbības īpatnības ir atkarīgas no darbu apjoma un sarežģītības, kas ir saistītas ar materiālo plūsmu vadību katrā tās kustības posmā ražošanas un tirdzniecības sistēmas ietvaros, kā arī no ražošanas un mārketinga aktivitāšu specifikas. Funkciju detalizācija un vadības dienestu iekšējās struktūras izstrāde, kas kontrolētu materiālo plūsmu, ir sarežģīts daudzpakāpju process un parasti tas sastāv no šādiem posmiem:

1. Jautājumu identifikācija un skaidra noteikšana, kuru risināšanai tiek izveidots materiālas plūsmas vadīšanas dienests.
2. Galveno darbības veidu noteikšana, kas ir vajadzīgi mērķu sasniegšanai; šo veidu klasifikācija un sadalīšana pa funkcijām
3. Līdzīgu funkciju apvienošana/grupēšana un uz tās pamata struktūrvienību veidošana, kas specializējās šo funkciju veikšanā.
4. Katras struktūrvienības vadītāja tiesību un pienākumu shēmu izstrāde
5. Vienību grupēšana struktūrvienībās vai to kopumos saskaņā ar noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem šajā jomā;
6. Šīs vienības integrācija ar citiem vadības struktūras elementiem.

Saskaņā ar jautājumu specifiku, kas rodas uzņēmumos, kad veidojas materiālo plūsmu vadīšanas nodaļas, pastāv liels šādu nodaļu iekšējās sistēmas izmaiņu skaits. Tajā pašā laikā visas šīs iespējas balstās uz kopējo modeli un orientējas uz līdzīgu problēmu risināšanu. Funkcionāli ir trīs līdzīgi materiālas plūsmas vadības bloka struktūras varianti.

Galvenās problēmas šajā situācijā: nepieciešamība regulāri veidot saikni starp iepirkuma un ražošanas struktūrvienībām, materiālās plūsmas kustības operatīvas kontroles nodrošināšanai, izmantojot ražošanas vienības, glabāšanas organizēšana un materiālo resursu izmantošanas kontrole visos to kustību posmos. Struktūra, kas vērsta uz šo problēmu risināšanu, parasti veidojas no trim funkcionālām vienībām. Pirmajā koncentrējas plānošanas un koordinēšanas funkcijas, otrajā tiek risināti piegādes uzdevumi, trešajā notiek materiālās plūsmas kustības kontrole un regulēšana kopumā.

<sup>98</sup> Autora veidots attēls.



3.4. att. Materiālu vadības resursu sistēma<sup>99</sup>

Materiālās plūsmas vadīšanas bloka struktūra kopā ar materiālietilpīgu ražošanu. Tādā organizācijas shēmā katra apakšsistēmas vienība ir atbildīga par materiālās plūsmas dažādu kustības posmu efektīvu īstenošanu, sākot no resursu iepirkuma brīža un beidzot ar gatavās produkcijas nosūtīšanas patērētājiem.

Atteikšanas no papīra korespondences un visu procedūru pārvadīšana elektroniskā sfērā sola ievērojamus panākumus izmaksu samazināšanā. Tādi iepirkumi ir jauns saziņas līdzeklis, kas nodrošina uzņēmuma iekšējo un ārējo procesu integrāciju, kā arī zināšanu integrāciju, kas ir iepirkumu komerciālā un inovatīvā panākuma atslēga. Inovācijas potenciāls ir jauns komunikāciju veids, kuru efektivitāti un kvalitāti nodrošina: interaktīva, savstarpējas inovācijas, kā arī savstarpējas investīcijas gan fiziskā kapitāla veidā, gan citās formās.

Kā saziņas līdzeklis tie ir efektīvi tikai tad, ja pastāv sistēmas mijiedarbība preču un pakalpojumu radīšanas procesā, ārējo attiecību veidošana ar partneriem, iekšējo procesu dalībnieku mijiedarbība.

<sup>99</sup> Autora veidots attēls.

Uzņēmējdarbībā iepirkumi tiek uzskatīti kā process, ko izpilda struktūrvienība, kas atbild par nepieciešamās kvalitātes un apjoma materiāla saņemšanu, vajadzīgajā laikā, pēc pieprasītas cenas un piegādātāju vadīšanu.

Iepirkumu funkcionālā specifika pamatojas uz tā, ka pārdošanas cikls (preces pasūtīšana, maksājumu transakcija, piedalīšanās preču piegādes kontrolē) balstās uz elektroniskās dokumentu plūsmas, tiešsaistes režīmā, bez kāda fiziska kontakta starp pircēju un pārdevēju, kas nodrošina: piegādes/logistikas ķēdes visu elementu organizēšanu un kontroli (tiešsaistes pārrunas, tiešsaistes darījumi, tiešsaistes piegādi), kā arī pēc pārdošanas pakalpojumus, pamatojoties uz mūsdienas vienotiem ātrās reagēšanas loģistikas kritērijiem, minimālo krājumu un pārtraukumu skaita, maksimālās plūsmu konsolidācijas, kopējās kvalitātes.

### **Iepirkumu pamatfunkcijas:**

- 1) Nosaka nepieciešamo apjoma diapazonu; visefektīvāko veidu iepirkumu un materiālo resursu piegādi;
- 2) Piegādātāju atlase un piegādes līguma koordinācija noteikumiem, piegādes līgums, piegādāto produktu kvalitātes kontrole noteikumiem;
- 3) Nodrošināt atbilstību starp nepieciešamību un piegādi, par pasūtījumu apjomu un grafiku ražošanas prasībām, optimālais iekraušana daudzums noliktavās;
- 4) Atbilstības un kvalitātes kontrole piegādāto produktu;
- 5) Inventarizācijas vadība, nodrošinot ar nepieciešamiem ražošanas līdzekļiem;
- 6) Uzraudzīt saimniecisko darbību procesa piedāvājumu un uzlabot pakalpojumu produkcijas kvalitāti.

### **Tradicionālais iepirkums:**

- Resursu, procesu un metožu iegādes plānošana, pamatojoties uz prognozi;
- Aprēķinu sagatavošana, īstenojot individuālo iepirkuma izmaksu;
- Cenas pārrunās;
- Līgumu noslēgšana ar nepieciešamajām prasībām;
- Iepirkumu sistēmas elastības veidošanās, saskaņā ar visvairāk ticamām aplēsēm uz nākotnes notikumiem;
- Iepirkumu korekcija, pamatojoties uz atgriezenisko saiti.

### **Centralizēts un elektronisks iepirkums:**

- Ātrās reaģēšanas platformas veidošana tehnoloģijā;
- Pāreja no prognozes balstītas iepirkumu plānošanas uz iepirkumiem, pamatojoties uz reaģēšanu;
- Veidojot iepirkumu sistēmas reaģēšanas reakciju uz jebkuriem, ne tikai iespējam, tirgus apstākļiem;
- Mijiedarbība ar piegādātāju (aktīvu kopīga izmantošana, pārdošanas/iepirkuma tīkls, tehnoloģiska un konceptuāla attīstība, izstrādājot integrētus risinājumus iepirkumiem un piegādēm).

3.5.att. Iepirkumu pamatfunkcijas process<sup>100</sup>

<sup>100</sup> Autora veidots attēls.

