

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
Vadībzinību katedra

**UZŅĒMUMA SIA „GELVORA”
STRATĒGISKĀS ATTĪSTĪBAS VIRZIENI**

SIA "GELVORA" strategic development directions

BAKALAURA DARBS
Vadības zinību bakalaura studiju programma

Autore: **Alīna Vasiļjeva**

Studenta apliecības Nr.: av11009

Darba vadītājs: Dr. vad.zin., profesors Andris Deniņš

RĪGA 2016

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir uzņēmuma SIA „Gelvora” stratēģiskās attīstības virzieni. Darba izvirzītā problēma ir stratēģiskās attīstības plānošanas trūkums uzņēmumā SIA “Gelvora”.

Bakalaura darba mērķis ir, veicot uzņēmuma stratēģiskās attīstības analīzi, noteikt attīstības virzienu ārpusiņas parādu piedziņas uzņēmumam SIA „Gelvora” un uz tā pamata izstrādāt priekšlikumus tālākai uzņēmuma attīstībai.

Bakalaura darbā tika veikta SIA „Gelvora” darbības analīze piecu gadu griezumā, sākot ar 2011. gadu. Pētījums parāda, ka uzņēmums ierindojas līderu grupā un ir konkurētspējīgs savā nozarē, taču, lai uzņēmums varētu uzlabot savus darbības rādītājus, tam ir nepieciešams pieņemt lēmumu par stratēģisku uzņēmuma attīstību.

Bakalaura darbs sastāv no 71 lapaspuses (neieskaitot pielikumu), kurās ir iekļauti 26 attēli, 9 tabulas, 2 formulas un 8 pielikumi.

Atslēgvārdi: stratēģiskās attīstības virzieni, SIA „Gelvora”, ārpusiņas parādu piedziņa.

ANNOTATION

Bachelor thesis is SIA „Gelvora” strategic development directions. Given topic refers to lack of strategic development planning in the company SIA „Gelvora”.

Main purpose of the thesis is trough analysis of the strategic development, determine extrajudicial debt collection company's SIA „Gelvora” development directions and on this basis determine and propose future development directions for the company.

Bachelor thesis includes five-year analysis of company's performance starting from 2011, which shows that SIA „Gelvora” is among the leaders in its sector, but to improve its performance it is necessary to make a strategic decision for the company's development.

Bachelor thesis consists of 71 pages (except attachment), including 26 pictures, 9 tables, 2 formulas and 8 attachments.

Keywords: strategic development directions, SIA „Gelvora”, extrajudicial debt collection.

SATURS

IEVADS	5
1. UZŅĒMUMA STRATĒGISKĀ ATTĪSTĪBA UN TĀS VIRZIENI	7
1.1. Stratēģijas definīcija un stratēģiskās vadīšanas būtība	7
1.2. Uzņēmuma ārējās un iekšējās vides novērtēšana	10
1.3. Stratēģiju veidi un to izvēle	16
2. UZŅĒMUMA SIA „GELVORA” STRATĒGISKĀS ATTĪSTĪBAS ANALĪZE	25
2.1. Uzņēmuma darbības raksturojums	25
2.2. Uzņēmuma ārējās vides novērtējums	29
2.2.1. Vispārīgā vide	29
2.2.2. Konkurences vide.....	39
2.3. Uzņēmuma iekšējās vides novērtējums	47
3. UZŅĒMUMA SIA „GELVORA” STRATĒGISKĀS ATTĪSTĪBAS VIRZIENI.....	61
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI	67
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS.....	69
PIELIKUMI.....	72
1. pielikums SIA “Gelvora” bilances aktīvs no 2011. - 2015. gadam.....	73
2. pielikums SIA “Gelvora” bilances pasīvs no 2011. - 2015. gadam	74
3. pielikums SIA “Gelvora” peļņas vai zaudējumu aprēķins no 2011. - 2015. gadam	75
4. pielikums Finansiālās stabilitātes un maksātspējas rādītāji SIA „Gelvora” un vidēji nozarē 2011.g. – 2015.g.	76
5. pielikums SIA „Gelvora” rentabilitātes rādītāji 2011.g. – 2015.g. (%)......	77
6. pielikums SIA „Gelvora” līdzekļu aprites rādītāji 2011.g. – 2015.g.....	78
7. pielikums SIA “Gelvora” cesijas un inkaso darbinieku aptauja	79
8. pielikums SIA „Gelvora” inkaso un cesijas darbinieku aptaujas rezultāti	81

IEVADS

Latvijas valsts ekonomikas straujās izaugsmes periodā, laika posmā no 2006. līdz 2009. gadam, Latvijas iedzīvotāju vidū pastāvēja uzskats, ka vislabākais veids, lai uzlabotu savu labklājības līmeni, ir kredītiestāžu pakalpojumu izmantošana. Mājsaimniecības labprāt slēdza ilgtermiņa līgumus, uzņēmoties saistības ar augstām kredītprocentu un līgumsoda likmēm. Taču sākoties ekonomikas lejupslīdei, lielam skaitam debitoru radās problēmas ar savu saistību pildīšanu paredzētajā termiņā. Tas noveda pie tā, ka bankas bija spiestas lauzt kredītēšanas līgumus, kas arī veicināja strauju parādu ārpustiesas atgūšanas nozares attīstību.

Mūsdienās parādu piedziņas tirgus ir sadalīts un tajā pastāv vairāki līderi, kuru starpā ierindojas arī SIA „Gelvora”. Līdz ar to, ka konkurence ik gadu kļūst asāka, pateicoties likumdošanas maiņai un cesijas darījumu skaita samazināšanās, autore izvēlējās tematu par SIA “Gelvora” stratēģiskās attīstības virzieniem. Lai SIA “Gelvora” būtu konkurētspējīga parādu piedziņas tirgū un nezaudētu savas pozīcijas, uzņēmumam ir nepieciešams sekot līdzi ārējās vides izmaiņām, un jāspēj pielāgoties tām. Jāpievērš pastiprināta uzmanība Latvijas ekonomiskajai izaugsmei, likumdošanas izmaiņām un konkurentu aktivitātēm, kas nosaka stratēģiskās iespējas ārpustiesas parādu piedziņas nozarē. Tas nodrošinās veiksmīgu uzņēmuma ilgtermiņa pastāvēšanu un konkurences pārākumu veidošanu.

Pēdējo gadu laikā, uzņēmumi ir sapratuši ilgtermiņa plānošanas nozīmi uzņēmējdarbības attīstībā, un ir pievērsušies stratēģiskā attīstības virziena meklēšanai. Ir notikusi pāreja no koncentrēšanās uz īstermiņa darbības rādītājiem un peļņas gūšanu, uz stratēģisko uzņēmuma vadīšanu un ilgtermiņa mērķu noteikšanu. Šī tendence padara pētījumu “SIA “Gelvora” stratēģiskās attīstības virzieni” aktuālu mūsdienu uzņēmumu attīstības apstākļos un paver iespējas dziļākai šīs tēmas izstrādei citos aspektos, piemēram divu uzņēmumu stratēģiskās attīstības virzienu salīdzinošai analīzei vai jaunu pakalpojumu izstrādei SIA “Gelvora” un tās konkurētspējas paaugstināšanai.

Bakalaura darba pētījuma priekšmets ir stratēģiskās attīstības virziena analīze uzņēmumā SIA „Gelvora”.

Bakalaura darba mērķis – balstoties uz literatūras teorētiskajiem aspektiem, izpētīt un iepazīties ar stratēģiskās plānošanas būtību, stratēģiju veidiem un to izvēli, un izstrādāt SIA „Gelvora” stratēģisko attīstības virzienu, rezultātus apkopojot secinājumos un atsevišķos priekšlikumos.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, tika noteikti šādi uzdevumi:

1. Noskaidrot jēdzienu „stratēģija”;
2. IZanalizēt stratēģiju veidus un stratēģisko attīstības virzienu būtību;

3. Aplūkot SIA „Gelvora” vēsturi un pakalpojumu raksturojumu;
4. Veikt uzņēmuma ārējās un iekšējās vides analīzi;
5. Veikt uzņēmuma stipro un vājo pušu un iespēju, un draudu (SVID) analīzi;
6. Veikt nozares konkurences analīzi, izmantojot M. Portera 5 spēku modeli;
7. Veikt SIA “Gelvora” cesijas un inkaso darbinieku aptauju;
8. Izstrādāt SIA „Gelvora” misiju un vīziju;
9. Noteikt uzņēmuma operatīvos, taktiskos, stratēģiskos mērķus;
10. Noteikt uzņēmuma stratēģisko attīstības virzienu;
11. Izstrādāt secinājumus un priekšlikumus uzņēmuma stratēģiskajai attīstībai.

Darba struktūra tika izveidota atbilstoši iepriekš izvirzītiem uzdevumiem, un tā sastāv no ievada, trīs nodaļām un attiecīgām apakšnodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem, kā arī pielikuma.

Pirmajā nodaļā, tiek apskatīts stratēģijas jēdziena un to veidu raksturojums speciālajā literatūrā un tiek izvērtēta stratēģiskās plānošanas būtība un nepieciešamība uzņēmumā. Otrajā nodaļā tiek veikta uzņēmuma SIA „Gelvora” iekšējās un ārējās vides analīze, ar mērķi noteikt galvenos uzņēmumu tieši un netieši ietekmējošos faktorus un konkurences intensitāti nozarē. Trešajā nodaļā, ņemot vērā uzņēmuma stiprās un vājās puses, kā arī iespējas un draudus, tiek izstrādāti stratēģiskā attīstības virziena elementi.

Darba pētījuma periods ir no 2011.- 2015. gadam, kas ļauj pilnīgāk izvērtēt uzņēmuma saimnieciskās darbības rādītājus pēdējo piecu gadu garumā.

Darba izstrādāšanai tika izmantotas zinātniskās literatūras izpētes un analīzes metode, aptaujas metode un aprakstošās statistikas metode.

Darba izstrādē ir izmantota speciālā literatūra, Latvijas Republikas normatīvie akti, Latvijas Republikas Finanšu ministrijas dati, Latvijas Centrālās statistikas pārvaldes datu bāzes dati un interneta resursi, kā arī Latvijas Ārpustiesas parādu piedzinēju asociācijas un uzņēmuma SIA „Gelvora” nepublicētie materiāli un finanšu pārskati no 2011.-2015. gadam.

Darba atsauces tiek izvietotas attiecīgās lappuses apakšā zem svītras.

1. UZŅĒMUMA STRATĒGISKĀ ATTĪSTĪBA UN TĀS VIRZIENI

Lai varētu veiksmīgi izstrādāt uzņēmuma stratēģiskās attīstības virzienu, sākumā ir nepieciešams pievērsties stratēģijas definīcijām un tās veidiem, izprast stratēģiskās plānošanas un vadīšanas būtību, kā arī mērķu noteikšanas un stratēģijas kontroles svarīgumu.

1.1. Stratēģijas definīcija un stratēģiskās vadīšanas būtība

Stratēģijas pirmsākumi meklējami kara laikos, un sākotnēji tā tika saistīta ar militārajām darbībām, kad veiksmīga stratēģijas izstrāde un īstenošana noveda pie uzvaras. Jau vēlāk tika izprasta stratēģijas nozīme arī citās darbības sfērās un stratēģiju sāka pielietot arī uzņēmējdarbībā. Mūsdienu literatūrā ir sastopamas dažādas pieejas stratēģijas raksturojumam.

1. Akadēmisko terminu datu bāzē stratēģija ir definēta sekojoši – „ilgākam laikposmam paredzēts, vispusīgs, komplekss rīcības plāns, programma, kurā ir izvirzīti pamatmērķi un norādīti to sasniegšanas galvenie līdzekļi. Uz stratēģijas pamata tālāk izveido detalizētākus īstermiņa plānus (taktiku). Stratēģijas izstrādāšana ir uzņēmuma galvenās vadības uzdevums”.¹

2. Pēc autoru Hill C. un Jones G. domām, stratēģija sastāv no saistītām darbībām, kuras vadītāji veic, lai palielinātu sava uzņēmuma sniegumu salīdzinājumā ar konkurentiem.²

3. Jānis Caune un Andrejs Dzedons grāmatā “Stratēģiskā vadīšana” raksta, ka “stratēģija nodrošina konkurētspējīgu priekšrocību katrā organizācijas darbības nozarē, ņemot vērā organizācijas iespējas un draudus ārējā vidē un stiprās un vājās puses iekšējā vidē. Svarīgi ir radīt noturīgas konkurētspējīgas priekšrocības. Lai realizētu iespējas ārējā vidē, organizācijai ir jāizmanto savas stiprās puses. Stratēģijas uzdevums ir reaģēt uz iespējām un draudiem ārējā vidē, kā arī nepārtraukti pārveidot organizāciju atkarībā no ārējās vides izmaiņām.”³

4. Tādi autori kā Džonsons un Scholes (1993) apraksta stratēģiju, kā koncentrēšanos uz:

- visu uzņēmuma darbību,
- organizācijas darbības saskaņošanu ar organizācijas darbības vidi,
- organizācijas darbības saskaņošanu ar resursu pieejamību,
- uzņēmuma vadības uzskatu un vērtību ietekmi.⁴

Iepazīstoties ar dažādu autoru stratēģijas skaidrojumiem, var apkopot, ka galvenā stratēģijas iezīme ir uzņēmuma darbības pilnveidošana, ilgtermiņa attīstība un konkurētspējas palielināšana ar mērķi sasniegt labāko pozīciju tirgū.

¹ Akadēmisko terminu datu bāze, pieejams: <http://termini.lza.lv> (skatīts: 06.04.2016).

² Hill C., Jones G., *Strategic Management: An Integrated Approach*, Cengage Learning, 2007., 3.p.

³ Caune J., Dzedons A., *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: apgāds "Lidojošā zivs", 2009. 20. lpp.

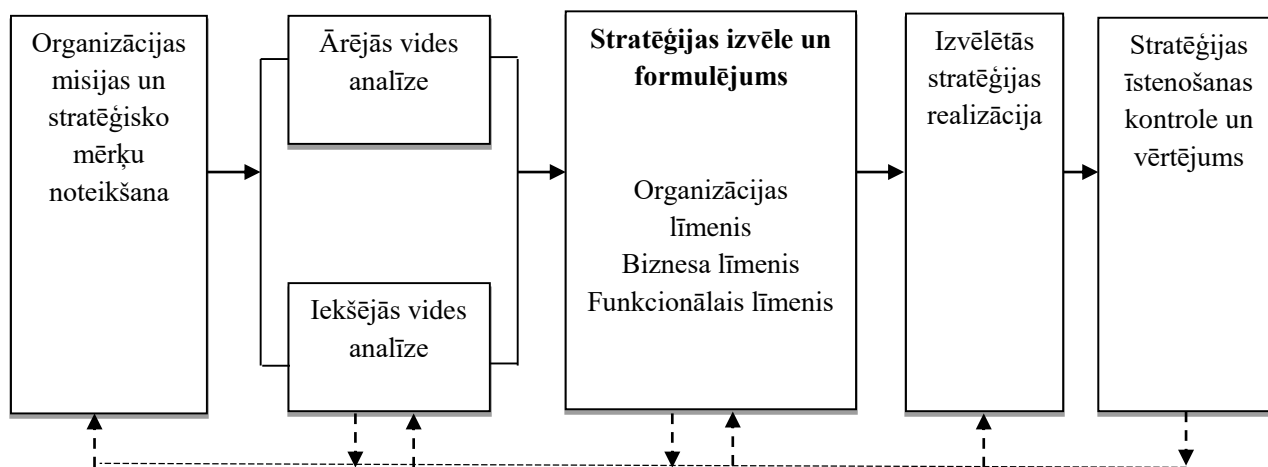
⁴ Karami A., *Strategy Formulation in Entrepreneurial Firms*, London, Routledge, 2016., 15.p.

✓ **Stratēģiskās plānošanas un vadīšanas būtība un saturs**

Mūsdienu uzņēmumi ļoti maz uzmanības pievērš uzņēmuma stratēģiskajai attīstībai, kas nodrošina uzņēmuma ilgtermiņa panākumus. Veiksmīgai uzņēmuma ilgtermiņa darbībai nepieciešama ne tikai labas biznesa idejas, bet arī rūpīga situācijas analīze un stratēģisko lēmumu pieņemšana. Uzņēmuma vadītājiem jāsaprot, ka stratēģiskā attīstība nav iespējama bez stratēģiskās plānošanas un uzņēmuma vadīšanas.

Vizma Niedrīte savā grāmatā „Uzņēmumu saimnieciskās darbības stratēģiskā plānošana” raksta, ka “**stratēģiskā vadīšana** ir vadīšanas stils un informācijas pārraides, lēmumu pieņemšanas un plānošanas metodes, ar kuru palīdzību augstākā līmeņa vadītāji savlaicīgi pieņem un konkretizē lēmumus, kas nodrošina ilglaicīgu mērķu sasniegšanu. Stratēģiskā vadīšana nodrošina visu darbinieku stratēģisku orientāciju un uzņēmuma apakšvienību plānu sinhronizāciju. Mūsdienās stratēģiskā vadīšanā nozīmīgākās ir ilgtermiņā plānošanas metodes, kuras vispārināti sauc par **stratēģisko plānošanu**”.⁵

Stratēģiskā plānošana ir daudzpakāpju process, kurā ietilpst stratēģijas projektēšana, tās izpildes kontrole un atbilstoša atgriezeniskā saite. Stratēģiskās plānošanas posmi parādīti 1.1. attēlā.⁶



1.1. att. **Stratēģiskās plānošanas posmi**⁷

Pārtrauktā līnija attēlā 1.1. norāda uz to, ka visi stratēģiskās plānošanas posmi ir savstarpēji saistīti un ietekmē viens otru. Tas nozīmē, ka, ja tiks konstatētas izmaiņas, piemēram, uzņēmuma iekšējā vai ārējā vidē, tas ietekmēs gan organizācijas misijas un stratēģisko mērķu noteikšanu, gan izvēlētās stratēģijas realizāciju.

⁵ Niedrīte V., *Uzņēmumu saimnieciskās darbības stratēģiskā plānošana*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2000. 35. lpp.

⁶ Praude. V., *Menedžments*. Rīga: Burtene, 2012. 238. lpp.

⁷ turpat

Var secināt, ka uzņēmumiem, kuri nav ieviesuši stratēģisko plānošanu savā uzņēmumā, būs grūti sasniegt labus darbības rādītājus un apsteigt savus konkurentus. Galvenā stratēģiskās vadīšanas priekšrocība ir, ka tā nodrošina ilgtermiņa uzņēmuma mērķu izpildi, nevis koncentrēšanos uz īstermiņa darbības rezultātiem.

✓ **Stratēģiskā virziena noteikšana**

Uzņēmuma stratēģijas izvēlē svarīgs posms ir stratēģiskā virziena noteikšana. Stratēģisko virzienu var noteikt, pateicoties vīzijai, misijai un uzņēmuma izvirzītajiem mērķiem. Tie palīdz saprast, kur uzņēmums atrodas šobrīd, kāpēc tas pastāv, un ļauj saprast, kur tas grib atrasties nākotnē. Kad uzņēmumam ir skaidri noteikti plāni attiecībā uz nākotni, tas var izvēlēties stratēģiju uzņēmuma attīstībai.

- **Vīzija** raksturo organizācijas centienus. Tā ir ļoti plaša un attiecas uz visvēlamākajiem organizācijas mērķiem. Efektīva vīzija ir tā, kurā organizācijas nākotnes redzējums vieno visus tās darbiniekus kopīgam mērķim.⁸

Pastāv trīs principiālas pieejas vīzijas izstrādei:

1. Tā tiek veidota kā misijas saīsinātais, koncentrētais uzmanību piesaistošais sapnis par to, kāda organizācija gribētu būt. Tā ir ar spējīgu emocionālo lādiņu un spēj piesaistīt gan klientu uzmanību, gan liek darbiniekiem koncentrēt savu enerģiju un prātu šī ideāla sasniegšanai.
2. Vīzija kā organizācijas vietas un lomas izsmeljoša norāde ar gaišas nākotnes iezīmējumu. Visbiežāk lieto valsts un pašvaldību organizācijas.
3. Vīzija veidota kā organizācijas vadītāja redzējums nākotnei, taču tā netiek izlikta publiskai apskatei – lai konkurentiem nebūtu zināmi organizācijas plāni. Vīzija izmantota kā iekšējais ilgtermiņa plānošanas instruments, bet paliek konfidenciāla.⁹

- **Misija** - biznesa koncepcija, kas atspoguļo uzņēmējdarbības galveno mērķi. Atšķirībā no vīzijas misija apraksta tikai organizācijas tagadni, ignorējot uzņēmējdarbības perspektīvas: tās veidu, darbības jomu, atšķiršanās no konkurentiem. Misija sniedz norādījumus mērķu un stratēģijas attīstībai dažādos organizatoriskos līmeņos.¹⁰

Pēc misijas formulēšanas vai atbilstības novērtēšanas nākošais stratēģiskās plānošanas posms ir mērķu noteikšana.

⁸ **Caune J., Dzedons A.**, *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: apgāds "Lidojošā zivs", 2009. 30. lpp.

⁹ **Kalve I.** *Apsēgļot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2005., 222. lpp.

¹⁰ *Uzņēmuma mērķu un misijas izveide uzņēmumā*, pieejams: <http://www.stplan.ru/articles/theory/goals.htm> (skatīts 10.05.2016)

- **Mērķi** ir spēcīgi instrumenti, kas sadala formulēto misiju atsevišķos visas organizācijas specifiskos uzdevumos, darbībās un mērķa rezultātos. Tie ir vajadzīgi, lai nodrošinātu virkni tiešu un izmērāmu uzdevumu, kas kalpotu organizācijas misijai. Tie ir rezultāti, kas jāsasniedz vidējā vai ilgā laika posmā.¹¹

Lai mērķi būtu efektīvi, tiem jāatbilst „S.M.A.R.T.” kritērijiem, un jābūt:

- Skaidriem (*Specific*). Skaidri definēti un viegli saprotami mērķi nodrošina skaidru izpratni par to, kas ir jāsasniedz.
- Izmērāmiem (*Measurable*). Mērķiem jābūt izmērāmiem ne tikai gala rezultātā, bet arī starpposmā. Ja mērķis nav izmērāms, nav iespējams noteikt, vai tas tika sasniegts.
- Sasniedzamiem (*Achievable*). Mērķiem jābūt sasniedzamiem priekš katra darbinieka. Ja mērķi ir pārāk viegli sasniedzami, tie mazina darbinieku interesi, bet, ja tie ir pārāk grūti sasniedzami, tad darbiniekiem nav motivācijas strādāt un šādus mērķus parasti ignorē.
- Reāliem (*Realistic*). Mērķim jābūt reālam, ņemot vērā organizācijas spējas un iespējas.
- Ar noteiktu termiņu (*Timely*). Ir jābūt noteiktam laika periodam, kurā jāsasniedz konkrēts mērķis.¹²

Pēc hierarhijas mērķus var iedalīt šādi:

- **Stratēģiskie mērķi** – tiek noteikti, konkretizējot uzņēmuma ilgtermiņa attīstību, mērķu sasniegšanai parasti tiek plānoti 3 – 5 gadi un vairāk.
- **Taktiskie mērķi** – vidēja termiņa mērķi, kuru termiņš ir līdz 3 gadiem. Tiek veidoti, lai nodrošinātu stratēģisko mērķu sasniegšanu.
- **Operatīvie mērķi** – īstermiņa mērķi termiņam līdz 1 gadam, kuri sekmē taktisko un stratēģisko mērķu sasniegšanu.¹³

Apkopojot citu autore atziņas par stratēģiskā virziena noteikšanu, autore var secināt, ka veiksmīga stratēģiskā virziena elementu noteikšana nosaka to, cik veiksmīgi būs izvēlēts uzņēmuma stratēģiskās attīstības virziens. Veicot kvalitatīvu un reālu misijas, vīzijas un mērķu izstrādi, var pievērsties nākamajam stratēģiskās plānošanas posmam, kas ir uzņēmuma ārējās un iekšējās vides analīze.

1.2. Uzņēmuma ārējās un iekšējās vides novērtēšana

Pēc organizācijas misijas un stratēģisko mērķu noteikšanas nepieciešams veikt organizācijas ārējās un iekšējās vides analīzi, ar mērķi noskaidrot visus ārējās un iekšējās vides ietekmējošos faktorus un pārbaudīt misijas, vīzijas un stratēģiskā virziena iespējamību.

¹¹ **Caune J., Dzedons A.**, *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: apgāds "Lidojošā zivs", 2009. 30. -31.lpp.

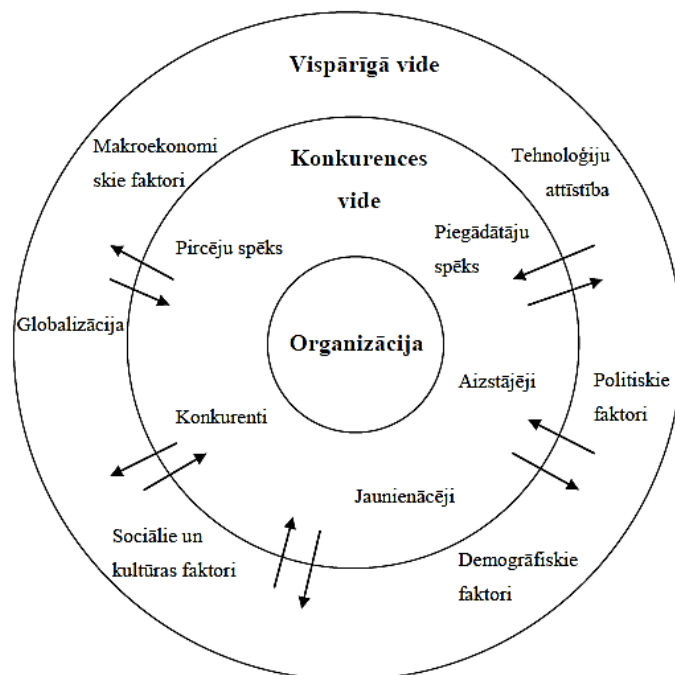
¹² *Mārketinga projektēšana*, pieejams: <http://marketproject.ru/articles/5-smart-celi> (skatīts: 02.04.2016)

¹³ *Stratēģiskai menedžments*, pieejams: http://studme.org/1299101018640/menedzhment/vidy_tseley (skatīts: 02.04.2016)

✓ Ārējās vides novērtēšana

Mūsdienu uzņēmumi, lai saglabātu savu konkurētspēju un izdzīvotu tirgū, ir spiesti nemītīgi mainīties un ieviest izmaiņas savā darbībā. Kā liecina autore Olga Starodubceva, tad uzņēmuma spēja reaģēt uz ārējās vides pārmaiņām ir atkarīga no uzņēmuma lieluma, struktūras, kultūras, tirgus pozīcijas, preču vai pakalpojuma veida un pieredzes.¹⁴

Ārējā vide sastāv no vispārīgās ārējās vides un nozares jeb konkurences vides (att. 1. 2.)



1.2. att. Ārējās vides faktori¹⁵

1. **Vispārīgā vide** organizāciju ietekmē pastarpināti. Saistīta ar valsts vidi, kurā organizācija strādā. Pie vispārīgās vides ir pieskaitāmi šādi faktori:

- **Tehnoloģiju attīstība** ietver zinātniskos un tehnoloģiskos jauninājumus attiecīgajā darbības nozarē un sabiedrībā kopumā.¹⁶

Pēc autores domām, jaunu tehnoloģiju izmantošana ir viena no iespējam iegūt būtisku konkurētspējīgo priekšrocību, jo to izmantošana ļauj ne tikai samazināt izmaksas, bet arī uzlabot pakalpojuma vai preces efektivitāti.

¹⁴ Starodubceva O., *Проблемы сопротивления персонала организационному развитию предприятия и пути их преодоления*, Бизнес. образование. Право. Вестник волгоградского института бизнеса 2015, май № 2 (31), 125 стр.

¹⁵ Caune J., Dzedons A., *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: apgāds "Lidojošā zivs", 2009. 63. lpp.

¹⁶ *Organizācijas vides jēdziens, ārējā vide un tās analīzes rīki*, pieejams: <http://www.openminded.lv/wp-content/uploads/2014/09/G.B%C4%93rzi%C5%86a-4.lekcijas-prezent%C4%81cijas-materi%C4%81ls.pdf>, (skatīts: 02.04.2016)

- **Sociālie un kultūras faktori** attiecas uz uzvedības iezīmēm, kas ir raksturīgas dažādām sabiedrībām, kā arī uz viņu attieksmi, vērtībām un pieņēmumiem.¹⁷ Sociālkultūras vides faktori būtiski ietekmē patērētāju rīcību tirgū. No faktoru kopuma var izcelt tādus, kas ir svarīgi, prognozējot vajadzību un pieprasījuma attīstības tendences – nodarbinātība, bezdarba līmenis, kultūras vērtības.¹⁸
- **Globalizācija** rada arvien jaunas iespējas, jo tirgi kļūst atvērtāki, kā arī draudus, jo daudzi uzņēmumi izjūt spēcīgu ārzemju firmu konkurenci, kas ir spējīga ražot daudz efektīvāk. Globalizācija paātrina izmaiņas nozaru iekšienē un sakarus starp nozarēm, kas izmanto līdzīgu tehnoloģiju, tā ļauj arī vieglāk atdarināt populārus produktus.
- **Makroekonomiskie faktori** raksturo kopējo valsts vai kādas tās daļas (novada, rajona) ekonomisko veselību. Svarīgākie faktori ir šādi:
 - pirkjspēja;
 - bezdarba līmenis;
 - procentu likmes;
 - tirdzniecības deficīts;
 - budžeta deficīts vai pārpilde;
 - IKP;
 - inflācija.¹⁹
- **Politiskie faktori** ietver valsts un pašvaldību likumdošanu, kuras ierobežo vai veicina uzņēmējdarbību. (veselības aizsardzība, dabas aizsardzība, darba likumdošana, muiža, dažādi likumi par uzņēmējdarbību).²⁰
- **Demogrāfiskie faktori** ietekmē organizācijas darbaspēku, cilvēku resursus, mārketinga stratēģijas un uzņēmuma izaugsmi. Svarīgākie faktori ir šādi:
 - iedzīvotāju ģeogrāfiskais izvietojums;
 - iedzīvotāju blīvums;
 - vidējais vecums;
 - dzimums;
 - izglītības līmenis;
 - ienākumi līmenis un sadalījums;
 - ekoloģiskie jautājumi.²¹

¹⁷ **Caune J., Dzedons A.**, *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: apgāds "Lidojošā zivs", 2009. 67.-71. lpp.

¹⁸ **Praude. V.**, *Menedžments*. Rīga: Burtene, 2012., 121. lpp.

¹⁹ *Organizācijas vides jēdziens, ārējā vide un tās analīzes rīki*, pieejams: [http://www.openminded.lv/wp-content/uploads/2014/09/G.B%C4%93rzi%C5%86a-4.lekcijas-prezent%](http://www.openminded.lv/wp-content/uploads/2014/09/G.B%C4%93rzi%C5%86a-4.lekcijas-prezent%20) (skatīts: 02.04.2016)

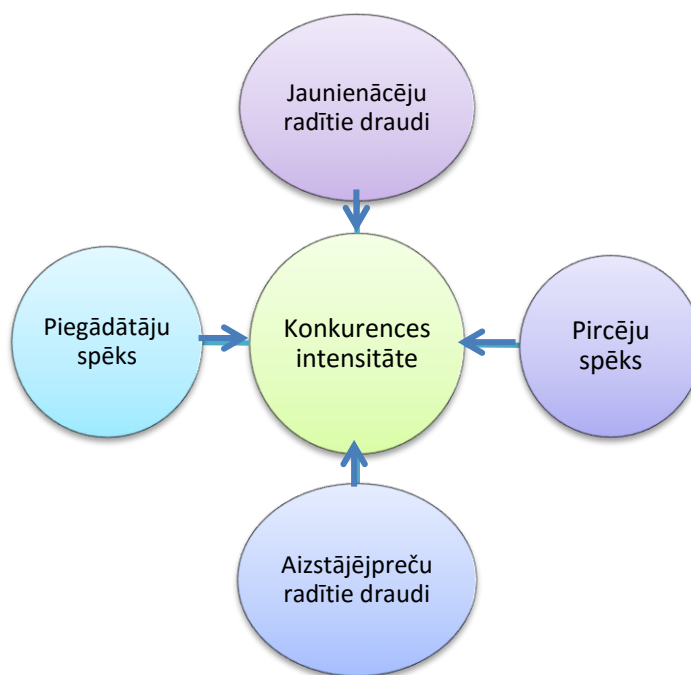
²⁰ turpat

²¹ turpat

2. **Konkurences vide** organizāciju ietekmē tieši un ir saistīta ar darbības nozari.

