

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE**  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Ekonomisko sistēmu vadības teorijas un metožu katedra

**Apavu veikalu tīkla attīstības perspektīvas**  
**The development perspectives of shoe shops**  
**BAKALaura DARBS**

Autors: Vadības zinību bakalaura  
studiju programmas  
*Vide un uzņēmējdarbības vadība*  
studiju virziena  
4.kursa studente  
Natālija Vanaga  
nv07004

Darba vadītājs:  
lekt. Mārtiņš Danusēvičs

Rīga 2011

## Saturs

Anotācija.....	3
Annotation .....	4
Ievads.....	5
1 Uzņēmuma analīzes teorētiskie aspekti.....	7
1.1 Apavu patēriņa tirgus izpēte .....	7
1.2 Uzņēmuma finansiālā stāvokļa analīze un novērtējums .....	11
1.3 Riska analīze .....	18
2 Uzņēmuma SIA Armitana analīze.....	23
2.1 Uzņēmuma vispārējs apraksts.....	23
2.2 Uzņēmuma misija, mērķi, stratēģijas, organizatoriskā struktūra.....	24
2.3 Uzņēmuma plānu sistēma un darbības kontrole .....	25
2.4 Apavu tirgus izpēte .....	26
2.4.1 Apavu tirgus statistiskie dati .....	26
2.4.2 Patērētāji .....	29
2.4.3 Konkurentu analīze.....	32
2.5 Finanšu analīze .....	34
2.6 SVID un PEST analīze .....	43
3 SIA Armitana veikalu analīze un attīstības iespējas .....	50
3.1 Uzņēmuma riska analīze un vērtējums .....	56
3.2 Mārketinga aktivitātes.....	58
3.3 Darbinieku motivācijas sistēma .....	61
3.4 Uzņēmuma attīstības perspektīvu ekspertu vērtējums.....	62
Priekšlikumi un secinājumi .....	68
Izmantotā literatūra un avoti.....	70
Pielikums .....	72
Uzņēmuma SIA Armitana Balance, 2009.gads .....	72
Uzņēmuma SIA Armitana Peļņas / zaudējumu aprēķins, 2009.gads.....	73
Anketa “SIA Armitana risku analīze un uzņēmuma attīstības redzējums” .....	74
Dokumentārā lapa.....	79

## ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir „Apavu veikalu tīkla attīstības perspektīvas”.

Bakalaura darba mērķis ir uzņēmuma SIA Armitana analīzes pamata, atklāt tā problēmas un stipras puses un izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma tālākai attīstībai.

Bakalaura darbs sastāv no trim daļām – pirmā daļa ir teorētiskā, kas veido teorētisko pamatu tālākai uzņēmuma Armitana analīzei. Otrajā nodaļā tika apkopota vispārēja informācija par SIA Armitana, veikta apavu tirgus izpēte, finanšu datu analīze, kā arī uzņēmuma riska analīze, veiktas SWID un PEST analīzes. Trešā darba daļa tika veltīta SIA Armitana darbības attīstības perspektīvu noteikšanai. Mārketinga koncepcijas un marketinga pasākumu izvēlē, motivācijas sistēmas pilnveidošanā, attīstības analīzē tika ņemta vērā informācija, kas iegūta nodaļas otrajā nodaļā, kā arī ekspertu aptauja.

Bakalaura darba rezultātā tika izstrādāts SIA Armitana attīstības pasākumu plāns un priekšlikumi SIA Armitana vadībai.

Darbā ir 79 lpp., tajā iekļautas 30 tabulas un 20 attēli, 25 informācijas avoti, 3 pielikumi.

Atslēgas vārdi: apavu tirgus, mazumtirdzniecība, veikalu tīkls, attīstības perspektīvas.

## **ANNOTATION**

The subject of this bachelor paper is „The development perspectives of shoe shops”.

The purpose of the bachelor work is on the basis of enterprise "Armitana" analysis to discover its problems and strengths and providing proposals for further development.

Work has drawn in the Latvian language and consists of three chapters. In the first part there is given theoretical overview of methods like financial statement analysing, risk analysis and other. In the second part it is written about general information about the enterprise "Armitana", made shoe market research, financial data analysis, and enterprise risk analysis. The third part is focused on improving the enterprise "Armitana" and on the development of perspective using the experts opinions.

Thesis contains 30 tables and 20 images, has used for 25 information sources. Its volume is 79 sheets of the printing text.

**Keywords:** market research, retail trade, development perspectives, shoe shops.

## IEVADS

Pasaules finanšu krīze smagi ietekmēja Latvijas tautsaimniecību. 2010. gadā sākās ekonomikas atkopšanās. Pakāpeniski sāk stabilizēties arī privātais patēriņš, par ko liecina mazumtirdzniecības apgrozījuma palielinājums. Privātā patēriņa pakāpenisko pieaugumu galvenokārt veicina situācijas uzlabošanās darba tirgū – sāk pieaugt nodarbinātība, un darba samaksa sāk stabilizēties.

Tirdzniecība spilgti atspoguļo izmaiņas valsts ekonomikā – jo vairāk iedzīvotāji pelna, jo vairāk viņi tērē. Tirdzniecība, tostarp mazumtirdzniecība, ir viens no virzošiem spēkiem, kas veicina Latvijas tautsaimniecības attīstību un pievienotas vērtības radīšanu. Ir svarīgs katra uzņēmuma ieguldījums valsts ekonomikas attīstībā. Mazu un vidēju uzņēmumu centrālā loma ekonomiskajā izaugsmē ir atzīta visās ES dalībvalstīs. Tieši tāpēc tiek veidotas MVU atbalsta programmas un tiek parakstīti līgumi par mazo un vidējo uzņēmumu atbalstu.

Mainas pieprasījums un mazumtirgotāji nevar izmantot pagājušā gada veiksmīgo mārketinga paņēmienus arī nākošgad. Svarīgi laicīgi pamanīt izmaiņas patērētāju uzvedībā un pieņemt pareizus lēmumus.

Par bakalaura darba objektu tika izvēlēta SIA Armitana. Uzņēmums nodarbojas ar apavu mazumtirdzniecību Rīgā. SIA Armitana pieder tādi veikali, ka „Salamander”, „ZB Shoes”, „Geox”, „Step Top” un „Reno”. Darba pētāmais priekšmets ir finanšu rādītāji, kā arī tirgus un konkurences rādītāji.

Bakalaura darba mērķis ir:

- uz uzņēmuma SIA Armitana analīzes pamata, atklāt tā problēmas un stipras puses un izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma tālākai attīstībai

Bakalaura darba mērķa sasniegšanai ir izvirzīti sekojoši uzdevumi:

- analizēt uzņēmuma Armitana vispārējo stāvokli;
- noteikt uzņēmuma stiprās un vājās puses;
- izvērtēt konkurenci apavu tirgū Latvijā;
- apkopot faktorus, kas palēnina uzņēmuma attīstību Latvijas tirgū;
- novērtēt apavu nozares esošo situāciju un tās attīstības potenciālu Latvijā;
- izpētīt konkurences vidi Latvijas apavu tirgū;
- noteikt kritērijus, pēc kuriem varētu kā kvantitatīvi, tā arī kvalitatīvi noteikt uzņēmuma potenciālās attīstības jomas;
- noteikt un analizēt uzņēmuma riskus;
- izstrādāt pasākumu kopumu, kas stimulētu uzņēmuma tālāko attīstību.

Bakalaura darbs ir sadalīts trīs nodaļās:

1. Pirmajā nodaļā tika izpētīta apavu tirgus izpētes, finanšu analīzes un riska analīzes nepieciešamība un metodes, lai veidotu teorētisko pamatu tālākai uzņēmuma Armitana analīzei.
2. Darba otrajā nodaļā tika apkopota vispārēja informācija par SIA Armitana, veikta apavu tirgus izpēte, finanšu datu analīze, kā arī uzņēmuma riska analīze. Riska analīze tika veikta uz finanšu koeficientu pamata un ekspertu vērtējuma pamata. Nodaļā pētīta informācija tika izmantota SWID un PEST analīzē.
3. Trešā bakalaura darba nodaļa tika veltīta SIA Armitana darbības uzlabošanai, kā arī attīstības perspektīvu noteikšanai. Mārketinga koncepcijas un marketinga pasākumu izvēlē, motivācijas sistēmas pilnveidošanā, attīstības analīzē tika ņemta vērā informācija, kas iegūta nodaļas otrajā nodaļā, kā arī ekspertu aptauja.

Bakalaura darba nobeigumā tika veikti secinājumi un piedāvāti priekšlikumi uzņēmuma darbības uzlabošanai un tālākai attīstībai.

Bakalaura darbā izmantotās pētījuma metodes ir statistiskās metodes, ekspertu aptauja, horizontālā, vertikālā un finanšu koeficientu analīze. Statiskās metodes tika izmantotas, lai analizētu uzņēmuma skaitliskus datus (uzņēmuma finanšu pārskatu datus, veikalu apgrozījumu datus). Ar ekspertu aptauju tika pētīti jautājumi, kurus nevar novērtēt kvantitatīvi un noskaidroti uzņēmuma attīstības redzējumi.

Bakalaura darbā tika izmantota uzņēmuma finanšu pārskatu informācija par 2008.-2009.gadu, kas ļauj saprast stāvokli, kurā šobrīd atrodas uzņēmums. Veikalu apgrozījuma dati tika izmantoti par laika posmu 2008.-2010.gads. Apavu tirgus izpētei tika analizēti dati no 2005. līdz 2010.gadam, lai noskaidrotu attīstības tendences tirgū, apavu patēriņā.

Bakalaura darbs balstās uz specializētās literatūras menedžmentā, finansēs, mārketiņgā un grāmatvedībā. Statistisku apavu nozares datu iegūšanai tika izmantota LR Centrālās statistikas pārvaldes mājas lapa. Uzņēmumu finanšu pārskati tika iegūti, izmantojot Fursoft datu bāzi. Savukārt, dati par SIA Armitana veikalu apgrozījumiem tika saņemti no uzņēmuma iekšējās datu bāzes. Informācija par konkurentu veikaliem tika iegūta, pētot veikalu mājas lapas internetā.

# 1 UZŅĒMUMA ANALĪZES TEORĒTISKIE ASPEKTI

Kā zināms, uzņēmuma vērtējuma pamatā ir uzņēmuma potenciāla analīze, kurā tiek plānotas tālākas attīstības iespējas. Uzņēmums var atrasties kādā no trim stāvokļiem:

- Stacionārais stāvoklis, kad nenotiek nekāda uzņēmuma attīstība;
- Attīstības stāvoklis tirgū, kurā nav konkurences;
- Attīstības stāvoklis, pastāvot tirgus konkurences nosacījumiem<sup>1</sup>.

Bizness var atrasties stacionārajā stāvokli tik ilgi, kamēr neparādīsies impulss, kas būtu spējīgs nodrošināt līdzekļu pieplūdi biznesa attīstībai. Šāds impulss var rasties dažādu uzņēmuma darbību rezultātā. Pirmkārt, tad, kad uzņēmums sāk pārdot jaunas preces par augstākām cenām. Otrkārt, paplašinot tirdzniecības apjomu, cenām paliekot nemainīgām. Un, visbeidzot, samazinot kā pastāvīgu izmaksu, tā arī mainīgu izmaksu īpatsvaru kopējās izmaksās.

Svarīgi pieņemt lēmumu, ar kādu paņēmienu labāk tiekties uz šī impulsa sasniegšanu. Palielināt tirdzniecības apjomu vai preces cenu. Vai arī paplašināt savu tirgus daļu, iesakot darbību citos tirgos.

Lai plānotu uzņēmuma attīstības perspektīvas, sākuma ir jānoskaidro vai nozare, kurā darbojās uzņēmums, attīstās. Ir būtiski iezīmēt uzņēmuma pozīciju tajā, salīdzinot to ar esošo konkurentu pozīcijām. Jo kā zināms, lielāks impulss ir iespējams tur, kur pastāv lielāka tirgus ietilpība.

Jebkura uzņēmuma esošā stāvokļa analīze, ar mērķi noteikt tā tālākas attīstības perspektīvas, balstās uzņēmuma finanšu analīzē, uzņēmuma mērķtirgus izpētē, risku analīzē.

## 1.1 Apavu patēriņa tirgus izpēte

Mūsdienas apavu tirgū notiek sīvā konkurence starp mazumtirdzniecības uzņēmumiem. Katrs no tiem vēlas piedāvāt patērētājiem konkurētspējīgas preces par izdevīgām cenām. Šī iemesla dēļ uzņēmumam jābūt elastīgam pret mainīgiem objektīviem tirgus faktoriem, jāparedz patērētāju mainīgas vajadzības un vēlmes, izvēloties jaunas preces. Uzņēmumam jāspēj pielāgoties vairākiem objektīviem tirgus faktoriem, bet ir arī jādomā kā tos var mērķtiecīgi ietekmēt savai attīstībai par labu. To visu var panākt tikai tad, ja visi tirgus procesi būs izpētīti. Tas norāda uz rūpīgo objektīvo uzņēmuma darbības izpētes nepieciešamību. Tieši tāpēc šis bakalaura darbs ir veltīts SIA Armitana darbības izpētei un analīzei.

Tirgus ir mehānisms ar sarežģīto struktūru, kas ir atkarīga no pieprasījuma un piedāvājuma. **Tirgus pētīšana** ir informācijas vākšana, apstrāde un analīze par precēm,

---

<sup>1</sup> Синявский Н.Г. Оценка бизнеса, Москва: Финансы и статистика, 2005, стр.98

klientiem, konkurentiem un tirgiem.<sup>1</sup> Pastāvīga tirgus pētīšana sniedz uzņēmumam nepieciešamu informāciju, kas ir būtiska efektīvu vadības lēmumu pieņemšanai. Parasti tiek izmantoti pieci mārketinga pētījuma veidi:

- Tirgus un pārdošanas apjomu izpēte;
- Preču (pakalpojumu) izpēte;
- Cenu izpēte;
- Produkta (pakalpojuma) virzīšanas izpēte;
- Produkta nonākšanas līdz patērētājam analīze<sup>2</sup>.

Preču tirgus izpētei var izmantot vairākas metodes:

1. **Grupēšanas metode.** Vairāki rādītāji, kas raksturo pētāmo objektu, tiek apvienoti viendabīgās grupās pēc noteiktās pazīmes. Metode palīdz izziņāt kopīgas raksturīgas īpašības, noteikt sakarības starp rādītājiem, kā arī izsekot strukturālas novirzes.

2. **Indeksu metode** – tiek izmantota preču tirgus dinamisko raksturīpašību (raksturlielumu) pētīšanā.

3. **Grafiska metode** – izmanto, lai padarītu skaitliskos datus pārskatāmākus.

4. **Dinamisko rindu analīze** – pamatmetode, kas palīdz noteikt procesu attīstības sakarības un tendences dinamikā. Svarīgi pareizi noteikt dinamisko rindu saturu (rādītāju sarakstu un dinamikas intervālus). Šīs metodes ietveros nevajag izmantot mazsvarīgus rādītājus, kā arī nedrīkst notikt rādītāju dublēšanās. Toties vajadzētu izmantot kā absolūtos rādītājus, tā arī salīdzināmos. Piemēram, apgrozījuma apjoma datus un to palielināšanas vai samazināšanas tempu.

5. **Korelācijas analīze** – šo metodi izmanto, lai noteiktu atsevišķu elementu savstarpējās saistības pakāpi. Tiek aprēķināts korelācijas koeficients, kurš parāda cik cieši ir saistīti rādītāji un vai ir jēga veikt tālāko analīzi. (Y- pārdošanas skaits, X-rādītāji).

6. **Regresijas analīze** tiek izmantota, lai noteiktu tirgus elementu attīstības tendences izvēlēto faktoru ietekmē. Regresijas vienādojums ļauj pēc vienas vai vairākām mainīgām vērtībām veikt pētāma procesa prognozi tuvākam laika periodam.

7. **Ekspertu vērtējums** – dažādu līmeņu uzņēmuma vadītāju ekspertu vērtējums. Ar aptaujas metodi var noskaidrot faktorus, kurus nav iespējams izpētīt statistiski. Visbiežāk tas ir kvalitatīvs novērtējums, viedoklis par pieprasījuma izmaiņām, iespējamām tirgus novirzēm.

---

<sup>1</sup> Pelše Gundega, Ruperte Indra Uzņēmēja rokasgrāmata, R: Jumava, 2009, 130.lpp.

<sup>2</sup> Кузин Б., Юрьев В., Шахдинаров Г., Методы и модели управления фирмой, Санкт-Петербург: «Питер», 2001. стр.46

8. **Tirgus procesu matemātiskā modelēšana** – rādītāju sistēma, kas atspoguļo vairākas pazīmes, kas ir raksturīgas noteiktai elementu kopai, kura piedalās konkrētajā ekonomiskā procesā. Par sistēmas parametriem tiek ņemti svarīgākie rādītāji, kas raksturo tirgus procesa struktūru.<sup>1</sup>

Kā redzams, visas metodes ir dažādas un katra metode sniedz savu informāciju. Tāpēc, veicot tirgus pētījumu, ir lietderīgi pielietot vairākas metodes, lai iegūtie dati būtu pēc iespējas pilnīgāki un objektīvāki.

### **Tirgus ietilpība**

Tiek raksturota ar tajā realizēto preču apjomu naudas vai naturālās vienības gada laikā – patērēto preču daudzums. Kādas preces/pakalpojuma **tirgus ietilpība (E)** tiek aprēķināta pēc formulas no preču piedāvājuma viedokļa<sup>2</sup>:

$$E = V_p + V_i - V_e, \text{ kur}$$

$V_p$  – ražošanas apjoms un patēriņš dotajā teritorijā (naudas vai naturālās vienībās);

$V_i$  - dotas preces importa apjoms;

$V_e$  – dotas preces eksporta apjoms.

Tātad, tirgus ietilpība ir cieši saistīta ar pieprasījumu. Jo lielāks ir pieprasījums, jo lielāka tirgus ietilpība un otrādi.

### **Tirgus daļas**

Informācija par tirgus daļu sadalījumu palīdz novērtēt konkrētā uzņēmuma konkurētspējīgas pozīcijas, kā arī novērtēt kopējo konkurences vidi, kas tiek raksturota ar konkurences intensitāti. Konkurences vidi nav iespējams novērtēt, bez datiem par tirgus ietilpību, esošiem konkurentiem un to tirgus daļām.<sup>3</sup>

Uzņēmuma **tirgus daļa** tiek aprēķināta pēc formulas:

$$d_i = \frac{v_i}{E} \times 100\%, \text{ kur}$$

$d_i$  - i-tā uzņēmuma tirgus daļa;

$v_i$  – i-tā uzņēmuma faktiskais vai prognozējamais pārdošanas apjoms;

$E$  – faktiskā vai prognozējamā tirgus ietilpība.

<sup>1</sup> Кузин Б., Юрьев В., Шахдинаров Г., Методы и модели управления фирмой, Санкт-Петербург: «Питер», 2001. стр.51-55

<sup>2</sup> Анурийн В., Муромника И., Евтушенко Е., Маркетинговые исследования потребительского рынка, «Питер», 2004. стр.74

<sup>3</sup> Анурийн В., Муромника И., Евтушенко Е., Маркетинговые исследования потребительского рынка, «Питер», 2004. стр.74

## Tirgus koncentrācija<sup>1</sup>

Tirgus daļu sadalījums deva iespēju analizēt tirgus konkurences vidi. Analīzes veikšanai var tikt izmantotas tādas statistiskas metodes kā tirgus **koncentrācijas indeksa** (CR) un **Giršmana-Gerfindala koeficienta** (HHI) aprēķināšana, kas raksturo kāda uzņēmuma pārsvaru noteiktajā tirgū.

**Tirgus koncentrācijas indekss** parāda procentuālas attiecības starp visu to uzņēmumu preču apgrozījumu, kuriem pieder lielākas tirgus daļas, pret kopējo pārdošanas apjomu:

$$CR = \frac{\sum_k^m Q_k}{\sum_k^m Q_k + \sum_j^n Q_j}, \text{ kur}$$

CR – tirgus koncentrācijas koeficients;

$Q_i$  – k-tā lielā uzņēmuma pārdošanas apjoms;

$Q_j$  – j-tā mazāka uzņēmuma pārdošanas apjoms;

m – uzņēmumu skaits, kuriem pieder lielākas tirgus daļas;

n – uzņēmumu skaits, kuriem pieder mazākas tirgus daļas.

**Tirgus koncentrācijas indekss** tiek skatīts kā triju valdošo uzņēmumu tirgus daļu summa:

$$CR(3) = \sum_k^{m-3} D_k, \text{ kur}$$

CR(3) – triju lielāko uzņēmumu koncentrācijas koeficients;

$D_k$  – k-tā liela uzņēmuma tirgus daļa;

m=3 – apsekojamo uzņēmumu skaits.

**Hiršmana-Herfildāla indekss** tiek aprēķināts kā katras lielas firmas daļu kvadrātu summa:

$$HHI = \sum_k^m D_k^2, \text{ kur}$$

HHI - Hiršmana-Herfildāla indekss;

$D_k$  – tirgus daļa, kas pieder lielākam uzņēmumam;

m – lielu uzņēmumu skaits.

Ir svarīgi atzīmēt, ka Hiršmana-Herfildāla indekss tiek uzskatīts par adekvātāku, raksturojot konkurences intensitāti. Jo augstāks HHI, jo lielāka ietekme ir lieliem uzņēmumiem ar lielām tirgus daļām. Ja HHI ir lielāks par 1000, tad tas liecina, ka tirgū pastāv monopols. Var secināt, ka šo rādītāju ir lietderīgi izmantot kopā ar koncentrācijas koeficientu CR(3). Ja izradīsies, ka CR(3) lielums būs lielāks par 70% , bet HHI būs vienāds ar 2000, tad var secināt, ka pastāv augsta tirgus koncentrācijas pakāpe un ir vāja konkurences

---

<sup>1</sup> Анурин В., Муромника И., Евтушенко Е., Маркетинговые исследования потребительского рынка, „Питер», 2004. стр.80-81

vide. Ja CR(3) ir augstāk par 45, bet mazāks nekā 70%, bet HHI mazāk nekā 2000, tad pastāv mērenā tirgus koncentrācija. Savukārt, ja CR(3) ir mazāks nekā 45%, bet HHI mazāks nekā 1000, tad tirgus tiek raksturots ar vājo koncentrācijas pakāpi un var tikt nosaukts par demonopolizētu.<sup>1</sup>

Tirgus koncentrācijas līmenis un tirgus dalībnieku tirgus daļas ir efektīvi konkurences intensitātes rādītāji. Bet praksē šos rādītājus ne vienmēr ir iespējams aprēķināt, jo nepieciešamā informācija bieži vien nav pieejama. Tā, piemēram, LR Centrālā statistikas pārvalde apkopo informāciju par mazumtirdzniecības apgrozījumiem dažādos sektoros, tomēr nav pieejamas informācijas par atsevišķu tirgus dalībnieku sadalījumu. Tādejādi ir iespējams saņemt informāciju par apavu mazumtirdzniecību Latvijā, bet par apgrozījumiem tieši Rīgā nav datu. Diemžēl informācija par lielākiem apavu tirgotājiem arī nav brīvi pieejama. Tomēr, kā alternatīvu variantu konkurences intensitātes rādītāju aprēķināšanai var izmantot noteikta tipa mazumtirdzniecības veikalu skaitu, rēķinot uz 1 000 iedzīvotājiem. Jo augstāks būs šis rādītājs, jo intensīvāka konkurence šajā tirgū. Savukārt, kad veikalu īpatsvars kļūst pārāk augsts, tirgu sauc par pārsātinātu un iedzīvotāju skaits nav pietiekams, lai visiem veikaliem nodrošinātu peļņu. Ja veikalu un iedzīvotāju proporcija ir relatīvi maza, tad šajā gadījumā tirgus nav piesātināts.<sup>2</sup>

Šīs apakšnodaļas teorētiskais pārskats palīdz saprast kā notiek tirgus izpēte, kādas metodes tiek pielietotas un kāpēc. Un otrajā bakalaura darba daļā šī informācija tiks pielietota praksē, veicot Latvijas apavu tirgus izpēti.

## **1.2 Uzņēmuma finansiālā stāvokļa analīze un novērtējums**

Uzņēmēja finansiālais stāvoklis veidojas darījumu rezultātā ar pircējiem, piegādātājiem, bankām, valsti, radniecīgām sabiedrībām, konkurentiem un citiem sadarbības partneriem. Nav noslēpums, ka uzņēmuma finansiālais stāvoklis ir atkarīgs no darījumos iesaistīto naudas līdzekļu aprites ātruma, norēķinu procesu organizācijas, darbības efektivitātes. Tādēļ ir tik svarīgi veikt saimnieciskās darbības analīzi, lai nodrošinātu pieņemto lēmumu efektivitāti, noteikt, novērtēt un optimāli vadīt uzņēmuma riskus.

**Uzņēmuma finansiālās analīzes mērķis** ir novērtēt pārskata perioda darbības rezultātus un darbības efektivitāti, kā arī noskaidrot iespējas un rezerves, plānojot uzņēmuma darbības pilnveidošanu nākotnē.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ануриh В., Муромника И., Евтушенко Е., Маркетинговые исследования потребительского рынка, Санкт-Петербург: „Питер», 2004, стр. 80-81.

<sup>2</sup> Stabulniece.L., Konkurences analīzes koncepcija mazumtirdzniecībā, Rīga: Latvijas Universitāte, 2006. 640-557.lpp.

<sup>3</sup> Krogzeme H. Finansēs un nodokļi Rīga: RTU 2010, 365.lpp.

Finanšu analīze balstās finanšu pārskatu informācijas analīzē, lai noteiktu:

- Saimniecisko resursu un kapitālu struktūru, kā arī tās ietekmi uz finansiālo rezultātu;
- Uzņēmuma kapitāla pietiekamību un tā finansēšanas avotus;
- Uzņēmuma darbības efektivitāti un pašu kapitāla pieaugumu.

Tātad, finanšu analīze veic finansiālās informācijas izpēti ar mērķi saņemt uzņēmuma pašreizējā stāvokļa vērtējumu un noteikt tā turpmākās attīstības iespējas.

Finanšu analīzē tiek pielietotas dažādas metodes. Tas ir sekojošas:

**Horizontālā finanšu analīze** – atskaites perioda datu salīdzināšana ar pārskata gada iepriekšējā perioda (cet., mēnešiem) datiem vai atskaites perioda datu salīdzināšana ar analogiska iepriekšējā gada perioda datiem.<sup>1</sup>

**Vertikālā finanšu analīze** – aktīvu, kapitāla, peļņas (zaudējuma) aprēķina struktūras analīze.<sup>2</sup>

**Salīdzinošā finanšu analīze** – salīdzināšana ar vidējiem nozares rādītājiem, salīdzināšana ar konkurentu finanšu rādītājiem, atskaites un plāna (normatīvo) rādītāju salīdzināšana.

**Finanšu koeficientu analīze** – finanšu stabilitātes analīze, maksātspējas, aktīvu aprites, rentabilitātes analīze.

**Integrālā finanšu analīze** – integrālās analīzes Djupona sistēma, integrālā analīze, orientēta uz konkrētu objektu.

Ir iespējams noteikt galvenos finanšu analīzes uzdevumus. Tie ir:

- Izpētīt bilances līdzekļu sastāvu un to finansēšanas avotu sastāvu un tā izmaiņas;
- Noskaidrot, vai apgrozāmo līdzekļu daudzuma finansēšanai izmanto pašu vai aizņemto kapitālu.
- Salīdzināt debitoru parādus ar kreditoru saistību summu, lai spriestu par maksātspējas risku.

Darba otrajā daļā uzņēmuma finanšu analīzei tika izmantotas tādas metodes, kā horizontālā analīze, vertikālā jeb strukturālā analīze, finanšu koeficientu analīze.

**Horizontālā analīze** ļauj konstatēt saimniecisko un finanšu rādītāju izmaiņu dinamiku, kuru izmanto attiecīgā rādītāja izmaiņu tendenču vērtēšanai. Rādītāju izmaiņas (novirzes) var izteikt kā absolūtos, tā relatīvos rādītājos.

---

<sup>1</sup> Krogzeme H. Finanšes un nodokļi Rīga: RTU 2010, 376.lpp.

<sup>2</sup> Krogzeme H. Finanšes un nodokļi Rīga: RTU 2010, 375.lpp.