Tomēr iepirkumu plānošanas pamats ir vajadzību un to apmierināšanas avotu līdzsvara aprēķinos, ņemot vērā:

1. Nepieciešamību pēc materiāliem un tehniskiem resursiem: tehnoloģiju vajadzības; remonta un ekspluatācijas vajadzības; kapitālā celtniecība; pārnesto krājumu izveide uz plānošanas perioda beigām;
2. Materiālo un tehnisko resursu paredzamo atlikumu uz plānošanas perioda sākumu; ietaupīto materiālo un tehnisko resursu vērtību, ieviešot organizatoriskos un tehniskos pasākumus, progresīvus tehnoloģiskos procesus plānošanas periodā; materiālo un tehnisko resursu daudzumu, kas ir pieejams, mobilizējot iekšējos resursus plānošanas periodā;
3. Materiālo un tehnisko resursu daudzums, kas jānogādā uz uzņēmumu no ārējiem piegādātājiem (gada iepirkumu plāns). Tāpēc ir nepieciešams runāt nevis par jauno loģistiku un iepirkumiem, bet vienīgi par galveno iepirkumu funkciju konkrētu sniegumu, kas ir parādīts iepriekš redzamā attēlā.

### **3.3. Vienotā informatīvā iepirkuma sistēma**

Viens no optimizācijas piedāvājumiem ir vienotās informācijas sistēmas ieviešana. Elektroniskie iepirkumi un elektroniskā loģistika ir līdzekļi, kas optimizē sistēmu uzņēmumā, balstoties uz elektroniskām tehnoloģijām. Uzņēmuma loģistikas sistēmu pamatā ir pasaules tirgus attīstības transformācija, izmantojot uzņēmuma darbības pakāpenisku integrāciju.

Šajā ziņā, radot jaunu produktu, par visnozīmīgāko posmu kļūst piegādātāju integrācijas formas attīstība ražošanas procesā – no pirmās koncepcijas līdz gatavībai pilnvērtīgai ražošanai vai pakalpojumu sniegšanai. Pirmajā posmā tiek optimizēta iekšējo darbību efektivitāte, tas ir izmaksu samazināšana, ražīguma standartizācija un palielināšana. Rezultātā kļūst iespējams apvienot iekšējo sistēmu un procesu darbību. Lai nodrošinātu šos procesus ir nepieciešama datoru iekārtu sastāvdaļu un programmatūru integrēta un sistematizēta infrastruktūra, kas ļaus saistīt uzņēmuma apakšnodaļas ar iekšējām lietotāju programmām, ka arī paplašināt lietojumu sistēmas un biznesa procesus ar nolūku apmierināt biznesa ārējās un iekšējās prasības. Attiecībās ar piegādātājiem darbojas darījumu modelis.

Otrajā posmā tiek ievadītas interneta tehnoloģijas, kas nodrošina tiešo saikni ar piegādātājiem un ļauj savstarpēji saistīt intereses tā, ka darījuma modelis kļūst par sadarbības modeli, kad biznesa procesi pārklājas, lai nodrošinātu informācijas plūsmu un biznesa procesu brīvību.

Sadarbības modelis ir priekšnoteikums pārejai uz trešo posmu – stratēģiskās elektroniskās alianses modelis, kas apvieno visas ieinteresētās puses – klientus, piegādātājus un ražotājus – vienā darba plūsmā.

Šāda veida struktūrām ir daudz kopīga: informācijas avoti, darbaspēks, biznesa procesi, tirgus stratēģijas. Savukārt, dalībniekiem ir nepieciešams savlaicīgi paredzēt infrastruktūras un tehnoloģiskos elementus, kas ir vajadzīgi, lai atbalstītu saziņas mehānismus un nodrošinātu noteikumu, kā arī uzņēmējdarbības instrumentus saskaņošanu (saturs – un procesu vadība, uzņēmumu interfeisi, grāmatvedības un kontroles funkcijas, ārējo pārskatu un biznesa komunikāciju) vienās biznesa-metodikas ietvaros.

Ceturtajā posmā uzņēmējdarbībā sasniedz reģionālo tirdzniecības tīklu modeli ar kopējo komerciālo un elektronisko infrastruktūru, tostarp izmantojot kopīgu lietotāju programmu un procesuālajiem interfeisiem.

Piektajā posmā reģionālais bizness vai reģionālie tirdzniecības tīkli tiek integrēti globālā elektroniskā tirgus modelī ar esošajām kopējā pieejamībā dalībvalstu globālas tirdzniecības tīkla iestādēm.

- Globāla iepirkumu un loģistikas mijiedarbība balstās uz integrācijas efektu, par tās subjektiem var būt jebkuri uzņēmumi, tostarp mazie un vidējie uzņēmumi. Lai piedalītos globālos procesos ir nepieciešami šādi priekšnoteikumi:
- Iesaistīšanās globālajā tīklā; stratēģijas, kas ļautu reaģēt uz tirgus signāliem;
- Reaģēšanas universālums: jebkas un jebkad;
- Izmaksu samazināšana pateicoties tīkla efektivitātei/ietekmei;
- Atteikšanās no kompromisiem starp kvalitāti, cenu un piegādes termiņiem, darbojas princips – viss uzreiz; korporatīva dinamika (reaģēšana tiešsaitē/online-režīmā, nevis koncentrēšana uz prognozēšanu un plānošanu).

Iepirkumu efektivitāte un kvalitāte ir jaunu informācijas tehnoloģiju un atbilstošas stratēģiskās vadības produktīva kombinācijas rezultāts.

Šīs kombinēšanas principi ir:

- Pāreja no projektu darbības uz attiecību principu, vienotas sistematizētas mijiedarbības infrastruktūras radīšana;
- Efektivitātes un attīstības funkciju apvienošana iepirkumu procesā, tostarp ietekme uz piegādātāju, izstrādājot jaunus risinājumus kā produkcijas iegādes nosacījums;
- Efektivitātes un kvalitātes prasību apvienošana.

Bizness nevar aizvietot vai atcelt ražošanas procesu efektīvu attīstību, tāpat kā virtuālie procesi nevar aizstāt reālos. Efektīva sistēma, kas dod iespēju samazināt izmaksas,

galvenokārt darījumu/transakciju izmaksas, samazināt laiku daudzu darbību veikšanai, taču preču un pakalpojumu kvalitāte, klientu apkalpošanas sistēma balstās uz materiālās infrastruktūras, efektīvas reālās loģistikas sistēmas, kā arī materiālu, finanšu un informācijas plūsmu attīstību. Būtisks nosacījums veiksmīgai uzņēmējdarbības attīstībai tiešsaistes režīmā ir efektīvā bezsaistes biznesa vadīšana, t.i. tradicionālā biznesa vadīšana.

Iepirkumi kā „izrāvienu tehnoloģija” kopumā atbilst kvalitātes un efektivitātes principiem, bet atsevišķos gadījumos pieļauj aizkavēto efektivitāti. Efektivitāte nozīmē labāku kontroli pār piegādes ķēdi, iepirkumu lēmumu kvalitātes paaugstināšana organizācijā, kas izpaužas sekojošā:

- Tiek nodrošināta materiālo resursu patēriņa, iepirkumu izdevumu, materiālo krājumu centralizēta kontrole;
- Notiek izmantoto ražošanas procesā sortimenta unifikācija un rezultātā – pozīciju, iepirkumu un krājumu samazināšana;
- Nodaļu vajadzību akumulācijas (krājumu) efekts izraisa piegādes pasūtījumu palielināšanu, kas veicina atlaides garantiju no vairumtirdzniecības cenām un pārvadājumu tarifiem, bet pieaugoša patērēšanas stabilitāte dod iespēju slēgt ilgtermiņa līgumus ar piegādātājiem, vadīt kopīgus pasākumus, kas ir virzīti uz piegādātas produkcijas kvalitātes uzlabošanu;
- Palielinājās līdzekļu, krājumu apgrozījums, samazinās transporta un iepirkuma izmaksas;
- Radās iespēja atdalīt sekundārās darbības un nodot tās specializētam ekonomikas struktūrām, kas veicina finansiālo atveseļošanos un uzņēmuma efektivitātes un konkurētspējas paaugstinājumu.