Konkurences vide raksturo vidi, kurā uzņēmums darbojas un visus ar to saistītos riskus, ar kuriem uzņēmumam jāsaskaras, lai iekarotu savas tirgus pozīcijas.

Vadītāju uzdevums ir analizēt nozarē pastāvošos konkurējošos spēkus, lai identificētu iespējas un draudus. Labākais veids, kā izvērtēt konkurences vidi, ir izmantot M. Portera piecu spēku modeli, kurš ir veidots, lai novērtētu spēkus un to mijiedarbību. Atbilstoši M. Portera modelim katrā nozarē pastāv pieci galvenie konkurences spēki (skat. att. 1.3.).²²



1.3. att. M.Portera piecu spēku modelis²³

M. Porters atzīst, ka firmai ne tikai jāreaģē uz konkurences spēku izmaiņām nozarē, bet pašai jācenšas tos izmantot savā labā, nostiprinot savas pozīcijas nozarē. Pozīcijas nozarē savukārt nosaka konkurētspējīgās priekšrocības. Firms ir spējīgas uzveikt savus konkurentus, ja tām ir stabilas konkurētspējīgas priekšrocības. To raksturīgākie cēloņi, pēc M. Portera, ir: jaunas tehnoloģijas, jaunas vai mainītas pircēju vēlmes, jauna segmenta parādīšanās nozarē, ražošanas faktoru vērtības vai struktūras izmaiņas, valstiskās regulēšanas izmaiņas.²⁴

- **Jaunienācēju radītie draudi** - pēc Maikla Portera (Michael Porter) atziņām, jaunienācēju vēlme iekarot savu tirgus daļu, izdara spiedienu uz nozares cenām,

²² **Caune J., Dzedons A.**, *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: apgāds "Lidojošā zivs", 2009. 84.-85. lpp.

²³ turpat

²⁴ **Dzelmīte M.**, *Konkurētspēja, to ietekmējošie faktori un paaugstināšanas iespējas uzņēmumos*, Latvijas Universitātes raksti. 2006, 702. sēj.: Ekonomika, V, 81. lpp.

izmaksām un ieguldījumiem. Jaunienācēji uzliek griestus peļņas līmenim attiecīgajā nozarē.²⁵

- **Pircēju spēks** – pircēji var iegūt lielāku spēku nozarē, spiežot uz leju cenas, pieprasot labāku kvalitāti vai labāku apkalpošanu (tādējādi paaugstina izmaksas) un kopumā noskaņojot nozares dalībniekus viens pret otru, ietekmējot visas nozares rentabilitāti.²⁶
- **Konkurences intensitāte nozarē** - ietekmē attiecīgas nozares pelnītspēju. Tā ietekmē piegādes, sadales un klientu piesaistīšanas izmaksas. Jo intensīvāka ir konkurence, jo mazāk pievilcīga ir nozare. Konkurence ir visintensīvākā, kad nozarē nav neviena noteikta līdera, ir liels konkurentu skaits nozarē, augstas fiksētās izmaksas, maz iespēju diferencēt produkciju, augstas iziešanas barjeras, kā arī nozares izaugsme samazinās.²⁷
- **Piegādātāju spēks** - ir vērā ņemams spēks, jo piegādātāji ir spējīgi ietekmēt nozares rentabilitāti. Tas izpaužas tad, ja pircējs tiek nodrošināts ar svarīgu produkciju, ja produkcijai ir augstas nomaiņas izmaksas, ja ir augsta piegādātāju koncentrēšanās konkrētajā nozarē un ja piegādātājs ir spējīgs ieiet nozarē, kuru tas apgādā.²⁸
- **Aizstājējpreču rašanās draudi** - aizstājējpreču parādīšanās var notikt vairākos veidos. Tā var būt faktiskā vai iespējama viena produkcijas veida aizstāšana ar citu. Jauns produkts var padarīt eksistējošo produktu par lieku. Aizstājēji var vienlaikus konkurēt arī dažādos patērētāju pastāvīgo izdevumu sektoros.²⁹

No šajā nodaļā apskatītas zinātniskās literatūras, var secināt, ka ārējā vidē slēpjas ļoti daudz faktoru, kas var sniegt uzņēmumam gan plašas iespējas attīstīt savu uzņēmumu, gan pakļaut to dažādiem draudiem. Kļūst skaidrs, ka, tikai veiksmīgi apzinoties, kādā ārējā vidē uzņēmums darbojas, var pieņemt pareizo lēmumu par uzņēmuma nākotnes perspektīvām.

✓ Iekšējās vides novērtēšana

Pēc ārējās vides izpētes, rodas nepieciešamība veikt iekšējās vides analīzi, kurā ietilpst uzņēmuma stipro un vājo pušu noskaidrošana. Nepieciešams izpētīt, ko uzņēmums dara sliktāk vai labāk salīdzinājumā ar konkurentiem, un kas būtu jādara, lai varētu paaugstināt uzņēmuma konkurētspēju.

²⁵ Porter M., *On Competition, Harvard Business Review Book*, Harvard Business Press, 2013., 23.p.

²⁶ Porter M., *On Competition, Harvard Business Review Book*, Harvard Business Press, 2013., 27.p.

²⁷ Caune J., Dzedons A., *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: apgāds "Lidojošā zivs", 2009. 84.-89. lpp.

²⁸ turpat

²⁹ turpat

Vizma Niedrīte savā grāmatā “Uzņēmumu saimnieciskās darbības stratēģiskā plānošana” detalizētas saimnieciskās situācijas analīzes sistematizācijas nolūkā izdala piecus analīzes virzienus:

1. tirgus situācijas vērtēšana (mārketing);
2. finanšu rādītāju un grāmatvedības uzskaites analīze;
3. ražošanas organizācija un tehnoloģija;
4. cilvēku resursi;
5. uzņēmuma kultūra un tēls.³⁰

Tirgus situācijas analīzi ir lietderīgi sākt ar uzņēmuma tirgus daļas novērtēšanu konkrētā preču tirgu un uzņēmuma vietas noskaidrošanu nozarē. Katrs uzņēmums ir ieinteresēts palielināt savu tirgus daļu, tādēļ arī salīdzinoši bieži kā stratēģiskā plāna mērķi uzņēmuma augstākā līmeņa vadība paredz tirgus daļas palielināšanu. Katrā uzņēmumā var būt arī tādi produkcijas veidi, kuru tirgus daļa ir neliela, bet kuri ir paredzēti speciālam patērētāju lokam. Tādā gadījumā par šiem produkcijas veidiem neparedz tirgus daļas palielināšanu.³⁰

Veiksme tirgū ir atkarīga no ražotās produkcijas sortimenta daudzveidības un produkcijas kvalitātes. Svarīga loma ir arī uzņēmuma piedāvātai pirms un pēc pirkuma apkalpošanas sistēmai un ir jāizvērtē, cik efektīvi tā darbojas. Tirgus situāciju būtiski ietekmē arī preču virzīšanas sistēma tirgū un reklāmas organizācija.³⁰

Otrs detalizētās iekšējās vides analīzes virziens ir **finanšu rādītāju un grāmatvedības uzskaites** analīze. Ir nepieciešams novērtēt uzņēmuma saimniekošanas rezultātus un šo rezultātu uzskaites sistēmu, jo esošie rezultāti dod iespēju uzņēmuma vadītājiem pieņemt loģiskus un pamatotus stratēģiskus lēmumus.³⁰

Finanšu salīdzinošā analīzē ir jāvērtē šādas galvenās rādītāju grupas:

- likviditātes rādītāji;
- lietišķās aktivitātes rādītāji;
- maksātspējas un kapitālu raksturojoši rādītāji;
- rentabilitātes rādītāji;
- tirgus aktivitātes rādītāji.³⁰

Iekšējo vidi raksturojošo rādītāju trešā grupa ir **ražošanas organizācijas un tehnoloģijas līmeni raksturojošie rādītāji**. Tā kā ražošanas organizāciju, tehniku un tehnoloģiju var raksturot, izmantojot ļoti plašu rādītāju loku, tad analīzes sistematizācijas nolūkā ir lietderīgi noteikt svarīgākos noskaidrojamos rādītājus, t.i., tos rādītājus, kuri visbūtiskāk raksturo uzņēmuma konkurences priekšrocības. Kā svarīgākie ražošanas organizatorisko un tehnisko līmeni raksturojošie rādītāji ir:

³⁰ Niedrīte V., *Uzņēmumu saimnieciskās darbības stratēģiskā plānošana*. Rīga, 2000. 56. – 59. lpp.

- iekārtas vecuma struktūra, apkalpošanas sistēma;
- jaunu progresīvu materiālu īpatsvars kopējā izmantoto materiālu klāstā;
- lietotās ražošanas un darba organizācijas metodes, to lietderība;
- produkcijas kvalitātes kontroles sistēma un tās efektivitāti raksturojoši rādītāji;
- uzņēmuma ražošanas jaudas izmantošana un ražošanas jaudas rezerves un to pietiekamība, lai apkalpotu brīvās nišas.³¹

Pēc autores Vizmas Niedrītes domām, katra uzņēmuma saimniekošanas iespējas visbūtiskāk ietekmē aktīvais ražošanas faktors, t.i., **darbaspēks**, tāpēc liela daļa uzņēmumam radušās problēmas var būt kā nepareizas personāla komplektēšanas sekas. Personāla analīzē ir jāvērtē:

- vadīšanas stils un vadītāja tips;
- augstākā līmeņa vadītāju profesionālā sagatavotība un kompetence;
- vadītāju pēctecības (pārmantojamības) sistēma;
- personāla kvalifikācijas paaugstināšanas sistēma;
- personāla materiālās stimulēšanas un darba kvalitātes vērtēšanas sistēma;
- personāla un īpaši vadošo speciālistu mainība un tās cēloņi.³¹

Mūsdienās stratēģisko mērķu sasniegšanā uzmanība tiek pievērsta arī **uzņēmuma darba kultūrai un tēlam**. Stipra organizācijas kultūra ir tāda, kas stimulē darbinieku aktivitātes. Šādās kultūrās darbinieki jūt ciešāku saikni ar organizāciju. To nosaka personisko un organizācijas vērtību augsta pakāpe. Stiprā kultūra veidojas, tur, kur darbiniekus ir iespējams stimulēt tādēļ, ka tie asociē sevi ar visas organizācijas vērtībām. Par kultūras stiprumu liecina arī tādi faktori kā labvēlīgs iekšējais klimats, darbinieku apmierinātība ar darbu kopumā, zema darbinieku mainība, pozitīvs organizācijas iekšējais tēls, citiem vārdiem, stipra kultūra darbojas kā integrācijas mehānisms.³²

Ņemot vērā visus iepriekš minētos faktorus uzņēmuma iekšējās vides analīzē, rodas iespēja izdarīt secinājumus par uzņēmuma spējām un prasmēm, kā arī par trūkumiem un nepilnībām organizatoriskajā procesā. Pielietojot iekšējās vides analīzē iegūto informāciju, var pieņemt lēmumu par stratēģijas veida izvēli.

1.3. Stratēģiju veidi un to izvēle

Stratēģiskās attīstības virziens ir saistīts ar uzņēmuma konkurētspējīgām priekšrocībām, kas ir izmaksas, resursu efektīvā izmantošana, kvalitāte un inovācijas. Novērtējot uzņēmuma ārējo un iekšējo vidi, rodas iespēja analizēt kādu attīstības virzienu izvēlēties.

³¹ Niedrīte V., *Uzņēmumu saimnieciskās darbības stratēģiskā plānošana*. Rīga, 2000. 59.-60. lpp.

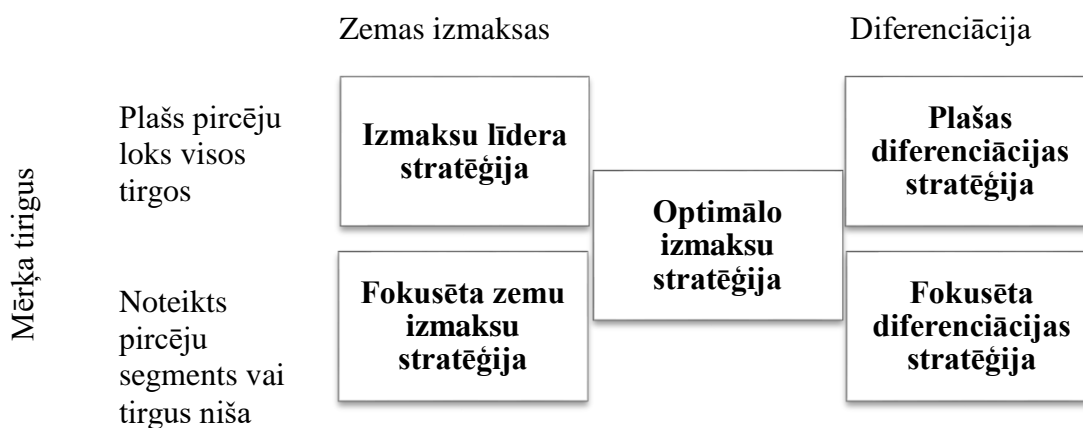
³² Gorbaceviča L., Ohotina A., *Organizācijas kultūras analīze uzņēmuma uzbūves struktūras griezumā*, Daugavpils Universitātes 53.startptautiskās zinātniskās konferences materiāli, akadēmiskais apgāds "Saule", 2014. 5.lpp.

Pastāv trīs stratēģiskās vadīšanas līmeņi: biznesa līmeņa stratēģija, funkcionālā līmeņa stratēģija un korporatīvā līmeņa stratēģija.

✓ **Biznesa līmeņa stratēģija**

Biznesa līmeņa stratēģija ir tikai dotajam uzņēmumam raksturīgu darbību kopums jeb biznesa modelis, lai iegūtu konkurētspējīgo priekšrocību attiecībā pret saviem konkurentiem dotajā tirgū vai nozarē.³³

M. Porters piedāvā piecus konkurences stratēģijas variantus, ņemot vērā divus ekonomiskos nosacījumus – pirmkārt, ražošanas apjoma efektu un otrkārt to, ka katras noteiktas funkcionālās nozīmes preces tirgu var segmentēt. Šīs stratēģijas apzīmē arī par globālām stratēģijām (att. 1.4.).³⁴



1.4. att. Piecas galvenās konkurences stratēģijas³⁴

➤ **Izmaksu līdera stratēģija**

Stratēģija paredz produkcijas (pakalpojuma) vienības pašizmaksas samazināšanu. Tā ražošanas apjoma efektu un ražīguma paaugstināšanos. Šī stratēģija paredz rūpīgu un sistemātisku pastāvīgo izmaksu kontroli, investīciju novirzīšanu tur, kur var iegūt apjoma palielināšanas efektu, jauno ražojumu konstrukciju un tehnoloģiju rūpīgu izstrādi un pārdošanas izmaksu samazināšanu.³⁵

Katrā nozarē ir kāds konkurents, kas strādā ar vismazākajām ražošanas izmaksām un tādējādi spēj nodrošināt savā sektorā vislielāko pārdošanas apjomu. Priekšrocības palīdz sasniegt ekonomija, kas tiek gūta, palielinot ražošanas apjomus. Tādējādi fiksētās izmaksas sadalās starp lielu preču daudzumu, taču lielākā mērā tās rodas “pieredzes līknes” ietekmē.

³³ **Kalve I.**, *Apseglot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2005., 222. lpp.

³⁴ **Niedrīte V.**, *Uzņēmumu saimnieciskās darbības stratēģiskā plānošana*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2000. 69.-70. lpp.

³⁵ **Caune J., Dzedons A.**, *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: apgāds "Lidojošā zivs", 2009. 30. lpp.

Bostonas Konsultatīvās grupas speciālisti šādu teoriju ir attīstījuši tālāk, uzsverot, ka visas izmaksas (ne tikai ražošanas izmaksas) samazināsies, ja palielināsies veiktā darba apjoms.³⁶

➤ **Plašas diferenciacijas stratēģija**

Valērijs Praude savā grāmatā „Menedžments” atzīmē, ka diferenciacijai organizācija var izmantot īpašus produkta raksturojumus, augstu apkalpošanas kvalitāti, jaunas tehnoloģijas, ekskluzīvas produktu sadales kanālus un īpašas mārketinga komunikācijas.³⁷

Stratēģija paredz plašas, vienas funkcionālas nozīmes preču nomenklatūras izgatavošanu, kas nodrošina liela patērētāju loka apkalpošanu, neskatoties uz šo patērētāju atšķirīgām prasībām. Šīs stratēģijas centrālais jautājums ir patērētāju vajadzību laba pārzināšana. Konkurences pārkāpums veidosies tad, kad pietiekami liela pircēju daļa būs ieinteresēta iegūt šos diferencētos atribūtus un īpašības. Jo lielāka ir patērētāju ieinteresētība piedāvātās produkcijas daudzveidīgās, atšķirīgās īpašībās, jo lielāku konkurences pārkāpumu ir ieguvis uzņēmums.³⁸

Šī stratēģija ļauj uzņēmumam noteikt augstāku cenu savam pakalpojumam vai precei, piesaistīt lielāku pircēju skaitu, kā arī iegūt to uzticību uzņēmumam.

➤ **Optimālo izmaksu stratēģija**

Stratēģija orientēta uz to, lai pircējs saņemtu par savu naudu lielāku labumu. Šī stratēģija apvieno zemu izmaksu un diferenciacijas stratēģiju elementus. Patērētājam piedāvā precī, kuras īpašības nedaudz pārsniedz minimālo līmeni tādos parametros kā kvalitāte, apkalpošana, tehniskās (lietošanas) īpašības, ārējā pievilcība. Vienlaicīgi patērētājs ir pārliecināts, ka noteiktā cena ir pareiza, atbilstoša īpašībām. Šīs stratēģijas mērķis ir kļūt par tādu preču ražotāju, kuru izgatavošanas izmaksas būtu salīdzinoši zemas, bet to īpašības atšķirtos no konkurentu ražoto līdzīgu preču īpašībām.³⁹

➤ **Fokusētā zemu izmaksu stratēģija** - stratēģija saistīta ar tirgus segmentu, kurā, salīdzinot ar kopējo tirgu, patērētāji izvirza būtiskas prasības cenai (tātad izmaksām).⁴⁰

➤ **Fokusēta diferenciacijas stratēģija** - attiecināma uz patērētāju segmentu, kurš prasa precei unikālas īpašības un atribūtus. Fokusēšanas stratēģijas dod labus rezultātus, ja:

- uzņēmumiem, kuri strādā dažādos tirgus segmentos, ir sarežģīti ņemt vērā un apmierināt specializēto patērētāju nišu pieprasījumu;

³⁶ **Krūmiņa A.**, *Loģistikas stratēģiskā plānošana kā uzņēmuma stratēģiskās plānošanas sistēmas elements*, Latvijas Universitātes raksti. 2005, 689. sēj.: Ekonomika, IV, 162. lpp.

³⁷ **Praude. V.**, *Menedžments*. Rīga: Burtene, 2012. 268. lpp.

³⁸ **Niedrīte V.**, *Uzņēmumu saimnieciskās darbības stratēģiskā plānošana*. Rīga: 2000. 72.-75. lpp.

³⁹ turpat

⁴⁰ turpat

- neviens konkurējošs uzņēmums neizrāda vēlmi specializēties dotā tirgus segmentā;
 - uzņēmumam nav pietiekami daudz resursu, lai apkalpotu lielāku tirgus daļu;⁴¹
- ✓ **Funkcionālā līmeņa stratēģija**

Funkcionālā stratēģija ir pieeja, kuru izmantos funkcionālās struktūrvienības, lai sasniegtu biznesa līmeņa un korporatīvā līmeņa stratēģijas.⁴² Tajā tiek analizēta biznesa līmeņa stratēģijas noteiktās prioritātes, lai iespējami efektīvi izmantotu uzņēmuma resursus un prasmes uzņēmuma mērķu sasniegšanā. Tā nodrošina atšķiršanās priekšrocības vai zemāko izmaksu līdera priekšrocības uzņēmuma biznesa modelī.⁴³

Resursu un prasmju efektīva izmantošana, realizējot funkcionālā līmeņa stratēģijas, nodrošina augstākā stratēģiskās vadīšanas līmeņa - uzņēmējdarbības līmeņa - stratēģiju un uzdevumus. Lai realizētu funkcionālā līmeņa stratēģiju, katra uzņēmumā veicamā funkcija izmanto uzņēmuma rīcībā esošās prasmes un resursus, kā arī veido uzņēmuma atšķirīgās prasmes un resursus, kas ir konkurētspējīgās priekšrocības pamatā. Tas nozīmē, ka funkcionālā līmeņa stratēģija rada konkurētspējīgo priekšrocību.⁴⁴

Izstrādājot funkcionāla līmeņa stratēģiju, autors Jānis Caune, uzņēmumā veicamās funkcijas piedāvā aplūkot, balstoties uz konkurētspējīgās priekšrocības veidojošiem elementiem. Tātad ir jānosaka galvenie uzdevumi (skat. 1.1. tabulu), kas ir jāveic funkcionāla līmeņa vadītājiem, lai radītu un attīstītu konkurētspējīgo priekšrocību.⁴⁴

1.1. tabula

Konkurētspējīgās priekšrocības un uzņēmuma funkciju uzdevumu matricas piemērs⁴⁵

Konkurētspējīgās priekšrocības elementi	Efektivitāte	Kvalitāte	Jaunievedumi jeb inovācijas	Klientu vēlmju apmierināšana
Ražošana	Ieviest un realizēt ekonomiju uz apjoma rēķina	Samazināt ražošanas procesa ilgumu	Sadarbība ar izpētes un attīstības nodaļu, izstrādājot ražošanas procesu jaunievedumus	Saīsināt pasūtītā produkta ražošanas laiku

⁴¹ turpat

⁴² *Stratēģiju hierarhija*, pieejams: <http://www.openminded.lv/wp-content/uploads/2014/12/G.B%C4%93rzi%C5%86a-6.lekcijas-prezent%C4%81cijas-materi%C4%81ls.pdf>, (skatīts: 02.04.2016)

⁴³ **Caune J., Dzedons A.**, *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: apgāds "Lidojošā zivs", 2009. 179. lpp.

⁴⁴ **Caune J.**, Promocijas darbs *Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārņemšanas metodika Latvijas uzņēmumos*, Latvijas Universitāte, Ekonomikas un vadības fakultāte, Rīga, 2004. 34.-36.lpp.

⁴⁵ turpat

Konkurētspējīgās priekšrocības elementi	Efektivitāte	Kvalitāte	Jaunievedumi jeb inovācijas	Klientu vēlmju apmierināšana
Mārketing	Samazināt klientu aiziešanu, stiprinot lojalitāti	Iegūt pircēju viedokli par kvalitāti	Izpētes un attīstības nodaļas nodrošināšana ar informāciju par situāciju tirgū	Pazīt savu pircēju vēlmes
Krājumu vadība	Ieviest sistēmu tieši laikā	Atrast optimālos piegādātājus	Nav primārās nepieciešamības uzdevumu	Spēt ātri reaģēt uz negaidītu klientu pieprasījumu

1.1. tabulas turpinājums

Konkurētspējīgās priekšrocības un uzņēmuma funkciju uzdevumu matricas piemērs ⁴⁶

Konkurētspējīgās priekšrocības elementi	Efektivitāte	Kvalitāte	Jaunievedumi jeb inovācijas	Klientu vēlmju apmierināšana
Izpēte un attīstība	Izstrādāt produktus ar mazāku detaļu skaitu	Izstrādāt viegli ražojamus produktus	Jaunu produktu un procesu izstrādāšana	Iesaistīt klientus produkta izstrādes procesā
Nodrošināšana	Nodrošināt visā uzņēmumā apņemšanos palielināt efektivitāti	Nodrošināt visā uzņēmumā apņemšanos palielināt kvalitāti	Jaunieveduma izstrādes projekta vadība	Nodrošināt visā uzņēmumā apņemšanos apmierināt klientu vēlmes
Personālvadība	Ieviest samaksas sistēmu atbilstoši padarītajam	Sadalīt darbiniekus kvalitātes grupās	Talantīgu zinātnieku pieņemšana darbā	Ieviest apmācības programmas, lai apgūtu pircēju domāšanas veidu

No 1.1. tabulas izriet, ka ikviena uzņēmuma funkcija atšķirīgi ietekmē konkurētspējīgās priekšrocības elementus. Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanai tās elementiem ir jābūt augstākā līmenī, tādēļ funkciju uzdevumiem ir jānodrošina attiecīgā elementa uzlabošana. ⁴⁷

⁴⁶ **Caune J.**, Promocijas darbs *Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārņemšanas metodika Latvijas uzņēmumos*, Latvijas Universitāte, Ekonomikas un vadības fakultāte, Rīga, 2004. 35.-36.lpp.

⁴⁷ turpat

- Uzņēmuma darbības *efektivitātes* paaugstināšana. Autors Jānis Caune atzīmē, ka šajā kontekstā nav runa tikai par kādas noteiktas uzņēmuma funkcijas darbības efektivitāti, bet gan par uzņēmuma efektivitātes paaugstināšanu ar visu uzņēmuma funkciju palīdzību. Efektivitāti var paaugstināt ar divām metodēm - vai nu izlaides apjoma palielināšana, vai izmaksu samazināšana.⁴⁸

Andris Deniņš un Kaspars Muceniņš rakstā “Uzņēmumu reorganizācijas efektivitāte un to noteicošie faktori Latvijā” pauž atziņu, ka “uzņēmumu efektivitāti nosaka kā iekšējie, tā ārējie faktori. Uzņēmuma iekšienē risināmi jautājumi, kas attiecas uz pašu organizāciju un tās vadītājiem un darbiniekiem. Savukārt ārpus organizācijas ir jāapzinās, kā notiek saziņa ar piegādātājiem un klientiem, kā tiek sniegti pakalpojumi, kā veikta un ieviesta biznesa plānošana un kā tiek nodrošināta sadarbība ar citiem uzņēmumiem. Kopumā šie faktori jāuzskata par savstarpēji saistītiem mainīgajiem, kas veido dinamisko vidi, kurā darbojas uzņēmumi. Nevienam no šiem faktoriem nav lielāka prioritāte kā citiem”.⁴⁹

- *Kvalitātes* paaugstināšana. Ir jāpaaugstina ne tikai produkta kvalitāte, bet arī procesu kvalitāte, t.i., ražošanas piegāžu sistēmas, procesu kontroles un arī mārketinga kvalitāte.⁵⁰

- *Klientu vēlmju apmierinājums* ir centrālā funkcija uz pakalpojumiem orientētiem uzņēmumiem un uzņēmumiem, kas realizē produktus ar augstu pievienoto vērtību. Klientu vēlmju apmierināšana bieži vien rada jaunievedumu ieviešanu, kvalitātes uzlabošanu, efektivitātes palielināšanu.⁵¹

- Globalizācijas apstākļos, kad strauji pieaug konkurence, *inovācijas* ir galvenais priekšnoteikums uzņēmuma konkurētspējas saglabāšanā. Tirupati (Tirupati) īpaši uzsver inovāciju nozīmi tehnoloģiju jomā. Inovācijas, kas saistītas ar jauniem atklājumiem, preču, pakalpojumu vai procesu pilnveidošanu, noteikti ir saistītas arī ar jaunām tehnoloģijām. Tirupati pētījuma rezultāti liecina, ka nozares, kurās izmanto augstākā līmeņa tehnoloģijas, ir inovatīvākas.⁵²

Taču kā liecina Centrālās statistikas pārvaldes dati, Latvijā tikai aptuveni 1/5 daļa uzņēmumu ir iesaistīti inovatīvā darbībā. Turklāt bieži vien inovāciju avots ir atdalīts no biznesa, kā arī, inovāciju attīstībai un ieviešanai trūkst infrastruktūras, kas saistītu pieprasījumu un piedāvājumu. Latvijā ir nepietiekama sadarbība starp uzņēmējiem un

⁴⁸ turpat

⁴⁹ **Deniņš A., Muceniņš K.,** *Uzņēmumu reorganizācijas efektivitāte un to noteicošie faktori Latvijā*, Latvijas Universitātes raksti. 2008. 737. sēj. Ekonomika, 76.lpp.

⁵⁰ **Caune J.,** Promocijas darbs *Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārvešanas metodika Latvijas uzņēmumos*, Latvijas Universitāte, Ekonomikas un vadības fakultāte, Rīga, 2004. 36.lpp.

⁵¹ turpat

⁵² **Kantāne I.,** *Mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspēja*, Latvijas Universitātes raksti. 2011, 766. sēj.: Ekonomika. Vadības zinātne 229. lpp.

zinātniekiem. Uzņēmējiem Latvijā trūkst informācijas un līdz ar to arī intereses par iespējamo sadarbību ar zinātniekiem un inovatīvu produktu ieviešanu.⁵³

✓ **Korporatīvā līmeņa stratēģija**

Korporatīvā stratēģija ir uzņēmuma lēmumu modelis, kas nosaka un atklāj uzņēmuma uzdevumus, nolūkus un mērķus, veido tā galveno politiku un plānus šo mērķu sasniegšanai un nosaka uzņēmējdarbības sfēru, kurā uzņēmumam darboties.⁵⁴

Korporatīvās vadības līmenis ir augstākais vadības līmenis jebkurā organizācijā, jo korporatīvajā līmenī tiek pieņemti uzņēmuma pastāvēšanas galvenie lēmumi. Korporatīvā līmeņa stratēģijai ir jāsniedz atbildes uz sekojošiem jautājumiem:

1. Kādās nozarēs organizācija darbosies – kurā nozarē būtu jāiesaistās, no kuras jāaiziet un kurā jāpaliek un kāpēc?
2. Kā organizācijai būtu jāattīstās ģeogrāfiski?
3. Kādi darbības virzieni ir uzņēmumā?
4. Kādas atšķirīgās prasmes uzņēmumā ir jāveicina?
5. Kā vadīt savu dažādo darbības virzienu un prasmju portfeli?
6. Kāda stratēģija organizācijai ir jāizmanto, lai realizētu iepriekšminētos lēmumus?⁵⁵

Ir 3 korporatīvā līmeņa stratēģijas:

- **Horizontālā integrācija** - dažādu uzņēmumu pirkšana un apvienošanās. Tie ir tādi uzņēmumi, kas ražo vienādus produktus, sniedz vienādus pakalpojumus. Tas ir populārs korporatīvās stratēģijas paraugs. Šāda integrācija veicina uzņēmumu koncentrēšanos atsevišķajā nozarē.⁵⁶
- **Vertikālā integrācija** nozīmē to, ka organizācija ražo savas izejvielas (pretplūsmas integrācija jeb integrācija atpakaļ) vai pati realizē savu produkciju (plūsmas integrācija jeb integrācija uz priekšu).⁵⁶
- **Diversifikācija** – uzņēmuma darbības paplašināšana, iesaistoties jaunas darbības nozarē. Nesaistītā diversifikācija - darbības uzsākšana jaunā nozarē, kas nav saistīta ar esošajām organizācijas darbībām, saistītā - ir uzņēmuma jaunas darbības uzsākšana, kas ir saistīta ar esošajām organizācijas darbībām vai arī darbības nozarēs, kuru atsevišķi vērtības ķēžu posmi ir kopēji.⁵⁶

⁵³ **Deninš A., Lipmans F.**, *Inovāciju vadība Latvijas uzņēmumos un to ietekme uz uzņēmumu konkurētspēju*, Latvijas Universitātes raksti, 2011, 771. sēj., Ekonomika, 443. lpp.

⁵⁴ *Stratēģiju veidi*, pieejams: <https://vlad73ko.wordpress.com/> (skatīts: 10.05.2016).

⁵⁵ **Caune J., Dzedons A.**, *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: apgāds "Lidojošā zivs", 2009. 213. lpp.