Izsakot novirzes lielumu relatīvā izteiksmē, to var aprēķināt kā koeficientu vai procentus:

$$\text{Dinamikas (novirzes)koeficients} = \frac{\text{Pārskata perioda rādītājs}}{\text{Bāzes perioda rādītājs}}$$

$$\text{Dinamikas (novirzes)koeficients} = \frac{\text{Pārskata perioda rādītājs}}{\text{Bāzes perioda rādītājs}} * 100\% - 100\%$$

Savukārt, **vertikālās analīzes metode** finanšu analīzes veikšanai izmanto datus no uzņēmuma bilances. Bilances vertikālo analīzi izpilda, aprēķinot katra bilances posteņa īpatsvaru gan aktīva, gan pasīva posteņos. Bilances posteņa īpatsvaru aprēķina, izdalot tā absolūto lielumu ar aktīva vai pasīva kopsummu un rezultātu izsakot procentos.

Piemēram:

$$\text{Ilgtermiņa ieguldījumu īpatsvars} = \frac{\text{Ilgtermiņa ieguldījumi}}{\text{Balances kopējie aktīvi}} * 100\%$$

Kā redzams, posteņu aprēķinātais īpatsvars dod iespēju aprēķināt to izmaiņas un sniegt skaidrojumu par finansiālā stāvokļa izmaiņu iemesliem.

Tātad, vertikālā analīze raksturo un atklāj bilances rādītāju struktūru, kā arī rādītājus, kurus būtu vēlams pārbaudīt detalizēti.

**Finanšu koeficientu analīze** ir viena no svarīgākajām finanšu pārskatu analīzes jomā, kas nodrošina iespēju iegūt nepieciešamo informāciju uzņēmuma saimnieciskās darbības novērtēšanai, secinājumu veikšanai, rekomendāciju izstrādāšanai. Svarīgākie finanšu koeficienti ir:

- Likviditātes rādītāji;
- Aktivitātes rādītāji;
- Finansiālās stabilitātes rādītāji;
- Finanšu parāda seguma rādītāji;
- Rentabilitātes rādītāji.

Darba autorei šķiet būtiski īsumā paskaidrot katru no šiem koeficientiem.

**Likviditāte** ir uzņēmuma spēja veikt kārtējos maksājumus un norēķinus ar īstermiņa kreditoriem noteiktos termiņos. Līdz ar to finanšu vadības uzdevums ir pastāvīgi nodrošināt pietiekamo naudas līdzekļu daudzumu uzņēmuma norēķinu izpildei.<sup>1</sup>

Par likviditāti sauc reālā apgrozāmā aktīva spēju kļūt par maksāšanas līdzekli.

No uzņēmuma darbības turpināšanas viedokļa ir jānovērtē:

---

<sup>1</sup> Krogzeme H. Finanšes un nodokļi Rīga: RTU 2010, 377.lpp.

- Cik lielā mērā uzņēmums spēj apmaksāt īstermiņa parādus;
- Vai ir iespējams palielināt īstermiņa parādus, neradot likviditātes risku.

Savukārt, aktīvus klasificē pēc likviditātes pakāpes:

- Augsti likvīdi aktīvi;
- Vidēji likvīdi aktīvi;
- Zemi likvīdi aktīvi.

$$\text{Kopējā likviditāte (L}_1\text{)} = \frac{\text{Apgrozāmie līdzekļi}}{\text{Īstermiņa saistības}}$$

Teorētiskā pietiekamība **kopējam likviditātes** radītājam ir vēlama no 1-2. Uzņēmuma vadībai ir būtiski pievērst uzmanību apgrozāmo līdzekļu sastāvam – vai nav novecojuši ražošanas krājumi un šaubīgi debitoru parādi.

Nākamais ir **starpseguma likviditātes** rādītājs, kas raksturo uzņēmuma spēju segt īstermiņa saistības, savlaicīgi iekasējot debitoru parādus un veicot vajadzīgās naudas un tās ekvivalentu (vērtspapīru) rezerves.

$$\text{Starpseguma likviditāte (L}_2\text{)} = \frac{\text{Debitori} + \text{Nauda} + \text{Īstermiņa vērtspapīri}}{\text{Īstermiņa saistības}}$$

Vēlams, lai tirdzniecības uzņēmuma koeficients būtu robežās 0.7-0.8.<sup>1</sup>

Absolūtās likviditātes rādītājs raksturo uzņēmuma naudas rezervju daudzumu īstermiņa saistību apmaksai.

$$\text{Absolūtā likviditāte (L}_3\text{)} = \frac{\text{Nauda} + \text{Īstermiņa vērtspapīri}}{\text{Īstermiņa saistības}}$$

Jo kritērijs ir lielāks, jo uzņēmumam ir vairāk maksāšanas līdzekļu parādu apmaksai.

Likviditātes teorētiskās vēlamības robežas ir šādas:

Pazeminātā likviditāte	$L_1 \rightarrow k < 1$ vai $k < 2$ $L_2 \rightarrow k < 0.7$ vai $k < 0.8$ $L_3 \rightarrow k < 0.2$ vai $k < 0.25$
Paaugstinātā likviditāte	$L_1 \rightarrow k > 1$ vai $k > 2$ $L_2 \rightarrow k > 0.7$ vai $k > 0.8$ $L_3 \rightarrow k > 0.2$ vai $k > 0.25$
Optimālā likviditāte	$L_1 \rightarrow k \in (1; 2)$ $L_2 \rightarrow k \in (0.7; 0.8)$ $L_3 \rightarrow k \in (0.2; 0.25)$

<sup>1</sup> Krogzeme H. Finanšes un nodokļi Rīga: RTU 2010, 379.lpp.

Finansiālās stabilitātes un likvidspējas kontrolei izmanto arī **tīrā apgrozāmā kapitāla** (TAK) radītāju<sup>1</sup>:

$$\text{TAK} = \text{Apgrozāmie līdzekļi} - \text{Īstermiņa saistības}$$

Ja **tīrais apgrozāmais kapitāls** ir pozitīvs lielums, tad kreditori ir pārliecināti par uzņēmuma turpmākas kreditēšanas iespējām.

Tabula 1.1. ir svarīga, lai aprēķinātu nākamo koeficientu. Tajā pārgrupētā bilance tiek atspoguļota atbilstoši aktīvu aprites ātruma un parādu veidu nomaksas termiņiem.

*1.1.tabula*

**Pārgrupētā bilance<sup>2</sup>**

<b>Aktīvi</b>	<b>Pasīvi</b>
• Vissliktākie aktīvi ( $A_1$ ) – Nauda, Vērtspapīri	1. Kārtējās īstermiņa saistības ( $P_1$ ) – Visīsāko termiņu saistības
• Ātri realizējamie aktīvi ( $A_2$ ) – Debitori	2. Īstermiņa kreditori ( $P_2$ ) – Īstermiņa pasīvi
• Lēni realizējamie aktīvi ( $A_3$ ) – Krājumi	3. Ilgtermiņa kreditori un uzkrājumi ( $P_3$ ) – Ilgtermiņa pasīvi
• Grūti realizējamie aktīvi ( $A_4$ ) – Ilgtermiņa ieguldījumi	4. Pašu kapitāls ( $P_4$ ) – Pastāvīgie pasīvi

Pamatojoties uz pārgrupētās bilances datiem, aprēķina uzņēmuma kredīspēju:

$$\text{Kredīspējas koeficients} = \frac{(A_1 * 1,0) + (A_2 * 0,9) + (A_3 * 0,7)}{P_1 + P_2 + P_3}$$

Kredīspējas koeficienta noteikšanā iekļauj tikai īstermiņa jeb apgrozāmos aktīvus.

Katrai apgrozāmo aktīvu grupai pielieto konkrētu reālas naudas saņemšanas koeficientu, kas raksturo naudas saņemšanas riska līmeni. Tādejādi, grupai A1 koeficients ir 1,0, jo šeit ietilpst aktīvi ar momentānu maksāspēju. Grupai A2 koeficients ir 0,9, kas pieļauj naudas nesaņemšanas risku 0,1 robežās. Savukārt, grupai A3 koeficients ir 0,7, kas pieļauj naudas nesaņemšanas risku 0,3 robežās.

Pasīvu posteņi sagrupēti pēc parādsaistību dzēšanas termiņiem. Tiem koeficientu nepielieto. Pašu kapitāla P4 kredīspējas aprēķinā nepielieto.

Uzņēmuma kredīspējas vērtēšanai pielieto tabulā 1.2. uzradītās kredīspējas kategorijas.

<sup>1</sup> Krogzeme H. Finances un nodokļi Rīga: RTU 2010, 380.lpp.

<sup>2</sup> Krogzeme H. Finances un nodokļi Rīga: RTU 2010, 381.lpp.

**Kredībspējas kategorijas<sup>1</sup>**

Kredībspējas koeficients	Kredībspējas kategorija	Uzņēmuma apraksts
Virs 1,5	Pirmā kategorija	Kredībspējīgie un finansiāli drošie uzņēmumi
1,2-1,5	Otrā kategorija	Uzņēmumi ar ierobežotām kredībspējām, var iestāties īslaicīga maksātnespēja
Zem 1,2	Trešā kategorija	Maksātnespējīgie uzņēmumi

Savukārt, **finansiālās stabilitātes rādītāju** analīzes mērķis ir kontrolēt uzņēmuma finansiālo stabilitāti un novērtēt finansiālā riska līmeni. Finansiālo stabilitāti ietekmē aktīvu finansēšanas avoti<sup>2</sup>. Pastāv trīs finansiālās stabilitātes rādītāji:

- 1. Finansiālās neatkarības rādītājs** raksturo uzņēmuma finansiālās drošības līmeni.

$$\text{Finansiālās neatkarības rādītājs} = \frac{\text{Pašu kapitāls}}{\text{Kopējais kapitāls}}$$

- 2. Finansiālās atkarības rādītājs** izsaka parādu īpatsvaru no kopējiem finansēšanas avotiem. Jo parādu īpatsvars ir augstāks, jo atkarība no kreditoriem ir lielāka.

$$\text{Finansiālās atkarības rādītājs} = \frac{\text{Aizņemtais kapitāls}}{\text{Kopējais kapitāls}}$$

- 3. Finanšu riska rādītājs (finanšu sviras)** – raksturo aizņemtā kapitāla līmeni, salīdzinot ar pašu kapitālu. Ja rādītājs ir vienāds ar 1, tad uzņēmuma finansiālā drošība ir apdraudēta, jo aizņemtā kapitāla lielums ir identisks pašu kapitālam. Tātad, jo lielāks finanšu riska koeficients, jo lielāks kreditoru risks.

$$\text{Finanšu riska rādītājs} = \frac{\text{Aizņemtais kapitāls}}{\text{Pašu kapitāls}}$$

<sup>1</sup> Krogzeme H. *Finanses un nodokļi Rīga: RTU 2010, 382.lpp.*

<sup>2</sup> Krogzeme H. *Finanses un nodokļi Rīga: RTU 2010, 389.,lpp.*

**Finansiālās stabilitātes rādītāji** kopumā ļauj novērtēt, cik sabalansēts ir uzņēmuma īpašniekiem piederošs un aizņemtais kapitāls, naudas maksājumi un izmaksājumi, kā arī novērtēt iespējamos riskus.

**Rentabilitāte** ir uzņēmējdarbības efektivitātes rādītājs. Rentabilitātes rādītājs atspoguļo avansētā kapitāla pelnītspēju jeb ienesīgumu. Pastāv vairāki rentabilitātes veidi:

**Komerčiālā rentabilitāte** rada, cik daudz peļņas uzņēmums ir ieguvis uz vienu neto apgrozījuma vienību.

$$\text{Bruto peļņas rentabilitāte} = \frac{\text{Bruto peļņa}}{\text{Neto apgrozījums}}$$

**Bruto peļņa (segums)** – raksturo uzņēmuma spēju segt pastāvīgas jeb fiksētās izmaksas.

**Bruto peļņas rentabilitāte** informē, cik lielā mērā neto apgrozījuma izmaiņas ietekmē bruto peļņu.

**Bruto peļņas koeficientu** izmanto realizācijas plānu izstrādē un to izpildes kontrolē.

**Bruto peļņa** = Neto apgrozījums – Pārdotās produkcijas mainīgas izmaksas<sup>1</sup>

Savukārt, **operatīvās darbības rentabilitāte** raksturo neto apgrozījuma vienības ienesīgumu. To ietekmē uzņēmuma cenu politika un pamatdarbības izmaksas, bet neskar finanšu tirgus procentu maksājumi un uzņēmuma ienākumu nodoklis, kā arī pārkārta izmaksas un ieņēmumi.

$$OP_{rent.} = \frac{\text{Operatīvā peļņa} *}{\text{Neto apgrozījums}}$$

\*peļņa pirms nodokļu maksājumiem un UIeNodokļa atskaitīšanas, kuru var uzskatīt par uzņēmuma pamatdarbības rezultātu jeb ekonomisko efektu, kuru uzņēmums ir ieguvis no veiktas saimnieciskās darbības izmaksām pārskata gadā.<sup>2</sup>

Ekonomiskā rentabilitāte jeb visa ieguldītā kapitāla (aktīvu) rentabilitāte raksturo uzņēmuma pelnītspēju jeb tā ienesīgumu.

Kopēja aktīvu rentabilitāte raksturo aktīvu izmantošanas efektivitāti.

$$AR = \frac{\text{Operatīvā peļņa}}{\text{Aktīvi (vid)}}$$

Aktīvu vidējo lielumu nosaka summējot 2 pēdējo gadu aktīvos un sadalot tos ar 2.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Krogzeme H. Finances un nodokļi Rīga: RTU 2010, 389.-293..lpp

<sup>2</sup> Krogzeme H. Finances un nodokļi Rīga: RTU 2010, 392.lpp.

<sup>3</sup> Krogzeme H. Finances un nodokļi Rīga: RTU 2010, 393.lpp.

### 1.3 Riska analīze

Šī sadaļa tiek veltīta riska analīzes teorētiskam apskatam. Vispirms būtiski ir noskaidrot riska jēdzienu uzņēmējdarbības kontekstā, tad izprast riska klasifikācijas jautājumus, visbeidzot, nonākot līdz riska analīzes un vērtējuma teorētiskiem pamatiem. Šīs teorētiskais ieskats kļūs par pamatu, veicot praktisko SIA Armitana riska analīzi darba otrajā daļā.

#### Riska jēdziens

Uzņēmējdarbība ir cieši saistīta ar riska jēdzienu. Ekonomiskā situācija valstī, konkurentu darbība, svārstības pieprasījumā pēc preces, patērētāju vēlmes un vajadzības – tas viss un daudz kas cits nepārtraukti ietekmē uzņēmuma veiksmīgu attīstību un apdraud ieplānoto rezultātu sasniegšanu. Lai uzņēmums veiksmīgi darbotos tirgus ekonomikas apstākļos, vadītājam nepieciešams sekot līdzi tehnoloģiju attīstības tendencēm, jāpieņem inovatīvie lēmumi. Taču bieži vien šādi lēmumi palielina riska lielumu. Tāpēc nepieciešams pareizi novērtēt riska pakāpi un zināt kā vadīt risku, lai sasniegtu labākus rezultātus savā tirgū.

Riska definīcijas ir daudz un dažādas. Izdzirdot vārdu „risks”, katrs no mums saprot tā nozīmi. Uzreiz nāk prātā tādi vārdi kā bīstamība, varbūtība, nelabvēlīgas sekas un citi vārdu savienojumi. Tomēr pastāv grūtības šī vārda definēšanā. Tieši tāpēc ir tik svarīgi izprast vārda „risks” nozīmi šī bakalaura darba ietvērās.

Svešvalodu vārdnīca (Jumava, 1999) jēdzienus „risks” un „riskants” skaidro sekojoši:

**Risks** – briesmas, zaudējumi, neveiksmes iespējamība; pārdroša rīcība, pārdrošs solis, kas sperts neraugoties uz briesmām un samērā lielu neveiksmes varbūtību.

**Riskants** – bīstams, ar briesmām saistīts; tāds (pasākums, operācija, darījums), kas var beigties ar neveiksmi, nelaimi, zaudējumiem, bojā eju utt.

Citi autori riskam dod savu skaidrojumu.

**Risks** – tas ir iespēja, ka cilvēka darbība vai tas rezultāts novedis pie negatīvām vai pozitīvām sekām.<sup>1</sup>

**Risks** (komerciālais vai tirgus) – bīstamība pazaudēt vietu tirgū, nepārdod preci, nesaņem ieplānoto peļņu, ciest zaudējumus, būt izspiestam no tirgus un tī. Tiek vērtēts ar ekspertu, statistisku un citu metožu palīdzību.<sup>2</sup>

Tātad, **risks** nozīmē darbību, kas saistīta ar nenoteiktības pārvarēšanu. Riskē ar kaut ko, kaut kāda mērķa labā, riskē labprātīgi vai neizbēgami, apdomāti vai neapdomāti. Risks

<sup>1</sup> Вишняков Я.Д., Радаев Н.Н. Общая теория рисков 2-е издание — М: Издательский центр «Академия», 2007 22 стр.

<sup>2</sup> Беляевский И. К., Статистика рынка товаров и услуг, Москва:«Финансисты и статистика», 1997. стр. 99.

izpaužas dažādos veidos gandrīz visās cilvēka darbību jomās, organizācijas attīstībā un funkcionēšanā, to mijiedarbībā ar apkārtējo vidi.

Lai apkopotu riska jēdzienu pētnieki definēja 3 risku koncepcijas:<sup>1</sup>

- 1) Risks kā bīstamība vai drauds. Tiek vērtēti negatīvi notikumi, kuri var nodarīt ļaunumu cilvēkam vai organizācijai. Ar risku saprot iespēju iestāties notikumam ar nelabvēlīgām sekām.
- 2) Risks kā nenoteiktība. Varbūtības sadalījums starp iespējamiem (pozitīviem un negatīviem) darbības iznākumiem.
- 3) Risks kā iespējas. Balstās uz risku un ienākumu mijiedarbības. Tiek pieņemts, ka jo augstāka riska pakāpe, jo lielāka potenciālā peļņa.

Kā zināms, business – ir apzināta riska pieņemšana ar mērķi gūt cerēto labumu – peļņu, ietekmi, vietu tirgū utt.<sup>2</sup> No brīža, kad jūs pieņēmtāt lēmumu par uzņēmuma dibināšanu, jums ir jāreķinās ar riska situāciju. Nožēlot var to, kas jau ir izdarīts, kā arī to, kas nav izdarīts. No diviem riskiem jāizvēlas mazāko. Uzdevums ir nevis izvairīties no riskiem, bet to optimizēšana atbilstoši uzdevumiem, kurus uzstāda sev cilvēks vai organizācija.

Lai darba turpmākā daļā varētu veiksmīgi analizēt uzņēmuma riskus, nepieciešams nedefinēt tālāk izmantotus jēdzienus.

**Riska faktors** – mainīgie raksturlielumi vai elementi, kuru izmaiņas var ietekmēt aktīvu vērtību, tādi kā valūtas kurss, procentu likme, tirgus vērtība un citi.<sup>3</sup>

**Riska objekti** – objekti, kuriem ir vērtība pēc pašas kompānijas ieskatiem.<sup>4</sup>

**Riska iespējamība/varbūtība** – parāda, kāda ir iespēja, ka risks var iestēnoties.<sup>5</sup>

**Riska smaguma pakāpe** – parāda, cik lielu daļu no uzņēmuma vērtības risks varētu ietekmēt.<sup>6</sup>

**Riska vadīšana** ietver procesus, kas saistīti ar riska identifikāciju, analīzi un lēmumu pieņemšanu. Pieņemtie lēmumi paredz riskanto notikumu labvēlīgo seku iestāšanos maksimizāciju un nelabvēlīgu – minimizāciju. Riska menedžments mēklē kompromisu starp ieguvumiem no riska samazināšanas un riska samazināšanas izmaksām.

Riska vadība sastāv no sekojošām darbībām<sup>7</sup>:

<sup>1</sup> Вишняков Я.Д., Радаев Н.Н. Общая теория рисков 2-е изданию — М: Издательский центр «Академия», 2007, 20-22 стр.

<sup>2</sup> Вяткин В.Н. и др. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента. Москва: «Финансисты и статистика», 2006, 42 стр.

<sup>3</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/risk-factor.html>

<sup>4</sup> Roldugins Valērijs, Starptautiskā biznesa skaidrojošā vārdnīca, R.: Jumava, 248.lpp.

<sup>5</sup> Managing external risk. Latviešu val.: Ārējā riska vadība /tulkojums no angļu valodas, [Jānis Greivuls].Rīga : Lietišķās informācijas dienests, 2010 58.lpp.

<sup>6</sup> Turpat

<sup>7</sup> Jaunzems A. Risku analīze un vadīšana, Ventspils: Ventspils Augstskola, 2009, 20.lpp.

- risku identifikācija;
- risku novērtējums: varbūtības un zaudējumi;
- risku vadības pieņemtie paņēmieni un instrumentu izvēle;
- pasākumu realizācija;
- atgriezeniskā saite: rezultātu novērtēšana un vadības darbību korekcija.

## Risku klasifikācija

Risku saraksts katram uzņēmumam tiek veidots individuāli. Tikai detalizēts uzņēmuma pētījums var sniegt pilnu risku sarakstu. Lai orientētos risku veidos, ir jāieskatās risku klasifikācijā. Pastāv visdažādākās risku klasifikācijas. Visbiežāk riski tiek sadalīti trijās kategorijās: finansiālie, operatīvie un stratēģiskie. Parasti visi riski ir savstarpēji saistīti un ietekmē uzņēmuma darbu. Viena riska veida izmaiņas var izsaukt citu risku veidu izmaiņas.

Risku klasifikācija ir apkopota tabulā 1.3.

*1.3. tabula*

**Risku klasifikācija<sup>1</sup>**

Pēc rašanas iemesliem (ietekmes avota)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dabas</li> <li>• politiskie riski</li> <li>• ekonomiskie riski</li> <li>• socioloģiskie</li> </ul>
Pēc atrašanas vietas attiecībā pret objektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iekšējie riski</li> <li>• Ārējie riski</li> </ul>
Pēc iespējamo seku iestāšanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tīrie riski</li> <li>• spekulatīvie riski</li> </ul>
Pēc darbības jomām	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ražošanas risks</li> <li>• komerciālais risks</li> <li>• finanšu risks</li> <li>• apdrošināšanas risks</li> </ul>
Pēc iespējamo seku pakāpes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pieļaujama risks</li> <li>• kritisks risks</li> <li>• katastrofisks risks</li> </ul>

Tabula 1.3. sniedz pārskatāmu informāciju par risku klasifikāciju. Tomēr ir būtiski paskaidrot katras risku grupas būtību.

<sup>1</sup> Autores veidota tabula

Kā redzams tabulā 1.3., vispirms riski iedalās pēc rašanas jeb izcelsmes cēloņiem dabas, politiskajos, ekonomiskajos, socioloģiskajos riskos. Dabas riski, ir riski, kurus cilvēks nevar kontrolēt, tādi, kā zemestrīces, plūdi un citi. Politiskie riski saistās ar valsts politisko iekārtu un izmaiņām tajā. Ekonomiskie riski saistās ar valsts ekonomisko situāciju. Sociālie riski saistās ar izmaiņām sabiedrībā<sup>1</sup>.

Pēc atrašanas vietas attiecībā pret objektu riski iedalās<sup>2</sup>:

- **ārējie riski**, kuri nav tieši saistīti ar uzņēmuma darbību. Ārējo risku pakāpi ietekmē daudzi faktori, tādi kā politiskie, ekonomiskie, demogrāfiskie, socioloģiskie, ģeogrāfiskie un citi.
- **iekšējie riski**, kuri saistīti ar uzņēmuma darbību un tā mērķauditoriju. Tos ietekmē vadības aktivitātes, mārketinga stratēģijas izvēle, uzņēmuma politikas un taktikas un citi.

Pēc iespējamo seku iestāšanos riski iedalās<sup>3</sup>:

- **tīrie riski** praktiski vienmēr nes zaudējumus uzņēmumam. Par risku iemesliem varētu būt dabas katastrofas, kari, nelaiimes gadījumi, krimināldarbība un citi.
- **spekulatīvie** (dinamiskie vai komercijas) **riski** var sagādāt gan zaudējumus, gan arī papildus ienākumus gaidītam iznākumam. Par risku iemesliem var būt valūtas kursa izmaiņas, izmaiņas nodokļu likumdošanā un citi.

Risku klasifikācija, kuras pamatā ir darbības jomas<sup>4</sup>:

- **ražošanas risks** ir saistīts ar uzņēmuma ražošanas plānu neizpildi.
- **komerciālais risks** rodas preču un pakalpojumu realizācijas laikā.
- **finanšu risks** nozīmē, ka pastāv iespēja, ka uzņēmums nevarēs izpildīt savas finanšu saistības.
- **apdrošināšanas risks**

Riskus var klasificēt pēc iespējamo seku pakāpes:

- **pieļaujama risks**, kad pastāv iespēja uzņēmumam pazaudēt peļņas daļu.
- **kritisks risks**, kad uzņēmumam draud ieņēmumu samazināšana, kad to nebūs pietiekami, lai nosegtu izdevumus.
- **katastrofisks risks**, kad rodas uzņēmuma maksātnespēja.

---

<sup>1</sup> Вишняков Я.Д., Радаев Н.Н. Общая теория рисков 2-е издание — М: Издательский центр «Академия», 2007, стр.44

<sup>2</sup> Вишняков Я.Д., Радаев Н.Н. Общая теория рисков 2-е издание — М: Издательский центр «Академия», 2007, стр.46

<sup>3</sup> Вишняков Я.Д., Радаев Н.Н. Общая теория рисков 2-е издание — М: Издательский центр «Академия», 2007, стр.47

<sup>4</sup> Вишняков Я.Д., Радаев Н.Н. Общая теория рисков 2-е издание — М: Издательский центр «Академия», 2007, стр.45

## Riska analīze un vērtējums

**Riska analīze** nozīmē riska faktoru noteikšanu un to pakāpes novērtējumu. Varbūtības analīze, ka notiks noteikti nelabvēlīgi notikumi, kas nelabvēlīgi ietekmēs projekta mērķu sasniegšanu. Riska analīzi var būt **kvalitatīva** un **kvantitatīva**.

Darba 2.nodaļā tika izmantota riska novērtēšana uz finanšu analīzes pamata.

Izmantojot **kvantitatīvas metodes**, var rasties problēmas ar izejas datu iegūšanu.

**Kvalitatīvas metodes** tiek izmantotas tad, kad trūkst kvantitatīvu vērtējumu. No kvalitatīvām metodēm visplašāk tiek pielietota **ekspertu metode**. Kvalitatīvais riska vērtējums tiek sniegts uz konjunktūras analīzes pamata. Tiek atlasīti 10 riska faktori un noteikts katra faktora īpatsvars. Vēlāk tiek doti vērtējumi katram faktoram un ņemot vērā to īpatsvaru tiek aprēķināts kopējais riska lielums pēc formulas<sup>1</sup>:

$$R = \sum_i^n (W_i B_i) , \text{ kur}$$

**R** – riska lielums;

**n** - riska faktoru skaits (parasti ne vairāk ka 10);

**W<sub>i</sub>** – i-tā faktora vērtējums no 1 līdz 10;

**B<sub>i</sub>** – i-tā faktora īpatsvars riska analīzē.

Jo tuvāk R ir pie 1, jo mazāka ir riska pakāpe, jo R tuvāk pie 10, jo lielāks risks. Riska lielums ir sadalīts zonās, sākot no bez riska zonas līdz nepieļaujama riska zonai. **Riska zona** – robežas, kurās risks nepārsniedz noteiktas robežas.

1.4. tabula

**Riska robežu skala<sup>2</sup>**

Riska zonu robežas (R)	0	0,1-2,5	2,6-5,0	5,1-7,5	7,6-10,0
Riska zonas	Bez riska zona	Minimālā riska zona	Paaugstinātā riska zona	Kritiskā riska zona	Nepieļaujamā riska zona

Pirmajā nodaļā izpētītie teorētiskie jautājumi ir pamats uzņēmuma analīzes veikšanai otrajā un trešajā nodaļā. Otrajā darba nodaļā tiks veikta apavu tirgus izpēte un uzņēmuma finanšu analīze. Trešajā nodaļā – uzņēmuma riska analīze un ekspertu aptauja.

<sup>1</sup> Беляевский И. К., Статистика рынка товаров и услуг, Москва: «Финансисты и статистика», 1997, стр.59

<sup>2</sup> Беляевский И. К., Статистика рынка товаров и услуг, Москва: «Финансисты и статистика», 1997, стр.60

## 2 UZŅĒMUMA SIA ARMITANA ANALĪZE

SIA Armitana analīze ietver sevī vispārējo aprakstu, kas palīdz iegūt priekšstatu par uzņēmumu, tad tiks analizēta uzņēmuma vieta apavu tirgū un tiks veikta finanšu analīze. Nodaļas beigās iegūtā informācija tiks apkopota SVID un PEST analizēs.

### 2.1 Uzņēmuma vispārējs apraksts

Kā jau tika norādīts, ir vērts iesākt ar uzņēmuma vispārējo aprakstu.