Visi šie faktori liecina par to, ka iepirkumi palīdz nevis tikai samazināt iepirkumu laiku un optimizēt iepirkumu procesu, bet arī attīstīt uzņēmuma kopējo struktūru, uzlabojot preču un pakalpojumu kvalitāti.

Kā pareizi izmantot iepirkumu pasūtījumus EPR sistēmā? Autors piedāvā uzlabojumu sarakstu, kas ir vērsti uz efektivitātes paaugstināšanu darbā ar iepirkuma pasūtījumiem. Neskatoties uz to, ka maksimālais efekts būs sasniegts, ja uzlabojumus izmantot kopā, tos var īstenot individuāli, soli pa solim:

1. Veicot pasūtījumu iepirkumam, ir nepieciešams apsvērt to kā operatīvā piegādes plāna elementu, bet sarakstu ar nomenklatūru, piegādes apjomu un termiņus – kā plānotas (sagaidāmas vai obligātas) vērtības, kas ir pieejamas sadaļām, kuru vajadzības tiek apmierinātas.

2. Pasūtījums iepirkumam jāveic savlaicīgi vai pirms pirmā kontakta ar piegādātāju. Tieši izmantojot pasūtījumu iepirkumam, tiek gatavots pieteikums piegādei – dokuments, kas tiek nosūtīts piegādātājam cenu, nosacījumu, termiņu un apjomu saskaņošanai.
3. Ir nepieciešams atšķirt pieprasītos un saskaņotos ar piegādātāju termiņus. Pieprasītais piegādes datums norāda, kad mēs vēlamies saņemt produkciju, lai apmierinātu esošo pieprasījumu savlaicīgi. Saskaņotais ar piegādātāju piegādes datums – kad to varēs nosūtīt piegādātājs. Iepirkuma pasūtījumā labāk atspoguļot abus datumus. Nepieciešamais piegādes datums tiek noteikts pasūtījuma veikšanas brīdī (piemēram, tas var tikt aprēķināts MRP plānošanas procedūras gaitā un norādīta iepirkumu pasūtījumā, kad tiek saskaņoti plānotie pasūtījumi). Saskaņotais datums būs noteikts no piegādātāja puses pieteikuma apstrādes rezultātā. Starpība starp diviem datumiem raksturo piegādātāju iespējas savlaicīgi apmierināt jūsu vajadzības.
4. Pēc iespējas norādot apmaksas nosacījumus pasūtījumos, kas ir saskaņoti ar piegādātāju. Tas ļaus aktuālo apmaksas kalendāru/grafiku un efektīvi vadīt iepirkumu naudas plūsmu.
5. Nav nepieciešams rediģēt iepirkumu pasūtījumu, pamatojoties uz saņemtajiem dokumentiem. Ja faktiski prece tika saņemta agrāk vai vēlāk par noteikto datumu, vai apjoms atšķiras no pieteikuma informācijas – tas viss būtu jāatspoguļo pasūtījuma kvītī, nemainot pašu pasūtījumu. Ir svarīgi atcerieties – pasūtījumā ir jūsu plānotās vērtības, pasūtījuma kvītī – faktiskās.
6. Par normālu var uzskatīt situāciju, kad uz vienu iepirkuma pasūtījumu piefiksē vairākas piegādes vai otrādi, viena faktiskā piegāde atbilst vairākiem iepirkuma pasūtījumiem.
7. Nosakot efektivitātes rādītājus piegādātājiem, iepirkumu nodaļām un tās ekspertiem, kas atspoguļotu apjomu un piegādes termiņu stabilitāti. Tas veicinās iepirkumu menedžeru stimulēšanu/motivēšanu piegādes plānu izpildei, kas savukārt labvēlīgi ietekmēs ražošanas un pārdošanas plānus.
8. Vadiet novirzes. Regulāri veidojiet sarakstus ar pasūtījumu klāstu, kuru piegāde ir aizkavējusies un koncentrējiet savu uzmanību uz šīm pozīcijām. Salīdziniet plānoto un faktisko piegādes datumu, partijas lielumu, lai vēlāk varētu koriģēt plānu vērtības nākamajā iepirkumu plānošanas ciklā.

### 3.4. Iepirkuma procesa optimizēšana un ietekme uz starptautisko tirdzniecību

Uzņēmumu vadītāji visā pasaulē ir sapratuši, ka iepirkumu un piegādes kvalitatīva vadīšana ļauj nodrošināt vairākas stratēģiskās priekšrocības. Galvenās priekšrocības sniedz sadarbība ar piegādātājiem no valstīm ar zemākām izmaksām, kā arī piegādes ķēdes konkurētspējas paaugstināšana, produkcijas izstrādes optimizācija un jaunas produkcijas ātrāka ieviešana tirgū. Tomēr izmaiņas, ko pielieto vadītāji savā pieejā iepirkumu un piegādes jautājumos, bieži vien neatspoguļo faktiskus rezultātus. Daži uzņēmumi satopas ar kvalificētā personāla trūkumu, kas traucē procesu optimizēšanai; citiem ir problēmas pārāk zemo vai neaktuālo mērķu dēļ vai sakarā ar atšķirību starp iepirkuma stratēģiju un kopējo korporatīvo stratēģiju.

Daudzās organizācijās iepirkuma nodaļas loma joprojām ir ierobežota ar šauru ikdienas darbību kopumu, piemēram, izejvielu, papildus aprīkojumu un pakalpojumu iegādi. Tajā pašā laikā dažos uzņēmumos iepirkumu un piegādes vadības departamenti ceļ savu darbību jaunā līmenī. Citi iekļauj savās interesēs ražošanas un administratīvo funkciju jautājumus.

Pirmkārt, uzņēmumi, kuri sasniedza panākumus iepirkumu optimizācijā, pievērš vairāk uzmanības darbam ar personālu: viņi cenšas attīstīt speciālistu prasmes un tajā pašā laikā meklē efektīvus veidus kā apvienot visas organizācijas darbiniekus kopēja mērķa sasniegšanai. Otrkārt, šie uzņēmumi izvirza sev ambiciozus mērķus, plānojot kurus tiek ņemta vērā stratēģiskā nākotnes attīstības stratēģija, kā arī tiek identificēti konkrēti veidi kā sasniegt iecerētos rezultātus. Visbeidzot, uzņēmums ar augstākajiem rādītājiem iepirkumu un piegādes vadības jomā pievērš īpašu uzmanību tam, lai piegādes uzdevumi atbilstu uzņēmuma stratēģiskajām prioritātēm. Tas ne tikai ļauj uzņēmumiem labāk izmantot esošās iespējas izmaksu samazināšanai, bet arī rada apstākļus lielāku labumu gūšanai kopā ar pieaugošo globalizāciju. Tādi uzņēmumi veido jaunu pieeju iepirkumiem – pieeja, kuru būtu vērts aplūkot ne tik veiksmīgiem uzņēmumiem.

Iepirkumu vadības loma lielā mērā ir saistīta ar izmaksu samazināšanas ideju. Tas tiek panākts, piemēram, saņemot atlaides no ārējiem pakalpojumu sniedzējiem/piegādātājiem, vai, īstenojot procedūras, lai samazinātu nevajadzīgas izmaksas, kas nebija iekļautas tāmēs. Šodien, šie soļi ir obligāti daudzās situācijās, kas ir saistīti ar piedāvājuma un pieprasījuma pārvaldību. Uzņēmumi, kas ignorē šīs galvenās iepirkumu optimizācijas metodes, parasti sastopas ar grūtībām izmaksu samazināšanā, nemaz nerunājot par papildu priekšrocību gūšanu.