⁵⁶ *Stratēģiju veidi*, pieejams: <https://vlad73ko.wordpress.com/> (skatīts: 10.05.2016).

Stratēģijas veida izvēle balstās uz to, kādu stratēģiskās attīstības virzienu uzņēmums izvēlās un šīs iespējas ir ļoti plašas. Veicot pareizu stratēģijas izvēli un izstrādi, var nodrošināt strauju uzņēmuma attīstību un panākumus ilgtermiņā.

✓ **Stratēģijas īstenošana un kontrole**

Kad stratēģija ir veiksmīgi izvēlēta, nepieciešams stratēģisko plānu pārvērst konkrētās darbībās, lai sasniegtu uzņēmuma stratēģisko mērķi.

Stratēģijas izpildes sistēma ir jāveido atbilstoši konkrētai situācijai, balstoties uz konkrētā uzņēmuma vērtību skalu, ņemot vērā atšķirīgas ražošanas organizācijas metodes, darba kultūru un motivāciju un virkni citu faktoru. Pastāv virkne pamatnosacījumu, kurus jāievēro visos uzņēmumos stratēģijas izpildes sistēmas veidošanā:

- tādas organizatoriskās struktūras izveidošana, kura ir spējīga veiksmīgi izpildīt stratēģiju;
- iekšējās vadīšanas sistēmas izveidošana ar stratēģiskās plānošanas līderi centrā;
- personāla atlase, apmācība un motivācija;
- tādas resursu sadales sistēmas izveide, kas nodrošina pietiekamu resursu izdalīšanu tiem darbības veidiem, kuri garantē un nosaka stratēģiskus panākumus;
- stratēģiju atbalstošas politikas izstrādāšana;
- stratēģijai atbilstošas uzņēmuma kultūras veidošana.⁵⁷

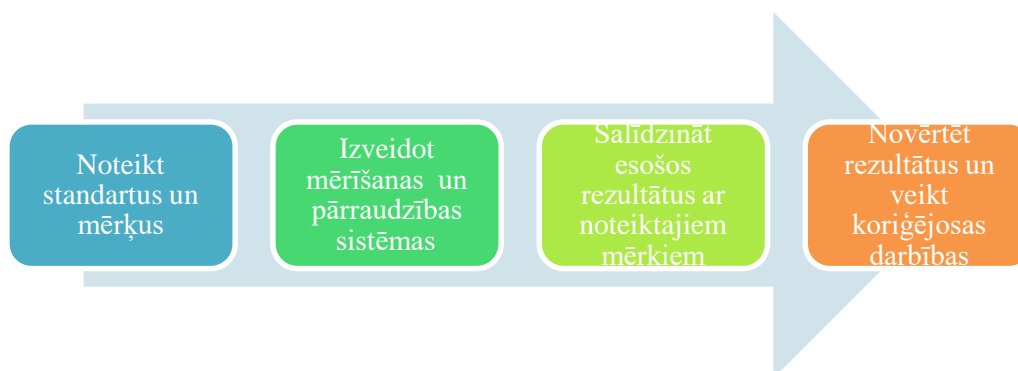
Lai noskaidrotu, cik veiksmīga ir izvēlēta uzņēmuma stratēģija un vai tā nodrošināja uzstādīto mērķu sasniegšanu, nepieciešams nepārtraukti kontrolēt uzņēmuma sniegumu un veikt rezultātu salīdzināšanu ar uzstādītajiem mērķiem. Pats galvenais, ka visā stratēģiskajā kontroles procesā ir jābūt izveidotai labai atgriezeniskai saitei, jo savādāk uzņēmums nevarēs veikt korekcijas savā stratēģijā.

Vienkāršas atgriezeniskās saites izmēra procesa rezultātus un ieguldījumus, vai nosaka sistēmas koriģējošas darbības, lai iegūtu vēlamus rezultātus. Tādējādi, izmantojot atgriezeniskās saites, neapmierinoša kontroles sistēmas darbība turpinās tikai līdz brīdim, kamēr tiek atklāts traucējums. Viena metode, lai samazinātu problēmas, kas saistītas ar atgriezeniskās saites nodrošināšanu, ir pārraudzīt ieguldīto izejvielu daudzumu procesā. Ja tās neatbilst plānotajam apjomam, tad izejvielas vai procesu, ir iespējams mainīt, lai iegūtu vēlamus rezultātus.⁵⁸

⁵⁷ Niedrīte V., *Uzņēmumu saimnieciskās darbības stratēģiskā plānošana*. Rīga: LU, 2000. 112. lpp.

⁵⁸ *Strategic Control Process*, pieejams: <http://www.strategic-control.24xls.com/en144> (skatīts: 03.05.2016)

Ikvienu vadītāja uzdevums ir radīt efektīvu stratēģiskās kontroles sistēmu, kuras izveides pamatā ir četri posmi (skat. att. 1. 5.)



1.5. att. Efektīvas stratēģiskās kontroles sistēmas izveides posmi ⁵⁹

- 1) Standartu un mērķu noteikšana, attiecībā pret kuriem ir jāvērtē sasniegtie rezultāti.
- 2) Atskaites jeb pārraudzības sistēmas izveide, kura parāda, vai darba mērķi visos organizācijas līmeņos tiek sasniegti.
- 3) Vadītāji novērtē, vai sasniegtie rezultāti atbilst izvirzītajiem mērķiem, un, ja tie nav sasniegti, tad novērtē, cik lielā mērā tie atšķiras no mērķiem, kuri tika noteikti pirmajā posmā.
- 4) Rezultātu novērtēšana un, ja mērķis nav sasniegts, korekciju veikšana. Ir divas iespējas veikt korekcijas:
 - var mainīt kontroles sistēmu – piemēram, koriģēt to budžetus vai darbības noteikumus;
 - koriģēt pašu mērķi – iespējams, tas tika noteikts nepareizi.⁸¹

Veicot teorētisko analīzi, autore secina, ka pareiza stratēģiskās attīstības virziena izvēle ir diezgan laikietilpīgs process, kurš prasa no uzņēmuma vadītājiem augstu kompetenci un prasmes reāli novērtēt uzņēmuma nākotni, caur uzņēmuma konkurētspējīgām priekšrocībām un to attīstīšanas avotiem. Tikai reāli novērtējot uzņēmuma spējas, varēs noteikt efektīvus un sasniedzamus mērķus uzņēmuma stratēģiskajai attīstībai.

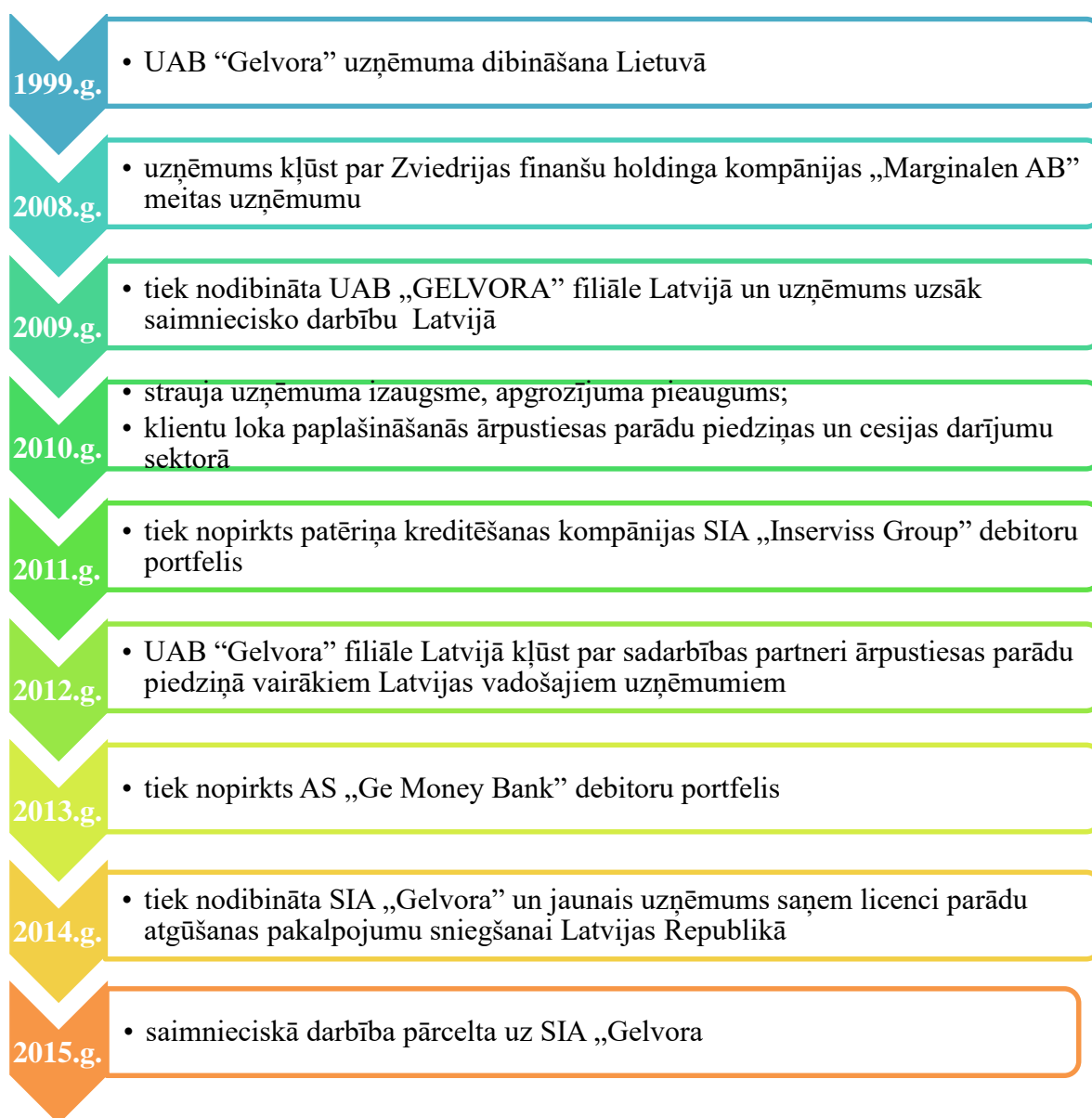
⁵⁹ Caune J., Dzedons A., *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: apgāds "Lidojošā zivs", 2009. 289. lpp.

2. UZŅĒMUMA SIA „GELVORA” STRATĒĢISKĀS ATTĪSTĪBAS ANALĪZE

Pēc literatūras izpētes rodas nepieciešamība raksturot analizē izvēlēto uzņēmumu, tā vēsturi un pakalpojumu klāstu, apskatīt situāciju parādu piedziņas tirgū, kā arī veikt iekšējās un ārējās vides analīzi, kas ļaus noteikt turpmākos uzņēmuma attīstības virzienus.

2.1. Uzņēmuma darbības raksturojums

Uzņēmums UAB „Gelvora” sākotnēji bija dibināts 1999. gadā Lietuvā un kopš 2008. gada bija Zviedrijas kompānijas Marginalen meitas uzņēmums, skatīt attēlu 2.1.



2.1. att. SIA “GELVORA” vēsture , autores veidots ⁶⁰

⁶⁰ Par mums, pieejams: <http://www.gelvora.lv/par-mums/> (skatīts: 06.04.2016).

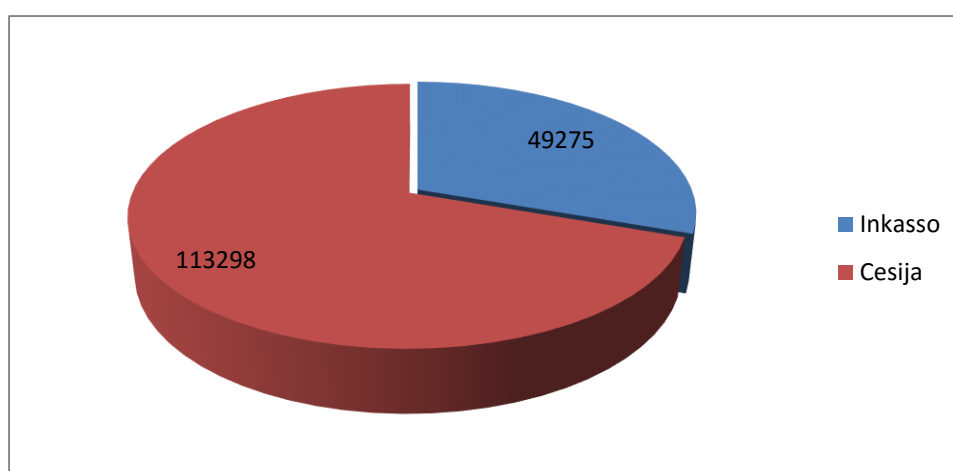
Latvijā uzņēmums savu darbību uzsāka 2009. gadā kā Lietuvas filiāle UAB “Gelvora” filiāle Latvijā, kas darbojās ārpustiesas parādu piedziņas nozarē. Taču 2015. gadā tika pieņemts lēmums visu saimniecisko darbību pārcelt uz SIA „Gelvora”, kas šobrīd ir viens no vadošajiem parādu ārpustiesas piedziņas uzņēmumiem un viens no aktīvākajiem parādu pirkšanas jeb cesijas darījumu īstenotājiem Latvijas tirgū.³⁸

Galvenā uzņēmuma darbības sfēra ir kredītmenedžmenta pakalpojumu sniegšana, tai skaitā, parādu piedziņa Inkaso ceļā un debitoru portfeļu iegāde (cesijas ceļā iegādātas prasījuma tiesības pret juridisko vai fizisko personu parādniekiem) un kredītinformācijas sniegšana.

Saviem klientiem Latvijā uzņēmums šobrīd piedāvā sekojošus kredītmenedžmenta pakalpojumus:

- parādu atgūšana no juridiskām un fiziskām personām ārpustiesas un tiesas ceļā gan Latvijā, gan ārvalstīs;
- informācijas sniegšana par esošo un potenciālo darījumu partneru kredītvēsturi;
- zīmoga serviss;
- juridiskie pakalpojumi un konsultācijas parādu piedziņas procesā.⁶¹

2014. gadā uzņēmums bija cedējis vairāk kā 27 tūkstošus jaunu parāda lietu un uz 2016. gada martu cedēto parādu lietu kopsumma sastāda 113 tūkstošus, skatīt attēlu 2.2. Pēc esošajiem datiem var secināt, ka SIA “Gelvora” galvenā darbības sfēra ir cesijas portfeļu pirkšana. Inkaso nodoto lietu skaits ir daudz mazāks, kas sastāda tikai nepilnus 50 tūkstošus lietu. Taču jāņem vērā, ka Inkaso lietas nemitīgi atjaunojas, jo tiek saņemti jauni portfeli un atsaukti iepriekš nodotie.



2.2. att. Piedziņā esošo lietu skaits SIA “Gelvora” 2016.gada martā⁶²

⁶¹ Par mums, pieejams: <http://www.gelvora.lv/par-mums/> (skatīts: 06.04.2016).

⁶² SIA “Gelvora” npublicētie materiāli

Uzņēmums aktīvi piedalās parādu piedziņas nozares tiesiskā regulējuma pilnveidošanā, līdzdarbojoties Latvijas Ārpustiesas parādu piedzinēju asociācijā (LĀPPA), kā arī sadarbojas ar starptautiskām parādu piedzinēju asociācijām “League international for creditors” un “European collector association”.³⁸

SIA “Gelvora” darbību raksturo:

- augsta ārpustiesas parādu atgūšanas efektivitāte;
- profesionāli risinājumi un korektas parādu atgūšanas metodes;
- izglītoti, profesionāli un zinoši parādu piedziņas eksperti;
- pretimnākoša attieksme pret parādniekiem un taisnīgi situāciju risinājumi;
- individuāla pieeja jebkuram klientam;
- plaša kredītvēstures datu bāze;
- rūpes par parādu piedziņas nozares sakārtošanu un sabiedrības finanšu sistēmas stabilitāti;
- ilgstoša starptautiskā pieredze parādu piedziņas jomā;
- stingri reglamentēta pakalpojumu sniegšanas kārtība, kas atbilst Latvijas Republikas spēkā esošo normatīvo aktu prasībām.³⁸

Uzņēmums sākotnēji nodarbojas ar pirmstiesas parādu piedziņu, kas ir sarežģīts process, jo prasa specifiskas zināšanas un prasmes. Parādu piedziņas prakse rāda, ka līdz 85% parādu iespējams atgūt pirmstiesas ceļā. Parāda piedziņa pirmstiesas kārtībā ietver:

- parādnieka informēšanu par cesiju un saistību izpildi rakstiski un mutiski;
- kontaktinformācijas meklēšanu;
- vienošanās par parāda atmaksu.

Noteiktos apstākļos, piemēram, ja starp pusēm (t.i., starp kreditoru un debitoru) ir strīds par parāda pamatotību un apmēru, nepietiek pierādījumu, vai ir pārlietu liels saistību nokavējuma termiņš, kā arī gadījumos, kad kreditors savu saistību izpildē pieļāvis kļūdas, trūkumus u.tml., pirmstiesas parāda piedziņas procesa laikā visa parāda atmaksu nav iespējams panākt. Šādos gadījumos SIA „Gelvora” piedāvā otro parādu piedziņas etapu – parādu piedziņu tiesas ceļā, kas ietver nepieciešamo dokumentu sagatavošanu, to iesniegšanu tiesā, kā arī kreditora pārstāvību tiesā.

• **Situācija parādu piedziņas tirgū**

Par situāciju parādu piedziņas tirgū pēdējo gadu laikā, tiek atspoguļota intervijā, kas publicēta laikrakstā “Dienas Bizness” 2015. gada martā. Intervijā piedalās lielāko parādu piedziņas uzņēmumu pārstāvji.

Pēdējos gados ārpustiesas parādu piedziņas nozare ir nostabilizējusies. Tirgus spēlētāji apraduši un pielāgojušies 2012. gada nogalē un 2013. gada sākumā ieviestajiem noteikumiem,

jaunajam Ārpustiesas parādu atgūšanas likumu. «Tomēr M. Baidekalns atzīmē, ka būtiski saasinājusies konkurence, jo šobrīd tirgū parādu atgūšanas pakalpojumi tiek piedāvāti par neadekvāti zemām cenām, kas kopā ar Ministru kabineta noteikumos noteiktajiem piedziņas izmaksu ierobežojumiem rada bažas par piedāvāto pakalpojumu kvalitāti un atsevišķu tirgus dalībnieku maksātspēju. «Nevar ilgi turpināties situācija, ka tenderos uzvar pretendenti, kas piedāvā nereāli zemu cenu. Neaizmirsīsim, ka tiek riskēts ar klientu naudu,» piebilst uzņēmuma pārstāvis.

UAB Gelvora filiāles Latvijā biznesa attīstības vadītājs Jānis Lukaševskis stāsta, ka 2014. gadā lietu skaits ārpustiesas piedziņā ir palielinājies, arī cesijas darījumu rezultātā pērn iegādāts pietiekams daudzums «portfeļu», jo piedāvājums tirgū bijis gana liels. Kā jaunumu viņš min to, ka jau 2014. gadā piedāvāti arī hipotekāro kredītu portfeļi un turpmāk tie piedāvājumā varētu būt biežāk.

Runājot par tālāko iespējamo nozares attīstību, tās pārstāvji norāda, ka tas vistiešāk būs atkarīgs no ekonomiskās situācijas valstī kopumā. «Tās darbību un rezultātus nosaka ekonomiskā situācija, kreditēšanas politika, kā arī uzņēmumu un patērētāju maksātspēja. Protams, iespējamās krīzes apstākļos darba ir vairāk, bet atgūt un ienākumus ģenerēt grūtāk,» skaidro M. Baidekalns. Lai arī pēc jaunā likuma stāšanās spēkā darbību vairs neveic vairāki nozares uzņēmumi, joprojām tirgus ir ļoti piesātināts. Visticamāk, arī turpmāk nozarē dominēs ne vairāk kā trīs, četri parādu atgūšanas uzņēmumi, kas asās konkurences ietekmē aizvien vairāk domās par jaunu pakalpojumu ieviešanu savu piedāvāto produktu klāstā, lai noturētu jau esošos klientus, kā arī būtu pietiekami interesanti jauniem sadarbības partneriem, prognozē I.Sproģe. J. Lukaševskis piekrīt tam, ka Inkaso un ārpustiesas piedziņas pakalpojumu tirgū konkurence ir liela un tirgū joprojām dominē lielās parādu piedziņas kompānijas. Turklāt nebūt nav daudz kompāniju, kas izsniedz aizdevumu, un par šiem klientiem arī notiek lielākās cīņas. Savukārt par vidējiem un mazajiem uzņēmumiem cīņa nav tik asa. J. Lukaševskis arī atzīmē, ka šogad nozares uzņēmumi noteikti turpinās strādāt pie tā, lai paaugstinātu efektivitāti. Viņš arī pieļauj, ka vēl vairāk palielināsies konkurence cesijas darījumu sektorā, jo tirgū pieejamo cesiju portfeļu skaits varētu samazināties.

Nozares spēlētāji ar Ārpustiesas parādu atgūšanas likumu ir apraduši, tomēr pa šiem diviem gadiem ir konstatētas nepilnības. Pēc J. Lukaševska domām, būtu jāveic attiecīgi grozījumi. Tos sagatavot un virzīt plānots caur asociāciju, kas gan pēdējā laikā bijusi pasīva, taču ir cerība, ka tuvākajā laikā tās darbība tiks aktivizēta. «Domāju, ka likums ieviesīs zināmu kārtību nozarē. Vai visi dalībnieki to respektē? Vismaz lielākie spēlētāji – noteikti. Lielākās bažas ir par neadekvāti zemajiem parādu atgūšanas izdevumiem, kuri jāmaksā parādniekam. Diemžēl tas, ko nesamaksā parādnieks, jāmaksā visiem pārējiem

godprātīgajiem maksātājiem. Uzslavējama gan ir Patērētāju tiesību aizsardzības centra izvēlētā taktika nozares pārraudzībai, visos jautājumos meklējot atbilstošus risinājumus,» saka Creditreform Latvijā valdes loceklis M. Baidekalns.⁶³

2.2. Uzņēmuma ārējās vides novērtējums

Līdz ar to, ka uzņēmuma SIA „Gelvora” darbojas parādu piedziņas nozarē, tad turpmāk šajā nodaļā autore izskatīs vispārīgās un konkurences vides ietekmi uz uzņēmuma darbību.

2.2.1. Vispārīgā vide

Kā jau tika minēts pirmajā nodaļā, pie vispārīgās vides pieder makroekonomiskie, politiskie, demogrāfiskie, sociālie un kultūras faktori, kā arī globalizācija, un tehnoloģiju attīstība. Šajā nodaļā autore apskatīs galvenos uzņēmumu netieši ietekmējošos faktoros.

➤ Makroekonomiskie faktori

Kā galvenos makroekonomiskos ietekmējošos faktoros apskatīsim valsts iekšzemes kopproduktu un bezdarba līmeni valstī.

Iekšzemes kopprodukts ir ekonomisks rādītājs, kurš raksturo gada laikā valstī saražoto galaproduktu kopsummu vērtības izteiksmē neatkarīgi no tā, kam piederējuši ražošanas līdzekļi. Iekšzemes kopprodukts ir viens no valsts attīstības līmeņi un iedzīvotāju dzīves līmeņi raksturojošiem rādītājiem.⁶⁴

2.1. tabula

Latvijas Republikas Finanšu ministrijas valsts IKP prognoze līdz 2019.g. milj. euro⁶⁵

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
							Prognoze		
IKP,milj. euro, fakt.cenās	20244	21811	22763	23581	24378	25424	26903	28585	30429

Pēc 2.1 tabulas datiem ir redzams, ka iekšzemes kopprodukts kopš 2011. gada piedzīvo strauju pieaugumu un tam ir pozitīva pieauguma tendence. Salīdzinot ar 2011.gadu, IKP rādītājs 2016.gadā ir palielinājies par 5 180 milj. euro.

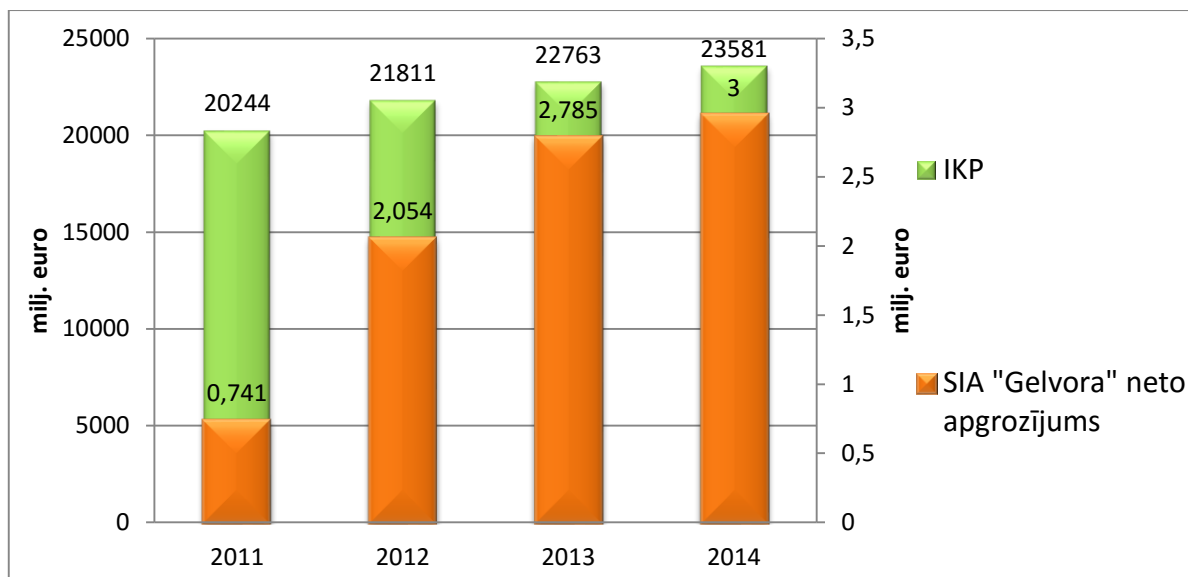
Lai apskatītos kopsakarību starp valsts IKP un uzņēmuma darbības rezultātiem, var izpētīt kā mainījās uzņēmuma neto apgrozījums laika posmā no 2011.-2014. gadam, pieaugot valsts iekšzemes kopproduktam, skat. attēlu 2.3.

⁶³ Laikraksts Dienas Bizness 12.03.2015, *Konkurence kļūst asāka*, pieejams:

http://news.lv/Dienas_Bizness/2015/03/12/konkurence-klust-asaka, (skatīts: 06.04.2016)

⁶⁴ Akadēmisko terminu datu bāze ,pieejams: <http://termini.lza.lv>,(skatīts: 06.04.2016)

⁶⁵ Latvijas Republikas Finanšu Ministrijas mājaslapa, pieejams: www.fm.gov.lv, (skatīts: 06.04.2016)



2.3. att. Latvijas Republikas iekšzemes kopprodukts un SIA „Gelvora” neto apgrozījums, 2011.-2014. g., milj. euro, autores veidots

Pēc attēla 2.3. var secināt, ka valsts iekšzemes kopprodukta pieaugums, 2011.-2014. gadā, ir pozitīvi ietekmējis arī uzņēmuma neto apgrozījumu un tas no 741 786 euro 2011. gadā ir pieaudzis par 2 miljoniem euro, sasniedzot 2014. gadā jau 2 947 830 euro.

Pēc Latvijas Republikas Finanšu ministrijas prognozēm, IKP laika gaitā no 2017.-2019. gadam joprojām turpinās pieaugt, pēc kā var secināt, ka arī uzņēmuma darbības rezultāti varētu uzlaboties.

Privātpersonām izsniegto kredītu procentu likmes, salīdzinot ar 2011. gadu, ir samazinājušās un turas aptuveni vienādi ar Civillikuma atļautiem likumiskajiem procentiem, kas sastāda 6% gadā, skatīt tabulu 2.2. Tik zema kredītu procentu likme ļauj prognozēt, ka tuvāko gadu laikā pieprasījums pēc jauniem kredītiem būs diezgan liels. No tā secināms, ka veidosies arī jauni debitoru portfeli.

2.2. tabula

Privātpersonām izsniegto kredītu procentu likmes, 2011.-2016.g.⁶⁶

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Kredīti privātpersonām, izsniegti latos, ar 2014.g. – euro	15.42	11.37	10.18	6.19	6.81	7.02

⁶⁶ Procentu likmju statistika, pieejams: <https://www.bank.lv/statistika/procentu-likmju-statistikas-raditaji/galvenas-procentu-likmes> (skatīts: 13.04.2016).

➤ **Politiskie faktori**

Parādu piedziņas nozare ir ļoti stingri regulēta ar Latvijas Republikas likumdošanu, kas nosaka parāda atgūšanas pakalpojuma sniedzēja tiesības un pienākumus, kā arī nodrošina to, ka parāda atgūšanas process ir taisnīgs. Tieši politiskais faktors ir viens no visvairāk uzņēmuma darbību ietekmējošiem ārējiem vispārīgās vides faktoriem.

Vistiešāk uz parādu ārpustiesas atgūšanas pakalpojumu sniedzēju darbību ir attiecināms Parādu ārpustiesas atgūšanas likums, kurš reglamentē parādu ārpustiesas atgūšanas pakalpojumu sniedzēju darbību, parādu atgūšanā īstenojamo saskarsmi gan ar debitoriem, gan trešajām personām, un parādvēstures datubāzes izveidošanas un izmantošanas pamatnosacījumus.

Lai arī Parādu ārpustiesas atgūšanas likums ir galvenais normatīvais akts, kurš regulē parādu ārpustiesas atgūšanu, tas nav vienīgais normatīvais akts, kurš ir jāievēro, veicot parādu ārpustiesas parādu atgūšanu.

Pēc autores domām, svarīgākie šo jomu regulējošie normatīvie akti ir:

1. Parādu ārpustiesas atgūšanas likums;
2. Latvijas Republikas Satversme;
3. Civillikums;
4. Civilprocesa likums;
5. Patērētāju tiesību aizsardzības likums;
6. Fizisko personu datu aizsardzības likums;
7. Ministru kabineta noteikumi Nr.61 par „Parāda atgūšanas izdevumu pieļaujamo apmēru un izdevumiem, kuri nav atlīdzināmi”;
8. Ministru kabineta noteikumi Nr.64 par „Parāda atgūšanas pakalpojuma sniedzēju licencēšanas kārtību”;
9. Likuma „Par atjaunotās Latvijas Republikas 1937.gada Civillikuma saistību tiesību daļas spēkā stāšanās laiku un piemērošanas kārtību” 21.pantu līgumiem, kuri noslēgti līdz 2013.gada 31.decembrim, un kuros ietverts pienākums maksāt līgumsodu, ja šī līgumu darbība turpinās pēc 2014.gada 1.janvāra un līdz 2014.gada 31.decembrim par tiem nav celta prasība tiesā, ar 2015.gada 1.janvāri ir piemērojami grozījumi Civillikuma 1716., 1717., 1722.pantā par līgumsoda noteikumiem un grozījumi Civillikuma 1843.pantā par parāda samaksas kārtību;
10. Augstākās tiesas Senāta Civillietu departamenta 2013.gada 30.janvāra spriedums lietā Nr. SKC-644/2013 par līgumisko procentu un līgumsoda atlīdzināšana gadījumos, kad līdzējs tiesīgi atkāpjas no līguma.

➤ Latvijas Republikas Satversme nav tieši attiecināma uz parādu ārpustiesas atgūšanas pakalpojumu sniedzēju darbību, taču tās 8.nodaļa nosaka vispārējos cilvēktiesību principus. Šie cilvēktiesību principi ir jāievēro arī parādu ārpustiesas atgūšanas pakalpojumu sniedzējam, debitoram un trešajai personai saskarsmē vienam ar otru.

