

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE  
GRĀMATVEDĪBAS UN AUDITA KATEDRA

**SIA „ELKO” KONKURĒTSPĒJAS ANALĪZE,  
NOVĒRTĒJUMS UN STRATĒGIJAS IZSTRĀDE  
KONKURĒTSPĒJAS VEICINĀŠANAI**

MAĢISTRA DARBS

Autors: Krista Raiska  
Stud. apl. kr07019  
Daba vadītājs: profesors Dr. ekon. Edgars Kasalis

RĪGA 2013

## ANOTĀCIJA

Maģistra darbā „SIA „Elko” konkurētspējas analīze, novērtējums un stratēģijas izstrāde konkurētspējas veicināšanai” ir pētīti uzņēmuma gada pārskatu dati, salīdzināti ar nozares konkurentu rādītājiem, kā arī novērtēti. Bez tam ir izstrādāta SVID (SWOT) analīze.

Izvirzīts mērķis – izpētīt un novērtēt SIA „Elko” konkurētspēju tirgū, kā arī izstrādāt ekonomiskajiem apstākļiem un uzņēmuma mērķiem atbilstošu attīstības stratēģiju.

Izvirzīta hipotēze - vai, piedzīvojot un pārciešot ekonomisko krīzi, pētāmais uzņēmums SIA „Elko” spēj noturēt savu pozīciju tirgū un turpināt rentabli darboties un attīstīties.

Veiktā izpēte rāda, ka uzņēmuma finansiālā stabilitāte un maksātspēja ir konkurētspējīga, taču darbā izstrādāti priekšlikumi situācijas uzlabošanai.

Darba apjoms – lapas, darbs satur 9 tabulas, 22 attēlus un 5 pielikumus.

Atslēgvārdi: konkurence, konkurētspēja, stratēģija, rādītājs.

## ANNOTATION

Master at work „Ltd. "Elko" competitiveness analysis, assessment and strategy development for the promotion of competitiveness” investigates a company's annual report data, compared with industry competitors, as well as appreciated. In addition, it has developed a SWOT analysis.

The target set is – to investigate and evaluate Ltd. "Elko" market competitiveness and the development of economic conditions and business objectives appropriate development strategy.

The hypothesis - or, adventure and at times of economic crisis, researched company Ltd. "Elko" is able to keep its market position and cost-effectively operate and grow.

The study shows that the company's financial stability and solvency is competitive, but the proposals to improve the situation.

Size of the work – 89 pages, which includes 9 tables, 22 images and 5 supplements.

Key words: competition, competitiveness, strategy, indicator.

## SATURS

Ievads.....	6
1. Konkurences un konkurētspējas pamatnostādnes, uzņēmuma stratēģijas izstrādes teorētiskie aspekti.....	9
1.1. Konkurence un tās veidi.....	9
1.2. Konkurētspēja, tās būtība.....	22
1.3. Uzņēmuma stratēģija, tās izstrādes nepieciešamība.....	31
2. Konkurenci reglamentējošās institūcijas un akti Latvijā.....	42
2.1. Latvijas Republikas Konkurences likums.....	42
2.2. Konkurences padomes darbības virzieni un vērtējums.....	47
3. SIA „Elko” konkurētspējas analīze, salīdzinājums ar nozares uzņēmumiem un stratēģijas izstrāde konkurētspējas veicināšanai.....	51
3.1. SIA „Elko” nozares raksturojums .....	51
3.2. SIA „Elko” darbība, tās raksturojums un galvenie konkurenti.....	54
3.3. Uzņēmuma SIA „Elko” konkurētspējas analīze, salīdzinājums ar konkurējošiem uzņēmumiem, tā izvērtējums.....	62
3.4. SIA „Elko” stratēģijas izstrāde konkurētspējas veicināšanai.....	78
Secinājumi.....	82
Priekšlikumi.....	86
Izmantotā literatūra un avoti.....	87
Pielikumi.....	90
1. pielikums. SIA „Elko” nolikums par grāmatvedības organizāciju un kārtošānu.....	90
2. pielikums. SIA „EK Sistēmas” bilance un peļņas vai zaudējumu aprēķins par 2009., 2010. un 2011. gadu.....	96

3. pielikums. SIA „Elko” bilance un peļņas vai zaudējumu aprēķins par 2009., 2010., 2011. un 2012. gadu .....	98
4. pielikums. SIA „Energokomplekss” bilance un peļņas vai zaudējumu aprēķins par 2009., 2010. un 2011. gadu .....	100
5. pielikums. SIA „SLO Latvia” bilance un peļņas vai zaudējumu aprēķins par 2009., 2010. un 2011. gadu .....	102

## IEVADS

Maģistra darba tēma ir SIA „Elko” konkurētspējas analīze, novērtējums un stratēģijas izstrāde konkurētspējas veicināšanai. Saskaņā ar Pasaules ekonomikas foruma (WEF) publiskoto „Globālās konkurētspējas ziņojumu 2012/2013” Latvija šobrīd ierindojas 55. vietā. Lai gan pēdējā gada laikā tas ir kāpums par 9 vietām, tomēr kaimiņi igauņi un lietuvieši Latvijai joprojām ir priekšā. (Igaunija ieņem 34. vietu, Lietuva – 45. vietu). Tātad savstarpējā uzņēmējdarbības konkurence ir būtiska ne vien nozares līmenī, bet arī ekonomikai kopumā. Dažādu nozaru uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšana mikroekonomikas līmenī, spēj pozitīvi ietekmēt un veicināt kopējo tautsaimniecības konkurētspējas attīstību makroekonomikas līmenī. Nenoliedzami arī SIA „Elko”, kā savas nozares pārstāvim, ir nepārtraukti jācenšas augt un attīstīties, lai nostabilizētu savu pozīciju konkurentu vidū. Neskatoties uz to, ka praksē uzņēmumi veic konkurētspējas analīzi un nosauc traucējošos faktorus, tas ir nepietiekami, lai precīzi varētu apzināties savas pozīcijas konkrētā tirgū. Lai korekti novērtētu uzņēmuma konkurētspēju, nepieciešama dziļāka izpēte – jāvērtē arī esošo resursu izmantošana, priekšrocību un iespēju attīstība nākotnē. Iepazīstoties ar specializētu literatūru, likumdošanu un nozares uzņēmumu nublicētajiem datiem, autore konstatēs reālo SIA „Elko” pozīciju tirgū, kā arī izstrādās uzņēmuma stratēģijas plānu konkurētspējas veicināšanai nākotnē.

Hipotēze – vai, piedzīvojot un pārciešot ekonomisko krīzi, pētāmais uzņēmums SIA „Elko” spēj noturēt savu pozīciju tirgū un turpināt rentabli darboties un attīstīties.

Maģistra darba mērķis – uz teorētisku literatūras avotu pamata izpētīt un novērtēt SIA „Elko” konkurētspēju tirgū, kā arī izstrādāt ekonomiskajiem apstākļiem un uzņēmuma mērķiem atbilstošu attīstības stratēģiju.

Mērķa sasniegšanai veicamie uzdevumi:

- Iepazīties ar specializētajā literatūrā aprakstītajiem konkurences veidiem un izvērtēt konkurētspējas pamatbūtību;
- Noteikt svarīgākās īpatnības uzņēmuma stratēģijas izstrādē;
- Izpētīt LR „Konkurences likuma” darbību un iepazīties ar Konkurences padomes galvenajām funkcijām un darbību praksē;

- Raksturot vairumtirdzniecības nozari, izmantojot statistikas datus un specializētu literatūru;
- Raksturot uzņēmuma SIA „Elko” darbību un noteikt galvenos konkurējošos uzņēmumus;
- Veikt SIA „Elko” konkurētspējas analīzi, salīdzināt un novērtēt iegūtos analīzes rezultātus ar galveno konkurentu rādītājiem;
- Izstrādāt SIA „Elko” SVID analīzi konkurētspējas veicināšanai;
- Izstrādāt secinājumus un priekšlikumus, kā arī gūt apstiprinājumu izvirzītajai hipotēzei.

Maģistra darbs sastāv no 3 nodaļām. Tā kā katram uzņēmumam jāapzinās savas uzņēmējdarbības priekšrocības un trūkumi, kā arī pozīcijas tirgū, darba autore veidojusi sekojošu struktūru – 1. nodaļā tiek teorētiski raksturoti konkurences veidi, konkurētspējas būtība un stratēģijas izstrādes pamatnostādnes, lai apzinātos, pie kāda veida var pieskaitīt pētāmo uzņēmumu un galvenās konkurētspējas un stratēģijas izstrādes īpatnības. Maģistra darba otrajā nodaļā apskatīti jautājumi, kas saistīti ar LR „Konkurences likumu”, kā arī ar Konkurences padomes darbību un problēmām. Bez tam šajā nodaļā var iepazīties ar SIA „Elko” pārstāvētās nozares raksturojumu un galvenajiem uzņēmuma konkurentiem. 3. nodaļa veltīta konkurētspējas analīzei, lai, izmantojot dažādus rādītājus, metodes un koeficientus, noteiktu SIA „Elko” konkurētspēju starp nozares konkurentiem, kā arī izstrādātu SWOT analīzi konkurētspējas veicināšanai.

Maģistra darba mērķa sasniegšanai izmantotas:

- Analīzes un sintēzes metodes – specializētas literatūras, interneta resursu un uzņēmumu nepublicēto datu analīze, pētāmā jautājuma teorētiskā priekšstata gūšanai.
- Empīriskās metodes – uzņēmuma SIA „Elko” un galveno konkurentu nepublicēto datu (bilances, peļņas vai zaudējumu aprēķina) pētīšana, lai ar matemātisku aprēķinu palīdzību iegūtu likviditātes, maksātspējas, rentabilitātes un aprītes rādītājus, tos analizētu un salīdzinātu.

- Pamatojoties uz literatūrā piedāvātajiem modeļiem – M.Portera piecu spēku modeļa, vērtību ķēdes modeļa un SVID matricas, tiks veikta analītiska uzņēmuma darbības izpēte.
- Statistiskās datu apstrādes metodes – analīzes rezultātā iegūto datu kvalitatīvā un kvantitatīvā apstrāde, izmantojot „Microsoft Excel”.

Tā kā stratēģija un tās izstrāde ir ļoti plašs un komplicēts darbību kopums, tad maģistra darba praktiskajā daļā autore piedāvā apskatīt tikai vienu stratēģijas posmu – izstrādāto SIA „Elko” SVID (SWOT) analīzi.

Maģistra darba pētījumu periods ir 3 gadi – 2009., 2010., 2011., bet pētāmajam uzņēmumam 4 gadi. Šādu periodu autore izvēlējusies, lai gūtu priekšstatu par SIA „Elko” konkurētspēju konkrētajā tirgū, salīdzinot analīzes datus ar nozares konkurentiem. Autore uzskata, ka šāds pētījumu periods ir pietiekams, lai novērotu un analizētu galvenās tendences, kā arī pārlicinātos vai izvirzītā hipotēze tiks apstiprināta. Maģistra darbā autore izmanto SIA „Elko”, SIA „EK Sistēmas”, SIA „Energokomplekss” un SIA „SLO Latvia” npublicētos datus, atsaucēs darba tekstā uz tiem nenorādot.

Maģistra darbā veiktais pētījums tiek pamatots ar LR likumdošanas aktu prasībām, zinātnieku darbiem, internetā pieejamiem resursiem, kā arī uzņēmumu npublicētajiem datiem – pēdējo četru gadu bilancēm un peļņas vai zaudējumu aprēķiniem.

# 1. KONKURENCES UN KONKURĒTSPĒJAS PAMATNOSTĀDNES, UZŅĒMUMA STRATĒGIJAS IZSTRĀDES TEORĒTISKIE ASPEKTI

## 1.1. Konkurence un tās veidi

Vispārīgajā vidē ir spēki un attīstības tendences, kas vairāk vai mazāk ietekmē visus uzņēmumus. Konkurences jeb nozares vide satur dažādus faktoros, kas ir būtiski ikkatram uzņēmumam attiecīgajā nozarē. Ikvienā nozarē galvenie un ietekmējošie spēki ir klienti, konkurenti, piegādātāji un potenciālie preču un pakalpojumu aizstājēji. Konkurences vides analīze ir tieši saistīta ar konkurences novērtēšanu attiecīgajā nozarē. Atbilstoši katra uzņēmuma konkurētspējai, iespējams noteikt potenciālo peļņu un nozares pievilcību<sup>1</sup>.

Lai gan LR Konkurences likumā konkurence definēta īsi un kodolīgi, kā pastāvoša vai potenciāla ekonomiskā (saimnieciskā) sāncensība starp diviem vai vairākiem tirgus dalībniekiem konkrētajā tirgū, zinātniskajā literatūrā sastopamas arī plašāk izvērstas definīcijas. Viens no brīvā tirgus teorijas izveidotājiem Ā.Smīts uzskatīja, ka konkurence ir dabīgās tirgus atlasē mehānisms, kas palīdz izvēlēties visproduktīvāko ražotāju no liela skaita uzņēmēju vidus, kuri konkurē savā starpā par iespēju izdevīgi pārdot saražoto produkciju<sup>2</sup>. Lai gan globalizācija nedaudz deformējusi viņa uzskatus, tomēr tos neatsauc. Laika gaitā pasaules tirgos konkurence kļuvusi dinamiska un daudzveidīga. Smīta laikā uzņēmuma panākumus lielā mērā noteica tā rīcībā esošo algoto darbinieku darba ražīgums, turpretim mūsdienu tehnoloģiju laikmetā par priekšrocību uzskatāma darba specializācija. Veronika Bikse savā grāmatā „Ekonomikas teorijas pamatprincipi” konkurenci definē kā cīņu starp konkurentiem par visizdevīgākajiem preču pārdošanas un pirkšanas nosacījumiem. Minot, ka tā ir divu vai vairāku personu vai organizāciju mēģinājumi iegūt vienas un tās pašas preces, pakalpojumus vai ražošanas un finanšu resursus, kas savukārt nozīmē, ka patērētāji konkurē ar citiem patērētājiem, bet ražotāji – ar citiem ražotājiem. Šajā definīcijā liels uzsvars tiek likts uz patērētājiem, kas konkurē cits ar citu. Pēc autore domām, tas ir interesants vērtējums no cita skatupunkta. Visbiežāk literatūrā tomēr sastopams viedoklis par konkurēšanu kā cīņu starp pārdevējiem, ražotājiem u.c. tirgus dalībniekiem. Georgs

---

<sup>1</sup> Caune J., Dzedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Lidojošā zivs, Rīga, 2009. 79. lpp

<sup>2</sup> Oļevskis G. *Starptautiskā tirdzniecība*. Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola, Rīga, 2003. 157. lpp

Lībermanis savukārt pauž viedokli, ka konkurence ir sarežģīts ekonomiskās uzvedības mehānisms starp diviem vai vairākiem tirgus dalībniekiem, kas sacenšas viena veida vai aizstājamu preču ražošanā vai realizācijā. Tā ir cīņa par pircēju, par noteicošo lomu tirgū vai kādā tirgus daļā. Konkurence ir tirgus ekonomikas neatņemama sastāvdaļa, arī galvenais stimuls attīstīt ražošanu un efektīvi saimniekot. Tirgus dalībnieku ekonomiskā uzvedība ir organiski saistīta ar konkurenci.<sup>1</sup> To, ka konkurence ir svarīgs tirgus elements, saprot ikviens, tomēr autorei trāpīgs šķiet Roberta Škapara konkurences raksturojums – tā izpaužas kā tirgus dalībnieku interešu sadursme. Savā grāmatā „Mikroekonomika” autors konkurenci definē kā ekonomisko sāncensību starp diviem vai vairākiem tirgus dalībniekiem konkrētajā tirgū:

- Viendabīgu vai neviendabīgu preču ražošanā;
- Par ierobežoto maksātspējīgo pieprasījumu tirgū, piesaistot pēc iespējas vairāk pircēju;
- Par maksimālu peļņu;
- Par iespējami lielāku labuma iegūšanu no ierobežoto resursu un kapitāla izmantošanas.<sup>2</sup>

Jāuzsver, ka konkurencei patiesi ir labvēlīga ietekme gan uz uzņēmējiem, gan patērētājiem. Tā noved pie labāka un daudzveidīgāka produktu klāsta, notur cenas stabilas un palielina ražošanas efektivitāti. Tādējādi uzņēmumi cenšas ražot preces un pakalpojumus par iespējami zemāko cenu un pārdot par augstāko iespējamo cenu. Brīdī, kad tiek gūta liela peļņa, tirgū vēlas ienākt arvien jauni dalībnieki, lai gūtu šo peļņu, kā rezultātā pieaug konkurence, kas liek cenām kristies. Konkurences apstākļos ražotājiem jārod jauni efektīvāki risinājumi, lai tie spētu saglabāt peļņu un palikšanu konkrētajā tirgū.<sup>3</sup>

Visas šīs definīcijas, autores prāt, ir korektas un pareizas, atšķirīgs ir tikai viedoklis un skatupunkts, no kādā šis jēdziens – konkurence – tiek vērtēts un skaidrots. Konkurence ir kā virzošs spēks, kas liek ikvienam uzņēmumam būt labākam par otru, iegūt patērētāja atzinību un panākt, ka piedāvātais produkts tiks realizēts ātrāk un iespējams pat par lielāku cenu.<sup>4</sup> Tātad var secināt, ka konkurencei attiecībā uz patērētāju ir pozitīva ietekme, jo tādējādi tiek

---

<sup>1</sup> Lībermanis G. *Peļņa un konkurence*. Kamene, Rīga, 2003. 132. lpp

<sup>2</sup> Škapars R. *Mikroekonomika*. Ekonomikas pētījumu un biznesa izglītības institūts, Rīga, 2007. 21. lpp.

<sup>3</sup> Gitman L.J., McDaniel C.D. *The Future of Business: The Essentials*. South – West Cengage Learning, 2009, 11. lpp.

<sup>4</sup> Forands I. *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Latvijas izglītības fonds, Rīga, 2009. 101. lpp.

apmierinātas patērētāja vajadzības. Vai kādam būtu jākontrolē konkurence? – viennozīmīgi, jā, jo tā noder arī valsts līmenī, piemēram, sociālu jautājumu risināšanā, nozaru attīstībā, iedzīvotāju nodarbinātībā. Tā ir vērtība, ko nepieciešams aizsargāt visas sabiedrības interesēs. Diemžēl jāteic, ka konkurence var būt efektīva jeb saprātīga, vai arī asa un dažkārt negodīga. Dažreiz tā tiek mazināta ar negodīgu barjeru izveidi, piemēram, vairāki uzņēmumi vienojas par jauna dalībnieka nelaišanu tirgū. Šādā gadījumā tiek izbeigta savstarpējā konkurence, kuras rezultātā ieguvēji var būt apvienotie uzņēmumi, bet zaudētāji – patērētāji.

Tieši tāpēc praksē pastāv arī dažādas tiesiskās barjeras jeb šķēršļi, piemēram, preču zīmes aizsardzība, licences darbības uzsākšanai, uzņēmumu dibināšanas prasības utt., lai mazinātu negodīgu konkurenci. Valsts regulē konkurenci arī starpvalstu līmenī, nosakot muitas noteikumus, paaugstinot akcīze nodokli konkrētiem produktiem vai veicinot iekšējo konkurenci un mazinot ārējās konkurences nelabvēlīgo vai, tieši otrādi, labvēlīgo ietekmi.<sup>1</sup>

1.1. tabula

### Konkurences priekšrocības un trūkumi<sup>2</sup>

Konkurences priekšrocības	Konkurences trūkumi
Ierobežoto resursu efektīva izmantošana un sadale ražošanā.	Uzņēmumi konkurences tirgū iegūst mazāku peļņu nekā monopolā
Veicina cenu samazināšanos un preces apjoma palielināšanos tirgū, kas rada priekšnoteikumus patērētāja labklājības pieaugumam.	Galvenais kritērijs ir nevis preces derīgums, bet peļņa. Izdevīga kļūst arī cilvēka veselībai kaitīgu preču ražošana.
Veicina preču un pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanu.	
Paaugstina dažādu speciālistu un vadītāju kvalifikāciju. Tas rada priekšnoteikumus viņu ienākumu pieaugumam.	
Veicina jaunu tehnoloģiju un izgudrojumu ieviešanu.	Uzņēmumi, konkurējot savā starpā, bieži bankrotē un rada bezdarba pieaugumu valstī. Izputēt var ne tikai uzņēmums, bet arī nozare un valsts
Paaugstina prasības personāla profesionālajam līmenim.	
Spiež ražotājus orientēties uz patērētāja vajadzībām un interesēm.	

1.1. tabulā apkopotas kā pozitīvās, tā arī negatīvās konkurences puses. Lai gan pirmajā mirklī šķiet, ka konkurencei trūkumu nav, Roberts Škapars ir norādījis arī tos. Pēc autores domām, katram tirgus dalībniekam nepieciešams koncentrēties uz pozitīvajām iezīmēm, lai sekmīgi turpinātu darboties un attīstīties, jo tādējādi tiks sekmēta ne vien patērētāju labklājība, bet arī tautsaimniecības konkurētspēja kopumā. Papildinot Škapara viedokli, autore vēlas

<sup>1</sup> Forands I. *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Latvijas izglītības fonds, Rīga, 2009. 101. lpp.

<sup>2</sup> Škapars R. *Mikroekonomika*. Ekonomikas pētījumu un biznesa izglītības institūts, Rīga, 2007. 21. lpp.

pieminēt arī biznesa psihologa, uzņēmumu vadības konsultanta Jāņa Rozes viedokli, kas savā rakstā uzsver inovāciju un kreativitātes nepieciešamību Latvijas uzņēmumos. Viņaprāt aizvien nozīmīgāku vietu uzņēmuma konkurētspējas attīstībā ieņem inovācijas, kas, bez šaubām, nav iedomājamas bez kreatīviem darbiniekiem. Savā rakstā viņš izvirza hipotēzi – ja jau tik daudz uzņēmumu vadītāji saprot un apzinās inovāciju un kreativitātes nozīmīgumu (87% vadītāju tas ir svarīgāko lietu topā)<sup>1</sup>, tad kāpēc tik niecīgai daļai to izdodas īstenot reālajā dzīvē? Maģistra darba autore piedāvā apskatīt trīs galvenās priekšrocības, ko izvirza J.Roze. Pirmkārt, Latvijā nav nesakaitāmi daudz milzīgi uzņēmumi, tādējādi visiem procesiem būtu jānotiek ātrāk, kā lielajās valstīs ar milzīgām rūpnīcām, kas ir tik lielas, ka visas darbības tiek kavētas vai notiek ļoti lēnu. Otrkārt, organizācijai ir jāizveido sava inovatīvā sistēma. Kreativitātes veicināšanas pasākumus un inovāciju sistēmu ir jāsaskaņo ar organizācijas personāla apmācības, novērtēšanas un motivēšanas sistēmām. Ar atlases procesu var nodrošināt, ka organizācijā uzreiz nonāk kreatīvi cilvēki, bet jāņem vērā, ka būt kreatīvam un pielietot savu kreativitāti darbā, tas nav viens un tas pats. Protams, ne mazāk svarīgs faktors ir organizācijas korporatīvā kultūra. Sākot ieviest jauninājumus, piemēram, kreatīvu un inovatīvu vidi veicinošu sistēmu, var saskarties ar nepārvaramu darbinieku pretestību, kas nāk no jau esošajām organizācijas vērtībām, uzvedības normām, kas izveidojušās vēsturiski. Treškārt, J.Roze min, ka panākumus gūst organizācijas, kurām ir skaidrs mērķis un stratēģija, kā to sasniegt. Ja nav stratēģijas, tad arī organizācija nevar sevi atpazīstami pasniegt un pareizi nopozicionēt. Apkopojot augstāk aprakstīto, autore uzsver, ka inovācijas un kreativitāte tieši domāšanas ziņā, ne tikai jaunu tehnoloģiju ieviešanā, jāuztver kā vēl viena konkurences priekšrocība.

Pilnīgā konkurence – ideāla tirgus struktūra, kurā pircēji vai patērētāji un ražotāji vai pārdevēji konkurē tieši viens ar otru, pilnībā pakļaujoties pieprasījuma un piedāvājuma likuma darbībai.<sup>2</sup> Šāds tirgus literatūrā tiek dēvēts par augstas konkurences tirgu. Pilnīgu konkurenci mēdz saukt arī par brīvo un *atomisko* konkurenci. Atomiskās konkurences nosaukums ir atvasināts no vārda „atomisks”, kas balstās uz mācību par atomiem; šajā nozīmē – par konkurences formu, kas sastāv no daudziem un skaidri nošķirtiem tirgus dalībniekiem.<sup>3</sup> Iepazīstoties ar zinātnisko literatūru, autore secina, ka raksturojot pilnīgu konkurenci, galvenokārt tiek minētas 3 pilnīgas konkurences raksturīgākās pazīmes:

- Liels skaits pircēju un pārdevēju;

<sup>1</sup> Galvin. C. *A CEO's Perspective – Making Innovation Work*. International Journal of Innovation Science, 2010. 47 – 51. lpp

<sup>2</sup> Bikse V. *Ekonomikas teorijas pamatprincipi*. Izglītības solī, Rīga, 2007. 170. lpp

<sup>3</sup> Hofs K.G. *Biznesa ekonomika*. Jāņa Rozes apgāds, Rīga, 2011. 84. lpp.

- Tirgū tiek piedāvāts viendabīgs preču klāsts;
- Pārdevēji var viegli kā iekļūt tirgū, tā arī atstāt to.

Galvenokārt augsto konkurences līmeni tirgū nodrošina fakts, ka neatkarīgi viens no otra darbojas daudz pircēju un pārdevēju, kas savukārt pierāda to, ka netiek kontrolēts piedāvāto un pieprasīto preču daudzums un cena, jo ražošanas apjoms un cena veidojas piedāvājuma un pieprasījuma tirgus spēku ietekmē. Preces un pakalpojumi tiek pārdoti tikai par līdzsvara cenu, kas gandrīz pilnībā izslēdz slepenu vienošanos noslēgšanu. Otra raksturojošā pazīme – viendabīgs preču klāsts – arī ir aukstas konkurences pakāpes nodrošinātāja tirgū. Vienlaicīgi darbojas ievērojams skaits relatīvi mazu uzņēmumu, kas ražo un realizē ļoti līdzīgus, praktiski viendabīgus produktus. Ieguvēji, bez šaubām, ir patērētāji, jo viņiem tiek dotas lielākas izvēles iespējas iegādāties sev nepieciešamo. Pircēja izvēle pārdevējam būtībā sniedz informāciju par konkrētās preces ražošanu turpmāk. Faktu, ka pārdevējs var brīvi iekļūt un izkļūt no tirgus nodrošina tas, ka likumdošana neparedz nekādus ierobežojumus, lai tas nenotiktu.

Bez šīm trim raksturīgākajām pazīmēm, literatūrā minētas arī citas:

- Neatkarība lēmumu pieņemšanā. Gan pārdevēji, gan pircēji ir absolūti brīvi savā izvēlē un piedāvājumā. Pircējiem ir viegli iegūstama droša informācija par preču ražošanu un cenām, kas tikai šādā gadījumā pārdevējam dod iespēju pilnībā konkurēt. Tirgū nepastāv nekādas vienošanās starp pircēju un pārdevēju, pircējs nekādā veidā netiek ietekmēts no pārdevēja puses, valdība nerada nekādus šķēršļus, kā rezultātā arī pārdevēji nav ierobežoti.<sup>1</sup>
- Trūkums pēc pārdošanas un transporta izmaksām. Pilnīgas konkurences apstākļos pārdevējs praktiski netērē uz reklāmas un transporta izmaksām, jo tirgū tiek piedāvāta viendabīga prece, tādēļ pārdevējam nav jācieš no papildus pārdošanas un transporta izmaksām.<sup>2</sup>
- Tirgū iespējams pirkt vai pārdot jebkādu preču daudzumu.<sup>3</sup>

Tātad, apkopojot minētos faktus, var secināt, ka kādas konkrētas firmas ražošanas apjoma, piemēram, samazināšanās pilnīgās konkurences apstākļos nekādi nevar ietekmēt

<sup>1</sup> Jain T.R., Ohri V.K. *Principles of Economics*. VK Publications, 2010 – 2011, 211. p.

<sup>2</sup> Jain T.R., Sandhu A.S. *Microeconomics*. VKPublications, 2009. 278.p.

<sup>3</sup> Dimante Dž., Malzubris J., Atstāja Dz., Brīvers I., Tambovceva T., Pūle B. *Vide un ekonomika*. Latvijas Universitāte, Rīga, 2011, 94. lpp.

kopējos produkcijas ražošanas apjomus, kā arī piedāvājumu kopumā. Līdz ar to, kā tika jau minēts, pārdevējam nav iespējams paaugstināt cenu kopējā tirgū, kas arī ir tirgus galvenā funkcija – atrast līdzsvara cenu. Tai pastāvot, pieprasītais un piedāvātais daudzums ir vienāds. Tikai pilnīgas konkurences apstākļos tirgus mehānisma funkcionēšana nodrošina Pareto efektīvu resursu sadalījumu – situācija, kad neviens no tirgus dalībniekiem nevar uzlabot savu situāciju, nepasliktinot cita dalībnieka situāciju.<sup>1</sup>

Iepazīstoties ar dažādiem literatūras avotiem, autore secina, ka reālajā dzīvē atrast pilnīgās konkurences tirgu ir praktiski neiespējami. Tas ir tikai ideāls tirgus struktūras modelis. Ar šāda modeļa palīdzību iespējams analizēt tirgu un noteikt konkurences pakāpi tajā. Tātad būtībā šāds tirgus darbojas kā mēraukla, lai varētu salīdzināt dažādas situācijas un analizēt tās. Nobeigumā autore uzsver un pievienojas viedoklim, ka nekādā gadījumā nedrīkst jaukt jēdzienus – pilnīgā konkurence un brīvās konkurences kapitālisms. Otrais no minētajiem ir plašāks un ietver sevī dažādas konkurences formas, tostarp arī nepilnīgās konkurences veidus.

Nepilnīgā konkurence sākas tieši tur un tad, kur un kad kādam uzņēmumam, firmai, it sevišķi apvienībai konkrēto ražojumu vai pakalpojumu tirgū ir tāds stāvoklis, ka tie spēj ietekmēt attiecīgo preču cenu veidošanos un to līmeni, kā arī diktēt piedāvājuma apjomu.<sup>2</sup>

Literatūrā izšķir šādus nepilnīgās konkurences veidus:

- Monopols un monopsons;
- Oligopols un oligopsons;
- Monopolistiskā konkurence.

Pilnīgs pretstats pilnīgajai konkurencei ir absolūts monopols. Vārds *monopols* ir aizgūts no grieķu valodas un nozīmē *viens pārdevējs* (mono – viens, polist – pārdevējs). Monopola stāvokli raksturojošās pazīmes:

- Tirgū ir viens vienīgs pārdevējs, kas ražo vai pārdod visas viena veida produkta vienības;
- Tiek ražots unikāls produkts;
- Citiem neiespējami iekļūt šajā tirgū.<sup>1</sup>

---

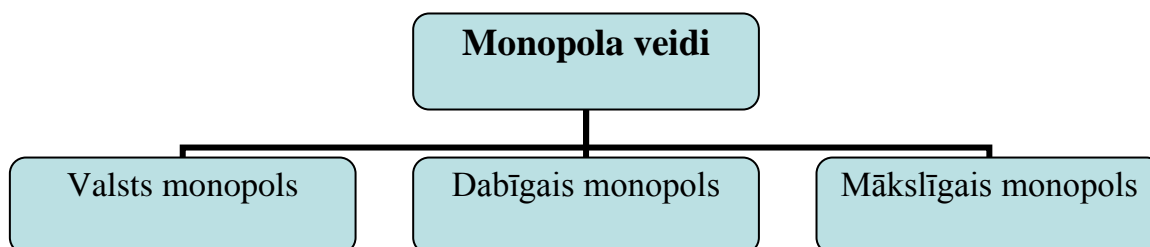
<sup>1</sup> Dimante Dž., Malzubris J., Atstāja Dz., Brīvers I., Tambovceva T., Pūle B. *Vide un ekonomika*. Latvijas Universitāte, Rīga, 2011, 94. lpp.

<sup>2</sup> Lībermanis G. *Tirgus, cenas, konkurence*. Kamene, Rīga, 2002. 137. lpp

Tātad konkrētu nozari pārstāv tikai viens monopolists, kas arī veido produktu piedāvājumu. Šāda veida tirgū nav konkurences, jo nav konkurentu. Bez tam monopola piedāvātajam produktam praktiski nav aizstājēju, tas ir unikāls produkts. Tāpēc monopolists var atļauties noteikti jebkādu cenu šim konkrētajam produktam, ja vien tas netiek valstiski regulēts. Rezultātā patērētājs ir spiests maksāt šo augstāko cenu, vai arī viņam jāiztiek bez monopola piedāvātā produkta. Pēc autores domām, būtiski ir arī tas, ka monopolists var manipulēt ar cenu. Tā kā viņš ir vienīgais pārdevējs tirgū, monopols var kontrolēt arī piedāvāto produkta apjomu tirgū – ražojot mazāku produkta daudzumu, panākt cenu kāpumu. Monopolstāvoklī ir praktiski neiespējami iekļūt šādā tirgū, bieži vien arī nelietderīgi, jo tas prasa milzīgus kapitālieguldījumus, lai izveidotu esošajam monopolistam konkurējošu uzņēmumu.

Laika gaitā ir izkristalizējušies galvenie monopola rašanās iemesli:

- Vidējo izmaksu minimizēšana, koncentrējot ražošanu vienā uzņēmumā;
- Uzņēmumam ir kontrole pār kādu resursu;
- Uzņēmumam ir patents vai ekskluzīvas tiesības uz produkta ražošanu vai izplatīšanu;
- Tiešs vai netiešs valsts atbalsts kādam uzņēmumam.<sup>2</sup>



### 1.1. att. Monopola veidi<sup>3</sup>

Kā redzams 1.1. attēlā saimnieciskajā praksē ir sastopami valsts, dabīgie un mākslīgie monopoli. Zinātniskajā literatūrā ir minēti ir arī ģeogrāfiskie un tehnoloģiskie monopoli, taču pēc autores domām šāds iedalījums ir precīzāks un atbilstošāks. Pilnīga jeb absolūta monopola forma ir salīdzinoši reta parādība, jo mūsdienās gandrīz katra prece ir aizstājama. Biežāk tas vērojams mazās valstīs, kur ir šaurs tirgus. Savas monopolisma īpatnības ir vērojamas arī Latvijā, kas nereti saglabājušās kā sociālisma mantojums. Jāteic gan, ka

<sup>1</sup> Tucker I.B. *Survey of economics*. South – Western Cengage Learning, 2011, 555. lpp

<sup>2</sup> Škapars R. *Mikroekonomika*. Ekonomikas pētījumu un biznesa izglītības institūts, Rīga, 2007. 228. lpp.

<sup>3</sup> Turpat 228. lpp.

monoražotājs ne vienmēr ir arī monopārdevējs, piemēram, ar monopolistu nacionālajā tirgū var aktīvi konkurēt arī importa preces.

Valsts monopols – to iedibina valsts, lai kontrolētu svarīgas tautsaimniecības nozares. Visbiežāk tās ir ienesīgas vai stratēģiski svarīgas nozares. Šādas – valsts pārziņā pārņemtas nozares nodrošina valsts intereses, kā arī dod valstij ienākumus.

Dabiskais monopols – tirgus dalībnieks, kam konkrētā tirgū ir ekonomisks izņēmuma stāvoklis, jo konkurences iespējas ir izslēgtas vai ierobežotas objektīvu iemeslu dēļ. Parasti šāda tipa monopoli sastopami komunālajā saimniecībā, sakaru sistēmās un elektrības pārvaldes nozarēs. Šajā gadījumā nav racionāli veidot paralēlus konkurējošus uzņēmumus, jo tādējādi krasi pazemināsies nozares efektivitāte.<sup>1</sup> Tomēr jāuzsver, ka dabiskie monopoli ir neizbēgami un nepieciešami.

Bez diviem jau nosauktajiem monopola veidiem, pastāv arī mākslīgais monopols, kas veidojies slepenu uzņēmuma vienošanos, nolīgumu un apvienību rezultātā. Šis fakts kļiedē maldīgos uzskatus par to, ka monopols vienmēr ir atsevišķs uzņēmums, kas kā vienīgais nozarē diktē savus noteikumus. Dalībnieku starpā notiek dažādas vienošanās – par cenu, par tirgu, par apvienības dalībniekiem u.c. saistošiem jautājumiem. Vienošanās paredz to, ka monopolsavienības dalībnieki vienojas, piemēram, par to, ka produkti netiks pārdoti par cenu, kas zemāka par kādu konkrētu, noteiktu cenu līmeni. Nereti pastāv vienošanās arī par ražošanas apjomu, kad tiek ierobežots piedāvājums vai arī mākslīgu deficīta radīšanu, lai noturētu augstās cenas. Lai izslēgtu kāda dalībnieka situācijas uzlabošanas attiecībā pret pārējiem, var tikt noslēgta vienošanās arī par to, ka vienlaikus visiem monopolsavienības dalībniekiem tiek atjaunināts vai uzlabots tehnoloģiskais nodrošinājums.<sup>2</sup>

Kā jau tika minēts, viens no galvenajiem monopola rašanās iemesliem ir ražošanas koncentrācija. Attiecībā uz šo rādītāju izšķir trīs dažādus virzienus:

- Horizontālā integrācija – divu vai vairāku uzņēmumu saplūšana;
- Vertikālā integrācija – tehnoloģiski saistītu uzņēmumu saplūšana;
- Diversifikācija – tehnoloģiski nesaistītu nozaru uzņēmumu saplūšana.<sup>3</sup>

Vienkāršākās monopolu formas ir īslaicīgas vienošanās ar visdažādākajiem nosacījumiem. Šādu apvienību galvenais mērķis ir radīt sev labvēlīgus nosacījumus

---

<sup>1</sup> Lībermanis G. *Peļņa un konkurence*. Kamene, Rīga, 2003. 139. lpp

<sup>2</sup> Lībermanis G. *Tirgus, cenas, konkurence*. Kamene, Rīga, 2002. 139. lpp

<sup>3</sup> Škapars R. *Mikroekonomika*. Ekonomikas pētījumu un biznesa izglītības institūts, Rīga, 2007. 229. lpp.

monopolpeļņas saņemšanai un tirgus kontrolei. Ražošanā mēdz būt dažādas un daudzveidīgas monopolu formas:

- Kartelis – ir vienas ražošanas nozares vairāku uzņēmumu apvienība ar savstarpēju stabilu ilgtermiņa vienošanos. Tās dalībnieki vienojas par pārdošanas noteikumiem, maksāšanas termiņiem, tirgus daļu, cenu utt. Karteļa dalībnieki saglabā patstāvību ražošanas un komerciālajā darbībā. Gadījumā, ja kāds no karteļa dalībniekiem nepilda līguma nosacījumus, tam var piemērot sankcijas. Mūsdienu karteļa piemērs ir OPEC, naftas eksportētājvalstu organizācija.
- Sindikāts – vairāku tādu uzņēmumu apvienība, kuri parasti ražo vienveidīgu produkciju. Galvenā atšķirība – produkciju realizē nevis katrs uzņēmums atsevišķi, bet gan to dara viens sindikāta kantoris. Salīdzinot ar karteli, sindikāts likvidē atsevišķa uzņēmuma tiešo saikni ar noieta tirgu, tādējādi ierobežojot komerciālo neatkarību.<sup>1</sup>
- Trests – uzņēmumu apvienība, kurā tiek zaudēta ne tikai komerciālā, bet arī ražošanas neatkarība. Trests visbiežāk ir liela akciju sabiedrība, kuras vadība praktiski pārzina struktūrvienību darbību. Šādā uzņēmumu apvienībā var ietilpt gan vienas nozares dažādi uzņēmumi, gan arī uzņēmumi, kas veic secīgu izejvielu pārstrādi.
- Koncerns – liela mēroga daudznozaru uzņēmumu komplekss. Tam raksturīga vienota stratēģiskā vadība un tajā ietilpstošo uzņēmumu, sabiedrību formāla patstāvība. Visbiežāk koncernā ietilpst kā rūpniecības, tā arī tirdzniecības, banku, transporta un cita veida kompānijas. Norisinās cīņa par kopējo monopolpeļņu. Šī mērķa dēļ atsevišķs koncernā ietilpstošs uzņēmums var strādāt ar zaudējumiem.<sup>2</sup>
- Korneri – spekulantu savstarpējs līgums, kura nolūks ir izmantot patērētāju. Tirgotāji cenšas nopirkt visas preces tirgū un iegūt monopoltiesības, lai celtu cenu.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Bikse V. *Ekonomikas teorijas pamatprincipi*. Izglītības soli, Rīga, 2007. 181. lpp

<sup>2</sup> Lībermanis G. *Peļņa un konkurence*. Kamene, Rīga, 2003. 146. – 147. lpp

<sup>3</sup> Bikse V. *Ekonomikas teorijas pamatprincipi*. Izglītības soli, Rīga, 2007. 181. lpp

Arī mazāku apvienību ietvaros attīstās atšķirīgu nozaru ražotnes, kas nav saistītas ne ar uzņēmuma sākotnējo, ne ar pamatdarbību. Šādu procesu dēvē par diversifikāciju, savukārt šāda veida apvienības par konglomerātiem. Tajā var apvienoties dažādu nozaru pārstāvji, kas ražošanā izmanto dažādus tehnoloģiskos procesus un izejmateriālus. Tāad konglomerāti ražo ļoti atšķirīgus produktus.<sup>1</sup>

Monopsons savukārt ir tāda tirgus struktūra, kurā viens vienīgs pircējs nopērk visas kādas konkrētas preces, pakalpojuma vai ražošanas vienības. Ja vien tas netiek valstiski regulēts, monopsonam piemīt tendence nopirkt mazāku daudzumu par zemākām cenām, pastāvot konkurencei starp pārdevējiem.<sup>2</sup> Piemēram, monopsons var būt kāds uzņēmums, kas ir vienīgais kādā ģeogrāfiskā teritorijā. Tādējādi kļūstot par vienīgo darba pircēju ciematā vai citā ģeogrāfiskā teritorijā.