Vērtību radīšana ārpus tradicionālajām aktivitātēm iepirkumu jomā var sagaidīt pateicoties tam, ka viņu izmaksu samazināšanas pasākumi ietver pat tās jomas, kuras

optimizēt agrāk nebija nepieciešamības vai bija apgrūtināši. Iepirkuma speciālisti var būt tieši iesaistīt arī citiem departamentiem dažādu problēmu risināšanā periodā.

Uzņēmumu iepirkuma speciālisti ir atbildīgi par produktu iegādi saskaņā ar specifikācijas noteikumiem. Lielā organizācijā, veicot iepirkumu, notiek dalīšana četrās īpašās jomās.

Par iepirkuma procesa organizācija ir konkrētas posmi:

1. Nosakot nepieciešamību materiālos resursos.
2. Vēlamo īpašību un preču daudzuma noteikšana.
3. Iespējas analīze un identifikācija.
4. Cenu noteikšanas un iegādes nosacījumi.
5. Sagatavošana un izvietošana pirkuma pasūtījumā.
6. Kontrole rīkojuma izpildei.
7. Preču sagatavošana un testēšana.
8. Materiālo ienākumu resursu izskatīšana.

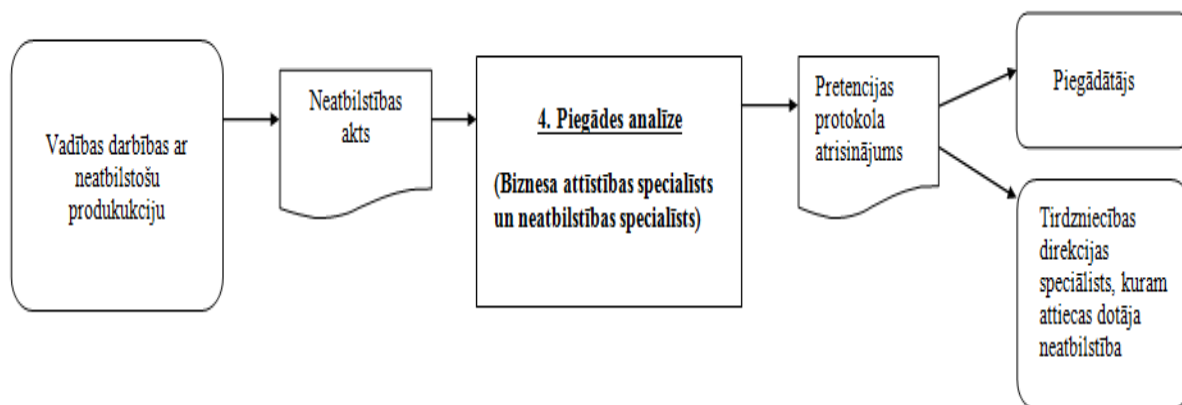
Katrs pirkums sākas ar definīciju vispārējiem uzņēmuma vajadzībām un individuālajām vajadzībām priekš katras nodaļas. Izmantojot šo informāciju, varat saņemt produkciju, no noliktavas vai pārvietojot lieko preces no citas vienības, vai iegādāties jaunus produktus. Turklāt, tas ir nepieciešams, lai būtu precīzs apraksts rakstu precēm prasības, kas tiek pieprasīti. Pēc pasūtījuma jāievada jaunā informācija iepirkumu departamentā. Šī darbība ietver saglabājot failu dokumentus, kas attiecas uz kārtību un nepieciešamību nošķirt pirkumus:

1. Pirkuma pasūtījumu, kā uzskaitē par visiem skaitļiem un parāda statusu katram pasūtījumam – veikts/nav veikts.
2. Pirkuma pasūtījumu reģistrs, kas satur kopijas no visiem pirkuma pasūtījumiem.
3. Tirdzniecības reģistrā parādot visus pirkumus katrā galvenajā veida produktu vai produktu (datums, piegādātāja, daudzumu, cenu, pasūtījuma numurs).
4. Piegādātāju vēsturi, parādot visus pirkumus.

Galvenais dokuments, kas regulē attiecības starp iepirkuma un materiālo resursu piegādēm ir piegādes līgums. Tā ir vienošanās, ar kuru piegādātājs (ražotājs,) apņemas radīt un sūtīt atbilstošu materiālu plūsmu (nodot īpašumtiesības patēriņa produktu sakarā ar šķirnes un kvalitātes, savlaicīgu un nepieciešamajā apmērā), un patērētājam – pieņemt un samaksāt par šo produktu.

Pasūtījumus, apmierinot vajadzības loģistikas sistēmā, kas tieši ietekmē efektivitāti visa loģistikas procesu, jo tas nosaka kapacitāti secībā materiālu plūsmas, un jo īpaši to veidošanās, iespējamās metodes un veidi, kā veicināt loģistikas ķēdēs.

Ņemot vērā, Severstaļ Distribution (Latvija) pirkuma shēmu, var redzēt, ka pirmie divi bloki: iepirkumu plānošana un iepirkuma process atbilst veiksmīgam biznesam. Bet ņemot vērā instrumentus, kurus izmanto, lai īstenotu uzdevumus, autors vērs uzmanību uz to, ka pasūtījumu apstrāde notiek piecās dažādās programmās. SAP un Excel ir svarīgas un operatīvas programmas iepirkumu departamentā. Citas trīs programmas ir nepieciešamas, lai ievadot to pašu informāciju, bet ir paredzēta saistītiem departamentiem. Pēc autora analīzes, šai pieeja ir negatīva ietekme uz uzņēmuma darbību. Pievēršot uzmanību pavadīto laiku darbinieku iepirkumu departamentu (skatīt 3.pielikumu), šī pieeja nerada nekādu attīstību jebkura departamentā vai uzņēmuma kopumā. Autors piedāvā pakāpenisku pāreju uz vienotu informācijas platformu kā investīcijas nākotnē. Pārejas laikā, var izmantot divas programmas – SAP un Excel. Pirmā programma nodrošina vienotu platformu iepirkumam darbam, bet sakarā ar to, ka Severstaļ Distribution tikai iepirkumu departaments strādā tajā, viņiem ir jāizmanto trīs citās papildus programmās. Pārejas periodā saglabājot Excel izklājlapu, kas ir paredzēta, lai ātri rīkoties, kā arī sniegt informāciju un ģenerēt atskaites - var veicināt pozitīvu iespējamo pāreju uz vienotu informācijas platformu, neriskējot zaudēt tempu iepirkuma procesā un finanšu riskus uzņēmumā.



3.6. att. Potenciāli jauns bloks iepirkuma procesā Severstal Distribution (Latvija) uzņēmumā<sup>101</sup>.

Trešais bloks, piegādes kontrole (skatīt 4.pielikumu), uzņēmuma pēdējais posms iepirkumu procesā. Autors apgalvo, ka pēc tam, kad ieviešot vienotu informācijas sistēmu, jābūt pārskats par iepirkuma procedūru – automātiskie piešķirtās dokumentus vienota platformā, kas ļaus citām nodaļām/departamentiem ātri uzzināt pasūtījuma situāciju. Ja vēlaties sazināties ar piegādātāju ziņā konkrētiem jautājumiem. Iesaistītas piecas programmas, lai nodrošinātu pilnīgu iepirkuma procesu, tas nav pareizi – strādāt tik daudzās programmās

<sup>101</sup> Autors veidots attēls.

ievadot vienu un to pašu informāciju. Pēdējais punkts trešā bloka shēmā (skatīt 4.pielikumu) – piegādes analīze (vispārēja, piemēram, par mēnesi vai par kvartālu, ir jānodod atsevišķai vienībai ar iepirkuma nodaļas sadarbību).