➤ Ministru kabineta noteikumi Nr.61 par „Parāda atgūšanas izdevumu pieļaujamo apmēru un izdevumiem, kuri nav atlīdzināmi”, nosaka, ka:

2. Parāda atgūšanas pakalpojuma sniedzējam ir tiesības no parādnieka pieprasīt, lai tas atlīdzinātu pamatotus parāda atgūšanas izdevumus, kas atbilst šādam pieļaujamam apmēram:

2.1. par rakstiska paziņojuma sagatavošanu un nosūtīšanu parādniekam, kurā sniegta informācija par parāda esību un aicinājums labprātīgi izpildīt kavētās maksājuma saistības, un par nepieciešamajām darbībām parādnieka faktiskās kontaktinformācijas noskaidrošanai, ja parādnieks nav sasniedzams, – kopā ne vairāk kā *septiņus euro*;

2.2. par citām parāda atgūšanai papildus veiktajām darbībām – kopā ne vairāk kā *10 euro* parāda atgūšanas procesā, līdz parādnieks izpildījis maksājuma saistības pret parāda atgūšanas pakalpojuma sniedzēju vai kreditoru.⁶⁷

Kopā pieļaujama parāda atgūšanas izdevumu apmērs sastāda *17 euro* visā parāda atgūšanas procesā. Jāatzīmē, ka līdz Ministru kabineta noteikumu Nr. 61 spēkā stāšanās brīža, parāda atgūšanas izdevumu pieļaujama apmērs nebija noteikts. Tā, kā noteikumiem nav atpakaļejoša spēka, tad visi administratīvie izdevumi, kuri bija radušies līdz 01.02.2013. un nebija nomaksāti, pārrēķināti netika.

❖ Likuma „Par atjaunotās Latvijas Republikas 1937. gada Civillikuma saistību tiesību daļas spēkā stāšanās laiku un piemērošanas kārtību” 21.pantu līgumiem, kuri noslēgti līdz 2013.gada 31.decembrim, un kuros ietverts pienākums maksāt līgumsodu, ja šī līgumu darbība turpinās pēc 2014.gada 1.janvāra un līdz 2014.gada 31.decembrim par tiem nav celta prasība tiesā, ar 2015.gada 1.janvāri ir piemērojami grozījumi Civillikuma 1716., 1717., 1722.pantā par līgumsoda noteikumiem un grozījumi Civillikuma 1843.pantā par parāda samaksas kārtību.

Ņemot vērā iepriekš norādīto, secināms, ka grozījumi neattiecas uz saistībām, kas nodibinātas pirms regulējuma spēkā stāšanās, tas ir, pirms 2014. gada 1. janvāra, savukārt grozījumi attiecas uz:⁶⁸

⁶⁷ LR MK noteikumi Nr.61 “Noteikumi par parāda atgūšanas izdevumu pieļaujamo apmēru un izdevumiem, kuri nav atlīdzināmi”, Latvijas Vēstnesis Nr. 22, 29.01.2013.

⁶⁸ *Grozījumi Civillikumā attiecībā uz līgumsoda regulējumu*, pieejams: <http://www.tamberga.lv/index.php/lv/blogs-189/item/194-grozijumi-civillikuma-attieciba-uz-ligumsoda-regulejumu>, (skatīts: 07.04.2016).

1. saistībām, kas nodibinātas pēc Grozījumu spēkā stāšanās, tas ir, pēc 2014.gada 1.janvāra;
2. ar 2015. gada 1.janvāri arī saistībām, kuras nodibinātas pirms grozījumu spēkā stāšanās, tas ir, pirms 2014.gada 1.janvāra, ja šo līgumu darbība turpinās pēc 2014.gada 1.janvāra un līdz 2014.gada 31.decembrim par tiem nav celta prasība tiesā.⁶⁹

Šie grozījumi 2014. gadā bija raduši debitoru neizpratni par līgumsoda regulējumu un šaubas par parāda aprēķina likumību. 2014. gadā debitori uzskatīja, ka arī līgumiem noslēgtiem pirms likuma grozījumiem ir jāpiemēro līgumsoda samazināšana līdz *10% apmēram no pamatsummas*. Grozījumu neizpratne ir būtiski kavējusi parāda atmaksu tiem debitoriem, kuriem līgumsods bija lielāks par 10% no pamatsummas un kuri dzēsa savas saistības, kā arī tiem, kuri līdz šim savas saistības nav kārtējuši.

Ar 2015. gada 1. janvāri visiem parādu atgūšanas pakalpojumu sniedzējiem nācās veikt līgumsoda izmaiņas saistībās, kas bija nodibinātas arī pirms grozījumu spēkā stāšanās. Ar to jāatzīmē, ka uzņēmumi ir zaudējuši ļoti lielu peļņas daļu. Līdz šim līgumsoda apmērs bija neierobežots un varēja pārsniegt pamatsummas apmēru. Atbilstoši jaunajam regulējumam, ja, piemēram, parāda pamatsumma sastāda 2500 euro, tad līgumsoda apmērs nevar būt lielāks par 250 euro. Tomēr autore var atzīmēt arī pozitīvo aspektu, jo daļa debitoru, kuri vairākus gadus neatzina savas saistības, pēc līgumsoda izmaiņām ir uzsākuši parādu atmaksu.

Ar likuma grozījumiem mainījās arī *parāda atmaksas kārtība*. 1843.panta grozījumi noteica, ka "ja kāds samaksā tikai daļu no sava parāda, tad viņa maksājumu vispirms ieskaita vēl nenomaksātos procentos, pēc tam kapitāla dzēšanai un tikai pēc tam līgumsoda dzēšanai, ja vien kreditors nav bijis ar mieru pieņemt maksājumu tieši tikai uz kapitāla rēķinu un par to kvitējis. Citāda vienošanās par līgumsoda dzēšanas kārtību nav spēkā".⁷⁰

Parāda atmaksas kārtības izmaiņas saistās ar risku parādu atgūšanas pakalpojuma sniedzējiem. Sakarā ar to, ka maksājumi līgumsoda dzēšanai tiek ieskaitīti pašā pēdējā kārtā, pastāv risks, ka debitori līgumsodu var neatmaksāt. Tāpat parādu piedziņas uzņēmumi zaudē daļu no peļņas, jo pēc izmaiņām pamatsumma tiek dzēsta ātrāk, kas nozīmē, ka vairs nevarēs rēķināt procentus. Arī šīs izmaiņas nāk par labu debitoriem un aizsargā viņu intereses.

Kopumā jāatzīmē, ka likuma „Par atjaunotās Latvijas Republikas 1937.gada Civillikuma saistību tiesību daļas spēkā stāšanās laiku un piemērošanas kārtību” grozījumi ir ļoti mainījuši situāciju parādu piedziņas nozarē un ir būtiski samazinājuši parādu atgūšanas

⁶⁹Grozījumi Civillikumā attiecībā uz līgumsoda regulējumu, pieejams: <http://www.tamberga.lv/index.php/lv/blogs-189/item/194-grozijumi-civillikuma-attieciba-uz-ligumsoda-regulejumu>, (skatīts: 07.04.2016).

⁷⁰ LR Grozījumi Civillikumā, "Latvijas Vēstnesis" Nr. 128, 20.06.2013.

pakalpojumu sniedzēju iespējas iegūt peļņu, kā arī paaugstināja risku sakarā ar nepilnīgu parādu atmaksu.

❖ Lai parādu ārpustiesas atgūšanas pakalpojumu sniedzējs būtu tiesīgs darboties Latvijas Republikā, viņam ir jāiegūst licence savai darbībai. Licencēšanas kārtība ir noteikta Ministru kabineta noteikumos Nr.64 „Parāda atgūšanas pakalpojuma sniedzēju licencēšanas kārtība”.

Licenci izsniedz Patērētāju tiesību aizsardzības centrs (PTAC), kurš arī uzrauga Parāda ārpustiesas atgūšanas likuma ieviešanu un ir tiesīgs pieprasīt un saņemt informāciju no parāda atgūšanas pakalpojuma sniedzēja, kā arī veikt nepieciešamās pārbaudes, tai skaitā pakalpojuma sniegšanas vietā, lai uzraudzītu parāda atgūšanas pakalpojuma sniedzēja un tā darbības atbilstību šo noteikumu un normatīvo aktu prasībām patērētāju tiesību aizsardzības jomā.⁷¹ Licenci var saņemt gan fiziska, gan juridiska persona, kas savas profesionālās vai komercdarbības ietvaros vēlas sniegt parāda atgūšanas pakalpojumu. Licenci parāda atgūšanas pakalpojumu sniegšanai izsniedz uz trīs gadiem ar iespēju to pārreģistrēt. Valsts nodevas apmērs par licences izsniegšanu ir 3555 euro, savukārt valsts nodeva licences pārreģistrācijai ir 1420 euro.⁷²

Atbilstoši parādu ārpustiesas atgūšanas likuma 4. panta trešās daļas, “ja Patērētāju tiesību aizsardzības centrs konstatē, ka šā likuma neievērošana radījusi vai var radīt kaitējumu patērētāju grupas interesēm (patērētāju kolektīvajām interesēm), tas ir tiesīgs pieņemt lēmumu, ar kuru kreditoram vai parāda atgūšanas pakalpojuma sniedzējam uzdod izbeigt šā likuma pārkāpumu vai novērst pieļauto pārkāpumu un noteikt tam nepieciešamo darbību izpildes termiņu”.⁷³ PTAC ir tiesības licences darbību apturēt vai anulēt. Ja parāda atgūšanas pakalpojuma sniedzējam licence ir anulēta, iesniegumu jaunas licences saņemšanai tas drīkst iesniegt ne agrāk kā trīs gadus pēc lēmuma pieņemšanas par licences anulēšanu dienas, izņemot, ja licence anulēta pēc paša parāda atgūšanas pakalpojuma sniedzēja lūguma.⁵⁵

❖ Lai parādu ārpustiesas atgūšanas pakalpojumu sniedzēju darbība būtu tiesiska, ir svarīgi ievērot ne tikai visus iepriekš minētos likumus un Ministru kabineta noteikumus, bet arī judikatūru - piemēram Augstākās tiesas Senāta Civillietu departamenta 2013.gada 30.janvāra spriedumu lietā Nr. SKC-644/2013 par līgumisko procentu un līgumsoda atlīdzināšana gadījumos, kad līdzējs tiesīgi atkāpjas no līguma.

Šis spriedums nosaka, ka gadījumos, kad kreditors vienpusēji atkāpjas no līguma, izbeidzas pušu starpā pastāvošās tiesiskās attiecības, un attiecīgi debitoram vairs nav

⁷¹ LR MK Noteikumi Nr. 64 “Parāda atgūšanas pakalpojuma sniedzēju licencēšanas kārtība”: Latvijas Vēstnesis Nr.22, 29.01.2013. Ar grozījumiem, kas pieņemti līdz 14.10.2013.

⁷² Pārskats par ārpustiesas parādu atgūšanas sektoru 2014. gadā, pieejams: <http://www.ptac.gov.lv/lv/content/paradu-arpustiesas-atgsana>, (skatīts: 07.04.2016)

⁷³ Parādu ārpustiesas atgūšanas likums: Latvijas Republikas likums. Latvijas Vēstnesis Nr. 186, 08.11.2012 – 4.panta trešā daļa

pieņēmuma maksāt līgumsodu un līgumiskos procentus, bet saglabājas pieņēmums maksāt likumiskos procentus, kas ir 6 procenti gadā no neatmaksātās parāda summas. Līdz 2013. gada 30. janvārim tika aprēķināti kredītprocenti pēc sākotnēji noslēgtā līguma kā arī līgumsods.

Apskatot detalizētāk visus normatīvos aktus, kuri regulē ārpustiesas parādu piedziņas nozari, kā jau tika minēts iepriekš, var secināt, ka likumdošanai ir ļoti liela ietekme uz ārpustiesas parādu piedziņas pakalpojumu sniedzēju darbību. Likumdošana joprojām turpina mainīties, un spriežot pēc pēdējo gadu tendencēm, visas izmaiņas notiek par labu debitoriem, kas savukārt rada zaudējumus ārpustiesas parādu piedziņas pakalpojumu sniedzējiem.

➤ Demogrāfiskie faktori

Kā galveno demogrāfisko faktoru apskatīsim nodarbināto mēneša vidēja bruto darba algu, kas būtiski ietekmē debitoru parādu atmaksas iespējas, skatīt tabulu 2.3.

2.3. tabula

Latvijas Republikas Finanšu ministrijas nodarbināto mēneša vidējā bruto darba samaksas prognoze līdz 2019. gadam, euro⁷⁴

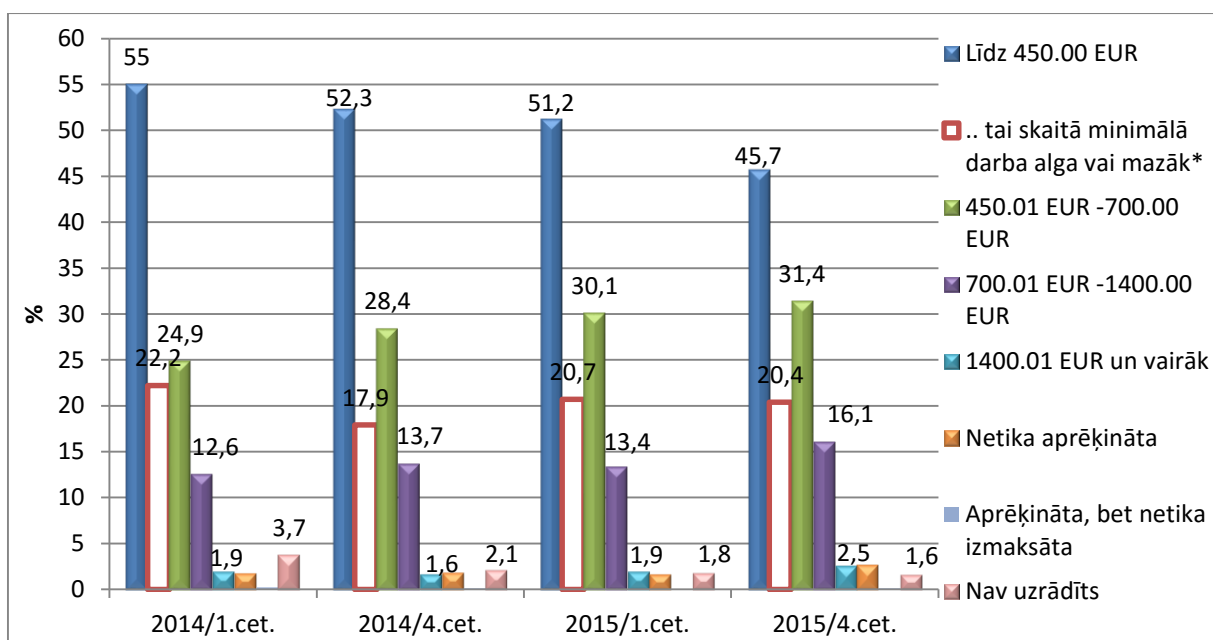
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
						Prognoze		
Tautsaimniecībā nodarbināto mēneša vidējā bruto darba samaksa, euro	684,8	716,2	765,0	818,0	863,0	910,0	961,0	1013,0

Pēc 2.3. tabulas datiem var secināt, ka nodarbināto mēneša vidējai bruto darba samaksai kopš 2012. gada ir pozitīva pieauguma tendence un bruto darba samaksa palielinās. Pēc Finanšu ministrijas prognozēm, tā turpinās augt un 2019. gadā sasniegs jau 1000 euro robežu.

Kaut arī vidējai bruto darba samaksai ir tendence palielināties katru gadu, tomēr, lai izdarītu secinājumus par debitoru iespējām atmaksāt saistības, nepieciešams izanalizēt sadalījumu pēc mēneša neto darba samaksas, kas ir attēlota 2.4. attēlā.

Pēc 2015. gada 4. ceturkšņa datiem, Latvijas darba tirgū gandrīz puse no visiem strādājošiem saņem līdz 450 euro mēnesī pēc nodokļu nomaksas. Aptuveni 20% no šiem darba ņēmējiem saņem minimālo darba algu 360 euro apmērā, kas ir par 2,5 procentpunktiem vairāk nekā 2014. gada 4. ceturksnī. Pozitīvās tendences saskatāmas to strādājošo vidū, kas saņem neto darba samaksu no 450,01 euro līdz 700,00 euro mēnesī, jo gada laikā to īpatsvars palielinājās par 3 procentpunktiem, skatīt attēlu 2.4.

⁷⁴ Latvijas Republikas Finanšu Ministrijas mājaslapa, pieejams: www.fm.gov.lv, (skatīts: 06.04.2016)



2.4. att. Darba ņēmēju sadalījums pēc mēneša neto darba samaksas lieluma pamatdarbā, %⁷⁵

Piezīme - neto alga aprēķināta no minimālās bruto algas. 2014. gadā minimālā darba alga bija 320 eiro, 2015. gadā tā ir 360 eiro.

Darbspēka apsekojums notika 4,1 tūkst. mājsaimniecību, kur aptaujāja 7,9 tūkst. iedzīvotāju 15 līdz 74 gadu vecumā.⁷⁶ Ņemot vērā to, ka 15 gadu vecumā nav iespējams saņemt kredītu, tad šī vecuma grupa neder analīzei. Autore pieļauj, ka šī vecuma grupa ir atspoguļota pie rādītāja, kur darba alga nav uzrādīta.

Neskatoties uz to, ka vidējā bruto darba samaksa ik gadu palielinās, tomēr lielākā daļa Latvijas darba ņēmēju saņem neto darba samaksu līdz 450 euro mēnesī. Šo faktoru var vērtēt divējādi. Var paredzēt, ka šo darba ņēmēju vidū būs pieprasīti ātrie aizdevumi un tuvāko gadu laikā ārpusstiesas parādu piedziņas pakalpojuma sniedzēji būs nodrošināti ar jaunajiem portfeliem. Taču, ja vērtēt pēc šī brīža situācijas, ņemot vērā zemu un vidēju darba ņēmēju ienākumu līmeni, var secināt, ka esošo debitoru iespējas atmaksāt savas saistības ir diezgan zemas un tas prasa ilgāku laiku.

Līdz ar to, ka darba ņēmēju īpatsvars, kas saņem no 450,01 – 1400 euro mēnesī gada laikā ir pieaudzis, var prognozēt, ka tuvāko gadu laikā pieaugs arī debitoru maksāspēja. Tas nodrošinās uzņēmumam augstāku portfeļu rentabilitāti un paātrināsies debitoru parādu aprite dienās.

⁷⁵Autores veidots pēc Centrālās statistikas pārvaldes datiem, pieejams: <http://data.csb.gov.lv/>, (skatīts: 08.04.2016)

⁷⁶2015. gada 2. ceturksnī Latvijā pieaudzis nodarbinātības līmenis, pieejams: http://m.lvportals.lv/visi/preses-relizes?id=273071#_ftn1, (skatīts: 06.04.2016).

➤ Sociālie un kultūras faktori

No sociālo un kultūras faktoru kopuma var izcelt tādus, kas ir svarīgi, prognozējot uzņēmuma attīstības virzienus – kā galvenos autore izvēlējās iedzīvotāju nodarbinātību un bezdarba līmeni valstī.

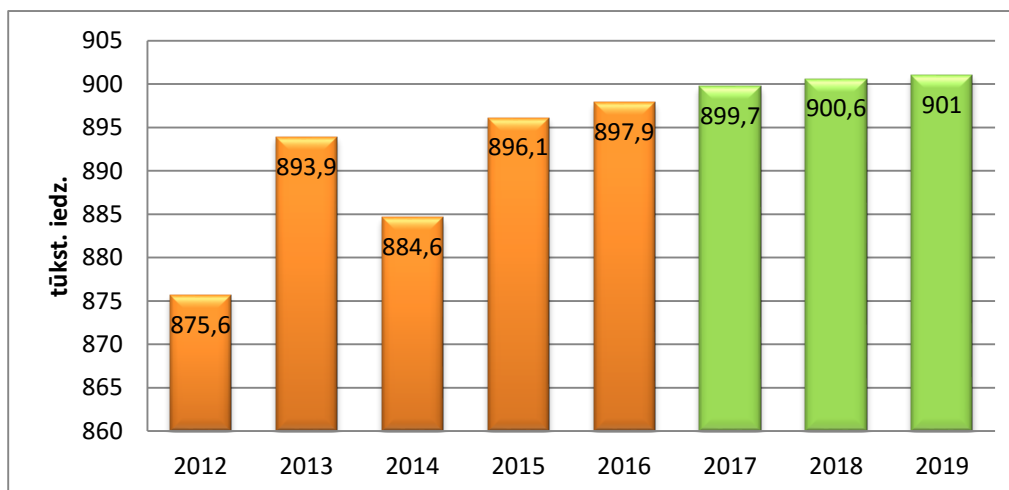
2.4. tabula

Latvijas Republikas Finanšu ministrijas bezdarba līmeņa prognoze līdz 2019. gadam ⁷⁷

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
						Prognoze		
Bezdarba līmenis (gada vidējais), % no ekon. aktīviem iedzīvotājiem	15,0	11,9	10,8	9,9	8,9	8,4	8,0	7,5

Tabula 2.4. atspoguļo Finanšu ministrijas bezdarba līmeņa prognozi Latvijā līdz 2019. gadam. Pēc tabulas datiem var secināt, ka bezdarba līmenis valstī pamazām samazinās, piedzīvojot strauju bezdarba līmeņa kritumu 2013. gadā. Turpmākā prognoze ir pozitīva un ir prognozējams, ka bezdarba līmenis turpinās samazināties.

Savukārt nodarbinātības līmenis valstī ir piedzīvojis kritienu 2014. gadā un 2015. gadā bija strauji pieaudzis, taču turpmāk šim rādītājam tiek prognozēti ļoti mēreni attīstības tempi. Plānojams, ka nodarbinātība laika posmā no 2017.-2019. gadam pieaugs aptuveni par 1 tūkstoši nodarbināto iedzīvotāju, skatīt attēlu 2.5.



2.5. att. Latvijas Republikas Finanšu ministrijas nodarbinātības prognoze tūkst. iedzīvotāju līdz 2019. gadam ⁷⁸

Bezdarba līmeņa samazināšanās un pozitīva nodarbinātības pieauguma prognoze liecina par to, ka valsts ekonomika pamazām atkopjas pēc krīzes un ekonomiskā situācija valstī uzlabojas. Iedzīvotāji kļūst vairāk nodrošināti ar darbu un viņiem uzlabojas iespējas sākt segt savas nenokārtotās saistības.

⁷⁷ Latvijas Republikas Finanšu Ministrijas mājas lapa, pieejams: www.fm.gov.lv, (skatīts: 06.04.2016)

⁷⁸ Autore veidots pēc Latvijas Republikas Finanšu Ministrijas datiem un SIA "Gelvora" pārskatiem

➤ Globalizācija

Globalizācijas faktors ir vērā ņemams faktors arī ārpusstiesas parādu piedziņas nozarē. Tas saistīts ar to, ka lielākie SIA "Gelvora" konkurenti - SIA "Creditreform Latvijā", "Lindorff Oy Latvijas filiāle", arī SIA "Julianus Inkaso Latvija" ir ārzemju filiāles Latvijā. Lindorff un Creditreform kapitāls pieder norvēģu uzņēmumam, bet Julianus – igauņu grupai. Jāatzīmē, ka arī SIA "Gelvora" pieder Zviedrijas finanšu grupai "Marginalen AB" un līdz 2014. gadam Latvijā darbojās kā Lietuvas uzņēmuma filiāle.

Jāatzīmē, ka tieši lielākie tirgus spēlētāji pieder Skandināvijas finanšu grupām un, pateicoties ārzemju kapitālam, viņi ir pietiekami konkurētspējīgi. No šī izriet, ka Latvijas ārpusstiesas parādu piedziņas tirgus ir pievilcīgs ārzemju investoriem. Ņemot vērā, ka līdz šim viņi ir veiksmīgi ieguldījuši līdzekļus filiāles atvēršanām Latvijā, nav plānojams, ka situācija varētu mainīties. Tas rada draudus, ka Latvijas tirgū varētu parādīties jauni ārpusstiesas parādu piedziņas uzņēmumi ar ārvalstu kapitālu. Tad konkurence nozarē saasināsies vēl vairāk.

➤ Tehnoloģiju attīstība

Par parādu piedziņas nozares tehnoloģijām var uzskatīt parādvēstures datu bāzi, kuru ikdienā izmanto viss uzņēmuma personāls, apstrādājot, apkopojot un uzglabājot lielu daudzumu informācijas. Attīstoties informācijas tehnoloģijām, ir ļoti svarīgi, lai uzņēmuma izvēlēta datu bāze būtu pielāgota ikdienā veiktajām operācijām un lai tā spētu nodrošināt maksimālu darbības efektivitāti. Par efektīvu datu bāzi var uzskatīt tādu, kurā nav nepieciešams veikt darbību dublēšanu un komentāru kopēšanu no vienas lietas uz otru. Informācija automātiski atjaunojas visos nepieciešamos laukos. Ir automātiskais datu bāzes savienojums ar zvanu veikšanas sistēmu, kas ļauj ar vienas pogas palīdzību savienot ar adresātu. Ņemot vērā lielu parādnieku skaitu, datu bāzei ir jābūt savienotai arī ar PMLP Personas datu pārlūku, lai veicot personas deklarētās adreses pārbaudi, informācija datu bāzē atjaunotos automātiski. Tas ļaus būtiski samazināt adreses pārbaudes laiku un pasargās no kļūdām adreses maiņā, kas savukārt nodrošinās to, ka vēstule nonāks līdz adresātam.

Izmantojot jaunākās informācijas tehnoloģijas var panākt efektīvu resursu izlietojumu un darba efektivitātes paaugstināšanu. Parādu piedziņas process var kļūt efektīvāks pateicoties tam, ka samazināsies 1 lietas apstrādes laiks un tiks sakārtota parādnieku kontaktinformācija. Parādu piedziņas speciālisti dienā spēs kvalitatīvi apstrādāt lielāku lietu skaitu, paagstināsies arī iespēja ātrāk atrast kontaktus ar meklēšanā esošiem debitoriem.

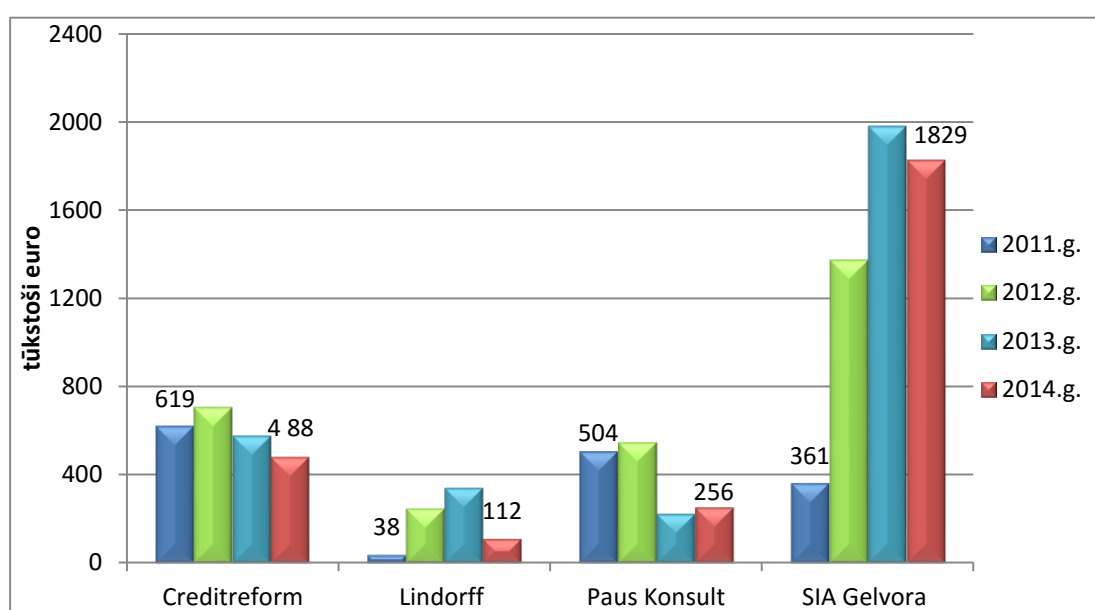
2.2.2. Konkurences vide

Konkurences vides analīze ir tieši saistīta ar konkurences novērtēšanu nozarē. Lai izvērtētu konkurences vidi, analīzē autore izmantos M.Portera piecu spēku modeli, kurā pastāv sekojošie spēki – konkurences raksturs nozares ietvaros, pircēju spēks, piegādātāju spēks, jaunienācēju radītie draudi un aizstājējpreču rašanās draudi.

➤ Konkurences intensitāte

Parādu piedziņas tirgus ir piesātināts un tajā šobrīd darbojas 30 licencēti uzņēmumi. Galvenie SIA „Gelvora” konkurenti ir - „Paus Konsult”, „Lindorff” un „Creditreform”.

Galveno konkurentu peļņas un apgrozījuma izmaiņas no 2011.-2014.gadam tiek parādītas attēlā 2.6. un 2.7.

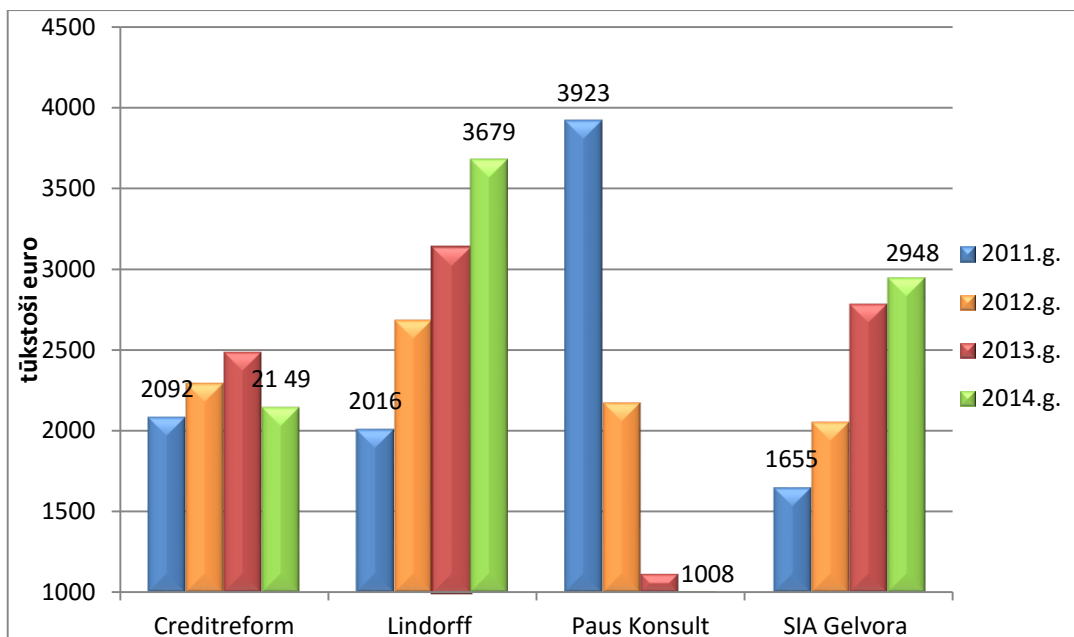


2.6. att. Parādu piedziņas uzņēmumu peļņa, 2011.-2014. g., tūkst.euro⁷⁹

2011. gadā pēc peļņas lieluma pirmajā vietā atradās uzņēmums „Creditreform”, bet pēc apgrozījuma „Paus Konsult”. Taču 2012. gadā situācija mainījās un SIA „Gelvora” peļņa bija pieaugusi gandrīz četrās reizēs, ieņemot pirmo vietu pēc peļņas rādītājiem (att.2.6.). Tādi parādu piedziņas uzņēmumi kā „Sergel”, „Conventus”, un „Julianus” jau vairākus gadus darbojas ar zaudējumiem.

SIA „Gelvora” apgrozījumam laika posmā no 2011.-2014.gadam ir pozitīva tendence. Salīdzinot ar 2011. gadu, 2014. gadā apgrozījums ir gandrīz dubultojies un sasniedza jau 2 947 830 EUR. Apgrozījuma pieaugums saistīts ar to, ka 2013. gadā uzņēmums bija iegādājies lielu AS “Ge Money” debitoru portfeli. Savukārt „Paus Konsult” 2012. gadā piedzīvoja ļoti strauju apgrozījuma kritumu, kas turpināja kristies līdz pat 2014.gadam, sasniedzot 1 008 310 EUR, skatīt attēlu 2.7.