Latvijā arī ir savi lieli monopoli, kā, piemēram, AS „Latvenergo”, AS „Latvijas Gāze”, AS „Rīgas siltums”. Pirmais no nosauktajiem uzņēmumiem SIA „Elko” ir visai būtisks. AS „Latvenergo” varētu saukt par vienu no SIA „Elko” nozīmīgākajiem un ietekmīgākajiem klientiem. SIA „Elko” regulāri piedalās AS „Latvenergo” izsludinātajos konkursos, rezultātā sastādot ievērojamu daļu no kopējā apgrozījuma.

Oligopols – vārds ir aizgūts no grieķu valodas un tulkojumā nozīmē *daži pārdevēji* (oligo – mazs, skaita ziņā neliels, polist – pārdevējs) Šādai tirgus struktūrai raksturīgs:

- Tirgū ir tikai daži pārdevēji;
- Tiek ražotas viendabīgas vai diferencētas preces;
- Sarežģīta iekļūšana tirgū.<sup>3</sup>

Tā kā tirgū dominē tikai daži uzņēmumi, konkurence starp tiem ir visai neliela. Taču jāteic, ka oligopolā ietilpstošie uzņēmumi ir diezgan atkarīgi viens no otra, jo viena tirgus dalībnieka darbība ļoti ātri ietekmē citu. Tāpēc oligopola dalībnieki normālos tirgus apstākļos ievēro savstarpējās intereses. Nereti tiek slēgtas arī slepenas vienošanās, kas regulē sāncensīgu uzvedību un darbību tirgū. Homogēnā oligopolā uzņēmumi konkurē ar viendabīgu precī. Oligopola uzņēmumi ir pakļauti tirgus cenām, bet, pateicoties savam lielumam katrs uzņēmums spēj ietekmēt cenu, piemēram, samazinot preču klāstu. Heterogēnā oligopolā savukārt uzņēmumiem ir izdevies diferencēt produktus, bet arī te pastāv liela savstarpēja

---

<sup>1</sup> Bikse V. *Ekonomikas teorijas pamatprincipi*. Izglītības solī, Rīga, 2007. 182. lpp

<sup>2</sup> Turpat 181. lpp

<sup>3</sup> Tucker I.B. *Survey of economics*. South – Western Cengage Learning, 2001. 555. p.

atkarība.<sup>1</sup> Atšķirībā no monopola oligopolā pircējiem ir pieejama visai skopa informācija par produktu, jo tā tiek rūpīgi slēpta. Kapitāla investīcijas oligopolos ir tik lielas, ka tikai nedaudziem jaunajiem uzņēmumiem ir finansiālas iespējas iesaistīties konkurencē. Ja nu tomēr tas ir izdevies, tad oligopola dalībnieki cenšas piespiest jaunpienācēju pakļauties jau esošā oligopola ekonomiskajai uzvedībai.<sup>2</sup>

Jau pieminētā atkarība vienam oligopola dalībniekam no otra bieži noved pie cenu kara. Uzņēmumi stūrgalvīgi, nerēķinoties ar zaudējumiem, uz katru partnera cenu pazemināšanu atbild ar vēl lielāku cenu pazemināšanu. Šāda konkurence neizbēgami nes zaudējumus abiem sāncensiem, bet tā kā galvenais mērķis šādai darbībai ir otra izstumšana no tirgus, samazinot oligopola dalībnieku skaitu, uz tā rēķina tiek nostabilizēta sava pozīcija tirgū vai paplašināts tirgus segments. Protams, šādam cenu karam ir savas robežas – cena var noslīdēt līdz vidējām izmaksām, bet ekonomiskā peļņa līdz nullei. Rezultātā sāpīgi zaudējumi un bankroti ir neizbēgami. Jāteic, ka visbiežāk cenu kari ir visai īslaicīgi, jo galvenokārt praksē tomēr tiek slēgtas vienošanās, kas ir izdevīgas visiem oligopola dalībniekiem.<sup>3</sup> Strukturāli oligopoli var būt ļoti dažādi. Plaši pazīstami oligopoli, kuru dalībnieki juridiski nav saistīti ne ar līgumiem, ne fiksētām norunām. Ekonomiskā uzvedība balstās uz reālu spēka samēru attiecīgajā tirgū. Galvenais – nepieļaut postošo cenu karu. Šāda veida oligopolam ir savs neformāls, spēcīgs līderis, kurš regulē ekonomisko uzvedību visam oligopolam, nosakot cenu līmeni konkrētā tirgus segmentā. Pārējie oligopola dalībnieki seko šim līderim un pārdod produktus par noteikto cenu, nepieļaujot konkurenci. Rezultātā atliek kvalitātes sāncensība, dizains un tirgus sadale. Līdzīgi kā monopolam, arī oligopolam pastāv dažādas formas, piemēram, oligopols kartelis. Šādā kartelī tiek noslēgti slepeni līgumi par cenām, norunāta tirgus sadale, jaunu tehnoloģiju ieviešanas nosacījumi, taktika konkurencē ar autsaideriem u.c. saistošie jautājumi.<sup>4</sup> Arī ražošanas koncentrācijas formas ir tieši tādas pašas kā monopolam – horizontālā integrācija, vertikālā integrācija un ražošanas diversifikācija.

Praksē pastāv diametrāli pretējs viedoklis par oligopola ietekmi uz tautsaimniecību kopumā. No vienas puses, tie ir ļoti tuvi monopoliem, jo tiek ierobežota ražošana, pastāv noteiktas cenas un tirgus sadale, kā rezultātā nereti tiek sagrauts vietējais tirgus. Bet no otras puses oligopoli ir spējīgi veikt lielas investīcijas zinātniski tehnisko pētījumu jomā, kas veiksmīgā gadījumā gan uzlabo, gan palētina ražošanu.<sup>5</sup> Autore secina, ka nevar tā

---

<sup>1</sup> Hofs K.G. *Biznesa ekonomika*. Jāņa Rozes apgāds, Rīga, 2011. 86. lpp.

<sup>2</sup> Lībermanis G. *Peļņa un konkurence*. Kamene, Rīga, 2003. 152. lpp

<sup>3</sup> Turpat 153. – 154. lpp.

<sup>4</sup> Lībermanis G. *Tirgus, cenas, konkurence*. Kamene, Rīga, 2002. 149. lpp.

<sup>5</sup> Lībermanis G. *Peļņa un konkurence*. Kamene, Rīga, 2003. 155. – 156. lpp.

viennozīmīgi izvērtēt, oligopolam ir vai nav pozitīva ietekme uz tautsaimniecību. Plusi mijās ar mīnusiem un nepieciešams katru konkrētos situāciju analizēt un izvērtēt, lai to noskaidrotu. Latvijas mērogā var minēt galvenos oligopola uzņēmumus - „TELE2”, „LMT”, „Bite”.

Oligopsons – tirgus struktūra ar nelielu pircēju skaitu, kādā konkrētā nozarē.<sup>1</sup> Autore uzsver, ka oligopsons vienlaikus var būt arī oligopols, jo daži pārdevēji vienlaikus var būt arī daži pircēji.

Trešais nepilnīgās konkurences veids ir monopolistiskā konkurence. Tā ir visizplatītākā konkurences forma. Atšķirībā no pilnīgas konkurences monopolistiskā konkurence ir tirgus struktūra, kurā darbojas liels dalībnieku skaits, arī nelieli uzņēmumi. Pateicoties lielajam dalībnieku skaitam, ir izslēgtas slepenas vienošanās par preces cenu. Monopolistiskās konkurences īstenošanas galvenais mērķis ir iegūt augstāku peļņu. Produktu dažādošana un ārpuscenu konkurences ietekmē palielinās pieprasītais daudzums, mainās tā tirgus cena un pieaug pārdotās produkcijas apjoms, kā arī peļņa.<sup>2</sup> Piedāvātais produktu klāsts monopolistiskās konkurences apstākļos ir neviendabīgs, tiek piedāvātas diferencētas preces ar specifiskām īpašībām un pazīmēm. Jāteic gan, ka preču aizstājamības pakāpe ir augsta. Katrs uzņēmums rūpīgi strādā pie sava produkta priekšrocību veidošanas. Tiek izmantoti visi konkurences līdzekļi, ko uzskata par noderīgiem, lai padarītu produktu unikālu un piesaistītu klientu.<sup>3</sup> Klienta uzmanības piesaiste un produkta atpazīstamība tiek panākta ar:

- Reklāmas palīdzību;
- Preces iezīmēšanu ar firmas zīmi;
- Produkta izmēru un pievilcīgu iepakojumu;
- Augstākas kvalitātes pakalpojumu un ilgāku garantijas laika piedāvāšanu patērētājiem;
- Tirdzniecības vietas interesantu un pievilcīgu noformējumu;
- Izdevīgākiem nosacījumiem produkta pārdošanai uz kredīta;
- Piegādes nosacījumiem u. tml. īpašībām un pazīmēm.

Rezultātā katrs uzņēmums iegūst savu pircēju loku, kas dod priekšroku konkrētai precei attiecībā pret citiem monopolistiskās konkurences dalībniekiem. Bez šaubām, ļoti lielu lomu

---

<sup>1</sup> Bikse V. *Ekonomikas teorijas pamatprincipi*. Izglītības solī, Rīga, 2007. 178. lpp

<sup>2</sup> Turpat 176. lpp

<sup>3</sup> Hofs K.G. *Biznesa ekonomika*. Jāņa Rozes apgāds, Rīga, 2011. 86. – 87. lpp.

monopolistiskās konkurences tirgū spēlē uzņēmuma zīmols un tā atpazīstamība. Nereti pircēji izvēlas kāda konkrēta zīmola produktus, kam ir augstāka cena kā citiem līdzīgiem produktiem, jo firmas vārds zemapziņas līmenī it kā garantē augstu produkta kvalitāti. Šādā situācijā augstā cena nevis atbaida klientu, bet gan piesaista, jo tai ir šķietami unikālas individuālās īpašības.

Uzņēmumi var būt iesaistīti monopolistiskā konkurencē savas ģeogrāfiskās atrašanās vietas dēļ, kā tas mēdz būt ar ikdienas preču veikaliem un pārdevējiem dažādos ciematos vai, piemēram, mikrorajonos.

Monopolistiskās konkurences apstākļos tiek paātrināts produkcijas morālās novecošanās periods. Uzņēmumi apzināti plāno savas līdzšinējās produkcijas novecošanos. Tas ir nepieciešams, lai izveidotu ceļu jauniem produkcijas veidiem vai veco ražojumu modifikācijām, ieskaitot dizainu. Mainās arī uzņēmumu izdzīvošanas un ekonomikas atlases kritēriji, jo tagad galvenais ir nevis resursu taupīšana un racionāla izmantošana, bet gan spēja apmierināt īpašas pircēju vajadzības. Tādējādi veidojas konkurences izmaksas – pārmērīgs resursu izlietojums, iespēja ilgstoši saglabāt neizmantotas jaudas.<sup>1</sup>

1.2. tabula

Tirgus struktūras salīdzinājums<sup>2</sup>

<b>Raksturīgā pazīme</b>	<b>Pilnīgā konkurence</b>	<b>Monopolistiskā konkurence</b>	<b>Oligopols</b>	<b>Absolūtais monopols</b>
<b>Uzņēmumu skaits</b>	Daudz neatkarīgu uzņēmumu	Daudz uzņēmumu, kas ražo līdzīgu produkciju	Daži uzņēmumi	Viens uzņēmums
<b>Produkta veids</b>	Standartizēts	Diferencēts	Standartizēts vai diferencēts	Unikāls, neaizstājams
<b>Cenu kontrole</b>	Cenas nosaka tirgus	Ierobežota ietekme, jo produkciju var aizstāt	Cenu līdera ietekme	Praktiski pilnīga cenu kontrole

<sup>1</sup> Lībermanis G. *Peļņa un konkurence*. Kamene, Rīga, 2003. 161. lpp.

<sup>2</sup> Lawrence J. Gitman, Carl D. McDaniel. *The Future of Business: The Essentials*. South – West Cengage Learning, 2009. 25. p.

<b>Nesacījumi iekļūšanai tirgū</b>	Viegla iekļūšana, jo nav šķēršļu	Viegla iekļūšana	Aprūtināta, jo bieži nepieciešamas lielas investīcijas	Neiespējama
<b>Piemēri</b>	Lauksaimniecība	Tirdzniecība, apģērbi u.c.	Automašīnas, aviācija, mobilie sakari u.c.	Elektrība, gāze u.c.

Apkopojot 1. apakšnodaļā minētos konkurences vaidus, autore 1.2. tabulā piedāvā uzskatāmi aplūkot tirgus struktūras salīdzinājumu, kurā iezīmējas galvenās atšķirīgās pazīmes, pēc kurām identificējams katrs konkrētais tirgus – sākot ar uzņēmumu skaitu konkrētajā tirgū, piedāvāto produkta veidu, cenu kontroles nosacījumiem un visbeidzot nosacījumiem par iekļūšanu konkrētā tirgū.

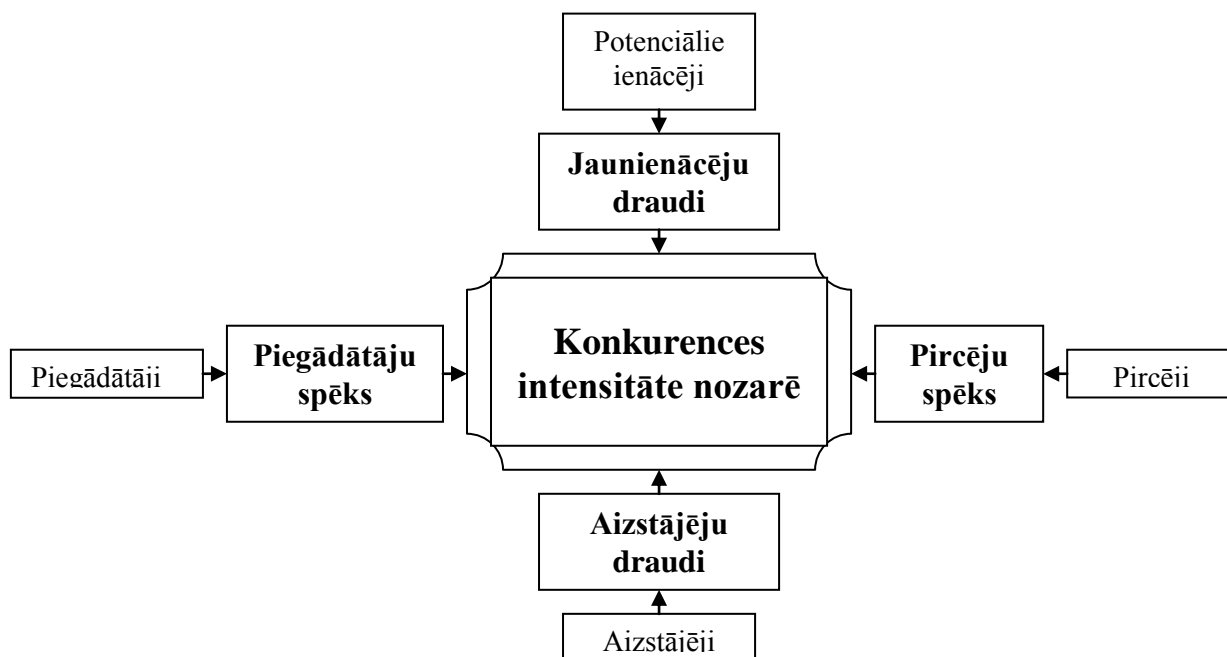
## 1.2. Konkurētspēja, tās būtība

Tā kā konkurētspēja nav tieši novērojams ekonomikas lielums, to ir sarežģīti gan definēt, gan izvērtēt. Konkurētspēja ekonomikā, uzņēmējdarbības teorijā un praksē ir uzņēmuma, nozares vai valsts spēja pārdot savus produktus, preces vai pakalpojumus tirgū. Līdz ar to konkurētspēja, līdz ar konkurences jēdzienu, ir viena no svarīgākajām preču un pakalpojumu tirgu raksturojošām kategorijām. Valsts mērogā spēja konkurēt vairs nenožīmē ne aizstāt, ne iznīcināt citus tirgus dalībniekus, bet gan drīzāk, izmantojot katram savas stiprās puses, spēt piedāvāt tirgum to, ko tas prasa, uz savstarpējās sadarbības pamata nodrošināt augstu labklājības līmeni valstī.<sup>1</sup> Uzņēmuma kontekstā konkurētspēja ir uzņēmuma reālās un potenciālās spējas esošajos apstākļos projektēt, izgatavot un pārdot preces, kuras cenas un/vai citu faktoru skatījumā patērētājam šķiet pievilcīgākas salīdzinājumā ar konkurentu precēm.<sup>2</sup> Uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšana ir viens no galvenajiem uzņēmuma pastāvēšanas un attīstības mērķiem. Jo augstāka tā ir, jo lielāku tirgus daļu uzņēmumam iespējams iegūt. Taču augsta konkurētspēja ne vienmēr nenožīmē arī augstu peļņas līmeni konkrētā laika posmā, jo, konkurētspējas paaugstināšanai uzņēmumam ir jāinvestē darbaspēka kvalifikācijas paaugstināšanā, jaunās tehnoloģijās, pētniecībā, jāveido jaunas konkurences priekšrocības utt. Ievērojama loma pasaules tirgos funkcionējošo uzņēmumu konkurētspējīgo priekšrocību

<sup>1</sup> Paula D., Titarenko D., Dubras E. Redakcijā. *Latvijas ekonomikas konkurētspēja un investīciju nozīme tās veicināšanā: Monogrāfija*. LU Akadēmiskais apgāds, 2009. 15. lpp.

<sup>2</sup> Кулешова А.Б. *Конкуренция в вопросах и ответах*. Москва, 2004. 5 lpp.

problēmas izpētē ir M.Porteram. Viņš analizēja konkurētspējīgās priekšrocības, vadoties pēc pieņēmuma, ka pasaules tirgū konkurē uzņēmumi, nevis valstis.<sup>1</sup> Lai identificētu katra uzņēmuma iespējas un draudus, vadītājiem nepieciešams analizēt un izvērtēt nozarē pastāvošos konkurējošos spēkus. Autore pievienojas J.Caunes un A.Dzedona viedoklim, kas savā grāmatā „Stratēģiskā vadīšana” apgalvo, ka labākais veids, kā izvērtēt konkurences vidi ir izmantot M.Portera piecu spēku modeli, literatūrā dēvēts arī par „centrālā ringa modeli”.<sup>2</sup>



### 1.2. att. M.Portera piecu spēku modelis

Augstāk redzamajā 1.2. attēlā uzskatāmi atspoguļots Portera piecu spēku modelis. Katrs autors attēlo šo modeli nedaudz atšķirīgi, tomēr pamatbūtība visiem ir viena. Atbilstoši šim modelim katrā konkrētā nozarē pastāv pieci galvenie konkurences spēki. Tiek uzskatīts – jo spēcīgāks ir katrs no šiem spēkiem, jo ierobežotāka ir nozares uzņēmumu iespēja celt cenas un gūt lielāku peļņu. Izpētot Portera modeli var secināt, ka spēcīgs konkurējošais spēks var tikt uzskatīts par draudu, jo tas mazina gūt labumu un peļņu, turpretim vājš konkurējošais spēks var tikt uzskatīts kā iespēja. Neapšaubāmi, nozarē laika gaitā vērojamas dažādas izmaiņas, kā rezultātā var mainīties arī katra konkurences spēka stiprums. Pēc Portera domām uzņēmuma vadītājam attiecīgajā situācijā jāspēj laikus reaģēt uz notiekošajām pārmaiņām – izvēloties stratēģiju, mainīt kāda spēka stiprumu sev par labu. Autore uzskata, ka šādi reaģēt

<sup>1</sup> Oļevskis G. *Starptautiskā tirdzniecība*. Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola, Rīga, 2003. 158. lpp

<sup>2</sup> Porter M. *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review, 2008. 79 – 93. p.

uz tirgū notiekošo ne katrs var, jāatzīst, ka pieredze lieti noder, lai laika gaitā vadītājs iemācās būt elastīgs un izmatot konkrēto situāciju sev par labu.

Lai precīzi izprastu šo piecu spēku modeli, autore piedāvā izanalizēt katru no spēkiem. Konkurences intensitāte starp nozares uzņēmumiem ietekmē attiecīgās nozares pelnītspēju. Jo intensīvāka ir konkurence, jo mazāk pievilcīga, bez šaubām, ir nozare kopumā. Visintensīvākā tā ir tad, kad nozarē nav viena noteikta līdera, bet gan liels konkurentu skaits. Ir maz iespēju diferencēt produkciju, kas ļauj pircējiem bez grūtībām mainīt piegādātājus un ir augstas fiksētās izmaksas, kad konkurenti ir spiesti samazināt cenas, lai iegūtu pasūtījumus un paaugstinātu apgrozījumu, kā arī ir augstas izešanas barjeras, kas nozarē palielina jaudas pārpalikumus.<sup>1</sup>

Pirmais ietekmējošais konkurences spēks, ko aplūkosim ir piegādātāju spēks. Piegādātāju spēks visbiežāk izpaužas tādu faktoru ietekmē, kā, piemēram, produkcija, kas svarīga pircējam, produkcija ar augstām nomaiņas izmaksām, augsta piegādātāju koncentrēšanās, piegādātāju spēja vai pircēju nespēja iekļūt nozarē.<sup>2</sup> Norisinās pastāvīga cīņa par apjomiem un cenām. Ieguvējs šajā cīņā viennozīmīgi ir tas, kam ir lielākas izvēles iespējas un mazāki iespējamie zaudējumi, kādu konkrētu attiecību pārtraukšanas gadījumā. Tātad var secināt, ka par lielu spēku vai ietekmi var runāt gadījumos, kad piegādātājs aptver lielu pircēju skaitu, tas piedāvā unikālu un neaizstājamu produkciju.<sup>3</sup> Nākošais ietekmējošais konkurences spēks ir jaunienācēju draudi. Tas, vai nozarē parādīsies jauni uzņēmumi, atkarīgs no nozares iekļūšanas barjerām. Tipiskākās šāda tipa barjeras ir pamatkapitāla prasības, likumdošanā un normatīvajos aktos iestrādātas formālās un birokrātiskās barjeras – atļauja, licences u.tml. Protams, nepastāv tikai kavējošie faktori. Jaunienācēji var sadarboties ar nozarē esošajiem uzņēmumiem, veicot, piemēram, kādas produktam nepieciešamas komplektējošās detaļas sagataves ražošanu, izveidojot ietekmīgu reklāmu, vai nodrošinot produktam augstu kvalitāti.<sup>4</sup> Apkopojot augstāk minēto, autore secina, ka ieešanas barjeras kalpo kā nosacījums, kas vai nu kavē vai veicina jaunu uzņēmumu iekļūšanu tirgū. Trešais no ietekmējošiem spēkiem ir pircēju spēks. Pastāv situācijas kad pircēji var ietekmēt nozares konkurences mehānismu, cenšoties pazemināt cenas un iegādāties augstākas kvalitātes preces un pakalpojumus. Pircēju spēku nozarē var noteikt vairāki faktori:

---

<sup>1</sup> Caune J., Dzedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Lidojošā zivs, Rīga, 2009. 84. – 85. lpp

<sup>2</sup> Turpat 87. – 88. lpp

<sup>3</sup> Kalve I. *Apsēgлот pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība*. Biznesa augstskola Turība, Rīga, 2005. 179. lpp.

<sup>4</sup> Forands I. *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Latvijas izglītības fonds, Rīga, 2009. 107. – 108. lpp.

- Pircēju zināšanas – ja klientam ir izpratne par nozares darbību un produkciju, tam ir ievērojami lielāks spēks nekā nekompetentam pircējam;
- Pirkuma lielums – jo lielāks ir iepērkamais daudzums, jo lielāka ietekme uz cenu iespējama pircējam, tāpēc nereti pircējs gatavs patērēt daudz laika un pūļu, lai vienotos par labākiem darījuma nosacījumiem;
- Preces funkcija – ja precei ir pirmās nepieciešamības raksturs, pircējs par to būs gatavs maksāt augstāku cenu, lai iegūtu to savā īpašumā pēc iespējas ātrāk;
- Pircēju koncentrēšanās – ja pircēji ir koncentrētāki, kā uzņēmumi, tie bieži vien iegūst labākus nosacījumus gan cenas, gan apkalpošanas ziņā;
- Pircēju ieiešana nozarē – ja pircējs, kurš konkrētajā brīdī tikai iepērk produkciju noteiktā nozarē, iegūst kontroli pār kādu uzņēmumu vai pats nolemj uzsākt ražošanu, tā spēks palielinās. Šādu procesu sauc par pretplūsmas integrāciju.<sup>1</sup>

Pastāv teiciens, ka neaizstājamu cilvēku nav, bet vai to pašu var teikt arī par pakalpojumiem un precēm? – straujā tehnoloģiju attīstība, laika gaitā aizvietojuši daudzas agrāk ikdienišķas lietas, piemēram, pasts aizstāts ar elektronisko pastu, kurjerpastu vai arī faksa aparātiem, dators aizstājis rakstāmmašīnu utt.<sup>2</sup> Tātad var secināt, ka izmaiņas kādā nozarē var atstāt būtiskas pēdas arī citās nozarēs, bez tam aizstājēju draudi pieaug, ja piedāvātajam produktam ir tuvi aizstājējprodukti. Uzņēmuma kontekstā tam ir jāsaprot, vai konkrētais aizstājējs radīs draudus uzņēmuma piedāvātajai produkcijai, cik viegli vai grūti pircējiem būtu pārorientēties uz aizstājēju pirkšanu, vai un kā varētu tikt samazināts aizstāšanas risks.

Konkurētspējīgs uzņēmums ir tikai tas uzņēmums, kam piemīt sava konkurētspējīgā priekšrocība. Literatūrā dažādi autori šo definīciju skaidrojuši atšķirīgi, taču visi centušies atspoguļot konkurētspējīgās priekšrocības būtību. Jāteic, ka šajās definīcijās izkristalizējās viens kopīgs elements – peļņa kā konkurētspējīgās priekšrocības mērs<sup>3</sup>, taču autore uzskata, ka izmantot peļņu, kā vienīgo ietekmējošo kritēriju, nav pareizi, jo absolūto peļņas lielumu ietekmē dažādi faktori – atšķirības grāmatvedības uzskaitē, nozares īpatnībās, arī uzņēmuma

<sup>1</sup> Caune J., Dzedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Lidojošā zivs, Rīga, 2009. 86. – 87. lpp

<sup>2</sup> Kalve I. *Apsēgлот pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība*. Biznesa augstskola Turība, Rīga, 2005. 181. – 182. lpp.

<sup>3</sup> Caune J., Dzedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Lidojošā zivs, Rīga, 2009. 107. lpp

lielumā. Bez tam, izmantojot absolūto peļņu konkurētspējīgās priekšrocības mērīšanā, praksē pastāv šādas problēmas:

- Absolūtā peļņa nav objektīvs konkurētspējas mērs – nereti uzņēmumi sagroza patieso peļņas lielumu, izmantojot kā legālas, tā nelegālas metodes, līdz ar to iegūtie dati nav salīdzināmi, jo pastāv arī uzņēmumi, kas necenšas manipulēt ar šo lielumu;
- Būtisks faktors ir investīcijas – bieži uzņēmumi ar zemiem peļņas rādītājiem pēc investīciju ieplūdes uzrāda labus darbības rezultātus. Tas liecina par uzņēmuma potenciālu, kuru tas atbilstoši neizmanto;
- Uzņēmums ir peļņu nesošs, bet peļņas līmenis nav virs vidējā nozarē. Tie galvenokārt ir mazie un vidējie uzņēmumi, kas specializējušies kādā konkrētā nozarē;
- Peļņas daba – tā atspoguļo pagātnes uzņēmuma darbību, nevis tagadnes pelnītspēju vai potenciālu nākotnē.

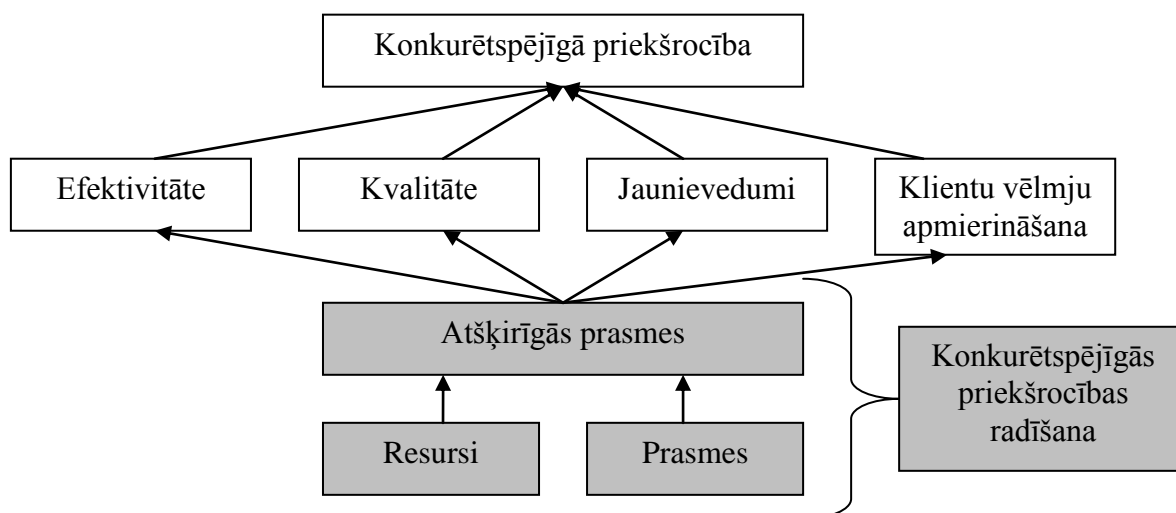
Tāpēc pastāv uzskats, ka labāks veids, kā vērtēt konkurētspējīgo priekšrocību, ir no vērtēt rentabilitāti, aktīvu atdevi vai bruto peļņas rezervi. Konkurētspējīgā priekšrocība ir vērtību veidojošās darbības un resursi, kas nodrošina rentabilitāti virs vidējā rentabilitātes līmeņa nozarē, spēj to saglabāt daudzu gadu garumā un ir ilgtspējīga.<sup>1</sup> Šī definīcija tāpat nosaka, ka konkurētspējīgās priekšrocības mērs ir nevis peļņa, bet gan rentabilitāte. Lai rentabilitāte būtu lielāka par vidējo rentabilitātes līmeni konkrētā nozarē, jāizpildās vienam no trijiem priekšnosacījumiem:

- Uzņēmuma produkcijas vienas vienības cenai jābūt augstākai nekā attiecīgās produkcijas vidējai cenai nozarē un tās vienības ražošanas izmaksām jābūt ekvivalentām ar vidējā līmeņa uzņēmuma izmaksām;
- Uzņēmuma produkcijas vienas vienības izmaksām jābūt zemākām nekā attiecīgās produkcijas izmaksām vidēja līmeņa uzņēmumā un tās vienas vienības cenai jābūt ekvivalentai ar nozares vidējām cenām;

---

<sup>1</sup> Caune J., Dzedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Lidojošā zivs, Rīga, 2009. 107. lpp

- Uzņēmuma produkcijas cenām jābūt augstākām kā nozarē un izmaksās – zemākām nekā vidējā līmeņa uzņēmumā.<sup>1</sup>



### 1.3. att. Konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanas modelis<sup>2</sup>

1.3. attēlā uzskatāmi atspoguļots konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanas modelis. Kā jau tika minēts konkurētspējīgā priekšrocība sastāv no elementiem, kas izkārtoti noteiktā secībā. Priekšrocības nodrošināšanas procesu var sadalīt divās daļās – konkurētspējīgās priekšrocības radīšanā un tās attīstīšanā. Konkurētspējīgās priekšrocības avoti ir uzņēmuma rīcībā esošie resursi – gan materiālie, gan nemateriālie un prasmes – zināšanas, spējas un attieksme, kas nodrošina efektīvu resursu izmantošanu. Tieši uzņēmuma iekšējā vide nosaka uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību, kuras saturu veido resursi un spējas.<sup>3</sup> Bet jāuzsver, ka tikai atšķirīgās prasmes ir konkurētspējīgās priekšrocības pamatā. Uzņēmumam var būt vērtīgi resursi, bet, ja nav spēju tos lietderīgi izmantot, uzņēmums nebūs spējīgs sasniegt un noturēt atšķirīgo prasmī. Tieši atšķirīgās prasmes ir uzņēmuma vērtība, kas tam ļauj sasniegt izvirzītos mērķus, nodrošināt augstu kvalitātes un efektivitātes līmeni, kā arī klientu vēlmju apmierināšanu, kas rezultātā attīsta konkurētspējīgo priekšrocību kopumā. Atšķirīgās prasmes uzņēmumos parasti nodrošina augsti kvalificēti speciālisti, augsts tehnoloģiskais nodrošinājums, dažādas mārketinga kampaņas. Tātad katram uzņēmumam sākotnēji jāsāk ar konkurētspējīgās priekšrocības radīšanu – avotu noskaidrošanu un analīzi, kā arī atšķirīgo prasmju noteikšanu un konkurētspējīgās priekšrocības definēšanu. Cenšoties atrast uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību, analīze jāsāk no 1.3. attēlā redzamā modeļa

<sup>1</sup> Porter.M. *E.Competitive Strategy*. The Free Press, New York, 1998. p.

<sup>2</sup> Caune J., Dzedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Lidojošā zivs, Rīga, 2009. 111. lpp

<sup>3</sup> Caune J. *Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārņemšanas metodika Latvijas uzņēmumos: promocijas darba kopsavilkums*. Latvijas Universitāte, Rīga, 2005. 10. – 12. lpp.

apakšdaļas – resursiem un prasmēm, izmantojot auditu. Veicot resursu un prasmju auditu sākotnēji jānoskaidro, kādi resursi un prasmes ir uzņēmuma rīcībā, jo, kā rāda pētījumi, nereti uzņēmumi savu stratēģiju veido, balstot to uz resursiem un prasmēm, kas nemaz nav uzņēmuma rīcībā. Tādējādi tiek meklētas iespējas iegūt jaunus resursus un prasmes, neizmantojot jau rīcībā esošos resursus un prasmes.<sup>1</sup> Šāda resursu un prasmju izvērtēšanā jācenšas pēc iespējas skaidrāk tos aprakstīt un raksturot, nevis vērtēt to nepieciešamību nākotnē. Praksē visizplatītākā resursu noskaidrošanas metode ir resursu audits, kura laikā tiek gūta informācija par rīcībā esošajiem resursiem un to stāvokli. Uzņēmuma resursi jāaplūko gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi, sadalot tos šādos veidos:

- Fiziskie resursi, piemēram, iekārtas, zeme, ēkas, kam vērtē vecumu, jaudu un spēju darboties turpmāk;
- Cilvēkresursi – darbinieku skaits uzņēmumā, to struktūra un izglītības līmenis;
- Finanšu resursi – rīcībā esošie līdzekļi, to apgrozījums, arī debitoru un kreditoru stāvoklis u.c.;
- Nemateriālie resursi – galvenokārt, preču zīmes, patenti, noslēgtie līgumi u.c.

Atšķirīgas prasmes noskaidrošanā nevajadzētu aprobežotie ar kādas konkrētas prasmes meklējumiem, nozīmīgāk un unikālāk būtu atrast noteiktu prasmju sistēmu, kas savstarpēji mijiedarbojoties veido uzņēmuma atšķirīgo prasmi, rezultātā nodrošinot zemāku izmaksu priekšrocību vai veido atšķirīgu un unikālu produktu.<sup>2</sup>

Tikai pēc iepriekš aprakstītajām darbībām uzņēmums var pāriet pie nākamā soļa – konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanas. Kā redzams 1.3. attēlā, attīstību nodrošina 4 elementi – efektivitāte, kvalitāte, jaunievedumi un klienta vēlmju apmierināšana. Šie elementi tiek dēvēti arī par konkurētspējīgās priekšrocības attīstības metodēm, kas tiek izmantotas funkcionālā līmeņa stratēģiju veidošanā, jo tās vistiešākajā veidā nodarbojas ar izmaiņām uzņēmuma resursos un prasmēs.<sup>3</sup> Galvenais uzdevums, lai nodrošinātu efektivitāti ir panākt pēc iespējas zemākas vienas vienības izmaksas, tādā veidā nodrošinot zemāko izmaksu konkurētspējīgo priekšrocību. Efektivitātes paaugstināšana var norisināties divos veidos – samazinot ieguldījumus, nesamazināt rezultātu vai palielināt rezultātu, nepalielinot

---

<sup>1</sup> Caune J., Dzedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Lidojošā zivs, Rīga, 2009. 112. – 113. lpp

<sup>2</sup> Turpat 115. – 116. lpp

<sup>3</sup> Turpat 119. lpp

ieguldījumus.<sup>1</sup> Kvalitāte savukārt ir produkcijas pazīmju kopums, kas attiecas uz to spēju apmierināt noteiktas klientu vajadzības. Konkurētspējīgās priekšrocības izpratnē, jāatzīmē, ka kvalitatīva produkcija ir droša un tāda, kas pilda paredzētās funkcijas.<sup>2</sup> Jaunievedums – ir kaut kas jauns, agrāk nebijis uzņēmuma darbībā vai produkcijā. Ja uzņēmums izvēlas orientēties uz jaunievedumiem, tam jāapzinās, ka nāksies plašāk izmantot uzņēmuma atšķirīgās prasmes un pamatprasmes.<sup>3</sup> Taču autore uzskata, ka uzņēmumam nopietni jāizvērtē visi aspekti pirms šādas izvēles izdarīšanas, jo ir jāsaprot un jābūt pilnīgi pārliecinātiem, ka klients būs gatavs atteikties no agrāk piedāvātā produkta un pāriet uz jauno. Šāda izvēle, pēc autores domām, var būt vai nu ļoti veiksmīga, vai ciest zaudējumus. Ikkatrs saprot, ka, lai nodrošinātu klienta vajadzības, klientam ir jāsaņem viss, ko tas vēlas, tātad galvenais, kas jādara uzņēmumam – jāsaprot, ko vēlas klients un jāspēj apmierināt šīs vēlmes. Klienta vēlmju apmierināšanu var panākt, samazinot pircēja izmaksas, kurās var ietilpt, ne tikai tiešās produkta izmaksas, bet arī uzstādīšanas, transportēšanas un citas izmaksas, vai arī, uzlabojot pircēja darbības rezultātus – iegādājoties piedāvāto produkciju, pircējs var uzlabot savu konkurētspējīgo priekšrocību.<sup>4</sup>

Lai arī uzņēmuma atšķirīgās prasmes ir konkurētspējīgas priekšrocības avots, tās pašas par sevi nespēj nodrošināt konkurētspējīgo priekšrocību. Uzņēmumam ir ne vien jāapzinās savas atšķirīgās prasmes, bet arī prasmīgi tās jāizmanto saimnieciskās darbības veikšanā. Uzņēmuma vērtību ķēdes analīze ir visizplatītākā analīzes metode, kas apskata resursu un prasmju sistēmas darbību. Vērtību ķēdes autors ir jau pieminētais M.Porters. Šajā vērtību ķēdē secīgi tiek atspoguļotas darbības, kad ražošanas faktori tiek pārvērsti gatavā produkcijā. Vērtības veidošanas ķēdes būtība ir palīdzēt uzņēmumiem izprast un sakārtot visus procesus, to pakārtojumu un nozīmi. Zinātniskajā literatūrā ir sastopami divi vērtību ķēdes modeļi:

- Makkinseja konsultantu grupas izstrādātais vērtību ķēdes modelis;
- M.Portera izstrādātais vērtību ķēdes modelis.