Autors sniedz savu redzējumu par to, ka ne tikai optimizēt darbību speciālistu iepirkumiem, izmantojot elektroniskās un dokumentu programmas, bet arī, lai samazinātu laiku. Uzņēmējdarbības attīstības speciālists un pretenziju speciālists, var iepazīties ar piegādāto produkciju pēc iegādes un piegādes galamērķī, tas ir iespējams veikt vienu analīzi par piegādāto produktu pārvaldības kvalitāti. Strādājot kopā, nevis atsevišķi atbildīgi par to pienākumiem attiecībā uz šo jautājumu, būs redzamas kvalitātes dinamikas, cenas un piegādes noteikumi un pretrunas, kas varētu būt nākotnē, pirms izdodot rīkojumu par ražošanu – brīdināt/pievērst kolēģu uzmanību iespējamajiem riskiem, kas iepriekš jau radušies. Ne tikai apstrādāt pretenzijas daudzām piegādēm, bet metode, kura ikmēneša analīzē tiks atspoguļota produkcijas kvalitāte un tās nepilnības, ļaus uzņēmumam uzlabot piegādāto produktu nākotnē un tas var parādīt nepilnības tieši Severstal (Krievija).

Saskaņā ar aptauju, interviju un pieejamo informāciju, Severstal Distribution (Latvija) iepirkumu departamentam ir svarīga loma saistošajā un darbības kopumā. Īstenošana minētajām aktivitātēm un mērķiem, šķiet pozitīva, jo uzlabo uzņēmuma finansiālo stāvokli. Budžets ir balstīts uz potenciālo pārdošanu, un tādēļ šī uzņēmuma metālprodukcijas iepirkumiem, saskaņā ar autoru uzskatu, ir viens no galvenajiem punktiem veiksmīgam biznesam un procesiem, lai gan tas prasa vienmērīgu optimizāciju iepirkuma procesos, ātru un efektīvu visā uzņēmums. Uzņēmuma pārstāvji saprot autora argumentus, lai uzlabotu iepirkumu procesu un to risku samazināšanai, kas saistīti ar starptautisko aspektu, kā arī modernizējot pakalpojumu un produktu priekš jauniem potenciālajiem klientiem. Izvērtējot uzņēmuma iespējas (un finanšu resursus) jāveic iepirkuma procesu optimizācijas pasākumus. Efektīva sistēma dos iespēju samazināt izmaksas, laiku uz darbības paveikšanu, taču preču un pakalpojumu kvalitātes līmenim ir jābūt tam pašam vai augstāk, kas ir būtisks nosacījums veiksmīgai uzņēmējdarbības attīstībai.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

### Secinājumi:

1. Autors apgalvo, kā maģistra darba hipotēze – iepirkuma procesa optimizācija ietekmē starptautisko uzņēmumu tirdzniecības kontekstā ir pierādīta.
2. Uzņēmumiem metalurģijās nozarē tiek atzīmēts īpaša vieta
3. Uzņēmumiem metalurģijās nozarē tiek atzīmēts īpaša vērtība par iespēju pievienojot attīstības elementus, kas tiks saistīti ar stratēģiju, produktu, piegādes ķēdi, iepirkuma kanālus un konkurences aspektiem.
4. Dominējošie aspekti, saistīti ar tehnoloģiju/inovāciju, pakalpojumu, informācijas/komunikācijas, zīmolu un kultūru. Savstarpējās uzticēšanās attiecības, padarīs attiecības pārredzamākas.
5. Uzņēmuma piegādātājiem ir efektīvāk jāuzlabo to pārvaldību, lai segtu šos elementus, un atbalstītu attiecības ar uzņēmumiem, vērsot tos centienus, lai panāktu lielāku daļu no pievienotās vērtības B2B kontekstā.
6. Rezultātā integrācijas procesa automatizācija un optimizācija darbība var nodrošināt redzamību, elastīgumu un ērtu ekspluatāciju turpmākai uzlabošanai, jo īpaši optimizējot procesus, izmantojot uzlabotus biznesa procesus.
7. Optimizācija iepirkumu uzņēmumā – pasākumu kopums, kuru mērķis ir samazināt izmaksas patērētāju ķēdē.
8. Daudziem uzņēmumiem pilnībā realizēt esošo potenciālu iepirkuma jomā un piegādes vadību nav iespējas. Tomēr analīze efektīvākajiem uzņēmumiem var izgaismot par to, kā sasniegt maksimālu rezultātu šajā jomā.
9. Iepirkuma procesa optimizācija sniegs konkurences priekšrocības uzņēmumam.
10. Mašīnbūves un metālapstrādes nozare ir stratēģiska sfēra valsts ekonomikā.
11. Mašīnbūves un metālapstrādes uzņēmumi Latvijā saskrās ar problēmu, kā produkcija tiek realizēta ar minimālo pievienotu vērtību.
12. Konkurētspēju metālapstrādes nozarē ietekmē tās spēcīgie piegādes ķēdes partneri, ieskaitot metālu piegādātājus un gala lietotājus. Metālapstrāde saskaras ar virkni izaicinājumu konkurētspējas jomā. nodaļā ir apskatīti (analizēti) pozitīvie un negatīvie ietekmējošie faktori.
13. Uzņēmumu apvienošana un stratēģiskās partnerības tas stiprinātu metālapstrādes nozares spēju ietekmēt sarunas un nostādītu to līdztiesīgā pozīcijā ar lielajiem tirgus dalībniekiem gan ražošanas ķēdes piegādes, gan pieprasījuma pusē. Savukārt tas ļautu

- nozarei samazināt materiālu izmaksas un paaugstināt preču cenu. Tāpat tas pavērtu ceļu starptautiskiem partnerību projektiem.
14. Informācijas un zināšanu apmaiņa būtu lietderīgi izstrādāt informācijas platformas un programmas.
  15. Gadījuma, kad starp Krieviju un citam kaimiņvalstīm ir problēmas vai nopietnas nesaskaņas pasaules līmeņa, noved pie negatīvām darbībām biznesa jomā.
  16. Saskaņā ar aptauju, interviju un pieejamo informāciju, Severstal Distribution (Latvija) iepirkumu departamentam ir svarīga loma saistošajā un darbības kopumā.
  17. Kopumā, pētāma uzņēmuma darbinieki ir apmierināti ar iepirkuma nodaļas funkcionalitāti, bet katrai saistošai nodaļai/departamentam ar iepirkumu nodaļu šajā uzņēmumā – savs specifisks aspekts, kuru ir vajadzīgs apskātīt no efektivitātes pusēs un uzlabot.
  18. Budžets ir balstīts uz potenciālo pārdošanu, un tādēļ šī uzņēmuma metālprodukcijas iepirkumiem ir viens no galvenajiem punktiem veiksmīgam biznesam un procesiem, lai gan tas prasa vienmērīgu optimizāciju iepirkuma procesos, ātru un efektīvu visā uzņēmumā.
  19. Uzņēmumam ir nepieciešams aktīvi iesaistīt iepirkuma nodaļas speciālistus citu departamentu darbā
  20. Ir nepieciešama plānošanas un kontroles procedūru uzlabošana materiālo plūsmu pārvaldībā
  21. Metāla izstrādājumu iepirkumu procesa shēma tiek nepieciešams uzlabojums ar piegādes analīzes iespēju, kuru savukārt tiks attīstīta un būs saistīta ne tikai ar iepirkumu nodaļas atskaitēm.
  22. Efektīva sistēma dos iespēju samazināt izmaksas, laiku uz darbības paveikšanu, taču preču un pakalpojumu kvalitātes līmenim ir jābūt tam pašam vai augstāk, kas ir būtisks nosacījums veiksmīgai uzņēmējdarbības attīstībai.