⁷⁹ Autore veidots pēc Latvijas parādu piedzinēju asociācijas nepublicētajiem materiāliem

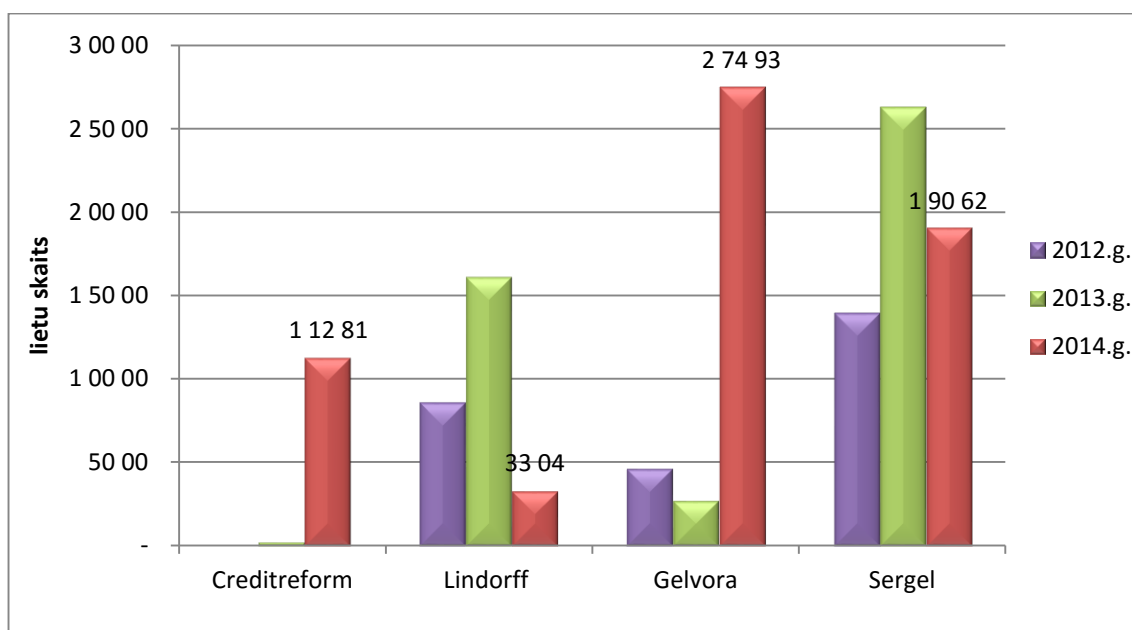


2.7. att. Pārādu piedziņas uzņēmumu apgrozījums, 2011.-2014. g., tūkst. euro⁸⁰

Pēc 2014. gada darbības rezultātiem, lielākais uzņēmums pēc peļņas rādītājiem ir SIA „Gelvora” un pēc apgrozījuma „Lindorff”. Kopumā var secināt, ka uzņēmums ieņem labu vietu tirgū un tas būtiski apsteidz konkurentus peļņas ziņā.

Lai veiktu padziļinātu konkurentu analīzi, autore analizēs arī tirgus sadalījumu pēc lietu skaita un iesniegto lietu summas laika posmā no 2012.-2014.gadam. Dati par 2011. gadu nav pieejami.

Galvenie SIA “Gelvora” konkurenti cesijas prasījumu iegādē ir attēloti attēlā 2.8.



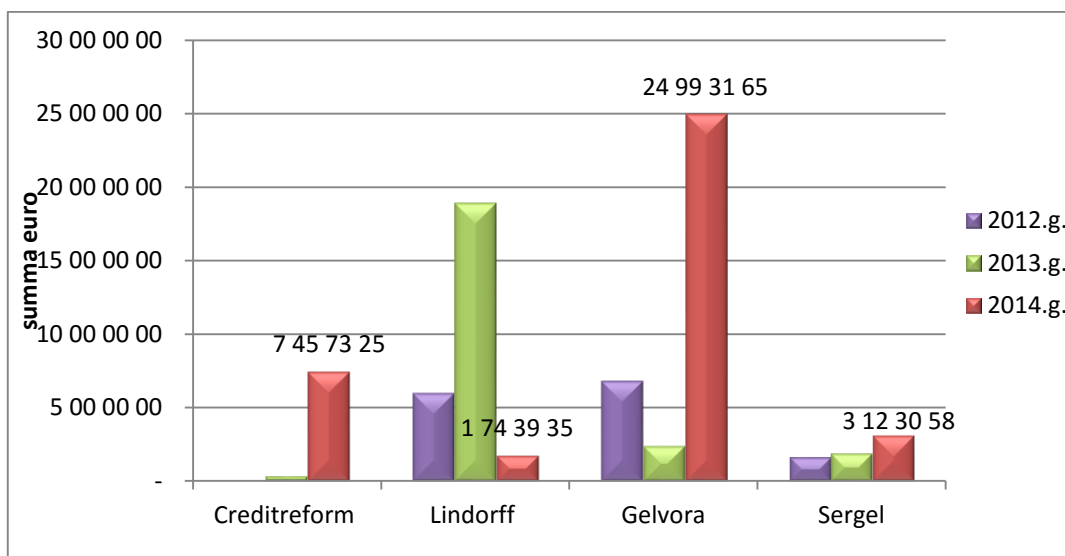
2.8. att. Pārādu piedziņas uzņēmumu iesniegto cesijas lietu skaits, 2012.-2014. g.⁸¹

⁸⁰ Autore veidots pēc Latvijas pārādu piedzinēju asociācijas nepublicētajiem materiāliem

⁸¹ turpat

Pēc attēla 2.8. ir redzams, ka galvenais konkurents cesijas prasījumu iegādē ir uzņēmums “Sergel”, kas 2014. gadā ir cedējis aptuveni 19 tūkstošus lietu. Tāds uzņēmums kā “Paus Konsults” gandrīz nenodarbojas ar cesijas lietu iegādi. Uzņēmuma “Lindorff” cesijas apjomi 2014. gadā nav nozīmīgi.

Pēc iesniegto lietu summas var secināt, ka uzņēmums “Sergel” 2014. gadā ir cedējis lietas ar vidējo saistību apmēru aptuveni 160 euro, bet “Creditreform” – vidēji 600 euro, skatīt attēlu 2.9. Savukārt “Gelvora” vidējais iegādātais cesijas saistību apmērs 2014. gadā ir aptuveni 9 000 euro.



2.9. att. Parādu piedziņas uzņēmumu iesniegto cesijas lietu summa euro, 2012.-2014. g.⁸²

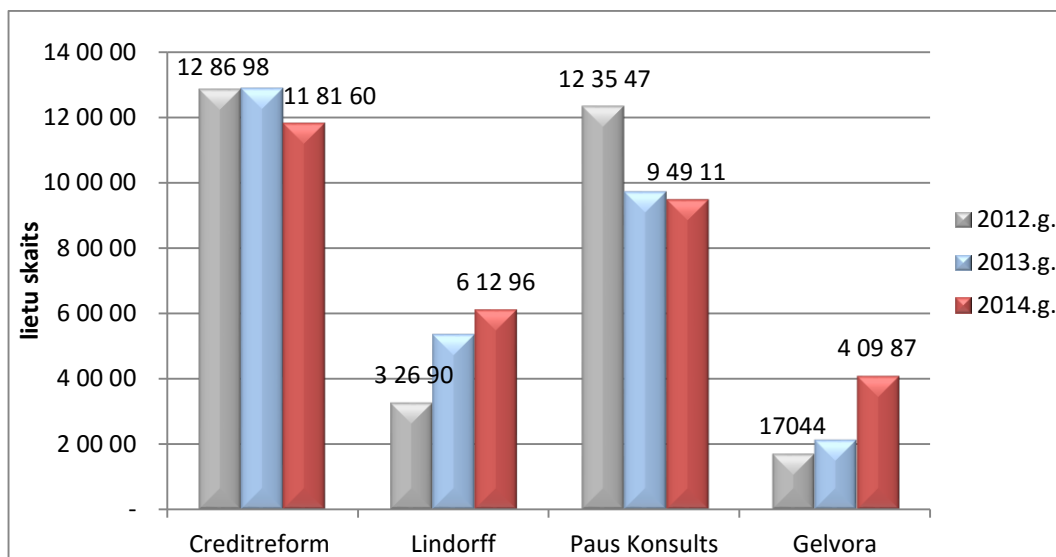
Pēc šiem datiem autore secina, ka uzņēmums “Sergel” iegādājās cesijas portfeļus ātro kredītu tirgū, bet SIA “Gelvora” nopirka nodrošinātos un nenodrošinātos bankas debitoru portfeļus. Nebanku kreditēšanas portfeļu pirkšana ir saistīta ar lielu risku neatgūt naudu vairāku iemeslu dēļ. Pirmkārt, tas saistīts ar to, ka ātro kredītu izsniedzēji rūpīgi nepārbauda savu klientu kredītvēsturi un viņu atmaksas iespējas. Bieži vien arī tiesas ceļā atgūt šos parādus ir grūti, jo debitori nav nodrošināti ar īpašumu un algu, kas ir lielāka par minimālo. Taču nopirkt debitoru portfeli no bankas ir ārkārtīgi grūti, jo to paliek ar vien mazāk, bet cenas kļūst ar vien augstākas. Taču šādu portfeļu iegāde nes lielāku peļņu, jo bankas klienti pirms kredīta izsniegšanas tiek rūpīgi pārbaudīti.

Autore secina, ka pēdējo gadu laikā cesijas debitoru portfeļu pirkšanā no bankām, galvenais konkurents ir SIA “Creditreform”. Jāatzīmē, ka SIA “Gelvora” cesijas darījumu īstenošanā ieņem pirmo vietu savā nozarē.

Līdz ar to, ka SIA “Gelvora” sniedz arī Inkaso pakalpojumus, analizē tiks ņemts vērā arī saņemto inkaso lietu skaits privātpersonu un juridisko personu sektorā.

⁸² Autore veidots pēc Latvijas parādu piedzinēju asociācijas npublicētajiem materiāliem

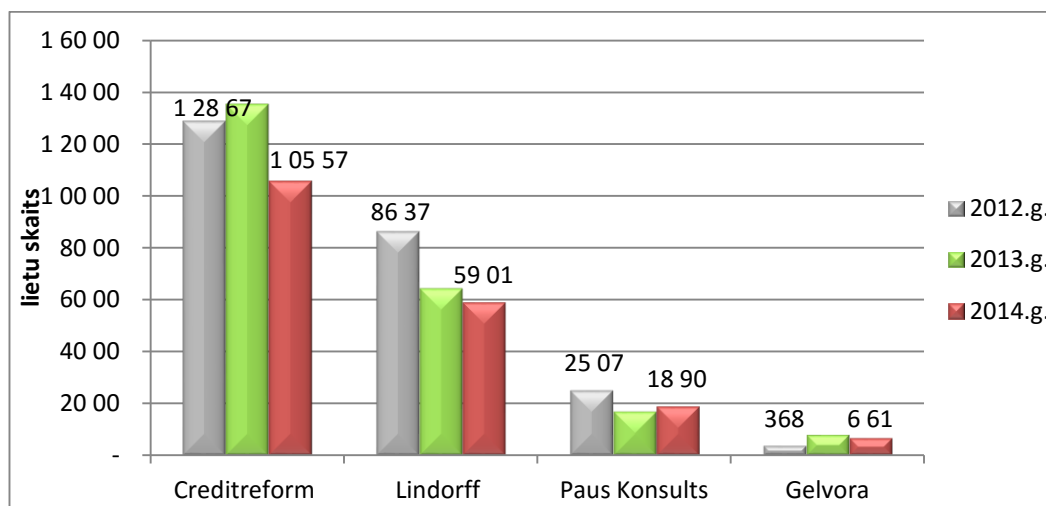
Pēc 2014.gada rezultātiem, SIA “Gelvora” ieņem tikai 4.vietu pēc inkaso pakalpojumiem privātpersonu sektorā, attēls 2.10. Līderis pēc saņemto inkaso lietu skaita ir “Creditreform”, kas ir saņēmis aptuveni 118 tūkstošus lietu.



2.10. att. Pārādu piedziņas uzņēmumu iesniegto inkaso (privātpersonas) lietu skaits, 2012.-2014. g.⁸³

Inkaso privātpersonu sektorā, pēc Patērētāju tiesību aizsardzības centra pārskata par ārpustiesas parādu atgūšanas sektoru 2014. gada datiem, ir palielinājies lietu skaits, kuras ir saņemtas no elektronisko pakalpojumu sniedzējiem (interneta pakalpojumi, telekomunikācijas). Pēdējo gadu laikā šādi uzņēmumi aktīvi sadarbojas ar parādu piedziņas pakalpojuma sniedzējiem, nododot savus debitorus Inkaso piedziņai.

Inkaso pakalpojumu sniegšana juridisko personu sektorā parādīta attēlā 2.11.



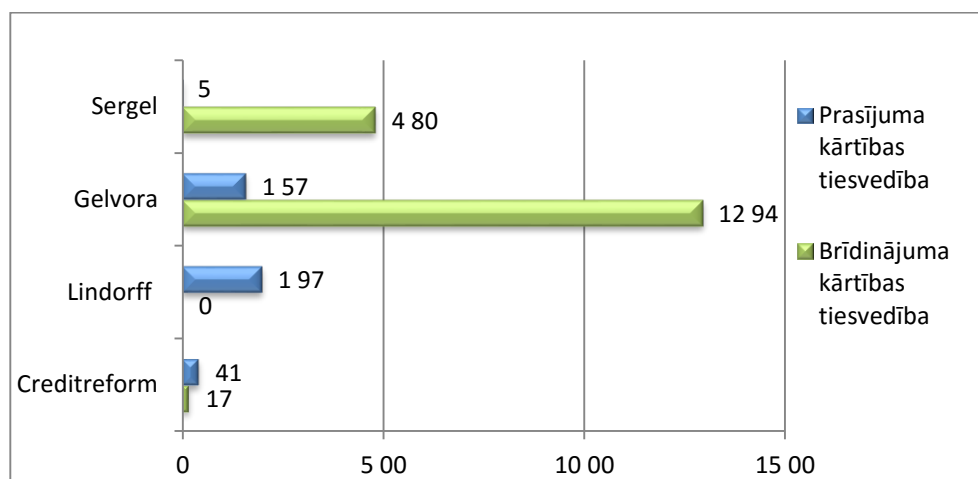
2.11. att. Pārādu piedziņas uzņēmumu iesniegto inkaso (juridiskās personas) lietu skaits, 2012.-2014. g.⁸⁴

⁸³ Autore veidots pēc Latvijas parādu piedzinēju asociācijas nepublicētajiem materiāliem

⁸⁴ turpat

Inkaso pakalpojumu sniegšana juridisko personu sektorā ir ar vidēju pieprasījumu, skatīt attēlu 2.11. Taču arī šajā tirgus segmentā pēc 2014. gada datiem SIA “Gelvora” ieņem tikai 4. vietu. Pirmajā vietā, tāpat kā privātpersonu sektorā, atrodas SIA “Creditreform”, kas ir saņēmis aptuveni 11 tūkstošus lietu “B2B”tirgū. SIA “Gelvora” saņemto lietu skaits pēc pēdējiem datiem ir ļoti mazs un gandrīz nav salīdzināms ar konkurentiem.

Vēl viens vērā ņemams faktors analizējot konkurences vidi, ir uzņēmuma iespējas veikt tiesvedību gadījumos, kad nav iespējams panākt ārpus tiesvedības parāda piedziņu. Pēc Latvijas parādu piedzinēju asociācijas nepublicētajiem materiāliem, 2014. gadā cesijas lietās SIA “Gelvora” bija veikusi vairāk kā 1 tūkstoti brīdinājuma kārtības tiesvedību, attēls 2.12. Galvenā brīdinājuma kārtības tiesvedības atšķirība ir tajā, ka tā ir diezgan ātra un salīdzinoši lētāka. “Creditreform” gandrīz neizmanto tiesvedību cesijas lietās, taču aktīvi tiesājas brīdinājuma kārtībā B2C tirgū. “Sergel” tāpat kā “Gelvora” dod priekšroku brīdinājuma kārtības tiesvedībai, taču “Lindorff” 2014. gadā bija vērsies tiesā tikai prasījuma kārtībā. Analizējot datus no 2012.-2014. gadam, tika atklāts, ka “Paus Konsults” nebija veicis tiesvedības ne cesijas, ne inkaso lietās.



2.12. att. Parādu piedziņas uzņēmumu tiesvedību skaits 2014. g.⁸⁵

Uzņēmuma iespējas iesaistīties tiesvedībā raksturo to kompetenci esošajā tirgū, padara to konkurētspējīgāku un paaugstina iespējas atgūt parādus. Ja uzņēmums ir pietiekami nodrošināts ar juristiem, viņš ir spējīgs iesaistīties tiesvedībās un atrisināt tās lietas, kurās nav iespējams vienoties par parādu atmaksu ārpus tiesvedības ceļā.

Veicot konkurences intensitātes analīzi, kopumā var secināt, ka divi galvenie SIA “Gelvora” konkurenti ir “Creditreform” un “Lindorff”. Apskatot “Paus Konsults” pēdējo gadu darbības rezultātus, autore secināja, ka uzņēmums zaudē savas pozīcijas tirgū. Cesijas darījumu noslēgšanā SIA “Gelvora” ieņem labu vietu tirgū, taču inkaso pakalpojumu

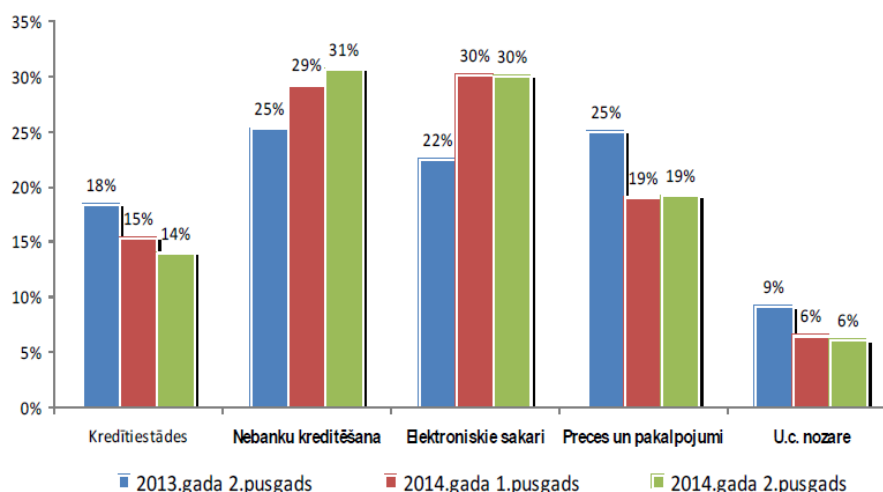
⁸⁵Autores veidots pēc Latvijas parādu piedzinēju asociācijas nepublicētajiem materiāliem

sniegšanā B2B un B2C segmentā uzņēmumam ir ļoti vidējas pozīcijas. Tas nozīmē, ka uzņēmumam ir nepieciešams pieņemt stratēģiskus lēmumus par to, kā iekarot šo tirgu.

➤ **Piegādātāju spēks**

Par SIA „Gelvora” piegādātājiem var uzskatīt kredītiestādes, kuras nodrošina debitoru portfeļus cesijas tirgū, kā arī nebanku kreditētājus. Kreditēšanas iestāžu jeb banku spēks šajā nozarē šobrīd ir ļoti augsts un ir sīva konkurence portfeļu iegādē. Kā jau autore minējusi iepriekš, šo portfeļu paliek daudz mazāk, bet to cena paaugstinās un ir daudz augstāka nekā nebanku kreditēšanas sfērā.

Līdz ar to, ka iegādāties bankas debitoru portfeli ir daudz grūtāk, parādu atgūšanas pakalpojumu sniedzēji sākuši slēgt cesijas darījumus ar nebanku kreditētājiem, kā piemēram ar SMSCredit.lv, Vivus.lv un Finanza. Šādu portfeļu pēdējo gadu laikā cesijas tirgū paliek arvien vairāk, skatīt attēlu 2.13.



2.13. att. Parāda lietu skaits dalījumā pa nozarēm⁸⁶

Šo portfeļu cena ir daudz mazāka vairāku iemeslu dēļ. Pirmkārt, tāpēc ka šādu portfeļu cesijas tirgū netrūkst, prasījuma summas ir nelielas un lielākā daļa debitoru ir ar sliktu kredītvēsturi. Šie debitoru portfeli ir ar daudz zemāku rentabilitāti, salīdzinot ar bankas debitoru portfeli.

➤ **Pircēju spēks**

SIA „Gelvora” pircēji ir inkaso pakalpojumu pircēji, jeb sadarbības partneri un klienti, kuri nodod parādus ārpustiesas parādu piedziņai uz sadarbības līguma pamata. Bieži vien atgūt parādus saviem spēkiem uzņēmums nevar, jo trūkst pieredzes šajā nozarē un pielietotas metodes ir neefektīvas. Tad lietderīgāk ir sadarboties ar parādu piedziņas uzņēmumu, kurš uz

⁸⁶ Pārskats par ārpustiesas parādu atgūšanas sektoru 2014. gadā, pieejams: <http://www.ptac.gov.lv>. (skatīts: 11.04.2016).

pilnvaras pamata atgūs parādu kreditora vārdā. Šīs sadarbības ietvaros, uzņēmumam ir pieeja arī parādvēstures datubāzei, kas ļauj rūpīgāk izvērtēt savus potenciālos klientus un iegūt informāciju par viņu saistībām arī pret citiem kreditoriem. Sadarbība ar ārpustiesas parādu piedziņas uzņēmumiem inkaso pakalpojumu sniegšanā, var būtiski paaugstināt uzņēmuma efektivitāti un ļauj novērst jaunu parādu veidošanos.

Cīņa par sadarbības partneru iegūšanu ir ļoti sīva, ko ietekmē arī tas, ka parādu piedziņas uzņēmumu pakalpojums ir vienveidīgs un to ir grūti diferencēt. Neskatoties uz to, ka kompetentu parādu piedziņas uzņēmumu koncentrēšanās ir mazāka nekā klientu (inkaso pakalpojumu pircēju) skaits, tie nevar ietekmēt pakalpojuma cenu, jo šobrīd atļautos administratīvos izdevumus nosaka Ministra Kabineta noteikumi nr. 61, un tie sastāda 17 euro. Tā kā piedāvātais pakalpojums ir vienveidīgs, vienīgais veids iegūt jaunus klientus pēc autores domām ir laba uzņēmuma reputācija un augsta parādu atgūšanas efektivitāte.

➤ **Jaunienācēju rašanās draudi**

Jaunienācēju rašanās draudi ārpustiesas parādu piedziņas pakalpojumu nozarē nav lieli, ja ņemt vērā tikai Latvijas uzņēmumus, kas dibināti ar iekšzemes kapitālu. Jaunizveidotie Latvijas uzņēmumi konkurēt ar SIA "Gelvora" nevar, jo tiem nepietiek resursu un kapitāla. Ļoti liela likumdošanas ietekme, augstas klientu piesaistīšanas izmaksas un nespēja diferencēt produktu ietekmē jaunienācēju parādīšanos. Jaunajam uzņēmumam ir grūti ieiet šajā tirgū un konkurēt ar tirgus līderiem, grūti vinnēt tenderus un piesaistīt inkaso pakalpojuma pircējus, ja uzņēmums ir maz pazīstams, ar mazu kapitālu un tam nav labas reputācijas šajā nozarē. Uzņēmums atrodas līderu grupā.

Kā jau autore minējusi nodaļā 2.3, tad vislielākos draudus rada jaunu ārzemju filiāles dibināšana Latvijā. Kaut arī parādu piedziņas tirgus ir sadalīts un pastāv ieiešanas barjeras šajā tirgū, jaundibinātās filiāles, ar lielu Skandināvijas kapitālu, var radīt nopietnus draudus SIA "Gelvora" un izjaukt pastāvošo situāciju šajā tirgū.

➤ **Aizstājējpreču rašanās draudi**

2015. gada nogalē pēc Zvērinātu tiesu izpildītāju padomes iniciatīvas Tieslietu ministrija ir izstrādājusi likumprojektu „Grozījumi Tiesu izpildītāju likumā”, kas paredz zvērinātu tiesu izpildītāju funkciju paplašināšanu jeb ārpustiesas parādu atgūšanu. Kaut arī grozījumi vēl nav apstiprināti, tie ir izraisījuši debates gan no Tieslietu ministrijas, gan no Latvijas Ārpustiesas parādu piedzinēju asociācijas puses.

Kā norāda Latvijas Ārpustiesas parādu piedzinēju asociācijas valdes priekšsēdētājs Jānis Lukaševskis, likumprojekts nepārprotami sagraus nozarē neseno iedibināto kārtību un

stabilitāti, kas tika panākta ar Parādu ārpustiesas atgūšanas likuma stāšanos spēkā, kā arī tiks apdraudēta nozares attīstība kopumā, kā arī patērētāju tiesību aizsardzība.⁸⁷

"Parādu ārpustiesas atgūšana ir sociāli jūtīga sfēra, kurai ir pievērsta pastiprināta sabiedrības uzmanība. Lai nodrošinātu patērētāju tiesību īstenošanu un aizsardzību, kā arī Parādu ārpustiesas atgūšanas likuma prasību ievērošanu, Patērētāju tiesību aizsardzības centrs (PTAC) kā nozari uzraugošā iestāde no savas puses rūpīgi izvērtē gan katra licencētā nozares uzņēmuma iekšējos parādu atgūšanas procesus, gan dokumentus, kas tiek gatavoti un sūtīti parādniekiem un nepieciešamības gadījumā pieprasa veikt korekcijas tajos. Bez tam PTAC klātienē apmeklē parādu ārpustiesas atgūšanas pakalpojumu sniedzējus un pārliecinās par normatīvu ievērošanu praksē, izsakot priekšlikumus un norādījumus komercdarbības uzlabošanai. Savukārt ZTI nepakļaujas PTAC, līdz ar ko nevar veikt ZTI darbības uzraudzību. Savukārt ZTI uzraugošās tiesu un valsts pārvaldes iestādes, kā arī amatpersonas, salīdzinot ar PTAC, nav specializējušās jautājumos, kas skar parādu ārpustiesas atgūšanu. Turklāt ZTI darbību regulējošos normatīvajos aktos paredzētais kontroles mehānisms primāri attiecas uz ZTI kā amatpersonas darbību, nevis uz ZTI paralēli īstenoto komercdarbību."⁸⁷

Savukārt Tieslietu ministrija paskaidro, ka apspriešanai piedāvātais konceptuālais risinājums Tiesu izpildītāju likumā parādu atgūšana ārpustiesas ceļā tiek piedāvāts kā paralēli jau šobrīd pastāvošajam parāda ārpustiesas atgūšanas piedzinēju sniegtajam pakalpojumam esošs pakalpojums, neparedzot nekādas papildus priekšrocības tā īstenošanā. Turklāt kvalitatīvs un tiesisks parāda atgūšana ārpustiesas ceļā process atzīstams par tiesas procesam un tam sekojošam piedziņas procesam alternatīvu un efektīvu parāda atgūšanas veidu un tam ir būtiska nozīme tiesu noslodzes mazināšanā kopumā.⁸⁸

Ja likumprojektu „Grozījumi Tiesu izpildītāju likumā” apstiprinās, tas būtiski mainīs situāciju tirgū, kas skar inkaso parādu piedziņu gan pret privātpersonām, gan juridiskām personām. Tas būtiski apdraudēs ārpustiesas parādu piedziņas pakalpojumu sniedzējus iegūt jaunus klientus inkaso piedziņā, jo ļoti iespējams, ka šo tirgus segmentu varēs pārņemt zvērinātie tiesu izpildītāji.

Pēc veiktās ārējās vides analīzes var secināt, ka galvenie vispārīgās vides ietekmējošie faktori ir likumdošanas ietekme, patērētāju maksātspēja un valsts ekonomiskā situācija kopumā. Konkurences vides visvairāk ietekmējošie spēki ir piegādātāju un pircēju spēks, kā arī ir ļoti izteikti aizstājējpreču rašanās draudi.

⁸⁷ Tieslietu ministrija ekskluzīvā kārtā plāno piešķirt ZTI tiesības kā valsts amatpersonām peļņas gūšanas nolūkā nodarboties ar komercdarbību, pieejams: <http://m.lvportals.lv/visi/preses-relizes?id=271872>. (skatīts: 15.04.2016).

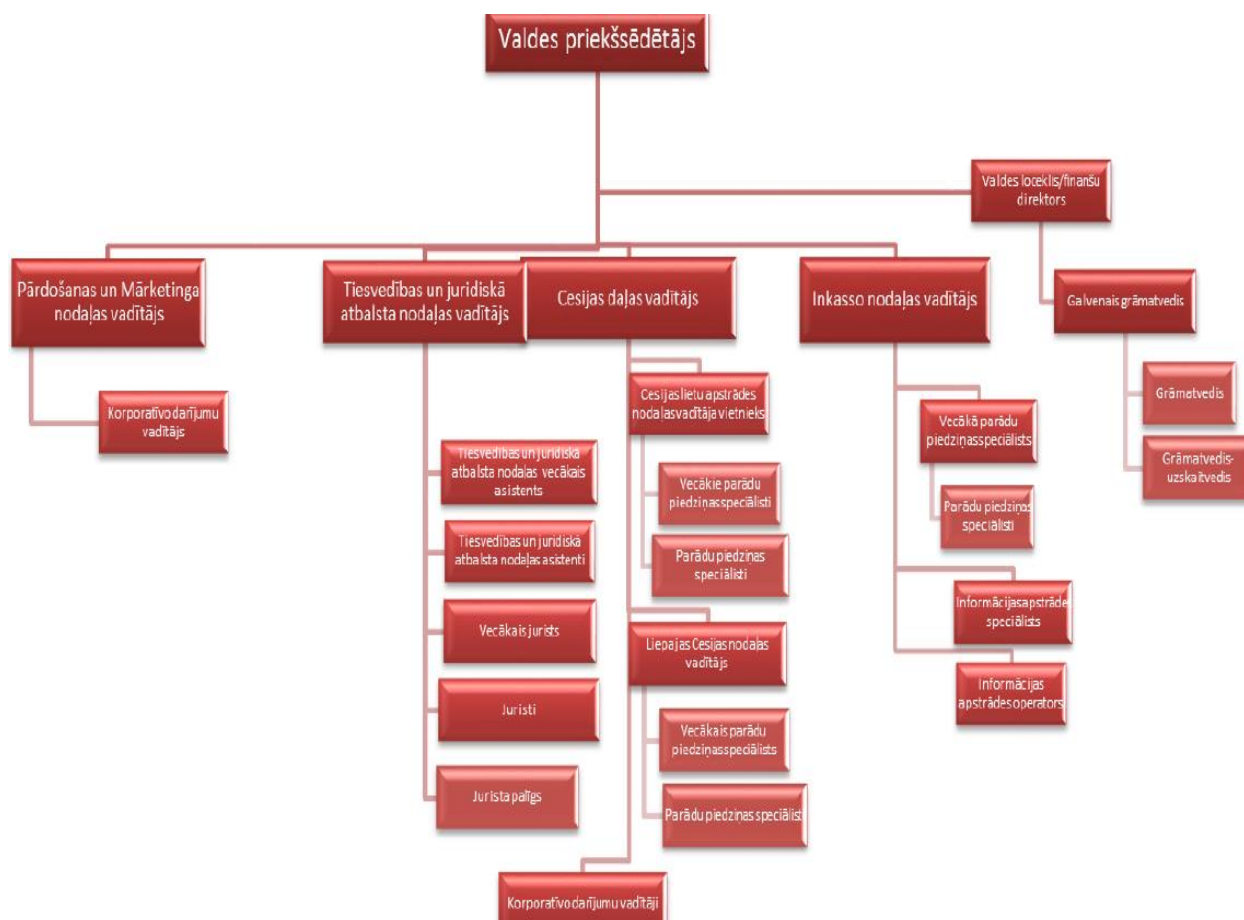
⁸⁸ Tiesu izpildītāju institūts ir gatavs tālākai attīstībai, pieejams: <http://m.lvportals.lv/visi/viedokli?id=271988>. (skatīts: 15.04.2016).