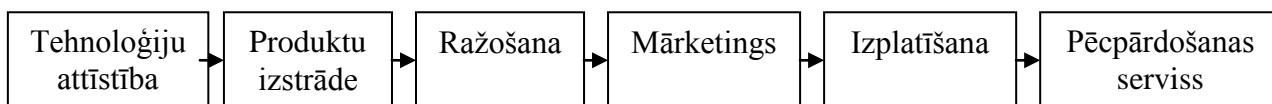
---

<sup>1</sup> Heizer, Jay, Render, Barry. *Principles of Operations Management: 4th ed.* Prentice Hall, Upper Sadle River, 2001. .p.

<sup>2</sup> Okland, John S. *Total Quality Management: 2nd ed.* Butterworth – Heinemann, Oxford, 1997. 293. p.

<sup>3</sup> Caune J., Dzedons A. *Stratēģiskā vadīšana.* Lidojošā zivs, Rīga, 2009. 120. lpp

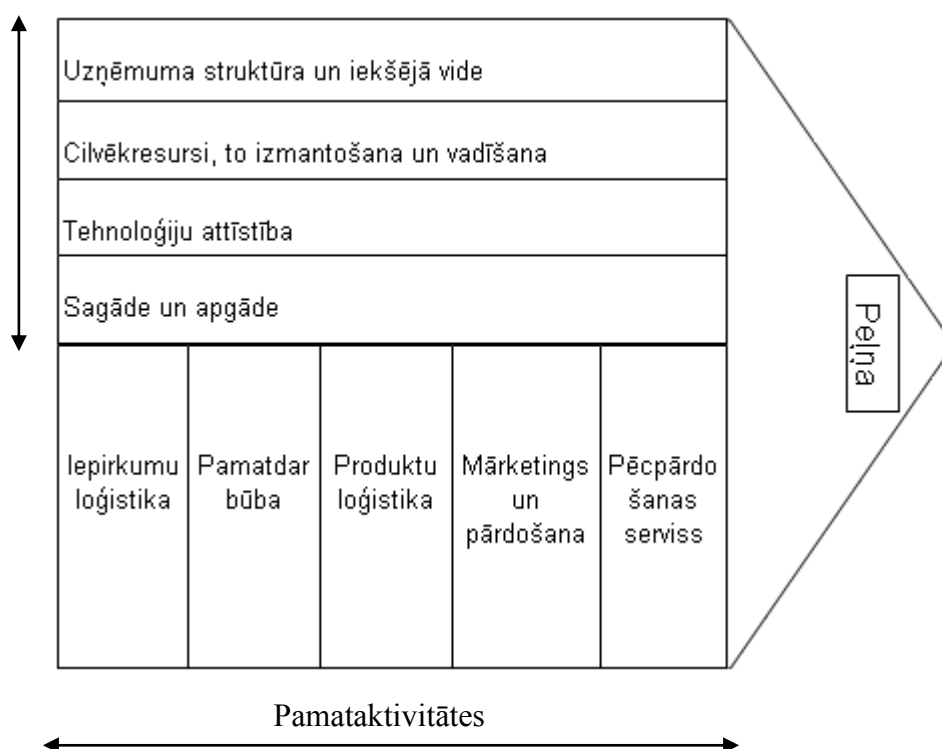
<sup>4</sup> Porter.M. *E.Competitive Advantage.* The Free Press, New York, 1998. 328. p.



1.4. att. Makkinseja vērtību ķēdes modelis<sup>1</sup>

Šis ir pirmais vērtību ķēdes modelis, tā pamatā ir vienkāršota pieeja uzņēmumu darbībai. Makkinsejs uzskatīja, ka jebkura uzņēmuma vērtību veidojoša procesa pamatā ir sešas secīgas un nošķirtas darbības – tehnoloģiju attīstība, produktu izstrāde, ražošana, mārketingis, izplatīšana un pēcpārdošanas serviss.

Atbalsta aktivitātes



1.5. att. M.Portera vērtību ķēdes modelis<sup>2</sup>

Kā redzams 1.5. attēlā, Portera modelis ir plašāks. Salīdzinot ar 1.4. attēlā apskatāmo Makkinseja modeli, redzams, ka galvenā atšķirība ir visu darbību sadalīšana pamataktivitātēs un atbalsta aktivitātēs. Peļņa primāri ir atkarīga no pamatdarbības rezultātiem, palīgdarbību jeb atbalsta aktivitāšu uzdevums ir vispārēja uzņēmuma darbības nodrošināšana. Konkrētā Portera ideja varētu noderēt uzņēmumiem, kuri brīžiem īsti nesaprot, kurš kuru apkalpo –

<sup>1</sup> Barney, Jay B. *Gaining and Sustaining competitive advantage: 2nd ed.* Prentice Hall, Upper Saddle River, 2002.

<sup>2</sup> Porter, M. *E. Competitive Advantage.* The Free Press, New York, 1998. 328 – 335. p.

ražotājs grāmatvedību vai otrādi.<sup>1</sup> Šāda vērtības veidošanas ķēde uzņēmumam var palīdzēt darbības strukturēšanā, izvērtēšanā un sadarbības analizē, kā arī tās problēmu cēloņu atrašanā. Bez tam, autore vēlas uzsvērt, katras darbības savstarpējo saistību un nozīmīgumu. Jāteic arī, ka katra vērtību ķēde ir unikāla un 1.5. attēlā parādītais modelis nav absolūts, tāpēc katrs uzņēmums to var veidot atšķirīgi, saglabājot pamatelementus. Autore uzskata, ka Portera modelis ir komplicētāks un līdz ar to arī atbilstošāks šā brīža situācijai, tādēļ praktiskajā daļā uzņēmuma pētīšanā un analizēšanā tiks izmantots M. Portera vērtību ķēdes modelis.

### **1.3. Uzņēmumu stratēģija, tās izstrādes nepieciešamība**

Uzņēmums savā pastāvēšanas laikā iziet cauri vairākām nozares tirgus attīstības stadijām, ko kopumā dēvē par nozares dzīves ciklu un tās ir:

- veidošanās stadija;
- augšanas stadija;
- brieduma stadija;
- samazināšanās stadija.

Uzņēmumam jācenšas izanalizēt, kā un kad notiek izmaiņas tirgū, kā izmainās spēku stiprums, kā pretoties draudiem. A. Tompsons izvirzījis nosacījumu, ka šai analīzei jārod atbildes uz tādiem jautājumiem kā, piemēram, kādi ir nozari raksturojošie ekonomiskie rādītāji, kādi konkurences spēki darbojas nozarē un kāda ir to ietekme, kādiem uzņēmumiem ir stiprākas/vājākas konkurences pozīcijas un citiem.<sup>2</sup> Lai gūtu plašāku un objektīvāku nozares vērtējumu, nepietiek vien ar atbildēm uz šiem izvirzītajiem jautājumiem, nepieciešams veikt detalizētu analīzi. Bez šaubām, svarīgi arī izvērtēt katru nozares tirgus stadiju.

Veidošanās stadijā tirgus ir tikai attīstības sākumā, izaugsme ir lēna, produkti vēl maz pazīstami. Stablu tirgus attīstību nodrošina inovācijas, investīcijas un jaunie produkti, taču

---

<sup>1</sup> Kalve I. *Apseglot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība*. Biznesa augstskola Turība, Rīga, 2005. 182. – 183. lpp.

<sup>2</sup> Forands I. *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Latvijas izglītības fonds, Rīga, 2009. 110. – 111. lpp.

jāteic, ka sākotnēji izmaksas ir diezgan augstas, kas, protams, palielina arī cenu. Realizācija var būt ierobežota, iekļūšana nozarē arī problemātiska. Šajā stadijā uzņēmumam jāspēj:

- Parādīt klientam produkta labākās īpašības;
- Jāparedz izmaksas patērētāju piesaistei;
- Jāiegūst pilnīgāka informācija par tirgu un patērētājiem;
- Jānostiprina sadarbības ar piegādātājiem;
- Jāizmanto elastīga cenu politika, lai piesaistītu tos patērētājus, kam cena ir svarīga u.c. darbības.<sup>1</sup>

Pretējā gadījumā uzņēmums var tā arī nenonākt līdz otrajai – augšanas – stadijai. Augšanas stadijā jau pieaug produkta pieprasījums. Tā kā patērētāji jau ir pazīstami ar piedāvāto produkciju, viņi kļūst prasīgāki, pieprasot atlaides. Šajā stadijā svarīgi ir mārketinga pasākumi, kas dod pārliecību par produkta izvēles likumsakarību un pamatojumu. Augšanas stadijā pieaug arī konkurences intensitāte. Galvenais ir sekot līdzi patērētāju vēlmēm un prasībām.

Brieduma stadija – šajā stadijā straujā attīstība noplok, tirgus kļūst piesātinātāks un konkurenci nosaka zemāka cena. Uzņēmumam jāveic pēc iespējas lielāka izmaksu samazināšana, kā arī jāmeklē stabili sadarbības partneri, lai noturētos tirgū.<sup>2</sup> Salīdzinot ar veidošanās un augšanas stadiju, brieduma stadijā patērētājs ir ļoti prasīgs, tādējādi uzņēmumam jāpievērš uzmanība un maksimāli jāuzlabo serviss. Visbeidzot dzīves cikls tiek noslēgts ar samazināšanās stadiju, kad nozarē radies jaudas pārpalikums un saasināta konkurence. To var ietekmēt ārējās vides faktori, kam jāpievērš pastiprināta uzmanība, uzsver autore. Svarīgi šajā stadijā ir nepieļaut praksē visbiežāk sastopamās kļūdas – nebūt pārāk optimistiskiem un necerēt uz situācijas uzlabošanos, nemeklēt tirgus izejas labākos variantus, kā arī neanalizēt notiekošās pārmaiņas.

Mūsdienās, kad visapkārt viss ļoti strauji mainās it visās nozarēs un sfērās, uzņēmumiem jāspēj ātri un galvenais laikā reaģēt uz ārējās vides izmaiņām. Uzņēmumi sacenšas cits ar citu, lai nodrošinātu stabilu vietu tirgū, lai iegūtu jaunus pircējus un lai gūtu pēc iespējas lielāku peļņu, taču katrs to dara ar saviem līdzekļiem. Tādējādi var secināt, ka katram uzņēmumam arī pastāv sava noteikta stratēģija, kuru pielietojot tiek gūti labāki vai

---

<sup>1</sup> Forands I. *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Latvijas izglītības fonds, Rīga, 2009. 112. lpp.

<sup>2</sup> Turpat 112. – 113. lpp.

sliktāki rezultāti. Stratēģija ir saistīta ar tādām darbībām, kuru mērķis ir palīdzēt uzņēmumiem un cilvēkiem veiksmīgi konkurēt savā sfērā. Tās uzdevums ir palīdzēt uzņēmumiem sasniegt un izmantot savu konkurētspējīgo priekšrocību. Ikviens uzņēmums veido unikālu stratēģiju, ņemot vērā attiecīgo tābrīža ekonomisko situāciju un situāciju nozarē, tirgū un pašā uzņēmumā.<sup>1</sup> Tā kā stratēģija var palielināt veiksmes iespējamību un samazināt neveiksmes varbūtību, to izmanto kā lielos uzņēmumos un korporācijās, tā mazos individuālos uzņēmumos.

Vēsturiski jēdziens stratēģija saistīts ar militāro jomu. Vairāki kara teorētiķi aplūkojuši šo jēdzienu no dažādiem aspektiem, taču šobrīd literatūrā sastopamas dažādas stratēģijas definīcijas:

- Stratēģija ir uzņēmuma ilgtermiņa pamatmērķu un darbības virziena noteikšana, to sasniegšanai nepieciešamo resursu izdalīšana;<sup>2</sup>
- Stratēģija – augstākās vadības plāns ilgtermiņa rezultātu sasniegšanai, atbilstīgi uzņēmuma darbības mērķiem;<sup>3</sup>
- Stratēģija ir loģisku, integrējošu un sabalansētu lēmumu sistēma.
- Stratēģija nodrošina konkurētspējīgu priekšrocību katrā uzņēmuma darbības nozarē, ņemot vērā iespējas un drauds ārējā vidē un uzņēmuma stiprās un vājās puses iekšējā vidē.<sup>4</sup>

Šādas dažāda veida – plašākas un ne tik plašas definīcijas varētu turpināt uzskaitīt vēl un vēl, jo katrs autors jēdzienu stratēģija apskatījis no sava skatu punkta. Iepazīstoties ar dažādiem literatūras avotiem, autorei interesants šķita M. Portera apgalvojums, kurš definējot stratēģiju uzsver, ka stratēģija var tikt veidota arī no otras puses – nosakot, kas netiks darīts. Tomēr vislielāko autores uzmanību piesaistīja H. Minčberga apgalvojums, ka stratēģija ir kaut kas vairāk par to, ko uzņēmums plāno veikt, jo tā ir sistēmu un darbību virkne, kas ietver sevī kā plānotās, tā neplānotās izmaiņas. Šādas neplānotās izmaiņas var rasties neatkarīgi no

---

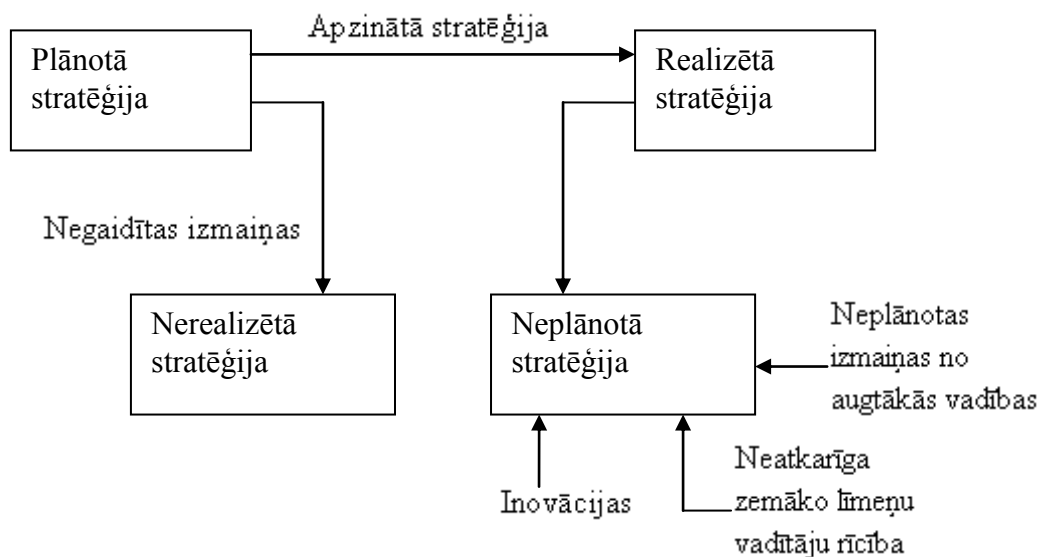
<sup>1</sup> Caune J., Dzedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Lidojošā zivs, Rīga, 2009. 19. lpp.

<sup>2</sup> Praude V., Beļčikovs J. *Menedžments*. Vaidelote, Rīga, 2001. 223. lpp.

<sup>3</sup> Faulkner D.O., Campbell A. *The Oxford handbook of strategy: a strategy overview and competitive strategy. Volume I*. Oxford University Press, Oxford, 2003. 544. p.

<sup>4</sup> Caune J., Dzedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Lidojošā zivs, Rīga, 2009. 20. lpp.

uzņēmuma, bet gan mainoties ārējās vides faktoriem.<sup>1</sup> Lai uzskatāmāk būtu saprotams, Mincberga modelis attēlots 1.6. attēlā.



#### 1.6. att. Mincberga neplānotās un apzinātās stratēģijas modelis<sup>2</sup>

Būtībā autore pievienojas šim Mincberga apgalvojumam, jo uzskata, ka uzņēmumu pamatā darbojas plānotās un neplānotās stratēģijas kombinācija. Svarīgākais šajā procesā uzņēmuma vadītājam ir saprast un laikā noreāģēt, nepieciešamības gadījumā iejaukties, kad konstatēta neplānotās stratēģijas nelabvēlīgā ietekme. Bez šaubām, stratēģiskās vadīšanas procesa mērķis ir dot iespēju uzņēmumam noteikt, ar ko tas atšķiras no citiem, un radīt savu konkurētspējīgo priekšrocību.<sup>3</sup> Jāuzsver, ka arī vides jautājumam ir ievērojama nozīme stratēģijas izveidē un darbībā kopumā. Mincbergs savos darbos, bez 1.6. attēlā atspoguļotā modeļa, formulējis arī piecus būtiskākos stratēģijas aspektus, kas praksē pazīstami kā Mincberga 5 „P”:

- Stratēģija kā plāns;
- Stratēģija kā pozīcija;
- Stratēģija kā perspektīva;
- Stratēģija kā uzvedības principi;

<sup>1</sup> Forands I. *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Latvijas izglītības fonds, Rīga, 2009. 101. lpp.

<sup>2</sup> Caune J., Dziedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Lidojošā zivs, Rīga, 2009. 21. lpp

<sup>3</sup> Turpat 21. lpp

- Stratēģija kā izmantojamo paņēmieni kopums.<sup>1</sup>

Šī izvirzītā teorija par būtisku uzskata atziņu, ka 5 „P” nav savstarpēji izslēdzoši elementi, tādējādi katrs no tiem jāskata kontekstā ar pārējiem četriem. Tātad uzņēmumā vienlaikus var tikt izmantoti vairāki stratēģijas elementi.<sup>2</sup>

Stratēģiska domāšana – attīstības variantu izstrāde, kam par pamatu tiek atzīta uzņēmuma misija. Šādas komplicētas un plašas sistēmas pamats ir stratēģijas koncepciju apstiprināšana un plaša analīze, kas kalpo par bāzi stratēģijas plānošanai un izvēlētajās sistēmas vadībai. Tātad pastāv trīs savstarpēji saistīti bloki:

- Stratēģijas koncepcijas analīze;
- Stratēģijas plānošana;
- Stratēģijas vadīšana.<sup>3</sup>

Autore pievienojas I.Foranda apgalvojuma, ka ne velti tiek uzskatīts, ka stratēģijas plāna izveide ir zinātne, bet stratēģijas vadība vairāk atbilst radošai mākslas un pieredzes mijiedarbībai, jo ļoti svarīga ir katra uzņēmuma vadības pieredze, kā arī vadītāja kā personības ietekme un pozīcija uzņēmumā. Pēc autores domām, mūsdienās situācija ir uzlabojusies un uzņēmumu vadītāji ir kļuvuši daudz kreatīvāki savā domāšanā – izgājuši ārā no kaut kādiem formāliem rāmjiem, kas zemapziņas līmenī vienmēr tika uzlikti. Iespējams arī vecās metodes, kas bija efektīvas pirms 50 gadiem, vairs nestrādāja tik labi un nācās ieviest kādas inovācijas un idejas, lai notiktu attīstība un kustība uz priekšu, nevis regress. Autore arī vēlas uzsvērt, ka ne vienmēr ir nepieciešamas dārgas, grandiozas un kapitālas pārmaiņas, iespējams nepieciešamas tikai nelielas izmaiņas un procesa darbība būs efektīvāka, labāka un produktīvāka. Stratēģijas vadību vairāk raksturo efektivitātes nodrošināšana, izmantojot racionālā ceļa savienojumu ar iracionālā ceļa izvēli – pareiza misijas izvēle, situācijas izpratne, unikālas stratēģijas izstrāde, nākotnes nenoteiktības kā iespējamības apzināšana, adekvātas elastības īstenošana, taktikas izvēle, kompetences nodrošināšana, nenoliedzot

---

<sup>1</sup> Kalve I. *Apseglot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība*. Biznesa augstskola Turība, Rīga, 2005. 142. – 143. lpp.

<sup>2</sup> Niedrītis J.Ē. *Organizāciju stratēģiju izpildes nodrošināšanas sistēma*. Latvijas Universitātes raksti. Vadības zinātne, 690. sējums, Latvijas Universitāte, Rīga, 2005. 241. lpp.

<sup>3</sup> Forands I. *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Latvijas izglītības fonds, Rīga, 2009. 151. lpp.

domāšanu un spriedumus, ar ko noskaidrot patiesību.<sup>1</sup> Uzskats, ka lēmumu pieņemšanas procesā ir jāapsver arī tā iespējamās nākotnes sekas, kā galveno izvirza misiju un tai sekojošo stratēģijas koncepciju. Stratēģijas koncepcijas meklējumos un radīšanas procesā noteikti jārod atbildes uz tādiem jautājumiem:

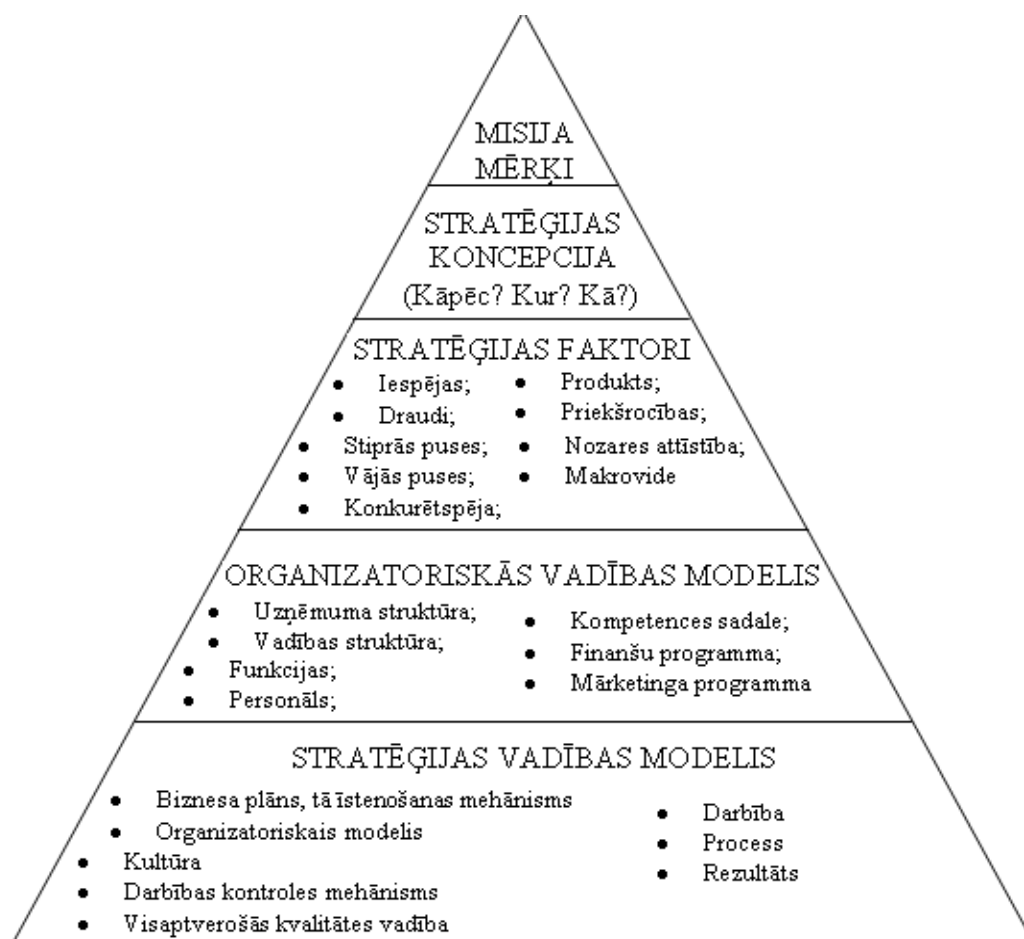
- Kāpēc? – uzņēmums pastāv un ir izvēlējusies attiecīgo attīstības scenāriju;
- Kur? – uzņēmums vēlas nonākt;
- Kā? – kādi ir izvirzītie mērķi un ar kādām metodēm, resursiem tos sasniegt.<sup>2</sup>

Lai gūtu pārskatu par esošo stāvokli, iespējamām izmaiņām un par organizatorisko pasākumu priekšnosacījumiem stratēģijas izstrādei, jāveic uzņēmuma iekšējās un ārējās vides ietekmes faktoru analīze un konkurences faktoru izpēte. Uzrādot to visu konkrētā modelī iespējams aplūkot vienotu veselumu, kas ietver sevī gan stratēģijas analīzi, gan plānošanu un stratēģijas vadību, kā arī sekmē veiksmīgu darba procesu un rezultātu. Tieši tāpēc autore 1.7. attēlā piedāvā to uzskatāmi aplūkot.

---

<sup>1</sup> Forands I. *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Latvijas izglītības fonds, Rīga, 2009. 151. lpp.

<sup>2</sup> Turpat 151. lpp.



1.7. att. Stratēģijas vadības modelis<sup>1</sup>

Izstrādājot uzņēmuma misijas formulējumu, svarīgākais ir atbildēt uz jautājumu – kāpēc mēs esam šeit? Tādējādi jebkuram cilvēkam, kas izlasa konkrētu misijas formulējumu, būtu jāsaprot ar kādām darbībām ir saistīts uzņēmums, kāds ir klientu loks un kas padara uzņēmumu unikālu attiecībā pret citiem. Formulējumam par pamatu būtu jāņem ilgstoši pastāvoši, noturīgi raksturlielumi, kas pārstāv uzņēmuma eksistences kodolu.<sup>2</sup> Praksē bieži uzņēmumi misijas formulēšanai izmanto labskanīgus saukļus un lozungus, kas nebūt nav labākā prakse. Stratēģijas mērķi attiecīgi izriet no misijas un tie paredzēti salīdzinoši ilgstošam laika periodam (3 – 10 gadi). Bez stratēģijas mērķiem var tikt izstrādāti arī specializēti mērķi, kam ir īstermiņa raksturs un tie konkretizē stratēģiskos mērķus. Specializētie mērķi lielā mērā ir atkarīgi no uzņēmuma darbības veida un tā specifikas.<sup>3</sup> Stratēģiskā vadība ļauj uzņēmumam būt iniciatoram un veidotājam, nevis tikai pasīvam vērotājam savas nākotnes veidošanā. Ar stratēģiskās vadības palīdzību uzņēmums spēj ne vien reaģēt uz apkārt notiekošajām ietekmējošajām aktivitātēm, bet arī piedalīties un ietekmēt

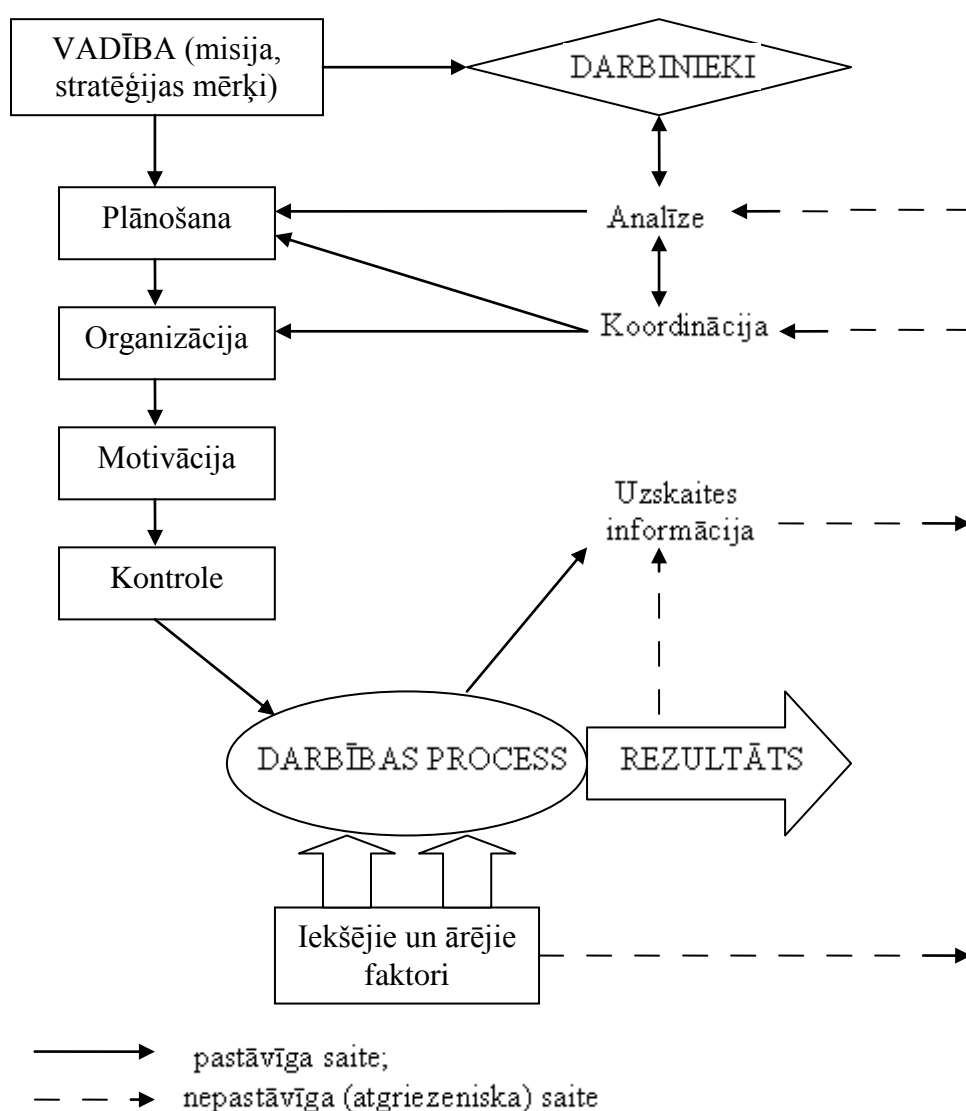
<sup>1</sup> Forands I. *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Latvijas izglītības fonds, Rīga, 2009. 151. – 152. lpp.

<sup>2</sup> Leiks N. *Stratēģiskā plānošana*. SIA Multineo, Rīga, 2007. 127. – 130. lpp.

<sup>3</sup> Praude V. *Menedžments*. SIA Burtene, Rīga, 2012. 96. – 97. lpp.

tās, kas nenoliedzami ir vērā ņemami – uzņēmums tādējādi kaut nedaudz kontrolē savu nākotni. Lai arī stratēģiskās vadības galvenais uzdevums ir izstrādāt labāku darbības stratēģiju, pielietojot sistemātiskas un loģiskas pieejas stratēģiskajai pieejai, autore pievienojas J.Caunes un A.Dzedona viedoklim, ka lielākā nozīme ir stratēģiskās vadības procesam kā tādām, nevis lēmumam vai dokumentam. Jo nereti pastāv situācijas, kad izstrādātā stratēģija ir ļoti laba, taču uzņēmums to vienkārši nespēj īstenot. Protams, laba stratēģija kopā ar veiksmīgu īstenošanu arī vēl negarantē un nenodrošina pozitīvus rezultātus, uzņēmumam ir jāspēj apiet un izvairīties no kritieniem un dažādām izmaiņām.

Tiklīdz uzņēmums ir „ticis uz zaļa zara”, bieži vien tiek piemirsts par taktiku, kuras galvenais uzdevums ir ideju pārgenerēt par lēmumu – atbilstošu konkrētajai situācijai.



1.8. att. Stratēģijas plānošanas un vadības shēma<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Forands I. *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Latvijas izglītības fonds, Rīga, 2009. 152. – 153. lpp.

1.8. attēlā parādīta stratēģijas plānošanas un vadības shēma. Vadība, uzsākot vadīšanas procesa cikla funkciju – plānošanas, organizācijas, motivācijas un kontroles īstenošanu -, vienlaikus iesaista analīzē un koordinācijā darbiniekus, tā nodrošinot ne vien objektīvāku informācijas un darbības scenāriju variantus, bet arī veicinot komunikāciju starp vadību un darbiniekiem. Jo komunikācija, pēc autores domām, ir ļoti svarīga veiksmīgas stratēģijas izstrādē un īstenošanā, jo tādējādi tiek uzlabotas gan personiskās vajadzība, gan uzņēmuma mērķi. Dodot iespēju darbiniekam un sniedzot tam pilnvaras kādas darbības veikšanai, tiek celta personas pašapziņa, kas iedrošina viņu līdzdarboties lēmumu pieņemšanā. Ar nepārtrauktu līniju 1.8. attēlā norādītas nepastāvīgās jeb atgriezeniskās saites, kas nodrošina darbības procesa kontroles un uzskaites informācijas atgriešanos atpakaļ pie vadības. Atgriezeniskā saite jāveido arī ar procesa rezultātu, tādējādi dodot pamatu procesa atkārtotai un tālākai analīzei, kā arī procesa koordinācijai. Zinātniskajā literatūra tiek minēts, ka vadīšanas procesam ir ciklisks raksturs, tas nozīmē, ka viena procesa vai cikla noslēgumam ir jābūt jauna cikla sākumam, tādējādi nodrošinot veiksmīgu procesa norisi. Bez jau nosauktajām stratēģiskās vadības priekšrocībām, pastāv vēl arī citi ieguvumi:

- Uzņēmumi, kas izmanto stratēģiskās vadības principus, gūst lielāku peļņu;
- Tiem, kas izmanto stratēģiskās koncepcijas, ievērojami pieaug pārdošanas ieņēmumi, ienesīgums un produktivitāte;
- Uzņēmumi, kas izmanto plānošanas sistēmas, bieži sasniedz teicamus un pat izcilus finansiālos rezultātus ilgtermiņā.<sup>1</sup>

Apkopojot iepriekš minēto informāciju - stratēģiskā vadība uzlabo efektivitāti un efektīvas vadības sistēmas ieviešanu nesakārtotos uzņēmumos. Šis process arī kalpo par pamatu, lai noteiktu izmaiņu nepieciešamību un racionalizāciju, kas ļaus vadītājiem un darbiniekiem novērtēt izmaiņas nevis kā draudus, bet gan kā iespējas.

Maģistra darba ietvaros autore neapskatīs stratēģiskās plānošanas procesu un tā darbību, bet gan iezīmēs galvenos sarežģījumus, ar ko praksē saskaras uzņēmumi. Stratēģiskā plānošana ir sarežģīts un komplicēts process, kas ved uzņēmumu cauri nezināmajam. Tā nesniedz jau gatavas atbildes vai rīcības plānu, bet piedāvā pamatu problēmu un situāciju risināšanai. Lai veiksmīgi darbotos un attīstītos, nepieciešams uzmanīties un izvairīties no situācijām, kas stājas ceļā stratēģiskās plānošanas procesā:

---

<sup>1</sup> Caune J., Dzedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Lidojošā zivs, Rīga, 2009. 24. – 25. lpp.

- Stratēģisko plānošanu nekādā gadījumā nevajadzētu izmantot, lai gūtu kontroli pār lēmumiem un resursiem;
- Stratēģiskās plānošanas veikšana nebūtu jāveic tikai sertifikācijas nolūkā;
- Pārāk strauja attīstība no misijas plānošanas uz stratēģijas izstrādi;
- To darbinieku neinformēšana par plāniem, kuri turpina strādāt pēc iepriekšējiem principiem;
- Uz intuīciju pamatotu lēmumu pieņemšana vadības līmenī;
- Vadības nevēlēšanās aktīvi atbalstīt stratēģiskās plānošanas procesu;
- Plānu neizmantošana darbības rezultātu vērtēšanā;
- Plānu izstrādes deleģēšana plānotājam, nevis visu vadītāju iesaistīšana, vai nozīmīgāko darbinieku neiesaistīšana visos plānošanas posmos;
- Nespēja veidot sadarbību un izmaiņas veicinošu atmosfēru;
- Uzskats par plānošanu kā par nevajadzīgu un bezjēdzīgu procesu u.c.<sup>1</sup>

Stratēģijas izvērtēšanā var izmantot SVID (SWOT) analīzi, kas nosauc un parāda uzņēmuma vājās un stiprās puses, kā arī iespējas un draudus. Apzīmējums SWOT aizgūts no angļu valodas vārdu pirmajiem burtiem – Spēks (Strength), vājums (Weakness), iespējas (Opportunities), draudi (Threats). Latviešu literatūrā ļoti bieži tiek rakstīts SVID analīze, atbilstoši latviešu valodas vārdu pirmajiem burtiem.<sup>2</sup> Tālākai stratēģijas izstrādei un izveidošanai, autore praktiskajā daļā piedāvā apskatīt maģistra darba autores izstrādāto uzņēmumam SIA „Elko” SVID analīzi.

1.3. tabula

#### Stratēģijas esamības plusi un mīnusi\*

Rādītājs	Plus	Mīnus
<b>Stratēģija norāda virzienu</b>	Vieglāk virzīties uz priekšu, salīdzināt plānoto ar paveikto	Akli sekojot priekšrakstiem, var nākties uzduroties stratēģijā neparedzētām problēmām

<sup>1</sup> Caune J., Dzedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Lidojošā zivs, Rīga, 2009. 26. – 27. lpp.

<sup>2</sup> Forands I. *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Latvijas izglītības fonds, Rīga, 2009. 169. – 170. lpp.

<b>Stratēģija koordinē darbības</b>	Uzņēmumi, kuriem ir stratēģija, darbību koordinācija būtiski uzlabojas, samazinās dublēšanās, jo vidējā līmeņa vadītāji darbosies katrs savā virzienā	Pārmērīga uzticēšanās koordinēšanai no augšas mazina darbinieku vēlmi domāt pašiem, analizēt un meklēt jaunas iespējas
<b>Stratēģija raksturo uzņēmumu</b>	Tā ne tikai iezīmē mērķi un tā sasniegšanas ceļus, bet arī metodes, kā tas tiks paveikts	Šāds skatījums varētu būt pārmērīgi vienkāršs, nedodot priekšstatu par darbības vērienu un sistēmas kopējo sarežģītību
<b>Stratēģija nodrošina darbību loģiskumu un pēctecību</b>	Ar stratēģijas palīdzību cenšas mazināt neskaidrības, mēģinot apkārt notiekošo skaidrot no uzņēmuma iespēju izmantošanas un draudu samazināšanas viedokļa	Strikta pieturēšanās pie stratēģijas izslēdz vai arī būtiski samazina intuīcijas lomu svarīgu lēmumu pieņemšanā

\* Autores sagatavota tabula, izmantojot grāmatu – Kalve I. *Apsēgļot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība*. Biznesa augstskola Turība, Rīga, 2005.

1.3. tabulā autore apkopojusi galvenos stratēģijas esamības plusus un mīnus. No aprakstītās tabulas var secināt, ka ar stratēģijas palīdzību izņēmums var ievērojami uzlabot uzņēmuma darbību un koordināciju, kas nodrošina pienākumu nodalīšanu, taču jāuzsver, ka nedrīkst akli sekot konkrētiem stratēģijas priekšrakstiem, tie jāskata un jālieto atbilstoši ekonomiskajai un kopējai situācijai tirgū. Uzņēmumi, kas laika gaitā izveidojuši stratēģijas sistēmu, novērtē un saprot tās nozīmīgumu un pozitīvo ietekmi, tieši tāpēc arī autore ierosina uzņēmuma vadībai izstrādāt SIA „Elko” stratēģiju un laika gaitā to pārveidot atbilstoši uzņēmuma izvirzītajiem mērķiem un ekonomiskajai situācijai.