SIA Armitana tika izveidota 1992. gadā Lietuvā. Tagad uzņēmumam pieder vairāki apavu veikalu tīkli - Zygio Batai, Step Tom, Salamander, Reno, Geox, kā arī apavu veikali Clarks un Hogl Lietuvā.

Uzņēmums ir paplašinājis savu tirgus daļu veikalu tīklu un tā veikalus var atrast ne tikai Lietuvā, bet arī kaimiņvalstīs. SIA Armitana uzņēmumi darbojas Igaunijā un Latvijā. Kopumā uzņēmumam pieder vairāk nekā 100 veikali un to skaits turpina pieaugtaugt. Uzņēmumā nodarbināti ap 500 darbinieku.<sup>1</sup>

SIA Armitana Latvijā ir patstāvīgs uzņēmums, kas tika nodibināts un reģistrēts komercrēģistrā 2004. gada 18. jūnijā. Uzņēmums nodarbojas ar apavu un ādas izstrādājumu mazumtirdzniecību specializētajos veikalos. Šobrīd Latvijā uzņēmumam Armitana pieder 9 veikali: 3 apavu saloni Salamander, 3 apavu veikali ZB Shoes, un pa vienam apavu veikalam Geox, Step Top un Reno.

SIA „Armitana” pamatprodukti ir apavi un apavu kopšanas līdzekļi. Apavi ir pieejami dažādā kvalitātē, par dažādām cenām un dažādu līmeņu veikalos – no vidējā līmeņa apavu veikala līdz augstā līmeņa apavu salonam.

Tabulā 2.1. ir attēloti SIA Armitana uzņēmējdarbības svarīgākie rādītāji. Kā redzams, sākot ar 2008.gadu uzņēmuma apgrozījums sāka krist.

2.1. tabula

SIA Armitana darbības rezultāti 2008.-2010.gadā<sup>2</sup>

Gads	Neto apgrozījums, LVL	Tīrie ieņēmumi
2010	2 135 640	... <sup>3</sup>
2009	2 728 961	-226 375
2008	3 591 968	63 145
2007	4 049 054	353 935
2006	2 274 603	257 033

<sup>1</sup> UAB Armitana (Lietuva) vēsture [atsauce 5. 02. 2011]. Pieejams: <http://www.armitana.lt/en/apie.php>

<sup>2</sup> SIA Armitana iekšējais avots

<sup>3</sup> Pagaidām dati nav pieejami

## 2.2 Uzņēmuma misija, mērķi, stratēģijas, organizatoriskā struktūra

### Uzņēmuma misija:

„Izprotot mūsu klientu vajadzības, vēlmes un iespējas, mēs spējam piedāvāt viņiem vispiemērotākos apavus ikdienai un īpašiem brīžiem.”<sup>1</sup>

### Uzņēmuma vīzija:

„Mēs vēlamies ieņemt vadošas pozīcijas apavu tirgū Latvijā. Mēs ticamies, lai būtu visaugstākā klientu apmierinātība.”<sup>2</sup>

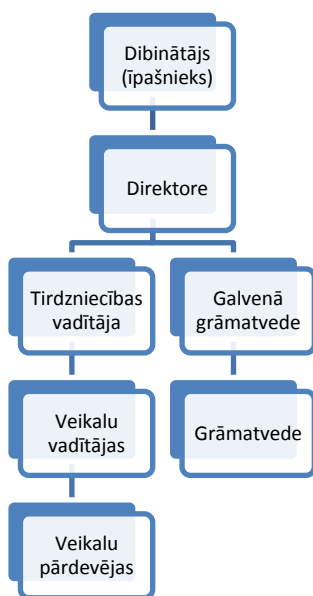
### Uzdevumi:

- Piesaistīt jaunus klientus lojalitātes klubam (katram veikalam 120 jaunu klientu karšu izdalīšana mēnesī);
- Apkalpošanas servisa uzlabošana;
- Apgrozījuma palielināšana (apgrozījumu plāni 2011. gadam).

### Organizatoriskā struktūra:

Uzņēmumā nav izpildītāja - jurista. Visus lēmumus pieņem uzņēmuma direktore vienpersoniski.

Tirdzniecības vadītāja ir atbildīga par visu veikalu funkcionalitāti, katrs tirdzniecības vadītājs saņem savus pienākumus no uzņēmuma īpašniekiem, kuru galvenais ofiss atrodas Lietuvā. Attēlā 2.1. ir parādīta uzņēmuma organizatoriskā struktūra.



2.1. att. SIA Armitana organizatoriskā struktūra<sup>3</sup>

<sup>1</sup> SIA Armitana iekšēji informācijas materiāli

<sup>2</sup> SIA Armitana iekšēji informācijas materiāli

<sup>3</sup> Autores izveidota pēc SIA Armitana datu bāzes

## 2.3 Uzņēmuma plānu sistēma un darbības kontrole

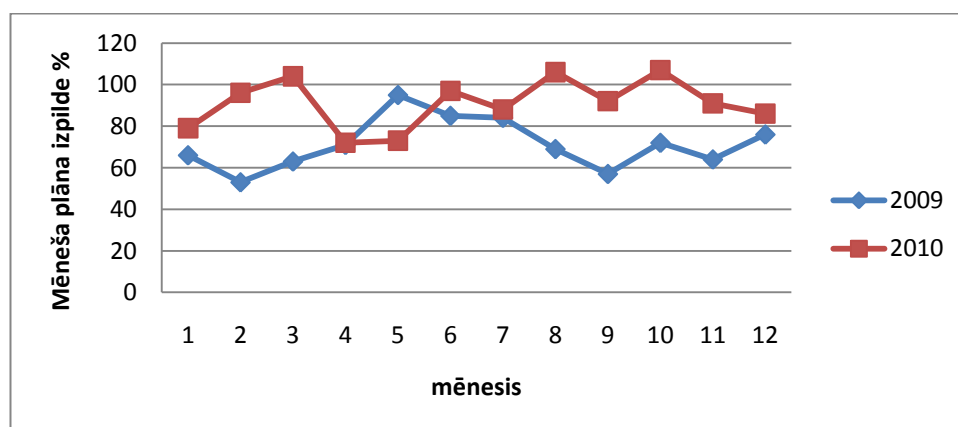
Ne mazāk svarīga ir uzņēmuma darbības sistemātiskā plānošana, kā arī veikalu darbības plānu izpildes kontrole. Tāpēc šajā sadaļā tiks apskatīta SIA Armitana darbības plānošanas un tās kontroles sistēma.

Vispirms ir būtiski atzīmēt, ka stratēģiskos plānus izstrādā uzņēmuma direktore, apstiprinot tos ar uzņēmuma īpašnieku.

Ar taktisko plānošanu nodarbojas uzņēmuma tirdzniecības vadītāja. Uzņēmumam tiek sastādīts apgrozījuma plāns gadam. Katra mēneša sākuma katrs veikals saņem savu apgrozījuma plānu, pārdoto apavu pāru skaita plānu, kā arī plāni pārdevējām un veikala vadītājām. Mēneša plāns tiek sastādīt balstoties uz pagājušo gadu rezultātiem, kā arī ņemot vērā iepriekšējā mēneša rezultātus.

Savukārt, operatīvo plānošanu veic veikala vadītājas. Tās rezultātā, tiek sastādīti dienas plāni katrai pārdevējai.

Tagad pievērsīsimies darbības kontroles sistēmai. Kā tika noskaidrots, plānu izpilde tiek analizēta pēc katrām 10 dienām. Attēlā 2.2. ir atspoguļota uzņēmuma apgrozījuma mēnešu plānu izpildes statistika.



2.2. att. SIA Armitana mēnešu plānu izpilde, %<sup>1</sup>

Kā redzams, 2009. gadā plāni netika izpildīti, bet 2010.gadā plāni sasniegti par trim mēnešiem. Līdz ar to var secināt, ka vadība uzstāda augstus plānus, kurus sasniegt ir grūti, bieži vien pat neiespējami. Vadība ir orientēta uz lieliem apavu apgrozījumiem. Tomēr ir jāņem vērā fakts, ka ekonomiskā situācija Latvijā samazināja iedzīvotāju pirktspēju.

<sup>1</sup> Autores sastādītais grafiks, izmantojot datus no uzņēmuma datu bāzes

## 2.4 Apavu tirgus izpēte

Darbā tiek pētīts vīriešu un sieviešu apavu mazumtirdzniecības tirgus Latvijā. Pētījums tiek veikts mikrolīmenī, tas ir konkrētā uzņēmuma ietvaros. Šis pētījums sastāv no analītiski-informatīva pamatojuma izvēlētai uzņēmuma darbībai konkrētajā patēriņu tirgū. Mērķis - noskaidrot SIA Armitana pozīciju apavu tirgū un iezīmēt attīstības perspektīvas.

### 2.4.1 Apavu tirgus statistiskie dati

SIA Armitana savu uzņēmējdarbību veic tikai Rīgas pilsētā. Tā kā nav informācijas par apavu tirgus apgrozījumiem tieši Rīgā, tāpēc darbā tika analizēta informācija par apavu mazumtirdzniecības apgrozījumiem Latvijā kopumā. Apavu tirgus lielumu var raksturot ar tirgus ietilpību un konkurences vidi tajā. Tabulā 2.2. ir apkopoti dati par kopējo apavu apgrozījumu Latvijas tirgū, kā arī tirgus dalībnieku skaits laika posmā no 2005. līdz 2008. gadam. Tika secināts, ka tirgus kopēja ietilpība 2008. gadā pazeminājās par 6%, bet uzņēmumu skaits, kuri nodarbojas ar apavu tirdzniecību palielinājies. Konkurence apavu tirgū pieauga, bet pieprasījums sāka krist. SIA Armitana neto apgrozījums 2008.gadā sastādīja 3 591 968 Ls, kas ir 5 % no kopēja Latvijas apavu tirgus apgrozījuma. SIA Armitana darbojas tikai Rīgā, tāpēc būtiski svarīgi būtu noteikt uzņēmuma tirgus daļu Rīgā, bet LR CSP rīcībā nav datu par apavu apgrozījumiem tieši Rīgas pilsētā, tāpēc tirgus daļu sadalījumu Rīgā nav iespējams aprēķināt.

2.2. tabula

#### Apavu un ādas izstrādājumu mazumtirdzniecība specializētajos veikalos

	2005	2006	2007	2008
<b>Uzņēmumu skaits</b>	180	207	196	213
<b>Apgrozījums (tūkst. Ls)</b>	44 544	68 692	76 547	71 849
Produkcijas vērtība (tūkst. Ls)	15 612	23 855	29 449	28 790
Pievienotā vērtība (tūkst. Ls)	7 233	10 918	14 234	11 797

Avots: LR Centrālā statistikas pārvalde

Ja apavu patēriņu skatīt kopējā patēriņa kontekstā, tad var secināt, ka nevar cerēt uz strauju pieprasījuma pieaugumu. Tiek prognozēts, ka vidēja termiņa periodā izaugsme nevarēs būt tādos tempos, kāda tā bija no 2005.-2007. gadam, jo tās dzinējspēks vairs nebūs apjomīgās finanšu ieplūdes, kas stimulēja iekšējo patēriņu un veicināja galvenokārt pakalpojumu nozaru attīstību un aktivitātes nekustamos īpašumos.<sup>1</sup> Līdz ar to uzņēmums orientēties uz pakāpenisku pieprasījuma pieaugumu.

<sup>1</sup> Latvijas Republikas Ekonomikas Ministrija, Ziņojums par Latvijas Tautsaimniecības attīstību, Rīga: 2010, decembris

Lai saprastu situāciju apavu tirgus konkurences vidē ir svarīgi zināt, kuriem uzņēmumiem pieder lielākas tirgus daļas. Neapšaubāmi, tā ir būtiska informācija konkurentu analīzei, tomēr tā nav viegli iegūstama. LR CSP nesniedz datus par lielākiem tirgus daļu īpašniekiem. Tabulā 2.3 ir atspoguļoti 5 lielāki apavu tirgotāji pēc tirgus daļu sadalījuma. Dati ir par 2006.gadu. Tā kā apavu tirgū nav parādīties jaunu spilgti izteiktu līderu, 2009.gada tirgus daļu analīzei tika izvēlēti 5 lielākie uzņēmumi, balstoties uz 2006.gada datiem.

2.3. tabula

**Latvijā lielāko apavu mazumtirgotāju 2006. gada tirgus daļu sadalījums<sup>1</sup>**

vieta	Uzņēmums	Tirgus daļa, %
1.	SIA „Danbalt Riga”	14,9
2.	SIA „Euroskor Latvija”	14,0
3.	SIA „Eiropas Apavi”	13,6
4.	SIA „ECCO Baltija”	9,5
5.	SIA „Nittis”	9,3

Pēc esošiem datiem tika aprēķināts Hiršmana-Herfildāla indekss HHI, un triju lielāku uzņēmumu koncentrācijas koeficients CR(3):

$$\text{HHI}=779.71, \text{CR}(3)=42.5\%.$$

Tas liecina, ka 2006.gada apavu tirgus Latvijā tiek raksturots ar vājo koncentrācijas pakāpi un tas ir demonopolizēts. Konkurenci apavu tirgū stimulē liels uzņēmumu skaits šajā tirgū.

Izmantojot uzņēmumu apgrozījumu datus no Lursoft un kopējā apavu apgrozījuma statistiku no CSB, tika aprēķinātas uzņēmumu tirgus daļas 2008.gadā. Iegūtie dati tiek parādīti tabulā 2.4. Pēc LR CSP datiem kopējais apavu apgrozījums Latvijā bija 71 849 tūkstoši latu.

2.4. tabula

**Latvijā lielāko apavu mazumtirgotāju 2006. gada un 2008. gada tirgus daļu sadalījums**

Uzņēmums	Tirgus daļa, 2006.g., %	Tirgus daļa 2008.g., % <sup>2</sup>	Absolūtas izmaiņas
SIA „Euroskor Latvija”	14,9	10,5	-4,4
SIA „Danbalt Riga”	14,0	9,0	-5
SIA „Eiropas Apavi”	13,6	6,6	-7
SIA „ECCO Baltija”	9,5	8,9	0,6
SIA „Nittis”	9,3	7,5	-1,8
SIA Armitana	3,3	5,0	1,7

<sup>1</sup> Latvijā lielāko apavu mazumtirgotāju 2006. gada tirgus daļu sadalījums, [atsauce 14.04.2011], Pieejams: [http://www.kp.gov.lv/uploaded\\_files/2008/A69\\_2506.pdf](http://www.kp.gov.lv/uploaded_files/2008/A69_2506.pdf)

<sup>2</sup> Aprēķināts izmantojot uzņēmumu apgrozījumu datus no Lursoft un kopējā apgrozījuma no CSB

Ja salīdzinām uzņēmumu tirgus daļas 2006.gadā ar 2008.gadu, tad var redzēt, ka lielāku apavu mazumtirgotāju tirgus daļu īpatsvars ir samazinājies, ienākot tirgū jauniem dalībniekiem. SIA „Euroskor Latvija” joprojām pieder lielāka tirgus daļa apavu tirgū (10,5%). Ka redzams, lielākais tirgus daļu zaudējums tiek novērots uzņēmumam „Eiropas Apavi” – 7%. Savukārt, SIA Armitana savu tirgus daļu ir palielinājusi.

Hiršmana-Herfildāla indekss HHI un triju lielāku uzņēmumu koncentrācijas koeficients CR(3) 2008.gadā, salīdzinot ar 2006.gada koeficientiem, ir samazinājies: HHI= 370.27, CR(3)=28.4%.

2008.gadā apavu tirgus Latvijā joprojām tiek raksturots ar vājo koncentrācijas pakāpi un ir demonopolizēts. Var secināt, ka Latvijā nav izteikti dominējoša apavu mazumtirgotāja.

Lai novērtētu cik spēcīgi ir esošie SIA Armitana galvenie konkurenti tabulā 2.5. un 2.6. ir apkopoti uzņēmumu apgrozījumu dati un tīrie ieņēmumi laika posmā 2008.-2009.gadā.

2.5. tabula

**Uzņēmumu apgrozījumu summas 2008.-2009.gadā, LVL<sup>1</sup>**

Nr.	Uzņēmums	2008	2009	absolūtas izmaiņas
	SIA „Euroskor Latvija”	7 568 679	5 542 567	-2 026 112
	SIA „Danbalt Riga”	6 431 691	3 804 086	-2 627 605
	SIA „Eiropas Apavi”	4 737 345	2 903 526	-1 833 819
	SIA „ECCO Baltija”	6 409 811	2 677 028	-3 732 783
	SIA „Nittis”	5 390 386	4 348 862	-1 041 524
	SIA Armitana	3 591 968	2 728 961	-863 007

Var redzēt, ka 2009.gadā, salīdzinot ar 2008.gadu, krietni samazinājies SIA „ECCO Baltija” apgrozījums (-3 732 783 LS). Krīzes laikā patērētāji deva priekšroku lētākiem apaviem, tomēr, ka rada 2.6 tabulā apkopotie dati, SIA „ECCO Baltija” ir strādājusi ar peļņu, atšķirībā no pārējiem uzņēmumiem. Agrozījumu apjomos 2009.gadā SIA Armitana apsteidza uzņēmumu „Ecco Baltija” un bija tuvu SIA Eiropas Apavi agrozījumu summai. Tas liecina par SIA Armitana konkurētspēju.

<sup>1</sup> Gada pārskati, [atsauce 14.04.2011],  
Pieejams: [http://www.lursoft.lv/Lursoft\\_uznemumu\\_gada\\_parskatu\\_registrs.html?setm=gp](http://www.lursoft.lv/Lursoft_uznemumu_gada_parskatu_registrs.html?setm=gp)

Uzņēmumu tīrie ieņēmumi 2008.-2009.gadā, LVL<sup>1</sup>

Uzņēmums	2008	2009	Absolūtas izmaiņas, LVL
SIA „Euroskor Latvija”	221 755	-250 685	-472 440
SIA „Danbalt Rīga”	-229 846	-545 451	-315 605
SIA „Eiropas Apavi”	144 601	15 620	-128 981
SIA „ECCO Baltija”	1 106 433	600 014	-506 419
SIA „Nittis”	3 197	6 960	3 763
SIA Armitana	63 145	-226 375	-289 520

Lielākais tīro ieņēmuma samazinājums bija SIA „ECCO Baltija”.

Pēc LR CSP datiem uzņēmumu skaits, kuri nodarbojas ar apavu mazumtirdzniecību, no 2006.gada līdz 2008.gadam palielinājies par 6 uzņēmumiem. Tas nozīmē, ka mazāku uzņēmumu īpatsvars ir palielinājies, samazinot lielāku uzņēmumu iegūtas tirgus daļas.

#### 2.4.2 Patērētāji

Apavu pieprasījuma tendenču izskaidrošanai var palīdzēt patērētāju pētīšana. Kā liecina CSB dati (tabula 2.7.), kopējais iedzīvotāju skaits samazinās.

#### Latvijas iedzīvotāju skaita izmaiņas

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Kopā	2319203	2306434	2294590	2281305	2270894	2261294	2248374

Avots: LR Centrālā statistikas pārvalde

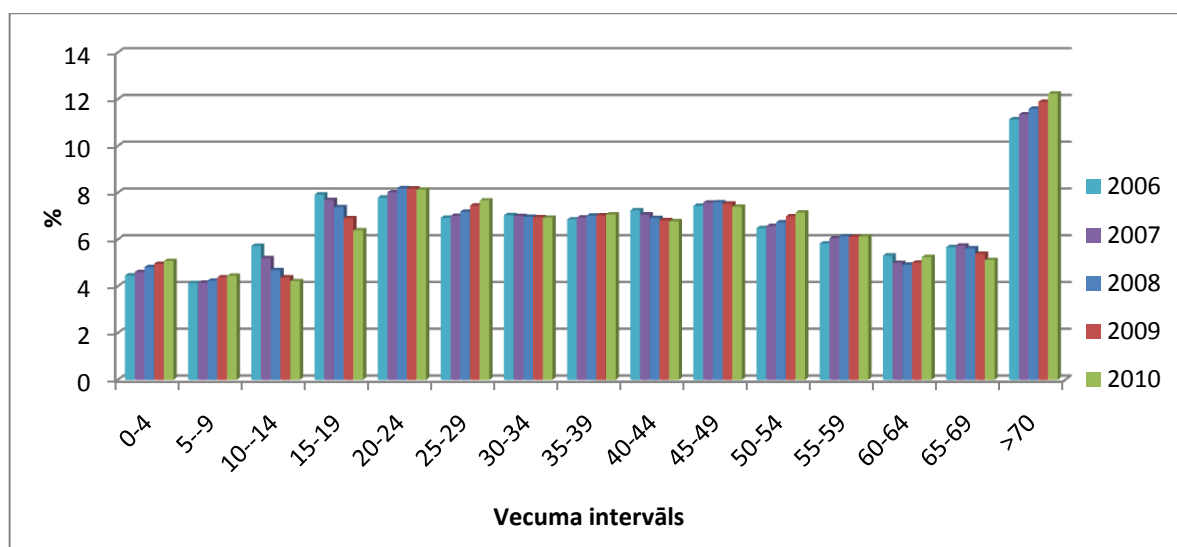
Laika posmā no 2004.gada līdz 2010.gadam iedzīvotāju skaits samazinājies par 70 829 iedzīvotājiem. 2010. gada sākumā iedzīvotāju blīvums Rīgas reģionā bija 2 331.4 cilvēki uz 1 km<sup>2</sup> teritorijas pēc CSB datiem.

Savukārt, Latvijas iedzīvotāju vecumu struktūra gadu gaitā būtiski nemainās (2.3.att.).

Būtiski ir atzīmēt, ka SIA Armitana potenciālie klienti ir vecumā no 15 līdz 60 gadiem. Lielākai iedzīvotāju skaits šajā vecuma ierobežojumā ir vecuma intervālā no 20 līdz 24 gadiem.

<sup>1</sup> Gada pārskati, [atsauce 14.04.2011],

Pieejams: [http://www.lursoft.lv/Lursoft\\_uznemumu\\_gada\\_parskatu\\_registrs.html?setm=gp](http://www.lursoft.lv/Lursoft_uznemumu_gada_parskatu_registrs.html?setm=gp)



### 2.3. att. Latvijas iedzīvotāju vecuma struktūras izmaiņas laika posmā 2006.-2010.g.

Apskatot 2.3.attēlu, var secināt, ka iedzīvotāju skaita pieaugums ir novērojams intervālos 25-29, 50-54, 60-64. Palielinās arī iedzīvotāju īpatsvars, kuri vecāki pār 70 gadiem. Toties visvairāk samazinājies īpatsvars intervālā 15-19.

Nav noslēpums, ka cilvēkiem piemīt patēriņa sindroms – viņiem patīk iepirkties. Ienākumu līmenis nosaka cik daudz cilvēks var atļauties. SIA Armitana mērķis ir piesaistīt dažādu līmeņu patērētājus, jo veikalos tiek piedāvātas preces ar zemām, mērenām un augstām cenām.

Lai noskaidrotu iedzīvotāju pirktspēju, jāpievērš uzmanība strādājošo mēneša vidējai neto darba algai (tabula 2.8.).

2.8. tabula

### Strādājošo mēneša vidējā neto darba samaksa Latvijas statistiskajos reģionos, Ls

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>LATVIJA</b>	<b>150</b>	<b>176</b>	<b>216</b>	<b>286</b>	<b>350</b>	<b>342</b>	<b>316</b>
Rīgas plānošanas reģions	164	193	240	314	382	377	348
<b>..Rīgas reģions (Rīga)</b>	<b>168</b>	<b>199</b>	<b>247</b>	<b>322</b>	<b>393</b>	<b>389</b>	<b>359</b>
..Pierīgas reģions	140	163	206	274	338	325	302
Vidzemes reģions	122	141	171	225	283	268	247
Kurzemes reģions	134	151	180	243	302	291	276
Zemgales reģions	125	146	178	237	292	278	258
Latgales reģions	115	129	155	204	254	244	225

Avots: LR Centrālā statistikas pārvalde

Kā redzams, 2010.gadā Rīgā vidēja neto mēneša darba samaksa bija 359 Ls.

Izpētot mājsaimniecību patēriņu struktūru (tabula 2.9.) var redzēt, ka no 2008. gada ir samazinājies apavu un apģērbu patēriņa īpatsvars kopējā patēriņā. 2007.gadā iedzīvotāji apavu un apģērbu iegādei tērēja 8.6 % no saviem ieņēmumiem, savukārt, 2009.gadā tikai 5.3 %. Pieaugot cenām par komunāliem pakalpojumiem un pārtikas precēm, iedzīvotājiem nācās samazināt tēriņus apaviem un apģērbiem maksimāli pagarinot to ekspluatācijas laiku.

2.9. tabula

**Mājsaimniecību patēriņa struktūra, %**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
MĀJSAIMNIECĪBU PATĒRIŅA IZDEVUMI	100	100	100	100	100	100
pārtika un bezalkoholiskie dzērieni	30.6	31	28.1	25.5	25.6	26.7
alkoholiskie dzērieni un tabaka	3.5	3.3	3.3	3	3.2	3.6
<b>apģērbi un apavi</b>	7.2	7.8	7.7	8.6	7.8	<b>5.3</b>
mājoklis, ūdens, elektroenerģija, gāze un cits kurināmais	12.6	12	12.2	10.2	11.9	15.5
mājokļa iekārta, mājturības piederumi un mājas uzkopšana	5.1	5.5	5.8	6.2	6.2	5.2
Veselība	3.9	3.9	3.7	4.9	4.8	5.3
Transports	11.9	11.6	13.1	15.5	14.6	13.1
Sakari	6.6	6.1	6.1	5.2	4.6	5.1
atpūta un kultūra	6.2	6.7	7.5	8.2	8.3	8
Izglītība	1.8	1.5	1.4	1.2	1.4	1.8
restorāni, kafejnīcas, viesnīcas	5.3	5.6	5.9	5.8	5.5	4.3
dažādas preces un pakalpojumi	5.2	5	5.2	5.6	6.1	6.1

Avots: LR Centrālā statistikas pārvalde

2009.gadā parādījās jauna tendence apavu cenām. Pēc datiem tabulā 2.10. ir redzams apavu patēriņa cenu indeksa samazinājums.

2.10. tabula

**Patēriņa cenu indeksi un pārmaiņas grupās un apakšgrupās, %**

	Procentos pret iepriekšējo gadu						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
VISAS PRECES UN PAKALPOJUMI	6.2	6.7	6.5	10.1	15.4	3.5	-1.1
- Visas preces	6.5	6.8	6.5	8.9	15.1	2.6	0.2
- Pārtika, alkoholiskie dzērieni un tabaka	7	8.3	8.2	13.6	22.5	4.5	0.7
- Nepārtikas preces	6.1	5.5	5	5.1	9.4	1.2	-0.2
- Pakalpojumi	5.4	6.5	6.6	13.4	16.3	5.9	-4.3
<b>....apavi</b>	<b>2.7</b>	<b>-1.1</b>	<b>-4.3</b>	<b>2</b>	<b>1.3</b>	<b>-6.1</b>	<b>-4.4</b>

Avots: LR Centrālā statistikas pārvalde

Statistikas dati liecina par apavu cenu krišanu 2 pēdējo gadu laikā. Tomēr SIA Armitana veikalos vadība turpina izmantot esošo cenu politiku un cenas apaviem nav mazinājušies.

### 2.4.3 Konkurentu analīze

Visbūtiskākais uzņēmējdarbību ietekmējošais ārējais faktors ir konkurenti. Tabulā 2.11. ir apkopoti SIA Armitana lielāki konkurenti un viņu piedāvātie apavu zīmoli. Tie zīmoli, kuri tiek piedāvāti SIA Armitana veikalos, ir iezīmēti.

2.11. tabula

#### Konkurentu analīze

	konkurentu veikali	Zīmoli, kolekcija vasara 2011
SIA „Danbalt Rīga” <sup>1</sup>	DANIJA (7 veikali Rīgā)	<b>Sieviešu:</b> Lorenzo (Itālija), <b>Tamaris</b> (Vācija), <b>Vagabond</b> , Otre, <b>Crocs</b> , <b>Rieker</b> , Wawa, Unix, <b>Vīriešu:</b> Lorenzo (Itālija), <b>Marco Tozzi</b> , Puma, <b>Vagabond</b> , Adidas, <b>Rieker</b> un citi
SIA „Eiropas Apavi” <sup>2</sup>	Eiropas apavi (7 veiklai Rīgā)	<b>Sieviešu:</b> Palazzo (Polija), Mateo (Polija), <b>Cortina</b> (Beļģija), F.D.M. (Ķīna), <b>Marco Tozzi</b> , <b>Vīriešu:</b> Meko Melo (Ķīna), <b>Cortina</b> (Beļģija), <b>Rieker</b> (Zviedrija) un citi <b>Apavu kopšanas līdzekļi:</b> Salamander
SIA „Euroskor Latvija” <sup>3</sup>	Euroskor (6 veikali "Euroskor", 7 - "Ecco", 2-"Lloyd", 1- "Clarks" un 2-"Tamaris" Rīgā + 11 veikali "Euroskor" Latvijā)	<b>Sieviešu:</b> <b>Blink</b> , <b>Tamaris</b> , <b>Caprice</b> , <b>Rieker</b> , Naturezza, Dandrof, Jana, <b>Pep Step</b> ; <b>Vīriešu:</b> <b>Red Boxx</b> , Morke, Montega, <b>Rieker</b> , <b>Ecco</b> , <b>Loyd</b> , <b>Apavu kopšanas līdzekļi:</b> Boston
SIA „Nittis” <sup>4</sup>	NS King (9 veikali Rīgā)	<b>Sieviešu apavi:</b> Cara, Geox, Oliver, Replay, Vallenssia, Sempre, <b>Marco Tozzi</b> , <b>Miss Sixty</b> , Calvin Klein, Moschino, Marc O'Polo, <b>Tamaris</b> , Mustang, Gino Ventori, <b>Vagabond</b> , <b>Bruit Rose</b> , <b>Caprice</b> , Besvison, Tom Tailor, <b>Rieker</b> , Lacoste, Ecco un citi. <b>Vīriešu apavi:</b> <b>Credo</b> , <b>Rieker</b> , Hofman, <b>Tommy Hilfiger</b> , Replay, Bugatti, Napapijri, Calvin Klein, Lacoste, Ecco un citi <b>Apavu kopšanas līdzekļi:</b> Salamander
SIA Abc King <sup>5</sup>	ABC King <sup>6</sup>	<b>Bronx</b> , <b>Vagabond</b> , <b>Lacoste</b> , <b>Rieker</b> , Hispanitas, <b>Bullboxer</b> , <b>Tamaris</b> , <b>Espirit</b> , <b>Tommy Hilfiger</b> , <b>Caprice</b> , Art, Replay, Merrell, Dr.Martens, Cat, Pepe Jeans. un citi

<sup>1</sup> Veikala „Danija” pavasara/vasaras’11 apavu kolekcija, [atsauce 14.04.2011], Pieejams: <http://www.danija.lt/>

<sup>2</sup> Veikala „Eiropas apavi” pavasara/vasaras’11 apavu kolekcija, [atsauce 14.04.2011],

Pieejams: [http://www.eiropasapavi.lv/par\\_mums.html](http://www.eiropasapavi.lv/par_mums.html)

<sup>3</sup> Veikala „Euroskor” pavasara/vasaras’11 apavu kolekcija, [atsauce 14.04.2011], Pieejams: <http://www.euroskor.lv/?11=veikali#menu>

<sup>4</sup> Veikala „NS KING” pavasara/vasaras’11 apavu kolekcija, [atsauce 14.04.2011], Pieejams: [http://latvia.nsking.ee/contacts\\_lat.html](http://latvia.nsking.ee/contacts_lat.html)

<sup>5</sup> Veikala „Abc king” pavasara/vasaras’11 apavu kolekcija, [atsauce 14.04.2011], Pieejams: <http://www.abcking.ee/kollektsioon/naised/>

<sup>6</sup> Precīzs veikalu skaits netika atrasts

Svarīgi atzīmēt, ka pēc būtības visu apavu veikalu piedāvājums ir līdzīgs. Pamatu veido vieni un tie paši zīmoli. Papildus pazīstamākajiem dārgākiem zīmolu apaviem, veikalos tiek piedāvāta kādu lētāko firmu apavi, bieži vien no Ķīnas. Tā kā veikalos prece ir līdzīga, pastāv daudz pilnīgi vienādu apavu modeļu. Tāpēc uzņēmumam ir pastāvīgi jāseko līdzi konkurentu cenām.

Ja skatāmies pēc veikalu skaita, tad „Euroskor” ir izteikts līderis. Pārējiem uzņēmumiem veikalu skaits ir līdzīgs 7-9 veikali.

Tabulā 2.12 ir apkopotas SIA Armitana konkurentu veikalu stiprās un vājās puses. Veikalu īpašību vērtējums balstās uz uzņēmumu mājas lapu izpētīšanu, veikalu apmeklēšanu.

2.12. tabula

### SIA Armitana konkurentu stiprās un vājās puses

<b>konkurentu veikali</b>	<b>konkurentu stiprās puses</b>	<b>konkurentu vājās puses</b>
DANIJA	Mājas lapa (informācija par apavu izmēriem veikalos) Klientu karte dod 20% atlaidi apavu kopšanas līdzekļiem, reklāmas t/c, krāsains veikalu noformējums, reklāma internetā, veikalu izvietojums lielākos tirdzniecības centros	Salīdzinoši šaurs vīriešu apavu sortiments
Eiropas apavi	Mājas lapa, radio reklāma, reklāmas plakāti tirdzniecības centros (2011.gada martā jauns veikals t/c Rīga Plaza), tematisks izkārtojums (apavi izlaidumam), salīdzinoši nelielas veikalu platības, 10% atlaide apaviem ar klientu karti	Maksas klienta karte; salīdzinoši augstākās cenas apavu kopšanas līdzekļiem.
Euroskor	Interaktīva mājas lapa, pārdošanā arī apavi bērniem, zemāko cenu garantija – iegādājoties apavus Euroskor veikalos un ieraugot jebkurā citā tirdzniecības vietā identiskus apavus par zemāku cenu, Euroskor kompensēs klientam pārmaksāto naudas summu	Salīdzinoši nelielas veikalu platības
NS King	Ļoti plašs piedāvātais apavu zīmolu skaits, apavi bērniem (Geox, Calorie), mājas lapa ar jaunas kolekcijas bildēm, bezmaksas klientu karte	Samērā maz atlaižu akciju starp sezonālām izpārdošanām, Klientu karte dod tikai 5% atlaidi, maksimāli iespējamā atlaide – 15%, kad tiek sakrata pirkumu summa 600 Ls vērtībā 1 gada laikā
ABC King	Apavu izkārtojums veikalā pēc zīmoliem	Nav informācijas internetā par apavu kolekciju latviešu valodā, veikalu izvietojumu

Pārsvara visu konkurentu veikalu stiprā puse ir interaktīva mājas lapa, kas satur jaunāko informāciju par uzņēmuma akcijām un jaunas apavu kolekcijas bildes. Lojalitātes programmu nosacījumi ir diezgan līdzīgi, kur klientu karšu īpašniekiem tiek piedāvātas atlaides jaunai

kolekcijai no 5% līdz 20%. Grūti konkurēt ar „Euroskor” izsludināto zemāko cenu garantiju. Ir atšķirīgas veikalu platības un izvietojums, kas arī var sniegt veikalam papildus priekšrocības vai trūkumus. Salīdzinājumā ar konkurentu veikaliem, SIA Armitana veikalu platība, izvietojums sniedz papildus priekšrocības.

Apavu tirgus izpēte parādīja, ka SIA Armitana ieņem konkurētspējīgu pozīciju apavu tirgū. Tomēr uzņēmuma vietu tirgū nevar uzskatīt par stabilu, konkurentu aktīvas darbības dēļ. Arī pieprasījuma svārstības palēnina uzņēmuma attīstību.

Šie secinājumi palīdz izveidot objektīvo priekšstatu par SIA Armitana uzņēmuma pozīciju Latvijas apavu tirgū. Nākamais pētījuma solis ir izpētīt uzņēmuma finansiālo stāvokli, veicot finanšu analīzi.

## **2.5 Finanšu analīze**

Finanšu analīzes veikšanai tika izmantoti dati, kuri atspoguļo uzņēmuma funkcionēšanu 2008. un 2009. gadā.

SIA Armitana finanšu analīze tiek veikta uz grāmatvedības dokumentu pamata. Analīzes pirmajā posmā tiek analizēti uzņēmuma darbības rezultātīvi kritēriji. Tie ir pamata radītāji, kuri vislabāk atspoguļo uzņēmuma darbības rezultātus, tādi, kā apgrozījumu apjomi, aktīvi, likviditāte.

Analizējot uzņēmuma finanšu dokumentāciju, tika izmantotas tādas metodes, kā horizontālā analīze un vertikālā analīze. Uzņēmuma Armitana analīzē tika izmantoti tādi dokumenti, kā Balance un Peļņas un Zaudējumu aprēķins par 2009. gadu, kā arī uzņēmumā sniegtā informācija par preču apgrozījumiem laika posmā no 2008. līdz 2010. gadam.

### **SIA Armitana Bilances analīze**

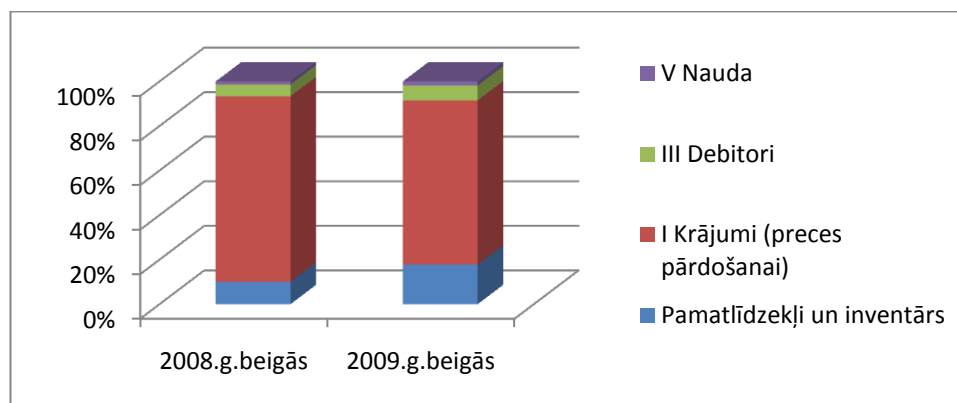
Uzņēmuma aktīvus vislabāk pētīt, balstoties bilances analīzē. Vispirms apskatīsim sākuma aktīvu sastāvu un sadalījumu.

Bilances dati tika iegūti no Lursoft datu bāzes. Dati par aktīvu sastāvu un izmaiņām ir apkopoti analītiskajā tabulā. Datu analīzei tika izmantotas uzreiz divas metodes. **Vertikālā analīze** parāda uzņēmuma līdzekļu avotu struktūras izmaiņas procentos, kur par bāzi tika ņemta bilances kopsumma. Savukārt, **horizontālā analīze** parāda bilances posteņu absolūtās un relatīvās izmaiņas.

SIA Armitana aktīvu sastāva izmaiņu analīze<sup>1</sup>

Balances postenis	2008.g.beigās		2009.g.beigās		Īpatsvara izmaiņas, %	absolūtās izmaiņas, LVL	relatīvas izmaiņas, %
	summa, LVL	Īpatsvars, %	summa, LVL	Īpatsvars, %			
<b>1 Ilgtermiņa ieguldījumi</b>	<b>189802</b>	<b>10.01</b>	<b>304991</b>	<b>17.77</b>	<b>7.77</b>	<b>115189</b>	<b>160.69</b>
Pamatlīdzekļi un inventārs	189802	10.01	304991	17.77	7.77	115189	160.69
<b>2 Apgrozāmie līdzekļi</b>	<b>1706979</b>	<b>89.99</b>	<b>1410952</b>	<b>82.23</b>	<b>-7.77</b>	<b>-296027</b>	<b>82.66</b>
<b>I Krājumi (preces pārdošanai)</b>							
I Krājumi (preces pārdošanai)	1580998	83.35	1264927	73.72	-9.64	-316071	80.01
<b>III Debitori</b>	100557	5.30	114918	6.70	1.40	14361	114.28
Pircēju un pasūtītāju parādi	270	0.01	2584	0.15	0.14	2314	957.04
citi debitori	92730	4.89	108523	6.32	1.44	15793	117.04
Nākamo periodu izmaksas	7557	0.40	3811	0.22	-0.18	-3746	50.43
<b>V Nauda</b>	25424	1.34	31107	1.81	0.47	5683	122.35
<b>Aktīva bilance</b>	<b>1896781</b>	<b>-</b>	<b>1715943</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-180838</b>	<b>90.47</b>

2009.gada beigās kopējais aktīvu skaits samazinājies par 9,5% vai par 180 838 Ls. Attēlā 2.4. ir parādīta aktīvu struktūra.



2.4. att. SIA Armitana aktīvu struktūra

Aktīvu samazinājumu ir izraisījis apgrozāmo līdzekļu samazinājums, kas kritās par - 296 027 latiem vai 17,34%. Savukārt, apgrozāmo līdzekļu samazinājums ir saistīts ar nākamo periodu izmaksu samazinājumu un preču krājumu samazinājumu. Var novērot, ka nākamo periodu izmaksas samazinājās par 3 746 Ls. 2009. gadā uzņēmums pārdošanai iegādājās mazāku preču skaitu, jo paredzēja iedzīvotāju pirktspējas kritumu. Uzņēmuma mērķi bija izpārdot esošus preču krājumus, lai samazinātu risku uzkrāt pārāk daudz preces. 2009.gada garumā izdevās samazināt preču krājumus par 19.99%, kas ir 316 071 Ls.

<sup>1</sup> Aprēķinos izmantoti SIA Armitana Balances dati

2009. gada beigās ilgtermiņa ieguldījumi pieauga par 60.69% un to īpatsvars kopējos aktīvos ir palielinājies par 7,77%. Ilgtermiņa ieguldījumi palielinājās uz pamatlīdzekļu un inventāra palielināšanas rēķina. Savukārt, pamatlīdzekļu palielinājums saistīts ar jauno veikalu atvēršanu un jauno iekārtu iegādi.

Debitoru parāds 2009.gadā palielinājies par 14,28% un bija 114 918 lati vai 6.7% no visiem aktīviem. Tas nozīmē, ka šī aktīvu daļa ir aizņemta ar patērētāju kreditēšanu un nevar piedalīties uzņēmuma darba procesā.

Līdzekļi naudas izteiksmē ir izauguši no 25 424 latiem līdz 31 107 latiem. To īpatsvars arī kopējos aktīvos ir palielinājies par 0,47%. Tas var liecināt par uzņēmuma apgrozījumu likviditātes palielināšanos.

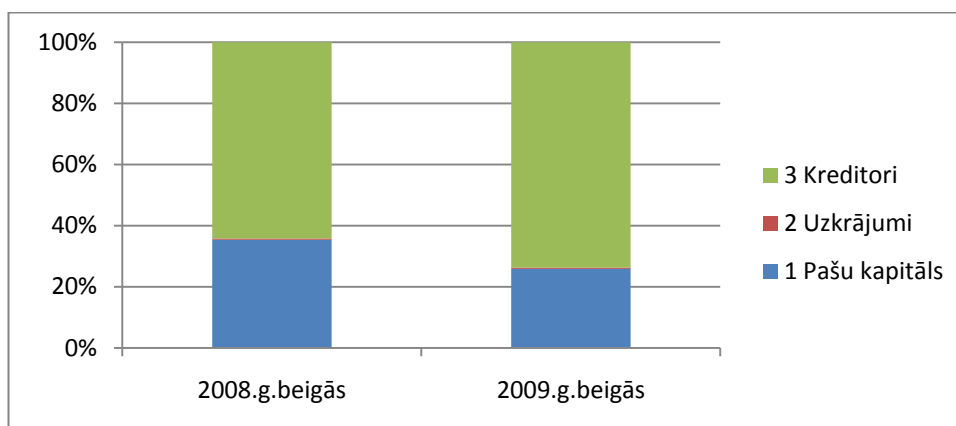
Dati par uzņēmuma pasīvu sastāvu un izmaiņām ir apkopoti analītiskajā tabulā 2.14.

2.14.tabula

### SIA Armitana pasīvu sastāva izmaiņu analīze

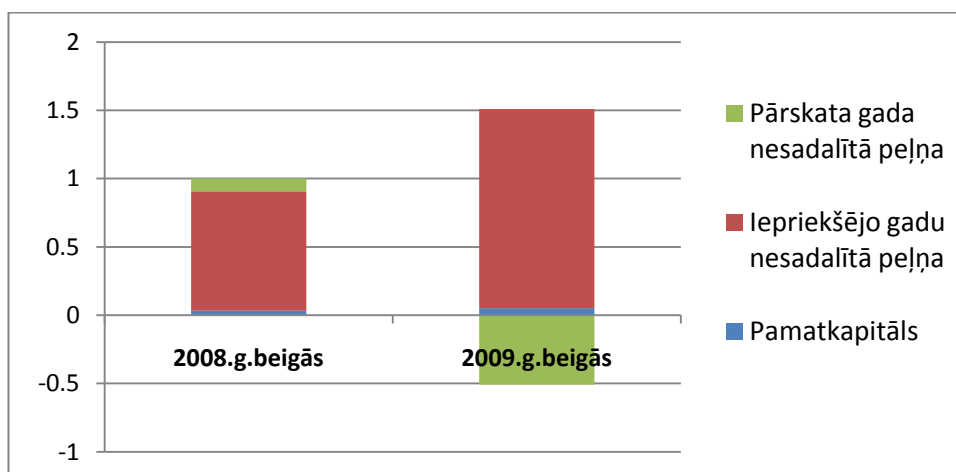
Balances postenis	2008.g.beigās		2009.g.beigās		Īpatsvara izmaiņas, %	absolūtās izmaiņas, LVL	relatīvas izmaiņas, %
	summa, LVL	īpatsvars, %	summa, LVL	īpatsvars, %			
<b>1 Pašu kapitāls</b>	<b>670443</b>	<b>35.35</b>	<b>444068</b>	<b>25.88</b>	<b>-9.47</b>	<b>-226375</b>	<b>66.24</b>
Pamatkapitāls	22500	1.19	22500	1.31	0.13	0	100.00
Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	584798	30.83	647943	37.76	6.93	63145	110.80
Pārskata gada nesadalītā peļņa	63145	3.33	-226375	-13.19	-16.52	-289520	-358.50
<b>2 Uzkrājumi</b>	<b>7460</b>	<b>0.39</b>	<b>5967</b>	<b>0.35</b>	<b>-0.05</b>	<b>-1493</b>	<b>79.99</b>
<b>3 Kreditori</b>	<b>1218878</b>	<b>64.26</b>	<b>1265908</b>	<b>73.77</b>	<b>9.51</b>	<b>47030</b>	<b>103.86</b>
I Ilgtermiņa kreditori	5395	0.28	10349	0.60	0.32	4954	191.83
Atliktā nodokļu saistība	5395	0.28	10349	0.60	0.32	4954	191.83
II Īstermiņa kreditori	1213483	63.98	1255559	73.17	9.19	42076	103.47
Citi aizņēmumi	10638	0.56	0	0.00	-0.56	-10638	0.00
Parādi piegādātājiem un darbuzņēmumiem	87769	4.63	234050	13.64	9.01	146281	266.67
Parādi radniecīgiem uzņēmumiem	1009773	53.24	936585	54.58	1.35	-73188	92.75
nodokļu un sociālās nodrošināšanas maksājumi	66835	3.52	58658	3.42	-0.11	-8177	87.77
Pārējie kreditori	14335	0.76	8952	0.52	-0.23	-5383	62.45
Atliktā nodokļu saistības	24133	1.27	17314	1.01	-0.26	-6819	71.74
<b>Pasīva bilance</b>	<b>1896781</b>	<b>-</b>	<b>1715943</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-180838</b>	<b>90.47</b>

Apkopotu pasīva struktūru var apskatīt attēlā 2.5.



2.5. att. SIA Armitana pasīvu struktūra

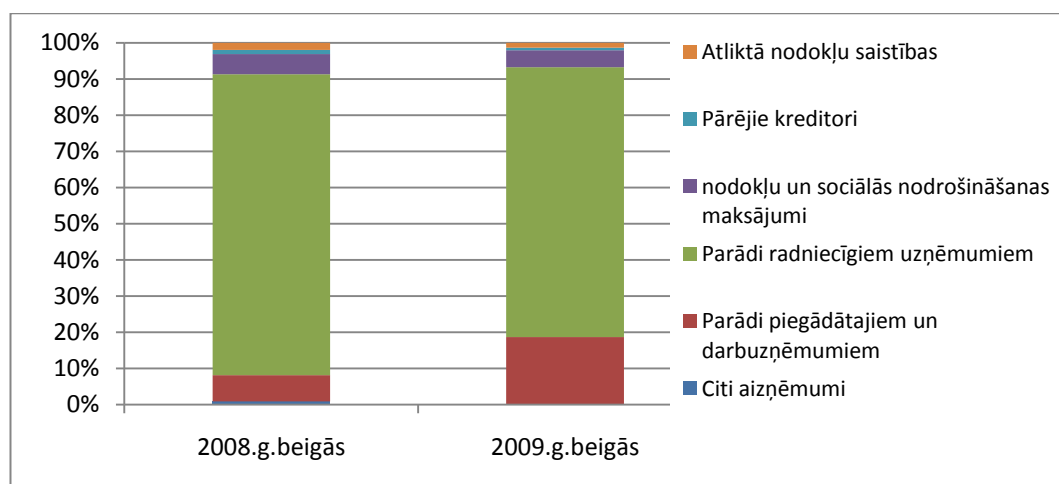
Bilances pasīva daļā par 2009. gadu ir sekojošas izmaiņas. Var novērot, ka uzņēmumu smagi ietekmēja ekonomiskā krīze Latvijā. Par to liecina tas, ka 2009. gadu SIA Armitana noslēdza ar zaudējumiem -226 375 latu vērtībā. Ekonomiskā krīze stipri iespaidoja visu apavu tirdzniecības sektoru. Uzņēmuma pašu kapitāla lielums samazinājies par 33.76% - pārskata gada zaudējumu vērtībā. Pamatkapitāls palika nemainīgs 22 500 latu. Pieauga tā īpatsvars kopējos pasīvos no 1.19% līdz 1.31%. Pašu kapitāla struktūra ir apkopota 2.6. attēlā.



2.6. att. SIA Armitana pašu kapitāla struktūra

Kā redzams, uzņēmumam nācās samazināt uzkrājumus par 20.01%, kas ir 1493 lati.

Parādi kreditoriem pieauga par 470 303 latiem, kas ir 3.86% no kopējas pasīva summas. Ilgtermiņa kreditoriem parāds pieauga par 4 954 Ls, bet īstermiņa parādi pieauga par 42 076 Ls. Īstermiņa saistību struktūrā notika izmaiņas, kas tiek parādītās attēlā 2.7.



2.7. att. SIA Armitana īstermiņa saistību struktūra

2009.gadā beigās uzņēmums samazināja savus parādus radniecīgiem uzņēmumiem par 73 188 Ls un pilnībā norēķinājās par citiem aizņēmumiem, kuri uz 2009.gada sākumu bija 10 638 Ls. Savukārt, parādi piegādātājiem pieauga par 146 281 un uz 2009.gada beigām sastādīja 234 050 Ls.

Kā redzams, SIA Armitana līdz 2009.gada beigām samazināja preču krājumus (316 071 Ls), tomēr parādi piegādātājiem krietni pieauga (146 281 Ls).

### SIA Armitana Peļņas vai zaudējuma aprēķina analīze

Peļņas vai zaudējuma aprēķina analīze tika veikta pēc horizontālās analīzes. Iegūtie dati ir apkopoti analītiskajā tabulā 2.15.

2.15.tabula

Rādītājs	2008.gada beigās, LVL	2009.gada beigās, LVL	absolūtās izmaiņas, LVL	relatīvās izmaiņas, %
1. Neto apgrozījums	3 591 968	2 728 961	-863 007	-24.03
2. Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	-2 263 939	-1 967 136	296 803	-13.11
<b>3. Bruto peļņa vai zaudējumi (no apgrozījuma)</b>	<b>1 328 029</b>	<b>761 825</b>	<b>-566 204</b>	<b>-42.63</b>
4. Pārdošanas izmaksas	-1 165 640	-900 215	265 425	-22.77
5. Administrācijas izmaksas	-126 014	-120 824	5 190	-4.12
Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi	52 753	70 169	17 416	33.01
Pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas	-7 523	-20 315	-12 792	170.04
9. Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	54	22	-32	-59.26

11.Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	-6 923	-12 083	-5 160	74.53
<b>12.Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem</b>	<b>74 736</b>	<b>-221421</b>	<b>-296 157</b>	<b>-396.27</b>
<b>15.Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem</b>	<b>74 736</b>	<b>-221421</b>	<b>-296 157</b>	<b>-396.27</b>
16.Ieņēmuma nodoklis par pārskata periodu	-18 492	0	18 492	-100.00
18.Atliktais uzņēmuma ienākuma nodoklis	6 901	-4 954	-11 855	-171.79
<b>19.Pārskata perioda peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem (tīrie ieņēmumi)</b>	<b>63 145</b>	<b>-226 375</b>	<b>-289 520</b>	<b>-458.50</b>

2008.gada beigās uzņēmumam bija 63 145 Ls peļņa, bet 2009.gadu uzņēmums noslēdza ar -226 375 Ls lieliem zaudējumiem. Tādu zaudējumu galvenais iemesls ir straujš apgrozījuma kritums. Uzņēmuma **neto apgrozījuma** samazinājums ir - 863 007 Ls (2 728 961-3 591 968), tātad novirze 2009.gadā, salīdzinot ar 2008.gadu, ir -24%. Samazinoties **neto apgrozījumam**, samazinājās arī **pārdotas produkcijas ražošanas izmaksas** par 13.11% vai par 296 803 Ls. Tomēr **bruto peļņa no apgrozījuma** ir krietni samazinājusies - par 566 204 Ls vai par -43%. **Pārdošanas un administrācijas izmaksas** ir samazinājušies (par -22.77% vai -265 425 Ls un 4.12% vai -5 190 attiecīgi), bet **pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas un procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas pieauga** (par 170% vai 12 792 Ls un 74% vai 5 160 Ls attiecīgi). Savukārt, **pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi** palielinājās pa 17 416 Ls un **pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi** samazinājās par 32 Ls. Līdz ar to SIA Armitana ieņēmumu-izdevumu saldo 2009.gada beigās ir negatīvs skaitlis – 983 246 Ls (70 191 Ls – 1 053 437 Ls). 2008.gadā šī summa bija vēl lielāka – 1 253 293 Ls, bet tā veiksmīgi tika nosepta no apgrozījuma bruto peļņas: 1 328 029 - 1 253 293 = 74 736 Ls. Redzams, ka 2009. gada bruto peļņas nepietiek, lai nosegtu visas tekošas izmaksas un rodas zaudējums – 221 4221 Ls (761 825 Ls - 983 246 Ls). Pēc nodokļiem uzņēmuma zaudējumi sastāda – 226 375 Ls.

#### **Finanšu koeficientu analīze**

Parasti uzņēmuma likviditāte tiek vērtēta ar trim koeficientiem:

- kopējā likviditāte;
- starpseguma likviditāte;
- absolūtā likviditāte.

$$\text{Kopējā likviditāte (L}_1\text{)} = \frac{1410952}{1255559} = 1,12$$

Koeficients atrodas teorētiski vēlamajā intervālā no 1-2. Tomēr jāpievērš uzmanība apgrozāmo līdzekļu sastāvam – vai nav novecojuši preču krājumi un šaubīgi debitoru parādi.

$$\text{Starpseguma likviditāte (L}_2\text{)} = \frac{\text{Debitori} + \text{Nauda} + \text{Īstermiņa vērtspapīri}}{\text{Īstermiņa saistības}} =$$

$$= \frac{114918 + 31107 + 0}{1255559} = 0,12$$

Uzņēmuma starpseguma likviditāte ir ļoti zema. Tirdzniecības uzņēmuma koeficientam būtu vēlams atrasties robežās 0.7-0.8.

$$\text{Absolūtā likviditāte (L}_3\text{)} = \frac{\text{Nauda} + \text{Īstermiņa vērtspapīri}}{\text{Īstermiņa saistības}} = \frac{31107 + 0}{1255559} = 0,02$$

Divi pēdējie aprēķinātie rādītāji liecina par uzņēmuma **pazemināto likviditāti**.

$$\text{TAK} = \text{Apgrozāmie līdzekļi} - \text{Īstermiņa saistības} =$$

$$= 1\,410\,952 - 1\,255\,559 = 155\,393 \text{ Ls}$$

Tīrie apgrozāmie līdzekļi ir pozitīvs lielums. Tātad, kreditori ir pārliecināti par uzņēmuma turpmākas kreditēšanas iespējām.

2.16.tabula

#### Pārgrupētā SIA Armitana bilance

Aktīvi	Pasīvi
• Vislikvidākie aktīvi (A <sub>1</sub> ) – Nauda, Vērtspapīri = <b>31 107 Ls</b>	5. Kārtējās īstermiņa saistības (P <sub>1</sub> ) – Visīsāko termiņu saistības =
• Ātri realizējamie aktīvi (A <sub>2</sub> ) – Debitori = <b>114 918 Ls</b>	6. Īstermiņa kreditori (P <sub>2</sub> ) – Īstermiņa pasīvi = <b>1 255 559 Ls</b>
• Lēni realizējamie aktīvi (A <sub>3</sub> ) – Krājumi = <b>1 264 927 Ls</b>	7. Ilgtermiņa kreditori un uzkrājumi (P <sub>3</sub> ) – Ilgtermiņa pasīvi = <b>10 349 Ls</b>
• Grūti realizējamie aktīvi (A <sub>4</sub> ) – Ilgtermiņa ieguldījumi = <b>304 991 Ls</b>	8. Pašu kapitāls (P <sub>4</sub> ) – Pastāvīgie pasīvi

$$\text{Kredīspējas koeficients} = \frac{(A_1 * 1,0) + (A_2 * 0,9) + (A_3 * 0,7)}{P_1 + P_2 + P_3} =$$

$$= \frac{31\,107 * 1 + 114\,918 * 0,9 + 1\,264\,927 * 0,7}{0 + 1\,255\,559 + 10\,349} = 0,81$$

Kredībspējas koeficienta lielums 0,81 parāda, ka uzņēmums atrodas **trešā kredībspējas kategorijā** un viņam draud maksātnespēja.

### **Finansiālās stabilitātes rādītāju analīze**

SIA Armitana finansiālā stabilitāte tika izpētīta ar vairāku koeficientu palīdzību:

- finanšu neatkarības rādītājs;
- finansiālās atkarības rādītājs;
- finanšu riska rādītājs.

**Finansiālās neatkarības rādītājs** raksturo uzņēmuma finansiālās drošības līmeni.

$$\text{Finansiālās neatkarības rādītājs} = \frac{\text{Pašu kapitāls}}{\text{Kopējais kapitāls}} = \frac{444068}{1715943} = 0,26$$

**Finansiālās atkarības rādītājs** izsaka parādu īpatsvaru no kopējiem finansēšanas avotiem. Jo parādu īpatsvars ir augstāks, jo atkarība no kreditoriem ir lielāka.

$$\text{Finansiālās atkarības rādītājs} = \frac{\text{Aizņemtais kapitāls}}{\text{Kopējais kapitāls}} = \frac{10349 + 1255559}{1715943} = 0,74$$

**Finanšu riska rādītājs (finanšu sviras)** raksturo aizņemtā kapitāla līmeni, salīdzinot ar pašu kapitālu. Ja rādītājs ir vienāds ar 1, tad uzņēmuma finansiālā drošība ir apdraudēta, jo aizņemtā kapitāla lielums ir identisks pašu kapitālam. Jo lielāks finanšu riska koeficients, jo lielāks kreditoru risks.

$$\text{Finanšu riska rādītājs} = \frac{\text{Aizņemtais kapitāls}}{\text{Pašu kapitāls}} = \frac{1\ 265\ 908}{444\ 068} = 2,85$$

### **SIA Armitāna rentabilitātes rādītāju analīze**

Šīs analīzes ietvaros tika aprēķināti:

- bruto peļņas rentabilitāte;
- operatīvās darbības rentabilitātes;
- ekonomiskā rentabilitāte.

**Rentabilitāte** ir uzņēmējdarbības efektivitātes rādītājs. Rentabilitātes rādītājs atspoguļo avansētā kapitāla pelnītspēju jeb ienesīgumu.

Savukārt, **komerciālā rentabilitāte** rāda, cik daudz peļņas uzņēmums ir ieguvis uz vienu neto apgrozījuma vienību.

$$\text{Bruto peļņas rentabilitāte} = \frac{\text{Bruto peļņa}}{\text{Neto apgrozījums}} = \frac{761\,825}{2\,728\,961} = 0,28$$

$$\begin{aligned}\text{Bruto peļņa} &= \text{Neto apgrozījums} - \text{Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas} = \\ &= 2\,728\,961 - 1\,967\,136 = 761\,825 \text{ Ls}\end{aligned}$$

**Bruto peļņa (segums)** – raksturo uzņēmuma spēju segt pastāvīgas jeb fiksētās izmaksas.

**Bruto peļņas rentabilitāte** informē, cik lielā mērā neto apgrozījuma izmaiņas ietekmē bruto peļņu. No 2009.gada Peļņas un zaudējuma aprēķina varam redzēt, ka 28% no neto apgrozījuma bija bruto peļņa.

Bruto peļņas koeficientu izmanto realizācijas plānu izstrādē un to izpildes kontrolē.

Visbeidzot, **operatīvās darbības rentabilitāte** raksturo neto apgrozījuma vienības ienesīgumu, kuru ietekmē uzņēmuma cenu politika un pamatdarbības izmaksas, bet neskar finanšu tirgus procentu maksājumi un uzņēmuma ienākumu nodoklis, kā arī pārkārta izmaksas un ieņēmumi.

$$OP_{rent.} = \frac{\text{Operatīvā peļņa} *}{\text{Neto apgrozījums}} = \frac{-221\,421}{2\,728\,961} = -0,08$$

\*peļņa pirms nodokļu maksājumiem un UIeNodokļa atskaitīšanas, kuru var uzskatīt par uzņēmuma pamatdarbības rezultātu jeb ekonomisko efektu, kuru uzņēmums ir ieguvis no veiktas saimnieciskās darbības izmaksām pārskata gadā.

**Ekonomiskā rentabilitāte** jeb visa ieguldītā kapitāla (aktīvu) rentabilitāte raksturo uzņēmuma pelnītspēju jeb tā ienesīgumu.

Kopēja aktīvu rentabilitāte raksturo aktīvu izmantošanas efektivitāti.

$$AR = \frac{\text{Operatīvā peļņa}}{\text{Aktīvi (vid)}} = \frac{-221\,421}{\frac{1\,715\,943 + 1\,896\,781}{2}} = 0,12$$

Aktīvu vidējo lielumu nosaka, summējot 2 pēdējo gadu aktīvos un sadalot tos ar 2.

Apkopojot finanšu analīzes rezultātus, var iezīmēt uzņēmuma problēmas. Uzņēmuma kopēja likviditāte atrodas normas robežās. Tomēr seguma likviditātes un absolūtas likviditātes koeficienti ir pazemināti. Tas norāda uz to, ka uzņēmumam ir pārāk maz augsti likvīdu aktīvu. Šis stāvoklis var draudēt uzņēmumam ar maksātnespēju.

Savukārt, finansiālās stabilitātes rādītāju analīze norāda uz to, ka uzņēmumam ir augsta atkarība no kreditoriem. Ir ļoti zems pašu kapitāla īpatsvars kopējā uzņēmuma kapitālā (tikai 26%). Tas norāda, ka uzņēmums atrodas nestabilitātes stadijā.

Uzņēmumam nav pašu līdzekļu biznesa attīstībai. Bet jaunu kreditoru piesaistē tikai palielinās jau tagad augstu kreditēšanas risku. Līdz ar to šī brīža uzņēmuma Armitana svarīgākais uzdevums ir panākt uzņēmuma finansiālo stabilitāti.

## 2.6 SVID un PEST analīze

Uzņēmuma Armitana darbības analīzes gaitā tika atklātas stipras un vājas puses, iespējas un draudi, kas tika apkopoti SVID analīzē. Veicot SIA Armitana SVID analīzi tiek novērtētas iekšējo un ārējo faktoru sniegtās priekšrocības un problēmas.

Tabulā 2.17. ir apkopota uzņēmuma iekšējās vides faktoru stipras un vājas puses.

2.17. tabula

SIA Armitana iekšējo faktoru sniegtas stiprās un vājās puses

Iekšējie faktori	
Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iegūtā tirgus daļa 2008.gadā ir 5%</li> <li>• Preču laicīga piegāde veikaliem;</li> <li>• Unikāls apavu sortiments;</li> <li>• Konkurētspējīgas cenas;</li> <li>• Apkalpošanas kvalitāte;</li> <li>• Serviss – konsultācijas, remonts;</li> <li>• Apavi atbilst modes tendencēm;</li> <li>• Klientu lojalitāte;</li> <li>• Regulāras mārketinga akcijas (atlaides);</li> <li>• Pieredze;</li> <li>• Veikalu imidžs un stils.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preču kvalitāte – brāķi un remonts;</li> <li>• Veikalu reputācija;</li> <li>• Bieža pārdevēju maiņa;</li> <li>• Veikalu izvietojums;</li> <li>• Finansiālas iespējas – slikts rentabilitātes radītājs, kredīti;</li> <li>• Veco kolekciju krājumi;</li> <li>• Maza efektivitāte veikala „ZB Shoes” lojalitātes programmai;</li> <li>• Veikalos, kuri nav izvietoti tirdzniecības centros, maz tiek domāts par drošību pret zagļiem;</li> <li>• Tirdzniecības centros nedrīkst pārkāpt administrācijas sastādītos noteikumus (noteiktie preču piegādes laiki).</li> </ul>

**Stiprās puses** ir tās organizācijas īpašības, kas var palīdzēt sasniegt noteikto mērķi. Tagad apskatīsim pētāmā uzņēmuma stipras puses:

- Iegūtā tirgus daļa 2008.gadā ir 5%, kas jau nav maz un liecina par uzņēmuma veiksmīgu darbību;

- Preču laicīga piegāde veikaliem – no februāra jau tiek piegādāta pavasara apavu kolekcija un no jūlija – ziemas, SIA Armitana veikali ir vieni no pirmajiem, kuros var iepazīties ar jaunāko nākamās sezonas kolekciju;
- Unikāls apavu sortiments – „Fashion Trend” apavi citos apavu veikalos Rīgā netika atrasti;
- Konkurētspējīgas cenas – uzņēmums regulāri seko līdzi konkurentu cenām un veic korekcijas;
- Apkalpošanas kvalitāte – tiek nodrošināta individuālā pieeja katram klientam, lai viņš varētu justies īpašs un vienmēr gaidīts;
- Serviss – konsultācijas par apavu kopšanu, apavu remonts;
- Apavi atbilst modes tendencēm – žurnālos par jaunākām modes tendencēm bieži tiek publicēti apavu fotogrāfijas no SIA Armitana veikaliem, kā arī apavi tiek izmantoti modes skatēs;
- Klientu lojalitāte – programma, kas domāta tiem klientiem, kuri uzņēmuma veikalos iepērkas regulāri;
- Regulāras mārketinga akcijas (atlaides) – katru mēnesi tiek rīkota kāda jauna akcija, bieži vien pat akcijas nomaina viena otru ik pēc 2 nedēļām;
- Liela pieredze apavu mazumtirdzniecībā - SIA Armitana Latvijas tirgū darbojas no 2004. gada 18. jūnija, savukārt Lietuvas tirgū kopš 1992.gada;
- Veikalu imidžs un stils – „Salamander” jau sen ir ieguvis apavu salona reputāciju, kurā tiek piedāvāti augstas kvalitātes klasiskā stila apavi.

Savukārt, **vājās puses** ir tās uzņēmuma īpašības, kas var kavēt noteiktā mērķa sasniegšanu. SIA Armitana darbībā tika noteiktas šādas vājās puses:

- Zema preču kvalitāte – īpaši veikalos „ZB Shoes”, kuru klienti nāk ar pretenzijām sakarā ar apavu kvalitāti.
- Veikalu reputācija – nekvalitatīvi apavi boja veikalu reputāciju;
- Bieža pārdevēju maiņa – vidēji pārdevējas aiziet no SIA Armitana veikaliem ik pēc 6-9 mēnešiem;
- Veikalu ierobežots izvietojums – t/c Olimpia, t/c Riga Plaza, Kr.Barona 34, Vecrīgā Krāmu iela 2;
- Finansiālas iespējas – slikts rentabilitātes radītājs, lieli kredīti, pieaug aizņēmumu procenti, kā arī soda nauda maksājumu kavēšanas gadījumā;
- Veco kolekciju krājumi – veikalos ir apavi no 2008.gada un 2009.gada kolekcijām;

- Maza efektivitāte veikala „ZB Shoes” lojalitātes programmai – 5% atlaide jaunai kolekcijai tiek domāta klientu kartes īpašniekam, kurš jau ir iepērcies par 80 Ls. Lai saņemtu 9% atlaidi vajag iepirkties 900ls vērtībā 2 gadu laikā. Tādu nosacījumu dēļ liela klientu daļa nevēlas iegūt klientu karti, kaut arī tā ir bezmaksas;
- Veikalos, kuri nav izvietoti tirdzniecības centros, maz tiek domāts par drošību pret zagļiem.

Viens no šī bakalaura darba uzdevumiem ir izstrādāt pasākumu kopumu, kuri stimulētu uzņēmuma tālāko attīstību. Visas veiktās uzņēmuma darbības analīzes palīdzēja noskaidrot SIA Armitana esošo stāvokli. Šīs sadaļas sākumā tika apskatītas uzņēmuma stiprās un vājās puses. Tomēr lai izstrādātu pēc iespējas efektīvāku attīstības pasākumu kopuma, ir būtiski noskaidrot darbības iespējas un noteikt draudus.

Uzņēmuma ārējo vidi tieši ietekmējoši faktori ir patērētāji, konkurenti, piegādātāji, likumdošana un sabiedriskās organizācijas. Tabulā 2.18. tiek apkopotas SIA Armitana darbības iespējas un draudi, kas izriet no šī faktoru ietekmes.

2.18. tabula

#### Ārējo faktoru sniegtas SIA Armitana darbības iespējas un draudi

Ārējie faktori	
Darbības iespējas	Darbības draudi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurentu ievainojamība;</li> <li>• Nozares un dzīvesveida tendences;</li> <li>• Tehnoloģiju attīstība un jauninājumi;</li> <li>• Jauni tirgi – interneta veikals;</li> <li>• Sadarbība ar jauniem apavu piegādātājiem;</li> <li>• jaunas, unikālas apavu kolekcijas;</li> <li>• Taktika - pārsteigt, vairāk piesaistīt jaunu klientu;</li> <li>• Biznesa un veikalu attīstība;</li> <li>• Informācija un patērētāju vajadzību un vēlmju pētījumi;</li> <li>• Modes iedarbība.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politikas ietekme;</li> <li>• Likumdošanas ietekme;</li> <li>• Apkārtējās vides ietekme;</li> <li>• Konkurentu mārketinga akcijas;</li> <li>• Jaunu konkurentu ienākšana tirgū;</li> <li>• Tirgus pieprasījums;</li> <li>• Pieprasījums pēc internēt veikaliem;</li> <li>• Svarīgi līgumi vai vienošanās un partneri;</li> <li>• Pieredzējušo darbinieku aiziešana no darba;</li> <li>• Sezonalitāte, laika apstākļu ietekme.</li> </ul>

Tagad aplūkosim tabulā 2.18 minētas darbības iespējas un draudus nedaudz plašāk.

**Darbības iespējas** - tie ārējie faktori, kas var uzņēmumam palīdzēt sasniegt noteikto mērķi. Tika noteiktas sekojošas SIA Armitana darbības iespējas:

- Konkurentu ievainojamība;
- Nozares un dzīvesveida tendences – patērētāju pieprasījums pēc ērtiem kvalitatīviem apaviem var pieaugt, jo iedzīvotāji sāk vairāk domāt par savu veselību;
- Tehnoloģiju attīstība un jauninājumi – komunikācijas tehnoloģiju attīstība sniedz uzņēmumam lieliskas iespējas paziņot potenciālajiem klientiem par akcijām veikalos ar sociālo tīklu palīdzību, reklāmu internetā, atgādināt par saviem veikaliem;
- Interneta plaša izmantošana var palīdzēt iegūt jaunus tirgus ar interneta veikala palīdzību;
- Sadarbība ar jauniem apavu piegādātājiem;
- Jaunas, unikālas apavu kolekcijas;
- Taktika - pārsteigt, piesaistīt vairāk jaunu klientu;
- Biznesa un veikalu attīstība;
- Informācija un patērētāju vajadzību un vēlmju izpētīšana;
- Modes iedarbība – var tikt uzskatīta gan par darbības iespēju, gan arī par draudu. Tomēr ja preces izvēlē veiksmīgi paredzēt modes tendences, tad var cerēt uz lielāku pircēju skaitu, jo sekošana modei cilvēkus mudina pirkt jaunus apavus pat ja veci vēl ir ideālā stāvoklī.

**Darbības draudi** - tie ārējie faktori, kas var uzņēmumu kavēt noteiktā mērķa sasniegšanā. SIA Armitana noskaidrotie darbības draudi ir sekojoši:

- Politikas ietekme - nodokļu politika, konkurences politika, komercikumdošana, reģionālā un sociālā politika, MVU politika (līgumi par mazo un vidējo uzņēmumu atbalstu);
- Likumdošanas ietekme;
- Apkārtējās vides ietekme;
- Konkurentu mārketinga akcijas;
- Jaunu konkurentu ienākšana tirgū;
- Tirgus pieprasījums – privātais patēriņš pakāpeniski atjaunosies, tomēr strauju tā pieaugumu var ierobežot mājsaimniecību lielās parādsaistības un, neraugoties uz turpmāku situācijas uzlabošanos darba tirgū, arī relatīvi augstais bezdarba līmenis;
- Pieprasījums pēc interneta veikaliem;

- Svarīgi līgumi vai vienošanās un partneri;
- Pieredzējušo darbinieku aiziešana no darba – citi uzņēmumi spēj piedāvāt labāku atalgojumu;
- Sezonalitāte, laika apstākļu ietekme – apavi ir prece, kurai raksturīga sezonalitāte, un patērētāju apavu izvēli ietekme laika apstākļi. Pasūtot jauno vasaras preci februārī, nevar zināt cik silta būs vasara. Ja vasara būs lietaina, pieprasījums pēc atvērtām kurpēm būs zemāks un visu kolekciju vasaras laikā pārdot neizdosies, bet nākamai sezonai būs tik un tā jāveic jauns preču pasūtījums.

## PEST analīze

Ārējas vides ietekme uz SIA Armitana darbību tika analizēta ar PEST analīzes palīdzību. Tiek izpētīta politisko, ekonomisko, sociālo un tehnoloģisko faktoru ietekme uz SIA Armitana darbību.

**Politisko faktoru** ietekme var sniegt uzņēmumam papildus spiedienu vai arī jaunas iespējas. Likumdošanas ievērošana bieži rāda papildus spiedienu. Patērētāju tiesību ievērošana, kas nozīmē, ka 2 gadu laikā klientam ir tiesības vērsties ar pretenzijām veikalā, rada uzņēmumam papildus zaudējumus, tēriņus apavu ekspertīzei, jo ne visos gadījumos ir vainīga apavu kvalitāte, bet gan pircēja staigāšanas paradumi, apavu nepaira kopšana un cits.

Nodokļu likmes – PVN pacelšana no 21% līdz 22% izraisīja uzņēmuma peļņas samazinājumu, jo sakarā ar PVN pacelšanas uzņēmuma vadība izlēma palikt pie iepriekšējām cenām.

**Ekonomisko faktoru** ietekmi uzreiz var pamanīt, izpētot uzņēmuma finansiālos rādītājus. Palielinās uzņēmuma izdevumi sakarā ar lielākām izmaksām darbinieku algām (no 2011.janvāra minimāla darba alga tika pacelta no 180 Ls līdz 200 Ls). Iedzīvotāju ienākumu līmenis - (maksātspēja) samazinājās un tas izraisīja uzņēmuma apgrozījumu samazināšanos. Ja pieņemt, ka SIA Armitana potenciālo klientu ienākumi ir robežās 200-600 Ls, tad pēc CSB datiem 2008.gadā tie bija 50,3 % no kopēja Rīgas reģiona iedzīvotāju skaita. Pieaugot pārtikas cenām (piemēram, pienam par 47%) un citu pirmās nepieciešamības preču cenām, iedzīvotājiem nākas samazināt tēriņus mazsvaīgu preču iegādei. Notiek mājsaimniecību patēriņu izdevumu struktūras maiņa – samazinās apģērbiem un apaviem un pieaug pārtikai un komunāliem maksājumiem.

Ekonomisko faktoru ietekmē piegādātāji paaugstina iepirkuma cenas apaviem. Transportēšanas izdevumu palielinājums sakarā ar degvielas cenu kāpumu. Palielinās kredītu procenti – uzņēmumam ir kredīti, saistīti ar iepirtām precēm.

Valsts ekonomiskā situācija tik stipri ietekmēja uzņēmuma darbību, ka uzņēmumam nācās strādāt ar zaudējumiem 2009.gadā.

**Sociālie faktori** saistās ar patērētāju kultūras attieksmēm, ētiskiem uzskatiem, kopīgām vērtībām, dzīves stilu, demogrāfiju, izglītības līmeni utt. Sociālo faktoru novērošana palīdz organizācijām saglabāt savu reputāciju.

Demogrāfiskas izmaiņas negatīvi ietekmē apgrozījumu – samazinoties iedzīvotāju skaitam, samazinās arī apavu apgrozījumu apjoms. Masu informācijas līdzekļu ietekme mudina patērētājus sekot līdzīgi modes tendencēm un veikt pirkumus. Pamatvērtība pārsvara paliek tā pati - cilvēkiem patīk iepirkties. Tomēr uzņēmumam vajag sekot līdzīgi savu patērētāju izmaiņās dzīves līmenī un stilā, lai spētu piedāvāt piemērotāko preci.

Pēdējos gados parādījās jauna tendence, kas negatīvi var ietekmēt uzņēmuma darbu. Iedzīvotāju vidū pieaug interese ceļojumiem un iedzīvotāji pēc iespējas izvēlās iepirkties ārzemēs, nevis Latvijā.

**Tehnoloģiskie faktori** saistās ar izmaiņām tehnoloģijās, kas var mainīt uzņēmuma konkurētspējas pozīciju. Tehnoloģiskā attīstība var rādīt draudus parastiem veikaliem. IT tehnoloģiju attīstība palielina patērētāju interesi par iepirkšanos internētā. Savukārt jaunu tehnoloģiju izmantošana apavu ražošanā ietekmē preču sortimentu, cenas.

Apkopojot šajā nodaļā apskatītus jautājumus, var iezīmēt sekojošo situāciju, kurā atrodas uzņēmums. SIA Armitana, darbojoties Latvijas tirgū sešto gadu, ieguva savu pozīciju apavu tirgū un pastāvīgu klientu loku. Tomēr, ekonomiskā situācija valstī krīzes laikā negatīvi ietekmēja uzņēmuma finansiālo stāvokli. Līdz ar to apavu apgrozījumi samazinājās ne tikai SIA Armitana, bet arī pārējo konkurentu veikalos un nācās strādāt ar zaudējumiem. Izpētot uzņēmumu finanšu datus, tika noskaidrots, ka 2009.gadā cieta zaudējumus gandrīz visi lielākie apavu mazumtirgotāji.

Apavu tirgus pētījums rada, ka Latvijā nav izteikti dominējoša apavu mazumtirgotāja. Līdera pozīcijas 2008.gadā ieņēma uzņēmums, kura tirgus daļa sastādīja tikai 10,5%. Var novērot, ka lielāko tirgus daļu īpašnieku sadalījums pastāvīgi svārstās. Apgrozījumu apjomos 2009.gadā SIA Armitana apsteidza uzņēmumu „Ecco Baltija” un bija tuvu SIA Eiropas Apavi apgrozījumu summai. Tas liecina par SIA Armitana konkurētspēju.

Finanšu analīze parādīja, ka uzņēmums atrodas nestabilitātes stadijā. Tika noskaidrots, ka uzņēmumam ir augsta atkarība no aizņemtā kapitāla – 2009. gadā pašu kapitāls sastādīja tikai 26% no kopējās bilances summas. Starpsējuma un absolūtās likviditātes rādītāji ir salīdzinoši zemi, jo ļoti augsts apgrozāmo līdzekļu īpatsvars ir preču krājumiem, bet tie pieder pie lēni realizējamiem aktīviem.

Līdz ar to var secināt, ka uzņēmumam nav līdzekļu tālākai attīstībai tuvākajā laikā. Esošais finansiālais stāvoklis ļauj tikai noturēt iegūtas tirgus daļas un konkurēt apavu tirgū, piedāvājot konkurētspējīgo preci.

Uzņēmuma analīze, kas ietver sevī finanšu analīzi, tirgus daļu analīzi un citu elementu analīzi, palīdzēja izprast kā uzņēmums strādā. Tomēr ne mazāk svarīgi ir zināt kā tam vajadzētu strādāt, vai viss tiek darīts pareizi un kā vajadzētu būt nākotnē. Tāpēc nākama nodaļa tiek veltīta šo jautājumu izpētei.

### 3 SIA ARMITANA VEIKALU ANALĪZE UN ATTĪSTĪBAS IESPĒJAS

Bakalaura darba otrā daļa tika veltīta uzņēmuma Armitana darbības analīzei kopumā. Tika noskaidrota un apkopota būtiska informācija par uzņēmuma pozīciju Latvijas apavu tirgū, finansiālo stāvokli. Tika noteiktas uzņēmuma stiprās un vājās puses, kā arī darbības iespējas un draudi. Tā kā šī darba mērķis ir izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma tālākai attīstībai, ir svarīgi pievērsties uzņēmuma veikalu darbības pētīšanai. Savukārt, noteikt uzņēmuma veikalu attīstības iespējas un izprast nākotnes darbības tendences palīdzēs ekspertu anketēšanas metode un tās analīze. Bet sākumā ir svarīgi izpētīt SIA Armitana veikalu tīklu Latvijā, to sortimentu un specifiku.

Kā jau tika pieminēts, šobrīd uzņēmumam pieder 9 veikali, kuri atrodas Rīgā. 2010. februārī tika slēgti 2 veikali – „Reno” un „ZB Shoes” tirdzniecības centrā „Azur”.

Uzņēmumam pieder veikals „Reno”, kurš atrodas t/c „Olimpia”. Veikalā „Reno” ir vairāki tūkstoši apavu. Šī veikala specifika ir saistīta ar to, ka veikalā pastāv ierobežots izmēru skaits, toties plašs un daudzveidīgs modeļu sortiments. Klientu maksimālās ērtības nolūkos, piedāvājumā esošie apavu izmēri ir izlikti tirdzniecības zālē. To cenas ir salīdzinoši zemas, vidēji viens apavu pāris maksā 17ls. Ir ļoti liela izvēle tieši bērnu apaviem, kā arī sieviešu un vīriešu apaviem. Apavi arī attiecīgi iedalās kvalitātes ziņā, sākot no apaviem, kuru cena ir 9.99 Ls līdz 44.99 Ls.

„ZB Shoes” veikalu tīklā atrodas 3 veikali Rīgā, kuri ir izvietoti t/c „Olimpia”, Krišjāņa Barona ielā 34 un t/c „Rīga Plaza”. Veikali ir orientēti uz iedzīvotājiem ar zemu un vidēju ienākuma līmeni. Veikalā piedāvātiem apaviem ir interesants, daudzveidīgs, moderns dizains, kā arī plašs sortiments. Tiek piedāvāti sieviešu un vīriešu apavi. Apavu klāsta sadalījums ir sekojošais:

- dārgie kvalitatīvie apavi – 25% no kopēja apavu skaita;
- apavi ar vidējā līmeņa cenām un vidējā līmeņa kvalitāti – 30%;
- lēti apavi ar zemu kvalitāti – 45%.

Savukārt, uzņēmumam SIA Armitana piederošs veikals „Geox” atrodas t/c „Rīga Plaza”. Veikalā tiek piedāvāti slavenā zīmola „Geox” apavi un jakas sievietēm, vīriešiem un bērniem. Cenas veikalā ir augstas, sākot no 39,99 līdz 114,99 Ls. Klientu loks pārsvara sastāv no pastāvīgiem klientiem, kuri ir iecīnījuši šī zīmola apavus un apģērbus.

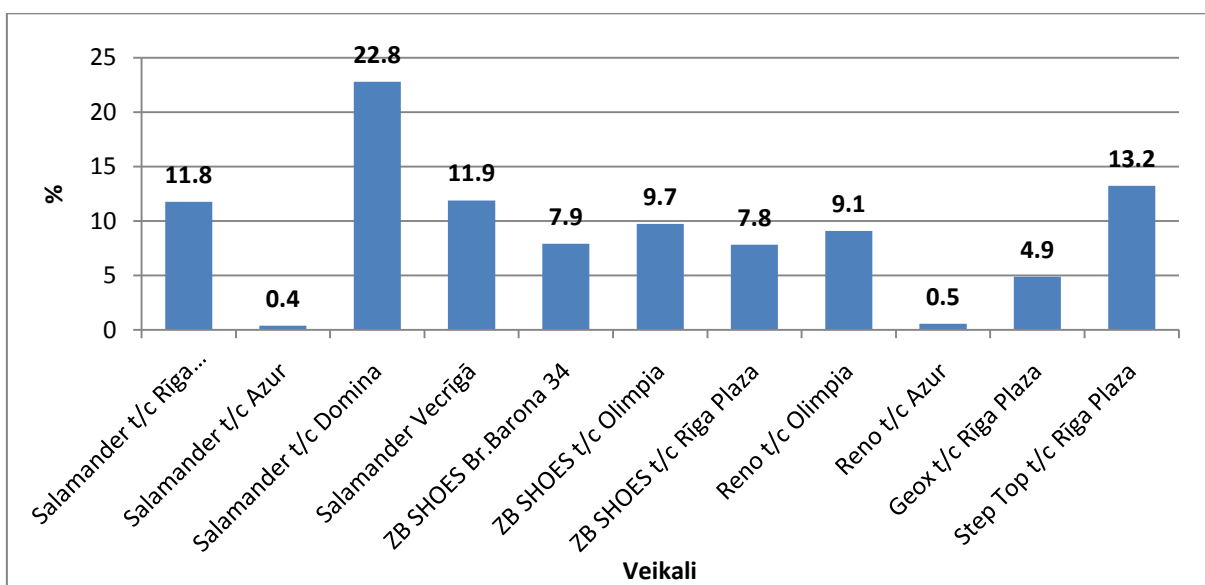
Nākamais uzņēmuma veikals ir „Salamander”. Šajā apavu salonu tīklā ir 3 veikali, kuri atrodas t/c „Domina”, t/c „Rīga Plaza” un Krāmu ielā 2. Tiek piedāvāti klasiski apavi ar augsto kvalitāti un ar augstām cenām: „Loyd”, „Hog1”, „Armani”, „Peter Kaiser”, „Geox”,

„Lacoste”, „Clarks”, „Gabor”, „Lord Excellent”, „Camel Active”, „Massimiliano Cantarini”, „Rieker”, „Ecco”, „Ara”, „Betty Barclay” u.c. Papildus tiek piedāvātas somas.

Vēl viens uzņēmuma veikals – „Step Top” - atrodas t/c „Rīga Plaza”. Veikalā tiek piedāvāti apavi no tādiem zīmoliem kā „Bronx”, „Vagabond”, „Diesel”, „Miss Sixty”, „Camper”, „Tommy Hilfiger”, „Mexx”, „Guess” u.c.

Lai saprastu, kādu veikalu attīstībai ir vērts pievērst lielāku uzmanību, ir svarīgi izpētīt atsevišķu veikalu un veikalu tīklu kopējo apgrozījuma struktūru.

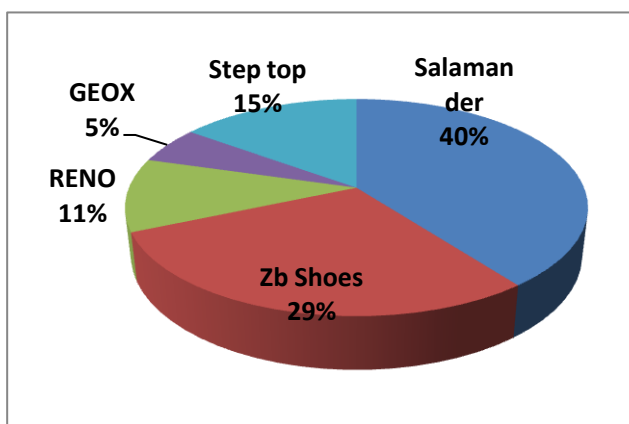
SIA Armitana veikalu sadalījums pēc veikalu apgrozījumu īpatsvara kopējā apgrozījumā 2010. gadā ir apkopots grafikos. 2010. gadā lielākais apgrozījums bija veikalam Salamander, kurš atrodas t/c Dominā – 22,8% no kopēja uzņēmuma apgrozījuma. Šis veikals uzņēmumam gūst lielākus ieņēmumus, bet arī īres maksa t/c Domina ir visaugstākā.



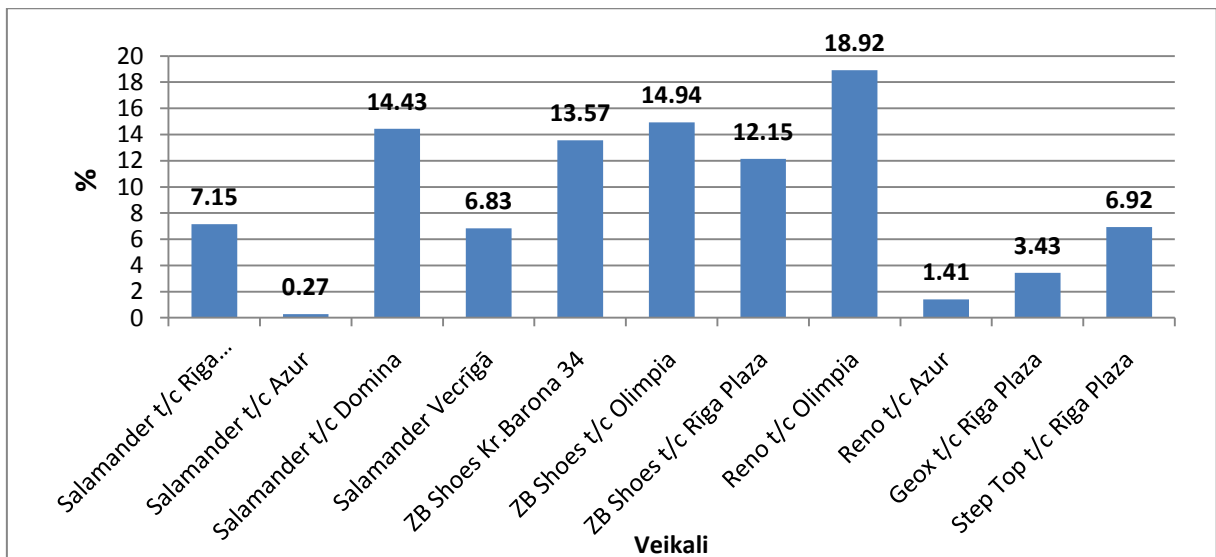
3.1 att. SIA Armitana 2010.gada apgrozījuma sadalījums pa veikaliem

Viens no faktoriem, kāpēc Salamander tīkla veikaliem ir lielākais apgrozījums, ir augstas apavu cenas. Ja mēs salīdzinām veikalu tīklus, tad ZB Shoes veikali atpaliek no Salamander tīkla par 11%.

Ja mēs skatāmies uz veikalu pārdoto apavu pāru skaitu (att.3.3), tad pirmo vietu ieņem veikals Reno t/c Olimpiā.



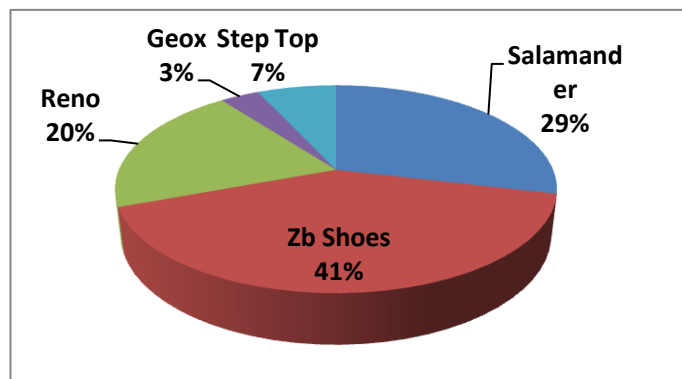
3.2 att. 2010.g.apgrozījumu sadalījums pa veikalu tīkliem



3.3 att. SIA Armitana veikalu sadalījums pēc pārdoto apavu pāru skaita.

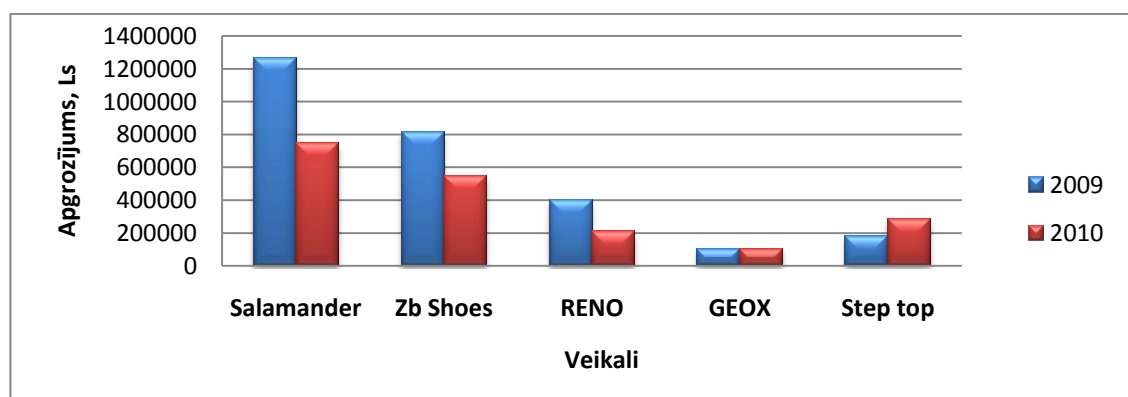
Kā redzams, otro vietu pēc pārdoto apavu pāru skaita ieņem veikals „Salamander” (t/c „Domina”), tam seko „ZB Shoes” tīkla veikali.

Ja salīdzināt veikalu tīklus, tad „ZB Shoes” veikalu tīklam pieder 41% no visiem pārdotiem apavu pāriem 2010.gadā (att.3.4). Var secināt, ka klienti lētākus apavus pērk biežāk.



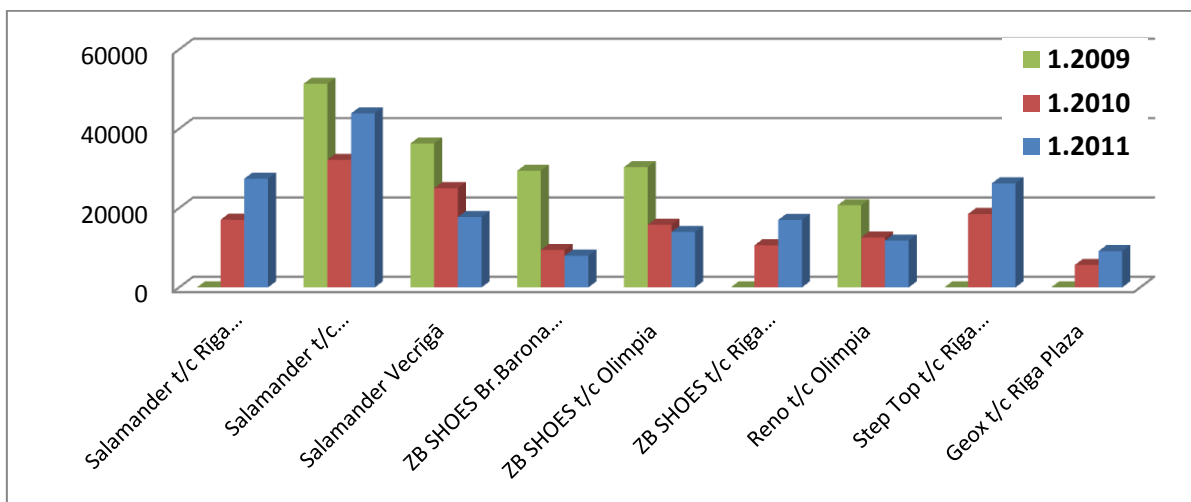
3.4 att. Pārdoto apavu pāru skaita sadalījums pa veikalu tīkliem

Nākamais, kam vērts vēltīt uzmanību, ir apgrozījumu izmaiņas pēdēju gadu laikā (att.3.5.). 2009.-2010.gadā turpinās apgrozījuma krituma tendence. Straujākais kritums ir vērojams veikalu tīklam „Salamander”. Ir iespējams pieļaut, ka iedzīvotāji deva priekšroku lētākiem apaviem.

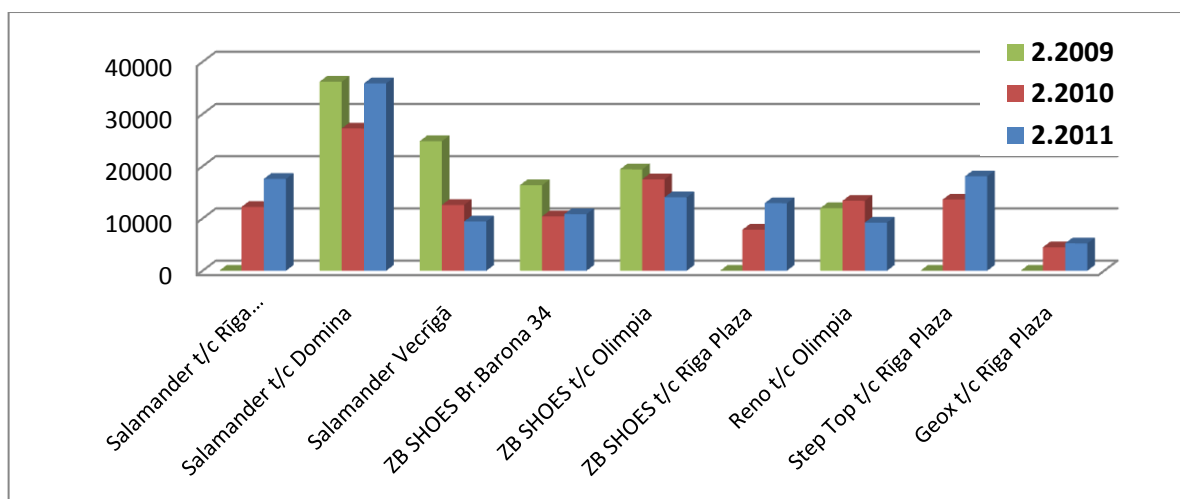


3.5 att. SIA Armitana apavu veikalu tīklu apgrozījums 2009. – 2010. gadā

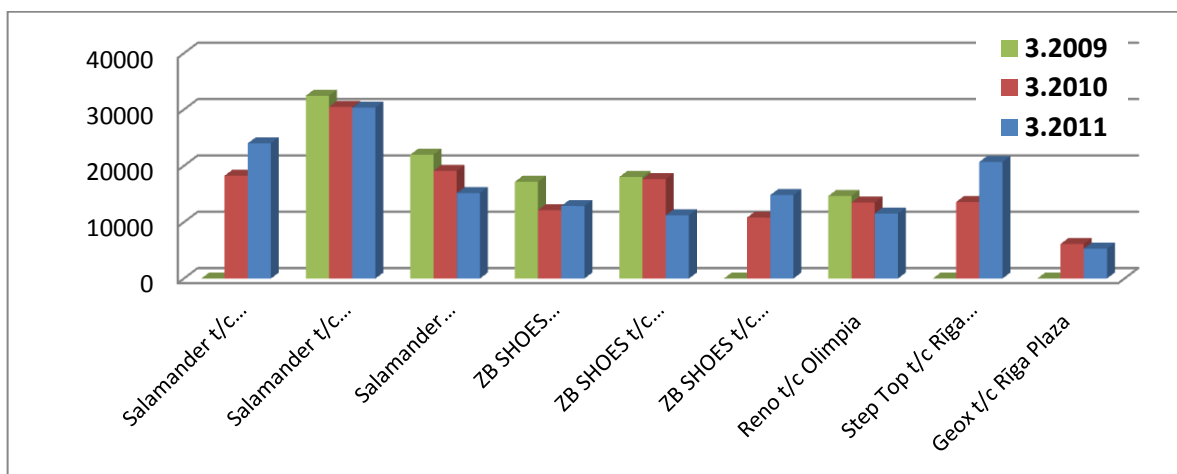
Apkopojot datus par veikalu apgrozījumiem 2009.-2011.gada janvāris-marts (att.3.6.-3.9.), var redzēt, ka joprojām pastāv pieprasījuma samazinājums. Tikai veikalos, kuri atrodas tirdzniecības centrā „Rīga Plaza”, apgrozījums 2010.gadā ir pieaudzis, salīdzinot ar 2009.gada apgrozījumiem. Tomēr 2011. gada aprīlī visu veikalu apgrozījumi uzlabojās.



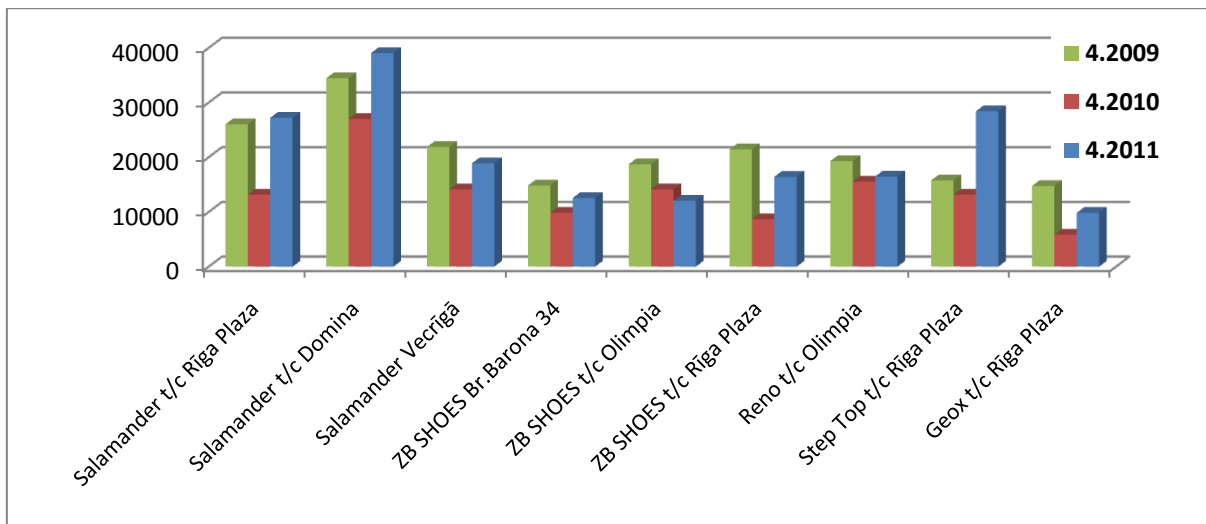
3.6. att. SIA Armitana veikalu apgrozījums 2009.-2011. g. janvārī



3.7. att. SIA Armitana veikalu apgrozījums 2009.-2011. g. februārī



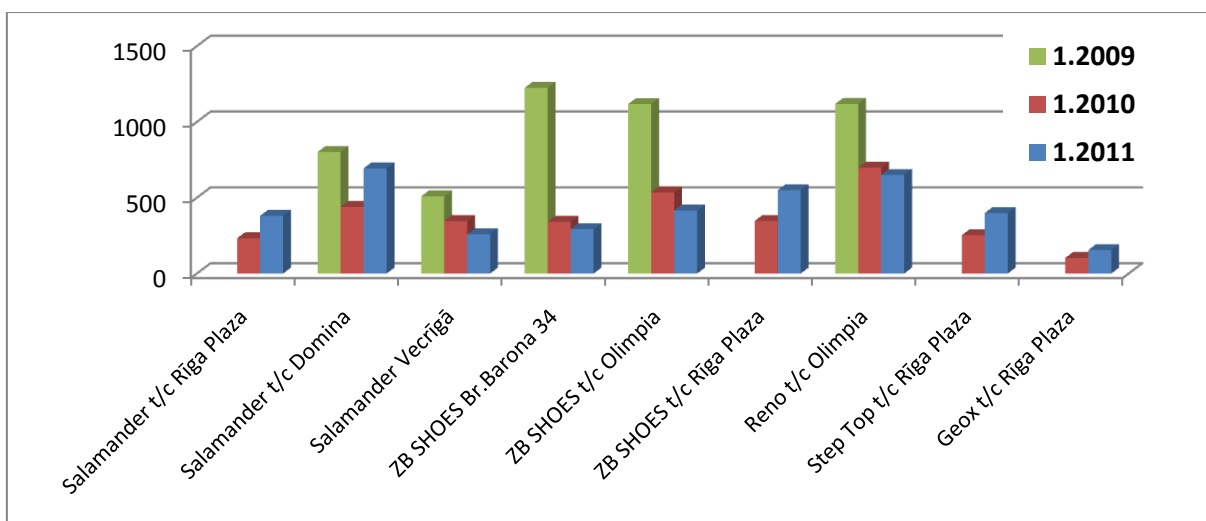
3.8. att. SIA Armitana veikalu apgrozījums 2009.-2011. g. martā



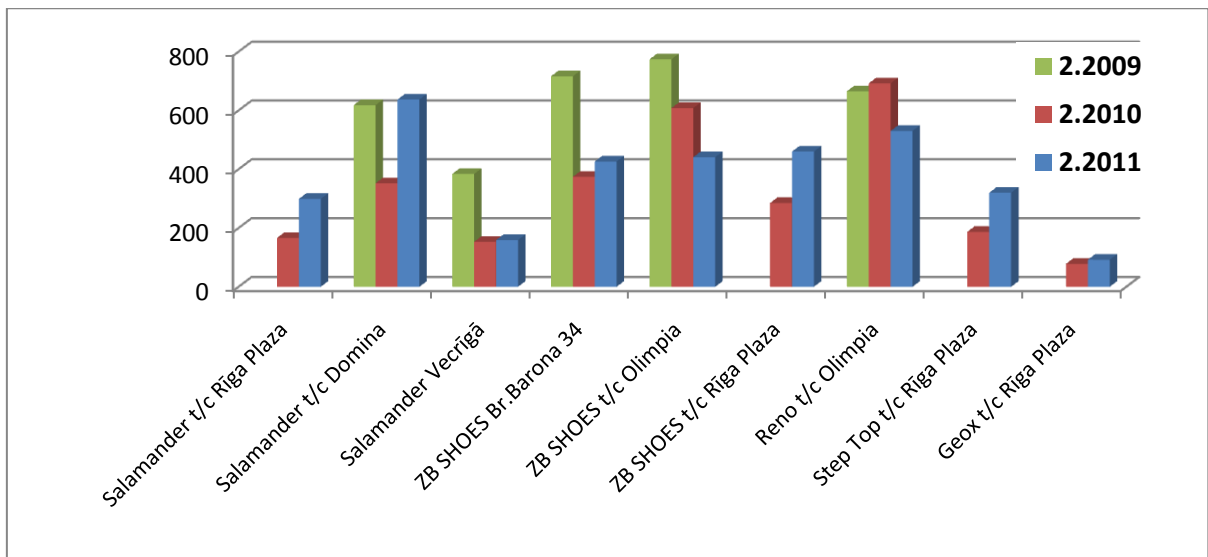
3.9. att. SIA Armitana veikalu apgrozījums 2009.-2011. g. aprīlī

Salīdzinot veikalu apgrozījumus naudas ekvivalentā par janvāri, februāri un martu 2009.-2011.gados, varam redzēt, ka veikalu tendences ir dažādas. Veikaliem, kuri atrodas t/c „Rīga Plaza” ir izteikta apgrozījuma pieauguma tendence 2011.gadā, salīdzinot ar iepriekšējo gadu. Četri veikali t/c „Rīga Plaza” tika atvērti 2009.gada aprīlī. Savukārt, veikaliem t/c „Olimpia” un „Salamander” veikalam Vecrīgā joprojām ir izteikta apgrozījuma samazināšanas tendence. Veikala „Geox” rezultāti ir ļoti līdzīgi, salīdzinot divus pēdējus gadus. Tas liecina par to, ka veikalu „Geox” izmanto pastāvīgo klientu loks, kuri dod priekšroku šī zīmola apaviem. Pozitīva tendence ir vērojama salonam „Salamander” t/c „Domina”, kura 2011.gada rezultāti ir tuvi 2009. gada rezultātiem. Savukārt 2011.gada aprīlī veikalu apgrozījumi apsteidza iepriekšējā gada apjomus, izņemot „ZB Shoes” veikalu t/c „Olimpia”. Visstraujākais pieaugums tiek novērots „Salamander” un „Step Top” veikaliem.

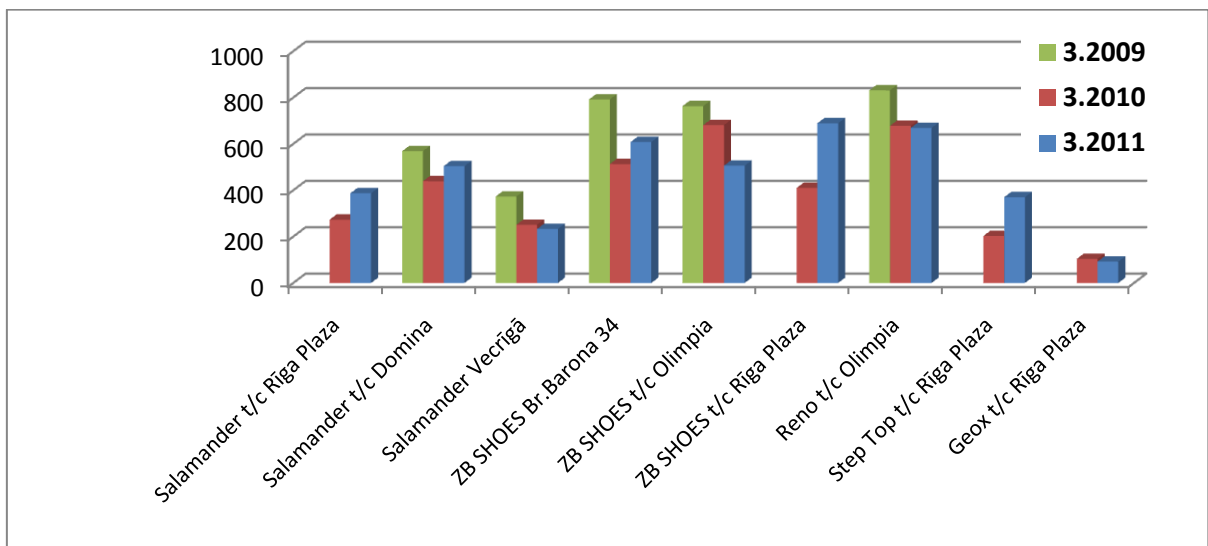
Attēlos 3.10.-3.13. tika parādītas apavu pāru pārdošanas skaita apjomi.



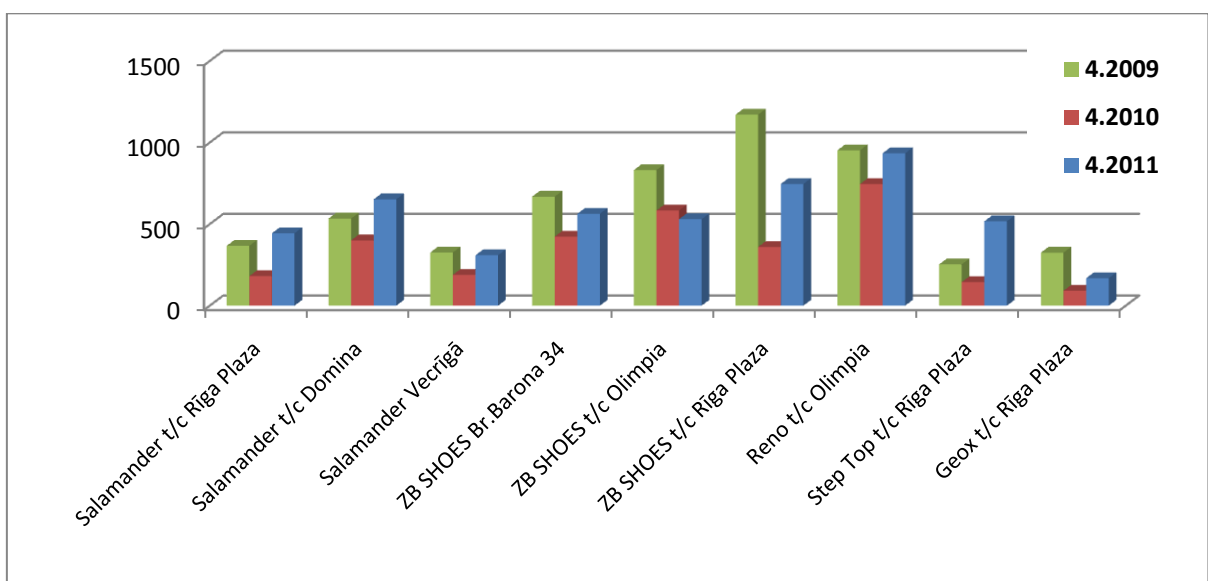
3.10. att. SIA Armitana pārdoto apavu pāru skaits 2009.-2011.g. janvārī



3.11. att. SIA Armitana pārdoto apavu pāru skaits 2009.-2011.g. februārī



3.12. att. SIA Armitana pārdoto apavu pāru skaits 2009.-2011.g. martā



3.13. att. SIA Armitana pārdoto apavu pāru skaits 2009.-2011.g. aprīlī

Visi veikali, izņemot „ZB Shoes” t/c „Olimpiā”, ir pārspējuši 2010.gada rezultātus vai bija pavisam tuvu tam. „Step Top” 2011.gada pirmajos četros mēnešos pārdoto apavu pāru skaits visu laiku ir pieaudzis un parādīja daudz labākus rezultātus, nekā 2010. gadā. Kopējā tendence liecina, ka pieprasījums pēc apaviem aug.

Uzņēmuma peļņu veido pārdošanas apjomi. Uzņēmuma ilgtspējīgai attīstībai nepārtraukti jāmeklē paņēmieni, ar kuru palīdzību stimulēt pirkumu skaitu. Ir būtiski nepieciešami pamudināt potenciālo pircēju atnākt uz veikalu un tad veikalā piedāvāt viņam vislabāko servisu. Tātad mārketinga aktivitātes un pārdevēju motivācija ir spēki, kuri virza uzņēmumu uz priekšu. Šie jautājumi un uzņēmuma riska analīze tiks izpētīti šīs nodaļas turpinājumā.

### 3.1 Uzņēmuma riska analīze un vērtējums

Uzņēmējdarbība vienmēr saistās ar risku. Tāpēc iesākot uzņēmuma attīstības plānošanu, ir svarīgi novērtēt visus riskus.

#### SIA Armitana riska analīze uz finanšu koeficientu pamata

Koeficientu aprēķināšana un analīze ir viens no svarīgākiem finanšu analīzes instrumentiem. Ir diezgan sarežģīti sniegt uzņēmuma risku vērtējumu un rekomendācijas, balstoties tikai uz koeficientiem. Nevajadzētu aizmirst, ka koeficienti ir lietderīgi kā sistēma un kāds viens vienīgs koeficients, kurš aprakstītu uzņēmuma risku stāvokli, neeksistē. Koeficienti ir tikai ērts un samērā vienkāršs uzņēmuma kopēja stāvokļa analīzes veids. Tabulā 3.1. ir apkopoti svarīgākie finanšu koeficienti.

3.1.tabula

SIA Armitana finanšu koeficienti, 2009.gads<sup>1</sup>

Rādītājs	Aprēķināšanas algoritms	Uzņēmuma vērtības	Teorētiskā norma <sup>2</sup>
Kopējā likviditāte (L <sub>2</sub> )	$\frac{\text{Apgrozāmie līdzekļi}}{\text{Īstermiņa saistības}}$	<b>1,12</b>	>1,5
Starpseguma likviditāte (L <sub>2</sub> )	$\frac{\text{Debitori} + \text{Nauda} + \text{Īstermiņa vērtspapīri}}{\text{Īstermiņa saistības}}$	<b>0,12</b>	0,2-0,3

<sup>1</sup> Koeficienti tika aprēķināti, balstoties uz SIA Armitana 2009. gada bilances un peļņas/zaudējuma aprēķina no Lursoft datubāzes

<sup>2</sup> Черникова Ю.В., Юн Б.Г., Григорьев В.В. Финансовое оздоровление предприятий, Москва: Дело 2005, стр.50-52

Krājumu un tīto apgrozāmo līdzekļu attiecības	$\frac{\text{Krājumi}}{\text{Tīrie apgrozāmie līdzekļi}}$	<b>8,1</b>	>1
Krājumu apgrozījums	$\frac{\text{Pārdošanas apjoms}}{\text{Krājumi}}$	<b>2,16</b>	-
Saistību un aktīvu attiecības	$\frac{\text{Saistības}}{\text{Aktīvi}}$	<b>0,74</b>	<0,7
Peļņas norma	$\frac{\text{Bruto peļņa}}{\text{Neto apgrozījums}}$	<b>0,28</b>	0,25
Tīrās peļņas norma	$\frac{\text{Tīrā peļņa}}{\text{Neto apgrozījums}}$	<b>-0,08</b>	0,2

Kā tika noskaidrots finanšu analīzē, uzņēmuma kopējā likviditāte ir pieņemamās robežās. Tomēr, ja novērtēt apgrozāmo līdzekļu struktūru, ir redzams, ka lielāko daļu sastāda preces pārdošanai un debitori. Skaidrā nauda sastāda tikai 2% no kopējiem apgrozāmiem līdzekļiem. Tāpēc starpseguma likviditāte (vai ātrās likviditātes koeficients) ir tik zems. Tas rada uzņēmumam **risku nenorēķināties ar īstermiņa kreditoriem**, ja būs grūtības ar preces realizēšanu vai debitora parādu atgūšanu. Var rasties **īpašumu vērtības zaudējumu risks**, ja nāksies tos steidzīgi izpārdot, lai nosegtu īstermiņa parādus un naudas sodus.

Nākamais **risks** ir saistīts ar **preču krājumu lielumu**. Apavi ir prece, kurai raksturīga sezonālitate, morāla novecošana, tāpēc, jo ilgāk prece paliek noliktavās, jo zemāka paliek tās vērtība. Ja preces partija nebija pārdota vienas sezonas laikā, tad nākošajā sezonā to pārdot būs vēl grūtāk. Modes tendences mainās ļoti strauji, līdz ar to mainās arī pieprasījums. Uzņēmuma vadība paredzēja, ka krīzes laikā pieprasījums samazināsies, tāpēc 2009.gadā samazināja apavu piegādes lielumu, lai tādējādi samazinātu risku veidot pārmērīgus preču krājumus. 2009.gadā, salīdzinot ar 2008.gadu, samazinājies neto apgrozījums par 24%, bet preču krājumi samazinājās par 19,99%.

Visi koeficienti, kas saistīti ar peļņas aprēķinu un analīzi pieņēma negatīvu vērtējumu. 2009.gadu uzņēmums noslēdza ar 226 375 Ls lieliem zaudējumiem.

Vēl viens ne mazāk svarīgs riska veids ir **kvalitātes risks**. Saņemot precī no piegādātājiem, uzņēmums nevar būt 100% pārliecināts par to kvalitāti. Pēc apavu iegādes klientam ir tiesības griezties uzņēmumā ar savām pretenzijām, ja prece izradās nekvalitatīva 2 gadu laikā. Uzņēmumam tas sniedz papildus izdevumus apavu remontam vai arī naudas atgriešanu klientam. Svarīgi ir arī tas, ka tāda prece grauj uzņēmuma labo reputāciju.

SIA Armitana veikalu tīklā prece nākošai sezonai tiek pasūtīta laicīgi. Jau no februāra sākuma sākās jauno kolekciju piegādes. Izvēloties, kādu preci pasūtīt un kādā daudzumā, uzņēmumam nākas saskarties ar pieprasījuma risku, tāpēc uzņēmējiem jāveic nākamās sezonas apavu pieprasījuma prognozi. Pieprasījumu var ietekmēt, galvenokārt, tādi faktori, ka laika apstākļi, modes tendences Latvijā un pasaulē. Tā, piemēram, 2010.gada februārī visi apavu veikali saskārās ar pēkšņo lielu pieprasījumu pēc gumijas apaviem. Savukārt piedāvājums veikalos nebija pietiekams un jau februāra beigās bija jūtams gumijas zābaku 38., 39., 40. izmēru deficīts. Tāds gumijas zābaku pārdošanas apjoms līdz šim vēl nav bijis pieredzēts. Līdz ar to vīriešiem stilīgus gumijas zābakus nopirkt bija gandrīz neiespējami. Neviens nevarēja paredzēt, ka arī vīriešiem būs liela interese pēc gumijas apaviem. SIA Armitana veikalos gumijas apavu vīriešiem nebija un arī tagad nav.

### **SIA Armitana risku analīze ar ekspertu metodi**

Riskus, kurus grūti novērtēt kvantitatīvi, ir iespējams novērtēt ar ekspertu vērtējumu. Šī metode tika izvēlēta riska nerealizēt jauno kolekciju, pārmērīga preču krājumu palielinājuma un ieplānotas peļņas neiegūšanas analīzei. Pirms ekspertu anketēšanas tika atlasīti 10 riska faktori. Vēlāk veikalu vadītājas deva savu ekspertu vērtējumu katram kritērijam. Apakšnodaļā „Uzņēmuma attīstības perspektīvu ekspertu vērtējums” tiks apkopoti iegūtie dati un aprēķināts kopējā riska lielums.

### **3.2 Mārketinga aktivitātes**

Šajā sadaļā tiks izvērtētas uzņēmuma veikalos tīklā esošās mārketinga aktivitātes. Vai uzņēmums izmanto visus pieejamos preču virzīšanas paņēmienus. Tas tiek darīts ar mērķi izstrādāt priekšlikumus, kas palīdzētu palielināt preču apgrozījuma lielumu nākotnē.

Kā jau tika noskaidrots darba gaitā, SIA Armitana 7 veikali atrodas tirdzniecības centros un 2 ir atsevišķi veikali.

Veikalu izvietošana tirdzniecības centros ir ļoti izdevīga. Tirdzniecības centros pastāvīgi notiek mārketinga aktivitātes, kas piesaista lielu potenciālo pircēju skaitu. Lielu klientu skaitu piesaistīja tādi grandiozie t/c „Rīga Plaza” pasākumi, kā Santa Klauza no Lapzemes vizīte decembrī, Sieviešu rallijs martā, Iepirkšanas nakts aprīlī un citi. Uzņēmumam atliek tikai rūpēties par savu veikalos izkārtojumu, nodrošināt konkurētspējīgu preču piedāvājumu un kvalificēto personālu. Tāpēc apgrozījumi veikalos, kuri ir izvietoti tirdzniecības centros, ir salīdzinoši lielāki, nekā veikalos, kas atrodas atsevišķās telpās.

SIA Armitana pavisam minimāli izmanto mediju reklāmu. Mārketinga aktivitātes balstās uz košiem plakātiem veikalos, kuri piesaista garāmejošos cilvēkus, un lojalitātes

programmu. Pastāvīgajiem klientiem tiek izsūtītas īsziņas par aktuālajiem piedāvājumiem. Retos gadījumos var ieraudzīt fotogrāfijas no jaunām apavu kolekcijām tādos žurnālos, kā Cosmopolitan, Lilit. SIA Armitana izmanto iespēju izvietot informāciju par apaviem tirdzniecības centra „Rīga Plaza” mājas lapā. Toties konkurenti ir daudz aktīvāki. Lielākai daļai ir savas interaktīvās mājas lapas internetā ([www.danija.lt](http://www.danija.lt), [www.euroscor.lv](http://www.euroscor.lv), [www.eiropasapavi.lv](http://www.eiropasapavi.lv) un citi), viņi komunicē ar esošiem un potenciāliem klientiem caur tādiem sociāliem tīkliem, kā draugiem.lv, Facebook (piem., var atrast veikalu tīklu „Danija” profilu), Twitter un citiem.

Var secināt, ka SIA Armitana savas produkcijas virzīšanai izmanto sekojošus mārketinga paņēmienus:

1. Lielās izpārdošanas divreiz gadā – ziemas mēnešos no decembra līdz februārim un no jūnija līdz augustam. Izpārdošanas laikā aktīvi tiek piestrādāts pie reklāmas, lai piesaistītu pircējus. Skatlogos tiek izlikti lieli plakāti ar informāciju par atlaidēm. Izpārdošanās cenas tiek pakāpeniski pazeminātas sākot no 50%, tad seko 75% atlaide.
2. Sezonas vidū ir īpašas atlaides salonu „Salamander” un veikalu „ZB Shoes” kluba biedriem. Viņiem ir pieejami dažādi īpašie piedāvājumi, kuri nav pieejami parastiem klientiem. Piemēram, papildus 20% atlaides jaunai kolekcijai.
3. Īpaši piedāvājumi svētku dienās, piemēram, pērkot 2 apavu pārus otram 20 % atlaide.
4. Reklāma žurnālos – „LILIT”, „Pastaiga”, „Cosmopolitan”. Parasti tiek reklamētās jaunas kolekcijas, kā arī reklāmā tiek ietvertas ziņas par akcijām un veikalu atrašanās vietu.
5. Tiek izmantots arī iekšējais tirdzniecības centra radio. Lai reklamētu SIA Armitana veikalus, tirdzniecības centros atskaņo reklāmas rullīti, kas satur informāciju par jaunāko, ko piedāvā veikals, par akcijām, atlaidēm, izpārdošanām.
6. Tiek dalīti veikala „Salamander” bukleti, kas satur informāciju par apavu jaunākajām kolekcijām, modes tendencēm, kuras pieejamas šajos veikalos, kā arī informatīvas ziņas par veikalu.
7. Preču prezentācija ietver ne tikai skatlogos atrodamās preces, bet arī, piemēram, tirdzniecības centra „Rīga Plaza” manekenos var ieraudzīt SIA Armitana veikalu apavus. Tas veiksmīgi piesaista klientus, jo garāmejojot viņš var ieraudzīt kaut ko interesantu, kas izraisīs interesi par precī un radīs vēlmi apmeklēt pašu veikalu.

Neskatoties uz veiktām mārketinga aktivitātēm, ir jūtams informācijas trūkums par veikaliem. Lai pircēji pirktu precī, viņus ir jāinformē par preces esamību, tās jaunumiem, īpašībām un priekšrocībām, cenu un vietu, kur tā nopērkama. Piemēram, ja cilvēkam nav gadījies apmeklēt tirdzniecības centrus „Rīga Plaza” un „Olimpia” un viņš nestaigā pa

Krišjāņa Barona ielu, tad visdrīzāk viņš nekad arī neuzzinās par veikaliem „ZB Shoes”. Šis fakts ļoti ierobežo šo veikalu potenciālo klientu loku.

Mūsdienās lielāka daļa iedzīvotāju kā galveno informācijas avotu izmanto Internetu. Bet ko var uzzināt par SIA Armitana veikaliem, piem., ierakstot atslēgvārdu „ZB Shoes ” meklēšanas serverī? Vienīgi atsevišķu veikalu adreses un telefonu numurus. Pēc esošā informācijas apjoma var spriest par uzņēmuma līmeni. Ir atrodama mājas lapa par uzņēmumu SIA Armitana Lietuvā un tā veikaliem, tomēr informācija ir pavisam primitīva un tikai lietuviešu valodā.

Trūkums ir arī tas, ka nav vienotas informācijas sistēmas starp veikaliem par esošo preci noliktavās. Ja klientam iepatikās kādi apavi, bet veikalā nav viņa izmēra, pārdevējas nevar uzreiz atbildēt vai citā veikalā nepieciešamo izmēru var atrast. Pajet kāds laiciņš kamēr pārdevēja sazvanīs citu veikalu, kamēr tur tiks apskatīts noliktavā, kamēr atzvanīs. Pēc tam šī procedūra jāatkārto ar nākamo veikalu, ja iepriekšējā meklētais apavu pāris netika atrasts. Tas liecina par veikalu sliktu organizētību. Neapšaubāmi, informācijas apmaiņas procesa uzlabošana palīdzētu pārvaldīt preču krājumus.

Veiksmīgs ir tas, kurš iet solī ar tehnoloģisko progresu un soli priekšā saviem konkurentiem. Apavu noskatīšana un rezervēšana internetā ir pagaidām jauns pakalpojums. Bibliotēkās notiek grāmatu rezervēšana, kāpēc neizmēģināt šo sistēmu apavu veikalā? Izpētot piedāvāto pakalpojumu klāstu, tika noskaidrots, ka šo pakalpojumu jau piedāvā viens uzņēmums. Uzņēmumam SIA Artima pieder 7 veikali: „Sabo”, „Milano”, „Bomond”, „Fermani” un 3 veikali „Gabi”. Uzņēmums piedāvā klientiem iepazīties ar piedāvāto preci mājas lapā [www.apavi7.lv](http://www.apavi7.lv) un veikt apavu rezervāciju pa telefonu. SIA Artima nepiedāvā pirkt apavus internetā, bet aicina uz saviem veikaliem. Mājas lapā var apskatīt apavu, somu, kopšanas līdzekļu klāstu, noskaidrot, kurā no veikaliem atrodas nepieciešamais izmērs un veikt rezervāciju.

Šī pakalpojuma ieviešana SIA Armitana veikalu tīklā palīdzētu piesaistīt klientus, modernizēt klientu apkalpošanas servisu. Šis pakalpojums būtu lieliska iespēja ietaupīt laiku 41. un 36. izmēra īpašniekiem, kā arī stimulētu pēdējo pāru noietu. Bieži vien rodas grūtības ar pēdējo pāru realizāciju. Ierobežotas vietas dēļ, tos nākas izvietot veikala zāles malā, kur viņi var izskatīties ne visai pamanāmi un nostāvēt visas sezonas garumā. Ekspertu viedoklis par pakalpojuma ieviešanu uzņēmumā tiks apkopots apakšnodaļā „Uzņēmuma attīstības perspektīvu ekspertu vērtējums”.

Uzņēmēji biežāk izvēlās starp divām alternatīvām vai nu atvērt reālu veikalu, vai interneta veikalu. Kāpēc vajag izvēlēties tikai vienu, ja var visu apvienot daudzkanālu tirdzniecībā. Atvērt veikalu internetā ir daudz lētāk nekā reālu veikalu. Arī mājas lapas

uzturēšana būs lētāka nekā īres maksa par veikala telpām. Elektroniskajā mazumtirdzniecībā preču kvalitāte saglabājas, bet izmaksas samazinās, patērētājus apmierina ērta pieeja precēm, realizāciju ir iespējams nodrošināt plašākos mērogos nekā tradicionālajos mazumtirdzniecības sadales kanālos.<sup>1</sup> SIA Armitana gadījumā i-veikals varētu kļūt par risinājumu lieko krājumu realizācijā. Bieži vien veikalos ir pārāk ierobežots preču izvietojuma laukums. To, kas jau ne pārāk iedaras plauktos blakus jaunai kolekcijai, var mēģināt gaumīgi piedāvāt internetā. Darba turpinājumā tiks noskaidrots ekspertu viedoklis par interneta veikala iespējamo ietekmi uz uzņēmuma kopējo apavu apgrozījumu.

### 3.3 Darbinieku motivācijas sistēma

Motivēšana ir darbinieku stimulēšana izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personīgus mērķus.<sup>2</sup> Pavadīt savu darba laiku darbinieks var dažādi – maksimāli efektīvi izmantot savu darba laiku darba pienākumu pildīšanai vai arī lēni un bez īpašas centības pildīt darba obligātus pienākumus. No uzņēmuma vadības, ka arī no veikalu vadītājiem ir atkarīgs, kuru no alternatīvām izvēlēsies darbinieks. Stimuls ir līdzeklis, ar kuru pamudina cilvēku strādāt. Pareizi stimulējot darbiniekus, labumu gūst gan darbinieki, gan vadītāji.<sup>3</sup>

Cilvēki ir visvērtīgākie uzņēmuma resursi, bet tajā pašā laikā cilvēki ir vienīgie resursi, kas spēs rīkoties pret organizācijas mērķiem, tāpēc ir jāiegulda lielas pūles, lai viņu enerģiju izmantotu organizācijas labā.<sup>4</sup>

SIA Armitana pārdevēju motivācijai tiek izmantots tradicionālais motivācijas modelis. Jo vairāk pārdevēja pārdos, jo lielāka būs naudas piemaksa algai. Latvijā noteiktai minimālai darba algai tiek pieskaitīts noteikts % no pārdevējas personīga mēneša ietirgojuma summas.

Par veikala mēneša apgrozījuma plāna izpildi pārdevējām tiek izmaksātas piemaksas algai 10 latu vērtībā.

Lai motivētu veikalu pārdevējas strādāt centīgāk SIA Armitana rīko iekšējus konkursus veikalos pārdevējām. Pastāv konkurss uz sezonas apavu kopšanas līdzekļu pārdošanu, kas ir iespēja pārdevējai nopelnīt prēmiju. Konkurss katru reizi ir savādāks, lai vairāk attīstītu darbinieku iemaņas darbā ar klientiem, ar precēm. Tādejādi, lai palielinātu uzņēmuma apgrozījumu un apkalpošanas kvalitāti. Kā arī tiek apbalvota mēneša labāka pārdevēja ar dāvanu karti, kuru var izmantot SIA Armitana veikalos.

---

<sup>1</sup> Stabulniece.L., Konkurences analīzes koncepcija mazumtirdzniecībā, Rīga: Latvijas Universitāte, 2006. 649.lpp.

<sup>2</sup> Paraude V., Beļčikovs J. Menedžments, R.: Vaidelote, 2001, lpp.339

<sup>3</sup> Paraude V., Beļčikovs J. Menedžments, R.: Vaidelote, 2001, lpp.340

<sup>4</sup> Paraude V., Beļčikovs J. Menedžments, R.: Vaidelote, 2001, lpp.341

Tomēr ir jūtamas nepilnības esošajā sistēmā. Bieža darbinieku maiņa arī liecina par to, ka uzņēmumā ir problēmas. Katra veikalā var sastapt tikai 1-2 pārdevējas, kuras ir nostrādājušas uzņēmumā 1-2 gadus.

Var secināt, ka mēneša apgrozījumu plāni veikaliem tiek uzlikti pārāk augsti. Darba 2.4. apakšnodaļā tika analizēta mēneša plānu izpilde 2009. un 2010.gadā. Tā kā plānu izpilde 2 gadu laikā ir ļoti zema – 2009. gadā 7 reizes tika izmaksātas piemaksas, 2010. – 32 reizes, kas ir 6% un 30% attiecīgi, to nevar nosaukt par stimulu aktīvāk strādāt. Pārdevējas jau mēneša sākuma netic plānu izpildei un ar tādu noskaņojumu strādā visu mēnesi. Ja mēneša plāni būtu zemāki, ar lielāku varbūtību tikt izpildītiem, pārdevējām būtu lielāka motivācija vairāk censties un rūpēties, lai katrs klients, kurš ienāk veikalā, aizietu ar pirkumu.

Izņemot klientu apkalpošanu pārdevējām jārūpējas par interesantāku apavu izkārtojumu zālē, kārtību noliktavā. Motivēt uz šo darbu pārdevējas veikala vadītājam ir grūtāk.

Kā tika noskaidrots, par motivāciju tiek izmantota tikai apmaksas sistēma. Tomēr, būtu jāņem vērā, ka darba apstākļi arī ir ļoti nozīmīgs factors. Ja uzņēmumu nerūp kādos apstākļos darbinieks ēd pusdienas, atpūšas, pavada darba laiku, pildot ikdienas darbus, kā rezultātā, krīt gan darbinieka cieņa pret uzņēmuma vadību, gan vēlēšanas censties viņiem pār labu arī. Ja darba devējs veikalos nodrošinātu darbam un atpūtai labus apstākļus, arī darbinieks būtu vairāk motivēts uzturēt kārtību darba vietā. Tā pārdevējas apzinīgāk uzturētu kārtību noliktavā. Attiecīgi, tas palīdzētu sekot līdzi veco preču krājumiem, nevis aizbīdīt to ar jauno preci.

Neapšaubāmi, daudziem darbiniekiem ir ļoti svarīgas izaugsmes iespējas. Līdz ar to būtu efektīvi nodrošināt sistemātiskās apmācības. Apkalpojot klientus pārdevējām reizēm trūkst zināšanu par modes tendencēm, par piegādāto jauno kolekciju. Apmācības palīdzētu attīstīt pārdevēju profesionālismu un paaugstināt apkalpošanas kvalitāti. Kā arī tas palīdzētu celt pārdevēju pašvērtējumu.

SIA Armitana veikalu vadītāju viedoklis par uzņēmuma darbinieku motivācijas sistēmu tiks atklāts nākamajā darba apakšnodaļā.

### **3.4 Uzņēmuma attīstības perspektīvu ekspertu vērtējums**

Uzņēmuma esošā stāvokļa vērtēšanai, ka arī riska analīzei un attīstības perspektīvu analizēšanai tika izmantota ekspertu anketēšana. Ekspertu anketēšanā piedalījās deviņu SIA Armitana veikalu vadītājas. Ar anketas paraugu var iepazīties darba pielikumā. Kopumā ekspertiem vajadzēja atbildēt uz 10 anketas jautājumiem par uzņēmuma riskiem, darbinieku motivāciju, mārketinga pasākumiem un uzņēma attīstības perspektīvām, kā arī veikt uzņēmuma apgrozījuma prognozi. Iegūtie dati tika apkopoti Exel vidē.

Pirmā jautājuma mērķis ir noskaidrot ekspertu prognozes 2011.-2013. gadam par uzņēmuma apavu apgrozījuma izmaiņām. Apkopojot ekspertu sniegtas prognozes un aprēķinot vidējo prognozi, tika iegūti sekojošie rezultāti.

3.2. tabula

### SIA Armitana apgrozījuma ekspertu prognoze 2011.-2013.gadam, LVL

Gads	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
apgrozījums	2 274 603	4 049 054	3 591 968	2 728 961	2 135 640	<b>2 619 650</b>	<b>3 258 640</b>	<b>4 192 500</b>

Tika noskaidrots, ka eksperti prognozē pakāpenisko apavu apgrozījuma pieaugumu. Tiek prognozēts, ka uzņēmums varētu panākt 2007.gada apgrozījuma apjomu tikai 2013.gadā. Eksperti prognozē apgrozījuma pieaugumu, sākot ar 2011.gadu. To var saistīt ar novēroto tendenci - jau gada pirmajos mēnešos apavu pieprasījums tiek paaugstināts.

2. un 3. jautājuma mērķis ir iegūt datus riska analīzei ar ekspertu metodi. Pētāmais risks ir risks nerealizēt jaunu kolekciju, pārmērīgi palielināt preču krājumus un neiegūt ielānoto peļņu. Riska analīzei tika atlasīti 10 riska faktori. Lai noskaidrotu katra faktora īpatsvaru, 2. jautājumā ekspertiem vajadzēja sarindot riska faktoros dilstošā kārtībā, sākot ar svarīgāko (1,2,3...), kurš visvairāk ietekmē preču realizāciju. Pēc rangu metodes tika aprēķināts katra faktora īpatsvars un rezultāti tiek apkopoti tabulā 3.3.

3.3. tabula

### Ekspertu riska faktori ranžējums

Nr.	Riska faktori	Eksperti									R	1/R	Bi
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.			
1	Tirgus ietilpība	3	1	2	6	3	6	4	2	7	34	0.029	0.11
2	Pieprasījuma tendence	2	2	1	2	4	4	1	1	3	20	0.05	0.19
3	Preču konkurētspēja	1	3	3	1	1	1	2	3	2	17	0.059	0.22
4	Iepriekšējo sezonu/gadu kolekciju realizācija	10	9	9	9	10	10	9	8	10	84	0.012	0.05
5	Mārketinga kampaņas	4	6	7	3	2	3	5	10	1	41	0.024	0.09
6	Finansiālais stāvoklis un kredītrisks	9	10	8	4	9	8	8	9	9	74	0.014	0.05
7	Pārdevēju profesionālisms (servisa nodrošinājums)	5	5	4	5	5	2	3	4	4	37	0.027	0.10
8	Klientu lojalitāte	7	7	5	7	6	9	7	5	8	61	0.016	0.06
9	Jauno klientu piesaiste	8	8	6	8	7	7	6	6	5	61	0.016	0.06
10	Uzņēmuma/veikala reputācija	6	4	10	10	8	5	10	7	6	66	0.015	0.06

Bi – faktora svars jeb nozīmīgums

$$B_i = \frac{1/R}{\sum 1/R}$$

3. jautājumā ekspertiem vajadzēja novērtēt katra riska faktora negatīvās ietekmes iestāšanas varbūtību 10 baļļu sistēmā, kur 1 nozīmē pavisam minimālo riska pakāpi. Apkopojot ekspertu vērtējumus, tika aprēķināti vidēji vērtējumi un apkopoti tabulā 3.4. Sareizinot koeficientus un saskaitot tos kopā, tika aprēķināts kopējā riskā lielums pētāmajam riska tipam. Pēc ekspertu viedokļa, risks nerealizēt jauno kolekciju ir vienāds ar 4.96 un atrodas paaugstinātā riska zonā.

3.4. tabula

#### Riska lieluma aprēķins pēc ekspertu vērtējuma

Nr.	Riska faktoru sekas	vērtējums, Wi	īpatsvars, Bi	Wi*Bi
1	Tirgus ietilpības samazināšana	4	0.11	0.45
2	Pieprasījuma samazinājums	7	0.19	1.33
3	Preču konkurētspējas pasliktināšanās	5	0.22	1.12
4	Iepriekšējo sezonu/gadu kolekciju vāja realizācija	5	0.05	0.23
5	Mārketinga kampaņu slikti rezultāti	4	0.09	0.37
6	Finansiālā stāvokļa pasliktināšanās, kredītrisks, maksātnespēja	5	0.05	0.26
7	Pārdevēju nepietiekama profesionalitāte	4	0.10	0.41
8	Klientu lojalitātes samazinājums	5	0.06	0.31
9	Vāja jaunu klientu piesaiste	6	0.06	0.37
10	Uzņēmuma/veikala reputācijas sabojāšanas	2	0.06	0.12
	Kopā	-	1.00	4.96

Ceturtnā jautājuma mērķis ir noskaidrot ekspertu viedokli par interneta veikala iespējamo ietekmi uz uzņēmuma kopējo apgrozījumu. Kopumā eksperti neuzskata, ka interneta veikalu var uzskatīt par labu alternatīvu uzņēmuma attīstībai. Apavi ir prece, kuru ļoti grūti izvēlēties internetā. 78% ekspertu uzskata, ka interneta veikala atvēršana būtiski nemainīs SIA Armitana apgrozījumu, 22% domā, ka palielinās un neviens eksperts neatbildēja, ka apgrozījums samazināsies.

**Ekspertu vērtējums Interneta veikala iespējamās ietekmes uz uzņēmuma apgrozījumu**

	Eksperti									Kopā
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
I-veikals piesaistīs jaunus klientus un apgrozījums palielināsies				1			1			2
Daļa esošo klientu pāries i-veikalā un apgrozījums īpaši nemainīsies	1	1	1		1	1		1	1	7
Klientu skaits samazināsies										0
Cits variants										0

Piektajā jautājumā ekspertiem tika piedāvāts novērtēt jaunu pakalpojumu – apavu rezervācija. Eksperti izteica savas domas par ieguvumiem un zaudējumiem, kurus var sniegt jaunais pakalpojums. Pie **ieguvumiem** no pakalpojuma ieviešanas tika atzīmēti tādi faktori, kā klientu laika ietaupījums, klientu apkalpošanas efektivitātes paaugstināšana. Pie **zaudējumiem** no pakalpojuma ieviešanas tika minēti papildus izdevumi pakalpojuma ieviešanai, risks, ka klients rezervē preci, bet neatbrauc nopirkt, kas, savukārt, aizkavē preces pārdošanu citam klientam. Kopumā pēc ekspertu izteiktām domām var secināt, ka viņi neuzskata, ka šī pakalpojuma ieviešana stimulētu apavu apgrozījuma pieaugumu.

Sestais un septītais anketas jautājumi tika uzdoti ar mērķi uzzināt ekspertu viedokli par uzņēmuma iegādāto jaunu pavasara/vasaras 2011.gada apavu kolekciju. Piektajā jautājumā tika vērtēts preču piegādātais daudzums, preču sortiments un piegādes laiks (no -2 līdz 2).

**Pavasara/vasaras'11 apavu kolekcijas ekspertu vērtējums**

	Salamander			ZB Shoes			Reno	Geox	Step top	kopā
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
Piegādātais preču daudzums	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	-1
Piegādātais preču sortiments	0	-1	-1	-1	-2	-1	0	0	-1	-7
Piegādes savlaicīgums	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1

Kā redzams, zemāko vērtējumu saņēma piegādātas preces sortiments. Eksperti uzskata, ka tas ir pārāk šaurs. Piegādātais preču daudzums tiek uzskatīts par pietiekamu un piegādes tika nodrošinātas tieši laikā.

Sestajā jautājumā tika vērtēta preču atbilstība modes tendencēm, kvalitāte un konkurētspēja (no 1 līdz 5).

## Pavasara/vasaras'11 apavu kolekcijas ekspertu vērtējums

	Salamander			ZB Shoes			Reno	Geox	Step top	kopā	vidējais vērtējums
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.		
atbilstība modes tendencēm	5	4	5	5	3	4	5	3	4	38	4.2
kvalitāte	4	4	5	3	3	3	3	4	4	33	3.7
preču konkurētspēja	5	4	5	4	3	3	4	4	4	36	4.0

Kopumā eksperti uzskata, ka jauna pavasara/vasara'11 apavu kolekcija atbilst modes tendencēm un ir konkurētspējīga. Zemāk tika novērtēta precu kvalitāte, it īpaši veikalos „ZB Shoes”.

Savukārt, astotā jautājuma mērķis ir noskaidrot ekspertu SIA Armitana attīstības redzējumu, viedokli par veikalu tīkla paplašināšanas iespējām.

## SIA Armitana veikalu tīkla paplašināšanas iespēju ekspertu vērtējums

	Eksperti									Kopā
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
<b>Paplašināt esošo veikalu tīklus (kādu?)</b>	Salamander	Salamander	Salamander	ZB Shoes	Step Top		Step Top	Step Top	Step Top	<b>8</b>
<b>Franšīze</b>										<b>0</b>
<b>Atvērt zīmola veikalu (kādu?)</b>										<b>0</b>
<b>Cits variants</b>						Outlet veikals				<b>1</b>

Lielāka ekspertu daļa izteicās par esošo veikalu tīklu paplašināšanu. 4 eksperti redz perspektīvu jauna „Step Top” atvēršanā, 3 eksperti – „Salamander” un 1 – „ZB Shoes” atvēršanā. Savukārt, viens eksperts piedāvāja ideju atvērt Outlet tipa veikalu, kurā varētu pa izdevīgam cenām piedāvāt visu veikalu pēdējus pārus vai tā saucamos „neejošus” apavu modeļus.

Devītā jautājuma mērķis ir noskaidrot ekspertu domas par uzņēmumā esošo darbinieku motivācijas sistēmu. Apkopojot ekspertu viedokļus, esošā darbinieku motivācijas sistēmā tika atzīmētas vairākas nepilnības. Visa motivācijas sistēma ir vērsta uz labāku klientu apkalpošanu, bet pārējo ikdienas darbu veikšanai veikala vadītājiem ir grūtāk motivēt pārdevējas. Arī pārāk augstu plānu noteikšana veikaliem pazemina pārdevēju motivāciju.

Visbeidzot, desmitā jautājuma mērķis ir uzzināt ekspertu idejas par iespējamām mārketinga aktivitātēm. Visi eksperti pievērta uzmanību mājas lapas izveidei un apavu fotogrāfiju izvietojumam tajā. 4 eksperti norādīja uz nepieciešamību uzlabot klientu lojalitātes

karšu nosacījumus. 2 eksperti uzskata, ka loterija, kurā var vinnēt dāvanu karti no SIA Armitana, varētu piesaistīt klientus. Pa vienam ekspertam izteicas par reklāmas izvietojumu [www.draugiem.lv](http://www.draugiem.lv) portālā, atlaižu kuponu publicēšanu presē vai internetā un oriģināla konkursa rīkošanu.

Balstoties uz trešajā nodaļā izpētīto materiālu par riska analīzi, darbinieku motivācijas sistēmu, marketinga aktivitātēm un ekspertu viedokļiem par SIA Armitana darbību, tika izstrādāts SIA Armitana attīstības pasākumu plāns.

#### **Operatīvā plānošana (2011.gads):**

- uzlabot darbinieku motivācijas sistēmu – noteikt apgrozījumu plānus, kurus ir iespējams izpildīt, pārdevējus ar labākiem darba rezultātiem atbalvot ar SIA Armitana dāvanu karti;
- organizēt sistemātiskas pārdevēju apmācības par klientu apkalpošanu, apavu kopšanu (vismaz reizi 2-3 mēnešos), informēt par jaunas apavu kolekcijas īpašībām, modes tendencēm (pirms jaunas sezonas sākšanas, piem., septembrī par rudens/ziemas kolekciju);
- izveidot uzņēmuma mājas lapu latviešu (un krievu) valodā;
- apavu apgrozījuma palielināšanai veikt vairākus marketinga pasākumus;
- klientu lojalitātes programmas pilnveidošana – „ZB Shoes” lojalitātes programmai mainīt atlaizu nosacījumus, piem., klientu kartes īpašniekiem -10% jaunai kolekcijai, uzkrājot pirkumus virs 100 Ls – 15%, 500 Ls – 20%.

#### **Taktiskā plānošana nākošiem 3 gadiem:**

- mainīt taktiku jaunas kolekcijas izvēlē - nākoša sezona kolekcijas izvēlē dod priekšroku plašāku apavu sortimentam – apavu modeļus ikdienai un svētkiem (īpaši vasaras kolekcijās palielināt apavu piedāvājumu svētkiem – izlaidumiem, kāzām utt.);
- samazinot preču krājumu īpatsvaru kopējos aktīvos, uzlabot uzņēmuma likviditātes rādītājus – krājumu realizāciju var stimulēt ar lētākam cenām, reklāmu sociālajos tīklos, uzņēmuma mājas lapā;
- marketinga komunikāciju izstrāde ar mērķi sasniegt veikalus „Salamander” un „Step Top” atpazīstamību un atcerēšanos.

#### **Stratēģiskā plānošana nākošiem 5 gadiem:**

- atvērt jaunus veikalus „Step Top” un „Salamander” Rīgā;
- uzlabot uzņēmuma rentabilitātes rādītājus.

## PRIEKŠLIKUMI UN SECINĀJUMI

### Secinājumi:

1. Apavu tirgus Latvijā tiek raksturots ar vājo koncentrācijas pakāpi un tas ir demonopolizēts.
2. Latvijas apavu tirgū nav izteikti dominējoša apavu mazumtirgotāja.
3. Iedzīvotāju ienākumu līmenis sāk celties, tomēr pieprasījuma pēc apaviem pieaugumu kavē vairāki faktori. Pirmās nepieciešamības preču, kā arī komunālo pakalpojumu cenu pieauguma dēļ, mainījās iedzīvotāju tēriņu struktūras – apavu un apģērbu patēriņa īpatsvars kopējā patēriņā ir samazinājies.
4. Apgrozāmie līdzekļi ir pietiekami īstermiņa saistību segšanai, kas liecina par uzņēmuma turpmākas kreditēšanas iespēju (tīrais apgrozāmais kapitāls ir pozitīvs lielums).
5. Uzņēmuma kopēja likviditāte atrodas normas robežās ( $L_1=1,12$ ). Tomēr seguma likviditātes un absolūtas likviditātes koeficienti ir pazemināti ( $L_2=0,12$ ,  $L_3=0,02$ ). Tas norāda uz to, ka uzņēmumam ir pārāk maz augsti likvīdu aktīvu.
6. Augsti likvīdu aktīvu īpatsvars kopējos aktīvos ir zems, jo ir pārāk lieli preču krājumi (73,72% no aktīviem 2009.gadā).
7. SIA Armitana notiek regulāras jaunas preces piegādes, kas ir paredzētas noteiktai sezonai. Šis faktors labvēlīgi ietekmē uzņēmuma attīstību, bet obligātā preču sortimenta atjaunošana ir būtisks riska faktors.
8. Finansiālās stabilitāte radītāju analīze norāda uz to, ka uzņēmumam ir augsta atkarība no kreditoriem. Ir ļoti zems pašu kapitāla īpatsvars kopējā uzņēmuma kapitālā (tikai 26%). Uzņēmums atrodas finanšu nestabilitātes stadijā.
9. Uzņēmumam nav pašu līdzekļu biznesa attīstībai. Bet jaunu kreditoru piesaiste tikai palielinās jau tagad augsto kreditēšanas risku. Tas nozīmē, kā šobrīd ir svarīgi panākt uzņēmuma stabilitāti.
10. Par būtiskiem uzņēmuma riskiem tiek uzskatīti risks īstermiņa saistību neizpildīšanā, pārmērīgu krājumu veidošanā, ieplānotas peļņas neiegūšanā.
11. Preču daudzums veikalos ir liels, tomēr preču sortiments ir samērā šaurs un tāpēc var veidoties lieli preču krājumi.
12. Jaunas kolekcijas piegādātais daudzums liecina par uzņēmuma orientāciju uz augstu pieprasījuma līmeni.
13. Esošā darbinieku motivācijas sistēma ietekmē tikai pārdevēju darbu klientu apkalpošanā. Pārējo ikdienas pienākumu pildīšanai pārdevējas ietekmēt ir grūtāk.

14. Sortimentis Armitana veikalos ir šaurs - Veikalu „ZB Shoes” jauna apavu kolekcija ir spilgta, tomēr sortiments ir šaurs, apavu modeļi atšķiras galvenokārt ar krāsu, materiālu un dekoriem.
15. Eksperti prognozē pakāpenisko apavu apgrozījuma pieaugumu. Tiek prognozēts, ka uzņēmums varētu panākt 2007.gada apgrozījuma apjomu tikai 2013.gadā, tas nozīmē, ka pēc ekspertu prognozes 2010.gada apgrozījums divkārsosies pēc trim gadiem un sastādīs 4 192 500 Ls.
16. Risks nerealizēt jauno pavasara/vasaras’11 apavu kolekciju, kas tika aprēķināts ņemot vērā ekspertu vērtējumu, atrodas paaugstinātā riska zonā.
17. Pavasara/vasaras’11 apavu kolekcija tiek uzskatīta par konkurētspējīgu un atbilstošu modes tendencēm, tomēr apavu kvalitāte tiek vērtēta viduvēji - ar 3 ballēm no 5 „ZB Shoes” un „Reno” veikalos un ar 4 (labi) „Salamander”, „Step Top” un „Geox ” veikalos.
18. Preču piegādes veikaliem, pēc ekspertu viedokļa, notiek laicīgi pirms jaunas sezonas sākuma.

#### **Priekšlikumi SIA Armitana vadībai:**

1. Izvēlēties biznesa attīstības stratēģiju, kas ir vērsta uz preču konkurētspējas palielināšanu: kvalitātes paaugstināšanu, sortimenta paplašināšanu.
2. Atvērt Outlet veikalu internetā. Šajā veikalā var izvietot visu veikalu pēdējus pārus un veco kolekciju atlikumus par pievilcīgām cenām, kas, savukārt, palīdzēs samazināt veco kolekciju krājumus.
3. Izveidot veikalu tīklu profilus kādā no sociālajiem tīkliem. Tā būs lieliska iespēja, kā informēt potenciālus klientus par jaunām kolekcijām, akcijām, izpārdošanām.
4. Izveidot informējošo mājas lapu par SIA Armitana veikalos, ar kolekciju fotogrāfijām, aprakstiem, cenām, informāciju par ražotājfīrmām, kā arī pastāvīgi atjaunot informāciju par esošām akcijām veikalos.
5. Pilnveidot uzņēmuma darbinieku motivācijas sistēmu. Celt darbiniekos motivāciju ne tikai klientu apkalpošanai, bet arī citu ikdienas darbus centīgākai pildīšanai.
6. Uzlabot darba apstākļus katrā veikalā. Ierīkot ērtu atpūtas vietu katra veikalā.
7. Organizēt pārdevēju sistemātiskās apmācības – par modes tendencēm, par jaunas kolekcijas stiprām pusēm, par jaunas kolekcijas apavu sastāvu, par jaunumiem apavu tirdzniecībā un citu, tādejādi paaugstinot pārdevēju profesionalitāti.
8. Stratēģiskajā plānošanā paredzēt jaunu veikalu „Step Top” un „Salamander” atvēršanu Rīgā.

## IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

### 1. Grāmatas:

1. **Jaunzems A.** Risku analīze un vadīšana, Ventspils: Ventspils Augstskola, 2009, 20-22.lpp.
2. **Krogzeme H.** Finances un nodokļi, Rīga: RTU, 2010., 365.-401.lpp.
3. **Latvijas Republikas Ekonomikas Ministrija,** Ziņojums par Latvijas Tautsaimniecības attīstību, Rīga: 2010, decembris
4. **Pelše Gundega, Ruperte Indra** Uzņēmēja rokasgrāmata, R: Jumava, 2009, 130.lpp.
5. **Praude V., Beļčikovs J.** Menedžments, R.: Vaidelote, 2001, lpp.339-367
6. **Praude V.**Mārketings, Rīga : Izglītības soļi, 2004.
7. **Roldugins Valērijs,** Starptautiskā biznesa skaidrojošā vārdnīca, R.: Jumava, 248.lpp
8. Managing external risk. Latviešu val.: Ārējā riska vadība /tulkojums no angļu valodas, [Jānis Greivuls].Rīga : Lietišķās informācijas dienests, 2010 58.lpp.
9. **Анурин В., Муромника И., Евтушенко Е.,** Маркетинговые исследования потребительского рынка, Санкт-Петербург: „Питер», 2004. стр.
10. **Беляевский И. К.,** Статистика рынка товаров и услуг, Москва: «Финансисты и статистика», 1997. стр. 99.
11. **Вишняков Я.Д., Радаев Н.Н.** Общая теория рисков 2-е издание — М: Издательский центр «Академия», 2007,
12. **Вяткин В.Н. и др.** Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента. Москва: «Финансисты и статистика», 2006, 42 стр.
13. **Кузин Б., Юрьев В., Шахдинаров Г.,** Методы и модели управления фирмой, Санкт-Петербург: «Питер», 2001. стр.46
14. **Синявский Н.Г.** Оценка бизнеса, Москва: Финансы и статистика, 2005
15. **Черникова Ю.В., Юн Б.Г., Григорьев В.В.** Финансовое оздоровление предприятий, Москва: Дело 2005, стр.40-95.

### 2. Disertācijas, maģistru un bakalauru darbi

1. Stabulniece.L., Konkurences analīzes koncepcija mazumtirdzniecībā, Rīga: Latvijas Universitāte, 2006. 640-657.lpp.

### 3. Elektroniskie informācijas avoti

1. Centrālā statistikas pārvalde: Datu bāzes, [atsauce 5.05.2011], Pieejams: [www.csb.lv](http://www.csb.lv)
2. Latvijā lielāko apavu mazumtirgotāju 2006. gada tirgus daļu sadalījums, [atsauce 14.04.2011], Pieejams: [http://www.kp.gov.lv/uploaded\\_files/2008/A69\\_2506.pdf](http://www.kp.gov.lv/uploaded_files/2008/A69_2506.pdf)

3. UAB Armitana (Lietuva) vēsture [atsauce 5.02.2011], Pieejams:  
<http://www.armitana.lt/en/apie.php>
4. Uzņēmumu gada pārskati, [atsauce 5.05.2011], Pieejams:  
[http://www.lursoft.lv/Lursoft\\_uznemumu\\_gada\\_parskatu\\_registrs.html?setm=gpLR](http://www.lursoft.lv/Lursoft_uznemumu_gada_parskatu_registrs.html?setm=gpLR)
5. Veikala „Danija” pavasara/vasaras’11 apavu kolekcija, [atsauce 14.04.2011],  
Pieejams: <http://www.danija.lt/>
6. Veikala „Eiropas apavi” pavasara/vasaras’11 apavu kolekcija, [atsauce 14.04.2011],  
Pieejams: [http://www.eiropasapavi.lv/par\\_mums.html](http://www.eiropasapavi.lv/par_mums.html)
7. Veikala „Euroskor” pavasara/vasaras’11 apavu kolekcija, [atsauce 14.04.2011],  
Pieejams: <http://www.euroskor.lv/?11=veikali#menu>
8. Veikala „NS KING” pavasara/vasaras’11 apavu kolekcija, [atsauce 14.04.2011],  
Pieejams: [http://latvia.nsking.ee/contacts\\_lat.html](http://latvia.nsking.ee/contacts_lat.html)
9. Veikala „Abc king” pavasara/vasaras’11 apavu kolekcija, [atsauce 14.04.2011],  
Pieejams: <http://www.abcking.ee/kollektsioon/naised/>

# PIELIKUMS

1. pielikums

## Uzņēmuma SIA Armitana Balance, 2009.gads

Rādītājs		Perioda beigās	Perioda sākumā
3.Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	80	304991	189802
<b>II. PAMATLĪDZEKĻI KOPĀ</b>	<b>100</b>	<b>304991</b>	<b>189802</b>
<b>1. ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI (KOPSUMMA)</b>	<b>200</b>	<b>304991</b>	<b>189802</b>
3.Gatavie ražojumi un preces pārdošanai	230	1264927	1580998
<b>I. KRĀJUMI KOPĀ</b>	<b>270</b>	<b>1264927</b>	<b>1580998</b>
1.Pircēju un pasūtītāju parādi	280	2584	270
4.Citi debitori	310	108523	92730
7.Nākamo periodu izmaksas	340	3811	7557
<b>III. DEBITORI KOPĀ</b>	<b>350</b>	<b>114918</b>	<b>100557</b>
<b>V. NAUDA (KOPĀ)</b>	<b>400</b>	<b>31107</b>	<b>25424</b>
<b>2. APGROZĀMIE LĪDZEKĻI (KOPSUMMA)</b>	<b>410</b>	<b>1410952</b>	<b>1706979</b>
<b>AKTĪVA BILANCE</b>	<b>420</b>	<b>1715943</b>	<b>1896781</b>
1.Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	430	22500	22500
5.Nesadalītā peļņa: a) iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa;	510	647943	584798
b) pārskata gada nesadalītā peļņa.	520	-226375	63145
<b>1. PAŠU KAPITĀLS (KOPSUMMA)</b>	<b>530</b>	<b>444068</b>	<b>670443</b>
3.Citi uzkrājumi	560	5967	7460
<b>2. UZKRĀJUMI (KOPSUMMA)</b>	<b>570</b>	<b>5967</b>	<b>7460</b>
Atliktā nodokļa saistības	634	10349	5395
<b>I. ILGTERMIŅA KREDITORI KOPĀ</b>	<b>640</b>	<b>10349</b>	<b>5395</b>
4.Citi aizņēmumi	671	0	10638
6.Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	690	234050	87769
8.Parādi radniecīgiem uzņēmumiem	710	936585	1009773
10.Nodokļi un sociālās nodrošināšanas maksājumi	730	58658	66835
11.Pārējie kreditori	740	8952	14335
16.Atliktā nodokļa saistības	773	17314	24133
<b>II. ĪSTERMIŅA KREDITORI KOPĀ</b>	<b>780</b>	<b>1255559</b>	<b>1213483</b>
<b>3. KREDITORI (KOPSUMMA)</b>	<b>790</b>	<b>1265908</b>	<b>1218878</b>
<b>PASĪVA BILANCE</b>	<b>800</b>	<b>1715943</b>	<b>1896781</b>
Strādājošo skaits	990	76	63

Avots: Lursoft

## Uzņēmuma SIA Armitana Peļņas / zaudējumu aprēķins, 2009.gads

Rādītājs		Perioda beigās	Perioda sākumā
1. Neto apgrozījums	10	2728961	3591968
2. Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	20	-1967136	-2263939
<b>3. Bruto peļņa vai zaudējumi (no apgrozījuma)</b>	<b>30</b>	<b>761825</b>	<b>1328029</b>
4. Pārdošanas izmaksas	40	-900215	-1165640
5. Administrācijas izmaksas	50	-120824	-126014
Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi	60	70169	52753
Pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas	68	-20315	-7523
9. Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	90	22	54
11. Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	110	-12083	-6923
<b>12. Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem</b>	<b>120</b>	<b>-221421</b>	<b>74736</b>
<b>15. Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem</b>	<b>151</b>	<b>-221421</b>	<b>74736</b>
16. Ieņēmuma nodoklis par pārskata periodu	160	0	-18492
18. Atliktais uzņēmuma ienākuma nodoklis	175	-4954	6901
<b>19. Pārskata perioda peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem (tīrie ieņēmumi)</b>	<b>180</b>	<b>-226375</b>	<b>63145</b>
Nolietojums	995	97477	0

Avots: Lursoft

## Anketa “SIA Armitana risku analīze un uzņēmuma attīstības redzējums”

Cienījamais respondents, lūdzu Jūs piedalīties ekspertu aptaujā. Mērķis – noskaidrot ekspertu viedokli par SIA Armitana darbību, risku un uzņēmuma attīstības iespējām. Iegūtie rezultāti tiks apkopoti bakalaura darbā. Anketa ir 5 lappušu gara. Atbildes sniedziet, lūdzu, sava veikala kontekstā.

**Eksperta Vārds, Uzvārds:** \_\_\_\_\_

**Darba vieta (veikala nosaukums):** \_\_\_\_\_

**1. Kāds, Jūsaprāt, varētu būt kopējais SIA Armitana apgrozījums 2011., 2012. un 2013. gadā (LVL)?**

Gads	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
apgrozījums	2 274 603	4 049 054	3 591 968	2 728 961	2 135 640			

2. un 3. jautājuma rezultāti tiks apkopoti riska analīzei. Pētāmā riska tips: risks nerealizēt jauno kolekciju, pārmērīgu palielināt preču krājumus un ieplānotas peļņas neiegūšana.

**2. Tabulā ir atzīmēti 10 būtiskākie riska faktori preču realizācijā, kuri veido riska situāciju, pieļaujot šo faktoru negatīvās ietekmes iestāšanās varbūtību. Sarindojiet, lūdzu, dotus faktoros dilstošā kārtībā, sākot ar svarīgāko (1,2,3...), kurš visvairāk ietekmē preču realizāciju. Ja Jūs uzskatāt, ka kāds svarīgs riska faktors nav minēts, lūdzu, pierakstiet to.**

Nr.	Riska faktori	Procentu sadalījums, %
1	Tirgus ietilpība	
2	Pieprasījuma tendence	
3	Preču konkurētspēja	
4	Iepriekšējo sezonu/gadu kolekciju realizācija	
5	Mārketinga kampaņas	
6	Finansiālais stāvoklis un kredītrisks	
7	Pārdevēju profesionālisms (servisa nodrošinājums)	
8	Klientu lojalitāte	
9	Jauno klientu piesaiste	
10	Uzņēmuma/veikala reputācija	

---



---



---

3. Novērtējiet, lūdzu, dotus riska faktorus pēc 10 balļu sistēmas, kur 10 balles nozīmē ļoti augstu riska faktora negatīvās ietekmes iestāšanās varbūtību, bet 1 – pavisam zemu riska pakāpi. Ja Jūs uzskatāt, ka kādas svarīgas riska faktora sekas nav minētas, lūdzu, pierakstiet to un dodiet savu vērtējumu.

Nr.	Riska faktoru sekas	Riska faktoru nelabvēlīgu seku iestāšanās varbūtības vērtējums, balles (1-10)
1	Tirgus ietilpības samazināšana	
2	Pieprasījuma samazinājums	
3	Preču konkurētspējas pasliktināšanās	
4	Iepriekšējo sezonu/gadu kolekciju vāja realizācija	
5	Mārketinga kampaņu slikti rezultāti	
6	Finansiālā stāvokļa pasliktināšanās, kredītrisks, maksātnespēja	
7	Pārdevēju nepietiekama profesionalitāte	
8	Klientu lojalitātes samazinājums	
9	Vāja jaunu klientu piesaiste	
10	Uzņēmuma/veikala reputācijas sabojāšanas	

---



---



---

4. Latvijā interneta veikalos iepērkas ap 21% interneta lietotāju. Pēc Jūsu domām, SIA Armitana e-veikals varētu piesaistīt jaunus pircējus.

- e-veikals piesaistītu jaunus klientus un uzņēmuma kopējais apgrozījums krietni palielinātos;
- daļa esošu klientu izvēlētos iepirkties internetā un tas īpaši neizmainītu uzņēmuma kopējo apgrozījumu;
- klientu skaits samazinātos;
- cits variants \_\_\_\_\_

---



---



---



**7. Novērtējiet Jūsu veikalam piegādāto 2011 pavasara/vasaras apavu kolekciju kopumā pēc 5 baļļu sistēmas, kur 5 balles ir augstākais vērtējums un 1 – zemākais.**

1) atbilstība modes tendencēm

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

pilnīgi neatbilst  pilnīgi atbilst

2) kvalitāte

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

ļoti zema vidējā ļoti augsta

3) preču konkurētspēja

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

---



---



---

**8. SIA Armitana attīstības ietvaros, tiek apsvērta doma par jaunu tirgus daļu iegūšanu, atverot jaunus veikalus. Izsakiet, lūdzu, savu uzņēmuma attīstības redzējumu, izvēloties piemērotāku no variantiem. Iekavās pēc izvēlētā atbilžu varianta pasvītrojiet vai pierakstiet savu precizējumu.**

- Paplašināt esošo veikalu tīklus (Salamander, ZB Shoes, Step top, Geox, Reno);
- Pievērsties franšīzei (Kāda? \_\_\_\_\_)
- Atvērt kāda zīmola veikalu (Kāda? \_\_\_\_\_)
- Cits variants \_\_\_\_\_

---



---



---

**9. Vai esošā darbinieku motivācijas sistēma dod iespēju Jums ietekmēt darbinieku ikdienas darbus? Kādu darbu izpildei ir vieglāk motivēt darbiniekus, kādiem grūtāk? (klientu apkalpošana, noliktavas kārtošana, tīrības uzturēšana zālē, preču pārkārtošana utt.)**

---



---



---



---

**10. Kādu, pēc Jūsu domām, mārketinga pasākumus pārdošanas apjomu stimulēšanai būtu efektīvi realizēt? (piemērām, mājas lapa izveidošana, reklāma sociālajos tīklos izvietošana, reklāma medijos, konkursi, loterijas utt.)**

---

---

---

---

---

---

---

Paldies par atsaucību!

## **DOKUMENTĀRĀ LAPA**

Bakalaura darbs „**Apavu veikalu tīkla attīstības perspektīvas**” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

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

**Autors:** Natālija Vanaga

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

**Zin. darba vadītāja:** lekt. Mārtiņš Danusēvičs

**Recenzents:** Dr.habil.oec., prof. Ludmila Bandeviča

Darbs iesniegts ESVTM katedrā

Metodiķe: Zanda Nilendere

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē  
prot. Nr. \_\_, **vērtējums:**

Bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sekretārs: lekt. M. Danusēvičs