### **Priekšlikumi:**

1. Izveidot vienotu informācijas platform priekš uzņēmuma speciālistiem, lai nodrošināt optimālu ieguldītu laiku un resursu darbības procesos, kā arī palielināt biznesa procesa efektivitāti un tirdzniecības atbalstu.
2. Koncentrēties un attīstīt sadarbību ar klientiem un to pasūtījumiem ar speciālu servisa palīdzību, pamatojoties uz operatīvu piekļuvi informācijas apmaiņai un izmaiņu saskaņošanas.

3. Vairāk izmantot praksi daudzfunkcionālas grupas par operatīvu lēmumu pieņemšanu, kā arī par ilgtermiņa biznesa stratēģijas izveidošanu. Pārskatīt procedūru par piegādes analīzi un izveidot kompetentu instrumentu, kurš būs efektīvs praksē.
4. Pārdomāt par piegādes analīzi uzņēmumā biznesa stratēģijā. Izveidojot funkcionālu grupu no uzņēmuma specialīstiem (kuri tiek piedāvāti darbā), varēs sniegt ne tikai datus, bet arī redzējumu uz turmāko uzņēmuma attīstību.

## IZMANTOTA LITERATŪRA UN INFORMĀCIJAS AVOTI

### Grāmatas

1. **Brooks, I., Weatherston, J., Wilkinson, G.** *The International Business Environment*, Printed and bound by Ashford Colour Press, Gosport, Hants, 2004, P.376.
2. **E.Caves, R., A.Frankel, J., W.Jones, R.** *World Trade and Payments*, Publisher: Greg Tobin, 2007, P.712.
3. **E.Porter, M.** *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986, P.581.
4. **Johnson D., Turner, C.** *European Business*, British Library, 2006, P.481.
5. **J.Van Weele, A.** *Purchasing & Supply chain Management. Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Published by Thomson Learning, 2005, P.416.
6. **R.Appleyard, D., J. Field, A.** *International economics*, R.R. Donnelley & Sons Company, 1992, P.736.
7. **Tamer Cavusgil, S., Knight, G., R.Risenberger, J.** *International Business: Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, 2008, P.704.
8. **W.Griffin, R., W.Pustay, M.** *International business: a managerial perspective*, Pearson Prentice Hall, 2007, P.624.
9. **Альбеков, А.У., Федько, В.П., Митько, О.А.** *Логистика коммерции*. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. 512 с.
10. **Аникин, Б.А.** *Практикум по логистике. Учебное пособие*. М.: Инфра – М, 2007. 276 с.
11. **Гриффин, Р., Пастей, М.** *Международный бизнес*, Пер.с англ под ред. Медведева, А.Г. – СПб.: Питер, 2006, 1088 стр.
12. **Миротин, Л.Б., Тышбаев, Ы.Э.** *Логистика для предпринимателя*. М.: ИНФРА-М, 2006. 488 с.

### Zinātniskie darbi

1. **Battaglia, D., Schimith, C.D., Marciano, M.A., Bittencourt, S. A. M., Diesel, L., Borchardt, M., Pereira, G.M.** *Value Added Elements According to Buyer Companies in a B2B Context*, July/Sept. 2015, v. 12, n. 3, art. 1, pp. 229-249.
2. **Berthon, B.** *Marketing for the 21st Century*. 2013, Case review, France.
3. **Bildsten, L.** *Purchasing strategies in industrialised building - A comparison of Australian and Swedish companies*. 2015, Procedia Economics and Finance 21 , pp. 594 – 600.

4. **Farmer, D.** *Developing Purchasing Strategies*, 1981, Vol. 11 Iss 2/3 pp. 114 – 121
5. **Gil-Saura, I., Frasquet-Deltoro, M., Cervera-Taulet, A.** *The value of B2B relationships*. 2009, Vol. 109 Iss 5 pp. 593 – 609.
6. **H. Hesping, F., Schiele, H.** *Purchasing strategy development: A multi-level review*. 2015, Journal of Purchasing & Supply Management 21, pp. 138–150.
7. **Kuusela, H., Närvänen, E., Saarijärvi, H., Yrjölä, M.** *Challenges for B2B research relevance: a top executive perspective*. 2014, Vol. 29 Iss 7/8 pp. 593 – 600.
8. **Lucero, C.** *A relationship model between key problems of international purchasing and the post purchase behavior of industrial firms*. 2008, Vol. 23 Iss 5 pp. 332 – 341.
9. **M.Ellram, L.** *Key Success Factors and Barriers in International Purchasing Partnerships*. 1991, Vol. 29 Iss pp. 7.
10. **Murray, J.A.** *A model towards optimizing advertising effort on consumer goods purchase*. 1971, Vol. 5 Iss 4 pp. 217 – 221.
11. **Peters, C., Blohm, I., M.Leimeister, J.** *Anatomy of Successful Business Models for Complex Services: Insights from the Telemedicine Field*. 2015, Vol. 32, No. 3, pp. 75–104.
12. **Samaranayake, P.** *Business process integration, automation, and optimization in ERP*. 2009, Vol. 15 Iss 4 pp. 504 – 526.
13. **S.Carr, A., N.Pearson, J.** *The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance*. 2002, Vol. 22 Iss 9 pp. 1032 – 1053.
14. **T. Shawnee, S., Vickery K., Narayanan, S.** *Optimization models for buyer-supplier negotiations*. 2008, Vol. 38 Iss 7 pp. 551 -561.
15. **Ubeda, R., Alsua, C., Carrasco, N.** *Purchasing models and organizational performance: a study of key strategic tools*. 2015, Journal of Business Research 68, pp. 177–188.

#### **Elektroniskie informācijas avoti**

1. AAS Severstal uzņēmums. Pieejams: <http://www.severstal.com/rus/index.phtml>
2. Akadēmiskā terminu datubāze AkadTerm. Pieejams:  
<http://termini.lza.lv/term.php?term=apstrādes%20rūpniecība&lang=LV>
3. Bloomberg. Russian Mogul's Failed Arcelor Bid Now Looks a Win on Steel Rout. Pieejams: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-02-10/russian-mogul-s-failed-arcelor-bid-now-looks-a-win-on-steel-rout>

4. World economic outlook. Pieejams:  
<https://www.imf.org/external/russian/pubs/ft/weo/2015/02/pdf/text.pdf>
5. Bloomberg. Pieejams: <http://www.bloomberg.com/news/2014-07-21/mordashov-s-severstal-to-sell-u-s-steel-plants-for-2-3-billion.html>
6. Bloomberg. Pieejams: <http://www.businessweek.com/news/2014-11-05/severstal-regains-profit-margins-last-seen-before-2008-crisis>
7. Inbound Logistic. Pieejams: <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/using-incoterms-to-simplify-global-sourcing/>
8. Informācijas tehnoloģiju pētījumu centrs. Pieejams:  
[http://mymanager.com.ua/bp/bs/overview/notation\\_epc.php](http://mymanager.com.ua/bp/bs/overview/notation_epc.php)
9. Inženierijas Konsultācijas. Pieejams:  
[http://www.webaxiom.ru/3\\_7m/mezhfunktsionalnie\\_komandi.html](http://www.webaxiom.ru/3_7m/mezhfunktsionalnie_komandi.html)
10. Korporatīvā pārvaldība. Pieejams:  
[http://www.cfin.ru/management/finance/payments/purchase\\_optim.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/payments/purchase_optim.shtml)
11. Latvijas darba devēju konfederācija. Pieejams: <http://www.iddk.lv/notikums/sodien-atklaja-as-severstallat-jauno-28-milj-eiro-vertu-razosanas-liniju/>
12. Latvijas Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības nozares apraksts (2007). Pieejams:  
<http://visc.gov.lv/profizglitiba/dokumenti/metmat/aprobacija/1-NO/1-NO-MetalapstradesNozare/1-NO-M-NozaresApraksts.pdf>
13. Latvijas Metālapstrādes, mašīnbūves, mašīnzinību nozares apraksts (2012). Pieejams:  
[www.lbas.lv/upload/stuff/201206/metalapstrade\\_masinbuve\\_masinzinibas\\_2012\\_pet.pdf](http://www.lbas.lv/upload/stuff/201206/metalapstrade_masinbuve_masinzinibas_2012_pet.pdf)
14. Latvijas Republikas Finanšu Ministrijas mājas lapa. *Rūpniecības izaugsmes palēnināšanos septembrī noteica kritums pārtikas ražošanā, mašīnbūvē un metālapstrādē*. Pieejams:  
<http://fm.gov.lv/lv/aktualitates/jaunumi/makroekonomika/51551-fm-rupniecibas-izaugsmes-paleninasanos-septembri-noteica-kritums-partikas-razosana-masinbuve-un-metalapstrade>
15. Latvijas Republikas Finanšu Ministrijas preses relīzes. *Apstrādes rūpniecības apjomi*. Pieejams: <http://www.lvportals.lv/print.php?id=267691>
16. Lielākais pasaulē finanšu-izglītības tīmeklis. Pieejams:  
<http://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp>
17. Lursoft datu bāzes. *SIA Severstal Distribution – uzņēmuma izvērstā analīze (2016)*. Pieejams (māksas pakalpojums): <http://company.lursoft.lv/severstallat/40003001968>