## 2. KONKURENCI REGLAMENTĒJOŠĀS INSTITŪCIJAS UN AKTI LATVIJĀ

### 2.1. Latvijas Republikas Konkurences likums

Tā kā maģistra darba tēma ir saistīta ar konkurences jautājumiem, autore vēlas padziļinātāk izpētīt, kā konkurence tiek reglamentēta Latvijā un kādas ir sastopamās problēmas praksē.

Latvijā konkurenci regulē Konkurences likums, kas tika pieņemts tikai 04.10.2001. gadā un ir stājies spēkā ar 2002. gada 1. janvāri, tātad ir salīdzinoši jauns likums. Pēdējie likuma labojumi un grozījumi stājušies spēkā 2010. gada 1. martā un šobrīd tas ir spēkā esošs.

Kā jau visu Latvijas Republikā spēkā esošo likumu, arī Konkurences likuma pirmā nodaļa ietver sevī vispārīgos noteikumus – sākot ar likumā lietoto terminu skaidrojumu, likuma mērķu noteikšanu un beidzot ar likuma darbības robežu noteikšanu. Autore vēlas uzsvērt, ka šā likuma mērķis ir aizsargāt, saglabāt un attīstīt brīvu, godīgu un vienlīdzīgu konkurenci visās tautsaimniecības nozarēs sabiedrības interesēs, ierobežojot tirgus koncentrāciju, uzliekot par pienākumu izbeigt konkurenci regulējošajos normatīvajos aktos aizliegtas darbības un normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā saucot pie atbildības vainīgās personas.<sup>1</sup> Likumā arī norādīts, ka tas attiecas uz pilnīgi viesiem tirgus dalībniekiem, kā arī uz jebkuru – reģistrētu vai neregistrētu tirgus dalībnieku apvienību. Tā kā maģistra darba nākamajā apakšnodaļā paredzēts apskatīt detalizētāku Konkurences padomes darbību, autore likuma izpētes ietvaros dziļāk neanalizēs Konkurences likuma otro nodaļu, kurā apskatīti visi jautājumi, kas saistīti ar Konkurences padomi.

Konkurences likuma III nodaļā minētas konkurenci ierobežojošas darbības, kas aizliedz un uzskata par spēkā neesošām tirgus dalībnieku vienošanās, kuru mērķis vai sekas ir konkurences kavēšana, ierobežošana vai deformēšana Latvijas teritorijā, to skaitā vienošanās par:

- tiešu vai netiešu cenu vai tarifu noteikšanu jebkādā veidā vai to veidošanas noteikumiem, kā arī par tādas informācijas apmaiņu, kura attiecas uz cenām vai realizācijas noteikumiem;

---

<sup>1</sup> LR likums „Konkurences likums”. LR AP un Valdības Ziņotājs, Nr. 22, 22.11.2001. ar 01.03.2010. grozījumiem ieskaitot, pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=54890>

- ražošanas vai realizācijas apjomu, tirgu, tehniskās attīstības vai investīciju ierobežošanu vai kontroli;
- tirgu sadali, ņemot vērā teritoriju, pircējus, piegādātājus vai citus nosacījumus;
- noteikumiem, kuri darījumu slēgšanu, grozīšanu vai izbeigšanu ar trešo personu padara atkarīgu no tā, vai šī trešā persona uzņemas saistības, kuru komerciālais lietojums neattiecas uz konkrēto darījumu;
- piedalīšanos vai nepiedalīšanos konkursos vai izsolēs vai par šīs darbības (bezdarbības) noteikumiem, izņemot gadījumus, kad konkurenti publiski darījuši zināmu kopīgu piedāvājumu un šā piedāvājuma mērķis nav kavēt, ierobežot vai deformēt konkurenci;
- nevienādu noteikumu piemērošanu ekvivalentos darījumos ar trešajām personām, radot tām konkurences ziņā nelabvēlīgākus apstākļus;
- darbībām (bezdarbību), kuru dēļ cits tirgus dalībnieks ir spiests atstāt kādu konkrēto tirgu vai tiek apgrūtināta potenciāla tirgus dalībnieka iekļūšana kādā konkrētajā tirgū.<sup>1</sup>

Pēc autore domām, būtiska problēma ir tā, ka atklāt un konstatēt šādas nelikumīgas vienošanās ir visai grūti, izņemot gadījumus, kad ir jūtamas vienošanās sekas. Kā pirmie šīs nelikumīgo vienošanos sekas izjūt patērētāji un mazie uzņēmumi, kā arī potenciālie konkurenti, jo tādējādi izveidojas dominējošs stāvoklis, kas var izmainīt produkta cenu vai apjomu, kā arī kvalitāti.<sup>2</sup> Savukārt par spēkā esošām tiek atzītas tādas vienošanās, kuras veicina preču ražošanas vai realizācijas uzlabošanu vai ekonomisko attīstību, radot labumu patērētājiem, un tām šā panta pirmajā daļā noteikto aizliegumu nepiemēro, turklāt šīs vienošanās:

- neuzliek attiecīgajiem tirgus dalībniekiem ierobežojumus, kuri nav nepieciešami minēto mērķu sasniegšanai;
- nedod iespēju likvidēt konkurenci ievērojamā konkrētā tirgus daļā.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> LR likums „Konkurences likums”. LR AP un Valdības Ziņotājs, Nr. 22, 22.11.2001. ar 01.03.2010. grozījumiem ieskaitot, pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=54890>

<sup>2</sup> Forands I. *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Latvijas izglītības fonds, Rīga, 2009. 103. lpp.

<sup>3</sup> LR likums „Konkurences likums”. LR AP un Valdības Ziņotājs, Nr. 22, 22.11.2001. ar 01.03.2010. grozījumiem ieskaitot, pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=54890>

Likumā minēts arī tas, ka uzņēmumi, kas vēlas noslēgt šādu vienošanos var vērsties Konkurences padomē un iesniegt ziņojumu, kuru, attiecīgi izvērtējot, apstiprina vai nē. Šis punkts autorē rosināja pārdomas – cik daudzi uzņēmumu vispār Latvijā pielieto šādu iespēju praksē? Pirmajā brīdī šķiet, ka tā ir birokrātija, ko, pēc autores domām, uzņēmumi vēlas izmantot vismazāk. Tieši tāpēc maģistra darba autore sazinājās ar Konkurences padomes priekšsēdētāja palīdzi sabiedrisko attiecību jautājumos, lai noskaidrotu šo jautājumu. Uz iesniegto jautājumu tika saņemta atbilde, kura apstiprināja autores aizdomas, ka gadījumi praksē, kad uzņēmumi vērsas Konkurences padomē, nav bieži. Pēdējo piecu gadu laikā ir izskatīti pieci ziņojumi, kur daļai vienošanās atļauja ir piešķirta, daļai – atļauta dota ar nosacījumiem. Jāteic, ka Konkurences padomes darbiniece, kas sniedza atbildi, uzsvēra, ka nelielais iesniegto vienošanās ziņojumu skaits noteikti nenozīmē, ka uzņēmumi neizmanto atļautas sadarbības formas, konkretizējot, ka būtībā uzņēmumiem tā ir iespēja pārliecināties, ka paredzētā vienošanās patiesi nepārkāps atļautas sadarbības robežas un netiks uzskatīta par aizliegtu vienošanos, kas ir Konkurences likuma pārkāpums. Nelūdzot Konkurences padomes atļauju, uzņēmumi paši izvērtē, vai viņu sadarbība atbilst visiem nosacījumiem, lai to atzītu par atļautu, tādējādi uzņemas visu atbildību uz sevi.

Kā jau iepriekš tika minēts, praksē sastopama arī negodīga konkurence. Tieši tāpēc Konkurences likums nosaka, ka par negodīgu konkurenci uzskatāmas darbības, kuru rezultātā tiek pārkāpti normatīvie akti vai godīgas saimnieciskās darbības paražas un ir radusies vai varētu rasties konkurences kavēšana, ierobežošana vai deformēšana. Negodīga konkurence var izpausties kā:

- cita tirgus dalībnieka (eksistējoša, savu darbību izbeiguša vai reorganizēta) likumīgi lietota nosaukuma, atšķirības zīmju un citu pazīmju izmantošana vai atdarināšana, ja tas var maldināt attiecībā uz tirgus dalībnieka identitāti;
- cita tirgus dalībnieka ražotās vai realizētās preces nosaukuma, ārējā izskata, marķējuma vai iepakojuma atdarināšana, preču zīmes izmantošana, ja tas var maldināt attiecībā uz preces izcelsmi;
- nepatiesas, nepilnīgas vai izkropļotas informācijas izplatīšana par citu tirgus dalībnieku vai tā darbiniekiem, kā arī par šā tirgus dalībnieka ražoto vai realizēto preču saimniecisko nozīmi, kvalitāti, izgatavošanas veidu, īpašībām, daudzumu, noderīgumu, cenām, to veidošanas un citiem noteikumiem, kas var šim tirgus dalībniekam nodarīt zaudējumus;

- cita tirgus dalībnieka komercnoslēpumu ietverošas informācijas iegūšana, izmantošana vai izplatīšana bez tā piekrišanas;
- cita tirgus dalībnieka darbinieku ietekmēšana ar draudiem vai uzpirkšana, lai radītu priekšrocības savai ekonomiskajai darbībai, tādējādi nodarot šim tirgus dalībniekam zaudējumus.<sup>1</sup>

Konkurences likuma 12. pantā noteikta atbildība par vienošanās aizlieguma pārkāpumu, kā arī visas soda sankcijas un to apmēri, kas var tikt pielietoti Konkurences padomei, konstatējot konkrēto pārkāpumu praksē.

Bez jau iepriekš minētajām, ierobežojošajām vai taisni pretēji rosinošajām darbībām, likumā tiek runāts arī par ļaunprātīgu dominējošā stāvokļa izmantošanas aizliegumu, kas var izpausties kā atteikšanās slēgt darījumu ar citu tirgus dalībnieku vai grozīt darījuma noteikumus bez objektīvi attaisnojoša iemesla, tajā skaitā netaisnīga un nepamatota atteikšanās piegādāt preces vai sniegt pakalpojumus, kā preču ražošanas vai realizācijas apjomu, tirgu vai tehniskās attīstības ierobežošana bez objektīvi attaisnojoša iemesla par sliktu patērētājam, arī tādu noteikumu izvirzīšana, kuri darījuma slēgšanu, grozīšanu vai izbeigšanu ar citu tirgus dalībnieku padara atkarīgu no tā, vai šis tirgus dalībnieks uzņemas papildu saistības, kuras pēc būtības un pēc komerciālā lietojuma neattiecas uz konkrēto darījumu. Bez jau nosauktajiem darbībām, tā var izpausties arī kā netaisnīgu pirkšanas vai pārdošanas cenu vai citu netaisnīgu tirdzniecības noteikumu tieša vai netieša uzspiešana vai piemērošana un nevienādu noteikumu piemērošana ekvivalentos darījumos ar citu tirgus dalībnieku, radot tam konkurences ziņā nelabvēlīgākus apstākļus.<sup>2</sup> Protams, likums nevar runāt un aptvert pilnīgi visus iespējamus gadījumus, taču jāuzsver tas, ka konkrētais likums ne vien aizliedz, bet arī brīdina par ļaunprātīgu dominējošā stāvokļa izmantošanu. Literatūrā pastāv uzskats, ka dominējošā stāvokļa ļaunprātīgās izpausmes veidus var iedalīt šādi:

- Izslēdzošās darbībās – tās ir darbības, kuru iespaidā citi tirgus dalībnieki ir spiesti izstāties no konkurences vai atstāt tirgu, vai arī nevar iekļūt tajā;

<sup>1</sup> LR likums „Konkurences likums”. LR AP un Valdības Ziņotājs, Nr. 22, 22.11.2001. ar 01.03.2010. grozījumiem ieskaitot, pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=54890>

<sup>2</sup> LR likums „Konkurences likums”. LR AP un Valdības Ziņotājs, Nr. 22, 22.11.2001. ar 01.03.2010. grozījumiem ieskaitot, pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=54890>

- Eksploatējošās darbībās – tādas, kas sadarbības partnera uzņēmējdarbību padara neefektīvu, uzliekot tam ierobežojumus vai pienākumus, kas izdevīgi tikai pašam dominējošam uzņēmumam.<sup>1</sup>

Un gluži tāpat kā par vienošanās aizlieguma pārkāpšanu, arī par dominējošā stāvokļa ļaunprātīgu izmantošanu, vainīgais tiek saukts pie atbildības ar visām no tā izrietošajām sekām.

Pieaugot konkurencei, katrs uzņēmums meklē arvien jaunus variantus un iespējas, kā efektīvāk darboties tirgū, daudzi arī, lai vispār izdzīvotu. Viens no paņēmieniem ir uzņēmumu apvienošanās, par ko arī rakstīts Latvijas Republikas Konkurences likuma 4. nodaļā. Tajā aprakstīts, kas ir tirgus dalībnieku apvienošanās un kā tā notiek. Šajā nodaļā arī detalizēti aprakstīts, ka izpildoties vai neizpildoties konkrētiem nosacījumiem, uzņēmumiem ir vai nav obligāti jāiesniedz ziņojums Konkurences padomē par apvienošanos, kā arī tiek runāts par izņēmuma gadījumiem, kad apvienošanās gadījumā tirgus dalībniekiem ir tiesības iesniegt saīsināto ziņojumu. Ja uzņēmumi veikuši nelikumīgu apvienošanos, tad šajā Latvijas Republikas likumā iespējams iepazīties ar sekām, kas sagaida uzņēmumu pārkāpuma konstatēšana gadījumā.

Konkurences likuma pēdējā nodaļa veltīta Eiropas Savienības konkurences tiesību piemērošanai, tātad attiecīgi arī par konkrētu darbību veikšanu Latvijas teritorijā un iespējamo Latvijas palīdzību Eiropas Komisijai izmeklēšanas darbību sagatavošanā un veikšanā.

Kopumā, pēc autores domām, Konkurences likumā ir pietiekoši skaidri definētas visas atļautās darbības, arī darbības, kas ir aizliegtas, kā arī atbildība par likuma neievērošanu. Tātad var secināt, ka likums pilda savu funkciju. Kā jau tika minēts, praksē gadījumi, kad uzņēmumi slēdz oficiālas savstarpējās vienošanās ir visai reti, tāpēc būtu nepieciešams veicināt iesniegto ziņojumu apjomu, jo tādējādi uzņēmumi patiesi var pārlicināties, ka netiek pārkāptas likuma robežas. Tas savukārt ļauj uzņēmumiem visus spēkus veltīt attīstībai un saimnieciskajai darbībai.

---

<sup>1</sup> Forands I. *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Latvijas izglītības fonds, Rīga, 2009. 103. – 104. lpp.

## 2.2. Konkurences padomes darbības virzieni un vērtējums

Kā jau tika minēts, šajā nodaļā tiks apskatītas Konkurences padomes īpatnības, darbība, funkcijas un citi ar to saistītie jautājumi. Latvijā konkurences aizsardzības un pārraudzības funkciju veic Konkurences padome, kas ir tiešās pārvaldes iestāde. Tā darbojas saskaņā ar Konkurences likumu un citiem normatīvajiem aktiem. Konkurences padomi izveido Ministru kabinets, un tā ir Ekonomikas ministrijas padotībā, kuru realizē pārraudzības formā.<sup>1</sup> Tā kā šī padome darbojas valsts interesēs, tā tiek finansēta no valsts budžeta.

Konkurences padome sastāv no tās priekšsēdētāja, kura pienākums ir vadīt Konkurences padomi, un diviem Konkurences padomes locekļiem. Ministru kabinets savukārt atbild un amatā apstiprina Konkurences padomes sastāvu pēc ekonomikas ministra ieteikuma. Šādas padomes pilnvaru laiks ir pieci gadi un beidzoties termiņam, likums neaizliedz atkārtoti iecelt amatos tās pašas personas. Savu pilnvaru apliecināšanu Konkurences padomes amatpersonām nodrošina dienesta apliecības. Komisijas priekšsēdētāja galvenās funkcijas:

- Vadīt un organizēt Konkurences padomes darbu, kā arī būt atbildīgam par to;
- Viņš ir Konkurences padomes finanšu līdzekļu rīkotājs un ir atbildīgs par tā izlietošanu;
- Vadīt un organizēt Konkurences padomes sēdes;
- Bez īpaša pilnvarojuma pārstāvēt Konkurences padomi;
- Viņa kompetencē ir dot tiešu rīkojumus kā izpilddirektora, tā jebkuram Izpilddirekcijas darbiniekam;
- Kā arī ir tiesīgs dot rīkojumus Konkurences padomes locekļiem tikai ar amata pienākumu pildīšanu saistītos organizatoriskos jautājumos.<sup>2</sup>

Konkurences padome pieņem lēmumus un slēdz administratīvos līgumus konkurences lietās. Savukārt konkurences padomes darbu nodrošina Izpilddirekcija, kas pilda tās sekretariāta funkcijas, sagatavojot dokumentus, jautājumus un lēmumu projektus izskatīšanai,

---

<sup>1</sup> LR likums „Konkurences likums”. LR AP un Valdības Ziņotājs, Nr. 22, 22.11.2001. ar 01.03.2010. grozījumiem ieskaitot, pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=54890>

<sup>2</sup> LR likums „Konkurences likums”. LR AP un Valdības Ziņotājs, Nr. 22, 22.11.2001. ar 01.03.2010. grozījumiem ieskaitot, pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=54890>

un īsteno Konkurences padomes pieņemto lēmumu izpildi. Tādējādi var secināt, ka reālā darba veicēji ir tieši Izpilddirekcijas ierēdņi. Visbiežāk Konkurences padomes sēdes ir slēgtas, protams, pastāv izņēmumi, kad tiek lemts par pretējo. Visā, sēdes laikā gūtā un apspriestā informācija, tiek rūpīgi protokolēta, kas pēc sēdes tiek apstiprināta ar visu Konkurences padomes dalībnieku parakstiem, kas piedalījušies sēdē.

2.1. tabula

**Konkurences padomes uzdevumi un tiesības \***

<b>Uzdevumi</b>	<b>Tiesības</b>
Uzraudzīt, kā tiek ievērots tirgus dalībnieku dominējošā stāvokļa ļaunprātīgas izmantošanas un vienošanās aizliegums, kas noteikts šajā likumā, citos normatīvajos aktos un starptautiskajos līgumos	Veikt tirgus uzraudzību, šā likuma un Reklāmas likuma pārkāpumu izmeklēšanu
	Sniegt atzinumus par tirgus dalībnieku darbības atbilstību konkurenci reglamentējošajiem normatīvajiem aktiem
	Iesniegt tiesai pieteikumus, iesniegumus un sūdzības šajā likumā un citos normatīvajos aktos paredzētajos gadījumos
Uzraudzīt Reklāmas likuma ievērošanu savas kompetences ietvaros;	Publicēt Konkurences padomes viedokli un ieteikumus
	Piemērot Eiropas Savienības konkurences tiesības
Izskatīt iesniegtos ziņojumus par tirgus dalībnieku vienošanos un pieņemt lēmumus par tiem	Veikt Padomes 2002.gada 16.decembra regulā (EK) Nr. 1/2003 par to konkurences noteikumu īstenošanu, kas noteikti Līguma 81. un 82.pantā (dokuments attiecas uz EEZ), (turpmāk arī — Padomes regula Nr. 1/2003) dalībvalsts konkurences aizsardzības iestādei uzliktos pienākumus un izmantot šajā regulā paredzētās tiesības
Ierobežot tirgus koncentrāciju, pieņemot lēmumus sakarā ar tirgus dalībnieku apvienošanu	Lai izpildītu šajā likumā paredzētos uzdevumus, iesaistīt ekspertus, konsultantus vai speciālistus
Atbilstoši savai kompetencei sadarboties ar attiecīgām ārvalstu institūcijām	Veikt Eiropas Parlamenta un Padomes 2004.gada 27.oktobra regulā (EK) Nr. 2006/2004 par sadarbību starp valstu iestādēm, kas atbildīgas par tiesību aktu īstenošanu patērētāju tiesību aizsardzības jomā, uzliktos pienākumus un izmantot tajā paredzētās tiesības

\* Autores sagatavota tabula, izmantojot LR Konkurences likumu. LR AP un Valdības Ziņotājs, Nr. 22, 22.11.2001. ar 01.03.2010. grozījumiem ieskaitot.

Pēc autores domām, 2.1. tabulā iespējams uzskatāmi aplūkot Konkurences padomes uzdevumus un tiesības. Skaidri redzams, ar ko Konkurences padomei būtu jānodarbojas un kādas ir tās tiesības attiecībā uz dažādām procedūrām. Taču jāteic, ka likumā, bez jau norādītajām darbībām, Konkurences padome atbilstoši savai kompetencei izstrādā un noteiktā

kārtībā iesniedz Ekonomikas ministrijai tiesību aktu projekts, sagatavo un sniedz atzinumus par Ministru kabinetā izskatāmajiem tiesību aktu projektiem, kuros tieši vai netieši skarti konkurences aizsardzības, saglabāšanas vai attīstības jautājumi, kā arī nepieciešamības gadījumā sniedz attiecīgajai institūcijai rakstveida priekšlikumus vai atzinumus par konkurences aizsardzības, saglabāšanas vai attīstības principu ievērošanu valsts vai pašvaldības uzņēmumu (uzņēmēj sabiedrību) privatizācijas, reorganizācijas un demonopolizācijas jautājumos.<sup>1</sup>

Konkurences padome pieņem dažādus lēmumus – par lietas ierosināšanu, par lēmuma pieņemšanu un termiņa pagarināšanu, arī par pārkāpuma konstatēšanu, tiesiskā pienākuma un naudas soda uzlikšanu, gan par lietas izbeigšanu u.c. jautājumiem. Lai arī ikdienas darbā tiek pieņemti ļoti svarīgi un mazāk svarīgi jautājumi, Konkurences padomes amatpersonas un darbinieki nav tiesīgi bez Konkurences padomes priekšsēdētāja atļaujas izpaust sev zināmo informāciju, pretējā gadījumā vainīgās personas tiek sauktas pie atbildības par konfidencialitātes neievērošanu un radītajiem zaudējumiem.

Pētot Konkurences padomes darbību, autore interneta resursos uzgāja Ekonomikas ministrijas 2013. gada februārī publicētu Konkurences padomes aptauju, kurā ir novērtēta Konkurences padomes darbība. Šajā aptaujā tika aptaujāti 450 uzņēmumi, kas sniedza savu vērtējumu par dažādiem jautājumiem. Aptauja sastāv no trīs jautājumu blokiem, kas ļauj noskaidrot:

- Uzņēmumu informētību par Konkurences padomes darbu;
- Uzņēmumu vērtējumu par to;
- Nozares, kurās pastāv konkurences problēmas.

Autores vērību pievērsa aptaujas rezultāti, kuros apgalvots, ka lielākā uzmanība Konkurences padomei būtu jāpievērš šādām nozarēm – enerģētikas nozarei, gāzes, elektroenerģijas un siltumenerģijas nozarei. Tā kā pētāmais uzņēmums SIA „Elko” darbojas elektromateriālu vairumtirdzniecības nozarē, kas cieši saistīta ar elektroenerģijas un enerģētikas nozari, tad minētās problēmas var lielā mērā atsaukties pārstāvēto nozari. Bez tam norādīts, ka problēmas pastāv arī tādās nozarēs kā finansēs un apdrošināšanā, medicīnā, pārtika, transporta un arī būvniecības nozarēs. Par problemātiskiem uzņēmumi minējuši jautājumus, kas nav tieši saistīti ar konkurences tiesību piemērošanu, bet gan aprūtinātu

---

<sup>1</sup> LR likums „Konkurences likums”. LR AP un Valdības Ziņotājs, Nr. 22, 22.11.2001. ar 01.03.2010. grozījumiem ieskaitot, pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=54890>

darbību tirgū – valsts un pašvaldību uzņēmumu darbību tirgū, iepirkumu procedūru darbību un organizāciju, kā arī korupciju. Pēc autores domām, situācija ar minētajiem problēmjautājumiem pēdējo 5 gadu laikā ir ievērojami uzlabojusies. Arvien biežāk tiek pieķerti negodīgi dalībnieki iepirkumu procedūrās un dažādos konkursos, atklātas dažādas sarežģītas, nelikumīgas „naudas atmazgāšanas” shēmas. Protams, ir jāturpina darbs, lai cīnītos ar šīm problēmām un novērstu tās arvien biežāk, uzsver autore.

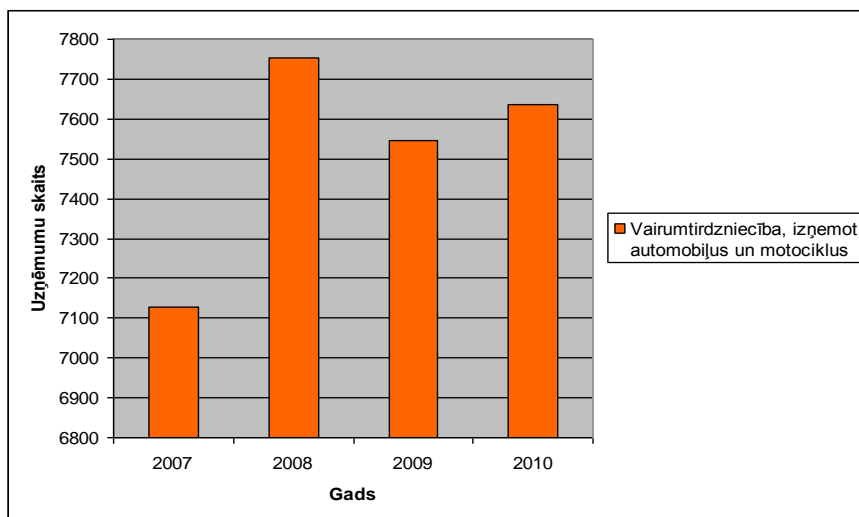
Iepazīstoties ar apkopotajiem rezultātiem, var secināt, ka kopumā uzņēmumi atzinīgi novērtējuši Konkurences padomes darbību, norādot, ka turpmāk nepieciešams gūt plašāku informāciju par konkurences tiesībām, par konkrētiem Konkurences padomes lēmumiem un ar tiem saistītajiem tiesu spriedumiem. Bez tam sniegti arī ieteikumi Konkurences padomes darba uzlabošanai, uzsverot nepieciešamību nostiprināt iestādes neatkarību un pārkāpumu izmeklēšanā piesaistīt nozaru ekspertus. Maģistra darba autore, pievienojas viedoklim un uzskata, ka Konkurences padome tiek galā ar izvirzītajiem uzdevumiem un pienākumiem, bet vēlas uzsvērt, ka turpmākajā darbībā biežāk būtu nepieciešams veidot dažādas aptaujas un ekspertu vērtējumus, lai noskaidrotu nozares, kurās ir vislielākās konkurences problēmas un attiecīgi tās laicīgi spētu novērst un atrisināt.

### 3. SIA „ELKO” KONKURĒTSPĒJAS ANALĪZE, SALĪDZINĀJUMS AR NOZARES UZŅĒMUMIEM UN STRATĒGIJAS IZSTRĀDE KONKURĒTSPĒJAS VEICINĀŠANAI

#### 3.1. SIA „Elko” nozares raksturojums

Vairumtirdzniecības nozare ir plaši pārstāvēt visā Latvijā. Tā ir pārdošanas procesa kopums, kas saistīts ar preču un pakalpojumu pārdošanu citiem uzņēmumiem, kas tos izmanto:

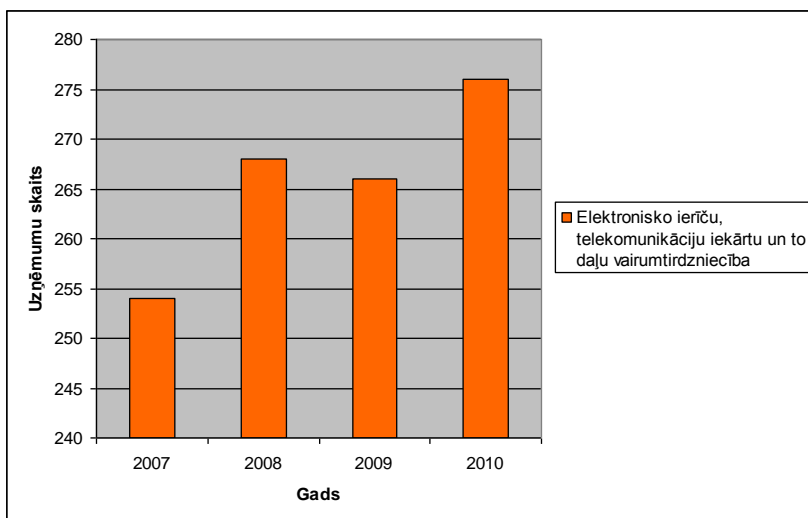
- tālākai pārdošanai;
- citu preču un pakalpojumu ražošanai;
- organizācijas darbībai.



3.1. att. Vairumtirdzniecības nozarē darbojošos uzņēmumu skaits no 2007. – 2010. gadam<sup>1</sup>

3.1. attēlā redzama vairumtirdzniecības nozarē darbojošos uzņēmumu skaita dinamika laika posmā no 2007. gada līdz 2010. gadam. Attēls lieliski atspoguļo ievērojamo uzņēmumu skaita pieaugumu 2008. gadā, kad tirdzniecībā parādījies 625 jauni uzņēmumi, kas pēc autores domām ir ļoti daudz. Attiecīgi pēc krīzes nozarē darbojošos uzņēmumu skaits samazinājās un tad atkal 2010. gadā nedaudz pieauga – līdz 7637 uzņēmumiem. Tā kā vairumtirdzniecības nozare ir pārāk plašs jēdziens autore vēlējas analizēt konkrētāk – pētāmā uzņēmuma darbības specifikas uzņēmumus, kuru skaita dinamika tiek attēlota 3.2. attēlā.

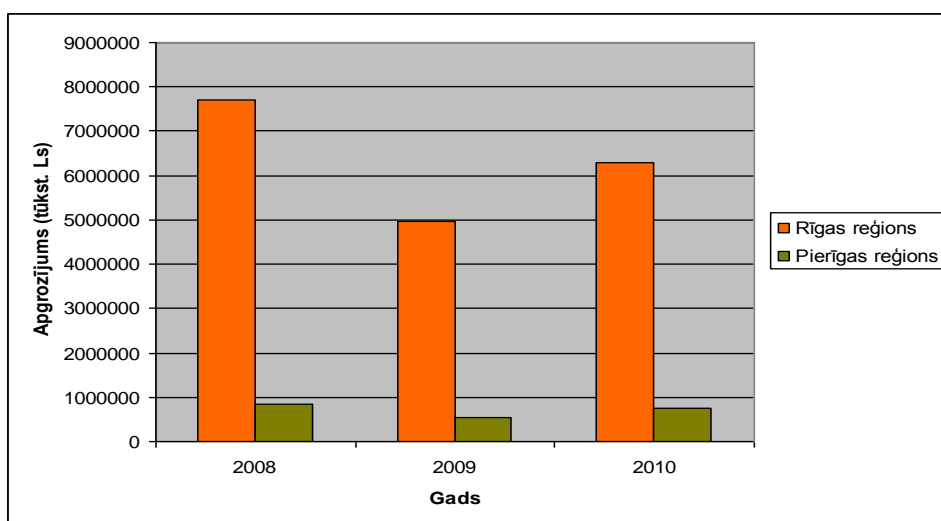
<sup>1</sup> LR Centrālā statistikas pārvaldes dati, pieejams: <http://data.csb.gov.lv/Dialog/Saveshow.asp>



3.2. att. Elektronisko ierīču, telekomunikāciju iekārtu un to daļu vairumtirgotāju skaits no 2007. – 2010. gadam<sup>1</sup>

Šajā attēlā jau konkrētāk norādīta tirgū darbojošos uzņēmumu specifika. Šajā gadījumā 2008. gadā nav vērojams tik straujš uzņēmumu skaita pieaugums – no 254 līdz 268 uzņēmumiem. 2009. gadā ekonomiskā situācija „paretināja” uzņēmumu skaitu, tādējādi tirgū atstājos stabilākos un stiprākos dalībniekus. Pēc lejupslīdes agri vai vēl nāk arī augšupeja. Pēc 3.2. attēla datiem redzams, ka 2010. gadā elektronisko ierīču, telekomunikāciju iekārtu un to daļu vairumtirgotāju skaits atkal pieaudzis. Pēc autore domām 2011. un 2012. gadā uzņēmumu skaita ziņā ievērojamas izmaiņas nav notikušas un tirgū šajā jomā darbojas uzņēmumi aptuveni 2010. gada līmenī.

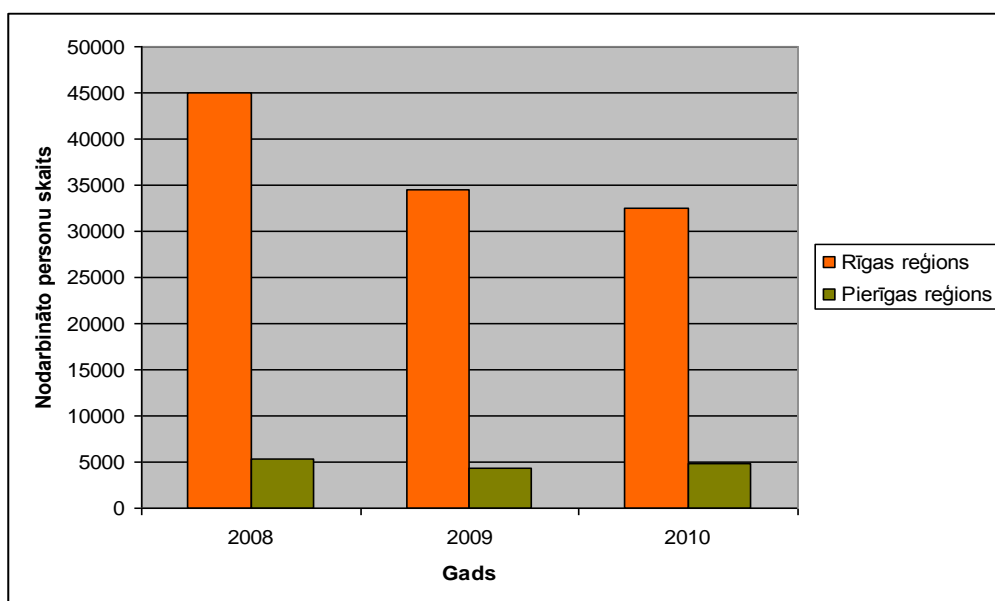
Turpinājumā autore piedāvās aplūkot vēl divu attēlus, kuros ir norādīta vairumtirdzniecības nozares apgrozījuma dinamika, kā arī nozarē nodarbināto personu skaits.



3.3. att. Vairumtirdzniecības, izņemot automobiļus un motociklus, apgrozījuma dinamika 2008. – 2010. gadam Rīgas un Pierīgas reģionā, tūkst. Ls<sup>1</sup>

<sup>1</sup> LR Centrālā statistikas pārvaldes dati, pieejams: <http://data.csb.gov.lv/Dialog/Saveshow.asp>

Lai arī Rīgas reģionā uzņēmumi sastāda ievērojami lielāku apgrozījuma apjomu, autore vēlējās atspoguļot reālo situāciju kā Rīgā tā arī Pierīgā, jo pētāmais uzņēmums ir pieskaitāms pie Pierīgas reģiona. Abos nosauktajos reģionos pēdējo gadu laikā lielākais apgrozījuma kritums bija 2009. gadā – tas skaidrojams ar nestabilo ekonomisko situāciju, ka bija vērojama valstī. Savukārt 2010. gadā apgrozījuma apjoms ir audzis un Pierīgas reģiona sastāda jau 757726 tūkt. Ls. Diemžēl Centrālās statistikas pārvalde nepiedāvā aplūkot datus arī par 2011. un 2012. gadu, taču autore uzskata, ka gan Rīgas, gan Pierīgas reģionā ir vērojams apgrozījuma pieaugums, tātad pozitīva tendence. Ka jau tika minēts, nobeigumā ir iespēja apskatīt vairumtirdzniecībā nodarbināto cilvēku skaita izmaiņas laikā no 2008. – 2010. gadam.



3.4. att. Nodarbināto personu skaita izmaiņas 2008. – 2010. gadam Rīgas un Pierīgas reģionā<sup>2</sup>

Augstāk redzamajā 3.4. attēlā atspoguļotas nodarbināto personu skaita izmaiņas 2008., 2009., 2010. gadā, autore gan vēlas uzsvērt, ka redzami dati attiecas uz visu vairumtirdzniecības nozari kopumā, taču kopējo tendenci var novērot. Pēc diagrammas datiem redzams, ka Rīgas reģionā strādājošo skaits no 45079 strādājošajiem samazinājies līdz 32545, šāda tendence vērtējama negatīvi, taču tā būtu jāanalizē un jāskaidro kontekstā ar dažādiem citiem rādītājiem un aspektiem, piemēram, emigrējušo skaita izmaiņām, darbinieku pārkvalificēšanos uz citām nozarēm, kā arī citiem faktoriem. Pierīgas reģionā gan strādājošo skaita izmaiņas nav ievērojami mainījušās, tātad situācija ir stabila.

<sup>1</sup> LR Centrālā statistikas pārvaldes dati, pieejams: <http://data.csb.gov.lv/Dialog/Saveshow.asp>

<sup>2</sup> LR Centrālā statistikas pārvaldes dati, pieejams: <http://data.csb.gov.lv/Dialog/Saveshow.asp>

Lai veiksmīgi sasniegtu izvirzīto maģistra darba mērķi, nākošajās nodaļās var apskatīt uzņēmuma raksturojumu un praktisko daļu, kurā ar aprēķinu palīdzību autore parāda dažādus koeficientus un rādītājus, kas salīdzināti ar konkurentu uzrādītajiem rezultātiem, kā arī veikta to izvērtēšana.

### **3.2. SIA „Elko” darbība, tās raksturojums un galvenie konkurenti**

Uzņēmums SIA „Elko” savu darbību sācis 1991. gada 24. aprīlī, kad tika reģistrēts Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrā. 1996. gada 10. oktobrī uzņēmums kļuvis par pievienotās vērtības nodokļa (PVN) maksātāju. Uzņēmums reģistrēts Rīgā ar PVN reģistrācijas numuru LV40003002094. Komercreģistrā uzņēmums reģistrējies ar 2003. gada 5. februāri. 2000.gada 5.decembrī SIA „Elko” tiek ieviesta kvalitātes vadības sistēma atbilstoši standartam ISO 9001:1994. 2003.gada 10.jūnijā veikta pārsertifikācija atbilstoši ISO 9001:2000 prasībām, darbības sfērā "Elektroietaišu projektēšana, montāža, tehnisko parametru pārbaude, mērīšana, ekspluatācija un ieregulēšana." 2008.gada 1.februārī uzņēmumā tika ieviesta un sertificēta Integrētā vadības sistēma, kas sevī ietver trīs sekojošus standartus ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 un OHSAS 18001:2007. Sistēmas novērtēšanu un akreditētu sertifikāciju veica "Bureau Veritas Latvia". 2009.gada 19.augustā uzņēmums atzīts par atbilstošu ISO 9001:2008 standartam. Uzņēmuma darbība vērsta uz klientu prasībām atbilstošu elektromateriālu tirdzniecību. Lai nodrošinātu izaugsmi un stabilizētu konkurētspēju uzņēmumam, tika izvirzīti sekojoši mērķi – pakalpojumu stabilitāte, apkārtējās vides aizsardzības nodrošināšana un darbinieku darba apstākļu un darba drošības uzlabošana. Līdzsvara ievērošana starp izpildāmo darbu kvalitāti, klientu apmierinātību un uzņēmuma ekonomiskajām interesēm ir galvenie darbības vadmotīvi. Izvirzītās stratēģijas īstenošanai SIA „Elko”:

- ievēro likumdošanas un normatīvo aktu prasības,
- veic nepārtrauktu kvalitātes, vides un darba aizsardzības vadības sistēmas uzlabošanu uzņēmuma finansiālo un tehnisko iespēju robežās,
- veic pastāvīgu elektromontāžas darbu kvalitātes uzlabošanu.