2.3. Uzņēmuma iekšējās vides novērtējums

Uzņēmuma iekšējās vides analīze ir ļoti svarīga priekš uzņēmuma attīstības virzienu noteikšanas. Iekšējā vides analīzes rezultātā tiks noteiktas uzņēmuma stiprās un vājās puses.

➤ Organizatoriskā struktūra

Uzņēmuma organizatoriskā struktūra ir funkcionāla. Pamatā funkcionālai struktūrai visas nodaļas pakļautas valdes priekšsēdētājam. Visas nodaļas sagrupētas tā, lai katrā nodaļā strādātu tuvas kompetences līdzstrādnieki. Uzņēmuma struktūru var apskatīt attēlā 2.14.



2.14. att. Uzņēmuma SIA „Gelvora” organizatoriskā struktūra⁸⁹

SIA „Gelvora” ir dažādas struktūrvienības, kas veic savus pienākumus:

1. **Pārdošanas un mārketinga nodaļa** ir atbildīga par jaunu klientu piesaisti un darbu ar esošajiem klientiem, aktīvi pārdodot tiem uzņēmuma pakalpojumus, veicinot uzņēmuma atpazīstamību, palielinot gan uzņēmuma peļņu, gan tirgus daļu nozarē. Darbinieku skaits nodaļā - 2.

Nodaļas galvenie uzdevumi ir:

⁸⁹ SIA “Gelvora” npublicētie materiāli

- Ar mērķi paplašināt sadarbību ar esošajiem klientiem, zvanīt, sarakstīties un organizēt tikšanās, tai skaitā sniegt klientiem atskaites par sniegtajiem pakalpojumiem un paveikto, noskaidrot klientu viedokli par sniegto pakalpojumu kvalitāti;
- Atbilstoši reaģēt uz klientu sūdzībām par sniegto pakalpojumu kvalitāti un sniegt uzņēmuma vadībai ieteikumus, kā arī veicināt pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu;
- Apzināt potenciālos uzņēmuma klientus, sazināties ar tiem, organizēt tikšanās un sadarbības līgumu parakstīšanu;
- Atbilstoši tirgus situācijai un klientu pieprasījumam sniegt priekšlikumus un izstrādāt jaunus uzņēmuma pakalpojumus;
- Pastāvīgi kontrolēt un analizēt konkurentus un konkurences situāciju nozarē un atbilstoši reaģēt uz izmaiņām.

2. **Tiesvedības un juridiskā atbalsta nodaļa** sniedz juridiska rakstura konsultācijas uzņēmuma darbiniekiem, gatavo pieteikumus tiesām, maksātnespējas administratoriem, notāriem, tiesu izpildītājiem. Nodrošina tiesvedības, maksātnespējas, tiesas nolēmumu piespiedu izpildes procesu uzraudzību. Atbild uz saņemtajiem iesniegumiem, dažādu personu pieprasījumiem. Sniedz atsauksmes tiesām par atbildētāju paskaidrojumiem. Seko līdzī normatīvo aktu izmaiņām. Veic fizisko personu datu apstrādes uzraudzību. Nodrošina juridisko pakalpojumu sniegšanu saistītajiem uzņēmumiem un viņu klientiem. Ņemot vērā lielu darba apjomu, nodaļā nodarbināti 10 cilvēki.

3. **Cesijas daļa** ir atbildīga par pārņemto parādu portfeļu kvalitatīvu apstrādi un pārvaldību. Cesijas daļa katru dienu kopīgi strādā ar sev uzticētajām parādu lietām, veic ienākošo zvanu un e-pastu apstrādi, regulāri un neatlaidīgi cenšas rast kontaktu, sazināties ar parādniekiem, meklēt un atrast risinājumu pat vissarežģītākajās situācijās.

Cesijas daļas mērķis ir pastāvīgi turpināt uzlabot sava darba efektivitāti, lai izpildītu uzņēmuma vadības uzstādītos budžeta mērķus un saglabātu savas līderpozīcijas Latvijas tirgū. Šajā nodaļā ir nodarbināts vislielākais darbinieku skaits – 32 darbinieki un darbs nodrošināts divās maiņās: pilnas slodzes darbinieki no plkst. 8:00 līdz 17:00, pusslodzes darbinieki no plkst. 17:00 līdz 21:00.

Viena Cesijas nodaļa ir izvietota Liepājā. Tam par iemeslu ir, ka Rīgas biroji nav pietiekami lieli, lai nodarbinātu lielu skaitu darbinieku. Viens darbinieks strādā no mājām.

Korporatīvo darījumi vadītāji (2 darbinieki) nodarbojas ar nodrošinātiem portfeļiem – hipotēku portfelis, līzinga portfelis. Šie debitoru portfeļi ir specifiski un strādāt ar tiem var tikai kompetenti darbinieki.⁹⁰

⁹⁰ SIA "Gelvora" npublicētie materiāli

4. **Inkaso daļa** ir atbildīga par klientu piedziņā iesniegto debitoru lietu apstrādi un efektīvu parādu atgūšanu. Nodaļā nodarbināti 14 darbinieki un darbs nodrošināts divās maiņās. Viens darbinieks strādā no mājām.

Parādu piedziņa tiek veikta atbilstoši likumdošanas un klienta prasībām:

- Speciālistu uzdevums ir atrast aktuālo parādnieka kontaktinformāciju (ja nav zināma);
- Informēt par parādsaistībām (zvani/e-pasts), nepieciešamības gadījumā uzrādot parāda apliecinošus dokumentus;
- Argumentēt parāda apmaksu, ja parādnieks atsakās maksāt;
- Nodrošināt regulāru saziņu ar parādniekiem, līdz parāds tiek nomaksāts;

Galvenais uzdevums ir palielināt parāda atgūšanas efektivitāti, veicot kvalitatīvu lietu apstrādi kā arī veiksmīgi argumentējot parāda apmaksas nepieciešamību un nemaksāšanas sekas.

5. **Grāmatvedības nodaļa** ir atbildīga par Sabiedrības grāmatvedības un nodokļu uzskaiti saskaņā ar Latvijas Republikas likumdošanu un Grupas grāmatvedības politiku SIA Gelvora grāmatvedības nodaļas galvenās funkcijas ir:

- Parādu lietu uzskaitē (grāmatošana, klientu ienākošo maksājumu apstrāde, dažādu aprēķinu veikšana);
- Sabiedrības ieņēmumu/izmaksu uzskaitē un kontrole;
- Nodokļu aprēķināšana;
- Dažādu atskaišu sagatavošana valsts iestādēm, vadībai un grupai.⁹¹

Lēmumu pieņemšanas process uzņēmumā ir diezgan lēns, jo ir ļoti izteikta hierarhija. Katrs nodaļas darbinieks pakļaujas nodaļas vadītājam, kas savukārt ir pakļauts valdes priekšsēdētājam. Taču viņai jāsaņem svarīgus lēmumus ar pārējiem valdes locekļiem un uzņēmuma īpašniekiem. Tas ir vērtējams negatīvi tādos gadījumos, kad ir nepieciešams rīkoties operatīvi un ātri pieņemt lēmumus.

➤ **Personāls**

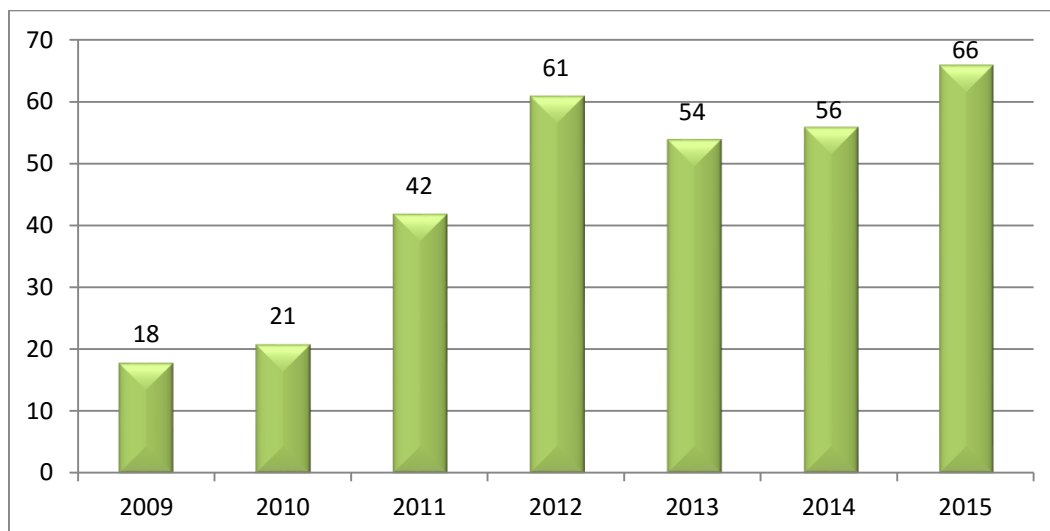
SIA "Gelvora" uzsver, ka galvenā vērtība un panākumu atslēga ir tās komanda – profesionāli, atbildīgi un zinoši darbinieki. Uzņēmumā liela uzmanība tiek piešķirta personāla sociālajai politikai, kas paredz caurspīdīgu darbinieku nodokļu sistēmu, sociālās garantijas, kā arī darbinieku veselības un nelaimes gadījumu apdrošināšanu.⁹²

⁹¹ SIA "Gelvora" neregistrētie materiāli

⁹² *Vakances*, pieejams: <http://www.gelvora.lv/par-mums/vakances/> (skatīts: 15.04.2016)

SIA „Gelvora” ir uzņēmums, kurā strādā dažāda vecuma, izglītības un pieredzes cilvēki. Šobrīd uzņēmumā pastāvīgi strādā 66 darbinieki. Kā arī uzņēmums ļoti bieži piedāvā studentiem prakses iespējas.

Darbinieku skaits, kopš uzņēmuma dibināšanas 2009. gadā ir bijis mainīgs. To var apskatīt attēlā 2.15.



2.15. att. Darbinieku skaita dinamika laika periodā no 2009. līdz 2015.gadam⁹³

Pēc attēla 2.15 datiem ir redzams, ka darbinieku skaits, kopš uzņēmuma darbības uzsākšanas ir palielinājies gandrīz četrās reizēs. 2009. gadā beigās darbinieku skaits bija tikai 18 cilvēki. Tālākajos gados, paplašinot savu darbību, radās nepieciešamība pēc lielāka darbinieku skaita, kas spētu apstrādāt jaunās lietas. Krasa darbinieku skaita palielināšanās kopš 2011. gada ir saistīta ar jaunu debitoru portfeļu iegādāšanos. 2012. gadā uzņēmumā tika izveidota Tiesvedības un juridiskā atbalsta nodaļa ar mērķi palielināt parādu piedziņu tiesas ceļā.

- Uzņēmumā ir **augsta personāla mainība**, kas negatīvi ietekmē uzņēmuma rezultātus. Vislielākā darbinieku mainība ir Cesijas un Inkaso vakara nodaļās, jo tajās ir nodarbināti studenti. Līdz ar to, ka studentiem ļoti bieži mainās dzīves plāni, mainās arī plāni attiecībā uz darbu. Dienas nodaļās darbinieku mainība ir krietni zemāka un ir saistīta galvenokārt ar to, ka darbinieki nav apmierināti ar algu, karjeras iespēju trūkumu vai ar darbu kopumā. Līdz ar to, ka parādu piedziņa ir ļoti specifiska nozare, tādus uzņēmumos vienmēr pastāvēs rotācija. Ņemot vērā darba specifiku un augstu psiholoģisko spriedzi, tāds darbs nav piemērots katram.

Augsta personāla mainība negatīvi ietekmē uzņēmuma darbības rādītājus, jo rodas zaudējumi no pastāvīgo darbinieku trūkuma. Tas paaugstina izmaksas darbinieku meklēšanai un ievadīšanai darbā.

⁹³ Autore veidots pēc SIA “Gelvora” npublicētajiem materiāliem

Lai veiktu secinājumus par darbinieku mainību uzņēmumā, autore veica rotācijas koeficienta un darbinieku mainībās rādītāju aprēķinu. Pēc tabulas 2.5 datiem var secināt, ka laika posmā no 2013.-2015. gadam vislielākais aizgājušo darbinieku īpatsvars ir starp tiem darbiniekiem, kas nostrādājuši vairāk kā 3 mēnešus.

2.5. tabula

Darbinieku skaita izmaiņas 2013.-2015. gadā, darbinieku atjaunošanās un rotācijas koeficients⁹⁴

Gads	Pieņemti darbā	Aizgājušie			Atjaunošanās koeficients	Rotācijas koeficients
		<i>darbinieki, kas nostrādāja vairāk par 3 mēnešiem</i>	<i>pārbaudes laikā</i>	<i>pēc 1 nostrādātās nedēļas</i>		
2013	39	28	12	0	0.74	1.46
2014	37	24	5	2	0.55	1.21
2015	27	14	6	0	0.30	0.71

Darbinieku atjaunošanās un rotācijas koeficienti aprēķināti pēc formulas⁹⁵:

$$P_{\text{rotācijas}} = \frac{I_p + I_a}{I_{\text{vid}}}, \quad [2.1]$$

kur I_p - pieņemto darbinieku skaits; I_a – atlaisto skaits;

I_{vid} - darbinieku vidējais skaits.

$$P_{\text{atjaunošanās}} = \frac{I_p}{I_{\text{vid}}}, \quad [2.2]$$

Pēc personāla kustības analīzes var secināt, ka gan atjaunošanās, gan rotācija uzņēmumā pēdējo 3 gadu laikā ir samazinājusies, taču rotācija uzņēmumā joprojām ir augstā līmenī. 2015. gadā uzņēmumā personāls ir nomainījies vidēji par 71% un vidēji par 30% ir pienācis klāt jauns personāls. Rotācijas koeficients 2013. gadā bija ļoti liels un tas saistīts ar to, ka gada laikā bija aizgājis par vienu darbinieku vairāk nekā pieņemts darbā attiecīgajā gadā.

SIA “Gelvora” cesijas un inkaso darbinieku aptauja

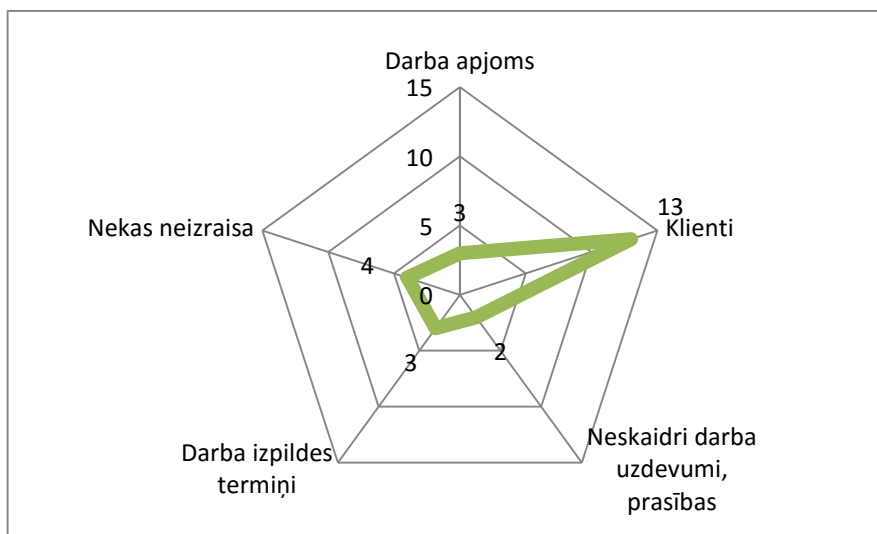
Lai noskaidrotu esošo darbinieku attieksmi pret darbu un karjeras plāniem uzņēmumā SIA “Gelvora”, autore ir veikusi cesijas un inkaso pilnas un pusslodzes parādu piedziņas speciālistu aptauju. Aptaujā piedalījās 20 respondenti un tā bija anonīma. Aptaujas izveidē tika izmantoti aptauju paraugi portālā www.visidati.lv.

⁹⁴ SIA “Gelvora” nepublicētie materiāli

⁹⁵ **Viksnā A.** *Personāla vadība*, Rīga: Apgāds “Jumava”, 1999., 27 lpp.

Pēc aptaujas rezultātiem autore secināja, ka darbinieki ir apmierināti ar savu tiešo priekšnieku un noslodzi darba vietā. Uz jautājumiem attiecībā uz darba apjomu, gandrīz visi respondenti jeb 85% atbildēja, ka darba apjoms ir optimāls un 45% no respondentiem ir gatavi uzņemties arī papildus pienākumus. Visi respondenti piekrīt, ka viņu vadītājs ir kompetents savu pienākumu izpildē un viņš sniedz visu nepieciešamo profesionālo atbalstu saviem darbiniekiem, kā arī ņem vērā darbinieku priekšlikumus.

Ikdienas pienākumu veikšanā darbinieki saskaras ar dažādiem stresa faktoriem. Vislielāko stresu, pēc 50% respondentu domām, izraisa uzņēmuma klienti jeb parādnieki (skatīt attēlu 2.16.). Kā jau autore minējusi, parādu piedziņas nozare ir ļoti specifiska un prasa ne tikai darbinieku kompetenci, bet arī augstu stresa izturību un spēju risināt grūtas situācijas sarežģītajos apstākļos. 11% respondentu stresu izraisa arī darba izpildes termiņi un darba apjoms, kas ir ļoti izteikts inkaso nodaļās. Tas saistīts ar to, ka ir ļoti liela parāda lietu apgrozība. Ik nedēļu tiek saņemtas jaunas lietas, kuras ir jāapstrādā pēc iespējas ātrāk un kvalitatīvāk. 7% respondentu nav skaidri viņu darba uzdevumi un prasības, taču 15% respondentu stresu darbā neizjūt (attēls 2.16.).



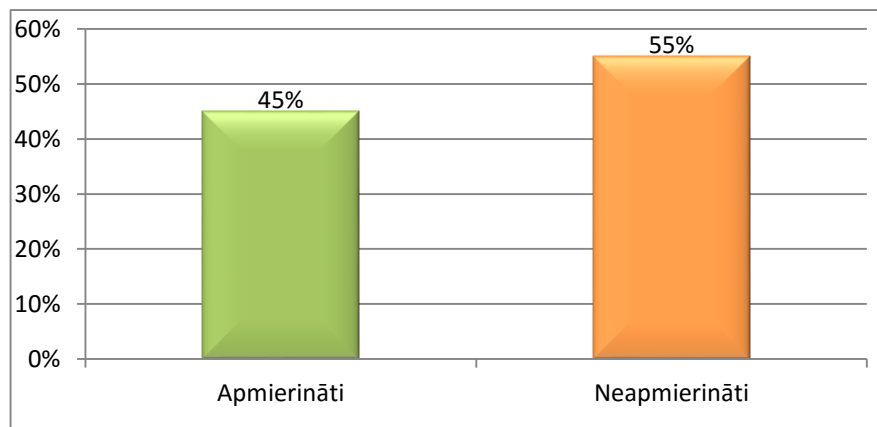
2.16. att. Stresu izraisošie faktori darbā⁹⁶

Ilgstoša atrašanās stresā var ietekmēt darbinieka apmierinātību ar darbu, viņa darba efektivitāti, kā arī veselības stāvokli. Stresa dēļ var paaugstināties saslimšanas gadījumi, kā arī hronisko slimību rašanās.

Pēc autores domām, lai samazinātu augstu stresa līmeni, uzņēmumam nepieciešams sakārtot visus procesus, jo darbinieki atbild par vadības kļūdām. Nepieciešams sākt ar kontaktinformācijas sakārtošanu parādnieka lietas kartē, kas ļaus samazināt pārpratumu skaitu. Ir jāveido atpazīstams un uzticams uzņēmuma tēls sabiedrībā, kas samazinās jauno parādnieku negatīvo attieksmi.

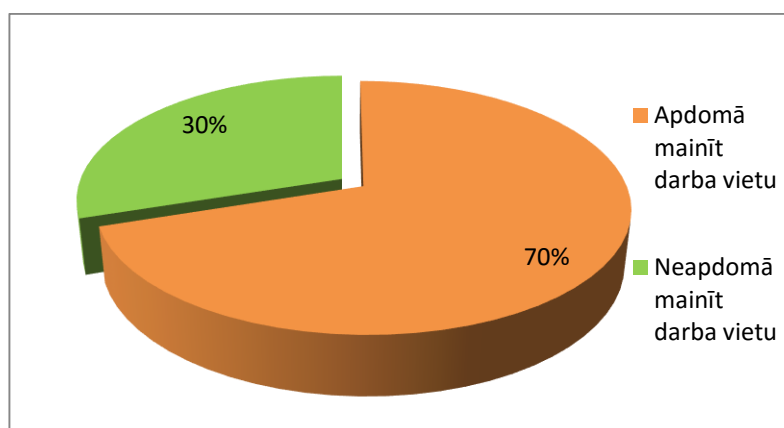
⁹⁶ Autores veidots pēc aptaujas rezultātiem

Viens no svarīgākajiem faktoriem ir arī darbinieku apmierinātība ar esošo atalgojuma sistēmu. 55% no respondentiem ar esošo atalgojumu nav apmierināti un uzskata, ka viņiem netiek maksāts atbilstoši viņu prasmēm un kompetenci (skatīt attēlu 2.17.).



2.17. att. Darbinieku apmierinātība ar pašreizējo atalgojuma sistēmu⁹⁷

Neapmierinātību ar darba algu var sasaitīt ar darbinieku vēlmēm mainīt darba vietu, jo pēc 70% respondentu atziņām, viņi apsver šādu domu. Šīs rādītājs ir ļoti liels, jo tikai 30% darbinieku nevēlās pārtraukt darba tiesiskās attiecības (skatīt attēlu 2.18.).



2.18. att. Darbinieku plāni mainīt esošo darba vietu⁹⁸

Kā iemeslu domām par aiziešanu, darbinieki min nepietiekamu darba samaksu, zemu fiksēto darba algu un karjeras iespēju trūkumu.

Ņemot vērā to, ka tikai 27% darbinieku vēlas turpināt veidot karjeru SIA "Gelvora", uzņēmuma vadībai jāpieņem lēmums par to, kā izveidot un ilgstoši noturēt darbinieku komandu. Kā viena no šādām iespējām ir fiksētās darba algas palielināšana, kā arī organizācijas struktūras maiņa, nodrošinot darbiniekiem karjeras iespējas. Tā kā pēc uzņēmuma uzskatiem viņu galvenā vērtība ir uzņēmuma darbinieki, šo jautājumu sakārtošanai būtu jāpievērš pastiprināta uzmanība.

⁹⁷ Autore veidots pēc aptaujas rezultātiem

⁹⁸ turpat

- Kā uzsver SIA “Gelvora” “darbinieku profesionalitāte ir uzņēmuma panākumu stūrakmens”, tādēļ liela uzmanība tiek pievērsta **darbinieku izaugsmei** – regulārām apmācībām kvalifikācijas un kompetences pilnveidošanai. Tiek rīkoti semināri, kurus vada dažādu nodaļu vadītāji ar mērķi dalīties pieredzē un zināšanās. Piemēram, Juridiskā atbalsta nodaļa rīko seminārus Cesijas un Inkaso nodaļu darbiniekiem ar mērķi izskaidrot tiesvedības procesa būtību un posmus, tādejādi paaugstinot šo darbinieku praktiskās zināšanas un uzlabojot viņu efektivitāti darbā ar parādnikiem. Tāpat tiek veiktas apmācības par līgumsoda un procentu aprēķinu, kas ļauj paaugstināt parādu piedziņas speciālistu kompetenci un samazināt iesniegumu skaitu juridiskajai nodaļai. Divreiz gadā tiek piesaistīti speciālisti no malas un rīkoti kursi par efektīvu darbu ar parādnikiem, kuriem beidzoties, darbinieki saņem sertifikātus.

- Lai izvērtētu darbinieku sniegumu, uzņēmumā tika izveidota **novērtēšanas sistēma**, kura pārbauda Cesijas un Inkaso nodaļu darbinieku darba rezultātus un darba kvalitāti. Šāda novērtēšana notiek reizi mēnesī, kurā tiek pārbaudītas darbinieka spējas un prasmes, zināšanas un darba kvalitāte un kvantitāte. Pēc novērtēšanas sistēmas rezultātiem darbiniekiem ir iespēja iegūt ikmēneša prēmiju par labiem sasniegumiem. Šāda sistēma motivē darbiniekus strādāt kvalitatīvāk, lai saņemtu piemaksu pie darba algas.

Kopumā jāsecina, ka SIA “Gelvora” personāls ir svarīgs faktors uzņēmuma panākumos. Kaut arī darbinieku kustība pēdējo gadu laikā ir samazinājies, taču esošas mainības prognozes ir negatīvas, ņemot vērā aptaujas rezultātus. Uzņēmuma zemākā līmeņa darbiniekiem nav tiesību pieņemt lēmumus, jo viss ir jāsaskaņo ar tiešo priekšnieku, kurš savukārt ir uzņēmuma vadītājas pakļautībā. Šādā situācijā, zemākā līmeņa darbiniekiem rodas bailes no kļūdām savā ikdienas darbā un ir bail no pārmaiņām. Darbinieku baiļu dēļ, uzņēmumā ir ļoti maz inovatīvo ideju.

➤ **Saimniekošanas rezultāti**

Lai izvērtētu uzņēmuma finansiālo stāvokli, autore izvērtēs uzņēmuma finansiālo stabilitāti un maksātspēju, rentabilitātes un līdzekļu aprites rādītājus (skat.4. un 5. pielikumu), kā arī noteiks SIA “Gelvora” bankrotēšanas iespējamību.

Pēc finansiālās stabilitātes un maksātspējas rādītājiem (skat. 4. pielikumu) izriet sekojoši secinājumi:

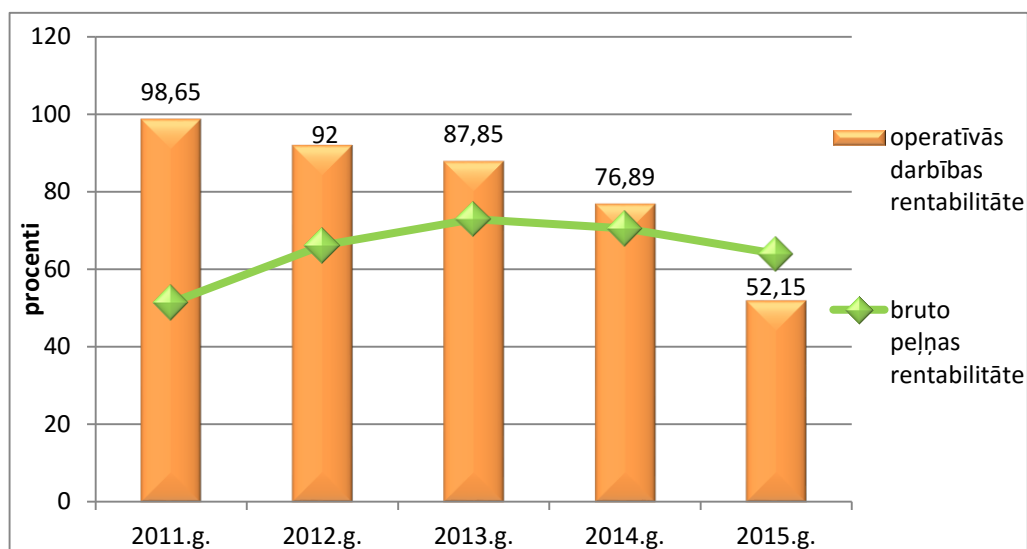
- **uzņēmuma autonomijas rādītāja** pieaugums 2014. gadā par 39 procentu punktiem salīdzinot ar 2012. gadu, liecina par to, ka uzņēmums ir kļuvis finansiāli neatkarīgāks no ārējiem kreditoriem un tam ir paaugstinājies uzņēmuma finansiālās drošības līmenis.

- **aizņemto līdzekļu īpatsvars kopkapitālā** 2015. gadā samazinājies līdz 0,28, kas ir par 0,15 procentu punktiem zemāk nekā iepriekšējā gadā. Izmaiņas notikušas, pateicoties tam, ka bija nopirkti vairāki jauni debitoru portfeli un bija samazinājies parāds mātes uzņēmumam. Kopumā šīs izmaiņas vērtētas pozitīvi, jo tās varēs pozitīvi ietekmēt kreditoru lēmumu par kredītu izsniegšanu SIA „Gelvora”.
- **uzņēmuma finansiālās neatkarības rādītāja** straujš kritums 2015. gadā saistīts ar to, ka visa saimnieciska darbība no uzņēmuma UAB „Gelvora” tika pārcelta uz SIA “Gelvora”, un tika izveidots pamatkapitāls 6 005 000 euro apmērā. Rādītājs 2015. gadā sasniedza 0,38 un tas atbilst normas robežām. Var secināt, ka uzņēmums ir kļuvis finansiāli neatkarīgāks.
- **investīciju seguma rādītājs** 2014. gadā ir pieaudzis par 39 procentu punktiem salīdzinot ar 2012. gadu, kas nozīmē, ka ir paaugstinājusies tā aktīva daļa, kuru uzņēmums finansē no pašu līdzekļiem un ilgtermiņa kredītiem.
- **kopējā un ātrā likviditāte** SIA „Gelvora” neietilpst optimālajās robežās. Tas nozīmē, ka uzņēmumam būs grūti segt savas īstermiņa saistības. Tas ir skaidrojams ar to, ka uzņēmums pēdējo 5 gadu laikā ir aktīvi piedalījies cesijas darījumu noslēgšanā un ir iegādājies vairākus debitoru portfeļus. Pagaidām jauniegādātie portfeli nav pilnībā atmaksājušies.
- **absolūtās likviditātes rādītāja** pieaugums norāda uz to, ka uzņēmums uzreiz varēs dzēst ar rīcībā esošajiem maksāšanas līdzekļiem lielāku daļu no savām īstermiņa saistībām. SIA „Gelvora” šīs rādītājs 2012. gadā bija tikai 0,07, taču 2015. gadā sasniedza jau 0,36, kas ietilpst optimālajās robežās (0,1 – 0,7).
- kā parāda **darba kapitāla** izmaiņas no 2012. gada līdz 2015. gadam, uzņēmumam uzlabojas finanšu stāvoklis un 2015. gadā pēc īstermiņa saistību segšanas, uzņēmuma rīcībā paliek 7 miljoni euro naudas vērtības. Pastāvošais darba kapitāla apjoms 2015. gadā liecina par to, ka uzņēmuma īpašniekiem jāpieņem lēmums par uzņēmuma darbības paplašināšanu.

Izvērtējot ekonomisko, finansiālo un komerciālo rentabilitāti (skatīt 5. pielikumu), autore secināja, ka SIA „Gelvora”:

- ir samazinājusies **realizācijas rentabilitāte**, salīdzinot ar 2011. gadu izmaiņas, ir notikušas par 6,31 procentu punktiem. Pēc aprēķiniem redzams, ka uzņēmums visienesīgākais ir bijis 2013. gadā, kad realizācijas rentabilitātes līmenis bija 71 %. Tas izskaidrojams ar pakalpojuma realizācijas izmaksu samazināšanos un neto apgrozījuma pieaugumu 2013. gadā.

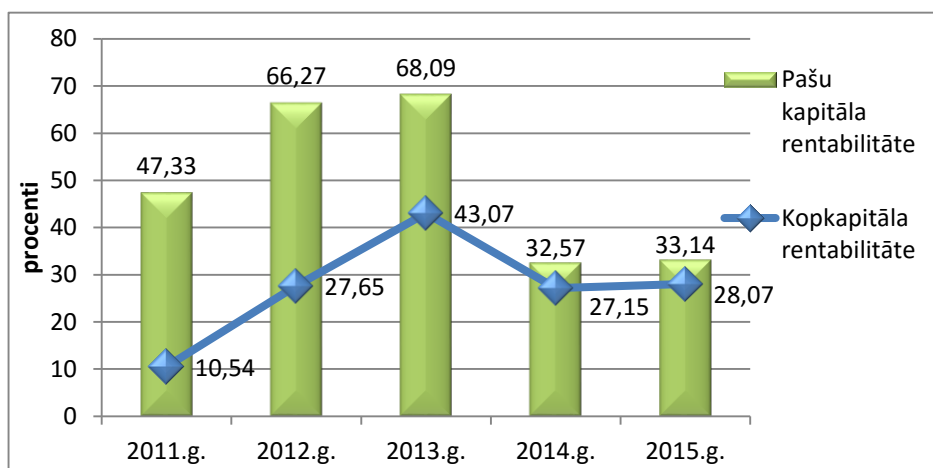
- **operatīvās darbības rentabilitāte** 2011. gadā bija 99% (attēls 2.19.), taču 2015. gada beigās samazinājās par 46,5 procentu punktiem. Tas izskaidrojams ar strauju izmaksu posteņu pieaugumu. Uzņēmumam nepieciešams veikt izmaksu analīzi, ar mērķi noskaidrot, kuras izmaksas uzņēmums varēs samazināt.



2.19. att. SIA „Gelvora” komerciālās rentabilitātes rādītāju izmaiņas no 2011.-2015. g.⁹⁹

- **bruto peļņas rentabilitāte** 5 gadu laikā palielinājusies par 12,59 procentu punktiem, kas ir vērtējams pozitīvi. Taču pēdējo 3 gadu laikā bruto peļņas rentabilitāte kritās. Kā jau autore minēja iepriekš, tas ir saistīts ar ražošanas un saimnieciskās darbības izmaksu posteņu pieaugumu.
- **ekonomiskā jeb investīciju rentabilitātes** tendence 5 gadu griezumā ir pozitīva, taču visefektīvāk peļņas radīšanā aktīvi tika izmantoti 2013. gadā, kad rentabilitāte sasniedza 53%, 2015. gadā samazinoties līdz 23%.
- **kopkapitāla rentabilitāte** rāda, ka ja 2015.gadā viss iesaistītais kapitāls būtu pašu, tad īpašnieki uz vienu euro sava ieguldītā kapitāla būtu ieguvuši 0,28 euro (attēls 2.20). Savukārt **pašu kapitāla rentabilitāte** rāda, ka SIA „Gelvora” īpašnieki 2011. gadā uz vienu euro sava ieguldītā kapitāla ir ieguvuši 0,47 euro, 2012. gadā – 0,66 euro, 2013. gadā – 0,68 euro, 2014. gadā – 0,32 euro un 2015. gadā - 0,33 euro lielu peļņu. Tas nozīmē, ka uzņēmumam ir izdevīgāk izmantot arī mātes uzņēmuma līdzekļus, jo peļņa uz vienu euro ieguldītā pamatkapitāla tādā gadījumā ir lielāka par 0,05 euro.

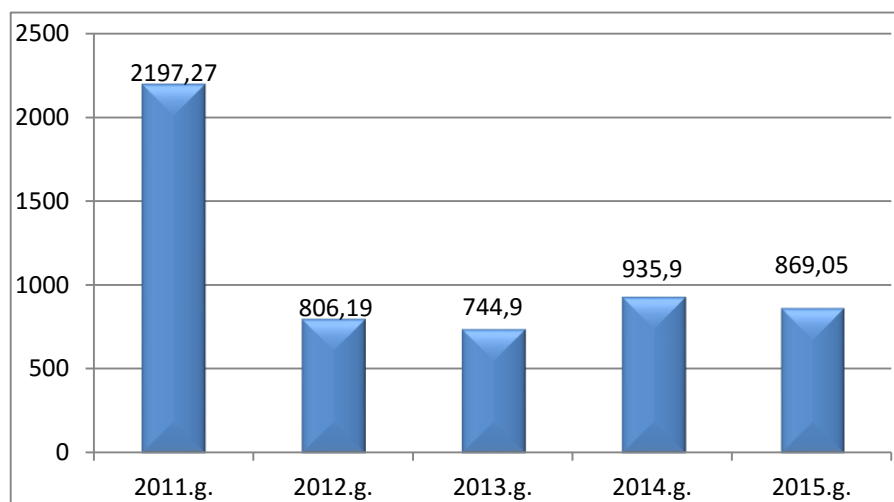
⁹⁹ Autore veidots attēls, izmantojot SIA „Gelvora” 2011.-2015.gada finanšu pārskatus.



2.20. att. SIA „Gelvora” finansiālās rentabilitātes rādītāju izmaiņas no 2011.-2015. gadam¹⁰⁰

Veicot līdzekļu aprites rādītāju aprēķinu (skat.6. pielikumu) autore secināja, ka SIA “Gelvora”:

- **debitoru parādu aprite** 5 gadu laikā ir paātrinājusies, kas ir vērtējams pozitīvi. **Debitoru parādu aprite dienā** no 2197 dienām 2011. gadā samazinājās 2015. gadā līdz 869 dienām (attēls 2.21.). Tas liecina par to, ka nauda uzņēmumā atgriežas ātrāk, darbs ar debitoriem kļuvis efektīvāks un ir uzlabojusies parādnieku finansiālā situācija.



2.21. att. SIA „Gelvora” debitoru parādu aprite dienā no 2011.-2015. gadam¹⁰¹

- **aktīvu aprites** samazinājums pēdējo 3 gadu laikā ir saistīts ar strauju debitoru parādu pieaugumu. Salīdzinot ar 2013. gadu, citu debitoru postenis 2015. gadā ir pieaudzis par 3 miljoniem euro. Aktīvu aprites koeficienta līmenis 5 gadu laikā tā arī nav sasniedzis optimālo līmeni. Tas ir saistīts ar uzņēmuma darbības jomu, jo iegādātie cesijas debitoru portfeli pilnībā atmaksājas vidēji 5-6 gadu laikā.

¹⁰⁰ Autore veidots attēls, izmantojot SIA „Gelvora” 2011.-2015.gada finanšu pārskatus.

¹⁰¹ turpat

- **pašu līdzekļu aprite** 2015. gadā ir samazinājusies četrās reizēs, salīdzinot ar 2011. gada rezultātiem. Tas nozīmē, ka pašu finanšu līdzekļu izmantošanas efektivitāte ir samazinājusies. Samazinājums izskaidrojams ar to, ka pašu kapitāla pieauguma tempi ir lielāki nekā neto apgrozījuma pieaugums.
- **darba ražīgums** jeb neto apgrozījums uz vienu uzņēmumā nodarbināto ir augsts, un 5 gadu laikā ir panākts tā pieaugums par 24 tūkstošiem euro, kas ir vērtējams pozitīvi.

Lai noskaidrotu uzņēmuma ilgtermiņa pastāvēšanas iespējas, tika veikta bankrotēšanas iespējamības noteikšana SIA “Gelvora”, izmantojot E.Altmāna “Z” modeli¹⁰² (2.6.tabula).

2.6. tabula

Bankrotēšanas iespējamības noteikšana SIA „Gelvora” 2013.g. – 2015.g. izmantojot „Z” shēmu¹⁰³

2013					2014			2015			
	1	2	3	4	5	3	4	5	3	4	5
	Σ Eiro	Σ Eiro	1/2	Korel. .koef.	Rez. rādīt.	1/2	Korel. .koef.	Rez. rādīt.	1/2	Korel. .koef.	Rez. rādīt.
X1	tīrie apgroz. līdzekļi 2 402 903	aktīvu kopsumma 5 841 788	0,4113	1,2	0,4936	0,5303	1,2	0,6364	0,6443	1,2	0,7732
X2	nesadalītā peļņa 2 442 745	aktīvu kopsumma 5 841 788	0,4182	1,4	0,5854	0,5657	1,4	0,7919	0,7225	1,4	1,0116
X3	peļņa pirms nodokļiem 2 446 974	aktīvu kopsumma 5 841 788	0,4189	3,3	1,3823	0,3202	3,3	1,0566	0,1520	3,3	0,5017
X4	pašu kapitāls 2 442 745	saistības 3 399 043	0,7187	0,6	0,4312	1,3023	0,6	0,7814	2,6041	0,6	1,5625
X5	neto apgroz. 741 786	aktīvu kopsumma 5 841 788	0,4768	1	0,4768	0,4164	1	0,4164	0,2915	1	0,2915
					Z”= 3,3693			Z”= 3,6827			Z”= 4,1404

Pēc E. Altmāna “Z” koeficientu aprēķināšanas, autore secina, ka uzņēmuma maksātspējas iestāšanās nav paredzama un atrodas ļoti zemā līmenī, 2015. gadā sasniedzot $Z''= 4,14$.

Kopumā var secināt, ka uzņēmums ir finansiāli stabils, un visveiksmīgākais 5 gadu laikā ir bijis 2013. gads, par ko liecina arī veiktie aprēķini.

¹⁰² Kālis I. *Finanšu vadība*. Rīga. LU 2002., 76. lpp.

¹⁰³ Autore aprēķini veikti izmantojot SIA “Gelvora” finanšu pārskatus no 2013.-.2015. gadam

➤ Uzņēmuma kultūra un tēls

SIA "Gelvora" pakalpojumu kvalitāte, straujā izaugsme un konkurētspēja ir cieši saistīta ar uzņēmuma iekšējo kultūru. Kompānijas galvenā vērtība un panākumu atslēga ir tās komanda – profesionāli, atbildīgi un zinoši darbinieki.¹⁰⁴

Uzņēmuma sešu pastāvēšanas gadu laikā ir izveidojusies sava kultūra, kur par tradīciju ir kļuvuši kopīgi atpūtas un svētku pasākumi – Ziemassvētku un vasaras balles, sporta spēles, braucieni ekskursijās u.c. pasākumi. Viena no tradīcijām ir jubilāru apsveikšana ar uzņēmuma sarūpētām dāvanām un pašu sacerēto apsveikuma pantiņu lasīšanu. Pavisam jauna tradīcija ir „augļu dienas” divreiz nedēļā, lai darbinieki būtu veseli un enerģiski.

Tāpat uzņēmuma labumu grozā ir iekļauts:

- veselības un nelaimes gadījumu apdrošināšana;
- kompensācija briļļu/ kontaktlēcu iegādei;
- dāvanas, piemaksas dzīvē nozīmīgos svētkos, kā arī par darba stāžu un inovācijām;
- papildus atvaļinājuma diena par darba stāžu;
- mācību atvaļinājuma (10 darba dienas) apmaksa;
- tēja, kafija;
- darbinieka ieteikta inovācija, kas tiek ieviesta;
- izdevīgi kreditēšanas nosacījumi;
- jauna darbinieka ieteikšanas prēmija.

Uzņēmuma **tēls** sabiedrībā ir maz atpazīstams, bet ir atpazīstams savā nozarē, jo ir viens no izteiktiem tirgus līderiem. Slikta atpazīstamība sabiedrības vidū kavē parādu atmaksu, jo parādnieki šaubās par ārpusstiesas parādu piedziņas pakalpojuma sniedzēja likumīgo esamību. Joprojām pastāv uzskats par likumīgo reketu, naudas izspiešanu un citām nelikumīgām parādu piedziņas metodēm. Parādnieku šaubu un neticības dēļ, liela daļa parādnieku neuzsāk atmaksu uzreiz pēc lietas iesniegšanas SIA "Gelvora". Laiks tiek novilcināts ar iesniegumu sūtīšanu, cesijas izrakstu pieprasīšanu un pierādījumu sniegšanu par darījuma likumību.

Pēc autores domām, uzņēmuma tēls sabiedrībā ir ļoti svarīgs faktors uzņēmuma attīstībā. Atpazīstamību uzņēmums varētu veicināt caur labdarību, veicot ieguldījumus labdarības fondos, kas saistīti ar palīdzību bērniem vai dzīvnieku patversmēm, un caur dažādu kultūras un sporta pasākumu sponsorēšanu. Ir jāpanāk, lai uzņēmuma nosaukums kļūst sabiedrībā atpazīstams un veidojas uzticama un droša uzņēmuma tēls.

¹⁰⁴ *Vakances*, pieejams: <http://www.gelvora.lv/par-mums/vakances/> (skatīts: 21.04.2016)

➤ Tehnoloģijas – parādu vēstures datu bāze

Lai sekmētu trešo personu iespēju novērtēt fiziskās personas maksājuma saistību izpildi, parāda atgūšanas pakalpojuma sniedzējs ir tiesīgs veidot parādu vēstures datubāzi, iekļaujot tajā informāciju par parādnieku un parādu. Parādu vēstures datubāze ir datu kopums par parādnieku un tā parādu, kuru kreditora vārdā vai uzdevumā atgūst vai ir atguvis parāda atgūšanas pakalpojuma sniedzējs.¹⁰⁵

Kredītvēstures pārbaude ir būtisks priekšnoteikums finansiālu risku novēršanai, tādēļ, lai varētu izvērtēt potenciālo sadarbības partneru maksātspēju, SIA “Gelvora” piedāvā saviem klientiem ērti lietojamu parādvēstures datubāzi www.infodebt.lv, kurā apkopota informācija par fizisko un juridisko personu parādsaistībām. Pēc datu apjoma www.infodebt.lv ir viena no plašākajām parādvēstures datubāzēm Latvijas tirgū, tādēļ to izmanto Latvijas vadošie uzņēmumi, kuru vidū ir gan bankas, gan nebanku kreditētāji, gan telekomunikāciju pakalpojumu sniedzēji un citu nozaru uzņēmumi.¹⁰⁶

Uzņēmums savā ikdienas darbā izmanto sistēmu Microsoft Dynamics Navision 2009. gada versiju. Šī sistēma vairāk līdzīga uzskaites programmai, kurā atspoguļojas uzkrātā informācija kopš 2009. gada. Šīs datu bāzes trūkums ir tajā, ka tā ir ļoti novecojusi, neatbilst mūsdienu tehnoloģijas standartiem un būtiski samazina darba efektivitāti. Kā piemēru var minēt Personāla datu pārlūku (PDP), caur kuru katru dienu tiek pārbaudīti vairāki desmiti parādnieku deklarētās adreses. Darbs ar PDP ir ļoti laikietilpīgs, jo ir jāveic komentāru dublēšana no pārlūka uz Excel failu un tikai tad jāveic korekcijas parādnieku kartēs sistēmā Navision. Tā kā dienā ir jāpārbauda liels daudzums lietu, gadās, ka pārbaude aizkavējās uz vairākām nedēļām. Tas rada uzņēmumam zaudējumus, kad vēstules vairākus gadus tiek sūtītas uz nepareizām adresēm un nenonāk līdz adresātam. Tiek nelietderīgi iztērēti līdzekļi vēstuļu sagatavošanai un sūtīšanai, kuri nenes uzņēmumam peļņu.

Svarīgi atzīmēt arī to, ka kopumā informācija sistēmā nav sakārtota vairāku iemeslu dēļ, kā viens no tiem ir arī darbinieku trūkums. Uzņēmumā nodarbināti tikai 2 informācijas apstrādes operatori, kuri nevar tikt galā ar lielu apstrādājamās informācijas daudzumu.

Ārpustiesas parādu piedziņas nozarē ir ļoti svarīgi, lai visi procesi uzņēmumā būtu organizēti un lai darbs būtu efektīvs. SIA “Gelvora” šie procesi pašlaik nav sakārtoti, taču paredzams, ka tuvākā gada laikā tiks ieviesta jauna datu bāze, kas ļaus būtiski paaugstināt darba efektivitāti, paaugstināt apgrozījumu, kā arī peļņu.

¹⁰⁵ Parādu ārpustiesas atgūšanas likums: Latvijas Republikas likums. Latvijas Vēstnesis Nr. 186, 08.11.2012 – 12.panta pirmā daļa

¹⁰⁶ Kredītvēsture, pieejams: <http://www.gelvora.lv/pakalpojumi/kreditvesture/> (skatīts: 20.04.2016).

3. UZŅĒMUMA SIA „GELVORA” STRATĒĢISKĀS ATTĪSTĪBAS VIRZIENI

Stratēģiskā attīstības virziena noteikšana sākas ar uzņēmuma misijas, vīzijas un mērķu formulēšanu. Tā kā uzņēmumam SIA „Gelvora” nav noteikta misija, vīzija un mērķi, tad darba autore, balstoties uz apskatītās teorijas un iegūtās informācijas, izstrādāja šādu **misiju**:

“Mēs rūpējamies par savu klientu vajadzību apmierināšanu, piedāvājot tiem ļoti plašu kredītmenedžmenta pakalpojuma klāstu, kas iekļauj ne tikai efektīvu parādu atgūšanu Latvijā un ārzemēs, bet arī informācijas sniegšanu par darījumu partneru kredītvēsturi un citus profesionālus kredītmenedžmenta risinājumus.

Galvenā uzņēmuma vērtība – profesionāli uzņēmuma darbinieki, kas nodrošina augstu pakalpojuma kvalitāti un efektīvu parādu atgūšanu.

Mums rūp arī parādu piedziņas nozares tiesiskais regulējums, tāpēc mēs aktīvi līdzdarbojamies Latvijas Ārpustiesas parādu piedzinēju asociācijā.”

Autore piedāvā šādu SIA „Gelvora” **vīzijas** formulējumu:

„Mēs vēlamies ieņemt pirmo vietu Latvijas parādu piedziņas tirgū, sniedzot visefektīvāko parādu atgūšanu ārpustiesas un tiesas ceļā.”

Balstoties uz uzņēmuma misiju un vīziju, autore izstrādāja sekojošus mērķus:

- **Operatīvie mērķi** (1 gads):

1. Veikt Navision datu bāzes nomainīšanu līdz 2017. gada vidum;
2. Sakārtot kontaktinformāciju parādnieku lietas kartē līdz 2017. gada sākumam;
3. Izvērtēt uzņēmuma paplašināšanu Rīgas birojā vai filiāles atvēršanas iespējas kādā no Latvijas pilsētām 2017. gadā;
4. Veikt atalgojuma sistēmas izmaiņas 2017. gada sākumā;
5. Veikt izmaksu posteņu analīzi līdz 2016. gada beigām.

- **Taktiskie mērķi** (līdz 5 gadiem):

1. Samazināt personāla rotācijas koeficientu ik gadu par 15%;
2. Palielināt SIA „Gelvora” inkaso tirgus daļu par 10% gadā;
3. Veikt organizatoriskās struktūras izmaiņas līdz 2018. gada sākumam, nodrošinot parādu piedziņas speciālistu karjeras iespējas;
4. Radīt uzņēmuma tēla atpazīstamību līdz 2018. gada beigām;
5. Veikt parāda lietu apstrādes izmaksu samazināšanu par 10% katru gadu;

- **Stratēģiskie mērķi** (no 5 līdz 10 gadiem):

1. Turpināt palielināt uzņēmuma apgrozījumu par 20% gadā;
2. Ieņemt pirmo vietu inkaso pakalpojumu segmentā;
3. Uzturēt uzņēmumam lojālu profesionālu darba komandu;
4. Veicināt labas prakses parādu piedziņas attīstību parādu piedziņas nozarē.

Nākamais posms attīstības stratēģijas izstrādē ir ārējās un iekšējās vides analīzes veikšana un iegūto rezultātu izvērtēšana. Iepriekšējās nodaļās apskatītās ārējās un iekšējās vides analīzes rezultāti ir apkopoti SVID matricā, skatīt 3.1. tabulu.

3.1. tabula

SIA „Gelvora” SVID matrica

Stiprās puses	Vājās puses
Viena no plašākajām parādvēstures datu bāzēm Latvijas tirgū	Novecojuši datu bāze Navision
Pieredzējis vadošais personāls	Nesakārtota parādnieku kontaktinformācija datu bāzē
Ir izveidota darbinieku apmācības un darba kvalitātes novērtēšanas sistēmas	Maz atpazīstams uzņēmuma tēls B2C vidē
Darbiniekiem ir paredzētas sociālās garantijas, veselības apdrošināšana un citi labumi	Maz inovatīvo ideju
Spēja efektīvi iesaistīties tiesvedībās	Augsta darbinieku rotācija
Augsts finansiālās drošības līmenis	Stresaina darba vide
Dalība Latvijas Ārpustiesas parādu piedzinēju asociācijā	Karjeras iespēju trūkums uzņēmumā
Atjaunota uzņēmuma mājaslapa	Izmaksu pieaugums
Vislielākais noslēgto cesijas darījumu skaits nozarē	Maza tirgus daļa inkaso pakalpojumu sfērā
Iespējas	Draudi
Debitoru maksāspējas uzlabošanās	Cesijas portfeļu skaita samazināšanās
Jauni inkaso tenderi	Ienākumu samazināšanās likumdošanas izmaiņu ietekmē
Kreditēšanas politikas izmaiņas	Risks zaudēt reputāciju
Parādu ārpustiesas atgūšanas likuma grozījumi	Jaunu ārzemju filiāles dibināšana Latvijā
Jaunu pakalpojumu ieviešana un diferenciacija	Likumprojekta par ZTI pakalpojumu paplašināšanu apstiprināšana

Veicot SIA „Gelvora” SVID analīzi, var secināt, ka uzņēmumam ir iespēja attīstīties. Izmantojot stiprās puses un iespējas, kā arī novēršot draudus un vājās puses, uzņēmums var paplašināties un darboties esošajā nozarē.

SI – Tā kā viena no uzņēmuma stiprajām pusēm ir dalība Latvijas Ārpustiesas parādu piedzinēju asociācijā, tam ir iespēja panākt Parādu ārpustiesas atgūšanas likuma grozījumus par atļauto administratīvo izdevumu apmēru. Pieredzējis vadošais uzņēmuma personāls, var izmantot iespēju izstrādāt jaunu pakalpojumu vai veikt esošo pakalpojumu diferenciaciju. Caur uzņēmuma atpazīstamību B2B vidē un plašo parādvēstures datu bāzi, var izmantot iespēju iegūt jaunus inkaso klientus.

SD – caur dalību Latvijas Ārpustiesas parādu piedzinēju asociācijā, turpināt aizstāvēt parādu piedzinēju intereses un nepieļaut likumprojekta par ZTI pakalpojumu paplašināšanu apstiprināšanu. Tādā veidā nepieļaut savas inkaso tirgus daļas zaudējumu.

VI – esošo debitoru maksātspējas uzlabošanās var samazināt stresa līmeni darba vietā, kas mazinās emocionālo spriedzi darbiniekos un paaugstinās to apmierinātību ar darbu un lojalitāti uzņēmumam. Jaunu inkaso tenderu parādīšanās ļaus palielināt uzņēmuma inkaso tirgus daļu.

VD – veikt konkurentu analīzi, tirgus situācijas izpēti, lai nezaudētu savas pozīcijas tirgū un spētu veidot konkurētspējīgās priekšrocības.

Balstoties uz iepriekšējās nodaļas apskatīto teoriju, uzņēmuma misiju, vīziju, mērķiem, ārējās un iekšējās vides analīzi, autore, piedāvā sekojošu uzņēmuma stratēģiju:

1) Biznesa līmeņa stratēģija

Veicot SIA “Gelvora” uzņēmuma analīzi, autore secina, ka uzņēmumā nav izstrādātas biznesa, funkcionālā un korporatīvā stratēģija.

Pamatojoties uz analīzes rezultātiem, autore secina, ka uzņēmumam SIA „Gelvora” ir diezgan grūti īstenot diferenciacijas stratēģiju, jo pakalpojums esošajā tirgū ir ļoti vienveidīgs un visi konkurenti piedāvā vienu un to pašu pakalpojumu klāstu. Taču pēc autores domām, SIA „Gelvora” ir jācenšas saviem pakalpojumiem piešķirt kādu īpašu iezīmi, kuru nepiedāvā citi konkurenti. Ņemot vērā arī to, ka uzņēmuma izmaksas aug katru gadu ir jāveic izmaksu struktūras izpēte un samazināšana, uzņēmums var izvēlēties *optimālo izmaksu stratēģiju*. Ar šīs stratēģijas palīdzību uzņēmuma izmaksas būs zemākas nekā konkurentiem un tie piedāvās pakalpojumu, kas būs nedaudz diferencēts. Tādā veidā uzņēmums spēs iegūt konkurētspējīgo priekšrocību pret saviem konkurentiem nozarē.

Izmaksu samazināšana nav saistīta ar kvalitātes samazināšanu, bet ar informācijas un darba procesu sakārtošanu uzņēmumā, kas ļaus izvairīties no nevajadzīgām izmaksām. Kā piemērām, atgādinājumu par saistībām un to izpildi un brīdinājuma kārtības tiesvedības paziņojumu sūtīšana uz nepareizām adresēm, atgādinājuma īsziņu un e-pastu sūtīšana uz nepareizo kontaktinformāciju, izmaksas, kas rodas par nevajadzīgo personas datu pārbaudi Personas datu pārlūkā, jauno darbinieku piesaistīšanas izmaksas augstas darbinieku rotācijas dēļ.

Autore atzīmē, ka, lai visus šos procesus sakārtotu, uzņēmumam nepieciešams veikt ieguldījumus datu bāzes nomainīšanai, jaunu informācijas apstrādes operatoru piesaistīšanai un darba apmaksas sistēmas izmaiņām. Taču šie ieguldījumi atmaksāsies ilgtermiņā, jeb tie ir vitāli nepieciešami uzņēmuma attīstībai un konkurences pārākuma veidošanai. Kad visi procesi uzņēmumā būs sakārtoti, tas varēs sniegt pakalpojumus, tērējot daudz mazāk resursu.

2) Funkcionālā līmeņa stratēģija

SIA „Gelvora” var īstenot sekojošas darbības, kas veicinās funkcionālo, korporatīvo un uzņēmējdarbības mērķu sasniegšanu, kā arī palielinās konkurētspējas priekšrocības (tabula 3.2.):

✓ paaugstināt uzņēmuma **efektivitāti**:

- veicot datu bāzes nomainīšanu uz jaunāko datu bāzes versiju, kas nodrošinās laika ekonomiju 1 parāda lietas apstrādē;

- veicot rūpīgu cesijas debitoru portfeļu analīzi pirms iegādāšanās, ļaus samazināt gadījumus, kad nav iespējams piedzīt parādu ārpus tiesas un tiesas ceļā;

- izveidojot uzticamu un atpazīstamu uzņēmuma tēlu, samazināsies saņemto atbilžu skaits uz paziņojumiem par cesiju Tiesvedības un juridiskā atbalsta nodaļai, ar lūgumu sniegt pierādījumus par cesijas darījuma likumību;

- paaugstinot procentu likmi par piedzīto summu, paaugstināsies parādu piedziņas speciālistu motivācija paaugstināt piedzīto summu mēnesī.

✓ palielināt uzņēmuma pakalpojumu **kvalitāti**:

- pieņemot darbā papildus informācijas apstrādes operatorus, kuri nodrošinās informācijas sakārtošanu uzņēmuma datu bāzē un nodrošinās pareizās informācijas nodošanu;

- uzturot profesionālu un uzņēmumam lojālu darbinieku komandu, kuri spēs sniegt kvalitatīvus pakalpojumus uzņēmuma klientiem un piedāvāt efektīvus risinājumus;

- noskaidrojot inkaso klientu aiziešanas cēloņus un viedokli par saņemto pakalpojumu kvalitāti;

- sakārtojot kontaktinformāciju parādnieku lietas kartē, izvairīties no kļūdām pakalpojumu sniegšanā.

3.2. tabula

SIA „Gelvora” konkurētspējīgas priekšrocības

	Efektivitāte	Kvalitāte	Jaunievedumi jeb inovācijas	Klientu vēlmju apmierināšana
Parādu lietas apstrāde	Nomainīt datu bāzi uz jaunāko versiju	Pieņemt darbā papildus informācijas apstrādes operatoru	Izstrādāt parādnieku meklēšanas sistēmu, kura apvienos visus iespējamus meklēšanas resursus Latvijā un ārzemēs (<i>soc. portāli, Latvijas vēstnesis, 1188 katalogs, uzņēmuma datu bāze</i>)	Saīsināt parāda lietas apstrādes laiku
Debitoru parādu aprites nodrošināšana	Veikt rūpīgu cesijas portfeļu pārbaudi pirms iegādāšanās	Sakārtot parādnieku kontaktinformāciju atgādinājumu sūtīšanai	Izveidot parādu piedziņas speciālistu grupu, kuri nodarbosies ar piedāvājumu izteikšanu	Nodrošināt ātru parādu atmaksu
Mārketing	Izveidot un uzturēt uzticamu uzņēmuma tēlu sabiedrībā	Iegūt inkaso klientu viedokli par saņemto pakalpojumu kvalitāti	Izpētīt pakalpojuma diferencēšanas iespējamību	Noskaidrot inkaso klientu vajadzības
Personāl- vadība	Paaugstināt procentu likmi par piedzīto summu	Profesionālas darba komandas veidošana un uzturēšana	Veidot sadarbību ar Latvijas augstskolām, piesaistot darbiniekus ar juridisko izglītību	Darbinieku kompetences paaugstināšana

✓ ieviest **inovācijas**:

- izstrādājot speciālu meklēšanas sistēmu, kurā būs integrēti visi iespējamie meklēšanas resursi, kas ļaus būtiski samazināt lietas apstrādes laiku un ilgtermiņā uzlabos debitoru parādu apriti;

- veicot izmēģinājumu projektu, izveidojot speciālu darbinieku komandu no 2-3 cilvēkiem, kuri 4 reizes mēnesī nodarbosies ar speciālo atmaksas nosacījumu piedāvāšanu debitoriem, kuri ir uzsākuši veikt atmaksu;

- ieviest jaunu pakalpojumu kredītmenedžmenta pakalpojuma klāstā, kas ļaus iegūt jaunus inkaso klientus;

- veidot sadarbību ar Latvijas augstskolām, caur kurām piesaistīt kvalificētus darbiniekus. Tas ļaus arī paaugstināt uzņēmuma atpazīstamību.

3) Korporatīvā līmeņa stratēģija

Autore uzskata, ka SIA „Gelvora” ir jāturpina darboties un attīstīties esošajā nozarē, saglabājot esošās konkurētspējīgās priekšrocības. Taču būtu lietderīgi izvērtēt iespējas īstenot horizontālās integrācijas stratēģiju, kas paredz uzņēmumu pirkšanu vai to apvienošanu. SIA „Gelvora” varētu nopirkt kādu no vidēji lieliem konkurentiem – “Lindorff” vai “Paus Konsult” un palielināt savu inkaso tirgus daļu. Tādā veidā uzņēmums iegūs kontroli pār lielāko daļu nozarē piedāvāto inkaso pakalpojumu un tiks samazināts klientu spēks.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Pamatojoties uz darbā veikto pētījumu, autore var izdarīt sekojošus secinājumus:

1. Stratēģija nosaka un parāda organizācijas stratēģisko mērķi, ņemot vērā tās ilgtermiņa uzdevumus, darbības programmas un resursu izmantošanu.
2. Detalizētas saimnieciskās situācijas analīzē tiek veikta tirgus situācijas vērtēšana, finanšu rādītāju un grāmatvedības uzskaites analīze, ražošanas organizācijas un tehnoloģiju analīze, cilvēku resursu un uzņēmuma kultūras un tēla analīze.
3. Stratēģijas izpilde ir uz darbību orientēts, visus pārējos procesus sev pakļaujošs uzdevums, kad uzņēmuma stratēģiskais plāns ir jāpārvērš konkrētās darbībās un jāiegūst vēlamais rezultāts.
4. SIA "Gelvora" atrodas līderu grupā Latvijas ārpustiesas parādu piedziņas nozarē, kas vislielāko peļņu gūst no cesijas darījumu īstenošanas.
5. Parādu piedziņas tirgus ir piesātināts un tajā šobrīd darbojas 30 licencēti uzņēmumi. Galvenie SIA „Gelvora” konkurenti ir - „Lindorff”, „Creditreform” un daļēji arī „Paus Konsult”.
6. Galvenie vispārīgās vides ietekmējošie faktori ir likumdošanas ietekme, patērētāju maksātspēja un valsts ekonomiskā situācija kopumā. Konkurences vides visvairāk ietekmējošie spēki ir piegādātāju (kredītiestāžu) un pircēju (inkaso klientu) spēks, kā arī šobrīd ir ļoti izteikti aizstājējpreču rašanās draudi.
7. Uzņēmums ir finansiāli stabils, par ko liecina finansiālās drošības līmeņa pieaugums un pastāvošais darba kapitāla apjoms 2015. gadā, kas norāda uz uzņēmuma paplašināšanas nepieciešamību. Maksātnespējas iestāšanās atrodas ļoti zemā līmenī.
8. Operatīvās rentabilitātes straujš samazinājums 2015. gadā par 46 procentu punktiem, salīdzinot ar 2011. gadu, ir saistīts ar izmaksu pieaugumu. Tas norāda uz nepieciešamību veikt izmaksu analīzi un meklēt to samazināšanas iespējas.
9. Debitoru parādu aprite 5 gadu laikā ir paātrinājusies, no 2 197 dienām 2011. gadā tā samazinājās līdz 869 dienām 2015. gadā. Tas liecina par to, ka nauda uzņēmumā atgriežas ātrāk, darbs ar debitoriem kļuvis efektīvāks un ir uzlabojusies parādnieku finansiālā situācija.
10. Darba ražīgums uzņēmumā ir augsts, un 5 gadu laikā ir panākts tā pieaugums par 24 tūkstošiem euro, kas panākts pateicoties darba efektivitātes celšanai.
11. SIA „Gelvora” 2015. gadā tika nodarbināti 66 darbinieki, taču uzņēmumā pastāv augsta darbinieku rotācija, kura pēc aptaujas rezultātiem varētu būt saistīta ar karjeras iespēju trūkumu uzņēmumā un neapmierinātību ar esošo atalgojuma sistēmu.

12. Cesijas un inkaso darbinieku aptaujas rezultāti liecina par to, ka 70% no šobrīd nodarbinātajiem apdomā iespēju mainīt esošo darba vietu, kas norāda uz nepieciešamību veikt izmaiņas uzņēmuma iekšējā vidē, lai saglabātu uzņēmumam lojālu darbinieku komandu.
13. Lēmumu pieņemšanas process uzņēmumā ir samērā lēns, jo lēmumi jāaskaņo katrā organizācijas līmenī. Zemākā līmeņa darbiniekiem nav tiesību pieņemt lēmumus.
14. Darbiniekiem rodas bailes no kļūdām savā ikdienas darbā un ir bail no pārmaiņām, kā rezultātā, uzņēmumā ir ļoti maz inovatīvo ideju.
15. Uzņēmuma konkurētspējas avots ir uzņēmuma darbinieki un izmantotās tehnoloģijas. Lai palielinātu savas konkurētspējīgās priekšrocības, nepieciešams pievērsties šo elementu efektivitātes paaugstināšanai, kas nodrošinās izmaksu samazināšanos ilgtermiņā.
16. Uzņēmumā izmantotā datu bāze ir novecojusi un neatbilst mūsdienu tehnoloģijas standartiem, kas savukārt būtiski samazina darba efektivitāti un palielina uzņēmuma izmaksas.
17. Slikta uzņēmuma atpazīstamība sabiedrības vidū kavē parādu atmaksu, jo parādniekiem rodas šaubas par ārpustiesas parādu piedziņas pakalpojuma sniedzēja likumīgo esamību.

Pamatojoties uz secinājumiem un pētījuma rezultātiem, autore piedāvā sekojošus **priekšlikumus** uzņēmumam SIA "Gelvora":

1. Koncentrēties uz uzņēmuma ilgtermiņa attīstību un ieviest stratēģiskās plānošanas procesu uzņēmumā, izstrādājot uzņēmuma misiju, vīziju un skaidrus, novērtējamus, sasniedzamus mērķus.
2. Konkurētspējīgo priekšrocību palielināšanai, uzņēmumam ir jāizmanto optimālo izmaksu biznesa līmeņa stratēģija. Kā funkcionālā līmeņa stratēģiju var izmantot horizontālo integrāciju un nopirkt kādu no uzņēmuma konkurentiem.
3. Veikt ilgtermiņa ieguldījumus uzņēmuma tehnoloģiju nomainīšanai un parāda vēstures datu bāzes informācijas sakārtošanai, nodrošinot efektivitātes pieaugumu un izmaksu samazināšanu ilgtermiņā.
4. Veikt SIA "Gelvora" paplašināšanu Rīgā vai citā Latvijas pilsētā, piesaistot kvalificētus speciālistus caur sadarbību ar lielākajām Latvijas augstskolām.
5. Izveidot un ilgstoši noturēt uzņēmumam lojālu profesionālu komandu, kas veicinās uzņēmuma pakalpojuma kvalitātes paaugstināšanu un inovatīvā domāšanas veida attīstību.
6. Caur labdarību un sponsorēšanu, izveidot atpazīstamu un uzticamu SIA "Gelvora" tēlu Latvijā.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. LR likums *Parādu ārpustiesas atgūšanas likums*: Latvijas Vēstnesis Nr. 186, 08.11.2012.
2. LR MK noteikumi Nr.61 *Noteikumi par parāda atgūšanas izdevumu pieļaujamo apmēru un izdevumiem, kuri nav atlīdzināmi*, Latvijas Vēstnesis Nr. 22 , 29.01.2013
3. LR MK Noteikumi Nr. 64 *Parāda atgūšanas pakalpojuma sniedzēju licencēšanas kārtība* Latvijas Vēstnesis Nr.22, 29.01.2013. Ar grozījumiem, kas pieņemti līdz 14.10.2013.
4. LR Grozījumi Civillikumā, "Latvijas Vēstnesis" Nr. 128, 20.06.2013
5. Preses relīze *2015. gada 2. ceturksnī Latvijā pieaudzis nodarbinātības līmenis*, pieejams: http://m.lvportals.lv/visi/preses-relizes?id=273071#_ftn1 (skatīts: 06.04.2016).
6. Centrālās statistikas pārvaldes datu bāze, pieejams: <http://data.csb.gov.lv/>, (skatīts: 08.04.2016).
7. Latvijas Republikas Finanšu Ministrijas mājas lapa, pieejams: www.fm.gov.lv, (skatīts: 06.04.2016).
8. **Hill C., Jones G.**, *Strategic Management: An Integrated Approach, 8th Edition*, Cengage Learning, 2007., 1072 p.
9. **Karami A.**, *Strategy Formulation in Entrepreneurial Firms*, London, Routledge, 2016., 224 p.
10. **Porter M.**, *On Competition, Harvard Business Review Book*, Harvard Business Press, 2013., 554 p.
11. **Caune J., Dzedons A.** *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: apgāds "Lidojošā zivs", 2009., 384 lpp.
12. **Caune J.**, Promocijas darbs *Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārnešanas metodika Latvijas uzņēmumos*, Latvijas Universitāte, Ekonomikas un vadības fakultāte, Rīga, 2004. 225.lpp.
13. **Gorbaceviča L., Ohotina A.**, *Organizācijas kultūras analīze uzņēmuma uzbūves struktūras griezumā*, Daugavpils Universitātes 53.startptautiskās zinātniskās konferences materiāli, akadēmiskais apgāds "Saule", 2014. 13. lpp.
14. **Deninš A., Mucenieks K.**, *Uzņēmumu reorganizācijas efektivitāte un to noteicošie faktori Latvijā*, Latvijas Universitātes raksti. 2008. 737. sēj. Ekonomika, 75.-87. lpp.
15. **Deninš A., Lipmans F.**, *Inovāciju vadība Latvijas uzņēmumos un to ietekme uz uzņēmumu konkurētspēju*, Latvijas Universitātes raksti, 2011, 771. sēj., Ekonomika, 442.–456. lpp.
16. **Dzelmīte M.** *Konkurētspēja, to ietekmējošie faktori un paaugstināšanas iespējas uzņēmumos*, Latvijas Universitātes raksti. 2006, 702. sēj.: Ekonomika, V, 78.–89. lpp.

17. **Kalve I.**, *Apsegļot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2005., 296 lpp.
18. **Kantāne I.**, *Mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspēja*, Latvijas Universitātes raksti. 2011, 766. sēj.: Ekonomika. Vadības zinātne 227.–236. lpp.
19. **Kālis I.**, *Finanšu vadība*. Rīga. LU 2002., 119. lpp.
20. **Krūmiņa A.**, *Loģistikas stratēģiskā plānošana kā uzņēmuma stratēģiskās plānošanas sistēmas elements*, Latvijas Universitātes raksti. 2005, 689. sēj.: Ekonomika, IV, 161.–175. lpp.
21. **Niedrīte V.**, *Uzņēmumu saimnieciskās darbības stratēģiskā plānošana*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2000., 123 lpp.
22. **Praude V.**, *Menedžments*. Rīga: Burtene, 2012., 496 lpp.
23. **Vīksna A.**, *Personāla vadība*. Rīga: Apgāds “Jumava”, 1999., 120 lpp.
24. **Стародубцева О.** Бизнес. образование. Право. Вестник волгоградского института бизнеса, *Проблемы сопротивления персонала организационному развитию предприятия и пути их преодоления*, 2015, май № 2 (31), 124-129 стр.
25. *Strategic Control Process*, pieejams: <http://www.strategic-control.24xls.com/en144> (skatīts: 03.05.2016)
26. *Akadēmisko terminu datu bāze*, pieejams: <http://termini.lza.lv> (skatīts: 06.04.2016).
27. *Aptauju paraugi*, pieejams: <http://visidati.lv/surveys/preview/200074644/>, (skatīts: 25.04.2016).
28. *Grozījumi Civillikumā attiecībā uz līgumsoda regulējumu*, pieejams: <http://www.tamberga.lv/index.php/lv/blogs-189/item/194-grozijumi-civillikuma-attieciba-uz-ligumsoda-regulejumu>, (skatīts: 07.04.2016).
29. *Konkurence kļūst asāka*, laikraksts Dienas Bizness 12.03.2015, pieejams: http://news.lv/Dienas_Bizness/2015/03/12/konkurence-klust-asaka, (skatīts: 03.05.2016).
30. *Kredītvēsture*, pieejams: <http://www.gelvora.lv/pakalpojumi/kreditvesture/> (skatīts: 20.04.2016).
31. *Parādu ārpustiesas atgūšana*, pieejams: <http://www.ptac.gov.lv/lv/content/paradu-arpustiesas-atgsana>, (skatīts: 07.04.2016).
32. *Par mums*, pieejams: <http://www.gelvora.lv/par-mums/> (skatīts: 06.04.2016).
33. *Pārskats par ārpustiesas parādu atgūšanas sektoru 2014. gadā*, pieejams: <http://www.ptac.gov.lv>. (skatīts: 11.04.2016).
34. *Procentu likmju statistika*, pieejams: <https://www.bank.lv/statistika/procentu-likmju-statistikas-raditaji/galvenas-procentu-likmes> (skatīts: 13.04.2016).

35. *SMART mērķu izveide*, pieejams: <http://marketproject.ru/articles/5-smart-celi> (skatīts: 02.04.2016)
36. *Stratēģiju hierarhija*, pieejams: <http://www.openminded.lv/wp-content/uploads/2014/12/G.B%C4%93rzi%C5%86a-6.lekcijas-prezent%C4%81cijas-materi%C4%81ls.pdf>, (skatīts: 02.04.2016)
37. *Stratēģiju veidi*, pieejams: <https://vlad73ko.wordpress.com/> (skatīts: 10.05.2016).
38. *Tieslietu ministrija ekskluzīvā kārtā plāno piešķirt ZTI tiesības kā valsts amatpersonām peļņas gūšanas nolūkā nodarboties ar komercdarbību*, pieejams: <http://m.lvportals.lv/visi/preses-relizes?id=271872>. (skatīts: 15.04.2016).
39. *Tiesu izpildītāju institūts ir gatavs tālākai attīstībai*, pieejams: <http://m.lvportals.lv/visi/viedokli?id=271988>. (skatīts: 15.04.2016.).
40. *Organizācijas vides jēdziens, ārējā vide un tās analīzes rīki*, pieejams: <http://www.openminded.lv/wp-content/uploads/2014/09/G.B%C4%93rzi%C5%86a-4.lekcijas-prezent%C4%81cijas-materi%C4%81ls.pdf>, (skatīts: 02.04.2016)
41. *Uzņēmuma mērķu un misijas izveide uzņēmumā*, pieejams: <http://www.stplan.ru/articles/theory/goals.htm> (skatīts 10.05.2016)
42. *Vakances*, pieejams: <http://www.gelvora.lv/par-mums/vakances/> (skatīts: 21.04.2016).
43. Latvijas parādu piedzinēju asociācijas nepublicētie materiāli.
44. SIA „Gelvora” finanšu pārskati no 2011.-2015. gadam.
45. SIA “Gelvora” nepublicētie materiāli

PIELIKUMI

SIA "Gelvora" bilances aktīvs no 2011. - 2015. gadam¹

AKTĪVS

	2011	2012	2013	2014	2015
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1.ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI					
I. Nemateriālie ieguldījumi					
2.Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un tamlīdzīgas tiesības	30 501	26 468	16 646	15 678	22 115
5. Avansa maksājumi par nemateriāliem ieguldījumiem					7 751
II. Pamatlīdzekļi					
2.Ilgtermiņa ieguldījumi nomātajos pamatlīdzekļos	3 283	2 089	895	11 815	18 105
4.Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	11 611	21 788	18 547	21 950	17 872
6. Avansa maksājumi par pamatlīdzekļiem					2 962
II.KOPĀ	14 894	23 877	19 442	33 765	38 939
III. Ieguldījuma īpašumi				200 907	575 98
V. Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi					
5.Pārējie vērtspapīri un ieguldījumi	0	3 754	3 754		
1.IEDAĻAS KOPSUMMA	45 395	54 099	39 842	250 350	851 453
2.APGROZĀMIE LĪDZEKĻI					
I. Krājumi					
1. Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli					37
3. Gatavie ražojumi un preces pārdošanai					4 400
I. KOPĀ					4 437
III. Debitori					
1.Pircēju un pasūtītāju parādi	13 781	13 274	16 218	42 042	25 491
2.Radniecīgo sabiedrību parādi	24 419	29 455	20 273	42 620	21 696
4.Citi debitori	4 965 767	3 873 417	5 107 764	6 137 404	8 891 703
7.Nākamo periodu izmaksas	3 426	5 272	8 052	11 775	13 638
8.Uzkrātie ieņēmumi	1 972	185	960	68	72
III.KOPĀ	5 009 365	3 921 603	5 153 267	6 233 909	8 952 600
V.Nauda	79 392	178 615	648 679	594 931	1 078 356
2.IEDAĻAS KOPSUMMA	5 088 757	4 100 217	5 801 946	6 828 840	10 035 393
BILANCE	5 134 151	4 154 316	5 841 788	7 079 190	10 886 846

¹ SIA „Gelvora” finanšu pārskati no 2011.-2015. gadam.

SIA "Gelvora" bilances pasīvs no 2011. - 2015. gadam²

PASĪVS

	2011	2012	2013	2014	2015
1. PAŠU KAPITĀLS	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1. Daļu kapitāls (pamatkapitāls)				4 005 000	6 005 000
6. Nesadalītā peļņa					
a) iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	-150 869	331 075	464 179		-621
b) pārskata gada nesadalītā peļņa	481 944	1 374 562	1 978 566	-621	1 861 772
1.IEDAĻAS KOPSUMMA	331 075	1 705 638	2 442 745	4 004 379	7 866 151
3.KREDITORI					
I. Ilgtermiņa kreditori					
4.Citi aizņēmumi	307 340	0	0		
13.Nākamo periodu ieņēmumi	319	132	0		
I. KOPĀ	307 659	132	0		
II. Īstermiņa kreditori					
4.Citi aizņēmumi	1 569	0	0	2 715 068	2 433 641
6.Parādi piegādātājiem un darbuizpildītājiem	6 689	9 984	20 420	35 612	41 274
8.Parādi radniecīgajām sabiedrībām	3 957 884	2 075 778	3 251 797	33 574	46 905
10.Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	268 422	273 210	18 937	20 645	25 298
12.Pārējie kreditori	228 204	27 967	37 964	38 955	52 084
13.Nākamo periodu ieņēmumi	186	186	132	157 825	351 939
15.Uzkrātās saistības	32 461	61 421	69 793	73 132	69 554
II. KOPĀ	4 495 417	2 448 546	3 399 043	3 074 811	3 020 695
3.IEDAĻAS KOPSUMMA	4 803 076	2 448 678	3 399 043	3 074 811	3 020 695
BILANCE	5 134 151	4 154 316	5 841 788	7 079 190	10 886 846

² SIA „Gelvora” finanšu pārskati no 2011.-2015. gadam.

SIA "Gelvora" peļņas vai zaudējumu aprēķins no 2011. - 2015. gadam³

PEĻŅAS VAI ZAUDĒJUMU APRĒĶINS						
(pēc aproģējuma izmaksu metodes)						
	Kods	01.01.2015- 31.12.2015	01.01.2014- 31.12.2014	01.01.2013- 31.12.2013	01.01.2012- 31.12.2012	01.01.2011- 31.12.2011
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1. Neto aproģējums	010	3 173 852	2 947 830	2 785 482	2 054 312	741 786
2. Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	020	1 143 492	868 091	755 304	696 371	360 664
3. Bruto peļņa vai zaudējumi	030	2 030 360	2 079 739	2 030 178	1 357 942	381 122
4. Pārdošanas izmaksas	040	87 343	70 188	55 952	51 172	47 820
5. Administrācijas izmaksas	050	385 162	383 378	260 498	287 757	173 993
6. Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	060	48 982	1 535	74	174	895
7. Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	070	232 779	148 727	72 327	64 605	27 170
8. Ieņēmumi no līdzdalības koncerna meitas un asociēto sabiedrību kapitālos	080	0	0	0	0	0
9. Ieņēmumi no vērtspapīriem un aizdevumiem, kas veidojuši ilgtermiņa ieguldījumus	090	0	0	0	0	0
10. Pārējie procentu ieņēmumi un tam līdzīgi ieņēmumi	100	419 762	893 383	810 518	942 614	606 182
11. Ilgtermiņa finanšu ieguldījumu un īstermiņa vērtspapīru vērtības norakstīšana	110	0	0	0	0	0
12. Procentu maksājumi un tam līdzīgas izmaksas	120	138 715	105 638	5 018	7 221	7 450
13. Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem	130	0	2 266 726	2 446 974	1 889 974	731 766
14. Ārkārtas ieņēmumi	140	0	0	0	0	0
15. Ārkārtas izmaksas	150	0	0	0	0	0
16. Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem	160	1 655 105	2 266 726	2 446 974	1 889 974	731 766
17. Uzņēmuma ienākuma nodoklis par pārskata gadu	170	0	436 435	468 408	515 411	249 822
18. Atliktais uzņēmuma ienākuma nodoklis	171	206 667	0	0	0	0
19. Pārējie nodokļi	180	0	854	0	0	0
20. Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	190	1 861 772	1 829 437	1 978 566	1 374 562	481 944

³ SIA „Gelvora” finanšu pārskati no 2011.-2015. gadam.

**Finansiālās stabilitātes un maksāspējas rādītāji SIA „Gelvora”
un vidēji nozarē 2011.g. – 2015.g.⁴**

Rādītāji	Aprēķinu formula ⁵	2011.g.		2012.g.		2013.g.		2014.g.		2015.g.
		SIA Gelvora	Vidēji nozarē	SIA Gelvora	Vidēji nozarē	SIA Gelvora	Vidēji nozarē	SIA Gelvora	Vidēji nozarē	SIA Gelvora
Uzņ. autonomija (fin. neatkarība)	Pašu kapitāls/ aktīvu kopsumma	0,06	-	0,41	-	0,42	-	0,57	-	0,72
Aizņemto līdzekļu īpatsvars kopkap.	Saistību kops./ aktīvu kopsumma	0,94	0,70	0,59	0,72	0,58	0,66	0,43	0,61	0,28
Finansiālā neatkarība	Saistību kops./ pašu kapitāls	14,51	3,33	1,44	2,55	1,39	1,95	0,77	1,60	0,38
Investīciju segums	(pašu kapitāls + ilgtermiņa saist.) / aktīvi	0,12	-	0,41	-	0,42	-	0,57	-	0,72
Kopējā likviditāte	Apgroz. līdzekļi / īst. saist.	1,13	0,98	1,67	0,98	1,71	1,04	2,22	1,44	3,32
Ātrā likviditāte	(nauda + īst. vērtsp. + deb. saist.) / īst. saist.	1,13	-	1,68	-	1,71	-	2,22	-	3,32
Absolūtā likviditāte	(nauda + īst. vērtsp.) / īst. saistības	0,02	0,16	0,07	0,22	0,19	0,23	0,19	0,36	0,36
Darba kapitāls	Apgroz. līdzekļi – īst. saistības	593 340	-	1 651 671	-	2 402 903	-	3 754 029	-	7014 698

⁴ Komersantu finanšu analīzes rādītāji, pieejams: <http://data.csb.gov.lv/> (skatīts: 03.05.2016).

⁵ Kālis I. Finanšu vadība. Rīga. LU 2002., 52. lpp.

SIA „Gelvora” rentabilitātes rādītāji 2011.g. – 2015.g. (%)

Vērtēšanas aspekts	Rentabilitātes veids	Aprēķinu formula ⁵	2011.g.	2012.g.	2013.g.	2014.g.	2015.g.	2015. g. salīdzinājumā ar (± % o)	
								2011.g.	2014.g.
Komerčiālais	Realizācijas	Tīrā peļņa/neto apgrozījums * 100	64,97	66,91	71,03	62,06	58,66	-6,31	-3,4
	Operatīvās darbības	Peļņa pirms % un nod.atskait. / neto apgroz.* 100	98,65	92,00	87,85	76,89	52,15	-46,50	-24,74
	Bruto peļņas	Bruto peļņa/neto apgroz.* 100	51,38	66,10	72,88	70,55	63,97	12,59	-6,58
Ekonomiskais	Investīciju	Peļņa pirms % un nod.atskait. / visu aktīvu vidējā summa*100	15,76	37,81	53,14	31,80	23,22	7,46	-8,58
Finansiālais	Kopkapitāla	Tīrā peļņa+maks.%/kopkapitāla vidējā summa* 100	10,54	27,65	43,07	27,15	28,07	17,53	0,92
	Pašu kapitāla	Tīrā peļņa/pašu kapitāla vidējā summa * 100	47,33	66,27	68,09	32,57	33,14	-14,19	0,57

⁵ Kālis I. *Finanšu vadība*. Rīga. LU 2002., 71. lpp.

SIA „Gelvora” līdzekļu aprites rādītāji 2011.g. – 2015.g.

Rādītāji	Aprēķinu formula ⁵	2011.g.	2012.g.	2013.g.	2014.g.	2015.g.
Debitoru parādu aprite	Neto apgrozījums/ debitoru saistību vidēja summa	0,17	0,45	0,49	0,39	0,42
Debitoru parādu aprite dienā	365/ debitoru parādu aprites rādītājs	2197,27	806,19	744,90	935,90	869,05
Aktīvu aprite	Neto apgrozījums/ visi aktīvi	0,14	0,49	0,50	0,42	0,29
Pašu līdzekļu aprite	Neto apgrozījums/ pašu kapitāls	2,24	1,20	1,14	0,74	0,40
Darba ražīgums (euro uz 1 nodarbināto)	Neto apgrozījums/ vidējais darbinieku sk.	24726,20	51357,80	51583,00	52639,82	48088,67

⁵ Kālis I. *Finanšu vadība*. Rīga. LU 2002., 63. lpp.

SIA "Gelvora" cesijas un inkaso darbinieku aptauja ⁴**1. Lūdzu izvēlieties vienu no atbilžu variantiem katram jautājumam:**

	Jā	Nē	Nezinu
Vai esat apmierināts ar savu darba apjomu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai vēlaties uzņemties papildus pienākumus esošajiem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai uzskatāt, ka Jūsu pienākumu apjoms ir pārāk liels un tas būtu jāsamazina?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai Jūsu pašreizējie darba pienākumi atbilst tam, ko Jūs vēlētos darīt arī savā turpmākajā profesionālajā karjerā?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai Jūs esat apmierināts ar savu ikdienas darba pienākumu specifiku?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Kas Jums darbā izraisa stresu? (vairākas atbildes iespējamas)

- Darba apjoms
- Klienti
- Tiešais darba vadītājs
- Uzņēmuma vadība
- Kolēģi
- Darba izpildes termiņi
- Neskaidri darba uzdevumi, prasības
- Nekas neizraisa
- Cits

3. Kuriem labi padarīta darba novērtējumiem Jūs dodat priekšroku? (Lūdzu atzīmējiet 3 vēlamākos atbilžu variantus) (vairākas atbildes iespējamas)

- Darba alga
- Paaugstinājums amatā
- Prēmija
- Papildus brīvdiena
- Savlaicīga tiešā vadītāja atzinība
- Publiska atzinība

⁴ Mājaslapa Visidati.lv, *Aptauju paraugi*, resurss pieejams: <http://visidati.lv/surveys/preview/200074644/>, (skatīts: 25.04.2016).

4. Lūdzu izvēlieties vienu no atbilžu variantiem katram jautājumam:

	Jā	Nē
Vai Jūs esat apmierināts/-a ar pašreizējo atalgojuma sistēmu (alga, bonusi, prēmijas)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai Jūs uzskatāt, ka atalgojuma sistēma uzņēmumā ir objektīva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai Jūs uzskatāt, ka Jums tiek pienācīgi maksāts par Jūsu prasmēm un kompetenci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Lūdzu izvēlieties vienu no atbilžu variantiem katram jautājumam:

	Jā	Nē	Nezinu
Vai Jūsu tiešais vadītājs ņem (ņemtu) vērā Jūsu izteiktos priekšlikumus, kuri attiecas uz darbu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai Jūsu tiešais vadītājs ir kompetents savu pienākumu izpildē?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai Jūs saņemat visu nepieciešamo profesionālo atbalstu no sava tiešā vadītāja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai vadība atbalsta darbinieku iniciatīvu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Vai Jūs izvērtējat iespēju mainīt darba vietu?

- Jā
- Nē (pāriet uz jautājumu Nr: 8)

7. Kas būtu jāmaina, lai Jūs paliktu strādāt SIA GELVORA?

8. Kādi ir Jūsu nākotnes plāni saistībā ar karjeras attīstību? ⁴

- Veidot karjeru šajā uzņēmumā
- Veidot karjeru pašam savā uzņēmumā
- Veidot karjeru citā, līdzīgas industrijas uzņēmumā
- Veidot karjeru citā, atšķirīgas industrijas uzņēmumā

⁴ Mājaslapa Visidati.lv, *Aptauju paraugi*, resurss pieejams: <http://visidati.lv/surveys/preview/200074644/>, (skatīts: 25.04.2016).

SIA „Gelvora” inkaso un cesijas darbinieku aptaujas rezultāti

1. Lūdzu izvēlieties vienu no atbilžu variantiem katram jautājumam:

- Vai esat apmierināts ar savu darba apjomu?

Jā	17	85%
Nē	1	5%
Nezinu	2	10%

- Vai vēlaties uzņemties papildus pienākumus esošajiem?

Jā	9	45%
Nē	10	50%
Nezinu	1	5%

- Vai uzskatāt, ka Jūsu pienākumu apjoms ir pārāk liels un tas būtu jāsamazina?

Jā	1	5%
Nē	18	90%
Nezinu	1	5%

- Vai Jūsu pašreizējie darba pienākumi atbilst tam, ko Jūs vēlētos darīt arī savā turpmākajā profesionālajā karjerā?

Jā	5	25%
Nē	13	65%
Nezinu	2	10%

- Vai Jūs esat apmierināts ar savu ikdienas darba pienākumu specifiku?

Jā	16	80%
Nē	0	0%
Nezinu	4	20%

2. Kas Jums darbā izraisa stresu? (vairākas atbildes iespējamas) ⁴

Darba apjoms	3	11.5%
Klienti	13	50%
Tiešais darba vadītājs	0	0%
Uzņēmuma vadība	0	0%
Kolēģi	0	0%
Darba izpildes termiņi	3	11.5%
Neskaidri darba uzdevumi, prasības	2	7.7%
Nekas neizraisa	4	15.4%
Cits	1	3.8%
Iesniegto atbilžu summa	26	

Citas atbildes:

⁴ Mājaslapa Visidati.lv, *Aptauju paraugi*, resurss pieejams: <http://visidati.lv/surveys/preview/200074644/>, (skatīts: 25.04.2016).

- darba algas izmaiņas

3. Kuriem labi padarīta darba novērtējumiem Jūs dodat priekšroku? (Lūdzu atzīmējiet 3 vēlamākos atbilžu variantus) (vairākas atbildes iespējamas)

Darba alga	17	29.3%
Paaugstinājums amatā	13	22.4%
Prēmija	18	31%
Papildus brīvdiena	6	10.3%
Savlaicīga tiešā vadītāja atzinība	4	6.9%
Publiska atzinība	0	0%
Iesniegto atbilžu summa	58	

4. Lūdzu izvēlieties vienu no atbilžu variantiem katram jautājumam:

Vai Jūs esat apmierināts/-a ar pašreizējo atalgojuma sistēmu (alga, bonusi, prēmijas)?

Jā	9	45%
Nē	11	55%

Vai Jūs uzskatāt, ka atalgojuma sistēma uzņēmumā ir objektīva?

Jā	11	55%
Nē	9	45%

Vai Jūs uzskatāt, ka Jums tiek pienācīgi maksāts par Jūsu prasmēm un kompetenci?

Jā	7	35%
Nē	13	65%

5. Lūdzu izvēlieties vienu no atbilžu variantiem katram jautājumam:

Vai Jūsu tiešais vadītājs ņem (ņemtu) vērā Jūsu izteiktos priekšlikumus, kuri attiecas uz darbu?

Jā	13	65%
Nē	1	5%
Nezinu	6	30%

Vai Jūsu tiešais vadītājs ir kompetents savu pienākumu izpildē?

Jā	20	100%
Nē	0	0%
Nezinu	0	0%

Vai Jūs saņemat visu nepieciešamo profesionālo atbalstu no sava tiešā vadītāja?


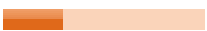
Jā	18	90%
Nē	0	0%
Nezinu	2	10%

Vai vadība atbalsta darbinieku iniciatīvu? ⁴

Jā	13	65%
Nē	2	10%
Nezinu	5	25%

⁴ Mājaslapa Visidati.lv, *Aptauju paraugi*, resurss pieejams: <http://visidati.lv/surveys/preview/200074644/>, (skatīts: 25.04.2016).





6. Vai Jūs izvērtējat iespēju mainīt darba vietu?

Jā	14	 70%
Nē	6	 30%
Iesniegto atbilžu summa	20	

7. Kas būtu jāmaina, lai Jūs paliktu strādāt SIA GELVORA?

- 1) Algas palielinājums, papildus pienākumi.
- 2) Nekas, iespējamā darba maiņa saistīta ar privāto dzīvi ne uzņēmumu kā tādu.
- 3) Atalgojums - augstāka fiksētā darba alga.
- 4) Jāveido plašākas izaugsmes iespējas, jāizmaina darba samaksas sistēma.
- 5) Lielākas karjeras izaugsmes iespējas
- 6) Viss ir kārtībā, bet visu mūžu nostrādāt vienā uzņēmumā ir utopiska doma.
- 7) Jāpalielina darba alga
- 8) precīzāka vērtējuma sistēma, pamatalgas palielinājums uz 200Eur
- 9) Jāpalielina darba alga un piemaksu kritēriji
- 10) Tas nav saistīts ar uzņēmuma darbību, piedāvājumu, vai atalgojumu - vairāk ar manu dzīvi, pārmaiņām ārpus darba vides!
- 11) jāmotivē darbinieki ar monitāriem labumiem.

8. Kādi ir Jūsu nākotnes plāni saistībā ar karjeras attīstību? ⁴

Veidot karjeru šajā uzņēmumā	4	 26.7%
Veidot karjeru pašam savā uzņēmumā	4	 26.7%
Veidot karjeru citā, līdzīgas industrijas uzņēmumā	1	 6.7%
Veidot karjeru citā, atšķirīgas industrijas uzņēmumā	6	 40%

⁴ Mājaslapa Visidati.lv, *Aptauju paraugi*, resurss pieejams: <http://visidati.lv/surveys/preview/200074644/>, (skatīts: 25.04.2016).

Bakalaura darbs „Uzņēmuma SIA „Gelvora” stratēģiskās attīstības virzieni”
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: **Alīna Vasiļjeva** _____ .05.2016.

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: **Dr.oec., prof. Andris Deniņš** _____ .05.2016.

Recenzents: **Dr.admin., asoc.prof. Gundars Bērziņš**

Darbs iesniegts Akadēmisko programmu dekanātā ___ .05.2016.

Dekāna pilnvarotā persona: **Laila Lisenko** _____

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

___ .2016. prot. Nr. _____

Komisijas sekretāre: _____