18. Lursoft datu bāzes. Pieejams: <http://blog.lursoft.lv/2012/12/06/metālapstrades-nozare-2011-gada-piedzivojusi-strauju-izaugsmi/>
19. Makroekonomika.lv. *Latvijas apstrādes rūpniecība šķērsgriezumā (2015)*. Pieejams: <https://www.makroekonomika.lv/latvijas-apstrades-rupnieciba-skersgriezuma>
20. Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības asociācija. Pieejams: <http://www.masoc.lv/nozare/par-nozari>
21. Metodoloģijas informācijas sistēmu projektēšanas sākuma posmiem. Pieejams: <http://stpk.cs.rtu.lv/sites/all/files/stpk/materiali/ISM/MetodologijaISP/EKD.htm>
22. Npublicēti materiāli un dokumenti no uzņēmuma iekšējās mājas lapas. Pieejams: <http://dnbbase.lv>
23. Nozaru ekspertu padomes. *Metālapstrādes, mašīnbūves, mašīnzinību nozares apraksts*. Pieejams: <http://www.nozaruekspertupadomes.lv/nozaru-kvalifikaciju-sistema/metala-apstrade-masinbuve-un-masinzinibas/nozares-apraksts>
24. Object Management Group. Pieejams: <http://www.omg.org>
25. Pronar. Pieejams: [pronar.pl/en](http://pronar.pl/en)
26. Risk Reduction Foundation. Pieejams: <http://rr-f.ch/ru/research/614>
27. SearchCIO portāls visprogresīvāko IT un izpildvaras ceļvedis. Pieejams: <http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-reengineering>
28. <http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-reengineering>
29. SIA Severstal Distribution uzņēmumu grupa. Pieejams: <http://distribution.severstal.com/lat/index.phtml>
30. Steel Guru. Pieejams: [http://www.steelguru.com/international\\_news/Severstal\\_announces\\_capital\\_investment\\_program\\_for\\_2014/332405.html](http://www.steelguru.com/international_news/Severstal_announces_capital_investment_program_for_2014/332405.html)
31. The Wall Street Journal. Pieejams: <http://www.wsj.com/articles/severstal-to-sell-north-american-units-1405924520>
32. US Export analysis. Pieejams: [http://www.export.gov/logistics/eg\\_main\\_018128.asp](http://www.export.gov/logistics/eg_main_018128.asp)
33. Uzņēmums NORBIT – Microsoft SAP AG oficiālais partneris. Pieejams: <http://www.norbit.ru/products/197.html>

# PIELIKUMS

1.pielikums

## Aptauja

*SIA Severstal Distribution (Latvija)*

Vārds, uzv., depar./nod., amats \_\_\_\_\_

Ailē, lūdzu, atzīmējiet ar ciparu savu viedokli par iepirkuma procesiem/darbībām:

1 – *Drausmīgs*

2 – *Slikts*

3 – *Apmierinošs*

4 – *Labs*

5 – *Izcils*

*(Jā, ir vēlme pievienot komentārus, to var izdarīt zem loga, kur vajag ierakstīt ciparu)*

1. Ir pietiekami daudz zināšanu/sapratīšanas par visiem pieejamiem informācijas resursiem, kas saistīti ar iepirkuma pasūtījumiem

*Komentāri:* \_\_\_\_\_

2. Par iepirkumu pasūtījumu Jūs varāt saņemt kvalitatīvo atbildi

*Komentāri:* \_\_\_\_\_

3. Ātri tiek sniegtas atbildes uz jautājumiem par iespēju pasūtīt dažādas nestandarta izstrādājumus, aizpildot Severstal formu (Excel formātā)

*Komentāri:* \_\_\_\_\_

4. Ir viegli pieejama informācija par pasūtījumu statusu

*Komentāri:* \_\_\_\_\_

5. Iepirkuma pasūtījuma apstiprināšanas ātrums

*Komentāri:* \_\_\_\_\_

6. Tirdotājs ir informēts par situāciju uzņēmuma ražošanā (intensivitāte, iekraušana, remonts, nav montāžas uz produkciju u.c.)

*Komentāri:* \_\_\_\_\_

7. Standarta pasūtījumu apstrādes ātrums ar SAP programmu

*Komentāri:* \_\_\_\_\_

8. Alternatīvie problēmas risinājumi par optimālo pasūtījumu izpildi ražošanā Severstal, tehnisku gadījumā dēļ, balstoties uz efektivitāti un papild saskaņošanam (atbildīgie šajā procesā sastrādas sarakstē caur epastu)

*Komentāri:* \_\_\_\_\_

9. Darbs ar pasūtījumu izsniegšanu (un potenciālas izmaiņas pasūtījumā).

*Komentāri:* \_\_\_\_\_

10. No visam Excel tabulam var viegli saprast pašreizējo situāciju iepirkuma sfērā nosūtīt pasūtījumus uz iepirkumu nodaļu.

*Komentāri:* \_\_\_\_\_

11. Ir nepieciešams ieviest centralizētu un integrētu vienotu programmu priekš visiem distribūcijas uzņēmumiem/departamentiem/nodaļam, lai viegli sekot pasūtījuma statusam (kur arī varētu operatīvi veikt izmaiņas vai atrisināt potenciālas problēmas)

*Komentāri:* \_\_\_\_\_

12. Ir nepieciešama praksē sanāksmes uz videokonferenci, veidot daudzfunkcionālas grupas (piemēram, par iespējām/problēmām dotajā mēnesī produkcijas iepirkumā)

*Komentāri:* \_\_\_\_\_

## INTERVIJA

*Andris Kravalis – SIA Severstal Distribution tirdzniecības direktors*

**SIA Severstal Distribution – pierāda savu efektivitāti un pārdošanas apjoma pieaugumu katru gadu. Ko uzņēmums dara, lai saglabātu augstas pārdošanas apjomus? Kādas bija grūtības, ko uzņēmums saskaras 2015. gadā? Kādas var būt šajā gadā?**

**Kāda vieta organizatoriskajā struktūrā uzņēmuma ir iepirkumu nodaļa ar tik augstu pārdošanas apjomiem? Kā savienošanas saite?**

**Kādi uzdevumi un funkcijas uzņēmumā veic iepirkumu nodaļa? Kā tiek kontrolēta darbība?**

**Iepirkumu optimizēšanas darbības vislabāk veikt ar centralizētu sistēmu palīdzību? Kads princips tiek ievērot uzņēmumā – darbs vienā elektroniskā programmā vai tiek pielietotas vairākas? Varbūt bija tika veiktas citas iepirkumu optimizēšanas darbības?**