Sākotnēji SIA „Elko” bija elektromontāžas un elektromateriālu tirdzniecības uzņēmums. 2008. gada vidū uzņēmuma vadība nolēmj montāžas nodaļu pārdot, tādējādi par SIA „Elko” pamatdarbības nozari kļūst elektromateriālu vairumtirdzniecība. Elektromateriālu

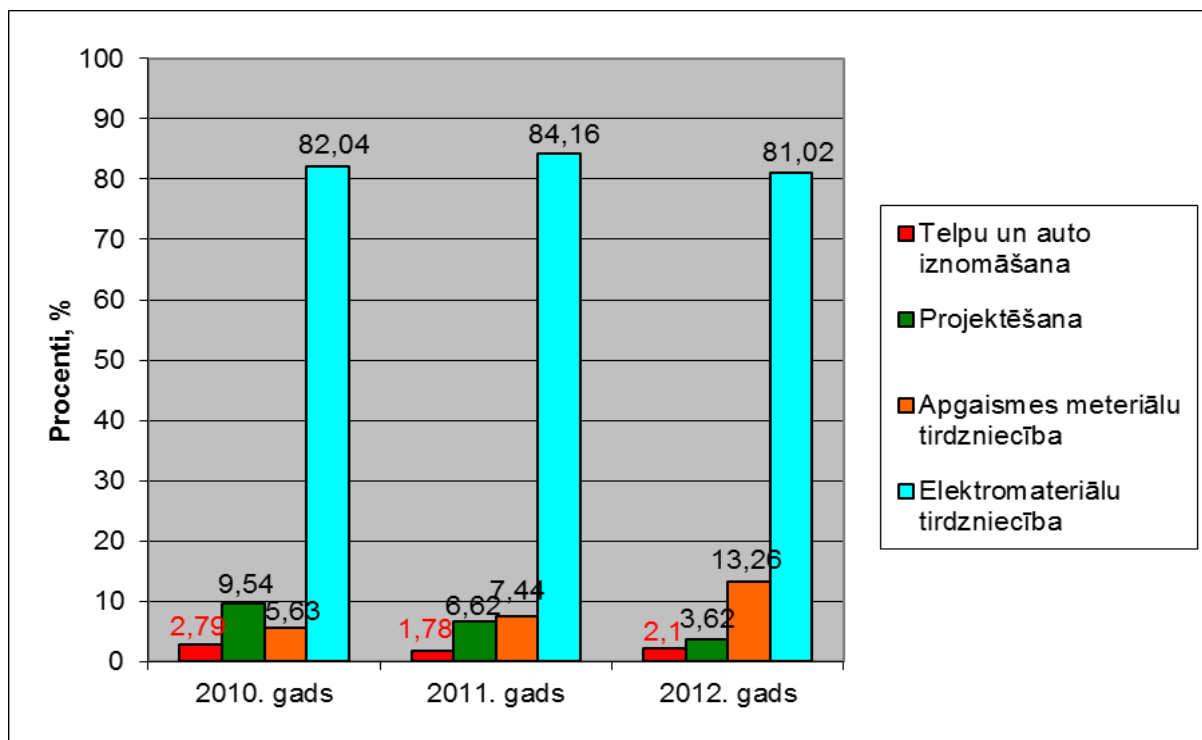
un iekārtu elektroietaišu izbūvei vairumtirdzniecības nozare izveidota par konkurētspējīgu dalībnieku Latvijas elektroenerģētikas tirgū. Uzņēmums piedāvā ļoti plašu elektromateriālu klāstu, kā zemsprieguma līnijām, vidspriegumam un nu jau arī augstspriegumam. Bez elektromateriālu tirdzniecības, uzņēmums piedāvā arī projektēšanas pakalpojumus. Piedāvātie pakalpojumi sastāv no:

- tehnisko projektu izstrādes elektroietaisēm ar darba spriegumu līdz 110kV,
- Tehnisko projektu izstrādes elektroinstalācijas un vājstrāvas tīkliem dzīvojamās, sabiedriskās un rūpnieciskās ēkās,
- Tehnisko projektu izstrādes ielu, ēku, tiltu u.c. objektu apgaismojumam,
- Inženiertīklu projektu vadības,
- Konsultācijām.

SIA „Elko” veic arī elektriskos mērījumus, piemēram, kabeļu izolācijas pretestības mērījumus, pārejas pretestības mērījumus, zemējuma ietaišu pretestības mērījumus, cilpa fāze nulle mērījumus, elektrisko raksturlielumu mērījumi ar Jaudas analizatoru un citus, kā arī spēj piedāvāt dažāda veida mērinstrumentus. Kopš 2005. gada uzņēmums piedāvāja arī kabeļu pārbaudes un bojājumu vietas noteikšanas laboratorijas pakalpojumus. Kabeļu pārbaudes laboratorija var veikt jaunizbūvētu kabeļu līniju pārbaudes ar paaugstinātu spriegumu, dažādu bojājumu vietu noteikšanu, kabeļu trasēšanu un citus darbus. Laboratorija paredzēta darbam ar kabeļu tīkliem, kuru darba spriegums ir līdz 20 kV. Pēc montāžas daļas pārdošanas, kabeļu laboratorijas tehniskais aprīkojums tiek iznomāts, tādējādi uzņēmums SIA „Elko” gūst ienākumus arī no nomas pakalpojumiem. Papildus tiek iznomātas arī telpas un transports, kas tika iepirkts līdz 2008. gadam.

Pēdējos gados strauji attīstījies apgaismojuma nozare. SIA „Elko” jau arī līdz šim piedāvāja dažādus gaismekļus, apgaismes balstus un citus materiālus, kas saistīti ar apgaismojumu, taču šis darbības virziens Latvijā vēl nebija ieguvis tādu vērienu un attīstījies tā, kā citās Eiropas Savienības valstīs – kurās apgaismojums izmantots, piemēram, pilsētas tēla veidošanā, nevis tikai kā gaismas ķermenis. Līdz ar to uzņēmums apņēmies pilnveidot savu preču klāstu, lai kļūtu par spēcīgu konkurentu Latvijas tirgū un spētu veiksmīgi startēt un piedāvāt savus produktus konkursos. Pēc uzņēmuma domām, gaismas nav tikai apgaismojums, tā ir materiāls pilsētas radīšanai. Gadu gaitā izgaismošanas dizains ir kļuvis par izšķirošu elementu pilsētas tēla radīšanā, izceļot savu mantojumu un radot tādu apgaismojumu, kas ir ne tikai efektīvs un drošs, bet arī ļoti iekļautos gan apkārtējā vidē, gan emocionālajos aspektos.

Tiek piedāvāta tehnisko projektu izstrāde, objektu vizualizācija un nepieciešamo aprēķinu veikšana dažādās kategorijās, piemēram, ielu un gājēju pāreju apgaismojumā, interjera un arhitektūras apgaismojumā, stadionu un sporta kompleksu apgaismojumā, u.c.

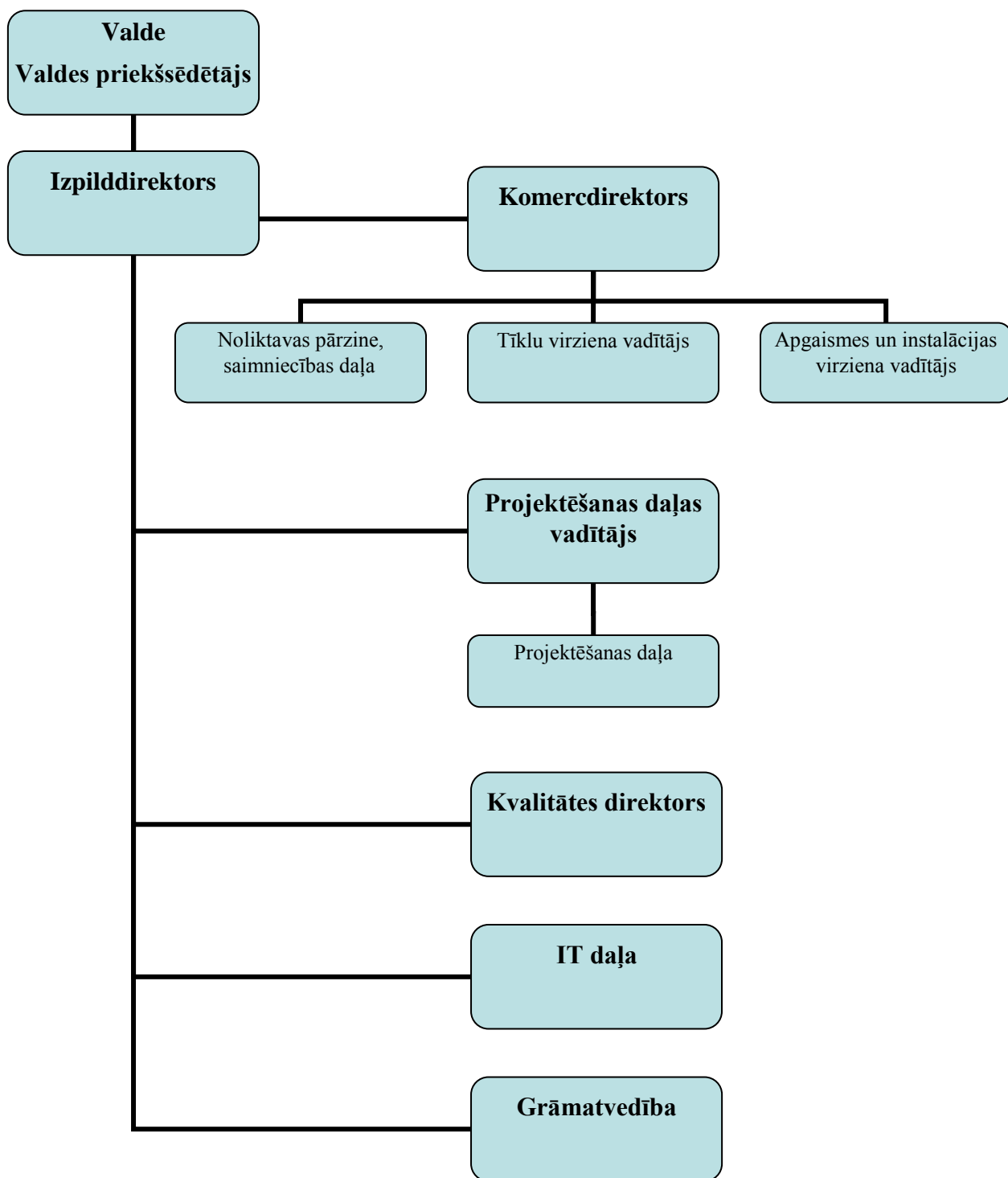


3.5. att. SIA „Elko” 2010., 2011., 2012. gada ieņēmumu sadalījums pa nozarēm, %

Augstāk redzamajā 3.5. attēlā aplūkojams SIA „Elko” 2010., 2011., 2012. gada ieņēmumu sadalījums pa nozarēm. Pēc dotā attēla iespējams pārliecināties, ka SIA „Elko” pamatnozare ir elektromateriālu vairumtirdzniecība, jo pēdējos trijos gados, ar nelielām svārstībām, gūtie ienākumi no elektromateriālu vairumtirdzniecības sastāda vairāk kā 80% no kopējiem ieņēmumiem. Pēc autore domām, uzņēmumam jāturpina attīstīt apgaismojuma materiālu piedāvājums un daudzveidība, jo pēc 3.5. attēla var secināt, ka triju gadu laikā ieņēmumi no apgaismojuma materiālu tirdzniecības no 5.63% pieauguši līdz 13.26%, tas ir par 7.63% punktiem, kas liecina par ļoti lielām perspektīvām šajā nozarē. Lai arī projektēšana ir ilggadēja SIA „Elko” darbības joma, tā 2012. gadā sastāda tikai 3.62% no kopējiem ieņēmumiem, turklāt salīdzinot ar 2011.gadu tas ir ievērojams kritums – par 3% punktiem. Autore uzskata, ka uzņēmumam ir jāizvērtē šīs darbības jomas rentabilitāte un nepieciešamība, iespējams esošos resursus varētu izlietot arī efektīvāk. Telpu un auto iznomāšana visos trijos gados sastāda niecīgu ieņēmumu daļu, kas būtiski nesvārstās.

Nepārtrauktā konkurences palielināšanās neļauj atslābt ne mirkli un liek būt elastīgiem un ātri reaģēt uz tirgū notiekošajām pārmaiņām. Kā prioritāti veiksmīgam darbam uzņēmums izvirzījis – augstu produkcijas kvalitāti, rūpes par klienta vēlmēm un komfortu, kā arī

profesionālu, vienmēr radošu un atsaucīgu personālu. Uzņēmuma politikas īstenošanā iesaistās visi uzņēmuma darbinieki. Ikviens darbinieks atbild par sava darba kvalitāti un savlaicīgu izpildi saskaņā ar noteiktajām prasībām, vides un darba aizsardzības prasību ievērošanu, kā arī iesaista un atbalsta citus darbiniekus noteikto uzdevumu izpildei. Šobrīd uzņēmumā darbojas 41 cilvēks dažādos amatos, tāpēc autore piedāvā aplūkot SIA „Elko” struktūrshēmu.



3.6. att. SIA ‘Elko’ struktūrshēma, kas apstiprināta 2009. gada 1. jūlijā

3.6. attēlā redzama SIA „Elko” hierarhija. Uzņēmuma valde sastāv no 3 cilvēkiem – valdes priekšsēdētāja un diviem valdes locekļiem. Tā kā valdes priekšsēdētājs ir īpašnieks vairākiem uzņēmumiem, lai pilnvērtīgi tiktu veikts un organizēts darbs, uzņēmumā ir arī izpilddirektors, kas zināmā mērā pilda arī personāldaļas funkcijas. Tālāk, pēc 3.6. attēla redzams, seko dažādu nodaļu vadītāji – kopā 5. Grāmatvedības nodaļā ir galvenā grāmatvede, grāmatvedes palīgs un lietvede. Galvenā grāmatvede ar palīgu pie esošā apjoma tikai ar grūtībām spēj tikt galā ar saviem pienākumiem, tāpēc būtu nepieciešams pieņemt darbā vismaz vēl vienu palīgu, kas, bez šaubām, uzlabotu dokumentu apgrozības plūsmu un ātrumu un arī darba kvalitāti – mazinātu kļūdas, neprecizitātes. Uzņēmumā ir 2 IT speciālisti, ar kuriem nereti ir par maz, lai apkalpotu un operatīvi novērstu nelielas ikdienas problēmas, tāpēc autore uzskaita, ka arī šajā nodaļā būtu nepieciešams vēl vismaz viens speciālists. Projektēšanas nodaļas vadītāja pakļautībā ir 9 projektētāji. Komercedirektors pārrauga komercdaļu, kas sastāv no tīklu virziena nodaļas, apgaismes un instalācijas nodaļas un noliktavas. Kā tīklu virziena daļas, tā apgaismojuma un instalācijas daļas vadītājiem katram ir savs palīgs, kas pilda tirdzniecības menedžera funkcijas. Noliktavas darbību vada noliktavas pārzine, kuras pakļautībā ir gan noliktavas darbinieki, gan arī saimniecības nodaļas darbinieki. Autore uzskata, ka noliktavas pārzinei būtu nepieciešams pildīt tikai ar noliktavu saistītās funkcijas, saimniecības nodaļu nododot cita cilvēka pārziņā, jo vienam cilvēkam slodze ir par lielu, lai nodrošinātu abu šo nodaļu efektīvu darbību.

SIA „Elko” grāmatvedības organizēšanas tiesiskais pamats ir LR likumdošanas normatīvie akti:

- LR likums „Par grāmatvedību”
- LR „Gada pārskatu likums”
- LR MK Noteikumi Nr. 585 „Noteikumi par grāmatvedības kārtošanu un organizāciju”
- citi likumdošanas akti.

SIA „Elko” 2009. gada 1. jūlijā apstiprinātais „Nolikums par grāmatvedības organizāciju un kārtošanu” sastāv no 6 nodaļām. (skat. 1. pielikumu – SIA „Elko” nolikums par grāmatvedības organizāciju un kārtošanu). Saskaņā ar nodaļu „Vispārīgie noteikumi” redzams, ka SIA „Elko” grāmatvedība aptver visus saimnieciskos darījumus un tiek kārtota tā, lai grāmatvedības jautājumos kvalificēta trešā persona gūtu skaidru un patiesu priekšstatu par uzņēmuma finansiālo stāvokli, naudas plūsmu, konstatēt katra saimnieciskā darījuma sākumu

un izsekotu tā norisei. SIA „Elko” grāmatvedībā sniegtā informācija ir patiesa, salīdzināma, savlaicīga, nozīmīga, saprotama, pilnīga un pamatota ar dokumentiem. Grāmatvedība nodrošina ieņēmumu un izdevumu norobežošanu pa pārskata periodiem. Atbilstoši šim nolikumam nedrīkst veikt ierakstus, kas nav pamatoti ar attaisnojuma dokumentiem ar likumā „Par grāmatvedību” 7. pantā noteiktajiem nepieciešamajiem rekvizītiem. Nodaļā „Vispārīgie noteikumi” tiek noteikti arī grāmatvedības reģistru, inventarizācijas sarakstu, attaisnojuma dokumentu un citu grāmatvedības dokumentu glabāšanas laiki, pamatojoties uz likuma „Par grāmatvedību” 10. pantā noteiktajiem termiņiem. Otrā nodaļa „SIA „Elko” nolikumā par grāmatvedības organizāciju un kārtošanu” paredz, ka grāmatvedībā par vērtības mēru tiek lietots lats un grāmatvedības reģistrus kārtoti latviešu valodā, pielietojot divkārsā ieraksta metodi – viens un tas pats saimnieciskais darījums par vienu un to pašu summu tiek ierakstīts vismaz divas reizes savstarpēji saistītā grāmatvedības kontu sistēmā, viena konta debetā un ar to korespondējoša konta kredītā. Nolikumā par grāmatvedības organizāciju un kārtošanu noteikts, kā tiek veikti attaisnojuma dokumentu labojumi, kas pamatoti ar grāmatvedības izziņu, kurā noteikti labošanas iemesli, dokumentu labojumi, kas atļāvis veikt labojumu. „Grāmatvedības organizācijas dokumenti” – nodaļas nosaukums jau būtībā atspoguļo, ka šajā nodaļā noteikti visi uzņēmumā izstrādātie un apstiprinātie dokumenti, piemēram, dokumentu apgrozības shēma, kontu plāns un tā lietošanas noteikumi, nolikums par komandējumiem un darba braucieniem un citi dokumenti. 4. nodaļā noteikti secīgi veicamie grāmatvedības darba posmi, kuru rezultātā tiek iegūti finanšu pārskati par konkrētu periodu. Grāmatvedības vadītājs nodrošina grāmatvedības kontroles sistēmas izveidi un ieviešanu. Nolikumā teikts, ka grāmatvedības kontrole ietver dažādus paņēmienus, kas tiek izmantoti, lai kontrolētu līdzekļu saglabāšanu, saimniecisko darījumu atbilstību likumiem, uzņēmuma statūtiem un iekšējās kārtības noteikumiem, kā arī nodrošinātu grāmatvedības sniegtās informācijas pareizību. Pēdējā „SIA „Elko” nolikumā par grāmatvedības organizēšanu un kārtošanu” nodaļā noteikti vispārējie finanšu pārskatu sagatavošanas principi, kā arī uzskaitītas finanšu pārskata sastāvdaļas un definēti grāmatvedības principi, kas jāievēro, sastādot grāmatvedības pārskatus.

Nozare kopumā ir uzņēmumu grupa, kas piedāvā produktus vai pakalpojumus, kuri ir tuvi aizstājēji cits citam. Uzņēmuma tuvākie konkurenti savukārt ir tie, kas nodrošina šīs vienādās patērētāju pamata vajadzības.<sup>1</sup> Tieši tāpēc autore piedāvā nosaukt un turpmāk darbā attiecīgi arī analizēt uzņēmuma SIA „Elko” galvenos konkurentus – SIA „EK Sistēmas”, SIA „Energokomplekss”, SIA „SLO Latvia”.

---

<sup>1</sup> Caune J., Dzedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. Lidojošā zivs, Rīga, 2009. 80. lpp

SIA „EK Sistēmas” mājaslapā ievietotā informācija par uzņēmumu ir visai skopa – tajā tikai norādīts, ka SIA „EK Sistēmas” savu darbību sācis jau 1996. gada 29. novembrī un ka SIA „EK Sistēmas” darbības pamatnozares ir elektrotehnisko iekārtu un materiālu, apgaismes tehnikas vairumtirdzniecība, ēku vadības sistēmu un rūpnieciskās elektronikas risinājumi.<sup>1</sup>

Otrs lielākais konkurents ir SIA „Energokomplekss”. Uzņēmums ir dibināts 2006. gada 13. septembrī ar mērķi sniegt pakalpojumus elektromateriālu vairumtirdzniecības jomā Latvijā. Par uzņēmuma galvenajiem darbības virzieniem izvirzīti:

- Elektroiekārtu tirdzniecība;
- Kabeļu un vadu tirdzniecība;
- Apgaismes tehnikas tirdzniecība;
- Zemsprieguma materiālu un iekārtu tirdzniecība;
- Garantētās elektroapgādes iekārtas.

Jau sākot ar 2009. gadu SIA „Energokomplekss” uzsācis sekmīgu sadarbību ar partneriem Latvijā, Baltkrievijā, Krievijā, Lietuvā un Igaunijā, veicinot uzņēmuma izaugsmi eksporta tirgū. Uzņēmums laikā no 2008. gada ir ieņēmis vienu no vadošajām vietām elektromateriālu vairumtirdzniecības jomā, to apliecina 2011. gada beigās sasniegtais apgrozījums 26 miljoni EUR. Uzņēmumam attīstoties, 2011. gada 20. aprīlī SIA „Energokomplekss” ir ieguvis kvalitātes vadības sistēmas sertifikātu, kas atbilst LVS EN ISO 9001:2009 standartam.<sup>2</sup>

Visbeidzot trešais pētāmā uzņēmuma galvenais konkurents ir SIA „SLO Latvia”. Jau 1992. gadā Igaunijas galvaspilsētā Tallinā tika nodibināts "SLO OY" meitas uzņēmums „SLO EESTI AS”, kas 1998. gadā atvēra savu pārstāvniecību Rīgā, Latvijā. 2000. gadā tika dibināts SIA „SLO Latvia” un atvērta elektromateriālu vairumtirdzniecības noliktava Rīgā, Kārļa Ulmaņa gatvē 2. 2003. gadā „SONEPAR GROUP”, paplašinot savu darbību Latvijā, nopirka Latvijas uzņēmumu SIA "MG ELEKTRO". Abi uzņēmumi tika apvienoti ar nosaukumu SIA „SLO Latvia”. SIA „SLO Latvia” darbības pamatvirziens ir elektro, telekomunikāciju un drošības sistēmu materiālu vairumtirdzniecība. SIA „SLO Latvia” norāda, ka viņu klienti ir elektromontāžas firmas, celtniecības kompānijas, ražotāji, valsts, pašvaldību iestādes un

---

<sup>1</sup> SIA „EK Sistēmas” mājaslapā publicētais uzņēmuma apraksts, pieejams: <http://www.eksistemas.lv/?id=15>

<sup>2</sup> SIA „Energokomplekss” mājaslapā publicētais uzņēmuma apraksts, pieejams: <http://www.energokomplekss.lv/lat/kompanija/>

mazumtirdzniecības uzņēmumi, veikali u.tml. SIA „SLO Latvia” ietilpst starptautiskā uzņēmumu koncernā „SONEPAR”, kas, savukārt, ir lielākais elektromateriālu vairumtirgotājs Eiropā ar gada apgrozījumu 14,7 miljardi EUR, pārstāvot 35 valstis ar 160 strādājošiem uzņēmumiem. Uzņēmums izvirzījis šādu politiku:

- Mūsu veiksmi nosaka uzņēmuma stabilitāte, augsta pakalpojumu kvalitāte, plašs preču klāsts un augsta darbinieku profesionalitāte.
- Mēs nepārtraukti rūpējamies par savas vadības sistēmas pilnveidošanu un attīstību.

SIA „SLO Latvia” uzsver, ka viņu darbībā ir atspoguļotas arī visa SONEPAR koncerna kopīgās pamatvērtības:

- Pienākuma apziņa – augsta atbildības sajūta;
- Cilvēki – svarīgākais resurss;
- Sinerģija – mācīties vienam no otra;
- Rezultāts – nodrošina izaugsmi un darbības brīvību;
- Klients – uzmanības centrā;
- Novērtējums – novērtē, tad arī tevi novērtēs;
- Reference – vienmēr labākais paraugs citiem;
- Nākotne – nepārtraukta attīstība un uzlabojumi.<sup>1</sup>

Iepazīstoties ar pētāmo uzņēmumu, autore konstatēja, ka pārstāvētajā nozarē ir ļoti daudz vidēji lielu, lielu un arī pavisam nelielu uzņēmumu. Pirms ekonomiskās krīzes situācija bija pat dramatiskā, tirgū nepārtraukti ienāca jauni dalībnieki, jo kopumā nozare ir perspektīva un ienesīga. Jāteic, ka patiesībā krīze zināmā mērā sakārtoja radušos bardaku – atsijājot vājākos dalībniekus. Turpinājumā autore piedāvā aplūkot SIA „Elko” analīzi, salīdzinājumu un novērtējumu ar nozares galvenajiem konkurentiem, kas nosaukti augstāk.

---

<sup>1</sup> SIA „SLO Latvia” mājaslapā publicētais uzņēmuma apraksts, pieejams: [https://www.slo.lv/lv/par\\_mums/](https://www.slo.lv/lv/par_mums/)

### 3.3. Uzņēmuma SIA „Elko” konkurētspējas analīze, salīdzinājums ar konkurējošiem uzņēmumiem, tā izvērtējums

Lai novērtētu SIA „Elko” konkurētspēju un vispārējo pozīciju tirgū, maģistra darba autore piedāvā apskatīt dažādus rādītājus un koeficientus, kas uzskatāmi atspoguļos, kāda ir SIA „Elko” darbības attīstība un pozīcijas tirgū. Kā jau minēts ievadā, pētījumu periods ir 3 gadi konkurējošajiem uzņēmumiem, bet pētāmajam uzņēmumam SIA „Elko” – 4 gadi. Diemžēl pārējo uzņēmumu 2012. gada dati vēl nav zināmi, taču autore uzskata, ka tas neradīs problēmas patiesās situācijas noskaidrošanai un tendenču novērošanai.

Pētījuma daļa tiek sākota ar likviditātes analīzi. Uzņēmuma likviditāte iet roku rokā ar uzņēmuma maksātspēju. Likviditāte atspoguļo uzņēmuma spēju savlaicīgi un pilnā apmērā segt savas īstermiņa saistības. Šī spēja savukārt ir atkarīga no rīcībā esošajiem maksāšanas līdzekļiem un finansiālām saistībām.<sup>1</sup>

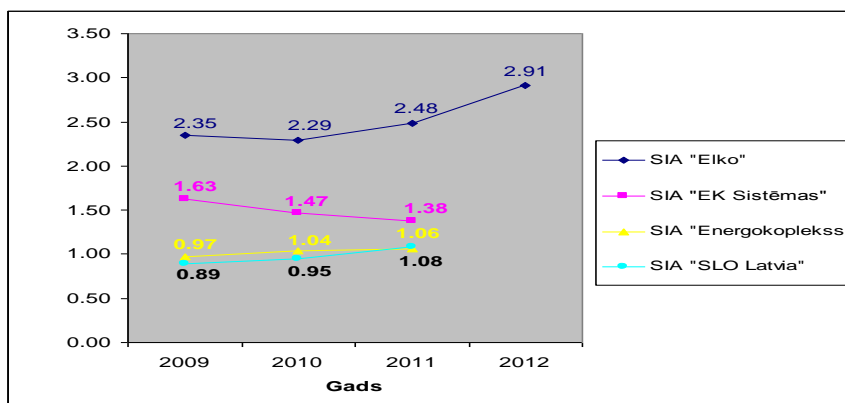
3.1. tabula

SIA „Elko”, SIA „EK Sistēmas”, SIA „Energokomplekss”, SIA „SLO Latvia” likviditātes rādītāji 2009. – 2011. gads (SIA „Elko” – 2012. gads ieskaitot)

Rādītājs	SIA "Elko"				SIA "EK Sistēmas"			SIA "Energokomplekss"			SIA "SLO Latvia"		
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Kopējās likviditātes rādītājs (L1)	2.35	2.29	2.48	2.91	1.63	1.47	1.38	0.97	1.04	1.06	0.89	0.95	1.08
Starpseguma likviditātes rādītājs (L2)	1.25	1.35	1.50	1.64	0.92	0.89	0.81	0.63	0.80	0.89	0.40	0.42	0.57
Absolūtās likviditātes koeficients (L3)	0.06	0.27	0.54	0.36	0.05	0.04	0.01	0.09	0.18	0.07	0.004	0.01	0.04

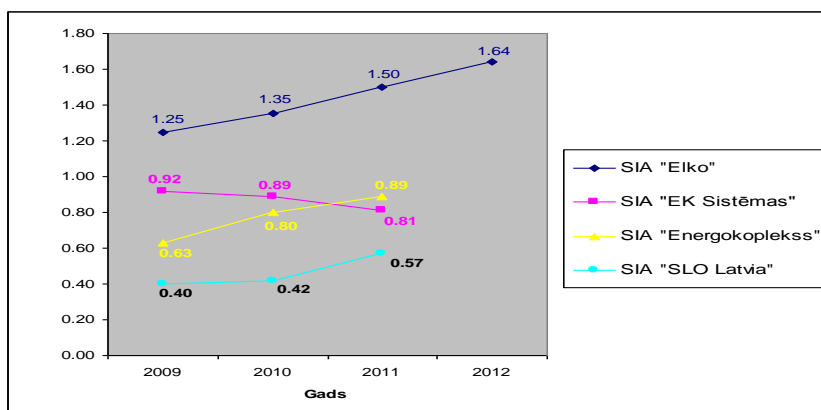
Apkopojot 3.1. tabulā uzrādītos datus, autore piedāvā uzskatāmi atspoguļot norādītos rādītājus diagrammās, lai labāk varētu izsekot dinamikai pa gadiem un salīdzinājumam starp uzņēmumiem. Katrs no rādītājiem tiks atspoguļots atsevišķā diagrammā.

<sup>1</sup> Kālis I. *Finansu menedžments*. Latvijas Universitāte, Rīga, 2003. 155. – 156. lpp.



3.7. att. SIA „Elko”, SIA „EK Sistēmas”, SIA „Energokoplekss”, SIA „SLO Latvia” kopējās likviditātes rādītāja dinamika no 2009. – 2011. gadam (SIA „Elko” – 2012. gadu ieskaitot)

Augstāk redzamajā 3.7. attēlā labi redzama krasā kopējās likviditātes atšķirība starp uzņēmumiem. Pētāmajam uzņēmumam rādītāji ir visaugstākie, taču tas nenozīmē, ka arī vislabākie. Šis rādītājs ļoti „patīk” investoriem, taču tas dod tikai vispārēju priekšstatu par uzņēmuma likviditāti, jo netiek ņemts vērā apgrozāmo līdzekļu sastāvs un struktūra. Spriežot pēc literatūrā pieejamās informācijas optimālas šā rādītāja robežas ir 1 – 2 (ļoti reti 3).<sup>1</sup> 3.7. attēlā redzams, ka robežās iekļaujas tikai SIA „EK Sistēmas”, pārējo divu SIA „Elko” konkurentu rādītāji ir zem 1, kas būtībā nozīmē, ka šie uzņēmumi darbojas liela riska apstākļos, lai gan triju gadu laikā abiem uzņēmumiem situācija nedaudz ir uzlabojusies. SIA „Elko” rādītāji ir augtāki par optimālajām robežām un ar katru gadu kopējā likviditāte turpina augt, tas var liecināt par uzņēmuma līdzekļu neefektīvu izmantošanu vai neracionālu kapitāla struktūru. Pēc SIA „Elko” bilances datiem var redzēt, ka uzņēmuma rīcībā ir ievērojami krājumu apjomi, arī debitoru parādu apjoms, kas norāda uz iespējamību, ka pārmērīgie ražošanas krājumi var pilnīgi nepārvērsties maksāšanas līdzekļos. Autore ierosinājums būtu samazināt krājumu apjomus, realizēt ilgi stāvējušas un nelikvīdas preces.

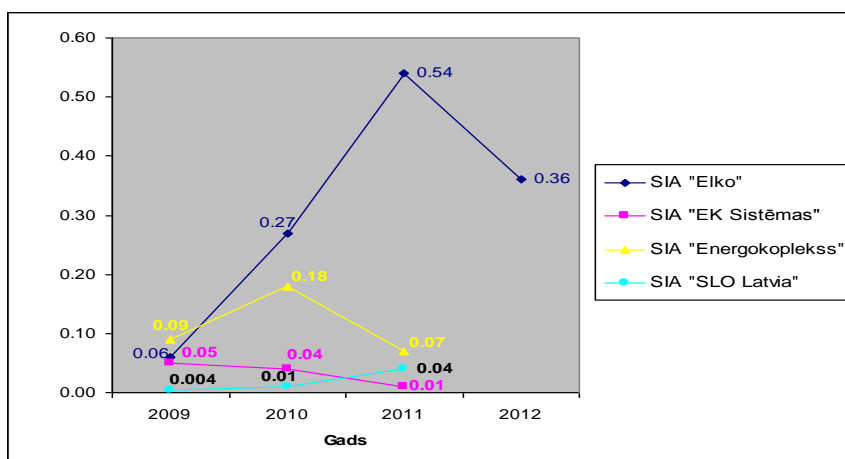


3.8. att. SIA „Elko”, SIA „EK Sistēmas”, SIA „Energokoplekss”, SIA „SLO Latvia” starpseguma likviditātes rādītāja dinamika no 2009. – 2011. gadam (SIA „Elko” – 2012. gadu ieskaitot)

<sup>1</sup> Rurāne M. *Finansu pārvaldība*. Latvijas izglītības fonds, 2001. 218. – 219. lpp.

Starpseguma likviditātes koeficients ir saistīts ar saimnieciskajā darbībā iesaistīto aktīvo kapitālu un tas raksturo pašreizējo saistību daļu, kas var tikt dzēsta ne tikai ar naudas līdzekļiem, bet arī ar tuvākajā nākotnē sagaidāmajiem ienākumiem. Literatūra minēts, ka šā rādītāja optimālais lielums ir  $0.8 - 1^1$ , taču starptautiskajos standartos minēts, ka šim rādītājam jābūt vismaz 1, jo tikai tādā gadījumā uzņēmums reāli spēj segt īstermiņa saistības.<sup>2</sup> Aprēķinot šo koeficientu, autore no naudas līdzekļu, īstermiņa vērtspapīru un debitoru summas atskaitīja nākamo periodu izmaksas, jo tās pētāmajam uzņēmumam ir būtiskas. 3.8. attēlā redzams, ka SIA „Elko” tāpat kā iepriekšējais rādītājs ir augstāks par literatūrā ieteikto optimālo robežu. Augstais rādītājs liecina par zemu finanšu risku, taču iespējams arī, ka SIA „Elko” bankā ir uzkrājies pārmērīgi liels līdzekļu apjoms. Konkurējošo uzņēmumu – SIA „EK Sistēmas” un SIA „Energokomplekss” rādītāji ir normas robežās, taču jāteic, ka SIA „EK Sistēmas” rādītāja dinamika trīs gadu laikā ir pasliktinājusies, bet SIA „Energokomplekss” – uzlabojusies. SIA „SLO Latvia” zemais rādītājs var liecināt par pārmērīgi lielu līdzekļu ieguldījumu krājumos.

Visbeidzot absolūtā likviditāte – tas ir rādītājs, kas sniedz visdrošāko novērtējumu pēc uzņēmuma rīcībā esošo naudas līdzekļu lieluma. Praksē tiek uzskatīts, ka optimālai šim rādītājam jābūt robežās no 0.20 – 0.25. Tas parāda kādu īstermiņa saistību daļu uzņēmums uzreiz var dzēst ar rīcībā esošajiem naudas un maksāšanas līdzekļiem.



3.9. att. SIA „Elko”, SIA „EK Sistēmas”, SIA „Energokomplekss”, SIA „SLO Latvia” absolūtās likviditātes rādītāja dinamika no 2009. – 2011. gadam (SIA „Elko” – 2012. gadu ieskaitot)

Izpētot 3.9. attēlu redzams, ka neviens no uzņēmumiem neiekļaujas vēlamajās robežās, nozares konkurentu rādītāji ir zem normas, kas liecina, ka tiem būtu nepieciešams pievērst uzmanību naudas līdzekļu plānošanai, sastādot naudas līdzekļu apgrozības plānus pēc iespējas

<sup>1</sup> Kālis I. *Finansu menedžments*. Latvijas Universitāte, Rīga, 2003. 156. – 157. lpp.

<sup>2</sup> Rurāne M. *Finansu pārvaldība*. Latvijas izglītības fonds, 2001. 220. lpp.

īsākiem laika periodiem, kā arī jākontrolē šo plānu realizēšana. Pētāmajam uzņēmuma SIA „Elko” situācija pēdējos 4 gados ir kardināli mainījusies, nav iespējams novērot nekādu sakarīgu tendenci, jo rādītāji katru gadu krasi lēkā. 2009. gadā, kad uzņēmumiem bija jātiek ārā vai jāatgūstās no krīzes, saprotams, kāpēc rādītāji ir tik ļoti zemi visiem aplūkotajiem uzņēmumiem. Autore ierosina nākotnē uzņēmumam vairāk pētīt šos rādītājus un analizēt to dinamiku, lai rastu katra rādītāja iemeslus, kurus nosakot, var tikt panākti uzlabojumi. Neskatoties uz to, ka likviditātes rādītāji ir statistiski, apkopojot likviditātes rādītājus, autore secina, ka SIA „Elko” vadībai būtu nopietni jāizvērtē finanšu līdzekļu izlietojuma efektivitāte un jāpārskata kapitāla struktūra. Salīdzinot ar konkurentiem redzams, ka SIA „SLO Latvia” uzņēmuma krājumos ieguldīti pārāk lieli līdzekļi, kas liek domāt, ka uzņēmums darbojas riska apstākļos. Kopumā autore uzsver, ka visiem pieminētajiem uzņēmumiem, tostarp arī SIA „Elko” jāpievērš uzmanība naudas līdzekļu plānošanai, sastādot naudas līdzekļu apgrozības plānus, jo neviens no nosauktajiem neiekļaujas literatūras avotos nosauktajās absolūtās likviditātes rādītāja robežās.

Kā jau tika minēts uzņēmuma likviditāte ir cieši saistīta ar maksātspēju. Tieši tāpēc maģistra darba autore vēlas izanalizēt arī maksātspējas rādītājus, lai vērtētu un analizētu tos, kontekstā ar nozares uzņēmumu rādītājiem.

3.2. tabula

**SIA „Elko”, SIA „EK Sistēmas”, SIA „Energokomplekss”, SIA „SLO Latvia” maksātspējas rādītāji 2009. – 2011. gads (SIA „Elko” – 2012. gads ieskaitot)\***

Rādītājs	SIA "Elko"				SIA "EK Sistēmas"			SIA "Energokomplekss"			SIA "SLO Latvia"		
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Neatkarības rādītājs: pašu kapitāls/aktīvu kopsumma	0.72	0.69	0.57	0.66	0.49	0.37	0.33	0.09	0.09	0.09	0.30	0.30	0.33
Aizņemtā kapitāla īpatsvars kopēja kapitālā: Parādu kopsumma/aktīvu kopsumma	0.28	0.31	0.43	0.34	0.60	0.63	0.65	0.91	0.91	0.91	0.70	0.70	0.67
Uzņēmuma atkarība no ārējiem aizņēmumiem: Parādu kopsumma/pašu kap.	0.40	0.44	0.74	0.47	1.54	1.72	1.90	10.88	9.98	10.01	2.32	2.36	1.98
Finansiālo izmaksu un ekonomiskā efekta attiec.: kredīta %/tīrā peļņa	0.60	0.17	0.21	0.00	53.25	1.45	0.40	0.02	0.08	0.00	0.42	0.48	0.19

Investīciju seguma koeficients: pašu līdzekļi + ilgtermiņa kredīti/aktīvu kopsumma	0.72	68.71	72.22	0.69	0.64	0.56	0.48	0.11	0.10	0.10	0.30	0.30	0.33
Krājumu nodrošinātības ar pašu AL: Krājumi/Pašu AL	0.46	0.40	0.38	0.42	0.43	0.39	0.38	0.35	0.13	0.16	0.55	0.55	0.47

\* Autores sagatavota tabula, izmantojot grāmatu – Kālis I. *Finansu menedžments*. Latvijas Universitāte, Rīga, 2003.

Augstāk redzamajā 3.2. tabulā autore ir apkopojusi viņasprāt galvenos maksātspējas rādītājus, lai gūtu salīdzinājumu ar nozares konkurentu rādītājiem, kā arī novērotu SIA „Elko” maksātspējas rādītāju tendences 4 gadu laikā. Kā pirmais rādītājs tabulā ir neatkarības rādītājs, kura optimālajā robeža ir, ka neatkarības koeficientam būtu jābūt lielākam par 0.5.<sup>1</sup> Ieskatoties 3.2. tabulā redzams, ka tikai pētāmais uzņēmums uzrāda labus rezultātus, lai arī pēdējo gadu tendence ir pasliktinājusies – salīdzinot ar 2009. gadu finansiālā neatkarība SIA „Elko” ir samazinājusies. Neskatoties uz to autore secina, ka kreditori var justies droši, jo uzņēmums vairāk kā 50% finansē no pašu kapitāla. Pēc autores domām, arī SIA „EK Sistēmas” neatkarības koeficients ir pietiekoši augsts, sastādot 49% 2009. gadā un 33% 2011. gadā. Lai gan vērojama negatīva tendence, autore uzskata, ka uzņēmuma kreditori var justies pietiekoši droši. Līdzīga situācija ir arī SIA „SLO Latvia”, kurš 2011. gadā 33% finansē no pašu kapitāla. Visdramatiskākā situācija ir SIA „Energokomplekss”, jo uzņēmuma neatkarības koeficients ir ļoti zems – 0.09 – tātad tikai 9% uzņēmums finansē no pašu kapitāla.

Attiecīgi nākošais rādītājs, kas tika aprēķināts, ir finansiālās atkarības rādītājs, kas parāda aizņemto līdzekļu īpatsvaru kopējā kapitālā. Uzņēmuma atkarība no ārējiem aizņēmumiem raksturo finansiālo līdzsvaru starp aizņemto un pašu kapitālu. Praksē tiek pieņemts, ka rādītājam ir jābūt robežās no 0.5 – 1, bet jāuzsver, ka 1 tiek uzskatīts par kritisko punktu.<sup>2</sup> Aplūkojot tabulas datus, redzams, ka viskritiskākā situācija ir SIA „Energokomplekss”, taču vislabākā – pētāmajam uzņēmumam SIA „Elko”. SIA „Energokomplekss” pašu kapitāla kopsumma, salīdzinājumā ar parādu kopsummu, ir niecīga. Iespējams uzņēmuma īpašniekiem būtu nepieciešams izvērtēt pašu kapitālu un iespēju robežās palielināt to. SIA „Elko” rādītājs ik gadu nedaudz palielinās, izņemot 2011. gadu, kad rādītājs uzleca līdz pat 0.74. 2011. gada salīdzinoši ievērojamais lēciens skaidrojams ar pašu kapitāla samazināšanu no 518000 Ls uz 259000 Ls. Kopumā, lai arī starp konkurentiem rādītājs ir labākais, uzņēmumam būtu jācenšas iegūt pretēju atkarības rādītāja tendenci – samazināšanos,

<sup>1</sup> Kālis I. *Finansu menedžments*. Latvijas Universitāte, Rīga, 2003. 154. – 155. lpp.

<sup>2</sup> Turpat. 154. – 155. lpp.

jo palielinoties šim rādītājam palielinās arī riska līmenis un pasliktinās finansiālais stāvoklis, ko bieži vērtē kreditori.

Nākošais rādītājs tabulā ir finansiālo izmaksu un ekonomiskā efekta attiecība, kas parāda kādu uzņēmuma peļņas daļu izlieto kredīta cena. 3.2. tabulā ievietotais investīciju seguma koeficients raksturo un nosaka aktīvu daļu, kas tiek finansēta no pašu līdzekļiem un ilgtermiņa kredītiem. Arī šajā aprēķinā redzams, ka SIA „Elko” uzrāda labus rezultātus attiecībā pret nozares konkurentiem, jo praksē pastāv uzskats, ka pašu finanšu avotu normāla robeža ir 85 – 90%, lai gan dažādos literatūras avotos procentu apjoms nedaudz atšķiras, uzsver autore.

Kā pēdējais 3.2. tabulā norādīts rādītājs, kas atspoguļo krājumu nodrošinātību ar apgrozāmajiem līdzekļiem. Zinātniskās literatūras avotos norādīts, ka normālas saimniekošanas apstākļos šim rādītājam jābūt no 0.6 – 0.8 robežās. Šajā ziņā SIA „SLO Latvia” uzrāda vistuvākos rezultātus normas robežai, arī pētāmais uzņēmums neatpaliek tālu, taču būtu nepieciešams vēl pie tā piestrādāt.

Izanalizējot gan maksātspējas, gan likviditātes rādītājus autore konstatēja un secināja, ka starp nosauktajiem konkurējošiem uzņēmumiem, SIA „Elko” kopumā uzrāda stabilus kā maksātspējas, tā likviditātes rādītājus. Tā kā maksātspējas rādītāji raksturo finansiālā riskā pakāpi, autore apliecina, ka veiktie aprēķini kalpo par pamatu apgalvojumam, ka netiek gūti nekādi signāli par SIA „Elko” bankrota iespējamību. Taču vēlas uzsvērt, ka pētāmā uzņēmuma vadībai būtu nopietni jāizvērtē analīzes funkcijas nepieciešamība uzņēmumā, kas varētu nodarboties ar šāda veida aprēķinu veikšanu un pētīšanu, jo šobrīd, iepazīstoties ar uzņēmumu SIA „Elko”, autore konstatējusi, ka nekādi periodiski un konsekventi aprēķini netiek veikti. Pēc autores domām, gan SIA „Elko”, gan SIA „EK sistēmas”, gan SIA „Energokomplekss”, gan arī SIA „SLO Latvia” jāveic regulāra likviditātes un maksātspējas rādītāju aprēķināšana un salīdzināšana ar nozares konkurentiem vai nozares vidējiem rādītājiem, lai izvērtētu katra uzņēmuma situāciju un pozīciju tirgū. Aprēķini rāda, ka SIA „Energokomplekss” uzrāda zemus, pat brīžiem kritiskus maksātspējas rādītājus un augstu riska līmeni, kas liek piebilsts, ka uzņēmuma vadībai jāizvērtē pašu kapitāla struktūra un iespēju robežās jāpalielina pašu kapitāls.

Turpinājumā autore piedāvā aplūkot rentabilitātes rādītājus, jo tie raksturo uzņēmuma finansiālo rezultātu, tā darbības ienesīguma līmeni un efektivitāti kopumā. Ar rentabilitātes

rādītāju palīdzību tiek vērtēts uzņēmuma ienesīgums no dažādām pozīcijām un rādītāji tiek grupēti atbilstoši ekonomiskā procesa dalībnieku interesēm.<sup>1</sup> Rentabilitātei raksturīgs:

- rādītāju vērtēšanai nav noteiktu kritēriju;
- tā tiek izteikta procentos;
- jo augstāks ir šis procents, jo uzņēmuma darbība ir efektīvāka;
- zems rentabilitātes līmenis liecina par uzņēmuma neveiksmi un, ja tas netiek novērsts laicīgi, sagaidāma uzņēmuma darbības krīze.<sup>2</sup>

Aprēķinot rentabilitāti iespējams noskaidrot peļņas veidošanās faktoru vidi, kā arī uzņēmuma spēju saimnieciskās darbības procesā ģenerēt nepieciešamo peļņu un raksturot aktīvu un ieguldītā kapitāla izmantošanas efektivitāti.<sup>3</sup>

Nākošajā 3.3. tabulā autore aprēķinājusi un apkopojusi SIA „Elko”, kā arī konkurentu rentabilitātes rādītājus par 2009., 2010. un 2011. gadu, lai smalkāk tos salīdzinātu un analizētu.

---

<sup>1</sup> Rurāne M. *Finansu menedžments*. Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola, Rīga, 2006. 284. lpp.

<sup>2</sup> Rurāne M. *Finansu pārvaldība*. Latvijas izglītības fonds, 2001. 231. lpp.

<sup>3</sup> Rurāne M. *Finansu menedžments*. Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola, Rīga, 2006. 284. – 285. lpp.

SIA „Elko”, SIA „EK Sistēmas”, SIA „Energokomplekss”, SIA „SLO Latvia” rentabilitātes rādītāji 2009. – 2011. gads (SIA „Elko” – 2012. gads ieskaitot)

Rādītājs		SIA "Elko"				SIA "EK Sistēmas"			SIA "Energokomplekss"			SIA "SLO Latvia"		
		2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Komerציālā rentabilitāte	Realizācijas rentabilitāte	0.75	1.75	0.43	1.64	0.02	0.63	1.78	0.18	1.05	1.27	-5.36	1.12	1.88
	Operatīvās darbības rentabilitāte	1.61	2.54	12.65	1.66	1.66	1.97	3.17	0.42	1.40	1.53	-2.98	1.24	2.76
	Bruto peļņas rentabilitāte	12.99	5.51	7.53	7.26	19.41	16.58	17.10	4.69	5.51	5.05	16.16	14.24	14.80
Ekonomiskā rentabilitāte	Investīciju rentabilitāte	1.83	4.68	3.38	4.20	2.08	3.26	5.73	1.95	7.28	8.10	-6.47	3.23	8.35
Finansiālā rentabilitāte	Kopkapitāla rentabilitāte	1.36	3.77	1.38	4.14	1.50	2.55	4.50	0.86	5.90	6.73	-6.74	4.31	6.80
	Pašu kapitāla rentabilitāte	1.72	4.53	1.94	6.77	0.08	2.71	8.66	10.35	47.27	62.98	-38.84	9.30	16.57

3.3. tabulā apkopoti kā SIA „Elko”, tā arī galveno konkurentu rentabilitātes rādītāji. Aprēķinot realizācijas rentabilitāti, autore attiecināja katra uzņēmuma tīro peļņu pret neto apgrozījumi, tādējādi iegūstot augstāk redzamos rezultātus. Triju gadu laikā straujākā izaugsme un attīstība bijusi uzņēmumam SIA „SLO Latvia” – 2009. gadā uzņēmums strādāja ar zaudējumiem, bet 2011. gadā realizācijas rentabilitātes rādītājs pieaudzis jau līdz 1.88% - tas ir par 7.24% punktiem. Pētāmā uzņēmuma realizācijas rentabilitāte ir svārstīga, pēdējo gadu laikā tā no nepilna procenta ir pieaugusi līdz 1.75% 2010. gadā un tad atkal krasi samazinājusies. Tātad atliek vien secināt, ka katra apgrozījuma vienība 2011. gadā dod tikai 0.43% peļņas. Uzņēmumam būtu jāizvērtē pamatdarbības efektivitāte. Tā kā konkurentu uzņēmumu 2012. gada dati vēl nav pieejami, tad SIA „Elko” 2012. gada rādītāju grūti salīdzināt, autore vienīgi vēlas piebilst, ka vērojama pozitīva tendence, kas jācer tā arī turpinās augt. Otrās komerciālās rentabilitātes rādītājs ir operatīvās darbības rentabilitāte, kas tiek lietots kā mēraukla, lai analizētu produkcijas ražošanas un realizācijas efektivitāti peļņas radīšanā.

Pētāmā uzņēmuma operatīvās darbības rentabilitātes rādītāji ik gadu uzlabojās, šāda tendence vērtējama pozitīvi, jo uzlabojas realizācijas un produkcijas ražošanas ienesīgums. 2011. gadā uzņēmuma SIA „Elko” procentu maksājumi ievērojami samazinājušies, kā rezultātā arī vērojama straujā attīstība, tomēr 2012. gadā uzņēmums strauji zaudē realizācijas un produkcijas ražošanas efektivitāti – rādītājs no 12.65 % nokritis līdz 1.66%. Tas skaidrojams ar neto apgrozījuma, peļņas pirms procentu maksājumiem un nodokļiem samazinājumu. Tostarp nozares konkurējošie uzņēmumi visi kā viens uzrāda pozitīvu operatīvās darbības rentabilitātes tendenci. Pēdējais 3.3. tabulā norādītais komerciālās rentabilitātes rādītājs ir bruto peļņas rentabilitāte, kas aprēķināta bruto peļņu attiecinot pret neto apgrozījumu. Autore vēlas uzsvērt, ka bruto peļņa bieži tiek uzskatīts par svarīgāko peļņas un zaudējumu aprēķina starprezultātu. Analīzē svarīgi ir izvērtēt kādu faktoru ietekmē bruto peļņa palielinās. Pētāmais SIA „Elko” no 2010. gada uzrāda konsekventu pieaugumu, taču nepieciešams to aplūkot kontekstā ar peļņas un zaudējumu aprēķinu. Aplūkojot bilances datus, autore secina, ka bruto peļņas rentabilitāte palielinājusies gan uz neto apgrozījuma, gan pārdotās produkcijas ražošanas izmaksu pieauguma rēķina, kas vērtējams pozitīvi, jo tas liecina, ka SIA „Elko” ir palielinājis darbības apjomus, ka tiek kontrolēts izmaksu līmenis un cenu politika ir atbilstoša tirgus iespējām. To pašu var apgalvot arī par konkurējošo uzņēmumu rādītāju pieaugumu – tas noticis abu jau nosaukto faktoru ietekmē.

Turpinājumā 3.3. tabulā uzrādīta investīciju rentabilitāte. Literatūras avotos norādīts, ka tieši investīciju rentabilitāte ir visbiežāk lietotais rādītājs, jo tas ir viens no konkurētspējas indikatoriem, kas parāda cik naudas vienību bija nepieciešams uzņēmumam, lai iegūtu vienu peļņas naudas vienību neatkarīgi no šo līdzekļu piesaistīšanas avota.<sup>1</sup> Aplūkojot tabulu redzams, ka pētāmais uzņēmums, lai gan uzrāda pozitīvu tendenci, salīdzinot ar nozares uzņēmumiem uzrāda vissliktākos investīciju rentabilitātes pieauguma tempus. Savukārt kopkapitāla rentabilitāte kopā ar pašu kapitāla rentabilitāti rāda kādu peļņas daļu ieguvuši uzņēmuma īpašnieki uz vienu ieguldīto vienību.<sup>2</sup> Kā kopkapitāla, tā pašu kapitāla rentabilitāte pētāmajam uzņēmumam kritusies tieši 2011. gadā, 2012. gadā jau novērojama rādītāja augšupeja. Salīdzināšanai autore vēlas uzteikt SIA „SLO Latvia” uzņēmuma panākumus un attīstību, jo no zaudējumiem 2009. gadā uzņēmums pat ļoti veiksmīgi ir ticis ārā un turpina darboties rentabli.

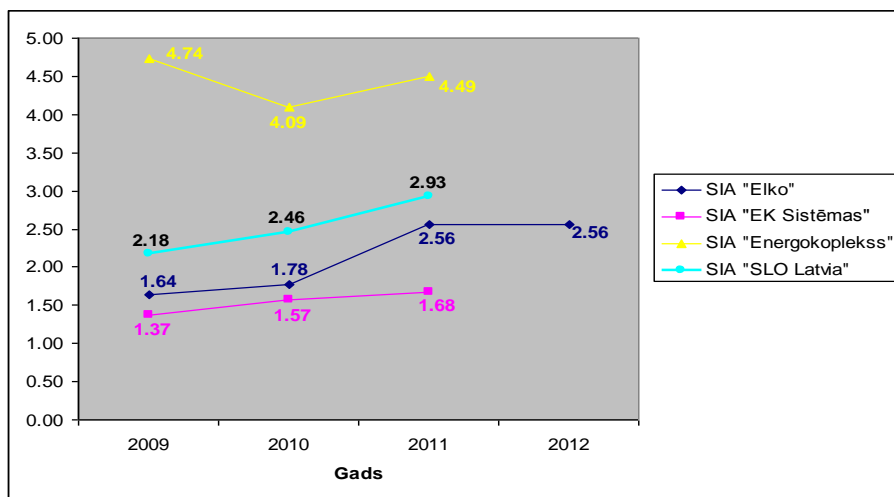
Rentabilitātes aprēķini rāda, ka SIA „SLO Latvia” darbojas efektīvāk kā citi, jo uzrāda labu attīstību pēc piedzīvotajiem zaudējumiem 2009. gadā. Neskatoties uz to, ka pastāv rādītāji,

<sup>1</sup> Rurāne M. *Finansu pārvaldība*. Latvijas izglītības fonds, 2001. 233. lpp.

<sup>2</sup> Kālis I. *Finansu menedžments*. Latvijas Universitāte, Rīga, 2003. 172. – 173. lpp.

kuros pētāmais uzņēmums SIA „Elko” neuzrāda viennozīmīgi labus rezultātus, autore paredz tam attīstību un pozitīvu virzību nākotnē. 2011. gada rādītāju lejupslīde būtībā izjauc pozitīvo tendenci, kas vērojama jau no 2009. gada.

Kā nākošā rādītāju grupa, ko autore piedāvā aplūkot ir līdzekļu aprites rādītāji. Tie ir rādītāji, kas nosaka saimniecisko darbību un pēc tiem iespējams raksturot uzņēmuma aktīvu izmantošanas efektivitāti.

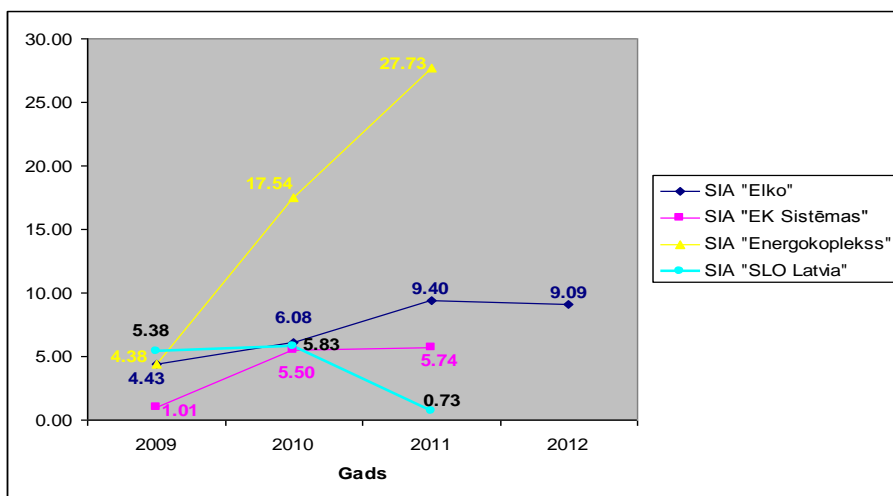


3.10. att. SIA „Elko”, SIA „EK Sistēmas”, SIA „Energokomplekss”, SIA „SLO Latvia” kopējās līdzekļu aprites koeficienta dinamika no 2009. – 2011. gadam (SIA „Elko” – 2012. gadu ieskaitot)

3.10. attēlā uzrādītais koeficients raksturo uzņēmuma rīcībā esošo resursu un aktīvu pārvaldīšanas efektivitāti. Tā kā konkrētajā piemērā analizējamais periods ir gads, tad dotie rezultāti parāda cik reizes gada laikā uzņēmuma aktīvi veic pilnu apripi. Jāuzsver, ka SIA „Energokomplekss” uzrāda visaugstākos rādītājus – 2011. gadā uzņēmuma aktīvu aprite notika 4 pilnas reizes, tai pašā laikā SIA „Elko” tikai 2.56 reizes, bet no 2009. gada pētāmajam uzņēmumam kopējās līdzekļu aprites koeficients ir tikai un vienīgi audzis, kas vērtējams pozitīvi, jo līdzekļi aprit arvien ātrāk. Autore gan vēlas piebilst, ka aprites ātrums lielā mērā ir atkarīgs arī no nozares specifikas, ražošanas tehnoloģiskā procesa un arī citiem faktoriem.

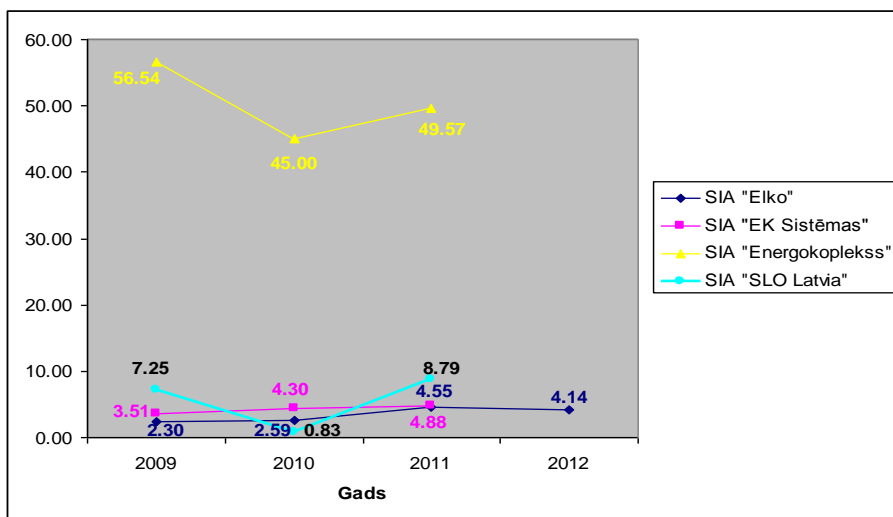
3.11. attēlā atspoguļota krājumu aprites rādītāja dinamika pētāmajam uzņēmumam un arī jau iepriekš minētajiem konkurējošajiem uzņēmumiem. Straujākais aprites pieauguma temps atkal vērojams SIA „Energokomplekss”, kas no 4.38 reizēm 2009. gadā pieaudzis līdz pat 27.73 reizēm. Tas arī liecina, ka tieši SIA „Energokomplekss” nepieciešamības gadījumā var īsākā laikā dzēst parādus, nekā citi attēlā minētie uzņēmumi. Tomēr lai pārliecinātos par situācijas reālo darbību, nepieciešams novērtēt krājumu apjomu izmaiņas un neto apgrozījumu. Salīdzinot ar bilances datiem, autore konstatēja, ka gan krājumu apjomi, gan

neto apgrozījums uzņēmumam SIA „Energokomplekss” ir pieaudzis. Kamēr SIA „Energokomplekss” krājumi vienu ciklu veic 13 dienās, pētāmajam SIA „Elko, tas notiek krietni lēnāk – 40 dienās. SIA „Elko” būtu nepieciešams palielināt krājumu aprites ātrumu, jo tādējādi samazinātos krājumos „iesaldēto” līdzekļu apjoms.



3.11. att. SIA „Elko”, SIA „EK Sistēmas”, SIA „Energokomplekss”, SIA „SLO Latvia” krājumu aprites koeficienta dinamika no 2009. – 2011. gadam (SIA „Elko” – 2012. gadu ieskaitot)

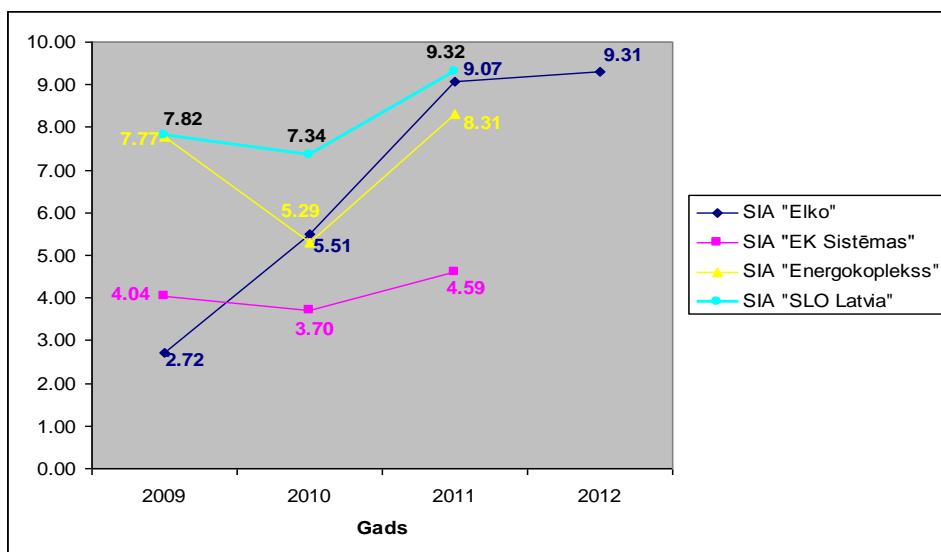
Pašu līdzekļu aprites ātrums raksturo uzņēmuma līdzekļu izmantošanas intensitāti. Arī šim rādītājam autore piedāvā aplūkot uzskatāmu diagrammu, lai labāk izvērtētu esošo situāciju.



3.12. att. SIA „Elko”, SIA „EK Sistēmas”, SIA „Energokomplekss”, SIA „SLO Latvia” pašu līdzekļu aprites koeficienta dinamika no 2009. – 2011. gadam (SIA „Elko” – 2012. gadu ieskaitot)

Pēc pirmā acu uzmetiena, šķietami SIA „Energokomplekss” uzrāda vislabākos pašu līdzekļu aprites koeficientus, taču iepazīstoties ar dažādiem literatūras avotiem, maģistra darba autore konstatēja, ka pārmērīgi liels pašu līdzekļu aprites ātrums, kā tas vērojams šajā gadījumā, liecina, ka neto apgrozījums ir lielāks par pašu kapitālu, kā rezultātā nepieciešama

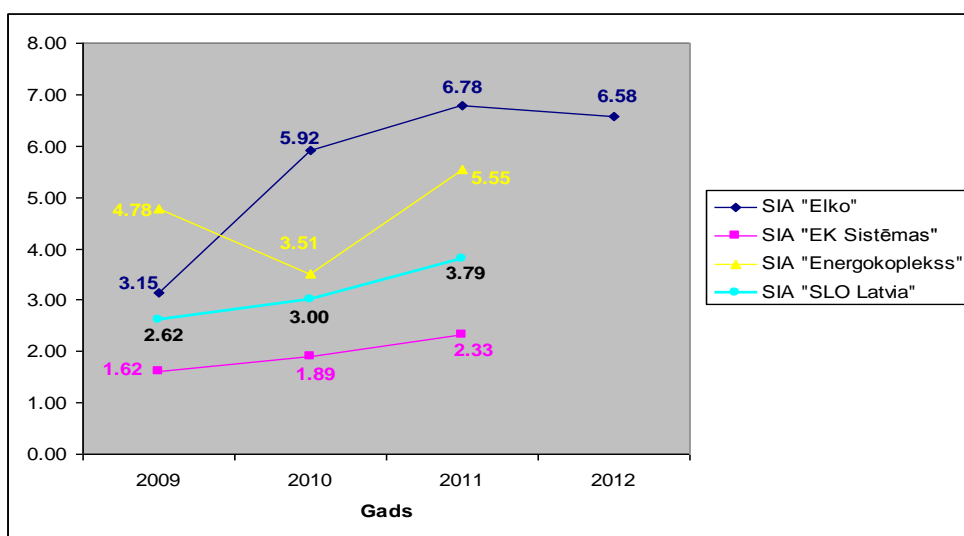
kredītresursu piesaistīšana. No 3.12. attēla autore secina, ka pētāmajam uzņēmumam nepieciešams uzlabot pašu līdzekļu izmantošanu.



3.13. att. SIA „Elko”, SIA „EK Sistēmas”, SIA „Energokoplekss”, SIA „SLO Latvia” debitoru parādu aprites koeficienta dinamika no 2009. – 2011. gadam (SIA „Elko” – 2012. gadu ieskaitot)

Bez jau iepriekš aprakstītajiem trīs koeficientiem, tiek piedāvāts arī debitoru aprites koeficients, kas rāda cik reize gada laikā uzņēmuma debitoru saistības pārtop naudas līdzekļos. Pētāmais uzņēmums SIA „Elko” un SIA „SLO Latvia” pēc dotās tabulas uzrāda visātrāko debitoru apriti 2011. gadā. Pozitīvi vērtējams arī tas, ka pētāmais uzņēmums iespējams ir piestrādājis pie debitoru uzraudzības, jo 2012. gadā aprite uzlabojusies – 2011. gadā debitoru parādi apritējuši 40.24 dienās, bet 2012. gadā jau 39.21 dienās.

Kā pēdējo ekonomiskās aktivitātes rādītāju autore piedāvā apskatīt kreditoru aprites koeficientu, kas attēlots 3.14. attēlā.



3.14. att. SIA „Elko”, SIA „EK Sistēmas”, SIA „Energokoplekss”, SIA „SLO Latvia” kreditoru aprites koeficienta dinamika no 2009. – 2011. gadam (SIA „Elko” – 2012. gadu ieskaitot)

Gluži tāpat kā debitoru apritē, arī kreditoru aprites koeficients vislabākais ir tieši pētāmajam uzņēmumam SIA „Elko”. Tas parāda, ka 2011. gada uzņēmumam bija nepieciešama 6.78 aprites – tas ir 53.83 dienas, lai izpildītu savas saistības, 2012. gadā gan šis koeficients no 6.78 samazinājies līdz 6.58.

Katrs no minētajiem uzņēmumiem būs ieguvējs, ja tiks paātrināta līdzekļu aprite. Debitoru aprites pieauguma tempus var nodrošināt pastiprināta debitoru uzraudzība. Krājumu aprites pieauguma temps uzlabotu uzņēmumu spēju maksimāli īsā laikā segt savas īstermiņa saistības. SIA „Energokomplekss” uzņēmuma vadībai jāstabilizē pašu līdzekļu aprite, jo dotie aprēķini rāda, ka uzņēmuma nepieciešama kredītresursu piesaistīšana. Tomēr jāteic, ka veicot uzņēmumu aprites rādītāju analīzi, maģistra darba autore vēlas uzsvērt pētāmā uzņēmuma saimnieciskās darbības efektivitāti, jo doto koeficientu dinamika gandrīz visos gadījumos ir vienmērīga un stabila, bez krasām svārstībām un izmaiņām.

Maģistra darba teorētiskajā daļā, precīzāk 1.2. apakšnodaļā, autore runāja par M.Portera konkurences piecu spēku modeli. Katru uzņēmumu dzīves laikā ietekmē dažādi konkurences spēki un katra spēka intensitāte dažādos apstākļos ir atšķirīga. Tā kā turpmāk darbā tiks analizēta arī SVID matrica, tad, kā minēts literatūras avotos, pirms tam nepieciešams apskatīt arī konkurējošo spēku ietekmi uz uzņēmumu. Līdz ar to darba gaitā autorei radās interese un vēlme izanalizēt, kā katrs no šiem ietekmējošiem konkurences spēkiem ietekmē tieši pētāmo uzņēmumu SIA „Elko”. Tieši tāpēc autore izveidojusi tabulu, kurā apkopots autores viedoklis par katra spēka ietekmi, kā arī iespējām mazināt konkurences spēku negatīvo ietekmi.

3.4. tabula

**Uzņēmuma SIA „Elko” konkurences analīze pēc M.Portera piecu spēku modeļa**

<b>Konkurences spēks</b>	<b>Ietekme uz SIA „Elko”</b>	<b>Darbības, kas var novērst konkurences spēku negatīvo ietekmi</b>
<b>Konkurences intensitāte nozarē</b>	Nozarē pastāv ievērojama konkurences intensitāte, kas ietekmē uzņēmuma SIA „Elko” darbību, jo konkrētajā reģionā nav viena ļoti izteikta līdera starp konkurentiem – tāpat katrs no konkurentiem ir orientēts uz līdera vietas ieņemšanu.	Pastāvīgi analizēt lielāko konkurentu darbību un aktivitātes tirgū. Pievērst uzmanību konkurentu piedāvātā sortimenta izmaiņām, reklāmas aktivitātēm, dažādām jaunizveidotām lojalitātes programmām, cenu politikām u.tml. aktivitātēm, kā arī tirgus pieprasījuma izmaiņām. Izmantot konkurentu vājās puses, pārvēršot tās par uzņēmuma SIA „Elko” stiprajām pusēm.

<p><b>Piegādātāju spēks</b></p>	<p>Piegādātāju spēks atstāj ievērojamu ietekmi uz SIA „Elko”. Lai gan lielākā uzņēmuma piegādātāju daļa ir ilggadīgi sadarbības partneri, ar kuriem ir noslēgti sadarbības līgumi, kas tādējādi nodrošina uzņēmumu ar preču piegādes stabilitāti, uzņēmumam nepieciešams dibināt jaunus sadarbības līgumus.</p>	<p>Tirdzniecības pārstāvjiem attīstīt komunikāciju ar sadarbības partneriem tā, lai abas puses spētu vienoties par kompromisa variantu, tādējādi gūstot abpusēju labumu. Tā kā tirgū pastāv liela konkurence, uzņēmumam būtu svarīgi kļūt par ievērojamu ārvalstu un vietējo ražotāju vienīgajiem izplatītājiem Latvijā, kas nodrošinātu stabilu darbību, kā arī uzlabotu rezultātus dalībai konkursos.</p>
<p><b>Jaunienācēju draudi</b></p>	<p>Pastāv, jo SIA „Elko” pārstāvētā elektromateriālu vairumtirdzniecības nozare ir ienesīga un nākotnē tai paredzamas ievērojamas perspektīvas, iekļūšanai šajā nozarē arī netiek izvirzītas nekādas barjeras, kas ierobežotu jaunu uzņēmumu iekļūšanu nozarē un tirgū. Jāteic gan jaunienācēju skaits pēc ekonomiskās krīzes ir ievērojami samazinājies.</p>	<p>Sekot ekonomiskajai situācijai valstī, analizēt tās ietekmi uz uzņēmuma SIA „Elko” pārstāvēto tirgu. Pastāvīgi pētīt esošā tirgus struktūru un censties iespējami savlaicīgi reaģēt uz tā izmaiņām.</p>
<p><b>Pircēju spēks</b></p>	<p>Pircēju ietekme ir būtiska, jo pircējs var izvēlēties iegādāties preci pie cita konkurenta, kurš to piedāvā par zemāku cenu. Pircēji ir izglītoti un tiem ir plaši pieeja informācija par preču sortimentu, specifiku un cenām. SIA „Elko” lielu uzsvaru liek uz klienta vēlmju apmierināšanu, piedāvājot arī dažādus elastīgus risinājumus nestandarta situācijās, piemēram, izsniedz preci pirms vai pēc noteiktā darba laika nepieciešamības gadījumos, vai arī piegādājot nepieciešamās preces tieši uz objektu, lai nodrošinātu klienta darbu veiksmīgu un savlaicīgu izpildi. Bez tam, tiek organizēti dažādi pasākumi, izbraucieni un aktivitātes kopā ar klientiem.</p>	<p>Strādāt pie uzņēmuma cenu politikas, izvirzot konkrētu taktiku. Veidot dažādas lojalitātes programmas un bonusu sistēmas, kas piesaistītu jaunus klientus un stimulētu jau esošos. Esošo klientu noturēšana, tirdzniecības pārstāvjiem rast iespēju tiešai komunikācijai ar klientu, kas ir ļoti nozīmīga.</p>
<p><b>Aizstājēju draudi</b></p>	<p>Aizstājēju draudi ir būtisks ietekmējošais spēks, jo SIA „Elko”</p>	<p>Turpināt noturēt savas ilgi koptās tradīcijas – klientam piedāvāt</p>

	<p>piedāvātajai produkcijai tirgū ir daudz aizstājējproduktu. Bez tam, tādi tirgū parādās nepārtraukti. Bet uzņēmums galveno uzsvaru liek uz kvalitāti, jo nereti piedāvātie aizstājējprodukti nekalpo pietiekami ilgi vai pastāv liels brāžu gadījumu skaits.</p>	<p>kvalitatīvu produktu. Nostiprināt sadarbību ar esošajiem piegādātājiem, lai gūtu labākus nosacījumus, tādējādi spētu labāk konkurēt ar aizstājējproduktiem tirgū.</p>
--	--	--

Dotā 3.4. tabula pierāda, ka Portera apgalvojums par spēcīgu konkurējošo spēku kā draudu un vāju – kā iespēju apstiprinās un darbojas arī praksē, jo autores izveidotajā tabulā norādīta katra spēka ietekme uz pētāmo uzņēmumu.

Līdzīgi kā ar konkurences spēku modeli, arī M.Portera vērtību ķēdes modelis darba autorei šķita ļoti interesants. Tāpēc turpinājumā darba autore piedāvās uzņēmuma SIA „Elko” vērtības ķēdes analīzi, lai gūtu iespējams kādu, vēl līdz šim nenoskaidrotu, problēmu cēloni. Kā jau teorētiskajā daļā bija norādīts vērtību ķēdes modelis sastāv no pamataktivitātēm un atbalsta aktivitātēm. Secīgi, īsi un kodolīgi autore komentēs katru no elementiem, sākot ar pamataktivitātēm:

- Iepirkumu loģistika – uzņēmumā 2 gadus atpakaļ tika ieviesta loģistikas sistēma. Vēl joprojām notiek tās attīstīšana un pielāgošana uzņēmuma vajadzībām. Jāteic, ka uzņēmumā strādā daudz pieredzējušu, līdz ar to gados vecāku cilvēku, kam diemžēl jauninājumi, inovācijas un pārmaiņas ne vienmēr patīk. Autore ierosina vadībai, organizēt apmācības kursus un skaidrot loģistikas moduļa lietošanas priekšrocības, lai tādējādi tiktu atvieglots darbs kā sev, tā arī kolēģiem.
- Pamatdarbība – jau minētais kolektīvs, neapšaubāmi, ir ļoti pieredzējis. Darbinieki kopā strādā jau ilgos gadus. Iepazīstot uzņēmumu, autore konstatēja, ka vairums darbinieku ir strādājuši uzņēmumā jau no dibināšanas un ir izgājuši vairākus amatus, kā rezultātā katram ir pilnīgi skaidrs, kas kurā ciklā vai procesā notiek. Autore uzskata to par milzīgu vērtību, kas devusi uzņēmuma darbiniekiem arī padziļinātu izpratni gan par uzņēmuma, gan par nozares darbību kopumā.
- Produktu loģistika – identas problēmas, kā jau nosauktajā pirmajā punktā.
- Mārketingu un pārdošana – Uzņēmums tirgū darbojas jau ilgos gadus, kā jau tika noskaidrots pieredze un atpazīstamība ir milzīga, bet autore uzskata, ka

panākumi vairotos, ja tiktu attīstīta arī šī puse. Dotajā brīdī praktiski nenotiek nekādi mārketinga pasākumi, kas varētu paplašināt un attīstīt pārdošanu. Vēl viens autores ierosinājums būtu – piesaistīt ekspertus un sakārtot esošo situāciju sakarā ar mājas lapas darbību. Dotajā brīdī par to atbild darbinieks, kam nav ne pieredzes, ne kvalifikācijas šajā jomā, rezultātā tajā ir novecojusi informācija un tā ir haotiska. Sakārtojot šo jautājumu, nākotnē noteikti ir vērts padomāt arī par interneta veikala ieviešanu, kā tas ir, piemēram, SIA „SLO Latvia”, jo tādējādi tiks uzlabota klientu apkalpošanas kvalitāte. Autore gan vēlas uzsvērt, ka tas iespējams tikai pēc tam, kad perfekti strādā loģistikas modulis.

- Pēcpārdošanas serviss – pētot uzņēmumu, autore novēroja, ka ļoti liela uzmanība tiek pievērsta klientam, tā vēlmju izpildīšanai. Jau pieminētā elastīgā pieeja apkalpošanā droši vien noturējusi daudzus klientus. Bez tam tiek piedāvāti arī garantiju laiki, kas tehnoloģiju attīstības iespaidā ir kļuvuši garāki. SIA „Elko” piedāvā arī pārkomplektēt konkrētu preču komplektu, kas nodrošina klientu ar to kas viņam patiesi ir vajadzīgs.

Atbalsta aktivitāšu analīze notiek sekojošos aspektos:

- Sagāde un apgāde – uzņēmumā SIA „Elko” sagādes un apgādes funkciju veic noliktava. Veiksmīgi sadarbojoties noliktavas pārziņei ar tirdzniecības menedžeriem, uzņēmums tiek nodrošināts ar visām nepieciešamajām izejvielām un materiāliem.
- Tehnoloģiju attīstība – līdzīgi kā ar loģistiku, arī ar jaunu tehnoloģiju ieviešanu SIA „Elko” ir problēmas. Ir lietotas dažādas ierīces noliktavas darba un klienta apkalpošanas uzlabošanai, piemēram, skeneru sistēma, saziņa ar rācijām. Taču nekas tā pilnībā ieviests nav un šobrīd vairs netiek lietots. Ne vienmēr ir nepieciešamas tikai jaunākās tehnoloģijas, galvenais, lai patērējot pēc iespējas mazāk resursu tiktu gūts vislielākais labums. Autore uzskata – vai nu vadībai ir jāpārlicina darbinieki par jaunu tehnoloģiju izmantošanas ērtumu un lietderību, vai arī jāļauj darbiniekiem izteikt piedāvājumus, kas viņuprāt atvieglotu ikdienas darbu.
- Cilvēkresursi, to izmantošana un vadīšana – šajā jomā autore galveno uzsvāru vēlas likt uz to, ka nepieciešams turpinās strādāt un attīstīties. Vadībai jāsaprot, cik patiesībā zinošs un veiksmīgs ir kolektīva sastāvs, bez šaubām, jāprot tas arī novērtēt.

- Uzņēmuma struktūra un iekšējā vide – Šajā jomā problēmu nav, darbība notiek nepārtraukti un katram ir zināmi savi pienākumi, tādējādi veicamās funkcijas nepārklājas.

Apkopojot 3.2. apakšnodaļā aprakstītos rādītājus, koeficientus un modeļus, kā arī to analīzi, autore secina, ka uzņēmums darbojas rentabli un ir konkurētspējīgs savā nozarē. Analizēto gadu griezumā, vērojama gan saimnieciskās darbības augšupeja, gan ārējās vides ietekmē arī lejupslīde, bet tā nav traucējusi uzņēmumam sekmīgi pastāvēt un darboties tirgū. Bez šaubām, pastāv arī izaugsmes iespējas, kā arī potenciāls, uzsver autore. Mērķtiecīgi darbojoties un tiecoties uz augstākiem panākumiem, noteikti tiks sasniegti izvirzītie mērķi. Autore uzskata, ka devusi arī vērtīgu ieguldījumu turpmākās saimnieciskās darbības veikšanai, veicot konkurences spēku ietekmes analīzi un nosaucot iespējamus risinājumus negatīvās ietekmes mazināšanai. Bez tam, ievadā izvirzītā hipotēze, pēc autores domām tiek apstiprināta, jo aplūkojot izanalizētos likviditātes, maksātspējas, rentabilitātes un aprites rādītājus, redzams, ka uzņēmums darbojas stabili un rentabli.

#### **3.4. SIA „Elko” stratēģijas izstrāde konkurētspējas veicināšanai.**

Kā jau ievadā tika uzsvērts, maģistra darba pētījumu daļas ietvaros netiks izstrādāta pilnīga uzņēmuma stratēģija, jo tas ir pārāk plašs un komplicēts procesu kopums, par kuru iespējams varētu veidot atsevišķu maģistra darbu, bet gan SVID (SWOT) analīze, kuru regulāri un periodiski attīstot, papildinot un pielāgojot uzņēmumam SIA „Elko” būs iespēja, attīstīt savu saimniecisko darbību un konkurētspējas pozīciju tirgū. Pēc autores domām, katram uzņēmumam nepieciešams kritiski un iespēju robežās objektīvi apskatīties uz savu uzņēmumu no malas, tas dos precīzāku uzņēmuma iekšējās un ārējās vides ietekmes analīzi.

## SIA „Elko” SVID (SWOT) analīze

Uzņēmuma iekšējā vide	
Stiprās pusēs	Vājās pusēs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenta uzņēmuma vadība, pieredzējuši darbinieki;</li> <li>• Spēja ātri reaģēt uz tirgū notiekošajām izmaiņām, kas pamatojama ar ievērojamo pieredzi;</li> <li>• Vēsturiski izveidojies uzņēmuma prestižs un atpazīstamība</li> <li>• Veiksmīga personāla vadība, labs darbinieku potenciāls;</li> <li>• Uzņēmumā pastāv personāla motivācijas sistēma;</li> <li>• Katram darbiniekam zināmas veicamās funkcijas, tādējādi darbības nedublējas;</li> <li>• Izdevīga un ērta ģeogrāfiskā atrašanās vieta uzņēmumam un noliktavai;</li> <li>• Elastīgs darba laiks, ko iespējams pielāgot klientu vajadzībām;</li> <li>• Plašs piedāvāto preču sortiments;</li> <li>• Spēja sakomplektēt nestandarta pasūtījumus;</li> <li>• Liels pastāvīgo klientu skaits un to lojalitāte;</li> <li>• Patērētāju interesēm atbilstošs serviss;</li> <li>• Tiek pielietota klientu konsultēšana par specifiskām precēm, to pielietojumu;</li> <li>• Ievērojams piegādātāju skaits, ar kuriem noslēgti ilgtermiņa sadarbības</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratēģijas izstrādes un pielietojuma trūkums;</li> <li>• Nav formulēta uzņēmuma darbības misija, taktika un ilgtermiņa mērķi;</li> <li>• Inovāciju trūkums darbības procesos;</li> <li>• Vāji attīstīta loģistikas sistēma;</li> <li>• Mājas lapa novecojusi, tajā publicētā informācija haotiska un neatbilst uzņēmuma saimnieciskajai darbībai;</li> <li>• Liela sezonālā ietekme ziemas periodā;</li> <li>• Mārketinga neesamība, reklāmas trūkums, balstīšanās tikai uz pieredzi.</li> </ul>

<p>līgumi, kas pasargā uzņēmumu no pastāvīgo partneru zaudējuma riska;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pēdējos 5 gadus uzņēmums darbojies tikai ar peļņu.</li> </ul>	
<b>Uzņēmuma ārējā vide</b>	
<b>Iespējas</b>	<b>Draudi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paplašināt darbību, atverot filiāles Liepājā un Daugavpilī, tādējādi paplašinot klientu loku;</li> <li>• Nostiprināt piedāvājumu augstsprieguma un vājstrāvas materiāliem;</li> <li>• Loģistikas moduļa pilnvērtīga attīstīšana un izmantošana;</li> <li>• Internetveikala izveidošana;</li> <li>• Iegūt un izmantot jaunas tehnoloģijas un iekārtas gan noliktavas darba uzlabošanai, kad uzņēmuma darba efektivitātes celšanai.</li> <li>• Piesaistīt jaunus, stabilus piegādātājus;</li> <li>• Izzināt nozares konkurentus, to vājumu un ietekmi uz nozari.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurentu spiediena palielināšanās un ienākšana tirgū;</li> <li>• Ekonomiskās situācijas lielā ietekme, konkrētā reģiona vides pasliktināšanās;</li> <li>• Liela atkarība no lielākajiem klientiem;</li> <li>• Nodokļu pieaugums, kas veicina iepirkuma cenu un pārdotās produkcijas cenu kāpumu;</li> <li>• Pēc ekonomiskās krīzes apstākļos banku sektorā novērotā piesardzība attiecībā uz uzņēmumu kreditēšanu;</li> <li>• Valūtas kursa stabilitātes nenoturīgums;</li> <li>• Zemāku cenu konkurējošu produktu parādīšanās;</li> <li>• Patērētāju maksātspējas samazināšanās.</li> </ul>

Neskatoties uz to, ka uzņēmumam SIA „Elko” piemīt diezgan daudz stipro pušu un tās ir pārsvarā pār vājajām pusēm, lielākā iespēja jāpievērš tieši vājajām pusēm, jo tās laika gaitā attīstot un pilnveidojot uzņēmums var pārvērst par savām stiprajām pusēm. Pēc autores domām, uzņēmuma vadībai beidzot jānonāk pie secinājuma, ka darbība, kas pamatota tikai ar pieredzi, var nenest visus iespējamus labumus. Autores prāt uzņēmumam būtu jāpiesaista speciālisti un kopīgi jāizveido uzņēmuma stratēģija, precīzi formulējot arī misiju, taktiku un mērķus. Tās izveidošanai nepieciešams pietiekoši ilgs laiks, bez tam izstrādāt un attīstīt to var garā laika periodā, nākotnē to tikai labojot un pielāgojot ekonomiskajai situācijai un

uzņēmuma mērķiem, ja tie mainījušies. Autore arī uzsver, ka uzņēmuma noteikti jāattīsta pilnvērtīga resursu izlietošana – jāturpina pilnībā lietot un izmantot loģistikas moduli, jo tas sekmē ikdienas darbu un samazina darbinieku slodzi, kā arī jāizsver visas iespējas tehnoloģiskā nodrošinājuma uzlabošanā. Apkopojot visus trūkumus, autore vēlas uzsvērt, ka, lai novērstu konstatētos trūkumus, nebūt nav nepieciešami grandiozi ieguldījumi. Mājaslapas izstrāde mūsdienās vairs neprasa lielu līdzekļu ieguldījumu, bez tam autore domā, ka tieši norādītā informācija tajā būtu jālabo. Attiecīgi laika gaitā varētu uzlabot arī tās dizainu un informācijas pārskatāmību. Mārketinga, lai kā mēs negribētu atzīt, ietekmē cilvēka izvēli. Tieši tāpēc uzņēmuma SIA „Elko” būtu jāpiesaista mārketinga speciālisti, kas īstermiņā un ilgtermiņā nodrošinātu mārketinga darbību uzņēmumā. Mārketinga kampaņas, pēc autores domām, ievērojami uzlabos apgrozījumu, attiecīgi arī peļņas pieaugumu un klientu piesaisti.

Uzņēmums jau ilgstoši plāno atvērt filiāli Daugavpilī un Liepājā, autore uzskata, ka tas jārealizē pēc iespējas ātrāk, jo konkurentiem, piemēram, SIA „SLO Latvia” jau ir filiāles visā Latvijā. Filiāļu atvēršana paplašinās uzņēmuma darbību, kā arī veicinās atpazīstamību, ne vien Rīgas un Pierīgas reģionā, bet arī pārējā valstī. Otra svarīgākā iespēja, pēc autores domām, ir nepieciešamība nostiprināt un pilnveidot piedāvājumu arī augstsprieguma un vājstrāvas materiāliem. Bez šaubām, tas prasīs arī ieguldījumus – jāpiesaista zinoši un kompetenti speciālisti, taču tas nesīs arī augļus – paplašināsies uzņēmuma SIA „Elko” saimnieciskā darbība.

Autore uzskata, maģistra darba SIA „Elko” veiktā uzņēmuma analīze, kas ietver gan rādītāju aprēķinu, gan Portera piecu spēku un vērtības ķēdes analīzi un arī SVID matricu, var kalpot par pamatu un palīgu uzņēmuma vadībai stratēģijas izstrādē. Autore jau novērtējusi kā attiecīgie konkurences spēki ietekmē uzņēmumu un nosaukusi galvenās stiprās un vājās puses, kā arī iespējas un draudus. Turpmākajā darbībā jāformulē misija, taktika, mērķi un veicamie uzdevumi, lai saprastu kādi ir turpmākās darbības virzības plāni un attīstības perspektīvas, bez tam ļoti svarīgi ir tas, lai par šiem plāniem būtu informēti visu līmeņu uzņēmuma darbinieki, jo tādējādi kopīgiem spēkiem un vienu mērķu vadītiem ir iespēja efektīvāk darboties un attīstīties.

## SECINĀJUMI

1. Izpētot literatūras avotus, autore secināja, ka reālajā praksē sastapt pilnīgas konkurences tirgu ir praktiski neiespējami. Literatūrā tas tiek definēts kā ideālais tirgus modelis, bet praksē tas tiek lietots kā mēraukla, lai salīdzinātu un analizētu dažādus procesus tirgū.
2. M.Porters izstrādātajā konkurences piecu spēku modelī apgalvo, ka spēcīgs konkurējošais spēks var tikt uzskatīts par draudu, bet vājš konkurējošais spēks – par iespēju. Pētījuma daļā, analizējot SIA „Elko” pēc šī modeļa, autore pārliecinājās par Portera apgalvojuma patiesumu. Tika noteikta katra konkurences spēka ietekme uz uzņēmumu, kā arī rasti ieteikumi negatīvās konkurences spēku ietekmes mazināšanai.
3. Iepazīstoties ar specializētu literatūru, autore noskaidroja, ka konkurētspējīgās priekšrocības pamatā ir atšķirīgās uzņēmuma prasmes – tās jāprot racionāli un lietderīgi izmantot, tādējādi noturot uzņēmuma atšķirīgo prasmi, nodrošinot kvalitātes un efektivitātes līmeni, kā arī klienta vēlmju apmierināšanu. Atšķirīgās prasmes esamību uzņēmumā visbiežāk nodrošina augsti kvalificēti darbinieki, augsts tehnoloģiskais nodrošinājums, dažādas mārketinga kampaņas. Bez tam, atšķirīgās prasmes noskaidrošanā, uzņēmumam nav jāaprobežojas ar vienas konkrētas prasmes meklējumiem, nozīmīgāk un unikālāk būtu atrast noteiktu prasmju sistēmu, kas, savstarpēji mijiedarbojoties, veido uzņēmuma atšķirīgo prasmi, rezultātā nodrošinot zemāku izmaksu priekšrocību vai veido unikālu produktu.
4. Stratēģijas izvērtēšanā var izmantot SVID analīzi, kas nosauc un parāda uzņēmuma vājās un stiprās puses, kā arī iespējas un draudus. Tālākai stratēģijas izstrādei un izveidošanai, praktiskajā daļā tiek piedāvāts apskatīt maģistra darba autores izstrādāto uzņēmumam SIA „Elko” SVID analīzi.
5. Apkopojot galvenos stratēģijas esamības plusus un mīnus, tika secināts, ka ar stratēģijas palīdzību izņēmums var ievērojami uzlabot uzņēmuma darbību un koordināciju, kas nodrošina pienākumu nodalīšanu. Taču jāuzsver, ka nedrīkst akli sekot konkrētiem stratēģijas priekšrakstiem, tie jāskata un jālieto atbilstoši ekonomiskajai un kopējai situācijai tirgū.
6. Analizējot Konkurences likumu, autore secināja, ka likums pilda savu funkciju, tajā pietiekoši skaidri ir definētas atļautās un aizliegtās darbības, kā arī atbildība par

likuma neievērošanu. III nodaļā minētās konkurenci ierobežojošās darbības reālajā praksē ir ļoti grūti atklāt un konstatēt, izņemot gadījumus, kad ir jūtamas vienošanās sekas – tās pirmie visbiežāk izjūt patērētāji un mazie uzņēmumi, kā arī potenciālie konkurenti. Turpmākajā darbībā nepieciešams veicināt uzņēmumu vēlmi iesniegt ziņojumus savstarpējo vienošanos slēgšanai.

7. Konkurences likumā minētā uzņēmumu iespēja vērsties Konkurences padomē, lai oficiāli noformētu konkrētu vienošanos, rosināja autorē ziņkārī – cik daudz uzņēmumu izmanto šādu iespēju. Tāpēc autore sazinājās ar Konkurences padomes priekšsēdētāja palīdzi sabiedrisko attiecību jautājumos, lai rastu atbildes. Rezultātā noskaidrots, ka pēdējo 5 gadu laikā ir slēgtas 5 šāda veida vienošanās. Bet jāteic, ka Konkurences padomes darbiniece, kas sniedza atbildi, uzsvēra, ka nelielais iesniegto vienošanās ziņojumu skaits noteikti nenozīmē, ka uzņēmumi neizmanto atļautas sadarbības formas, konkretizējot, ka būtībā uzņēmumiem tā ir iespēja pārliecināties, ka paredzētā vienošanās patiesi nepārkāps atļautas sadarbības robežas un netiks uzskatīta par aizliegtu vienošanos, kas ir Konkurences likuma pārkāpums.
8. Ekonomikas ministrijas mājas lapā 2013. gada februārī publicētā Konkurences padomes aptauja liecina, ka Konkurences padomei jāpievērš uzmanība šādām nozarēm – enerģētikas nozarei, gāzes, elektroenerģijas un siltumenerģijas nozarei. Tā kā pētāmais uzņēmums SIA „Elko” darbojas elektromateriālu vairumtirdzniecības nozarē, kas cieši saistīta ar elektroenerģijas un enerģētikas nozari, tad minētās problēmas lielā mērā atsaucas uz pētāmā uzņēmuma pārstāvēto nozari.
9. Pēc aptaujas datiem var arī secināt, ka kopumā aptaujātie – 450 – uzņēmumi atzinīgi novērtējuši Konkurences padomes darbību, norādot, ka turpmāk nepieciešams gūt plašāku informāciju par konkurences tiesībām, par konkrētiem Konkurences padomes lēmumiem un ar tiem saistītajiem tiesu spriedumiem. Bez tam, sniegti arī ieteikumi Konkurences padomes darba uzlabošanai, uzsverot nepieciešamību nostiprināt iestādes neatkarību un pārkāpumu izmeklēšanā piesaistīt nozaru ekspertus. Autore savukārt uzsver, ka turpmāk nepieciešams vairāk veikt šādas aptaujas un ekspertu vērtējumus, tādējādi noskaidrojot nozares, kurās pastāv konkurences problēmas un attiecīgi rodot šīm problēmām risinājumus.
10. Vairumtirdzniecības nozare Latvijā ir ļoti plaši pārstāvēta, arī nodarbināto personu skaits nozarē ir ievērojams. Salīdzinot 2010. gada elektronisko ierīču, telekomunikāciju iekārtu un to daļu vairumtirgotāju skaitu ar 2007. gada līmeni,

redzams, ka tas palielinājies no 254 līdz 276 uzņēmumiem – tas ir par 22 uzņēmumiem pieaudzis.

11. SIA „Elko” pamatdarbības nozare ir elektromateriālu vairumtirdzniecība. Bez tam uzņēmums sniedz arī projektēšanas pakalpojumus, izīrē telpas un automašīnas, kā arī sāk apgūt apgaismojuma nozari, kam nākotnē paredzamas perspektīvas. 2012. gadā ieņēmumu struktūra ir šāda – 81.02 % ieņēmumu sastāda elektromateriālu vairumtirdzniecība, 13.26 % - apgaismes materiālu tirdzniecība. Ieņēmumi no projektēšanas darbiem 2012. gadā samazinājušies, veidojot 3.62 % lielu ieņēmumu daļu, savukārt 2.1 % ieņēmumu gūti no telpu un auto iznomāšanas.
12. Konsultējoties ar SIA „Elko” uzņēmuma vadību, autore noskaidroja uzņēmuma lielākos konkurentus – SIA „EK Sistēmas”, SIA „Energokomplekss”, SIA „SLO Latvia”. Maģistra darbā minētie uzņēmumi ir nedaudz raksturoti, kā arī tiek lietoti uzņēmumu nepublicētie dati SIA „Elko” konkurētspējas analīzē un novērtēšanā.
13. Likviditātes rādītāju aprēķinā redzams, ka SIA „Elko” kopējās likviditātes rādītājs ir augtāks par optimālajām robežām un katru gadu tas turpina augt – tas var liecināt par uzņēmuma līdzekļu neefektīvu izmantošanu vai neracionālu kapitāla struktūru. Ievērojamais krājumu un debitoru apjoms norāda arī uz iespējamību, ka tie var pilnīgi nepārvērsties maksāšanas līdzekļos. Salīdzinot ar konkurentiem, redzams, ka SIA „SLO Latvia” darbojas paaugstināta riska apstākļos, jo uzņēmuma krājumos ieguldīts pārāk liels līdzekļu apjoms. Kopumā autore uzsver, ka visiem pieminētajiem uzņēmumiem, tostarp arī SIA „Elko” jāpievērš uzmanība naudas līdzekļu plānošanai, sastādot naudas līdzekļu apgrozības plānus, jo neviens no nosauktajiem neiekļaujas literatūras avotos nosauktajās absolūtās likviditātes rādītāja robežās.
14. Analizējot neatkarības maksātspējas rādītāju, kas SIA „Elko” 2012. gadā, salīdzinot ar iepriekšējo gadu, ir samazinājies, tomēr autorei nerada bažas, bet gan pārliecību, ka uzņēmuma kreditori var justies droši, jo uzņēmums vairāk kā 50% finansē no pašu kapitāla. 2011. gadā vērojamās izmaiņas uzņēmuma atkarībā no ārējiem kreditoriem skaidrojamas ar pašu kapitāla samazinājumu no 518000 Ls uz 259000 Ls. Aprēķini rāda, ka SIA „Energokomplekss” uzrāda zemu, pat brīžiem kritiskus maksātspējas rādītājus un augstu riska līmeni, kas liek piebilsts, ka uzņēmuma vadībai jāizvērtē pašu kapitāla struktūra un iespēju robežās jāpalielina pašu kapitāls.

15. Analizējot rentabilitātes rādītājus kontekstā ar nozares konkurentiem, var secināt, ka SIA „SLO Latvia” darbojas efektīvāk, kā pārējie uzņēmumi, jo uzrāda straujāko attīstību pēc zaudējumu piedzīvošanas 2009. gadā. SIA „Elko” savukārt nepieciešams izvērtēt pamatdarbības efektivitāti. Jāteic, ka operatīvās darbības rentabilitātes rādītāji ik gadu uzlabojās – šāda tendence vērtējama pozitīvi, jo uzlabojas realizācijas un produkcijas ražošanas ienesīgums. Bruto peļņas rentabilitāte palielinājusies gan uz neto apgrozījuma, gan pārdotās produkcijas ražošanas izmaksu pieauguma rēķina, tādējādi liecinot, ka SIA „Elko” ir palielinājis darbības apjomus, ka tiek kontrolēts izmaksu līmenis un cenu politika ir atbilstoša tirgus iespējām.
16. Veicot uzņēmumu aprites rādītāju analīzi, maģistra darba autore uzsver, ka pētāmais uzņēmums savu saimniecisko darbību veic efektīvi. Doto koeficientu dinamika gandrīz visos gadījumos ir vienmērīga un stabila, bez krasām svārstībām un izmaiņām, kas vērtējama ļoti pozitīvi.
17. Darba ievadā izvirzītā hipotēze, pēc autores domām, tiek apstiprināta, jo, apkopojot aprakstītos rādītājus, koeficientus un modeļus, kā arī to analīzi, autore secina, ka uzņēmums SIA „Elko”, salīdzinājumā ar galvenajiem konkurentiem, darbojas rentabli un ir konkurētspējīgs savā nozarē.

## PRIEKŠLIKUMI

1. SIA „Elko” vadībai izstrādāt uzņēmuma stratēģiju, to periodiski koriģēt un papildināt atbilstoši uzņēmuma izvirzītajiem mērķiem un ekonomiskajai situācijai, par pamatu izmantojot autores izstrādāto SIA „Elko” SVID analīzi.
2. Grāmatvedības nodaļai turpmākajā darbībā pētīt un analizēt likviditātes, maksātspējas, rentabilitātes un aktivitātes rādītājus, to dinamiku un salīdzinājumu ar konkurentiem, tādējādi tiks noskaidroti problēmu rašanās iemesli, kurus uzlabot.
3. SIA „Elko” vadībai izvērtēt finanšu līdzekļu efektivitāti un kapitāla struktūru, kā arī izskatīt iespēju krājumu samazināšanā, realizējot vai norakstot nelikvīdas, ilgi stāvējušas preces, kas uzlabos krājumu apriti uzņēmumā.
4. Lai novērstu konkurences intensitātes negatīvo ietekmi, ierosinājums grāmatvedības nodaļai un uzņēmuma vadībai pastāvīgi pētīt un analizēt galveno konkurentu darbību un aktivitātes tirgū – piedāvātā sortimenta izmaiņas, reklāmas aktivitātes un cenu izmaiņas, tādējādi noskaidrojot situāciju tirgū un rodot iespēju iespējami ātri reaģēt uz notiekošajām izmaiņām.
5. SIA „Elko” vadībai izstrādāt konkrētu cenu politiku, izvirzot konkrētu taktiku. Veidot jaunas lojalitātes programmas un bonusu sistēmu, kas piesaistītu jaunus klientus un motivētu jau esošos. Tirdzniecības pārstāvjiem rast iespēju tiešai komunikācijai ar klientu, kā arī attīstīt komunikāciju ar sadarbības partneriem - piegādātājiem.
6. Uzņēmuma vadībai organizēt apmācības kursus darbā ar loģistikas moduli, lai parādītu darbiniekiem tā darbības priekšrocības un atvieglotu ikdienas darbu.
7. Piesaistot ekspertus un speciālistus, IT nodaļai sakārtot uzņēmuma mājaslapas darbību un norādīto informāciju tajā, veidojot to atbilstoši šībrīža uzņēmuma darbības specifikai.
8. Veiksmīgi izpildot augstāk minētos priekšlikumus, SIA „Elko” vadībai izvērtēt internetveikala ieviešanas iespējamību nākotnē un rast un plānot līdzekļus tā ieviešanai. Tādējādi tiks uzlabota klientu apkalpošana un paplašināta saimnieciskā darbība.

## IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. LR likums „Konkurences likums” LR AP un Valdības Ziņotājs, Nr. 22, 22.11.2001. ar 01.03.2010. grozījumiem ieskaitot, pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=54890> (skatīts 04.03.2013.)
2. LR Centrālās statistikas pārvaldes dati, pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/dati-245.html> (skatīts 21.03.2013.)
3. **Barney, Jay B.** „*Gaining and Sustaining competitive advantage: 2nd ed.*” Prentice Hall, Upper Saddle River, 2002. 600 p.
4. **Bikse V.** „*Ekonomikas teorijas pamatprincipi*” Rīga, Izglītības soli, 2007. 454 lpp
5. **Caune J.** „Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārņemšanas metodika Latvijas uzņēmumos: promocijas darba kopsavilkums” Rīga, Latvijas Universitāte, 2005. 34 lpp.
6. **Caune J., Dzedons A.** „*Stratēģiskā vadīšana*” Rīga, Lidojošā zivs, 2009. 347 lpp
7. **Dimante Dž., Malzubris J., Atstāja Dz., Brīvers I., Tambovceva T., Pūle B.** „*Vide un ekonomika*” Rīga, Latvijas Universitāte, 2011, 256 lpp.
8. **Faulkner D.O., Campbell A.** „*The Oxford handbook of strategy: a strategy overview and competitive strategy* Volume I.” Oxford, Oxford University Press, 2003. 544 p.
9. **Forands I.** „*Biznesa vadības tehnoloģijas*” Rīga, Latvijas izglītības fonds, 2009. 307 lpp
10. **Galvin. C.** „*A CEO's Perspective – Making Innovation Work*” International Journal of Innovation Science, 2010. 47 – 51. p
11. **Gitman L.J., McDaniel C.D.** „*The Future of Business: The Essentials*” South – West Cengage Learning, 2009, 500 p.
12. **Heizer, Jay, Render, Barry.** „*Principles of Operations Management: 4th ed*” Upper Saddle River, Prentice Hall, 2001. 716.p
13. **Hofs K.G.** „*Biznesa ekonomika*” Rīga, Jāņa Rozes apgāds, 2011. 603 lpp.
14. **Jain T.R., Ohri V.K.** „*Principles of Economics*” VK Publications, 2010 – 2011, 355 p.
15. **Jain T.R., Sandhu A.S.** „*Microeconomics*” VK Publications, 2008. 837 p.
16. **Kalve I.** „*Apsegļot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība*” Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2005. 295 lpp.

17. **Kālis I.** „*Finansu menedžments*” Rīga, Latvijas Universitāte, 2003. 189 lpp.
18. **Кулешова А.Б.** „*Конкуренция в вопросах и ответах*” Москва, 2004. 249 lpp.
19. **Lawrence J. Gitman, Carl D. McDaniel.** „*The Future of Business: The Essentials*” South – West Cengage Learning, 2009.
20. **Leiks N.** „*Stratēģiskā plānošana*” Rīga, SIA Multineo, 2007. 247 lpp.
21. **Lībermanis G.** „*Peļņa un konkurence*” Rīga, Kamene, 2003. 229 lpp.
22. **Lībermanis G.** „*Tirgus, cenas, konkurence*” Rīga, Kamene, 2002. 247 lpp.
23. **Niedrītis J.Ē.** „*Organizāciju stratēģiju izpildes nodrošināšanas sistēma. Latvijas Universitātes raksti. Vadības zinātne, 690. sējums*” Rīga, Latvijas Universitāte, 2005. 688 lpp.
24. **Okland, John S.** „*Total Quality Management: 2nd ed.*” Oxford, Butterworth – Heinemann, 1997. 463 p.
25. **Oļevskis G.** „*Starptautiskā tirdzniecība*” Rīga, Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola, 2003. 204 lpp.
26. **Paula D., Titarenko D., Dubras E. Redakcijā.** „*Latvijas ekonomikas konkurētspēja un investīciju nozīme tās veicināšanā: Monogrāfija*” Rīga, LU Akadēmiskais apgāds, 2009. 139 lpp.
27. **Porter.M.** „*E.Competitive Advantage*” New York, The Free Press, 1998. 557 p.
28. **Porter.M.** „*E.Competitive Strategy*” New York, The Free Press, 1998. 396 p.
29. **Porter M.** „*The Five Competitive Forces that Shape Strategy*” Harvard Business Review, 2008. 79 – 93. p.
30. **Praude V., Beļčikovs J.** „*Menedžments*” Rīga, Vaidelote, 2001. 508 lpp.
31. **Praude V.** „*Menedžments*” Rīga, SIA Burtene, 2012. „497 lpp.
32. **Rurāne M.** „*Finansu pārvaldība*” Rīga, Latvijas izglītības fonds, 2001. 281 lpp.
33. **Rurāne M.** „*Finansu menedžments*” Rīga, Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola, 2006. 383 lpp.
34. **Škapars R.** „*Mikroekonomika*” Rīga, Ekonomikas pētījumu un biznesa izglītības institūts, 2007. 369 lpp.
35. **Tucker I.B.** „*Survey of economics*” South – Western Cengage Learning, 2011, 564 p.

36. SIA „EK Sistēmas” mājaslapā publicētais uzņēmuma apraksts, pieejams:  
<http://www.eksistemas.lv/?id=15> (skatīts 17.04.2013.)
37. SIA „Energokomplekss” mājaslapā publicētais uzņēmuma apraksts, pieejams:  
<http://www.energokomplekss.lv/lat/kompanija/> (skatīts 17.04.2013.)
38. SIA „SLO Latvia” mājaslapā publicētais uzņēmuma apraksts, pieejams:  
[https://www.slo.lv/lv/par\\_mums/](https://www.slo.lv/lv/par_mums/) (skatīts 18.04.2013.)
39. Npublicētie SIA „EK Sistēmas” materiāli. „Gada pārskats par 2009. gadu”
40. Npublicētie SIA „EK Sistēmas” materiāli. „Gada pārskats par 2010. gadu”
41. Npublicētie SIA „EK Sistēmas” materiāli. „Gada pārskats par 2011. gadu”
42. Npublicētie SIA „Elko” materiāli. „Gada pārskats par 2009. gadu”
43. Npublicētie SIA „Elko” materiāli. „Gada pārskats par 2010. gadu”
44. Npublicētie SIA „Elko” materiāli. „Gada pārskats par 2011. gadu”
45. Npublicētie SIA „Elko” materiāli. „Gada pārskats par 2012. gadu”
46. Npublicētie SIA „Elko” materiāli. „Nolikums par grāmatvedības organizēšanu un kārtošanu”
47. Npublicētie SIA „Energokomplekss” materiāli. „Gada pārskats par 2009. gadu”
48. Npublicētie SIA „Energokomplekss” materiāli. „Gada pārskats par 2010. gadu”
49. Npublicētie SIA „Energokomplekss” materiāli. „Gada pārskats par 2011. gadu”
50. Npublicētie SIA „SLO Latvia” materiāli. „Gada pārskats par 2009. gadu”
51. Npublicētie SIA „SLO Latvia” materiāli. „Gada pārskats par 2010. gadu”
52. Npublicētie SIA „SLO Latvia” materiāli. „Gada pārskats par 2011. gadu”

**SIA „Elko” nolikums par grāmatvedības organizāciju un kārtošanu**

**APSTIPRINĀTS**

**SIA "Elko"**

Vadītājs \_\_\_\_\_ Valdis Rudzis

20\_\_ . g. „ ”, \_\_\_\_\_

**NOLIKUMS**

**par grāmatvedības organizāciju un kārtošanu**

**1. Vispārīgie noteikumi.**

- 1.1. Uzņēmums grāmatvedības uzskaiti organizē saskaņā ar likuma "Par grāmatvedību", likuma " Par uzņēmuma gada pārskatiem", Ministru kabineta noteikumiem Nr. 585 „Noteikumi par grāmatvedības kārtošanu un organizāciju”, uc. izdotajiem normatīvajiem aktiem.
- 1.2. Grāmatvedība aptver visus uzņēmuma finanšu un saimnieciskos darījumus. Grāmatvedību kārto tā, lai grāmatvedības jautājumos kvalificēta trešā persona gūst skaidru priekšstatu par uzņēmuma finansiālo stāvokli, saimnieciskajiem darījumiem noteiktā laika posmā, lai var konstatēt katra saimnieciskā darījuma sākumu un izsekot tā norisi. Grāmatvedības sniegtajai informācijai jābūt patiesai, salīdzināmai, savlaicīgai, nozīmīgai, saprotamai, pilnīgai un pamatotai ar dokumentiem. Grāmatvedība nodrošina ieņēmumu un izdevumu norobežošanu pa pārskata periodiem.
- 1.3. Grāmatvedības galvenie uzdevumi:
  - 1.3.1. nodrošināt uzņēmumu ar informāciju par līdzekļu izlietošanu un informāciju lēmumu pieņemšanai par līdzekļu pieprasījumu;
  - 1.3.2. nodrošināt kontroli par uzņēmuma materiālo un finanšu resursu izmantošanu un īpašuma saglabāšanu;
  - 1.3.3. nodrošināt finanšu pārskatu lietotājus ar patiesu un pilnīgu informāciju par uzņēmuma saimnieciskās darbības rezultātiem un finansiālo stāvokli.
- 1.4. Grāmatvedības uzskaiti kārto uzņēmuma grāmatvedības dienests. Grāmatvedības uzskaitē nodrošina finanšu vadības grāmatvedības, krājumu un personālvadības, pārdošanas un iegādes, kā arī uzņēmuma specifisku funkciju veikšanu. Grāmatvedības reģistru kārtošanā tiek ievērotas likuma “Par grāmatvedību” prasības: tie nodrošina datu attēlu trešajai personai salasāmā veidā un, ja nepieciešams, tā izrakstu (likuma “Par grāmatvedību” 7.pants).
- 1.5. Grāmatvedības reģistros nedrīkst izdarīt ierakstus, kuri nav pamatoti ar attaisnojuma dokumentu (likums "Par grāmatvedību" 7.pants). Attaisnojuma dokumentam ir obligāti šādi rekvizīti (identifikācijas dati):
  - 1.5.1. Uzņēmuma nosaukums, reģistrācijas numurs,
  - 1.5.2. dokumenta nosaukums, numurs un datums,
  - 1.5.3. saimnieciskā darījuma apraksts un pamatojums (kas, kāpēc un par cik iegādāts, pārvietots, remontēts, būvēts u.tml.),

- 1.5.4. par saimnieciskā darījuma veikšanu un informācijas pareizību atbildīgo personu paraksti (kas pircis, pārdevis, izpildījis darbu, akceptējis darījumu u. tml.);
  - 1.5.5. saimnieciskā darījuma mērītāji (daudzums, summas);
  - 1.5.6. saimnieciskā darījuma dalībnieki;
  - 1.5.7. citi papildus rekvizīti (dokumenta numurs, zīmogs), kurus nosaka attiecīgi Ministru kabineta noteikumi.
- 1.6. Attaisnojuma dokumentam var būt ārēja vai iekšēja izcelsme, tas var būt sagatavots rakstiski vienā vai vairākos eksemplāros vai elektroniski. Iekšējos dokumentus sagatavo pati iestāde. Ja operācija dokumentēta vienlaikus gan ar ārēju, gan iekšēju dokumentu, priekšroka dodama ārējam dokumentam. Attaisnojuma dokumentu sagatavo tā, lai visā tā glabāšanas laikā nezustu tajā ietvertā informācija un tiktu nodrošināts tā juridiskais spēks, kā arī iespēja izgatavot šī dokumenta kopiju. Attaisnojuma dokumentu nedrīkst sagatavot, ierakstiem izmantojot zīmuli vai tos izdarot citādā tehniski viegli pārlabojamā vai fiziski nenoturīgā veidā. Ja attaisnojuma dokumentu sagatavo un glabā elektroniski, jānodrošina iespēja, ja nepieciešams, izsniegt šā dokumenta kopiju, norakstu vai izrakstu papīra formā.
  - 1.7. Par attaisnojuma dokumentu, grāmatvedības reģistru, grāmatvedības organizācijas dokumentu ,uc. grāmatvedības un citas informācijas saglabāšanu un aizsargāšanu pret iznīcināšanu vai nozaudēšanu ir atbildīgs vadītājs. (Ministru kabineta 2003.gada 21.oktobra noteikumu Nr.585“Noteikumi par grāmatvedības kārtošānu un organizāciju” 35.punkts).
  - 1.8. Ja attaisnojuma dokuments ir ārvalstu valūtā, tajā norādītās summas, pārrēķina latos pēc Latvijas Bankas noteiktā darījuma dienas kursa. Par ārvalstu valūtās veiktā darījuma dienu tiek uzskatīts:
    - 1.8.1. grāmatojot prasības personālam – avansa atskaites iesniegšanas datums, uz kuru tiek pieņemti visi norēķinu personu izdarītie izdevumi (komandējuma nauda, citi izdevumi),
    - 1.8.2. kases operācijām– kases ieņēmumu un izdevumu orderu reģistrācijas datums,
    - 1.8.3. banku operācijām– Valsts kases, kredītiestādes izraksts par izdarīto operāciju,
    - 1.8.4. mantiskiem darījumiem- preces, pakalpojuma vai mantas saņemšanas datums.
  - 1.9. Finanšu pārskati, grāmatvedības reģistri, attaisnojošie dokumenti un grāmatvedību reglamentējošie dokumenti uzglabājami sistemātiski sakārtoti visā paredzētajā grāmatvedības informācijas glabāšanas laikā. Glabāšanas laiks ir:
    - 1.9.1. galvenā grāmata un tās pielikumi 10 gadi, (Valsts arhīvā nodod pēc esošo normatīvo aktu prasījumiem)
    - 1.9.2. grāmatvedības organizācijas dokumenti, inventāra saraksti un grāmatvedības reģistri 10 gadi;
    - 1.9.3. attaisnojuma dokumenti par darbinieku mēneša algu ar sadalījumu pa gadiem un mēnešiem 75 gadi;
    - 1.9.4. pārējie attaisnojuma dokumenti 5 gadi.
  - 1.10. Attaisnojuma dokumenti, grāmatvedības reģistri un citi grāmatvedības dokumenti līdz to novietošanai uzņēmuma arhīvā glabājas atbildīgo personu pārziņā. Papīra dokumenta veidā sagatavotos kārtējā mēneša attaisnojuma dokumentus, kuri attiecas uz noteiktu grāmatvedības reģistru, komplektē ieraksta numuru secībā un caursūtus mapēs uzglabā šim nolūkam paredzētās glabāšanas vietās.
  - 1.11. Uzņēmuma birojā un arhīvā esošos grāmatvedības dokumentus fiziskās un juridiskās personas drīkst izmantot tikai ar vadītāja atļauju. Šos dokumentus drīkst izņemt no uzņēmuma tikai speciālajos likumos vai citos normatīvajos aktos paredzētajos gadījumos un noteiktajā kārtībā.
  - 1.12. Ja uzņēmumu likvidē vai reorganizē, pēc saskaņošanas ar Valsts arhīvu ģenerāldirekciju uzņēmuma arhīva turpmāko uzglabāšanas kārtību nosaka likvidācijas

komisija. Minētā komisija dokumentus sakārto un nodod turpmākai glabāšanai valsts arhīvā vai reorganizācijā izveidotā uzņēmuma arhīvā.

## **2. Saimniecisko darījumu iegrāmatošana un grāmatvedības reģistru kārtošana**

- 2.1. Grāmatvedības reģistrus kārto latviešu valodā. Grāmatvedības uzskaitē un pārskatos par naudas vienību lieto Latvijas Republikas naudas vienību – latu (likums “Par grāmatvedību” 5. un 6.panti)..
- 2.2. Visi saimnieciskie darījumi tiek dokumentēti, novērtēti naudas izteiksmē un iegrāmatoti grāmatvedības reģistros Grāmatvedības reģistrus iedala hronoloģiskajos reģistros un sistemātiskajos reģistros. Šajos reģistros attiecīgi hronoloģiskā secībā (hronoloģiskais ieraksts) vai pēc ekonomiskā satura (sistemātiskais ieraksts) izdara ierakstus par katru saimniecisko darījumu. Ja noteikta veida saimnieciskie darījumi bieži atkārtojas, katram šādam saimniecisko darījumu veidam var iekārtot atsevišķu hronoloģisko reģistru.
- 2.3. Saimniecisko darījumu iegrāmatošana veicama darījuma dienā vai iespējami drīzāk pēc tās, bet ne vēlāk kā 15 dienas pēc tā mēneša beigām, kad saimnieciskais darījums ir noticis.
- 2.4. Dokumentus, kas atbilst attaisnojuma dokumentiem noteiktajām prasībām, izmanto ierakstiem grāmatvedības reģistros, Attaisnojuma dokumentu pārbauda . Norādījumu par to, kura grāmatvedības konta kredītā un kura konta debitā ierakstāma saimnieciskā darījuma summa (iegrāmatojums), izdara rakstiski uz attaisnojuma dokumenta vai viendabīgu dokumentu kopsavilkuma vai nodrošina šī iegrāmatojuma atšifrējumu, ja iegrāmatojumu veic elektroniski, un atbilstoši šim iegrāmatojumam izdara ierakstus attiecīgajos kontos.
- 2.5. Lai novērstu iespēju izdarīt atkārtotu ierakstu, pēc attaisnojuma dokumenta ierakstīšanas attiecīgajā grāmatvedības reģistrā dokumentā norāda ieraksta kārtas numuru.
- 2.6. Ieraksti grāmatvedības reģistros tiek izdarīti pēc divkāršās ierakstu metodes. Pēc šīs metodes viens un tas pats saimnieciskais darījums par vienu un to pašu summu tiek ierakstīts vismaz divas reizes savstarpēji saistītā grāmatvedības kontu sistēmā, viena konta debitā un ar to korespondējošā konta kredītā, ievērojot apstiprināto kontu plānu un saimnieciskā darījuma būtībai atbilstošu kontu korespondenci.
- 2.7. Grāmatvedības kontos tiek atspoguļotas uzņēmuma līdzekļu un saistību izmaiņas noteiktā laika posmā. Kontu detalizācija pakāpe tiek noteikta iestādes vadītāja apstiprinātajā kontu plānā. Katrā kontā apvienoti pēc sava ekonomiskā satura vienveidīgi līdzekļi, to veidošanās avoti vai saimnieciskie procesi.
- 2.8. Ieraksti attaisnojuma dokumentos un grāmatvedības reģistros izdarāmi skaidri salasāmi un tā, lai nodrošinātu šo ierakstu saglabāšanu tik ilgā laika posmā, kāds glabāšanai noteikts likumā «Par grāmatvedību».
- 2.9. Ja tiek laboti attaisnojuma dokumenti vai grāmatvedības reģistri, labojumu izdara ar jaunu ierakstu, kas labo vai atsauc iepriekšējo ierakstu. Grāmatvedības reģistrus var labot, lietojot negatīvus skaitļus (storno). Grāmatvedības dokumentus un reģistrus nedrīkst dzēst.
- 2.10. Ja tiek laboti papīra dokumenta veidā sagatavotie attaisnojuma dokumenti un grāmatvedības reģistri, katru labojumu atrunā, norādot, kas, kad un kāpēc labojis, kā arī ar parakstu apstiprina tā persona, kura izdarījusi labojumu.
- 2.11. Par attaisnojuma dokumentu labojumam var izmantot grāmatvedības izziņu, kurā ir informācija par to, kurš grāmatvedības reģistrs vai attaisnojuma dokuments ir labojams. Grāmatvedības izziņā norāda labojuma izdarīšanas datumu, iemeslu, personu, kas atļāvusi veikt labojumu, un labojamā (sākotnējā) ieraksta kārtas numuru

hronoloģiskajā reģistrā. Uz labojamā (sākotnējā) attaisnojuma dokumenta izdara atzīmi par grāmatvedības izziņas sagatavošanu un norāda tās datumu.

### 3. Grāmatvedības organizācijas dokumenti

- 3.1. Grāmatvedības organizācijas dokumenti nosaka kārtību par saimniecisko darījumu mantas un saistību :
  - 3.1.1. Dokumentēšanu
  - 3.1.2. Novērtēšanu
  - 3.1.3. Uzskaiti
  - 3.1.4. Inventarizāciju
- 3.2. Uzņēmumā ir izstrādāti un apstiprināti šādi dokumenti
  - 3.2.1. Nolikums par grāmatvedības organizāciju un kārtošānu;
  - 3.2.2. Dokumentu apgrozības shēma
  - 3.2.3. Grāmatvedības kontu plāns;
  - 3.2.4. Grāmatvedības kontu plāna lietošanas noteikumi;
  - 3.2.5. Inventarizācijas noteikumi;
  - 3.2.6. Ilgtermiņa ieguldījumu klasifikācijas kritēriji;
  - 3.2.7. Apgrozāmo līdzekļu klasifikācijas kritēriji;
  - 3.2.8. Nolikums par komandējumiem un darba braucieniem;
  - 3.2.9. Kases operāciju uzskaites noteikumi;
- 3.3. Uzņēmuma saimnieciskie darījumi galvenokārt notiek divos ciklos:
  - 3.3.1. ieņēmumu veidošanās ciklā ir darījumi, kas attiecas uz saimnieciskās darbības ieņēmumu un naudas līdzekļu iegūvi,
  - 3.3.2. preču un pakalpojumu iegādes ciklā ietilpst preču un pakalpojumu pasūtīšana, saņemšana un citu maksājumu, kas nodrošina saimniecisko darbību, veikšana (ieskaitot darba algu uzskaiti un maksājumus).
- 3.4. Apmaksas saņemšanā par sniegtajiem pakalpojumiem ietilpst šādas darbības:
  - 3.4.1. naudas saņemšana kredītiestādē vai kasē
  - 3.4.2. samaksāto summu salīdzināšana ar ieregistrētajām maksājamo rēķinu (debitoru parādu) summām;
  - 3.4.3. naudas ieņēmumu atspoguļošāna grāmatvedībā.
- 3.5. Preču un pakalpojumu ciklā ietilpst:
  - 3.5.1. preču un pakalpojumu iegāde;
  - 3.5.2. maksājumi par saņemtajām precēm un pakalpojumiem;
  - 3.5.3. preču un pakalpojumu saņemšana, pārbaude un pieņemšana– preču un pakalpojumu pieņemšana grāmatvedībā.
- 3.6. Darba samaksas procesā ietilpst:
  - 3.6.1. pastāvīgo datu – darbinieku darba samaksas nosacījumu, ieturējumu veidu noteikšana,;
  - 3.6.2. darba algu, piemaksu, prēmiju u.c. aprēķināšana, ieturējumu summu aprēķināšana.
- 3.7. Darba algu maksājumus izdara, pārskaitot naudu uz darbinieka kontu bankā vai norēķinoties ar darbinieku skaidrā naudā. To var veikt darbinieka algu norakstot no darbiniekam izsniegtā avansa norēķina
- 3.8. Grāmatvedības uzskaitē kārtojama, sastādot kopsavilkuma pārskatus par:
  - 3.8.1. bankas operācijām
  - 3.8.2. materiālo vērtību un ilgtermiņa ieguldījumu, apgrozāmo līdzekļu saņemšanu un norakstīšanu ;
  - 3.8.3. aprēķināto darba algu un valsts sociālās apdrošināšanas obligātajām iemaksām;
  - 3.8.4. norēķiniem ar piegādātājiem un citiem kreditoriem;
  - 3.8.5. norēķiniem ar debitoriem;

### 3.8.6. norēķiniem ar avansieriem;

## 4. Grāmatvedības cikls

- 4.1. Grāmatvedības cikls ietver vairākus secīgus grāmatvedības darba posmus, kuru rezultātā iegūst finansu pārskatus par attiecīgā saimnieciskā gada periodu (mēnesi, ceturksni, gadu). Budžeta gada pilns grāmatvedības cikls attiecas uz pārskata gadu. Tajā ir šādi galvenie grāmatvedības darba posmi:
  - 4.1.1. kontu atvēršana;
  - 4.1.2. uzņēmuma saimniecisko darījumu analīze un ieģrāmatošana;
  - 4.1.3. kontu atlikumu aprēķināšana;
  - 4.1.4. kontu apgrozījumu un atlikumu pārskata sastādīšana;
  - 4.1.5. koriģējošo ierakstu ieģrāmatošana;
  - 4.1.6. slēguma ierakstu ieģrāmatošana;
  - 4.1.7. finanšu pārskatu sagatavošana.
- 4.2. Pārskata gada sākumā uzņēmumā iekārto grāmatvedības reģistrus un atver kontus grāmatvedības kontu pārskatā-virsgrāmatā, kā arī ieraksta kontu atlikumus pārskata gada sākumā; pamatojoties uz iepriekšējā pārskata gada slēguma bilances datiem.
- 4.3. Pārskata gada laikā, pamatojoties uz attaisnojuma dokumentiem, izdara ierakstus grāmatvedības reģistros, aprēķina kontu datu kopsummas un ne retāk kā reizi mēnesī ieraksta tās grāmatvedības kontu pārskatā –virsgrāmatā.
- 4.4. Kontu apgrozījumu un atlikumu pārskatu sastāda darba tabulas veidā. Darba tabulas rindās ieraksta kontu nosaukumus vai kodus uzņēmuma grāmatvedības kontu plāna secībā atbilstoši grāmatvedības kontu pārskatam –virsgrāmatai, bet ailes iekārto atbilstoši pārskata sagatavošanas nolūkam.
- 4.5. Kontu apgrozījumu un atlikumu pārskatu aizpilda šādā secībā: ierakstus sāk ar kontu atlikumiem pēc stāvokļa uz pārskata gada pēdējo dienu, ieraksta papildu ieģrāmatojumu un precizējumu summas, kā arī kontu slēguma ieģrāmatojumu summas un aprēķina jaunos kontu atlikumus. Izmantojot minētos datus, aizpilda ailes, kas paredzētas attiecīgi peļņas vai zaudējumu aprēķinam vai ieņēmumu un izdevumu pārskatam un bilancei, kā arī aprēķina attiecīgi pārskata gada peļņu vai zaudējumus, vai ieņēmumu un izdevumu starpību.
- 4.6. Izmantojot kontu apgrozījumu un atlikumu pārskata datus, grāmatvedībā veic šādas darbības:
  - 4.6.1. sagatavo grāmatvedības izziņas un izdara koriģējošus ierakstus hronoloģiskajos un sistemātiskajos reģistros (arī grāmatvedības kontu pārskatā –virsgrāmatā);
  - 4.6.2. ieģrāmato kontu slēguma ierakstus;
  - 4.6.3. sagatavo finanšu pārskatus.
  - 4.6.4.

## 5. Grāmatvedības kontrole

- 5.1. Uzņēmuma vadītājs nodrošina uzņēmuma grāmatvedības kontroles sistēmas izstrādi un ieviešanu.
- 5.2. Grāmatvedības kontrole ietver metodes un paņēmienus, kurus izmanto, lai kontrolētu uzņēmuma līdzekļu saglabāšanu, saimniecisko darījumu atbilstību likumiem, uzņēmuma statūtiem un iekšējās kārtības noteikumiem, kā arī lai nodrošinātu grāmatvedības sniegtās informācijas pareizību.
- 5.3. Lai nodrošinātu grāmatvedības kontroles efektīvu darbību, uzņēmuma vadītājs grāmatvedības darba organizācijā ievēro šādus priekšnoteikumus:
  - 5.3.1. darba pienākumus veic kvalificēti darbinieki;

- 5.3.2. ir sagatavoti kvalitatīvi darba organizācijas dokumenti un ievērots nosacījums, ka visos tajos gadījumos, kad nepieciešams rīkoties citādi, nekā minētajos dokumentos norādīts, nepieciešama uzņēmuma vadītāja atļauja;
- 5.3.3. uzskaites funkcija ir atdalīta no pārējām uzņēmuma saimnieciskās darbības funkcijām.

## **6. Finanšu pārskatu sagatavošanas vispārīgie principi**

- 6.1. Finanšu pārskatiem jābūt patiesiem un tiem jāsniedz skaidrs priekšstats par uzņēmuma līdzekļiem, saistībām, finansiālo stāvokli.
- 6.2. Finanšu pārskats kā kopums sastāv no bilances, peļņas vai zaudējumu aprēķina, naudas plūsmas pārskata, pašu kapitāla izmaiņu pārskata un pielikuma, kā arī no vadības ziņojuma.
- 6.3. Katra saimnieciskā gada sākuma bilancei jāsakrīt ar iepriekšējā gada slēguma bilanci.
- 6.4. Sastādot grāmatvedības pārskatus ir jāievēro šādi grāmatvedības principi:
  - 6.4.1. saskaņotības princips – pārskata gadā tiek izmantotas iepriekšējā gadā lietotās grāmatvedības un novērtēšanas metodes;
  - 6.4.2. uzkrāšanas princips- faktiskie ieņēmumi un izdevumi jānorāda ņemot vērā to rašanās laiku, nevis naudas saņemšanas vai izdošanas laiku. Neatkarīgi no maksājuma vai rēķina saņemšanas datuma, jānorāda ar saimniecisko gadu saistītie ieņēmumi un izdevumi. Bilancē var būt uzkrājumi, saistības kā arī izdevumi un ieņēmumi, kas attiecas uz nākamo periodu.
  - 6.4.3. piesardzības princips- ieņēmumi jānorāda tikai tad, kad jau ir iegūti, bet izdevumi jāreģistrē tad, kad paredzama to iespējamība. Vērā tiek ņemtas visas vērtību samazinošās un nolietojuma summas.
  - 6.4.4. formas pakļaušanas saturam princips – saimnieciskie darījumi jāiegrāmato un jāatspoguļo finanšu pārskatos ņemot vērā to ekonomisko saturu un būtību nevis tikai juridisko formu.
  - 6.4.5. būtiskuma princips – finanšu pārskatos jānorāda visi posteņi, kuri būtiski ietekmē finanšu pārskata lietotāja novērtējumu vai lēmuma pieņemšanu.
  - 6.4.6. izmaksu princips - iegūtie līdzekļi un saņemtie sākotnēji jānorāda atbilstoši to iegādes izmaksām.

## SIA „EK Sistēmas” bilance un peļņas vai zaudējumu aprēķins par 2009., 2010. un 2011. gadu

<b>Aktīvs</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Pētniecības darbs un uzņēmuma attīstības izmaksas	0	0	0
Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un līdzīgas tiesības	0	0	0
Citi nemateriālie ieguldījumi	1614	490	2559
<b>I. Nemateriālie ieguldījumi kopā</b>	<b>1614</b>	<b>490</b>	<b>2559</b>
Zemes gabali, ēkas, būves un ilggadīgie stādījumi	1286266	1223851	1148994
Iekārtas un mašīnas	0	0	0
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	108388	64923	67523
Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu izmaksas	0	2243	1370
Avansa maksājumi par pamatlīdzekļiem	0	0	0
<b>II. Pamatlīdzekļi kopā</b>	<b>1394654</b>	<b>1291017</b>	<b>1217887</b>
Pārējie aizdevumi u.c. ilgtermiņa debitori	0	0	0
<b>III. Ieguldījuma īpašumi kopā</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Līdzdalība radniecīgo uzņēmumu kapitālā	0	0	0
Pārējie vērtspapīri un ieguldījumi	0	0	0
Atliktā nodokļa aktīvi	0	0	0
<b>V. Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi kopā</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1. Ilgtermiņa ieguldījumi kopā</b>	<b>1396268</b>	<b>1291507</b>	<b>1220446</b>
Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli	0	0	0
Nepabeigtie ražojumi	0	0	0
Gatavie ražojumi un preces pārdošanai	795788	891729	1107832
Avansa maksājumi par precēm	10060	20358	13163
<b>I. Krājumi kopā</b>	<b>805848</b>	<b>912087</b>	<b>1120995</b>
Pircēju, pasūtītāju parādi	936053	1311097	1656253
Saistīto uzņēmumu parādi	0	0	0
Citi debitori	58648	19337	72606
Īstermiņa aizdevumi uzņēmuma līdzīpašniekiem un vadībai	0	0	0
Nākamo periodu izmaksas	3759	2240	3332
Uzkrātie ieņēmumi	0	0	0
<b>III. Debitori kopā</b>	<b>998460</b>	<b>1332674</b>	<b>1732191</b>
Līdzdalība radniecīgo uzņēmumu kapitālā	0	0	100000
Atvasinātie finanšu instrumenti	0	0	0
<b>IV. Īstermiņa finanšu ieguldījumi (vērtspapīri un līdzdalība kapitālos kopā)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100000</b>
<b>V. Nauda kopā</b>	<b>51499</b>	<b>67532</b>	<b>24306</b>
<b>2. Apgrozāmie līdzekļi (kopsumma)</b>	<b>1855807</b>	<b>2312293</b>	<b>2977492</b>
<b>Bilance</b>	<b>3252075</b>	<b>3603800</b>	<b>4197938</b>
<b>Pasīvs</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Pamatkapitāls	737800	737800	737800
Akciju (daļu) emisijas uzcenojums	0	0	0
Pārējās rezerves	0	0	0
<b>4. Rezerves kopā</b>	<b>737800</b>	<b>737800</b>	<b>737800</b>
Nesadalītā peļņa (iepriekšējo gadu)	533051	544609	580357

Nesadalītā peļņa (pārskata gada)	982	35748	124943
<b>1. Pašu kapitāls kopā</b>	<b>1271833</b>	<b>1318157</b>	<b>1443100</b>
Uzkrājumi paredzamajiem nodokļiem	0	0	0
Citi uzkrājumi	20000	20000	20000
<b>2. Uzkrājumi kopā</b>	<b>20000</b>	<b>20000</b>	<b>20000</b>
Aizņēmumi no kredītiestādēm	750114	641664	533214
Citi aizņēmumi	34884	9392	0
Atliktā nodokļa saistības	36715	37334	50258
<b>I. Ilgtermiņa kreditori kopā</b>	<b>821713</b>	<b>688390</b>	<b>583472</b>
Aizņēmumi no kredītiestādēm	469538	416850	494267
Citi aizņēmumi	0	27870	0
No pircējiem saņemtie avansi	20769	66186	51651
Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	397084	754205	1186355
Prādi radniecīgiem uzņēmumiem	906	10918	13395
Nodokļi un sociālās nodrošināšanas maksājumi	50212	151523	219673
Pārējie kreditori	61970	48481	68070
Neizmaksātās iepriekšējo gadu dividendes	100000	100000	100000
Nākamo periodu ieņēmumi	0	0	0
Uzkrātās saistības	1210	1220	1220
Atvasinātie finanšu instrumenti	36840	0	16735
<b>II. Īstermiņa kreditori kopā</b>	<b>1138529</b>	<b>1577253</b>	<b>2151366</b>
<b>3. Kreditori kopā</b>	<b>1960242</b>	<b>2265643</b>	<b>2734838</b>
<b>Bilance</b>	<b>3252075</b>	<b>3603800</b>	<b>4197938</b>

	2009	2010	2011
1. Neto apgrozījums	4464581	5665037	7038313
2. Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	-3597818	-4725975	-5834595
<b>3. Bruto peļņa vai zaudējumi (no apgrozījuma)</b>	<b>866763</b>	<b>939062</b>	<b>1203718</b>
Pārdošanas izmaksas	-625792	-644050	-705511
5. Administrācijas izmaksas	-70664	-85002	-89109
Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	5756	3159	25161
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	-102049	-101358	-210908
9. Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	0	0	0
11. Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	-52292	-51751	-50564
<b>12. Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem</b>	<b>21722</b>	<b>60060</b>	<b>172787</b>
<b>15. Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem</b>	<b>21722</b>	<b>60060</b>	<b>172787</b>
16. Ieņēmuma nodoklis par pārskata periodu	-13264	-18771	-40655
17. Pārējie nodokļi	-4506	-4922	-5406
18. Atliktais uzņēmuma ienākuma nodoklis	-2970	-619	-1783
<b>19. Pārskata perioda peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem (tīrie ieņēmumi)</b>	<b>982</b>	<b>35748</b>	<b>124943</b>

## SIA „Elko” bilance un peļņas vai zaudējumu aprēķins par 2009., 2010., 2011. un 2012. gadu

<b>Aktīvs</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Pētniecības darbs un uzņēmuma attīstības izmaksas	0	0	0	0
Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un līdzīgas tiesības	3093	797	4455	5869
Citi nemateriālie ieguldījumi	0	0	0	0
<b>I. Nemateriālie ieguldījumi kopā</b>	<b>3093</b>	<b>797</b>	<b>4455</b>	<b>5869</b>
Zemes gabali, ēkas, būves un ilggadīgie stādījumi	1019549	978171	922742	996944
Iekārtas un mašīnas	157752	114855	109923	182977
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	4099	2806	7686	6909
Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu izmaksas	13499	22144	22144	22144
Avansa maksājumi par pamatlīdzekļiem	0	0	122615	0
<b>II. Pamatlīdzekļi kopā</b>	<b>1194899</b>	<b>1117976</b>	<b>1185110</b>	<b>1208974</b>
Pārējie aizdevumi u.c. ilgtermiņa debitori	0	0	0	0
<b>III. Ieguldījuma īpašumi kopā</b>	<b>0</b>	<b>2000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Līdzdalība radniecīgo uzņēmumu kapitālā	2000	0	2000	2000
Pārējie vērtspapīri un ieguldījumi	0	0	209280	209280
Atliktā nodokļa aktīvi	0	0	0	0
<b>V. Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi kopā</b>	<b>2000</b>	<b>0</b>	<b>211280</b>	<b>211280</b>
<b>1. Ilgtermiņa ieguldījumi kopā</b>	<b>1199992</b>	<b>1120773</b>	<b>1400845</b>	<b>1426123</b>
Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli	984600	1003254	950428	988435
Nepabeigtie ražojumi	0	0	0	0
Gatavie ražojumi un preces pārdošanai	20104	10506	19981	23958
Avansa maksājumi par precēm	0	0	12354	26440
<b>I. Krājumi kopā</b>	<b>1004704</b>	<b>1013760</b>	<b>982763</b>	<b>1038833</b>
Pircēju, pasūtītāju parādi	899348	1083427	974094	1041140
Saistīto uzņēmumu parādi	0	0	375	395
Citi debitori	182813	34364	10986	23477
Īstermiņa aizdevumi uzņēmuma līdzīpašniekiem un vadībai	0	0	0	0
Nākamo periodu izmaksas	24505	27701	26561	29474
Uzkrātie ieņēmumi	32326	70149	10380	11992
<b>III. Debitori kopā</b>	<b>1138992</b>	<b>1215641</b>	<b>1022396</b>	<b>1106478</b>
Līdzdalība radniecīgo uzņēmumu kapitālā	0	0	0	0
Atvasinātie finanšu instrumenti	0	0	0	0
<b>IV. Īstermiņa finanšu ieguldījumi (vērtspapīri un līdzdalība kapitālos kopā)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Nauda kopā</b>	<b>55483</b>	<b>299289</b>	<b>556351</b>	<b>300550</b>
<b>2. Apgrozāmie līdzekļi (kopsumma)</b>	<b>2199179</b>	<b>2528690</b>	<b>2561510</b>	<b>2445861</b>
<b>Bilance</b>	<b>3399171</b>	<b>3649463</b>	<b>3962355</b>	<b>3871984</b>
<b>Pasīvs</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
	<b>SIA Elko</b>	<b>SIA Elko</b>	<b>SIA Elko</b>	<b>SIA Elko</b>
Pamatkapitāls	518000	518000	259000	259000

Akciju (daļu) emisijas uzcenojums	0	0	0	0
Pārējās rezerves	0	0	0	0
<b>4. Rezerves kopā</b>	<b>518000</b>	<b>518000</b>	<b>259000</b>	<b>259000</b>
Nesadalītā peļņa (iepriekšējo gadu)	1871236	1875943	1930367	1973666
Nesadalītā peļņa (pārskata gada)	41707	113624	43302	162113
<b>1. Pašu kapitāls kopā</b>	<b>2430943</b>	<b>2507567</b>	<b>2232669</b>	<b>2394779</b>
Uzkrājumi paredzamajiem nodokļiem	0	29824	0	0
Citi uzkrājumi	0	8589	66560	349755
<b>2. Uzkrājumi kopā</b>	<b>0</b>	<b>38413</b>	<b>66560</b>	<b>349755</b>
Aizņēmumi no kredītiestādēm	0	0	600000	0
Citi aizņēmumi	0	0	0	257937
Atliktā nodokļa saistības	32771	0	29906	28906
<b>I. Ilgtermiņa kreditori kopā</b>	<b>32771</b>	<b>0</b>	<b>629906</b>	<b>286843</b>
Aizņēmumi no kredītiestādēm	249267	0	489	895
Citi aizņēmumi	31000	445	0	
No pircējiem saņemtie avansi	27476	14747	15569	9840
Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	493297	913958	758426	750319
Prādi radniecīgiem uzņēmumiem	0	0	0	0
Nodokļi un sociālās nodrošināšanas maksājumi	51495	94105	164755	18672
Pārējie kreditori	32106	38218	94981	60881
Neizmaksātās iepriekšējo gadu dividendes	0	0	0	0
Nākamo periodu ieņēmumi	0	0	0	0
Uzkrātās saistības	50816	42010	0	0
Atvasinātie finanšu instrumenti	0	0	0	0
<b>II. Īstermiņa kreditori kopā</b>	<b>935457</b>	<b>1103483</b>	<b>1034220</b>	<b>840607</b>
<b>3. Kreditori kopā</b>	<b>968228</b>	<b>1103483</b>	<b>1664126</b>	<b>1127450</b>
<b>Bilance</b>	<b>3399171</b>	<b>3649463</b>	<b>3963355</b>	<b>3871984</b>

	2009	2010	2011	2012
1. Neto apgrozījums	5584407	6488418	10151969	9905223
2. Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	-4858977	-6131114	-9387857	-9186034
<b>3. Bruto peļņa vai zaudējumi (no apgrozījuma)</b>	<b>725430</b>	<b>357304</b>	<b>764112</b>	<b>719189</b>
Pārdošanas izmaksas	0	0	0	0
5. Administrācijas izmaksas	-545009	-137712	-173530	-220464
Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	26770	14797	24045	2688
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	-117360	-69365	-486078	-352897
9. Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	147	51	0	15975
11. Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	-25157	-19217	-9257	0
<b>12. Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem</b>	<b>64821</b>	<b>145858</b>	<b>119292</b>	<b>164491</b>
<b>15. Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem</b>	<b>64821</b>	<b>145858</b>	<b>119292</b>	<b>164491</b>
16. Ieņēmuma nodoklis par pārskata periodu	-22095	-33298	-74647	0
17. Pārējie nodokļi	-2148	-1883	-2261	-2378
18. Atliktais uzņēmuma ienākuma nodoklis	1129	2947	918	0
<b>19. Pārskata perioda peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem (tīrie ieņēmumi)</b>	<b>41707</b>	<b>113624</b>	<b>43302</b>	<b>162113</b>

**SIA „Energokomplekss” bilance un peļņas vai zaudējumu aprēķins par 2009., 2010. un 2011. gadu**

<b>Aktīvs</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Pētniecības darbs un uzņēmuma attīstības izmaksas	0	98145	0
Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un līdzīgas tiesības	228	0	0
Citi nemateriālie ieguldījumi	0	0	83423
<b>I. Nemateriālie ieguldījumi kopā</b>	<b>228</b>	<b>98145</b>	<b>83423</b>
Zemes gabali, ēkas, būves un ilggadīgie stādījumi	0	0	0
Iekārtas un mašīnas	0	0	0
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	76470	67190	96173
Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu izmaksas	0	0	0
Avansa maksājumi par pamatlīdzekļiem	0	0	0
<b>II. Pamatlīdzekļi kopā</b>	<b>76470</b>	<b>67190</b>	<b>96173</b>
Pārējie aizdevumi u.c. ilgtermiņa debitori	161643	16299	0
<b>III. Ieguldījuma īpašumi kopā</b>	<b>161643</b>	<b>16299</b>	<b>0</b>
Līdzdalība radniecīgo uzņēmumu kapitālā	0	0	0
Pārējie vērtspapīri un ieguldījumi	0	0	0
Atliktā nodokļa aktīvi	0	0	0
<b>V. Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi kopā</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1. Ilgtermiņa ieguldījumi kopā</b>	<b>238341</b>	<b>181634</b>	<b>179596</b>
Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli	0	0	0
Nepabeigtie ražojumi	0	0	0
Gatavie ražojumi un preces pārdošanai	487813	611661	619837
Avansa maksājumi par precēm	0	19944	17503
<b>I. Krājumi kopā</b>	<b>487813</b>	<b>631605</b>	<b>637340</b>
Pircēju, pasūtītāju parādi	692593	1535799	2799377
Saistīto uzņēmumu parādi	0	0	0
Citi debitori	72057	38417	38633
Īstermiņa aizdevumi uzņēmuma līdzīpašniekiem un vadībai	27509	24163	0
Nākamo periodu izmaksas	4018	3438	9445
Uzkrātie ieņēmumi	0	0	0
<b>III. Debitori kopā</b>	<b>796177</b>	<b>1601817</b>	<b>2847455</b>
Līdzdalība radniecīgo uzņēmumu kapitālā	0	0	0
Atvasinātie finanšu instrumenti	0	0	177708
<b>IV. Īstermiņa finanšu ieguldījumi (vērtspapīri un līdzdalība kapitālos kopā)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>177708</b>
<b>V. Nauda kopā</b>	<b>124457</b>	<b>464136</b>	<b>270683</b>
<b>2. Apgrozāmie līdzekļi (kopsumma)</b>	<b>1408447</b>	<b>2697558</b>	<b>3933186</b>
<b>Bilance</b>	<b>1646788</b>	<b>2879192</b>	<b>4112782</b>
<b>Pasīvs</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Pamatkapitāls	90000	90000	90000
Akciju (daļu) emisijas uzcenojums	0	0	0

Pārējās rezerves	0	0	0
<b>4. Rezerves kopā</b>	<b>90000</b>	<b>90000</b>	<b>90000</b>
Nesadalītā peļņa (iepriekšējo gadu)	33727	48017	48017
Nesadalītā peļņa (pārskata gada)	14290	123708	234805
<b>1. Pašu kapitāls kopā</b>	<b>138017</b>	<b>261725</b>	<b>372822</b>
Uzkrājumi paredzamajiem nodokļiem	0	0	0
Citi uzkrājumi	6914	6493	8771
<b>2. Uzkrājumi kopā</b>	<b>6914</b>	<b>6493</b>	<b>8771</b>
Aizņēmumi no kredītiestādēm	0	22385	0
Citi aizņēmumi	43150	0	16716
Atliktā nodokļa saistības	4835	3764	3342
<b>I. Ilgtermiņa kreditori kopā</b>	<b>47985</b>	<b>26149</b>	<b>20058</b>
Aizņēmumi no kredītiestādēm	0	20615	0
Citi aizņēmumi	24919	0	16610
No pircējiem saņemtie avansi	59044	57841	88163
Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	1342508	2473573	3322639
Prādi radniecīgiem uzņēmumiem	0	0	0
Nodokļi un sociālās nodrošināšanas maksājumi	15325	21465	237534
Pārējie kreditori	7939	8235	10609
Neizmaksātās iepriekšējo gadu dividendes	0	0	0
Nākamo periodu ieņēmumi	0	0	31755
Uzkrātās saistības	4137	3096	3821
Atvasinātie finanšu instrumenti	0	0	0
<b>II. Īstermiņa kreditori kopā</b>	<b>1453872</b>	<b>2584825</b>	<b>3711131</b>
<b>3. Kreditori kopā</b>	<b>1501857</b>	<b>2610974</b>	<b>3731189</b>
<b>Bilance</b>	<b>1646788</b>	<b>2879192</b>	<b>4112782</b>

	2009	2010	2011
1. Neto apgrozījums	7802852	11778595	18479534
2. Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	-7437244	-11129523	-17596095
<b>3. Bruto peļņa vai zaudējumi (no apgrozījuma)</b>	<b>365608</b>	<b>649072</b>	<b>883439</b>
Pārdošanas izmaksas	-81199	-153873	-203874
5. Administrācijas izmaksas	-238451	-192885	-207260
Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	125385	2018	14714
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	-148445	-145783	-205135
9. Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	10130	6244	1255
11. Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	-229	-9798	-368
<b>12. Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem</b>	<b>32799</b>	<b>154995</b>	<b>282771</b>
<b>15. Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem</b>	<b>32799</b>	<b>154995</b>	<b>282771</b>
16. Ieņēmuma nodoklis par pārskata periodu	-16217	-32358	-48388
17. Pārējie nodokļi	0	0	0
18. Atliktais uzņēmuma ienākuma nodoklis	-2292	1071	422
<b>19. Pārskata perioda peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem (tīrie ieņēmumi)</b>	<b>14290</b>	<b>123708</b>	<b>234805</b>

## SIA „SLO Latvia” bilance un peļņas vai zaudējumu aprēķins par 2009., 2010. un 2011. gadu

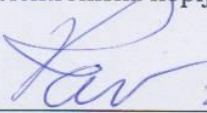
Aktīvs	2009	2010	2011
Pētniecības darbs un uzņēmuma attīstības izmaksas	0	0	0
Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un līdzīgas tiesības	8834	15434	11155
Citi nemateriālie ieguldījumi	0	0	0
<b>I. Nemateriālie ieguldījumi kopā</b>	<b>8834</b>	<b>15434</b>	<b>11155</b>
Zemes gabali, ēkas, būves un ilggadīgie stādījumi	1203328	1168476	1133625
Iekārtas un mašīnas	0	0	0
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	145620	106591	69510
Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu izmaksas	0	0	0
Avansa maksājumi par pamatlīdzekļiem	6717	0	0
<b>II. Pamatlīdzekļi kopā</b>	<b>1355665</b>	<b>1275067</b>	<b>1203135</b>
Pārējie aizdevumi u.c. ilgtermiņa debitori	0	0	0
<b>III. Ieguldījuma īpašumi kopā</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Līdzdalība radniecīgo uzņēmumu kapitālā	0	0	0
Pārējie vērtspapīri un ieguldījumi	0	0	0
Atliktā nodokļa aktīvi	0	40899	8345
<b>V. Ilgtermiņa finansu ieguldījumi kopā</b>	<b>0</b>	<b>40899</b>	<b>8345</b>
<b>1. Ilgtermiņa ieguldījumi kopā</b>	<b>1364499</b>	<b>1331400</b>	<b>1222635</b>
Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli	0	0	0
Nepabeigtie ražojumi	6996	55528	17492
Gatavie ražojumi un preces pārdošanai	1210093	1418631	1405713
Avansa maksājumi par precēm	0	0	0
<b>I. Krājumi kopā</b>	<b>1217089</b>	<b>1474159</b>	<b>1423205</b>
Pircēju, pasūtītāju parādi	948580	1164296	1472185
Saistīto uzņēmumu parādi	0	0	0
Citi debitori	42656	8166	7857
Īstermiņa aizdevumi uzņēmuma līdzīpašniekiem un vadībai	0	0	0
Nākamo periodu izmaksas	7645	10519	21884
Uzkrātie ieņēmumi	0	0	0
<b>III. Debitori kopā</b>	<b>998881</b>	<b>1182981</b>	<b>1501926</b>
Līdzdalība radniecīgo uzņēmumu kapitālā	0	0	0
Atvasinātie finanšu instrumenti	0	0	0
<b>IV. Īstermiņa finanšu ieguldījumi (vērtspapīri un līdzdalība kapitālos kopā)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Nauda kopā</b>	<b>9303</b>	<b>15779</b>	<b>119721</b>
<b>2. Apgrozāmie līdzekļi (kopsumma)</b>	<b>2225273</b>	<b>2672919</b>	<b>3044852</b>
<b>Bilance</b>	<b>3589772</b>	<b>4004319</b>	<b>4267487</b>
<b>Pasīvs</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
	<b>SIA SLO Latvia</b>	<b>SIA SLO Latvia</b>	<b>SIA SLO Latvia</b>
Pamatkapitāls	400000	400000	400000
Akciju (daļu) emisijas uzcenojums	556000	556000	556000

Pārējās rezerves	4463	4463	4463
<b>4. Rezerves kopā</b>	<b>960463</b>	<b>960463</b>	<b>960463</b>
Nesadalītā peļņa (iepriekšējo gadu)	535452	116938	227454
Nesadalītā peļņa (pārskata gada)	-418514	110516	235849
<b>1. Pašu kapitāls kopā</b>	<b>1077401</b>	<b>1187917</b>	<b>1423766</b>
Uzkrājumi paredzamajiem nodokļiem	0	0	0
Citi uzkrājumi	14876	17187	20408
<b>2. Uzkrājumi kopā</b>	<b>14876</b>	<b>17187</b>	<b>20408</b>
Aizņēmumi no kredītiestādēm	0	0	0
Citi aizņēmumi	0	0	0
Atliktā nodokļa saistības	0	0	0
<b>I. Ilgtermiņa kreditori kopā</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Aizņēmumi no kredītiestādēm	145768	405800	280178
Citi aizņēmumi	1201107	1202837	1223279
No pircējiem saņemtie avansi	239232	30557	30692
Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	710917	896051	906470
Prādi radniecīgiem uzņēmumiem	54187	551	6454
Nodokļi un sociālās nodrošināšanas maksājumi	116218	154450	220424
Pārējie kreditori	2804	75761	128415
Neizmaksātās iepriekšējo gadu dividendes	0	0	0
Nākamo periodu ieņēmumi	16196	20741	0
Uzkrātās saistības	11066	12467	27401
Atvasinātie finanšu instrumenti	0	0	0
<b>II. Īstermiņa kreditori kopā</b>	<b>2497495</b>	<b>2799215</b>	<b>2823313</b>
<b>3. Kreditori kopā</b>	<b>2497495</b>	<b>2799215</b>	<b>2823313</b>
<b>Bilance</b>	<b>3589772</b>	<b>4004319</b>	<b>4267487</b>

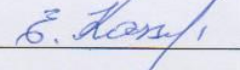
	2009	2010	2011
1. Neto apgrozījums	7807909	9846977	12513527
2. Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	-6546423	-8444446	-10661576
<b>3. Bruto peļņa vai zaudējumi (no apgrozījuma)</b>	<b>1261486</b>	<b>1402531</b>	<b>1851951</b>
Pārdošanas izmaksas	-746410	-673024	-850323
5. Administrācijas izmaksas	-339650	-387378	-344597
Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	3088	5283	12800
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	-411372	-224839	-324386
9. Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	489	0	8
11. Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	-176729	-52956	-45513
<b>12. Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem</b>	<b>-409098</b>	<b>69617</b>	<b>299940</b>
<b>15. Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem</b>	<b>-409098</b>	<b>69617</b>	<b>299940</b>
16. Ieņēmuma nodoklis par pārskata periodu	0	0	-31537
17. Pārējie nodokļi	0	0	0
18. Atliktais uzņēmuma ienākuma nodoklis	-9416	40899	-32554
<b>19. Pārskata perioda peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem (tīrie ieņēmumi)</b>	<b>-418514</b>	<b>110516</b>	<b>235849</b>

Darbs „SIA „ELKO” KONKURĒTSPĒJAS ANALĪZE, NOVĒRTĒJUMS UN STRATĒGIJAS IZSTRĀDE KONKURĒTSPĒJAS VEICINĀŠANAI” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

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

Autore: **Krista Raiska**  24.05.2013.  
(paraksts un datums)

Rekomendēju / nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: profesors Dr. ekon. **Edgars Kasalis**  21.05.2013.  
(paraksts un datums)

Recenzents: as. prof. **Ilmārs Kālis**

Darbs iesniegts Grāmatvedības un audita katedrā \_\_. \_\_.2013.

Metodiķe: \_\_\_\_\_  
(paraksts)

Darbs aizstāvēts valsts pārbaudījuma komisijas sēdē:

\_\_\_\_\_  
(datums, protokola Nr., vērtējums)

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