**Kolēģi no dažādām nodaļām/departamentiem, piemēram, var kontrolēt/sēkot līdzī produktijas ražošanas periodam vai saņemt informāciju par dažādiem jautājumiem, kas saistīti ar preces iegādi un piegādi?**

**Cik efektīvi iepirkumu nodaļa kopumā atrisina problēmas/jautājumus ar kolēģiem no saistītajām departamentu? Vai tiek praktizēts uzņēmumā funkcionālas grupas?**

**Kādi faktori un ierobežojumi ir jāņem vērā aprēķinot piegādes plānošanas grafiku?**

*(Preces ceļa/tranzītā, minimālas apjoma piegāde, uzglabāšanas telpas ierobežojumi, sezonas cenu svārstības, atlaides, u.c.).*

**Cik es zinu, 2015. bija uzņēmums bija vērsts uz klienta aspektu – radīt komfortablu vidi klientam biznesa procesā ķēdē? Kas ir pieejams klientam no iepirkuma procesiem, kā potenciālais uzņēmuma uzlabojums? (Iespējama iegāde ar turpmāiku sekošanu un vispārējo situāciju ar pasūtījumu. Piemēram, īpašs servisa pakalpojums priekš klienta)**

**Kādi jauni projekti vai izmaiņas uzņēmums plāno īstenot 2016. gadā, kas varētu būt saistīti ar metala produkcijas iepirkumiem?**

**Kādas ir galvenās problēmas iepirkuma procesā? Jo iepirkumu darbība saistīta ar starptautisko aspektu? (Iegādājoties preces vienā valstī – Krievijā, bet tiek nosūtīta Latvijā vai tieši klientam uz citu valsti).**

**Produkcijas dažveidība un tas diapazons ir liels, kā arī uzņēmuma apstrādes iespējas. Vai ir kādas grūtības ar specifiskiem produktiem? (Piemēram, sertificēšanas uz Eiropas tirgu – indīgas vielas, papild saskaņošana ar tehniskajiem ekspertiem un ražošanu, u.c.) Šis process būtū labi uzlabot – ar jauno elektronisko centralizētu programmas iespēju vai ar citeim risinājumiem? Tas prasa papildus finansējumu, ieviešot tādu projektu?**

**Kā iepirkuma process ietekmē uzņēmuma rezultātus?**

**Iepirkumu nodaļa - laika resurs 2014.g. (priekš trīm iepirkuma nodaļās specialista)**

<i>Iepirkumu pāsūtījumu skaits (vidējais skaits mēnesī)</i>	200
<i>Darba dienas mēnesī</i>	~22
<i>Iepirkumu pāsūtījuma apstrādāšana un ievadīšana SAP skaits dienā (vidējais skaits)</i>	9

	<b>Funkcionāls</b>	<b>Laiks (min)</b>	<b>Dienā (reizes)</b>	<b>Nedēļā (reizes)</b>	<b>Mēnesī (reizes)</b>	<b>Laiks kopā (min) mēnesī</b>
1.	Sniegt informāciju Tird.menedžeriem par piegādēm. Pasūtījumu izpilde.	30	1			660
2.	Iepirkumu aktualizācija Excel tabulā (datu imports no X programmas. Darbs ar Severstal pārdošanas nodaļu un tird.menedžeriem)	90	1			1980

3.	Atbildot uz jautājumiem par specifikācijām - ražošanas iespējas, tehniskās iespējas u.c. (gan pirms, gan pēc pasūtījuma veidošanas uz Severstal)	10	9			1980
4.	Pasūtījuma datu ievadišana Excel tabulā no X programmas	10	9			1980
5.	Pārbaude uz pareizību pasūtījuma izpildes (Prasības: produkcija, kotrakts, cena, u.c.)	10	9			1980
6.	Kvotas kontrole(tonnās) uz produkciju	5	9			990
7.	Specifikācijas izveide SAP programmā (pasūtījuma apstrāde un pielāgošanu. Saskaņā ar ražošanas iespējām. Darbs/saskaņošana ar Tird.menedžeriem Severstal Distribution (Latvija) un Severstal Pārdošanas nodaļu	45	9			8910
8.	Piegādes aktualizācija X programmā (pēc pasūtīšanas SAP)	5	9			990

<b>9.</b>	Pasūtījuma administrēšana un kontrole (kontarkti bez 2 parakstiem un kontrakti ar 2 parakstiem no Severstal pusēs). Izmaiņas pasūtījuma ar speciāliem protokoliem.	10	12			2640
<b>10.</b>	Iepirkuma pasūtījuma ievadīšana Y programmā	10	9			1980
<b>11.</b>	Parakstīts iepirkuma pasūtījums (ievadīšana Z programmā)	10	9			1980
<b>12.</b>	Pasūtījuma "atlikuma" noņemšana no Y programmas	5	9			990
<b>13.</b>	Pieprasījumi no Severstal ražošanas puses. Saskaņošana ar Tird.menedžeri	5	9			990
<b>14.</b>	Kļūdas korekcijas un pasūtījuma izmaiņas (Excel tabulā)	15	5			1650
<b>15.</b>	Kļūdas korekcijas un pasūtījuma izmaiņas (X programmā)	15	5			1650
<b>16.</b>	Kļūdas korekcijas un pasūtījuma izmaiņas (Y programmā)	15	5			1650

17.	Kļūdas korekcijas un pasūtījuma izmaiņas (Z programmā)	15	5			1650
18.	Pasūtījumu piegāde/status apstrāde Z programmā	120	1			2640
19.	Pasūtījuma piegāde/status apstrāde X programmā	120	1			2640
20.	Pasūtījuma visas pozīciju kodu imports no Y programmas uz X programmu. Jaunu kodu izveide	60			1	60
21.	Informēšana Iepirkuma menedžeri par tranzīta darījumiem (cenas)	5	1			110
22.	Iepirkuma pasūtījuma dažādu jautājumu risināšana ar saistītām departamentiem	20	3			1320
23.	Ziņojumi un kopsavilkumi par pieprasījumiem (no Severstal ražošanas un pārdošanas pusēs. No Severstal Distribution pusēs)	60			2	120
24.	Operatīvas tikšanās	30			1	30
25.	Severstal Distribution (Latvija) tikšanas. Tirdzniecības departamenta	60			4	240

	tikšanas					
26.	Papild tehniska koordinācija un izmaiņas SAP sistēmā. Klientu izmaiņu pasūtījuma pielagošana	5	60			6600
27.	Iepirkuma pasūtījuma produkcijas kvalitātes kontrole (visu darbības kopsavilkums, komitējas, pretenzijas izvirzīšana, operatīvais darbs )	*	*	*	*	9110

**959 stundas mēnesī**

<b>Rezultāts:</b>	<b>Stundas/Mēnesī</b>	<b>Optimālais Darbinieku skaits</b>	
Iepirkuma pasūtījuma produkcijas kvalitātes kontrole	152	0,862689394	
2014.g. Iepirkuma nodaļas funkcionāls (priekš 3 cilvēkiem)	807	<b><u>4,584280303</u></b>	Darba pieaugums sakarā ar X programmas ievadīšanu. Iepirkuma nodaļas darbības dublēšana piecos programmas: SAP, EXCEL tabulā, X prog., Y prog. un Z programmā.
2013.g. Iepirkuma nodaļas funkcionāls (priekš 3 cilvēkiem)	546	<b>3,102272727</b>	

## SIA Severstal Distribution (Latvija) – Metāla izstrādājumu iepirkumu process (uzlabots)

### Apzīmējumi:

