

**EKONOMIKAS UN KULTŪRAS AUGSTSKOLA**

Studiju programma “Vadības zinības”

**Liene Purmale**

**DARBĪBAS EFEKTIVITĀTES  
PAAUGSTINĀŠANAS IESPĒJAS  
STARPTAUTISKO BIZNESA  
PAKALPOJUMU CENTROS**

**Bakalaura darbs**

Darba zinātniskais vadītājs

Mg. Oec., Tatjana Daudiša

**Rīga 2021**

## Noslēguma darba novērtējuma lapa

Bakalauta darbs “Darbības efektivitātes paaugstināšanas iespējas starptautisko biznesa pakalpojuma centros.” (turpmāk teksta – Darbs) ir izstrādāts Ekonomikas un kultūras augstskolas studiju programmā “Vadības zinības”.

Es, Liene Purmale, kā Darba vienīgais autors, atļauju / neatļauju Ekonomikas un kultūras augstskolai publiskot savu Darbu pilnā apjomā (ieskaitot arī pilna Darba komplektācijā ietilpstošus Darba failus).

.....  
(paraksts,datums)

Darba zinātniskais vadītājs: Mg.Oec., Tatjana Daudiša  
(vārds, uzvārds)

.....  
(paraksts,datums)

Darba normkontrolieris: Dr. oec., Prof. Vita Zariņa  
(vārds, uzvārds)

.....  
(paraksts,datums)

Darba recenzents: .....  
(vārds, uzvārds)

.....  
(paraksts,datums)

Darbs ir ieteikts aizstāvēšanai Valsts pārbaudījuma komisijā.

Studiju programmas “Vadības zinības” direktore Natalja Verina.....

..... darbs aizstāvēts Valsts pārbaudījuma komisijas 2021. gada ..... sēdē un novērtēts ar atzīmi ( ) .....

Valsts noslēguma komisijas priekšsēdētājs

.....  
(vārds, uzvārds)

.....  
(paraksts,datums)

## ANOTĀCIJA

Liene Purmale. Bakalaura darbs. Darbības efektivitātes paaugstināšanas iespējas starptautisko biznesa pakalpojuma centros. – Rīga: Ekonomikas un kultūras augstskola, 2021. gads.

Bakalaura darba apjoms ir 60 lappuses (neskaitot pielikumus). Darbs satur 19 pielikumus uz 35 lappusēm. Bakalaura darbs sastāv no Ievada, Analītiskā apskata daļas, Situācijas izpētes daļas, Pētījuma rezultātu daļas, Secinājumu un priekšlikumu daļas un Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksta. Darbs satur 5 tabulas, 27 attēlus, 19 pielikumus un 45 izmantotās literatūras un informācijas avotus.

**Pētījuma aktualitāte:** Gadu no gada starptautisko biznesa pakalpojumu centru sektors Latvijā pieaug, ko pierāda arī šīs nozares ieguldījums Latvijas ekonomikā. 2019. gadā nozare veidoja 2,3 % no kopējā iekšzemes kopprodukta, kā arī šajā nozarē nodarbināto skaits pieauga par 10% salīdzinot ar 2018. gadu. To nodrošināja 50 nozares uzņēmumi, piedāvājot 15 tūkstoši darba vietas (ABSL Latvia, 2020). Starptautisko biznesa pakalpojumu centru pievilcību pasaulē parāda globālais pakalpojuma atrašanās vietas indekss. Vadoties pēc šī indeksa, Latvija 2019. gadā ieņēma 21. vietu, taču Baltijas valstu mērogā Latvija ir pēdējā vietā, kamēr Lietuva ieņem 16. vietu un Igaunija stabili 12. vietu (Kearney, 2020).

**Pētījuma mērķis:** identificēt starptautisko biznesa pakalpojumu centru darbības efektivitātes paaugstināšanās iespējas.

**Pētījuma metodes:** lai noskaidrotu, kāda ir situācija starptautiskajos biznesa pakalpojuma centros saistībā ar nepārtraukto uzlabošanos un cik informēti ir šo centru darbinieki par nepārtraukto uzlabošanos, autore darba ietvaros veica anketēšanu. Pie nozares izpētes tika izmantoti sekundārie dati, tādi kā finanšu gada pārskati. Iegūto rezultātu apstrādei izmantotas tādas datu apstrādes metodes kā grafiskā analīze, dinamikas rindu analīze, finanšu koeficientu aprēķināšana un aprakstošā statistika.

**Sasniegtie rezultāti:** izstrādāti priekšlikumi starptautisko biznesa pakalpojumu centru darbības efektivitātes paaugstināšanai.

*Atslēgas vārdi:* starptautiskie centri, efektivitāte, nepārtraukta uzlabošanās, Lean, Six sigma

## ANNOTATION

Liene Purmale. Bachelor Thesis. Opportunities to increase operational efficiency in international business service centers. – Riga: University of Economics and Culture, bachelor program „Management”, 2021.

The Bachelor Thesis is written in Latvian. The volume of the Thesis is 60 pages (not including appendices). The Thesis consists of Introduction, Analytical literature review, Results, Conclusions and recommendations, and Bibliography. It comprises 5 tables, and 27 figures. Bibliography consists of 45 information resources.

**Research relevance:** Year by year, the sector of international business service centers in Latvia is growing, which is also proved by the contribution of this sector to the Latvian economy. In 2019, the sector accounted for 2.3% of the gross domestic product, as well as the number of employees in this sector increased by 10% compared to 2018. It was provided by 50 companies in the sector, offering 15 thousand jobs (ABSL Latvia, 2020). The global attractiveness of international business service centers is shown by the global service location index. According to this index, Latvia ranked 21st in 2019, but in the Baltic States Latvia is in last place, while Lithuania is ranked 16th and Estonia is in stable 12th place (Kearney, 2020).

**Research goal:** To identify opportunities to increase the efficiency of international business service centers.

**Research methods:** In order to find out the situation in the international business service centers in connection with the continuous improvement and how well the employees of these centers are informed about the continuous improvement, the author conducted a questionnaire within the framework of the work. Secondary data, such as annual accounts, were used in the sector inquiry. Data processing methods such as graphical analysis, dynamic series analysis, calculation of financial ratios and descriptive statistics were used to process the obtained results.

**Main findings:** Proposals have been developed to increase the efficiency of international business service centers.

*Keywords:* international centers, efficiency, continuous improvement, Lean, Six sigma

## АННОТАЦИЯ

**Лиене Пурмале.** Бакалаврская работа. Возможности повышения эффективности работы в международных бизнес-сервисных центрах. – Рига: Высшая школа экономики и культуры, 2021.

Объем работы составляет 60 страниц (не считая приложений). Работа содержит 19 приложений на 35 страницах. Бакалаврская работа состоит из Введения, раздела Аналитического обзора, раздела Результаты исследования, раздела Выводов и Предложений и Списка использованной литературы. Работа содержит 5 таблиц, 27 рисунков, 19 приложений и 45 источников использованной литературы.

**Актуальность исследования:** С каждым годом сектор центров обслуживания международного бизнеса в Латвии растет, что подтверждается вкладом этого сектора в экономику Латвии. В 2019 году на сектор приходилось 2,3% валового внутреннего продукта, а также количество занятых в этом секторе по сравнению с 2018 годом увеличилось на 10%. Это обеспечили 50 компаний отрасли, предлагающих 15 тысяч рабочих мест (ABSL Latvia, 2020). Международная привлекательность центров обслуживания международного бизнеса демонстрируется глобальным индексом местоположения обслуживания. По этому показателю в 2019 году Латвия заняла 21-е место, но среди стран Балтии Латвия находится на последнем месте, Литва - на 16-м, а Эстония - на стабильном 12-м (Kearney, 2020).

**Цель исследования:** идентифицировать и выявить возможности повышения эффективности работы в международных бизнес-сервисных центрах.

**Методы исследования:** Чтобы выяснить, какова ситуация в международных бизнес-сервисных центрах в отношении постоянного совершенствования и насколько сотрудники осведомлены о постоянном совершенствовании, в рамках работы автор провел опрос. В опросе использовались вторичные данные, такие как годовые отчеты. Для обработки результатов использовались такие методы обработки данных, как графический анализ, расчет финансовых коэффициентов и описательная статистика.

**Результаты:** разработаны предложения по повышению эффективности работы международных бизнес-сервисных центров.

**Ключевые слова:** международные центры, эффективность, постоянное совершенствование, Lean, Six sigma.

## SATURS

IEVADS .....	7
1. ANALĪTISKAIS APSKATS.....	9
1.1. Starptautisko biznesa pakalpojuma centru nozares raksturojums un to darbības efektivitātes būtība.....	9
1.2. Lean six sigma pielietojums darbības efektivitātes paaugstināšanai.....	14
1.3. Ekonomiskie finanšu rādītāji uzņēmuma darbības efektivitātes novērtēšanai .....	22
2. PĒTĪJUMA REZULTĀTI.....	26
2.1. Starptautisko biznesa pakalpojumu centru darbības efektivitātes ekonomisko rādītāju analīze.....	26
2.2. Starptautisko biznesa pakalpojumu centru darbinieku anketēšanas rezultātu analīze...	34
2.3. Gadījuma analīze Solvay Business Services Latvia darbības efektivitātes palielināšanai izmantojot A3 problēmu risināšanas metodi .....	43
2.4. Starptautisko biznesa pakalpojumu centru efektivitātes indeksa analīze un to darbības efektivitātes paaugstināšanas iespējas .....	48
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI .....	53
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN INFORMĀCIJAS AVOTU SARAKSTS .....	56
PIELIKUMI.....	60

## IEVADS

Starptautiskie biznesa pakalpojuma centri (turpmāk – SBPC) ir globāli pārstāvētu uzņēmumu struktūrvienības, kas nodrošina dažāda veida biznesa atbalsta pakalpojumus. Gadu no gada SBPC sektors Latvijā pieaug, ko pierāda arī šīs nozares ieguldījums Latvijas ekonomikā. 2019. gadā nozare veidoja 2,3 % no kopējā iekšzemes kopprodukta, kā arī šajā nozarē nodarbināto skaits pieauga par 10% salīdzinot ar 2018. gadu, to nodrošināja 50 nozares uzņēmumi piedāvājot 15 tūkstoši darba vietas (ABSL Latvia, 2020). Starptautisko biznesa pakalpojumu centru pievilcību pasaulē parāda globālais pakalpojuma atrašanās vietas indekss, vadoties pēc šī indeksa, Latvija 2019. gadā ieņēma 21. vietu, taču Baltijas valstu mērogā Latvija ir pēdējā vietā, kamēr Lietuva ieņem 16. vietu un Igaunija stabili 12. vietu (Kearney, 2020). Saskaņā ar indeksa datiem, galvenokārt uzņēmumi Latviju izvēlas kā vietu starptautiskam biznesa centram pateicoties finansiālajai pievilcībai un uzņēmējdarbības videi. Šādi centri Latvijā ir izdevīgi ikvienam, jo tie rada jaunas darba vietas, gan arī piedāvā iespēju iegūt starptautisku pieredzi. Pēc ABSL Latvia veikta pētījuma vidējā alga SBPC nozarē ir 1657 eiro pirms nodokļu nomaksas. Tas nozīmē, ka viena jauna darbavieta rada vairāk nekā 10 000 eiro piensumu gadā valsts, gan arī pašvaldības budžetā (ABSL Latvia, 2020). Lai veicinātu SBPC lomu Latvijā, 2019. gada 18. aprīlī tika dibināta nozares asociācija – Latvijas biznesa pakalpojumu centru nozares asociācija (LA.LV; 2019; ‘Latvijā dibina biznesa pakalpojumu centru nozares asociāciju’).

**Pētījuma objekts:** starptautiskie biznesa pakalpojuma centri.

**Pētījuma priekšmets:** darbības efektivitāte.

**Pētījuma mērķis:** identificēt starptautisko biznesa pakalpojumu centru darbības efektivitātes paaugstināšanās iespējas.

Bakalaura darba mērķa sasniegšanai autors izvirzīja šādus **uzdevumus**:

- 1) izpētīt starptautisko biznesa pakalpojumu centru darbības efektivitātes teorētiskos aspektus;
- 2) analizēt starptautisko biznesa pakalpojumu centru darbības efektivitātes ekonomiskos rādītājus;
- 3) veikt anketēšanu starptautisko biznesa pakalpojumu centru darbiniekiem par nepārtraukto uzlabošanu;

- 4) veikt gadījuma analīzi uzņēmuma darbības efektivitātes palielināšanai starptautiskajā biznesa pakalpojuma centrā izmantojot A3 problēmu risināšanas metodi;
- 5) balstoties uz pētījuma rezultātiem, izstrādāt secinājumus un priekšlikumus uzņēmuma darbības efektivitātes paaugstināšanai.

Darbā tika izmantotas šādas **datu ieguves metodes**:

- 1) uzņēmuma finanšu pārskati / nefinanšu informācijas ziņojumi;
- 2) anketēšana;
- 3) sekundāro datu analīze.

**Datu apstrādes metodes**:

- 1) grafiskā analīze;
- 2) aprakstošā statistika (vidējie lielumi, biežumu analīze);
- 3) finanšu analīze (finanšu koeficientu aprēķināšana);
- 4) gadījuma analīze;
- 5) dinamikas rindu analīze.

**Bakalaura darba ierobežojumi:** pētījuma dati periodā no 2015. gadam līdz 2020. gadam. Anketas respondentu skaits ir 458, aptaujāti 3 starptautiskie biznesa pakalpojumu centri. Uzņēmumu konfidencialitātes aizsardzība, kas neļāva atspoguļot visu nepieciešamo informāciju.

Pamatdaļu un sasniegto rezultātu **īss apraksts**: analītiskajā daļā autore aplūko teorētisko bāzi par starptautiskajiem biznesa pakalpojuma centriem un to darbības efektivitātes būtību. Autore lielu uzsvāru analītiskajā daļā liek uz Lean un Six sigma uzlabošanās metodēm un to pielietojumu ikdienā uzņēmuma darbības efektivitātes paaugstināšanai. Tāpat arī autore uzskaita finanšu rādītājus pēc kuriem ir iespējams novērtēt uzņēmuma darbības efektivitāti. Bakalaura otrajā daļā autore analizē starptautisko biznesa pakalpojumu centru galvenos ekonomiskās darbības rādītājus. Tiek arī veikta anketēšana SBPC darbiniekiem un iegūtie rezultāti analizēti. Tiek veikta gadījuma analīze vienā no biznesa centriem, precīzāk, iepirkumu departamentā, izmantojot A3 problēmu risināšanas metodi. Kā arī tiek aprēķināts un analizēts efektivitātes indekss. Pētījuma beigās, pamatojoties uz iegūtajiem rezultātiem, ir izstrādāti secinājumi, kā arī priekšlikumi uzņēmuma darbības efektivitātes paaugstināšanai.

# 1. ANALĪTISKAIS APSKATS

## 1.1. Starptautisko biznesa pakalpojuma centru nozares raksturojums un to darbības efektivitātes būtība

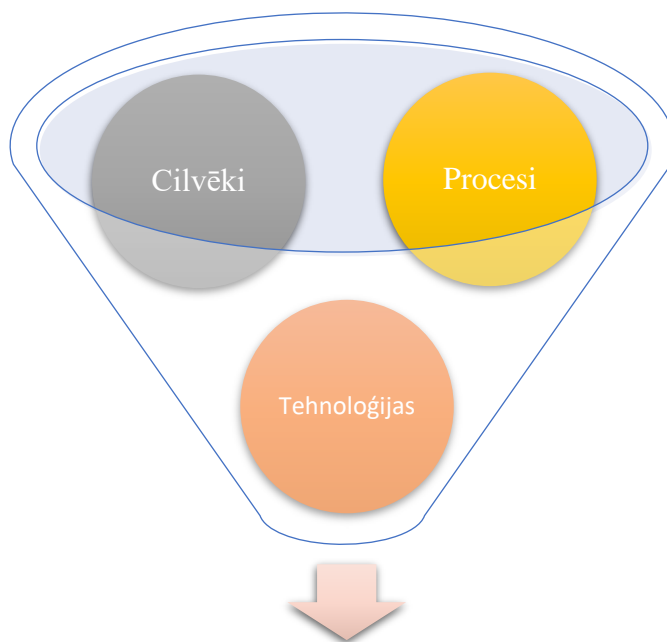
Starptautiskie biznesa pakalpojuma centri ieņem arvien lielāku lomu gan Centrāleiropas, gan arī Baltijas reģiona ekonomikas izaugsmē. Atbilstoši Ekonomikas ministrijas izstrādātajai definīcijai, SBPC ir lielu, starptautisku uzņēmumu struktūrvienības, kas ir bāzētas pilsētās ar konkurētspējīgu uzņēmējdarbības vidi, kā arī pieejamu darbaspēku, kas veic plaša klāsta uzņēmējdarbības atbalsta funkcijas, kā piemēram, finanšu, klientu servisa, loģistikas un citas (Ekonomikas ministrija, 2019). Šis klāsts ir tik daudzveidīgs, ka darbs atradīsies gandrīz vai ikvienam, neskatoties uz to, vai tikko esi sasniedzis pilngadību un meklē savu pirmo darba vietu, esi jebkura profesionāla virziena augstākās izglītības students, vai arī persona ar ievērojamu darba pieredzi. Šī joma piedāvā ne tikai starptautisku karjeras izaugsmi, bet arī garantē atalgojumu, kas ir virs vidējā līmeņa Latvijā. 2019. gadā šīs nozares vidējais atalgojums bija 1657 eiro pirms nodokļiem, kas ir par 43% lielāks nekā Latvijas valsts vidējais atalgojums (ABSL Latvia, 2020). SBPC tiek iedalīti trīs blokos, kā pirmais no tiem ir ekselences centri (GIC jeb *global in – house centers*) un dalīto pakalpojumu centri (SSC jeb *shared service centers*). Dalīto pakalpojumu centru jēdziens pirmo reizi izskanēja 80. gadu beigās, kad organizācijas sāka saprast, ka ir jāpalielina darbības efektivitāte un nonāca pie secinājuma, ka vienuviet pozicionējot līdzīgus resursus, kas apkalpos vairākas uzņēmuma struktūrvienības, var palielināt produktivitāti, kā arī palielināt pakalpojuma līmeni (Schreiber u.c., 2019). Pēc būtības tie ir lielu, starptautisku uzņēmumu struktūrvienības, kas vienā vietā veic konkrētās biznesa atbalsta funkcijas plašākam reģionam vai pat visam pasaules tīklam. Otrs no tiem ir biznesa procesu ārpalpojumi (BPO jeb *business process outsourcing*). Šis bloks ir līdzīgs dalīto pakalpojumu centriem jo arī nodrošina kādai lielai organizācijai biznesa atbalsta funkcijas, taču to organizējot ārpalpojuma formā kā juridiski nesaistīts pakalpojumu sniedzējs. Tie var būt tādi pakalpojumi kā datu ievade, tirgus izpēte, IT vai pat personāla vadības darbības (Digneo, 2020). Kā pēdējais no blokiem ir informācijas tehnoloģiju ārpalpojumi (ITO jeb *information technology outsourcing*). Šim blokam piederoši uzņēmumi nodrošina pakalpojumus tieši informācijas tehnoloģijas sfērā (Crosby, 2008).

Mūsdienu pasaulē gan uzņēmumi, gan arī business attīstās ļoti strauji un ikviens vēlas paveikt pēc iespējas vairāk darba īsākā laika periodā. Uzvarētājus no zaudētājiem vairs neatšķir tas

cik daudz darbinieku ir nodarbināti uzņēmumā vai cik lieli ir kompānijas ieņēmumi. Patiess uzlabotās darbības efektivitātes rādītājs ir tas, cik efektīvi tiek sadalīti darba resursi, citiem vārdiem sakot, cik saprātīgi tiek sadalīts darbs un kāda ir tā efektivitāte (Viter, 2020). Taču tajā pašā laikā tas nav nekāds noslēpums, ka katrs uzņēmums vēlas un joprojām ir ieinteresēts samazināt savas izmaksas, tādējādi palielinot savu peļņu. Uzņēmums ir sistēma, kas savus aktīvus un ieguldījumus pārveido jau gatavā produkcijā (Caune & Dzedons, 2004, 20.lpp.). Uzņēmuma darbības efektivitāte ir faktors, kas tiešā veidā ietekmē gan uzņēmuma izmaksas, gan arī pakalpojuma vai produkta kvalitāti. Darbības efektivitāte ir uzņēmuma spēja piegādāt produktu vai pakalpojumu pēc iespējas rentablākā veidā, tas ir, samazinot laiku, pūles, un materiālu, taču vienlaikus nodrošinot savam pakalpojumam vai produktam augstu kvalitāti (Bhasin, 2019). Finansiāli darbības efektivitāti var definēt kā attiecību starp ieguldījumu, kas nepieciešams organizācijas darbības uzturēšanai, un tās sniegto rezultātu. Ieguldījums attiecas uz to, kas tiek izmantots biznesā, lai tas darbotos pareizi, piemēram, izmaksas, darbinieki un laiks, savukārt produkcija attiecas uz to, kas tiek izlaists vai iegūts, piemēram, strauju attīstības laiku, kvalitāti, ieņēmumus, klientu iegūšanu un klientu noturēšanu. (Rouse, 2019). Viens no vismazāk novērtētākajiem jēdzieniem uzņēmējdarbības pasaulē ir tieši uzņēmuma darbības efektivitāte (Tsagklis, 2017). Taču tajā pašā laikā biznesā nav svarīgākas funkcijas par uzņēmuma darbības efektivitāti. Uzlabojoties darbības efektivitātei, automātiski uzlabosies arī citi uzņēmuma faktori, kā piemēram, darbaspēks, kapitāls, tāpat arī produkcija vai pakalpojums, kā arī klientu lojalitāte. Bez efektivitātes business nav ne tuvu tik konkurētspējīgs kā vajadzētu (Bhasin, 2019).

Kā jau iepriekš autore minēja, darbības efektivitāte ir resursu izpēte, neatkarīgi no tā, cik tie ir ierobežoti. Tā sevī ietver spēju uzlabot resursu sniegumu, pielietojot visrentablākās un progresīvākās metodes, tādā veidā maksimāli palielinot rezultātu. Attēlā 1.1. ir redzams, ka darbības efektivitātei ir vairāki komponenti, kas būtu jāņem vērā, lai tā veiksmīgi darbotos. Tie būtu – cilvēki, process un tehnoloģijas. Darba turpinājumā autore nedaudz sīkāk aprakstīs katru no iepriekš minētajiem efektivitātes komponentiem. Kā pirmais no tiem ir cilvēki. Jebkurš uzņēmums ir tik spēcīgs, cik spēcīgi ir tā darbinieki. Darbinieku spēju strādāt efektīvi nevar ietekmēt ar spēku, taču tos ir iespējams atbilstoši motivēt. Darbības efektivitāte veidojas no katra darbinieka uzņēmumā, tāpēc ir svarīgi, lai pats darbinieks apzinās savus uzdevumus, mērķus un to kāda būs šo uzdevumu ietekme. Ja mērķis neeksistē vai nav uzstādīts, darbiniekam produktivitāte mazinās (Hicks, 2019). Lai stimulētu darbiniekus var ieviest

dažāda veida motivācijas programmas. Uzņēmums var pavadīt daudz laika, koncentrējoties uz darbības efektivitātes uzlabošanu, taču realitāte ir tāda, ka procesu neviens nezina labāk kā darbinieks, kurš to ikdienā veic. Viens no labākajiem veidiem, kā īstenot plānu darbības efektivitātes uzlabošanai, ir to tieši piesaistīt stimulēšanas programmai. Apbalvojumi darbiniekiem dod patiesu interesi par projekta vai uzdevuma iznākumu (Magalhaes, 2017). Ir būtiski, lai darbiniekiem vienmēr būtu iespēja atvērtai saziņai, tik pat svarīgi ir arī, lai to starpā notiktu komunikācija. Nepareiza komunikācija var būt viens no iemesliem, kāpēc biznesa darbība notiek lēnāk nekā tai patiesībā būtu jābūt. Neatkarīgi no tā vai tikšanās ir plānota uzņēmuma telpās klātienē vai izmantojot tehnoloģiju palīdzības, darbiniekam ir jāzina, ka viņam ir ļauts brīvi izteikties, sākot ar jaunām idejām un beidzot ar sūdzībām (Hicks, 2019).



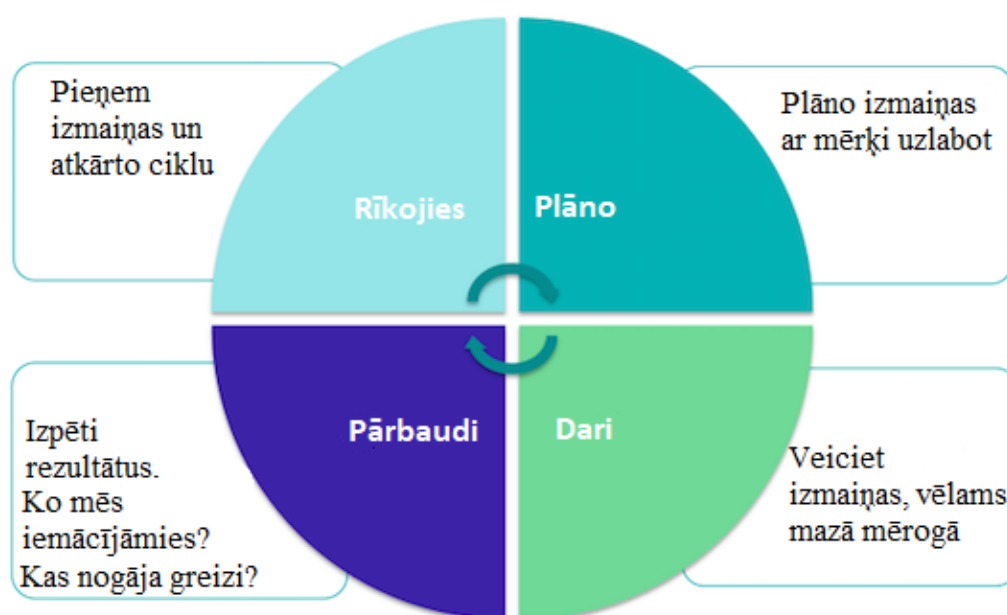
### **Uzņēmuma darbības efektivitāte**

1.1. att. Darbības efektivitātes komponenti (Avots: Richards, 2019)

Mūsdienu progresīvajā pasaulē nekur vairs neiztikt bez tehnoloģijām, kas ir arī otrs no darbības efektivitātes komponentiem.. Tehnoloģiju attīstības ātrums ir tik liels kā vēl nekad iepriekš, kas arī būtiski ietekmē jebkura SBPC darbību. Līdz ar tehnoloģiju parādīšanos, daudzi uzņēmumi redzēja lielas izmaiņas biznesa procesu efektivitātē, jo veco tehnoloģiju aizvietošana ar jaunām ne tikai palielina darbinieku produktivitāti, bet arī paaugstina biroja vidi. Vadītājiem ir jāpieņem lēmumi, kā un kur tehnoloģijas varētu atvieglot darbu un reizē arī

palielināt uzņēmuma darbības efektivitāti (Schreiber u.c., 2019). Tehnoloģijas mums palīdz ne tikai izmērīt darbību efektivitāti, bet arī spēj atvieglot daudzu administratīvo darbu veikšanu (Vīter, 2020). Jebkura diskusija par darbības efektivitātes uzlabošanu nav pilnīga bez automatizācijas. Tehnoloģiskie rīki, tādi kā mākslīgais intelekts ir atvieglojuši daudzu ikdienas uzdevumu automatizāciju, kas savukārt ļauj uzlabot darbības efektivitāti. Tehnoloģiju atjaunošana un uzturēšana uzņēmumam nodrošina konkurētspēju. Tie ir tāda veida izdevumi, kuriem vienmēr ir jābūt budžetā, jo tieši novecojušu tehnoloģiju izmantošana var būt iemesls darbības efektivitātes samazināšanai vai pat apturēšanai (Cohen, 2018). Nav šaubu, ka ikviena uzņēmuma mērķis ir maksimāli automatizēt biznesa procesus, tādējādi palielinot darbības efektivitāti. Jā, sākotnēji noteikti ir nepieciešams investēt jaunās programmatūrās, lai būtu iespējams paātrināt procesus, taču ilgtermiņa griezumā, ikviens darbinieks būs ieguvējs (Suthar, 2014).

Kā pēdējais, taču tik pat nozīmīgs komponents kā divi jau iepriekš minētie ir process. Process ir jebkuras darbības pamats, kā ikdienas dzīvē, tā arī darbā. Uzņēmumiem ir būtiski padziļināti saprast procesus un to nozīmi ikdienas darbos, jo tikai tad var notikt jebkāda procesu uzlabošana, kas būs balstīta uz patiesiem mērījumiem un faktiem (Vīter, 2020). Viens no veidiem kā uzlabot procesus ir izmantojot nepārtraukto uzlabošanās metodi PDCA jeb plāno – dari – pārbaudi – rīkojies, pazīstama arī kā Deminga aplis, skatīt 1.2 attēlu Van Otterloo, 2017).



1.2. att. Deminga aplis (Avots: Van Otterloo, 2017)

Pēc autores pieredzes, nereti viens un tas pats process dažādos departamentos tiek veikts atšķirīgi. Tāpēc ir būtiski apzināties visefektīvāko veidu kā iegūt konkrētā procesa rezultātu, lai panāktu ievērojamu darbības efektivitāti. Tas pats arī attiecas uz procesiem, kas laika gaitā var kļūt sarežģītāki, taču periodiski pārskatot procesus un cenšoties tos racionalizēt, tiek panākta efektīvāka darbība. Konsekventas procedūras nodrošina efektivitāti, izveidojot un uzturot šīs procedūras vienādi visos servisa centros, tas samazinās neskaidrības un lieko darbu, kas atkal ir laika jautājums. Ja procedūras ir konsekventas arī darbinieku apmācība ir vienkāršākā, tāpat arī darbības novērtēšana (Magalhaes, 2017).

Latvijas mērogā par uzņēmumu darbības efektivitāti un efektivitātes metožu izmantošanu rūpējas Biznesa Efektivitātes asociācija (turpmāk – BEA). Asociācija ir apvienojusi aptuveni 100 Latvijas uzņēmumus, kā arī 2015. gadā izstrādāja pirmo uzņēmuma efektivitātes indeksu, skatīt 1. formulu (Biznesa Efektivitātes asociācija, 2016).

$$\text{Efektivitātes indekss} = \frac{\text{Apgrozījums}}{\text{Darbinieku skaits}} \quad (1)$$

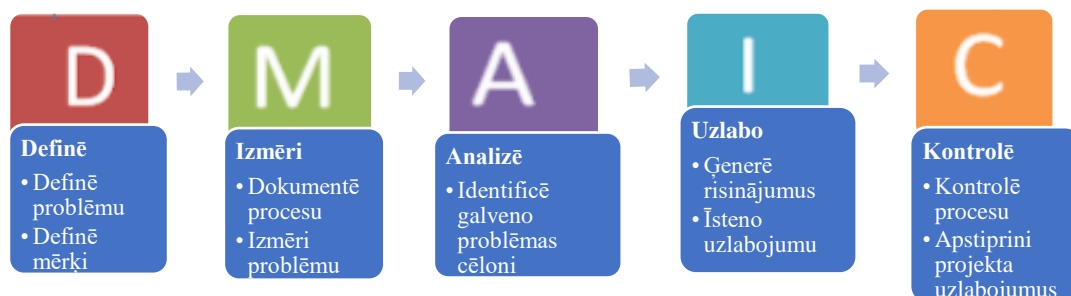
Efektivitātes indeksa mērķis ir noskaidrot vai eksistē sakarība starp Latvijas uzņēmumu finanšu rezultātiem un tā īstenotajiem efektivitātes paaugstināšanas pasākumiem. Balstoties uz Biznesa Efektivitātes veikto pētījumu, tika secināts, ka labi efektivitātes piemēri ir meklējami kā lielos, tā arī mazos uzņēmumos. Nozarei, kurā darbojas uzņēmums nav nozīmes. Atbilstoši pētījuma rezultātiem tika secināts, ka ja apgrozījums uz darbinieku ir lielāks par 125 tūkstošiem eiro, tas liecina, ka ir sasniegts zināms efektivitātes līmenis, taču lielākajā daļā gadījumā tomēr ir iespēja izaugsmei. Ja indekss ir zemāks nekā šie 125 tūkstoši eiro, var secināt, ka netiek īstenoti efektivitātes pasākumi. Tāpat arī tika secināts, ka BEA biedri ir efektīvāki nekā pārējie uzņēmumi Latvijā. Vidēji BEA biedriem indekss ir 131 700 eiro, bet vidējais indeksa rādītājs Latvijā ir 86 000 eiro. BEA secina, ka mērķtiecīgi pielietoti efektivitātes instrumenti un metodes nodrošina uzņēmumam augstāku apgrozījumu un arī efektivitātes indeksu. Visi efektivitātes pasākumu laikā ietaupītie līdzekļi var tikt ieguldīti uzņēmuma attīstībā. Un kā pēdējais BEA secinājums no veiktā pētījuma ir tas, ka visbiežāk izmantotās BEA biedru efektivitātes metodes ir tādas kā Lean, Six sigma un TOC (Biznesa Efektivitātes asociācija, 2016).

Pēc autore domām, nākotnes efektivitātes palielināšana vairs nebūs saistīta tikai ar tradicionālo pieeju, citiem vārdiem sakot, izmaksu vai darbinieku samazināšanu. Kā jau viss šajā pasaulē iet uz priekšu, arī uzņēmumi efektivitātes palielināšanai izvēlās citas pieejas, kas sevī iekļauj resursu optimizāciju un pareizu to sadali. Pareizi dati un mērījumi, kas nonāk pie pareizajiem darbiniekiem pareizajā laikā var būtiskie ietekmēt darbības efektivitāti. Darbības efektivitāte nav nemaz tik sarežģīts process, ja tiek izmantotas pareizās metodes un rīki. Galu galā, uzņēmuma spēja funkcionēt un būt konkurētspējīgam balstās uz trīs svarīgiem komponentiem, kas nav atdalāmi. Ir svarīgs cilvēku, procesu un tehnoloģiju līdzsvars, jo tā veidojas nepārtraukta uzlabošanās, kas sekmējas ar efektīvu uzņēmuma darbību.

### **1.2. Lean six sigma pielietojums darbības efektivitātes paaugstināšanai**

Digitālā transformācija ir kļuvusi par šīs desmitgades karstāko vārdu. Jaunās tehnoloģijas un rīki, ko izmanto gan lieli, gan mazi uzņēmumi palīdz tiem uzlaboties. Bet vai ar to ir pietiekami? Lai arī tehnoloģiju izmantošana un straujā digitalizācija veicina uzņēmuma izaugsmi Visi rezultāti ir kāda procesa sekas. Pat vislabākie darbinieki mēdz kļūdīties vai nesasnigt ideālus rezultātus, ja uzņēmumā ir nesakārtoti procesi. Pastāv dabiska tieksme vainot darbinieku, kurš konkrētajā procesā ir iesaistīts, taču lielākajā daļā gadījumu, vaina nav darbiniekā, bet gan pašā procesā. Ir būtiski saprast un izpētīt, kas šīs neveiksmes veicina. Procesa uzlabošana nav viena darbinieka darbs, tas pilnīgi un noteikti ir komandas darbs. Uzlabošanās mērķiem ir jābūt ar mērķi padarīt uzdevumu vienkāršāku, labāku, ātrāku un lētāku (Gisi, 2018). Six sigma ir uz mērījumiem balstīta stratēģija procesu uzlabošanai. Tā ir metodoloģija, kuras mērķis ir uzlabot procesus un palielināt klientu apmierinātību, kā iekšējo, tā arī ārējo klientu. Metodes mērķis ir nepārtraukta procesa uzlabošana ar zemiem defektiem. Viens no būtiskiem faktoriem, ieviešot six sigma uzņēmumā, ir cilvēki. Six sigma pieeju lielā mērā nosaka organizācijas kultūra un vērtības (Rastogi, 2018). Citiem vārdiem sakot, metodoloģija darbosies vislabāk tad, kad tajā būs iesaistīti visi uzņēmuma darbinieki. Katram uzņēmumam ir sava kultūra. Biznesa uzlabošanas programmām ir vajadzīgs laiks līdz tās kļūst par daļu no uzņēmuma kultūras (Muir, 2006) Lai pilnībā tiktu izmantots six sigma potenciāls, ir nepieciešams augstākās vadības atbalsts. Organizācijās, kur six sigma ir uzņēmuma kultūras sastāvdaļa, izcilība tiek sasniegta katrā darba jomā (Rastogi, 2018). Pēc autore domām visīsākais definējums Six Sigma varētu būt šāds: uz projektiem orientēta pieeja procesu uzlabošanai. Six Sigma vadās pēc DMAIC modeļa, tādējādi uzlabojot kvalitāti un

samazinot problēmu skaitu jau esošajiem procesiem. Modelis sastāv piecām secīgām fāzēm: definē, izmēri, analizē, uzlabo un kontrolē, kas ir arī attēlotas 1.3. attēlā.



1.3. att. DMAIC modelis (Avots: Rastogi, 2018)

Six sigma DMAIC metodika ir starptautiski pieņemta, un to var ieviest gan mazos, gan arī augsta līmeņa uzņēmumos. Sekojošā struktūra iziet cauri piecām svarīgām fāzēm, ko autore jau iepriekš minēja. Vienas fāzes iznākums ir uzskatāms par nākamās fāzes ievadi. Un gala rezultāti tiek iegūti atbilstoši iecerēm. Visas šīs piecas fāzes veido nepārtrauktas pilnveidošanās aplveida ķēdi. Six sigma ir kā sava veida piedzīvojums – ceļš uz uzlabošanas nebeidzas sasniedzot vienu pagrieziena punktu. Šo procesa uzlabošanas rīku var nepārtraukti izmantot, lai realizētu nepārtrauktu uzlabošanu, tādējādi sasniedzot izcilību (Rastogi, 2018).

Lean vadība ir paredzēta pēc iespējas efektīvākas kultūras izveidošanai. Metodoloģija ir radusies pateicoties uzņēmumam *Toyota*, kas to izstrādāja 80. gados, lai samazinātu zudumus savā ražošanā (Guthrie, 2020). Lieki piebilst, ka šī metode nostrādāja un mūsdienās tai ir plašs pielietojums jebkurā nozarē. Taču tā nav tikai uzlabošanās metode, tā ir biznesa filozofija. Galvenā uzmanība tiek vērsta uz zudumu samazināšanu visos biznesa procesos, kā rezultātā iegūstot samazinātas izmaksas, samazinātu izpildes laiku un arī kvalitātes paaugstināšanu (Moujib, 2007). Lean darbojas pēc pieciem pamatprincipiem, ko var aplūkot arī 1.4 attēlā. Pirmkārt, nosaki vērtību. Vērtību vienmēr nosaka klienta vajadzība pēc konkrētā produkta vai servisa. Ir būtiski apmierināt klienta vajadzības sniedzot tikai pakalpojumus, kas rada pievienoto vērtību. Jebkura darbība, kurai nav pievienotās vērtības, tiek uzskatīta par zudumu (Guthrie, 2020). Otrkārt, ir jānosaka katra produkta vai servisa vērtību plūsma. Precīzāk, visas darbības, kas saistītas ar konkrēto gala produktu vai pakalpojumu, sākot no izejvielām un beidzot ar produkta piegādi klientam. Šī posma mērķis ir identificēt katru soli, kas nerada nekādu pievienoto vērtību. Nereti šo posmu sauc arī par procesa pārveidošanu. Treškārt, izstrādāt nepārtrauktas darbības un procesus, izņemot ārā visas lietas, kas rada jebkādas

zaudējumus (Crawford, 2016). Kā ceturtais punkts ir būtiski izvairīties no vērtības sniegšanas pirms to pieprasa klients. Un kā pēdējais princips ir nepārtrauktā uzlabošanās. Tiekšanās pēc pilnības nozīmē, ka procesa uzlabošana ir bezgalīga. Pastāvīgi ir jāapšaubā visu darbību vērtība, lai pēc iespējas tuvāk būtu izcilībai (Moujib, 2007).

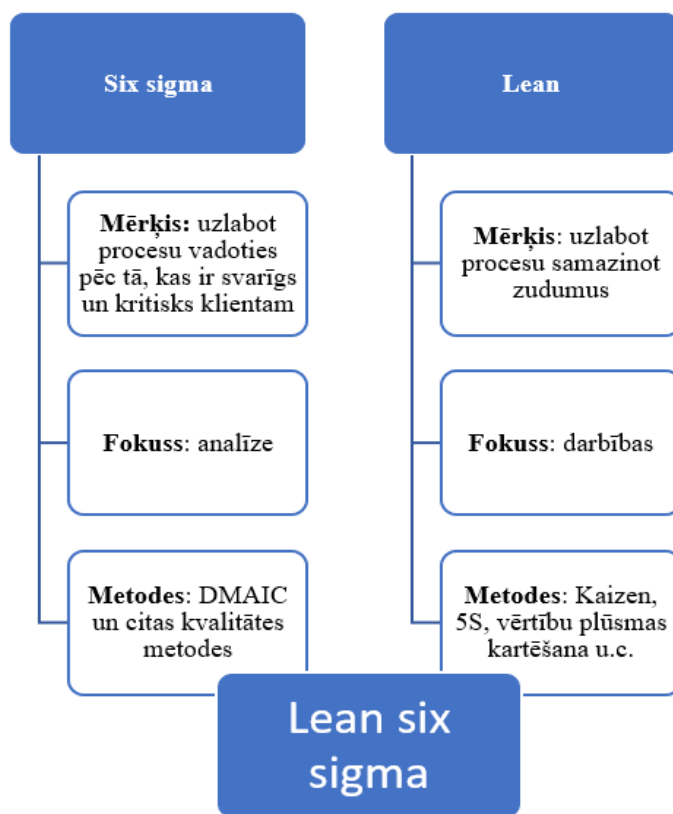


1.4. att. Lean pieci pamatprincipi (Avots: Crawford, 2016)

Tāpat kā Six Sigma, arī Lean būtiska loma ir cilvēkiem. Lean metodoloģijas pamatā ir divi vadošie jēdzieni: cieņa pret cilvēkiem un nepārtraukta pilnveidošanās. Uzņēmums nevar praktizēt Lean neiekļaujot šīs divas būtiskās lietas. Kā atzīst Lean domātāji, tad labākās idejas bieži nākt no cilvēkiem kas ir tiešā veidā saistīti ar procesu un jebkuru procesu var vienmēr uzlabot. Pilnveidošana ir ikdienas darbs par kuru ir atbildīgi visi uzņēmuma darbinieki (Millard, 2018). Darbinieki ir jebkuras nepārtrauktas uzlabošanās iniciatīvas pamats. Nepietiek ar faktu, ka kāda procesā ir problēma, jebkurai problēmai ir jārod risinājums un tieši tas balstās uz cilvēka pleciem, spēja radīt un ieviest uzlabojumus. (Moujib, 2007).

Lean un Six sigma daudzus gadus ir mācītas atsevišķi un šīs metodes ir atdalīta viena no otras, taču mūsdienās visbiežāk runā par abu šo metožu apvienošanu vienā, ko sauc par Lean six sigma. Tādējādi šī metode paplašina iedarbības jomu un padara to par vienu no visiedarbīgākajām efektivitātes un optimizācijas metodēm pasaulē. Tā ir procesu uzlabošanas metodika, kuras mērķis ir uzlabot produktivitāti un palielināt klientu apmierinātību (Kenton, 2018). Lean principi palīdz samazināt vai likvidēt procesa zudumus, Six sigma koncentrējas

uz variāciju – procesa samazināšanu. Tādējādi Lean six sigma principi palīdz uzlabot gan procesa efektivitāti, gan procesa kvalitāti, skatīt 1.5.attēlu (Rastogi, 2018). Lean six sigma uz komandu vārstā vadības pieeja ir pierādījusi savus rezultātus, palielinot efektivitāti un uzlabojot rentabilitāti uzņēmumiem visā pasaulē. Abu šo metožu kombinācija skaidri parāda kādi procesi ir pakļauti izmaiņām (Kenton, 2018).



1.5. att. Lean Six Sigma (Avots: Rastogi, 2018)

Mūsdienu vide ir ļoti dinamiska, Lean vai Six sigma pieeja šāda veida vidē nevar dot pilnīgu uzlabojumu potenciālu, ja tās lieto atsevišķi. Tomēr, kā jau autore minēja, mūsdienās šīs abas metodes iet roku rokā. Tas ir nepārtraukts pilnveidošanās process, kur PDCA laikā Lean metodes un Six sigma pieejas mainās. Pieeju apjoms var atšķirties atkarībā no procesa sarežģītības vai vēlamā uzlabojuma. Integrētā Lean six sigma vadības pieeja tiek izmantota daudzās nozarēs. Tā veicina lielas un būtiskas izmaiņas uzņēmuma darbībā un ļauj baudīt konkurences priekšrocības. Šī metodoloģija uzlabo procesus un padara tos efektīvus. Panākumu atslēga ir vadības atbalsts, darbinieku iesaistīšanās un apņemšanās uzlabot klientu apmierinātību (Rastogi, 2018). Gadu gaitā ir izstrādātas dažādas metodes un rīki kas uzņēmumiem palīdz uzlabot procesus un iegūt pēc iespējas efektīvākus rezultātus. Šīs

metodes un rīki ir domāti, lai palīdzētu uzņēmumiem izveidot sistēmu, tādējādi ietaupot laiku, jo nav no jauna nekas jāizgudro. Izvēloties un izmantojot pareizo metodi, palielinās produktivitāte, samazinās izmaksas, kā arī tas kopumā palielina uzņēmuma rentabilitāti (Picincu, 2018). Lean Six Sigma ir ļoti plašs un reizē arī sarežģīts temats, mēģināt visu iemācīties uzreiz un tūlīt nav iespējams. Tieši tāpēc darba turpinājumā autore detalizētāk aprakstīs vairākas metodes un rīkus ko jebkurš uzņēmums var izmantot savas darbības efektivitātes paaugstināšanai.

Kā pirmā no tām ir **zivs asakas diagramma** jeb *fishbone diagram*. Tā grafiski attēlo attiecības starp konkrēto rezultātu un visiem faktoriem, kas šo rezultātu ietekmē. Nereti šo diagrammu sauc arī par Išikavas diagrammu, tā ir nosaukta tā radītāja Kaoru Išikavas vārdā. Šāda veida diagramma parāda faktorus, kas domājams, ietekmē konkrēto rezultātu (Duffy, 2013, 93.lpp.) Šī diagramma palīdz darbiniekiem vizuāli attēlot problēmu un iespējamus pamatcēloņus, tādējādi ļaujot patiesi noteikt problēmu, nevis koncentrēties uz problēmas simptomiem. Parasti šo diagrammu veido komandas sapulces laikā uz tāfeles vai papīra lapas, taču mūsdienās izmanto arī internetā pieejamās vietnes. Pirmkārt, ir jāizstrādā skaidra problēma, par kuru visi komandas locekļi vienojas. Ir jānorāda kā un kad rodas šī problēma. Otrkārt, tiek zīmēta zivs galva, kurā iepriekš noteiktā problēma ir jāieraksta. Parasti ir vismaz četras kategorijas, kas varētu veicināt problēmu, kā piemēram, metodes, materiāls, cilvēki, vide un aprīkojums. Kad ir noteiktas kategorijas, tās tiek novirzītas no zivs mugurkaula ar bultiņām, veidojot pirmos zivs kaulus. Kā nākamais solis ir ‘prāta vētra’ katrai no iepriekš noteiktajām kategorijām. Šis process turpinās, kamēr tiek identificēti problēmas cēloņi. Kā pēdējais solis ir panākta vienošanās par nākamajiem soļiem. Ir vairāki iemesli, kāpēc komanda varētu apsvērt izmantot zivs asakas diagrammu. Kā pirmais no tiem jau tika pieminēts, lai identificētu iespējamus cēloņus kādai konkrētai problēmai. Tāpat arī to var izmantot, lai izvairītos no problēmu atkārtotāšanās un darbinieku izdegšanas. Un kā pēdējais iemesls, ko minēs autore – atklāt uzņēmējdarbības procesa vājās vietas (Rouse, 2019).

**A3** ir problēmu risināšanas metode, kuru pielieto daudzos uzņēmumos nepārtrauktiem uzlabojumiem. Kā jau daudzas lietas, kas ir saistītas ar Lean, arī šī metode nāk no uzņēmuma *Toyota* un tās pirmsākumi meklējami Japānā. Mūsdienās, protams, šo metodi izmanto visā pasaulē. Šai metodei ir ļoti neparasts nosaukums, ko daudzi noteikti asociē ar papīra izmēru. Un ne velti tā, jo nosaukums radies no tā, ka sākotnēji tika izmantota tieši A3 formāta lapa, lai dokumentētu šo problēmu risināšanas metodi (Dalto, 2020). Kopā ar DMAIC metodiku, šī

metode ļauj komandām skaidri definēt problēmas, atklāt iespējamus cēloņus un izstrādāt koriģējošas darbības, lai nodrošinātu reālus rezultātus. Ar katru soli, kas ir dokumentēts A3 veidnē, skatīt 1. pielikumu, A3 gala versija izskatās pēc pabeigta projekta kopsavilkuma (Tomlinson, 2020). Tāpat kā DMAIC modeli, tāpat arī A3 problēmu risināšanas metodē ir svarīgi ievērot darbības un to secību no sākuma līdz pat beigām. A3 metodē nav noteikts konkrēts soļu skaits, kas ir jāizpilda. Parasti uzņēmumi šo metodi nedaudz tomēr pielāgo savām vajadzībām. Taču pārsvarā A3 projektā ietilpts astoņi līdz desmit soļi. Turpinājumā katrs no soļiem un to īss skaidrojums:

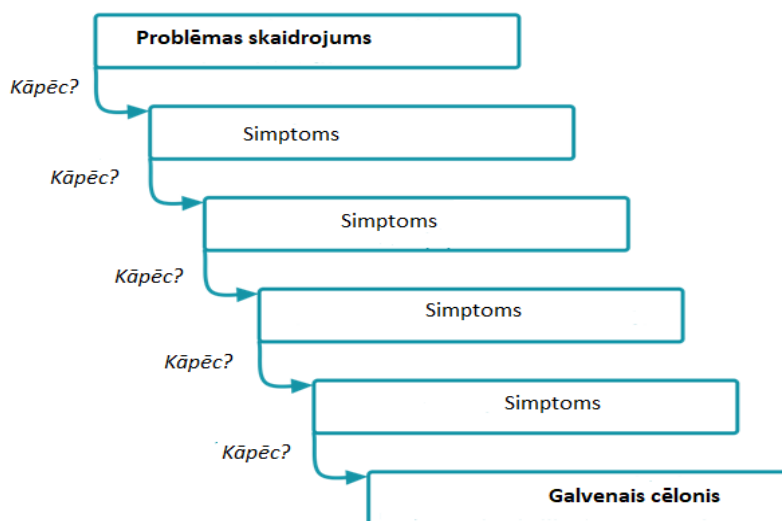
- 1) pamats – skaidri noteikt un īsumā aprakstīt problēmu;
- 2) pašreizējā situācija – paskaidrot pašreizējo situāciju, kurā ir problēma. Ja iespējams, izmantot datus un statistiku;
- 3) mērķis – definē mērķus, kādus vēlams sasniegt;
- 4) cēloņu analīze – liels procesa posms, ir jānoskaidro, kāda ir galvenā problēma. Var izmantot vairākas metodes, kā piemēram, zivs asakas diagrammu, 5 “kāpēc”;
- 5) preventīvās darbības – piedāvā potenciālos risinājumus, pamatojot kā tie varētu palīdzēt sasniegt mērķi;
- 6) īstenošanas plāns – izstrādāt plānu, kurā iekļauti visi soļi un darbības preventīvu pasākumu īstenošanai. Svarīgi, lai katrai darbībai ir savs atbildīgais un noteikts darbības termiņš;
- 7) īstenošana – īsteno visu pēc izstrādātā plāna, vēlams sākt nelielā apjomā;
- 8) pārbaude – izmēri, lai redzētu vai preventīvās darbības darbojas. Ja plāns nestrādā, izveido jaunu plānu, ieviest to un vēlreiz pārbaudi iegūtos rezultātus (Dalto, 2020).

A3 noteikti ir labs veids, kā nodrošināt savam projektam struktūru, tas ir efektīvs veids kā risināt problēmas to rašanās vietā. Pateicoties jau iepriekš izstrādātai sistēmai, nerodas lieks stress, kas nereti noved pie problēmas “izgaišanas”.

**Vērtību plūsmas karte** jeb *value stream mapping* ļauj izveidot detalizētu darba procesa darbību vizualizāciju. Tehnika palīdz noteikt un izprast produkta resursu un informācijas plūsmu vai pakalpojumu visā procesā. Metodes mērķis ir identificēt darbības, kurām nav produkta vai pakalpojuma pievienotās vērtības klienta acīs, uzlabot procesu, novēršot tā zudumus. Parasti tiek uzzīmēts esošais process un pēc tam procesa uzlabotā versija (Dogan & Yagli, 2019). Nereti tiek uzskatīts, ka šī metode arī nāk no uzņēmuma *Toyota*, taču šis fakts šoreiz nebūs pareizs. Šāda tipa diagrammu versijas, kas atklāj materiālu un informācijas

plūsmas, tika atklātas 1918. gadā un ir atrodamas Čārlza E. Knoepala grāmatā *‘‘Installing efficiency methods’’* (Mukherjee, 2019). Metode ir vērtīga, jo tā sniedz skaidru priekšstatu par esošajiem procesiem un parāda iespējas, kur var pilnveidoties. Vērtību plūsmas kartēšana ir kritiska uzņēmējdarbības ilgtspējai (Mukherjee, 2019).

Dažreiz viss nenotiek kā pēc plāna un šādos gadījumos ir nepieciešamas zināt, kas notika, lai tas neatkārtotos atkal. Vienas un tās pašas problēmas risināšana vairāk nekā vienu reizi ir laika un resursu izšķiešana. Šādos gadījumos ir vienkārši lietojams rīks, kas var palīdzēt novērst atkārtotas problēmas – **5 Whys** jeb 5 “kāpēc”. Šī metode ir daļa no Lean ražošanas sistēmas un to izgudroja *Toyota* dibinātājs Sakichi Toyoda. Pirmo reizi tehnika tika izmantota pagājušā gadsimta 50. gados un kļuva populāra pagājušā gadsimta 70. gados (Kos, 2020). Mūsdienās šis rīks tiek plaši izmantots arī ārpus uzņēmuma *Toyota*, tagad to izmanto Kaizen un Six Sigma ietvaros (Fernandes, 2018). Tā ir viena no labākajām nepārtrauktās uzlabošanās pamatcēloņu analīzēm. Vaicājot jautājumu “kāpēc” piecas reizes pēc kārtas, tas dod iespēju padziļināti izprast problēmas cēloni. Šī metode palīdz nākt klajā ar risinājumiem, kas spēj problēmu atrisināt pilnībā, nevis fokusēties uz problēmas simptomiem. Kā jau iepriekš autore minēja, cilvēkam ir tieksme vainot citus cilvēkus problēmās, taču šī metode ļauj komandai ieraudzīt īsto problēmu un nebūs nepieciešamība vainot kādu konkrētu indivīdu (Seiter, 2018). 5 “kāpēc” metode mūs mudina domāt kritiski, tādējādi efektīvāk atrisinot problēmas. Rīka izmantošana ir ļoti vienkārša, skatīt 1.6. attēlu. Piecas reizes mēs vaicājam “kāpēc” aiz katra problēmas izklāsta. Būtiski ir saprast, ka lai gan šajā analīzē ir iesaistīti cilvēki, tā fokusējas uz kļūdainiem procesiem, nevis uz cilvēku vainošanu (Kos, 2020).



1.6. att. 5 Whys metode (Avots: Murdoch, 2017)

Darba turpinājuma autore salīdzināja tikko aprakstītās metodes, skatīt 1. tabulu, tādējādi izvēloties vienu no metodēm, kuru vēlāk izmantot gadījuma analīzei.

1. tabula. Lean six sigma metožu salīdzinājums (Avots: autores apkopojums)

Nosaukums	Metodes plusi	Metodes mīnusi
5 “kāpēc”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viena no labākajām nepārtrauktās uzlabošanās pamatcēloņu analīzēm.</li> <li>• Palīdz nākt klajā ar risinājumiem, kas spēj problēmu atrisināt pilnībā, nevis fokusēties uz problēmas simptomiem.</li> <li>• Viegli saprotama un pielietojama.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dažādi cilvēki, nonāk pie dažādiem pamatcēloņiem, atkarībā no to pieredzes, viedokļa.</li> <li>• Jautājot pārāk daudz “kāpēc” beidzas ar cilvēku vainošanu.</li> <li>• Nav saistīta ar datiem.</li> <li>• Ne vienmēr atklāj galveno cēloni.</li> </ul>
A3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nodrošina projektam struktūru.</li> <li>• Pateicoties iepriekš izstrādātai sistēmai, nerodas lieks stress, kas nereti noved pie problēmas “izgaišanas”.</li> <li>• Vizuāls datu atspoguļojums, kas ir viegli saprotams visiem.</li> <li>• Uztur iegūtos rezultātus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laikietilpīgs darbs.</li> <li>• Nav standarta veidnes un tajā ir ierobežota vieta.</li> <li>• Iekļauj sevī vairākas metodes.</li> <li>• Nepieciešams cilvēks ar nepārtrauktās uzlabošanās zināšanām.</li> </ul>
Vērtību plūsmas karte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizuāli pārredzama.</li> <li>• Nodrošina procesa pārbaudi no sākuma līdz beigām.</li> <li>• Var izmērīt jebkuru mainīgo lielumu.</li> <li>• Norāda uz zudumiem padarot procesu efektīvāku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepieciešama komandu/departamentu savstarpēja sadarbība.</li> <li>• Sarežģīts process, nereti arī laikietilpīgs.</li> <li>• Jebkādu procesa izmaiņu gadījumā, karte ir jāatjauno.</li> <li>• Nav atbildīgās personas.</li> </ul>
Zivs asakas diagramma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizuāli parāda vairākus iespējamus problēmas cēloņus.</li> <li>• Ļauj kategorizēt iespējamās problēmas turpmākajai analīzei.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komandas darbs.</li> <li>• Bieži vien koncentrējas uz problēmas simptomiem nevis cēloņiem.</li> <li>• Nepieciešami cilvēki, kuri pārzina procesu.</li> <li>• Komandai vispirms jāievāc problēmas fakti.</li> </ul>

Pēc autores domām, aprakstītās metodes ne vienmēr garantēs problēmas atrisināšanu vai ļaus ieviest jaunu procesu, taču tām ir svarīga loma, jo ar šo metožu palīdzību mēs nonākam pie galvenā problēmas cēloņa, kas tālāk palīdzēs noteikt pareizās iespējas procesa uzlabošanai. Visu šo metožu mērķis ir standartizēt procesus un atbrīvoties no pēc iespējas vairāk

zaudējumiem. Tas veicina konkurētspējas izaugsmi, uzlabo uzņēmuma kultūru, piesaista jaunus darbiniekus un galu galā arī palielina darba efektivitāti. Bieži vien problēma ir tajā, ka mūsdienās pastāv daudz un dažādas metodes un rīki. Taču kā zināt kuru izmantot? Ir jāatceras, ka neviena no metodēm vai rīkiem nav piemērota visām problēmu risināšanām. Pirms izvēlēties pareizo, uzņēmumam ir jāapzinās tā unikālās īpašības, tāpat arī ir jāsaprot, kāds ir mērķis – identificēt problēmu, ieviest kādu risinājumu vai tomēr abi divi.

### **1.3. Ekonomiskie finanšu rādītāji uzņēmuma darbības efektivitātes novērtēšanai**

Viens no veidiem kā var novērtēt uzņēma darbības efektivitāti ir analizējot attiecīgos uzņēmuma finanšu rādītājus. Jebkuram uzņēmumam, kurš tiecas būt veiksmīgs, finansiālā stāvokļa analīze ir obligāta sastāvdaļa (Rurāne 2019, 145. lpp.). Darba turpinājumā autore īsumā aprakstīs finanšu rādītājus, pēc kuriem ir iespējams noteikt, cik efektīva ir uzņēmuma darbība.

Pirmā sadaļa sevī ietver likviditātes rādītājus. Balstoties uz Centrālās statistikas pārvaldes definīciju, likviditāte raksturo uzņēmuma spēju jebkurā laikā dzēst savas īstermiņa saistības (Centrālā statistikas pārvalde, 2016). Tātad, likviditātes analīzes galvenais uzdevums ir novērtēt uzņēmuma maksātspēju. Rādītājiem, kas tiek izmantoti likviditātes koeficientu aprēķināšanai, ir jābūt no viena un tā paša perioda (Rurāne 2019, 181. lpp.). Kā pirmais no likviditātes rādītājiem tiks aprakstīts kopējais likviditātes koeficients (L1), tā aprēķināšanas formula ir pieejama Centrālās statistikas pārvaldes mājaslapā, kā arī ir norādītā 2. formulā (Centrālā statistikas pārvalde, 2016). Tiek uzskatīts, ka koeficienta teorētiskā pietiekamība ir robežās no 1 līdz 2, lieliem uzņēmumiem var būt arī 3. Šis koeficients novērtē uzņēmuma spēju dzēst savas īstermiņa saistības uz visu apgrozāmo aktīvu rēķina (Rurāne 2019, 181. lpp.).

$$L1 = \frac{\text{Apgrozāmie līdzekļi}}{\text{Īstermiņa saistības}} * 100\% \quad (2)$$

Otrs likviditātes rādītājs ir absolūtās likviditātes koeficients (L3). Pēc Centrālās statistikas pārvaldes pieejamā skaidrojuma, var secināt, ka šis koeficients norāda, kādu daļu no īstermiņa saistībām uzņēmums spēj segt vistuvākajā laikā. Koeficienta aprēķināšana notiek pēc 3. formulas (Centrālā statistikas pārvalde, 2016). Tiek uzskatīts, ka koeficienta teorētiskā pietiekamība ir robežās no 0,2 līdz 0,3 (Rurāne 2019, 182. lpp.).

$$L3 = \frac{\text{Īstermiņa finanšu ieguldījumu+Nauda}}{\text{Īstermiņa kreditori}} \quad (3)$$

Nākama darba sadaļa būs par rentabilitāti jeb ienesīgumu. Uzņēmuma rentabilitātes rādītāju analīzes galvenais mērķis ir novērtēt uzņēmuma spēju nodrošināt tajā ieguldītā kapitāla ienesi (Rurāne 2019, 195. lpp.). Ņemot vērā faktu, ka rentabilitātes rādītāju aprēķinos tiek izmantoti konkrētā perioda dati, aprēķinu rezultāti būs atkarīgi no konkrētā perioda garuma. Salīdzinot vairākus rentabilitātes rādītājus, ir būtiski, lai dati tiek ņemti no viena un tā paša perioda. Ekonomisti apgalvo, ka visērtāk un labāk rentabilitātes rādītājus ir salīdzināt viena gada ietvaros. Rentabilitātes līmeni var saistīt ar uzņēmuma stratēģisko vadību, tas ir uzņēmuma darbības efektivitātes rādītājs. Rentabilitātei, kā citiem ekonomiskajiem rādītājiem, nav noteiktas robežas, respektīvi, minimālā vai maksimālā vērtība. Analizējot uzņēmuma rentabilitātes rādītājus, vislabāk iegūtos rezultātus ir salīdzināt ar vidējo nozares vērtību, taču būtiski ir arī izpētīt dinamiskās izmaiņas (Rurāne 2019, 196. lpp.). Kā viens no pirmajiem rentabilitātes rādītājiem tiks apskatīts komerciālā jeb pārdošanas rentabilitāte. Šis rādītājs parāda attiecību starp peļņu un neto apgrozījumu. Tādējādi atspoguļojot, cik liela peļņa ir uz vienu eiro. Komerciālo rentabilitāti var aprēķināt pēc 4. formulas (Rurāne 2019, 197. lpp.).

$$\text{Komerciālā rentabilitāte} = \frac{\text{Peļņa}}{\text{Neto apgrozījums}} * 100\% \quad (4)$$

Nākamais rentabilitātes rādītājs ir aktīvu rentabilitātes rādītājs. Šis rādītājs raksturo cik efektīvi tiek izmantoti aktīvi neto apgrozījuma veidošanā. Jo lielāks ir koeficients, jo labāk. Ja aprēķinātā rādītāja vērtība ir robežās no 1 līdz 2, tas nozīmē, ka līmenis ir pārāk zems. Aktīvu aprites ātrumu var aprēķināt pēc 5. formulas (Rurāne 2019, 197. lpp.).

$$\text{Aktīvu aprites ātrums} = \frac{\text{Neto apgrozījums}}{\text{Vidējā aktīvu vērtība gadā}} \quad (5)$$

Aktīvu jeb kapitāla rentabilitāte (ROA) raksturo uzņēmuma operatīvās darbības efektivitāti. Tādējādi atspoguļojot ar kādu atdevi uzņēmums spēj ģenerēt līdzekļus jeb aktīvus. Lai aprēķinātu aktīvu rentabilitāti, ir jāizmanto 6. formula (Rurāne 2019, 198. lpp.). Tas ir viens no svarīgākajiem rādītājiem, jo raksturo uzņēmuma konkurētspēju. Rādītāja teorētiskā

pietiekamība ir ļoti atkarīga no nozares, tāpēc ir būtiski aprēķināto rādītāju salīdzināt ar nozares vidējo vērtību. Gadījumā, ja aprēķinātais rādītājs izrādās lielāks nekā nozares vidējais rādītājs, tas var liecināt, ka konkrētajam uzņēmumam ir stipra konkurētspēja (Centrālā statistikas pārvalde, 2016).

$$\text{Aktīvu rentabilitāte} = \frac{\text{Peļņa}}{\text{Vidējā aktīvu vērtība gadā}} * 100\% \quad (6)$$

Pašu kapitāla rentabilitāte ir svarīgs rādītājs akcionāriem, jo norāda uz peļņu, kas tiem pienāksies uz vienu paša kapitāla ieguldīto eiro. Nav iespējams noteikt vienu minimālo rentabilitātes līmeni, jo katram uzņēmuma īpašniekam ir savs vēlamais rādītājs, kā arī tas var atšķirties starp nozarēm. Rādītāju iespējams aprēķināt izmantojot 7. formulu (Rurāne 2019, 198. lpp.).

$$\text{Pašu kapitāla rentabilitāte} = \frac{\text{Pārskata gada peļņa}}{\text{Pašu kapitāla gada vidējā vērtība}} * 100\% \quad (7)$$

Bruto peļņas rentabilitāte raksturo uzņēmuma darbības efektivitāti. Tā ir attiecība starp peļņu un neto apgrozījumu. Tā atspoguļo, kāda peļņa uzņēmumam pienākas uz vienu neto apgrozījuma vienību, skatīt 8. formulu rādītāja aprēķināšanai (Centrālā statistikas pārvalde, 2016).

$$\text{Bruto peļņas rentabilitāte} = \frac{\text{Bruto peļņa}}{\text{Neto apgrozījums}} * 100\% \quad (8)$$

Kā nākamais rādītājs tiks apskatīts maksātspējas rādītājs. Balstoties uz Centrālās statistikas pārvaldes definējumu, maksātspēja raksturo konkrēta uzņēmuma līdzekļu struktūru un atspoguļo uzņēmuma spēju segt gan ilgtermiņa, gan arī īstermiņa saistības (Centrālā statistikas pārvalde, 2016). Viens no maksātspējas rādītājiem ir saistību īpatsvars bilancē. Rādītājs atspoguļo aizņemto līdzekļu īpatsvaru kopējā uzņēmuma kapitālā. Jo zemāks ir šis īpatsvars, jo labāk. Pārāk augsts rādītājs norāda uz to, ka par aizņēmumiem ir jāmaksā liela procentu summa, tas var novest līdz tam, ka uzņēmums var zaudēt savu spēju saņemt papildus aizdevumus. To var aprēķināt pēc 9. formulas (Centrālā statistikas pārvalde, 2016).

$$\text{Saistību īpatsvars bilancē} = \frac{\text{Visi kreditori}}{\text{Balances aktīvs}} \quad (9)$$

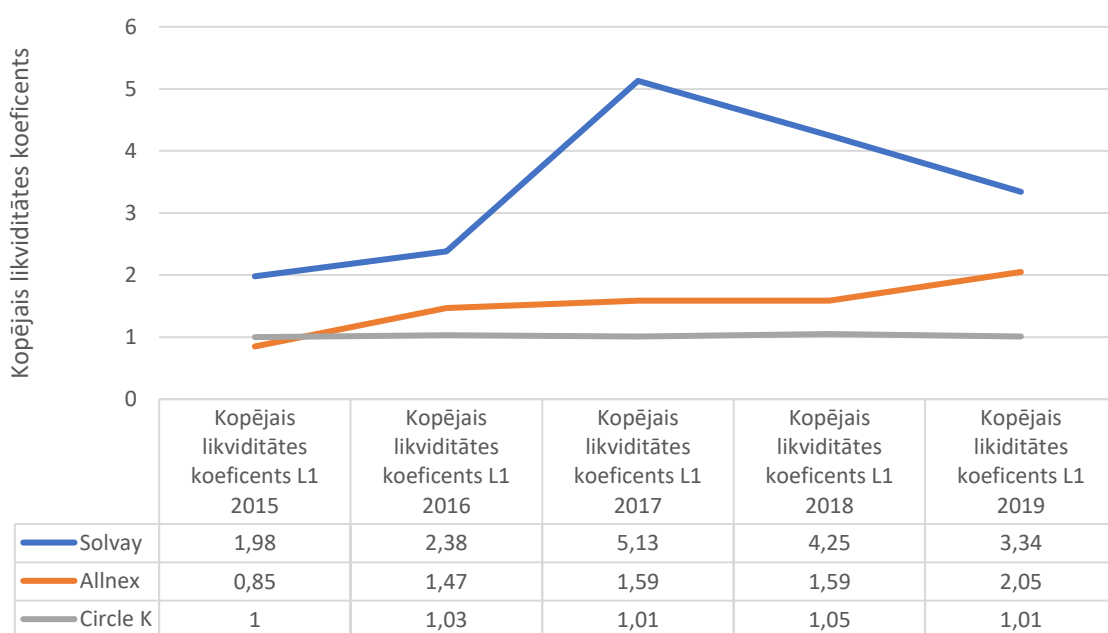
Pēc autores domām, efektivitāte ir komplicēts un daudzpusīgs termins. Visbiežāk šis jēdziens tiek pielietots ekonomikas nozarē, taču ir svarīgi atcerēties, ka jēdziens eksistē un ir tik pat svarīgs arī procesu vadībā. Būtiski ir saprast, ka uzņēmuma darbības efektivitāti nevar novērtēt skatoties tikai un vienīgi uz finanšu rādītājiem. Tā sevī ietver arī 3 svarīgus komponentus – cilvēkus, procesus un tehnoloģijas, kas kopīgi veido un padara uzņēmuma darbību efektīvāku. Darbības efektivitāte ir svarīgi visiem, gan uzņēmumam, gan arī tā klientiem. Apkopojot efektivitātes novērtēšanas veidus, autore secina, ka ir vairāki veidi kā var novērtēt uzņēmuma darbības efektivitāti. Viens no tiem ir analizējot procesus un to efektivitāti. Šis aspekts sevī ietver ne tikai procesu pārskatīšanu, uzlabošanu vai jaunu procesu ieviešanu, bet arī regulāras darbinieku apmācības. Nereti uzņēmumi cenšas pieņemt darbā pēc iespējas vairāk darbinieku, kamēr īstais noslēpums un panākumu atslēga slēpjas jau esošajos uzņēmuma darbiniekos. Lai novērtētu un uzlabotu procesu efektivitāti šādos gadījumos var izmantot nepārtrauktās uzlabošanās metodes un instrumentus, kā piemēram, Lean un Six sigma. Otrs no variantiem, kā novērtēt uzņēmuma darbības efektivitāti ir analizējot konkrētos uzņēmuma ekonomiskos rādītājus. Var apskatīt un analizēt likviditātes, maksāspējas rādītājus, taču vislielākā uzmanību noteikti ir jāpievērš rentabilitātes rādītājiem. Un visbeidzot, trešais veids, kā novērtēt uzņēmuma darbības efektivitāti ir aprēķinot un analizējot efektivitātes indeksu. Šis ir rādītājs, kurš apvieno ekonomisko pusi un nepārtrauktās uzlabošanās pusi. Efektivitātes indekss ļauj noteikt, cik efektīvi strādā kāds konkrētais uzņēmums. Novērtējot kopēju uzņēmuma darbības efektivitāti ir nepieciešams ņemt vērā visus iepriekš minētos novērtējuma veidus, tādējādi gūstot padziļinātu ieskatu problēmās un iespējamajos risinājumos.

## 2. PĒTĪJUMA REZULTĀTI

### 2.1. Starptautisko biznesa pakalpojumu centru darbības efektivitātes ekonomisko rādītāju analīze

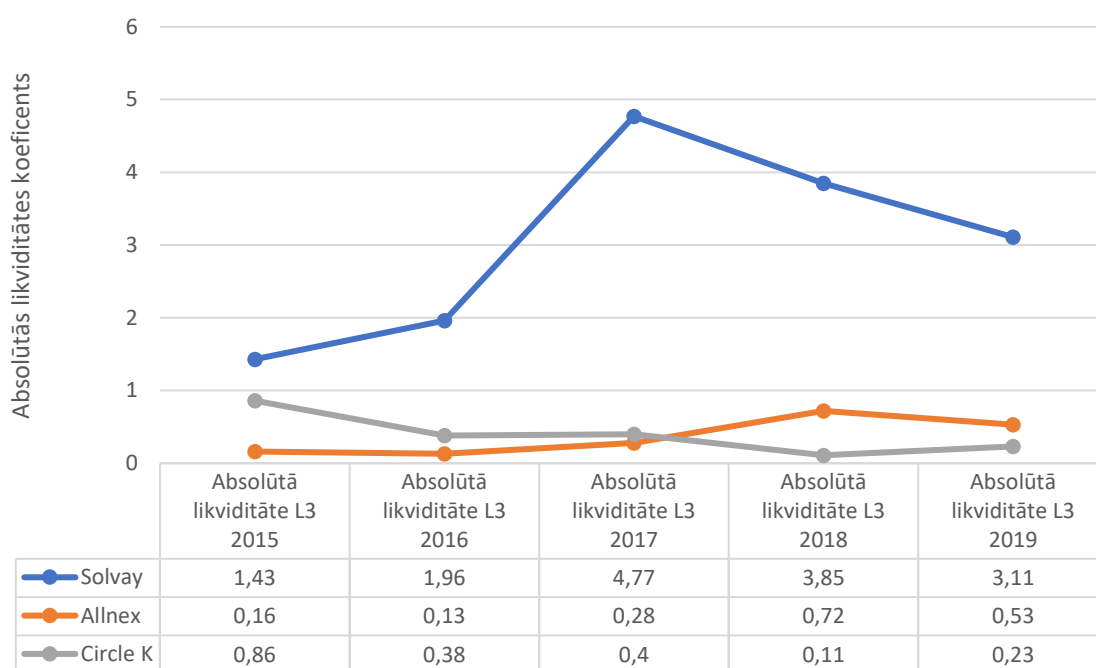
Darba ietvaros tālāk autore analizēs trīs SPBC, kuri savu darbību veic Rīgā un to galvenos ekonomiskās darbības rādītājus. Autore sāks ar aprakstu par katru no tālāk pētītajiem biznesa centriem. Kā pirmo no tiem autore minēs SIA Solvay Business Services Latvia. Uzņēmums ir daļa no Solvay Group beļģu uzņēmuma grupas. Galvenā darbība ir vērsta uz izejmateriālu specializēto ķīmisko vielu ražošanu. Grupai pasaulē ir vairāk kā 26 tūkstoši darbinieki 61 valstīs ar galveno biroju Briselē, Beļģijā. Kopumā uzņēmumam ir 4 biznesa centri un viens no tiem atrodas Rīgā, centrs sniedz atbalsta pakalpojumus biznesiem visā pasaulē. Latvijas birojā strādā aptuveni 180 darbinieki. Pārstāvot finanšu, iepirkumu, loģistikas, datu apstrādes un analizēšanas, informāciju sistēmu, izejmateriālu uzskaites un klientu atbalsta sniegšanas departamentus (Solvay, 2020). Otrs biznesa centrs ir SIA Circle K Business Centre, tas ir daļa no starptautiska uzņēmuma Circle K grupas, kas ir Baltijas un Skandināvijas valstu vadošais autotransporta degvielas tirgotājs ar vairāk nekā 100 gadu darba pieredzi. Latvijā šis biznesa centrs savu darbību veic kopš 2012. gada. Līdzī kā uzņēmums Solvay arī šis biznesa centrs sniedz centralizētus grāmatvedības, finanšu, IT, personāla administrācijas, un klientu atbalsta pakalpojumus birojiem un degvielas uzpildes stacijām 8 valstīs. Šajā biznesa centrā tiek nodarbināti vidēji aptuveni 600 darbinieki (Circle K, 2020). Un trešais biznesa centrs, ko tālāk analizēs autore ir SIA Allnex Latvia. Šajā uzņēmumā Latvijas birojā strādā vidēji 280 darbinieki, kuri veic uzņēmuma finanšu, iepirkumu, personālvadības, datu pārvaldības un klientu servisa pakalpojumus. Savu darbību biznesa centrs Rīgā ir uzsācis 2015. gada 7. maijā. Allnex biznesa centrs nodrošina uzņēmuma finanšu, datu pārvaldības, iepirkumu un personālvadības pakalpojumus (LA.LV; 2015; "Latvijā darbu sāks ķīmiskās nozares milzis "Allnex" "). Uzņēmums ir viens no lielākajiem un arī vadošajiem uzņēmumiem ķīmijas nozarē. Nodarbojas ar sveķu, piedevu un savienojumu piegādāšanu arhitektūras, automašīnu ražošanas nozarēm, elektroprecēm un plastmasas ražotājiem, kā arī īpašiem pārklājumiem un tintēm (Allnex, 2020). Visi tikko aprakstītie biznesa centri ir Latvijas biznesa pakalpojumu centru nozares asociācijas biedri (ABSL, 2020). Taču tikai divi no šiem biznesa centriem ir biznesa efektivitātes asociācijas biedri – Allnex un Solvay (Biznesa efektivitātes asociācija, 2020).

Darba ietvaros autore ir aprēķinājusi un analizējusi galvenos ekonomiskās darbības rādītājus 3 biznesa centriem, kuri atrodas Rīgā. Ir būtiski pieminēt, ka rādītāju salīdzinājums nav pilnvērtīgs, jo biznesa centram Circle K taksācijas periods sākas un beidzas aprīlī. Biznesa centram Allnex un Solvay taksācijas periods ir no janvāra līdz decembrim. Kā pirmie tiks analizēti likviditātes rādītāji. Teorētiskā kopējā likviditātes robeža ir no 1 līdz 2, lieliem uzņēmumiem pieļaujama arī robeža 3. Aprēķinātie rezultāti par 2015. līdz 2019. gadam ir aplūkojami 2.1. attēlā. Divi no analizētajiem uzņēmumiem iekļaujas šajā robežā, taču uzņēmums Solvay nedaudz pārsniedz šo robežu. Taču tas nenozīmē to, ka uzņēmums nav spējīgs nosegt savas īstermiņa saistības. Iespējams, ka apgrozāmie līdzekļi šajā uzņēmumā netiek izmantoti pietiekami efektīvi. Vidējā koeficienta vērtība visos šajos uzņēmumos ir 2,1, kas ir normas robežās. Vienīgais biznesa centrs, kuram rādītājs ir samazinājies ir Circle K, novirze pret bāzes gadu ir -0,53. 2019. gadā biznesa centrs Circle K tikai ļoti nedaudz pārsniedz minimālo nepieciešamo vērtību. Pēc iegūtajiem rezultātiem var secināt, ka uzņēmumam var būt grūtības īstermiņa saistību dzēšanā. Kopumā šim uzņēmumam ir tendence uz koeficienta samazināšanos. Visstabilākais biznesa centrs ir Allnex, jo gadu no gada koeficienta vērtība ir normas robežās. Gan Allnex, gan arī Solvay piecu gadu laikā šis koeficients ir pieaudzis. Vislielākais pieaugums vērojams Solvay biznesa centram, piecu gadu laikā koeficients ir pieaudzis par 1,36. Kopumā var secināt, ka visi servisa centri spēj nosegt savas īstermiņa saistības.



2.1. att. Kopējais likviditātes rādītājs 2015. – 2019. gadā (Avots: autores apkopojums)

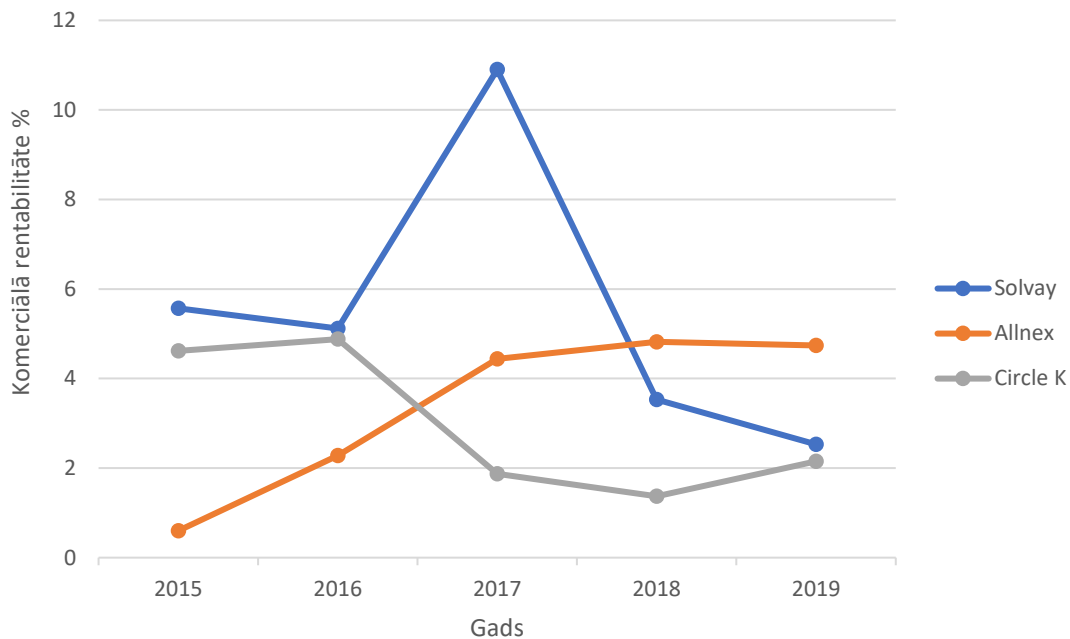
Kā otrs no likviditātes rādītājiem tiks analizēts absolūtās likviditātes koeficients, iegūtos aprēķina rezultātus skatīt 2.2. attēlā. Pēc iegūtajiem rezultātiem var redzēt, ka vislielākais rādītājs ir biznesa centram Solvay. Uzņēmumam piecu gadu laikā apgrozāmie līdzekļi ir būtiski samazinājušies, tāpat arī ir samazinājušās īstermiņa saistības. Uzņēmumam Allnex iegūtais rādītājs liecina par to, ka šis uzņēmums varētu tomēr padomāt par to, kā izmantot savus līdzekļus efektīvāk. Biznesa centram Circle K šis rādītājs ir ļoti labs, jo ir mazāks kā 0,8, tādējādi var secināt, ka apgrozāmie līdzekļi tiek ieguldīti krājumos.



2.2. att. Absolūtais likviditātes rādītājs 2015. – 2019. gadā (Avots: autores apkopojums)

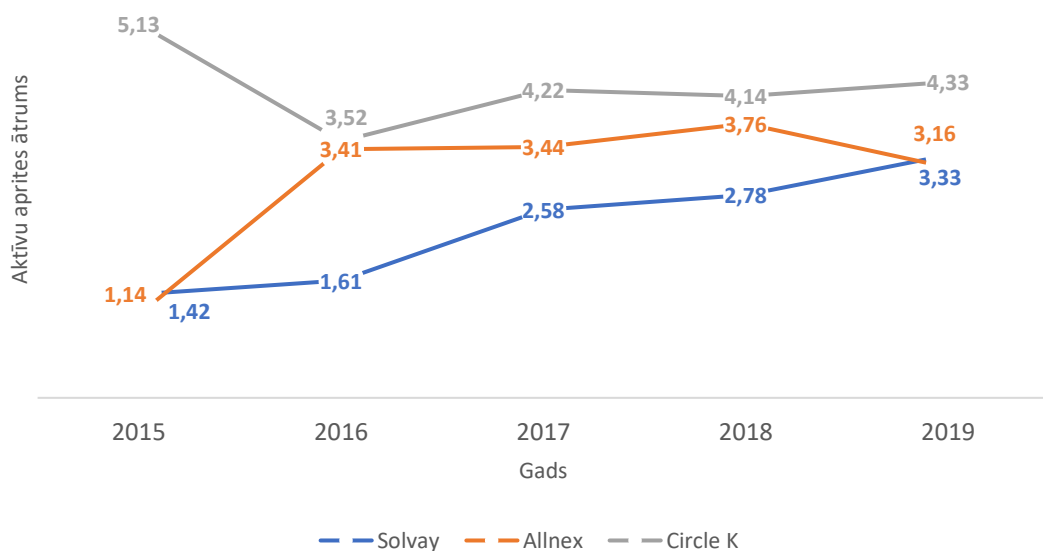
Darba turpinājumā autore turpinās ar rentabilitātes rādītāju analīzi. Pirmais no tiem ir komerciālā rentabilitāte. Biznesa centru rādītāji laika posmā no 2015. līdz 2019. gadam ir aplūkojami 2.3. attēlā. Pēc aprēķinātajiem rezultātiem ir redzams, ka 2019. gada beigās vislabākais rādītājs ir biznesa centram Allnex, tātad šim biznesa centram ir vislielākā peļņa uz vienu eiro. Četru gadu laikā šis uzņēmums ir spējis palielināt savu rādītāju par 4,14 %. Šis ir arī vienīgais no visiem biznesa centriem, kam ir vērojama pozitīva tendence. Šim biznesa centram četru gadu laikā komerciālās rentabilitātes vidējā vērtība ir 3,37 %. Servisa centram Solvay ļoti liels kāpums ir novērojams 2017. gadā, taču 2018. sekoja liels rādītāja kritums. Kopumā varētu teikt, ka uzņēmuma rādītāja tendence ir negatīva, jo četru gadu laikā šis rādītājs ir pazeminājies par 3,04 %. Taču vidējā rādītāja vērtība laika posmā no 2015. – 2019. gadam ir vislielākā, ja to salīdzina ar pārējiem 2 biznesa centriem, vērtība ir 5,53 %. Servisa

centram Circle K situācija ir vissliktākā, jo gadu no gada vērtība samazinās. Nobīde no bāzes gada ir samazinājusies par 2,47 %. Arī četru gadu vidējā vērtība šim biznesa centram ir vismazākā – 2,97.



2.3. att. Komerčiālās rentabilitātes rādītājs 2015. – 2019. gadā (Avots: autores apkopojums)

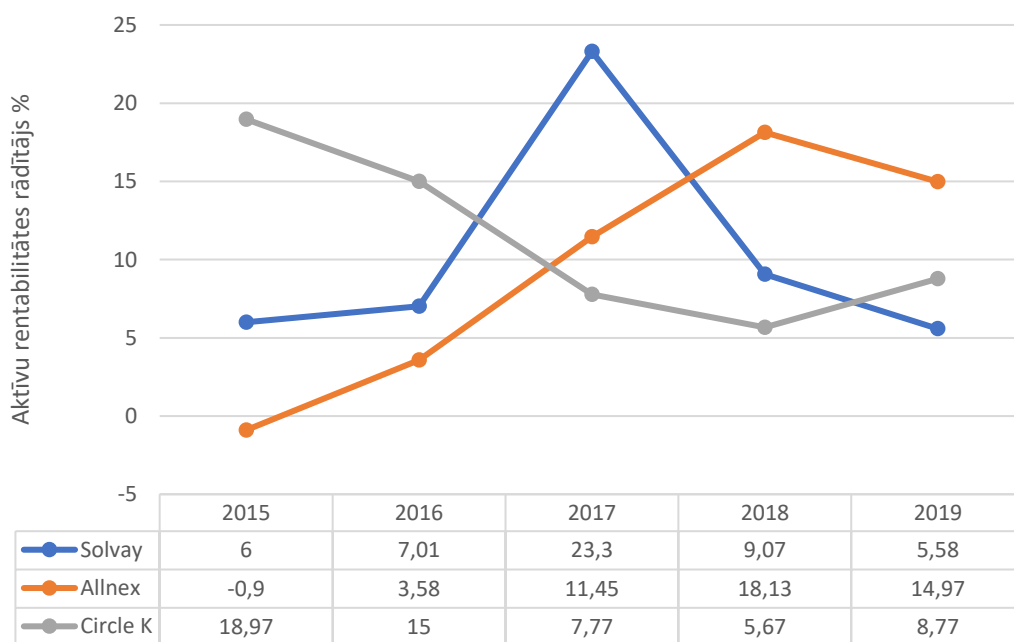
Nākamais tiek analizēts aktīvu aprites ātrums. Iegūti rezultāti ir skatāmi 2.4. attēlā.



2.4. att. Aktīvu aprites ātrums 2015. – 2019. gadā (Avots: autores apkopojums)

Lai arī 2019. gadā šis rādītājs ir bijis samērā līdzīgs, tomēr visaugstāko rādītāju ir ieguvis uzņēmums Circle K. Četru gadu laikā pakāpeniski servisa centrs ir palielinājis savu aktīvu aprites ātrumu, taču novirze pret bāzes gadu tomēr ir samazinājusies par 0,8. Pozitīvs ir fakts, ka visu šo gadu laikā vidējā aktīvu aprites vērtība šim biznesa centram tomēr ir vislielākā – 4,27. 2019. gadā otrajā vietā ierindojās servisa centrs Solvay ar vidējo vērtību gadu laikā 2,34, kas ir viszemākais rādītājs starp šiem servisa centriem. Taču kopumā uzņēmumam ir vērojama tikai pozitīva tendence. Biznesa centrs Allnex 2019. gadā sasniedza viszemāko vērtību, taču šim uzņēmumam nobīde pret bāzes gadu ir vislielākā, tā pieauga par 2,02. Kopumā var spriest, ka visātrākā aktīvu aprīte ir uzņēmumam Circle K.

Kā nākamo rentabilitātes rādītāju autore analizēs aktīvu jeb kapitāla rentabilitāti (ROA). Iegūtie aprēķina rezultāti skatāmi 2.5. attēlā.

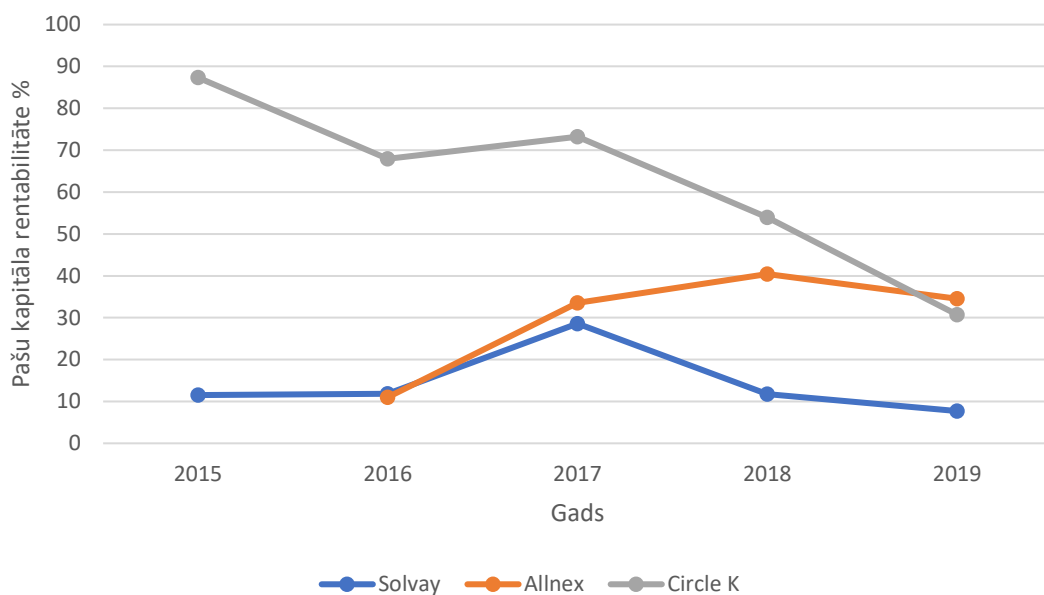


2.5. att. Aktīvu rentabilitātes rādītāji 2015. – 2019. gadā (Avots: autores apkopojums)

Pēc iegūtajiem aprēķina rezultātiem var redzēt, ka servisa centram Allnex 2019. gadā ir bijusi vislielākā realizācijas rentabilitāte uz vienu eiro – 0,15 eiro uz vienu aktīvos ieguldīto eiro. Tam seko biznesa centrs Circle K, kuram realizācijas rentabilitāte uz vienu eiro ir 0,09 eiro. Biznesa centram Solvay realizācijas rentabilitātes vērtība ir viszemākā, tā ir 0,06 eiro. Vienīgais biznesa centrs, kuram visos šajos četros gados ir vērojama pozitīva tendence ir Allnex. Rādītājs četrus gadus laikā ir pieaudzis par 15,87 %. Ja salīdzina katra biznesa centra četrus gadus vidējo vērtību, tad pirmajā vietā ir servisa centrs Circle K ar vērtību 11,24 %, tam seko biznesa centrs Solvay, rādītāja vērtība 10,19 %. Un kā pēdējais ir biznesa centrs Allnex

ar vidējo vērtību 9,45%. Balstoties uz Lursoft pieejamo informāciju, vidēji 2019. gadā SBPC nozarē šī rādītāja vidējā vērtība bija 2,09. Tādējādi var secināt, ka visiem trīs biznesa centriem ir stipra konkurētspēja.

Viens no pēdējiem rentabilitātes rādītājiem, ko autore analizēs šajā darbā ir pašu kapitāla rentabilitāte. Biznesa centru rādītāji par laika posmu no 2015. līdz 2019. gadam ir aplūkoti 2.6 attēlā.

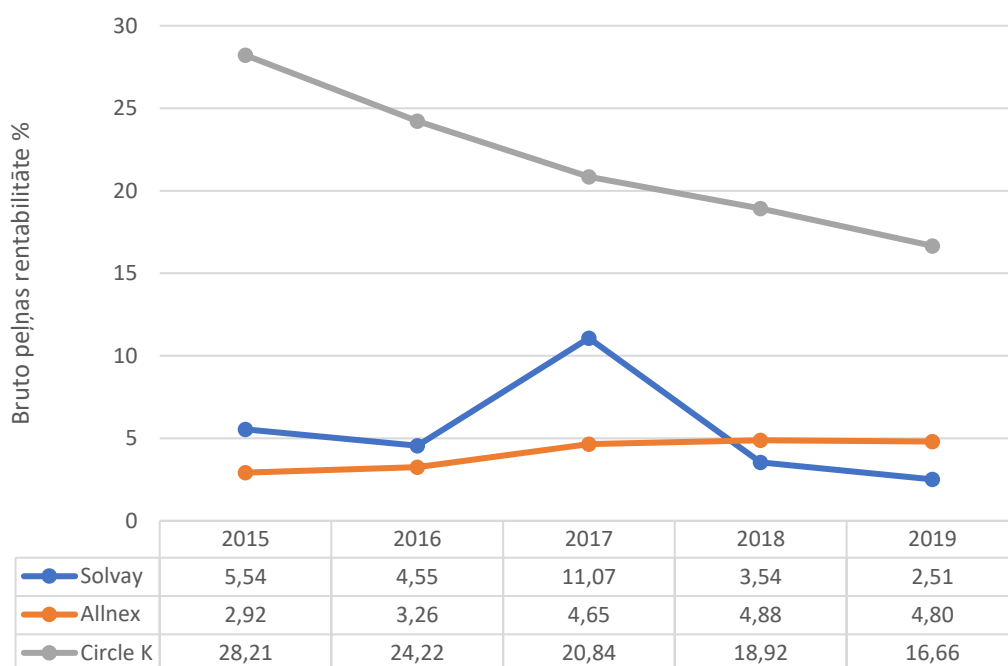


2.6. att. Pašu kapitāla rentabilitātes rādītāji 2015. – 2019. gadā (Avots: autores apkopojums)

Analizējot iegūtos rezultātus var secināt, ka pašu kapitāla rentabilitātes vislielākais rādītājs ir biznesa centram Allnex. Šim uzņēmumam gadu no gada ir vērojama pozitīva dinamika, kas notekti patiks arī akcionāriem. Četru gadu laikā servisa centra rādītāja nobīde ir samazinājusies par 5,9 %. Biznesa centram Allnex rādītāja samazināšanās varētu būt pamatota ar pašu kapitāla pieaugumu. Servisa centrs Circle K 2019. gadā ar samērā līdzīgu rādītāju kā Allnex ir ierindojies otrajā vietā. Šim servisa centram rādītājs sākot ar 2015. gadu līdz 2017. gadam ir būtiski atšķīries no pārējiem diviem servisa centriem. Jāmin, ka šim biznesa centram tomēr gadu no gada tendence ir negatīva, četru gadu laikā rādītājs ir samazinājies par 23,21 %. Ar salīdzinoši stabilu rādītāju 2019. gadā ir ierindojies servisa centrs Solvay. Gadu no gada rādītāja vērtība būtiski nav mainījusies, ja neņem vērā 2017. gadā lielo kāpumu. Šis biznesa centrs četru gadu laikā ir samazinājis rādītāju par 3,85 %, kas ir vismazākais kritums šo trīs servisa centru ietvaros. Solvay rādītāja kritums ir skaidrojams ar peļņas zaudējumiem gada laikā un arī ar ilgtermiņa ieguldījumu palielināšanos. Iespējams, ka akcionāriem Solvay

stabilais rādītājs varētu arī patikt, tā ir sava veida drošība, taču tiem akcionāriem, kas katru gadu vēlas nopelnīt aizvien vairāk noteikti būtu jāvērsas pie servisa centra Allnex. Balstoties uz Lursoft datiem, 2019. gadā vidēji SBPC nozarē šī rādītāja vidējā vērtība bija – 1,76. Tādējādi visi trīs biznesa centrie sasniedz un arī pārsniedz vidējo nozares vērtību. Vidējais pašu kapitāla rādītājs šiem trīs biznesa centriem ir 36,01 %.

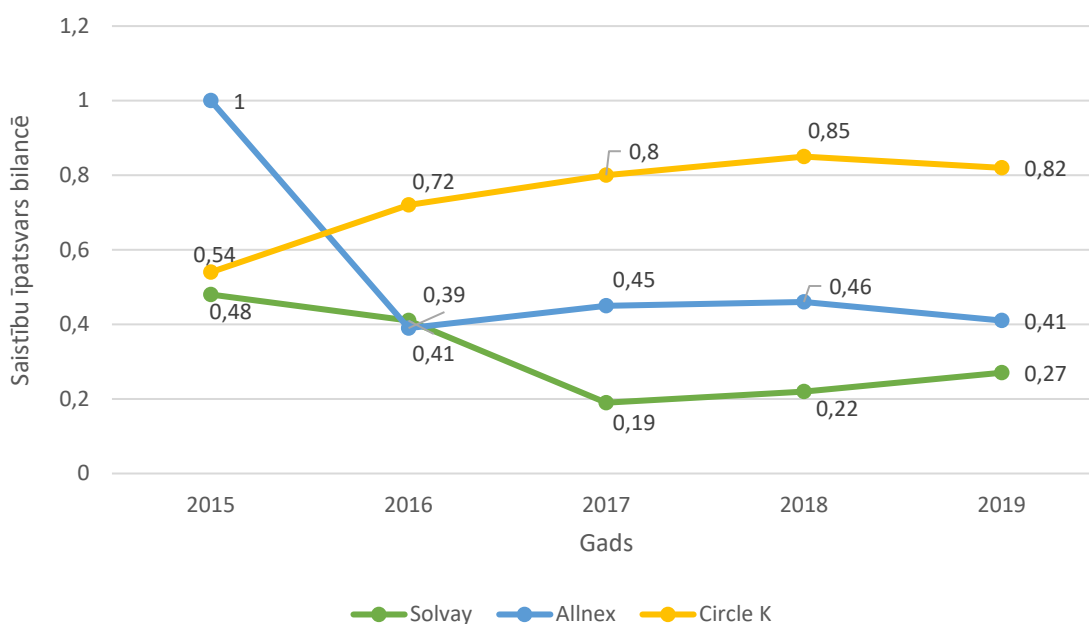
Kā pēdējo rentabilitātes rādītāju, autore analizēs bruto peļņas rentabilitāti. Aprēķina rezultāti ir aplūkojami 2.7. attēlā.



2.7. att. Bruto peļņas rentabilitātes rādītāji 2015. – 2019. gadā (Avots: autores apkopojums)

Aplūkojot iegūtos rezultātus ir redzams, ka Circle K biznesa centram bruto peļņas rentabilitāte ir vislielākā. Taču kopējā tendence ir negatīva, katru gadu vērtība samazinās. Nobīde pret 2015. gadu ir samazinājusies par 11,55 %. Vidējā bruto rentabilātes rādītāja vērtība šo piecu gadu laikā ir 21,77 %. Ar pietiekami stabili, taču augšupejošu rādītāju otraja vietā ir servisa centrs Allnex. Laika posmā no 2015. līdz 2019. gadam uzņēmums rādītāja vērtību ir palielinājis par 4,80 %, šis arī ir vienīgais no trīs biznesa centriem, kam šo rādītāju ir izdevies gadu laikā palielināt. Vislabākais gads Solvay centram ir bijis tieši 2017. gads. Vidējā bruto rentabilātes rādītāja vērtība šo piecu gadu laikā ir 5,44 %.

Turpinājumā autore analizē maksāspējas rādītāju. Saistību īpatsvars bilancē aprēķinātos rezultātos no 2015. līdz 2019. gadam var aplūkot 2.8. attēlā.



2.8. att. Saistību īpatsvars bilancē 2015. – 2019. gadā (Avots: autores apkopojums)

Aplūkojot iegūtos rezultātus var redzēt, ka vislabākais rādītājs ir biznesa centram Solvay, taču visaugstākais rādītājs ir biznesa centram Circle K. Visvairāk šo rādītāju gadu laikā ir izdevies samazināt servisa centram Allnex, ir vērojams samazinājums par 0,59. Vienīgais biznesa centrs, kuram šis rādītājs ir palielinājies ir Circle K, nobīde pret bāzes gadu ir palielinājusies par 0,28. Ņemot vērā faktu, ka teorētiskā rādītāja robeža ir no 0,5 līdz 0,6, autore secina, ka servisa centri Allnex un Solvay iekļaujas šajā robežā un var apgalvot, ka uzņēmumi ir maksāspējīgi, spēj segt savas saistības un nav atkarīgi no ārējām saistībām. Taču servisa centrs Circle K rādītājs ir lielāks nekā teorētiskā robeža, kas liecina par to, ka uzņēmumam var rasties problēmas ar aizdotās summas atmaksāšanu. Autore secina, ka uzņēmumam Circle K ir jāmaksā liela procentu summa, kas var novest arī līdz uzņēmuma spējai saņemt papildus aizdevumus.

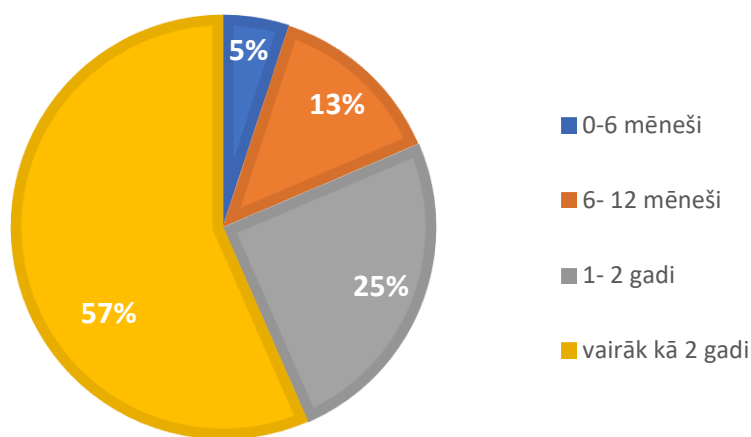
Apkopojot visus aprēķinātos un iegūtos rezultātus autore secina, ka visu trīs analizēto biznesa centru galvenie ekonomiskie rādītāji ir normas robežās. Visiem uzņēmumiem likviditātes rādītāji ir normas robežās, tas nozīmē, uzņēmumiem nevajadzētu būt problēmām ar saistību izpildi. Tomēr servisa centrs Allnex iegūtais rādītājs liecina par to, ka šim uzņēmumam vajadzētu tomēr padomāt par to, kā izmantot savus līdzekļus efektīvāk. Tāpat arī analizējot uzņēmumu rentabilitātes rādītājus, kopumā var teikt, visiem trīs biznesa centriem ir stipra

konkurētspēja. Allnex un Solvay uzņēmumi ir maksātspējīgi, spēj segt savas saistības un nav atkarīgi no ārējām saistībām. Taču biznesa centram Circle K ir nedaudz jāuzlabo savī rādītāji, lai nerastos problēmas saņemt papildus aizdevumus, ja tādi būs nākotnē nepieciešami.

## 2.2. Starptautisko biznesa pakalpojumu centru darbinieku anketēšanas rezultātu analīze

Lai uzzinātu, cik informēti ir biznesa centru darbinieki par nepārtraukto uzlabošanu, autore darba ietvaros veica aptauju trīs biznesa centros. Pēc autores domām, kā arī teorija norāda uz to, ka uzlabošanās nenotiek bez cilvēku, šajā gadījumā, darbinieku iesaistes. Anketa sastāv no 9 jautājumiem, dažos jautājumos bija iespēja izvēlēties vairākus atbilžu variantus, skatīt 8. pielikumu. Kopā aptauju aizpildīja 458 respondenti. Anketēšana tika veikta elektroniskā veidā caur *Google forms* platformu. Aptauja ir izveidota angļu valodā, jo biznesa centros strādā dažādu tautību cilvēki. Anketas jautājumi ir balstīti uz iepriekš aprakstīto literatūras analīzi.

Pirmajā anketas jautājumā autore vēlējās noskaidrot, cik ilgi darbinieks strādā savā tagadējā darba vietā – starptautiskajā pakalpojumu biznesa centrā. Iegūtie rezultāti ir apkopoti 2.9 attēlā.

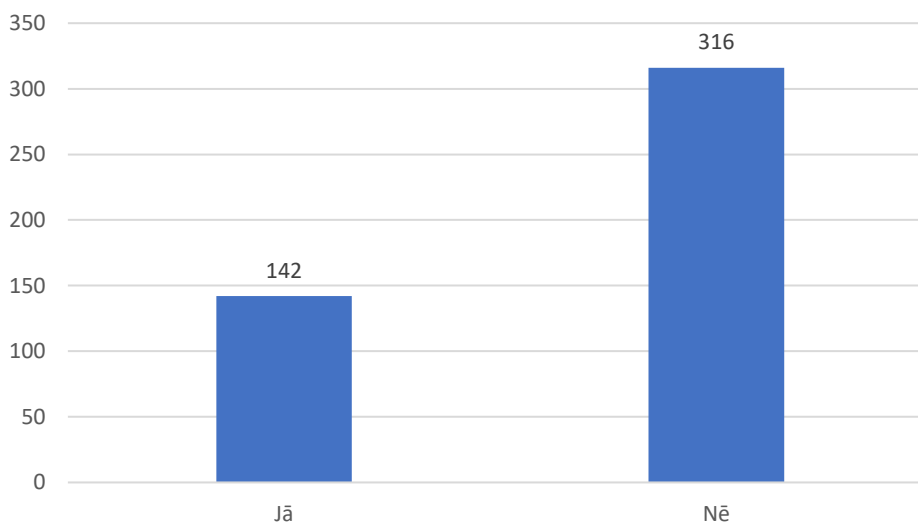


2.9. att. Respondentu nostrādātais laiks SPBC (Avots: autores veiktās anketēšanas rezultātu apkopojums)

Šis jautājums tika iekļauts anketā, jo pēc autores domām, jo ilgāk darbinieks strādā uzņēmumā, jo lielākas zināšanas viņam ir par uzņēmumu, tajā skaitā arī par nepārtraukto uzlabošanu. Kā redzams pēc iegūtajiem rezultātiem, tad lielākā daļa servisa centru darbinieku strādā ilgāk kā 2 gadus. Tas ir labs rādītājs, kas liecina, ka darbinieku rotācija uzņēmumos nav liela. 5 % no respondentiem jeb 23 darbinieku savas darba gaitas biznesa

centrā ir uzsākuši pavisam nesen, precīzāk, 6 mēnešus atpakaļ, iespējams, ka lielākā daļa no šiem respondentiem vēl tikai iziet pārbaudes laiku. Šis rezultāts arī liecina, ka Covid –19 pandēmijas laikā biznesa centri joprojām turpina paplašināties uz pieņem darbā jaunus darbiniekus, tas ir pozitīvs fakts un pozitīvi arī ietekmē Latvijas ekonomiku.

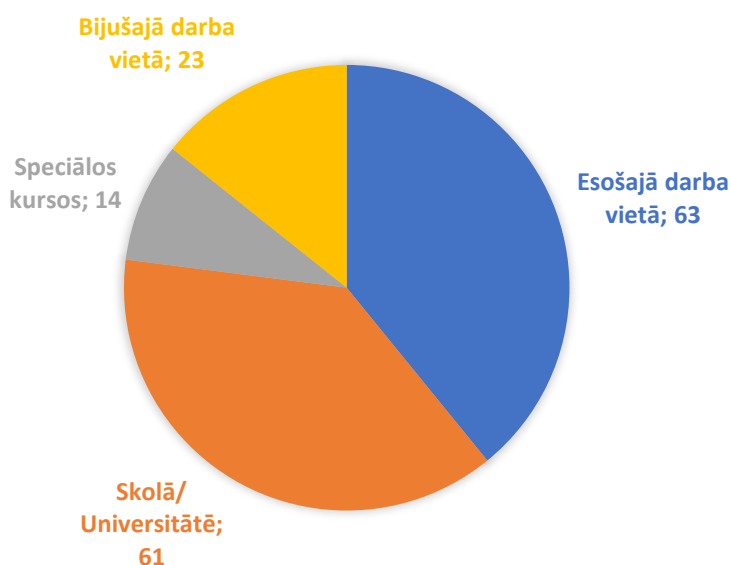
Otrais aptaujas jautājums ir cieši saistīts ar pirmo anketas jautājumu. Jo autore pieņēma, to ka, jo lielāks ir darbinieka darba stāžs, jo lielāka iespējamība, ka tas zinās, kas ir nepārtrauktā uzlabošanās. Iegūtos rezultātus var aplūkot 2.10. attēlā.



2.10. att. Respondentu zināšanas par nepārtraukto uzlabošanos (Avots: autores veiktās anketēšanas rezultātu apkopojums)

Pēc iegūtajiem rezultātiem ir redzams, ka korelācija, starp nostrādāto laiku uzņēmumā un zināšanām par to, kas ir nepārtrauktā uzlabošanās, nepastāv. No visiem respondentiem tikai 31% no darbiniekiem zina, kas ir nepārtrauktā uzlabošanās. Pēc autores domām, šis ir zems rādītājs, jo darbinieks ir ļoti liela daļa no nepārtrauktās uzlabošanās un bez viņa nekādi uzlabojumi principā nenotiek. Lielākā daļa respondentu jeb 49 % kuri uz šo jautājumu atbildēja pozitīvi, pārstāv vienu biznesa centru, tātad var secināt, ka biznesa centrā Solvay nepārtraukta uzlabošanās ir plaši pārstāvēta, iespējams arī tiek izmantota ikdienā. Biznesa centros Allnex un Circle K pozitīvo atbilžu skaits pret “nē” ir ļoti zems. Uzņēmumā Allnex no 119 respondentiem tikai 30 % zina, kas ir nepārtrauktā uzlabošanās. Savukārt uzņēmumā Circle K no 264 respondentiem tikai 14 % zina, kas ir nepārtrauktā uzlabošanās. Salīdzinot šo rādītāju ar biznesa centru Solvay, kur tas ir 92%, var secināt, ka biznesa centriem Allnex un Circle K ir ļoti liels potenciāls izaugsmei. Ja respondents uz šo jautājumu atbildēja ar “nē”, anketa noslēdzās, jo nākamie jautājumi ir saistīti par un ap nepārtraukto uzlabošanos.

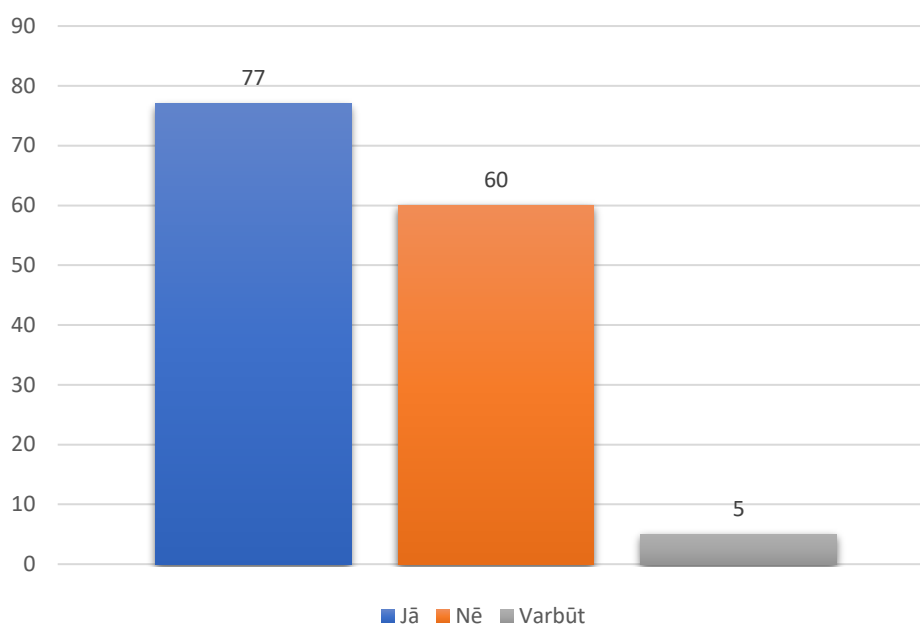
Trešais anketas jautājums bija ar mērķi uzzināt, kur respondents ir ieguvis zināšanas par nepārtraukto uzlabošanu. Atbildes ir aplūkojamas 2.11. attēlā.



2.11. att. Respondentu nepārtrauktās uzlabošanās zināšu ieguves vietas (Avots: autore veiktais anketēšanas rezultātu apkopojums)

Šajā jautājumā respondentiem bija iespēja izvēlēties vairāk kā vienu atbildes variantu. Aplūkojot iegūtos datus, autore secina, ka lielākā daļa savas zināšanas ieguva kādā no mācību iestādēm vai arī esošajā darba vietā. Ļoti pozitīvs ir fakts, ka tomēr kopumā darba vietās iegūtais rezultāts ir vislielākais jeb 86 atbildes. Tas liecina, ka uzņēmumi izmanto un arī sniedz informāciju par nepārtraukto uzlabošanu, cits jautājums ir par to, vai darbinieki tajā iesaistās. Pēc iegūtajiem anketas rezultātiem var secināt, ka biznesa centrā Solvay noteikti pastāv darbinieku apmācības sakarā ar nepārtraukto uzlabošanu, jo šajā biznesa centrā ir visvairāk darbinieku, kuri atbildēja, ka šīs zināšanas ir ieguvuši tieši savā esošajā darba vietā. Pastāv arī iespēja, ka Circle K darbinieki, kas uz šo jautājumu ir atbildējuši, ka zināšanas ir ieguvuši iepriekšējā darba vietā jeb 12 respondenti, tās ir ieguvušo tieši biznesa centrā Solvay. Jo pēc autore pieredzes, liela daļa darbinieku, kas izvēlās pamest biznesa centru, iekārtojas darbā tieši biznesa centrā Circle K. Pēc iegūtajiem rezultātiem var redzēt, kas arī skolas, universitātes, augstākās izglītības iestādes aizvien vairāk uzmanības pievērš nepārtrauktajai uzlabošanai. Fakts, ka šī tēma tiek apskatīta skolā, atvieglo darbu nākamajiem darba devējiem.

Anketas ceturtais jautājuma mērķis bija uzzināt, vai darbinieks uzskata, ka viņa biznesa centrā eksistē nepārtrauktā uzlabošanās. Jautājuma rezultāti ir apskatāmi 2.12. attēlā.

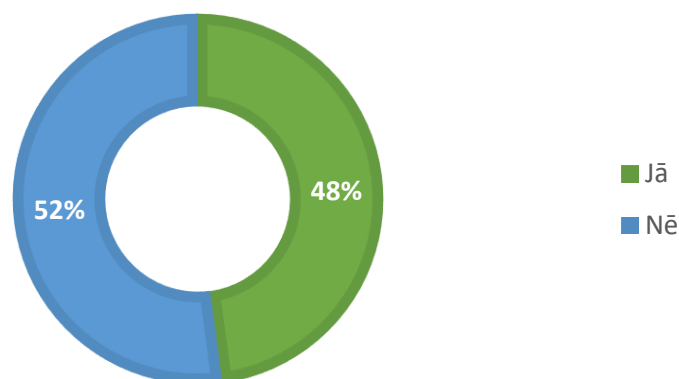


2.12. att. Respondentu atbildes par nepārtrauktās uzlabošanās eksistenci SPBC (Avots: autore veiktās anketēšanas rezultātu apkopojums)

Kā liecina iegūtie rezultāti, tad lielākā daļa respondentu uzskata, ka viņu uzņēmumā nepārtrauktā uzlabošanās eksistē, taču tajā pašā laikā 60 respondenti uzskata, ka tā neeksistē. Pēc autores domām, fakts, ka 44% respondentu uz šo jautājumu ir atbildējuši negatīvi, var liecināt par divām lietām. Viens – respondenti ļoti labi pārzina, kas ir nepārtrauktā uzlabošanās un pārliecinoši var teikt, ka tāda viņu darba vietā neeksistē. Taču otrs – respondentiem iespējams, tomēr nav pilnīgas zināšanas un pārliecība par to, kas tad īsti ir nepārtrauktā uzlabošanās. Šo pašu varbūtību varētu attiecināt arī uz tiem 5 respondentiem, kas īsti nebija pārliecināti par nepārtrauktās uzlabošanās esamību viņu darba vietā. Pēc iegūtajiem rezultātiem autore secina, ka biznesa centrā Solvay noteikti pastāv nepārtrauktā uzlabošanās. Noteikti darbiniekiem ir kursi par šo tēmu, jo visi 69 respondenti uz šo jautājumu atbildēja pozitīvi, ka nepārtraukta uzlabošanās viņu darba vietā pastāv. Kas attiecas uz biznesa centru Allnex un Circle K, tad autore secina, ka neatkarīgi no tā, ka darbiniekiem ir zināšanas par šo tēmu, uzņēmumā nepārtrauktā uzlabošanās pēc viņu domām tomēr neeksistē.

Piektais aptaujas jautājums bija ar mērķi noskaidrot, vai zināšanas par nepārtraukto uzlabošanos tiek pielietotas ikdienas darba pienākumos. Respondentu atbildes ir skatāmas 2.13. attēlā. Pēc iegūtajiem rezultātiem autore secina, ka lielākā daļa tomēr nepielieto nepārtrauktās uzlabošanās zināšanas savos ikdienas pienākumos. Starpība starp iegūtajiem

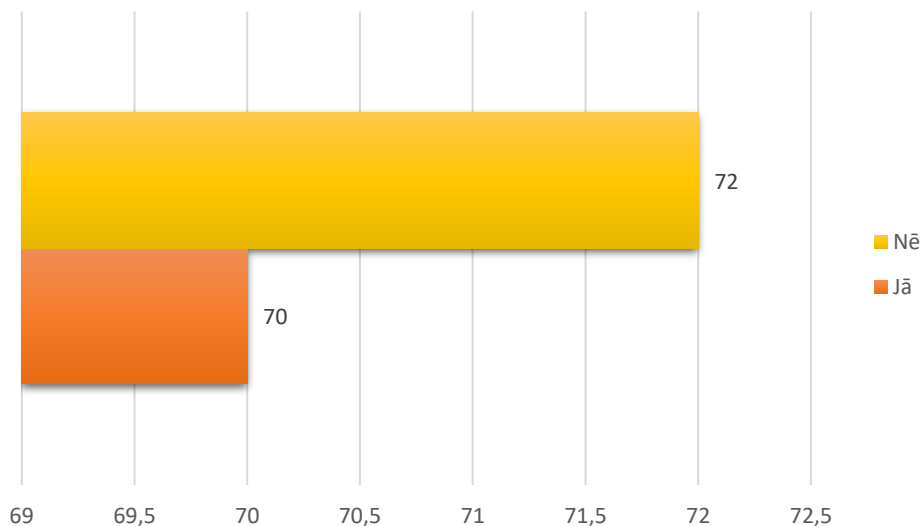
rezultātiem nav liela, taču jāņem vērā fakts, ka gandrīz visi respondenti jeb 67 respondenti, kuri atbildēja ar “jā”, ir no viena un tā paša biznesa centra, precīzāk, Solvay. Taču 6 no Solvay respondentiem tomēr ikdienā neizmanto savas zināšanas par nepārtraukto uzlabošanu. Pēc autores domām, iemesls tam varētu būt tāds, ka šie respondenti nav iepazīstināti ar nepārtrauktās uzlabošanās ieguvumiem un pareizajām metodēm, ko izmantot ikdienas darba pienākumu veikšanā. Pārējos divos biznesa centros visticamāk nepārtrauktā uzlabošanās nav daļa no ikdienas un tajos nepastāv šī kultūra. Pēc autore domām, atbildēm šajā un iepriekšējā jautājumā vajadzēja būt vienādām, jo nepārtrauktā uzlabošanās nav tikai formalitāte, tai ir jābūt daļai no uzņēmuma kultūras. Taču šī jautājuma atbildes pierādīja to, ka šāda kultūra diemžēl visos servisa centros nepastāv.



2.13. att. Respondentu atbildes par nepārtrauktās uzlabošanās pielietojumu ikdienā (Avots: autores veiktās anketēšanas rezultātu apkopojums).

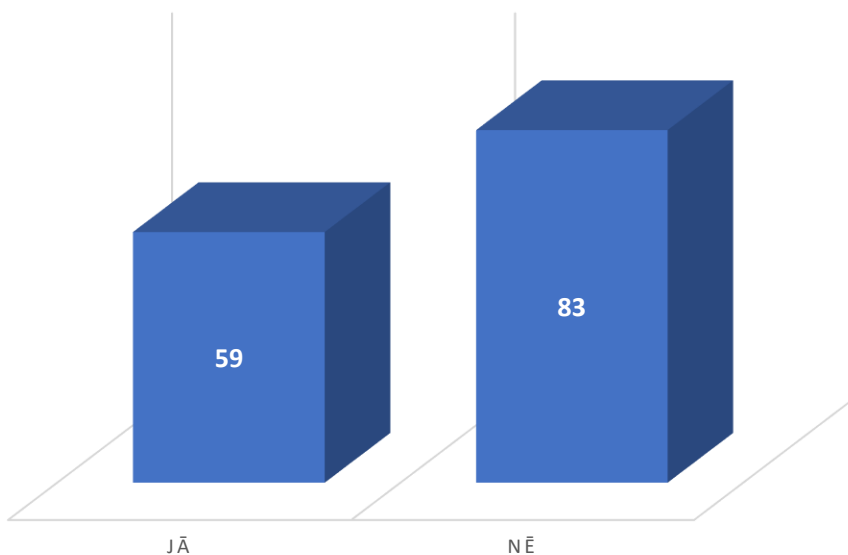
Nākamajā jautājumā autore respondentiem uzdeva jautājumu par to vai viņi saprot, kāpēc nepārtrauktā uzlabošanās tiek pielietota viņu darba vietās. Iegūto atbilžu apkopojumu skatīt 2.14. attēlā. Pēc autores domām, iegūti rezultāti kopumā ir vērtējami pozitīvi. Ja šos rezultātus salīdzina kopā ar iepriekšējā jautājuma atbildēm, tad var teikt, ka tie respondenti, kas ikdienā pielieto nepārtraukto uzlabošanu un tās metodes, kā arī rīkus, zina, kādi ir ieguvumi no tā. Atkal vislielākais pozitīvo atbilžu skaits ir no Solvay biznesa centra respondentiem jeb 67 pozitīvas atbildes. Biznesa centros Alex un Circle K šīs atbildes ir loģiskas, ja ņem vērā iepriekšējos rezultātus par nepārtrauktās uzlabošanās eksistenci viņu servisa centrā. Abos šajos biznesa centros darbiniekiem liekas, ka nepārtrauktā uzlabošanās neeksistē. Interessants fakts ir tas, ka šajā jautājumā pozitīvo atbilžu skaits ir lielāks nekā iepriekšējā. To varētu

skaidrot ar situāciju, ka darbiniekam līdz galam nav skaidrs, kādas metodes un instrumentus viņš ikdienā varētu pielietot, lai atvieglotu savu darbu. Taču tajā pašā laikā, šie respondenti apzinās nepārtrauktās uzlabošanās mērķi un ieguvumus.



2.14. att. Respondentu atbildes par to vai ir saprotams kāpēc nepārtrauktā uzlabošanās tiek izmantota SBPC (Avots: autores veiktās anketēšanas rezultātu apkopojums)

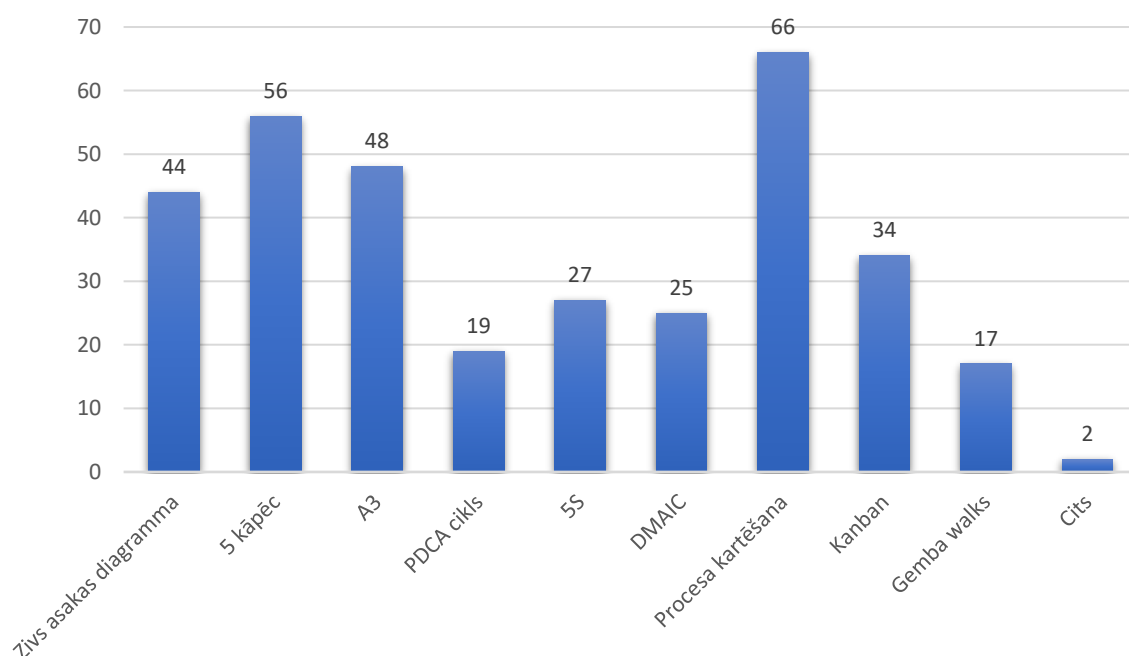
Septītajā anketas jautājumā respondentiem tika uzdots jautājums vai nepārtrauktā uzlabošanās un tās pieejamie rīki padara viņu ikdienas darbus vieglākus. Iegūtie rezultāti ir atspoguļoti 2.15. attēlā.



2.15. att. Respondentu atbildes par to vai nepārtrauktā uzlabošanās padara ikdienas darbu vieglāku (Avots: autores veiktās anketēšanas rezultātu apkopojums)

Aplūkojot respondentu atbildes var secināt, ka lielākā daļa tomēr neuzskata, ka nepārtrauktās uzlabošanās metodes un rīki atvieglo viņu ikdienas darbus. Taču jāpatur prātā, ka liela daļa no respondentiem uzskata, ka nepārtrauktā uzlabošanās viņu biznesa centrā neeksistē. Loģiski, ka respondenti no Allnex un Circle K uz šo jautājumu nav snieguši pozitīvu atbildi. Tikai 2 Allnex biznesa centra respondenti no 36 uzskata, ka nepārtrauktā uzlabošanās atvieglo viņu ikdienas darba pienākumus. Kas attiecas uz biznesa centru Circle K, tad balstoties uz iegūtajiem anketēšanas rezultātiem, neviens no 37 respondentiem neuzskata, ka nepārtrauktā uzlabošanās atvieglo viņu darba pienākumus. Savukārt biznesa centrā Solvay no 69 respondentiem 57 no tiem uzskata, ka tieši nepārtrauktā uzlabošanās un tās rīki un metodes atvieglo viņu ikdienas darba pienākumus. Pēc autores domām, tāpat kā iepriekšējā jautājumā, tāpat arī šajā, var secināt, ka respondentiem nav pietiekamas zināšanas par rīkiem un metodēm, ko var izmantot, lai padarītu savus ikdienas darbus daudz patīkamākus. Tāpat Pastāv arī iespēja, ka respondenti tomēr ir pielietojuši kādu no nepārtrauktās uzlabošanās metodēm vai rīkiem, taču rezultāts nav tāds, kādu viņi gribēja sasniegt.

Viens no pēdējiem aptaujas jautājumiem bija par rīkiem un metodēm, kādus respondenti pielieto savā darba vietā, rezultāti aplūkojami 2.16. attēlā. Šajā jautājumā respondentiem bija iespēja izvēlēties vairāk kā vienu atbildes variantu

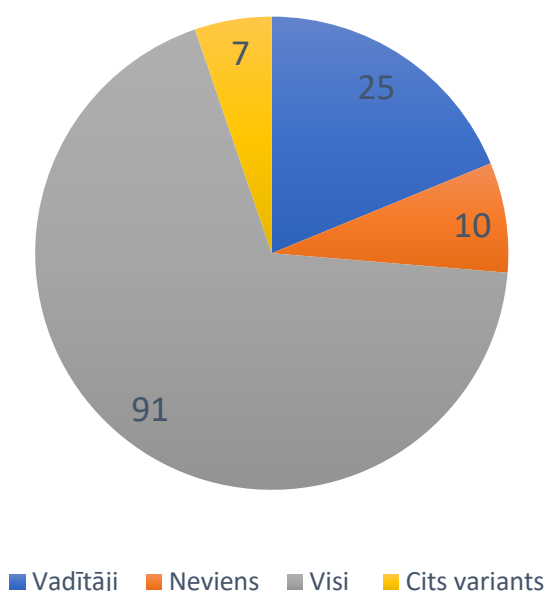


2.16. att. Respondentu atbildes par nepārtrauktās uzlabošanās rīkiem un metodēm, ko izmanto SPBC (Avots: autores veiktās anketēšanas rezultātu apkopojums)

Pēc iegūtajiem rezultātiem, autore secina, ka kopumā visbiežāk izmantotā metode ir procesa kartēšana, kas liecina par to, ka darba vietā procesi ir sakārtoti un tiek periodiski pārskatīti. Tāpat arī bieži tiek izmantota 5 “kāpēc” metode. Nākamā visbiežāk izmantotā metode ir A3 problēmu risināšanas metode. Taču šeit ir svarīgi pieminēt, ka šo metodi atzīmēja tikai un vienīgi respondenti no viena un tā paša biznesa centra. Tas liecina, ka šajā servisa centrā noteikti ir kādi kursi, kas apmāca darbiniekus izmantot šo metodi. Ja ņem vērā teorētisko bāzi par A3 metodi, tad uzreiz var droši teikt, ka šie respondentiem, noteikti zina vairākas nepārtrauktās uzlabošanās metodes un rīkus, jo A3 projektā ir vairāki soļi, kur katrā solī ir jāizmanto cita metode vai rīks. Šis ir ļoti pozitīvs aspekts. Tāpat visos servisa centros bieži tiek izmantota zivs asakas diagramma. Biznesa centrā Allnex visvairāk tiek izmantota Kanban un procesu kartēšana, taču pavisam netiek izmantota A3 problēmu risināšanas metode. Circle K biznesa centrā visbiežāk izmantotā metode ir 5S un procesu kartēšana. Tāpat kā servisa centrā Allnex, arī Circle K neizmanto A3 problēmu risināšanas metodi. Vēl šajā centrā netiek izmantota arī 5 “kāpēc” metode. Šajā jautājumā respondentiem bija iespēja ierakstīt kādu citu metodi, kas tiek izmantota. Viens no respondentiem atbildēja, ka netiek izmantota neviena no minētajām metodēm. Tāpat arī viens no respondentiem minēja, ka biznesa centrs vienkārši nepārtraukti turpina attīstīties un pilnveidoties jebkurā situācijā, kur tas ir nepieciešams, to nevarot aprakstīt ar kādu konkrētu metodi vai rīku.

Pēdējais anketas jautājums, pēc autores domām, bija vissvarīgākais jautājums no visiem. Respondentiem tika uzdots jautājums, kas pēc viņu domām, ir atbildīgs par nepārtraukto uzlabošanos. Respondentu atbildes ir apkopotas 2.17. attēlā. Aplūkojot iegūtos rezultātus ir pozitīvs fakts, ka lielākā daļa respondentu jeb 70% uzskata, ka par nepārtraukto uzlabošanos ir atbildīgi visi uzņēmuma darbinieki. Šādi atbildēja respondenti no visiem trīs biznesa centriem. Balstoties uz šiem rezultātiem, autore secina, ka lielākā daļa, neatkarīgi no tā, vai viņu uzņēmumā, pēc viņu domām, eksistē nepārtrauktā uzlabošanās vai nē, tomēr apzinās nepārtrauktās uzlabošanās būtību. Respektīvi, par to nevar būt atbildīgi tikai un vienīgi vadītāji vai tam speciāli norīkoti cilvēki, nepārtrauktā uzlabošanās ir visu uzņēmuma darbinieku atbildība. Taču diemžēl 25 respondenti domā, ka tā tomēr ir vadītāju atbildība. Negatīvs aspekts ir tas, ka 10 aptaujāti tomēr uzskata, ka neviens nav atbildīgs par nepārtraukto uzlabošanos. Arī šajā jautājumā respondentiem bija iespēja ierakstīt savu atbildi, kas pēc viņu domām ir atbildīgs par nepārtraukto uzlabošanos. 7 no respondentiem tomēr uzskatīja, ka neviens no piedāvātajiem variantiem neiederas. Tika minēts, ka pastāv iespēja,

ka tie varētu būt visi uzņēmuma darbinieki, taču tas ir katra darbinieka individuāls lēmums vai viņš tajā grib iesaistīties uz būt daļa no nepārtrauktās uzlabošanās komandas. Kā otrs variants, ko minēja vairāki darbinieki ir tas, ka noteikti cilvēki vai cilvēku grupa ir atbildīgi par nepārtraukto uzlabošanos. Šim apgalvojumam autore piekrīt, taču daļēji. Jā, protams, ir jābūt kādam cilvēkam vai pat cilvēku grupai, kas vada, apmāca un palīdz pārējiem uzņēmuma darbiniekiem jebkādos nepārtrauktās uzlabošanās jautājumos. Taču tajā pašā laikā, tas nevar būt tikai un vienīgi viens cilvēks vai grupa, kas uzņēmumā uzturēs nepārtraukto uzlabošanās procesu. Pēc autores domām, tai ir jābūt sava veida kultūrai, kura ir jāizprot visiem uzņēmuma darbiniekiem.



2.17. att. Respondentu atbildes par to, kas ir atbildīgs par nepārtraukto uzlabošanos uzņēmumā (Avots: autores veiktās anketēšanas rezultātu apkopojums)

Kopumā autore secina, ka tomēr lielāka daļa starptautisko biznesa pakalpojumu centru darbinieku nav informēti par nepārtraukto uzlabošanos. Tiek secināts, ka nav sakarība starp to, cik ilgi darbinieks konkrētajā uzņēmumā ir nostrādājis un darbinieka zināšanām par nepārtraukto uzlabošanos. Tiek konstatēts, ka nepārtrauktā uzlabošanās dotajā brīdī eksistē tikai vienā no pētītajiem biznesa centriem. Vairums darbinieku savas zināšanas ir ieguvuši savā esošajā darba vietā, tas nozīmē, ka notiek darbinieku apmācības un iespējams, ka tas ir bijis viens no Solvay uzņēmuma gada mērķiem. Apkopojot anketas atbildes, tiek secināts, ka visbiežāk izmantotās nepārtrauktās uzlabošanās metodes un rīki ir tieši Lean un Six sigma.

Tāpat arī uzņēmumā, kur nepārtrauktā uzlabošanās ir ikdienas sastāvdaļa, darbinieki apgalvo, ka tā atvieglo viņu ikdienas darba pienākumus. Ļoti pozitīvs ir fakts, ka aptaujāti darbinieki apzinās, ka nepārtrauktā uzlabošanās nav viena cilvēka darbs, tas pavisam noteikti ir visa servisa centra darbinieku kopdarbs. Tikai un vienīgi apvienojot visus spēkus un zināšanas, uzņēmums un tā darbinieki spēs palielināt uzņēmuma darbības efektivitāti.

### **2.3. Gadījuma analīze Solvay Business Services Latvia darbības efektivitātes palielināšanai izmantojot A3 problēmu risināšanas metodi**

Analītiskajā daļā autore minēja un aprakstīja A3 metodi, kas ir viena no Lean Six Sigma metodēm, ko var izmantot, lai palielinātu uzņēmuma darbības efektivitāti. Autore izvēlējās izmantot tieši šo metodi, jo, pirmkārt, tālāk aprakstītā problēma ir pārāk sarežģīta, lai to varētu atrisināt tikai ar vienu no Lean six sigma metodēm. Otrkārt, ar šo metodi var vizuāli un saprotami parādīt darbības efektivitātes paaugstināšanos, pierādot to ar faktiem un datiem, ko citas iepriekš minētās metodes nepiedāvā. Treškārt, biznesa centrā Solvay jau ir izstrādāta veidne A3 problēmu risināšanai, līdz ar to autore var izmantot šo iepriekš sagatavotu veidni. Iepriekš aprakstītajos trīs biznesa centros ir viens departaments, kas pastāv visos trīs biznesa centros, tas būtu, iepirkumu departaments. Ņemot vērā, ka procesi un procedūras šajā departamentā ļoti krasi neatšķiras, darba turpinājumā ir veikta gadījuma analīze vienā no biznesa centru iepirkumu departamentiem.

Vadoties pēc analītiskas daļas, vispirms autore definēja problēmu. Kreditoru parādu nodaļā (*accounts payable*) turpmāk – AP, finanšu rēķinu apstrāde ir laiktietilpīga, jo šī tipa rēķini neietver sevī pirkuma orderi. Katrs gadījums var atšķirties līdz ar to ir nepieciešama papildus pieredze no darbinieka. Lielākā daļa finanšu rēķinu netiek apstrādāti izmantojot pareizos kanālus, tas savukārt prasa papildus laiku no darbinieka, nereti arī papildus pieredzi. Šīs situācijas dēļ ir iespējama rēķina apstrādes kavēšanās, kā arī esošu procesu ir nepiespējami automatizēt.

Esošajā procesā, kas ir aplūkojams 2. pielikumā, rēķinu apstrāde notiek manuāli un tas ir intensīvs darbs, kas prasa papildus laiku no darbiniekiem. Visvairāk laika apstrādājot šāda tipa rēķinus tiek patērēts gadījumos, kad rēķins līdz AP darbiniekam nonāk caur *Freshdesk* platformu, kas ir klientu atbalsta programmatūra, nevis caur *SAP*. Jo tādos gadījumos darbiniekam pašam ir manuāli jāielādē rēķins *SAP* sistēmā. Tāpat arī šī tipa rēķiniem nepieciešamā informācija, lai to varētu uzreiz apstrādāt, nav pieejama. Analīzes ietvaros tika

izmērīts vidējais laiks, kas dotajā brīdī tiek pavadīts apstrādājot šī tipa rēķinus. Rezultātā tika iegūti divi mērījumi. Vidējais laiks, kāds tiek pavadīts apstrādājot šāda tipa rēķinus, ja visa nepieciešamā informācija ir pieejama ir 5 minūtes. Taču, ja iztrūkst informācija un rēķins ir jānosūta uz papildus apstiprināšanu, vidējais apstrādes laiks ir 9, 5 minūtes. Lai izmērītu kopējo laiku, kāds tika pavadīts 2019. gadā apstrādājot šī tipa rēķinus, nepieciešama informācija par to, cik kopumā tāda tipa rēķini tika apstrādāti noteiktajā laika posmā, skatīt 2. tabulu.

2. tabula. Kopējais laiks rēķinu apstrādei 2019. gadā (Avots: autores apkopojums)

	<b>Rēķins bez papildus apstiprinājuma</b>	<b>Rēķins ar papildus apstiprinājumu</b>	<b>Maksājuma pieprasījums (PR)</b>
Rēķinu skaits	288	2436	275
Vidējais laiks	5 min	9,5 min	15 min + 2 min + 9,5 min = 11,5 min līdz 26 min
Kopējais laiks	$288 * 5 \text{ min} = 24 \text{ H}$	$2436 * 9,5 \text{ min} = 385, 7 \text{ H}$	$11,5 \text{ min} * 275 = 52 \text{ H}$ $26 \text{ min} * 275 = 119 \text{ H}$

Attiecībā uz vidējo apstrādes laiku maksājuma pieprasījumiem (PR), tas var variēt no 11,5 minūtēm līdz pat 26 minūtēm, jo ja šāds maksājums tiek saņemts caur *Freshdesk* platformu, tad jāņem vērā, ka 15 minūtes tiek pavadītas apstrādājot saņemto biļeti, 2 minūtes, lai pieprasījuma maksājumu manuāli ieliktu *SAP* sistēmā un gadās arī, pirms maksājuma apstrādes, maksājums pirms tam ir jānosūta uz apstiprinājumu. Tālāk autore noteica vēlamos rezultātus, kas būtu, pirmkārt, samazināt šāda tipa apstrādāto rēķinu skaitu. Otrkārt, samazināt vidējo apstrādes laiku līdz 2 minūtēm, aprēķini ir attēloti 3. tabulā.

3. tabula. Potenciālais laiks ietaupījums rēķinu apstrādei gada laikā (Avots: autores apkopojums)

	<b>Rēķins bez papildus apstiprinājuma</b>	<b>Rēķins ar papildus apstiprinājumu</b>
Rēķinu skaits	288	2436
Vidējais laiks	2 min	2 min

Kopējais laiks	$288 * 2 \text{ min} = 9,6 \text{ H}$	$2436 * 2 \text{ min} = 81,2 \text{ H}$
Laika ietaupījums	$24 - 9,6 = 14,4 \text{ H}$	$385,7 - 81,2 = 304,5 \text{ H}$
Kopējais laika ietaupījums	$14,4 + 304,5 = 318,9 \text{ H}$	

Tātad kopējais laika ietaupījums gada laikā apstrādājot finanšu rēķinus būtu 318,9 stundas.

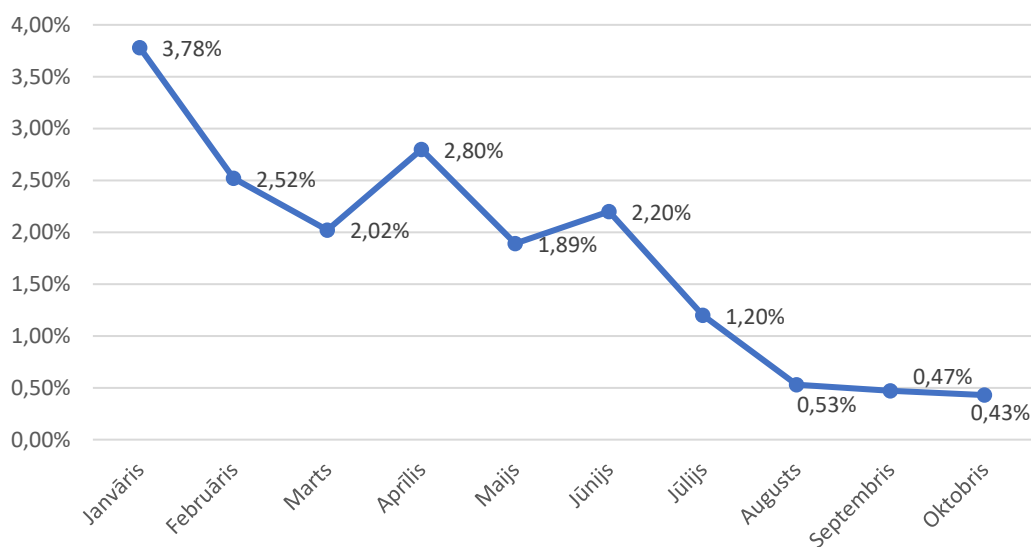
Kā nākamais solis ir izvirzītās problēmas analīze. Autore šajā posmā izmantoja zivs asakas diagrammu, lai noteiktu iespējamās problēmas pamatcēloņus. Zivs asakas analīze tapa kopā ar komandu, kas ikdienā apstrādā finanšu rēķinus, lai pēc iespējas precīzāk varētu noteikt iespējamās pamatcēloņus. Komanda balsoja par trīs lielākajiem iemesliem, kas viņuprāt varētu ietekmēt problēmu un gala rezultātā tikai iegūti trīs populārākie iemesli:

1. Informācijas trūkums – dokumenti tiek saņemti kā finanšu rēķini bez nepieciešamās informācijas to apstrādei, tādējādi AP darbiniekam pašam manuāli jāmeklē pareizi kanālu un trūkstošā informācija.
2. Zināšanu trūkums – finanšu rēķinu apstrāde var būt mulsinoša un sarežģīta, ir nepieciešama AP darbinieka pieredze, kas apgrūtina darbu ne tik pieredzējušiem darbiniekiem.
3. Neatbilstoši pieprasītāji – pieprasītāji bieži vien izmanto novecojušas procedūras un nevēlās tajās neko mainīt.

Autore veica vēl vienu zivs asakas analīzi top viens iemeslam, tas būtu, informācijas trūkums, lai padziļināti izprastu šo problēmu. Izstrādes gaita bija tāda pati kā pirmajai zivs asakai, komanda palīdzēja izveidēt un pēc tam notika balsošana. Šo zivs asaku var aplūkot 3. pielikumā. Pēc balsojuma beigām izrādījās, ka atkal viens no iespējamajiem problēmas cēloņiem ir zināšanu trūkums. Balstoties uz iegūtajiem analīzes rezultātiem, autore tālāk izvirzīja idejas par iespējamajiem uzlabojumiem. Šajā daļā tika izmantota prioritizācijas matrica, kuru var aplūkot 4. pielikumā. Rūpīgi izvērtējot visus ieguvumus un grūtības, autore izlēma, ka tiks ieviesta jauna procedūra finanšu rēķinu apstrādei. Tiks izstrādātas skaidras procesa vadlīnijas un platformā *Freshdesk* izveidota veidne ātrai saziņai nākotnes jautājumos. Tāpat arī pircēji un pārdevēji tiks mudināti rēķiniem izmantot pirkuma orderus vai citu alternatīvu. Uzmanība būs vērsta arī uz piegādātāju datu atjaunināšanu un visbeidzot, tiks informētas visas iesaistītās puses sakarā ar jauno procesu. Darba turpinājuma tika izstrādāts

darbības plāns, balstoties uz uzlabojumu izvēli. Detalizētu plānu var aplūkot 5. pielikumā. Pirmkārt autore apkopoja visu pieejamo informāciju par pērnā gada, jeb 2019. gada apstrādātajiem finanšu rēķiniem, tādējādi bija iespējams aprēķināt iespējamus ieguvumus, īstenojot uzlabojumus. Otrkārt, tika izstrādāta jauna procedūra finanšu rēķinu apstrādei. Jaunais process tikai prezentēts komandai, kura ikdienā apstrādā šos finanšu rēķinus, pēc tam tika pievienots klāt arī instrukcijām, lai jebkurā nepieciešamības gadījumā, darbinieks var atvērt šīs instrukcijas un tās visiem ir pieejamas. Par jauno procesu tika informēti ne tikai darbinieki biznesa centrā, bet arī ārpus centra. Tas notika ar mērķi, lai visi ir informēti par izmaiņām un seko vienam un tam pašam procesam. Tāpat arī tika izstrādāta veidne platformā *Freshdesk*, lai ikdienas steigā darbiniekiem atvieglotu darbu.

Kas attiecas uz iegūtajiem rezultātiem, tad 2.18. attēlā ir redzams, ka kopējais apstrādāto finanšu rēķinu skaits ir samazinājies. Tas arī bija viens no autores mērķiem, samazināt šo skaitu.



2.18. attēls. Apstrādātie finanšu rēķini pret visiem apstrādātajiem rēķiniem procentos (Avots: autores apkopojums)

Gada sākumā gandrīz 4 procenti no visiem apstrādātajiem rēķiniem bija finanšu rēķini. Taču kā liecina dati, tad Oktobrī šis skaits ir nokritis līdz 0,43 procentiem. Bet ir būtiski pieminēt, ka gada sākumā finanšu rēķinu kritums ir skaidrojams arī ar Covid – 19 pandēmiju. Gada pirmajos mēnešos vairāki kompānijas biznesi bija spiesti apturēt savu darbību, līdz ar to iepirkumu departamentam nebija tik liels rēķinu skaits, ko apstrādāt. Detalizētu informāciju par apstrādātajiem rēķiniem var apskatīt 6. pielikumā.

Otrs autores mērķis bija laika ietaupījums. Lai aprēķinātu ietaupīto laiku ir nepieciešams zināt, cik daudz finanšu rēķini tika apstrādāti, to var aplūkot 4. tabulā.

4. tabula. Apstrādātie finanšu rēķini (Avots: autores apkopojums)

	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jūn	Jūl	Aug	Sept	Okt
Rēķins ar papildus apstiprinājumu	175	106	89	94	68	73	29	19	15	22
Rēķins bez papildus apstiprinājuma	21	19	21	20	15	10	19	11	9	2

Balstoties uz šo informāciju ir iespējams aprēķināt kopējo ietaupīto laiku katrā mēnesī. Aprēķinos par bāzes mēnesi ir ņemts Jūnijs. Tika aprēķināts, ka Jūnija mēnesī tika pavadītas gandrīz 13 stundas finanšu rēķinu apstrādei. Veicot tālākos aprēķinus, tika iegūts rezultāts – Septembrī tika ietaupītas 10,5 stundas un Oktobrī tās bija 10 stundas, skatīt 5. tabulu. Pavadītais stundu skaits finanšu rēķinu apstrādei mēnesī ir samazinājies.

5. tabula. Reālais laika ietaupījums finanšu rēķinu apstrādei pa mēnešiem (Avots: autores apkopojums)

	Bāzes laiks	Jaunais laiks	Laika ietaupījums
Jūnijs	12.5H		
Jūlijs	12.5H	6H	6.5H
Augusts	12.5H	4H	8.5H
Septembris	12.5H	3H	10.5H
Oktobris	12.5H	3.5H	10H

Ir skaidri redzams, ka jaunā finanšu rēķinu apstrādes procedūra veic savu uzdevumu un darbiniekiem ļauj ietaupīt laiku ikdienā. Taču šis ir nepārtraukts process un gala rezultātus, pēc autores domām, būs iespējams novērtēt aptuveni pēc sešiem mēnešiem. Tikmēr autore rūpīgi sekos tam, vai komanda izmanto jauno procedūru, tāpat arī tiks uzraudzīts mēneša laikā apstrādāto finanšu rēķinu skaits. Kā nākamais solis šim projektam varētu būt jaunās procedūras nodošana citām komandām, gan Rīgas biznesa centrā, gan arī citos uzņēmuma

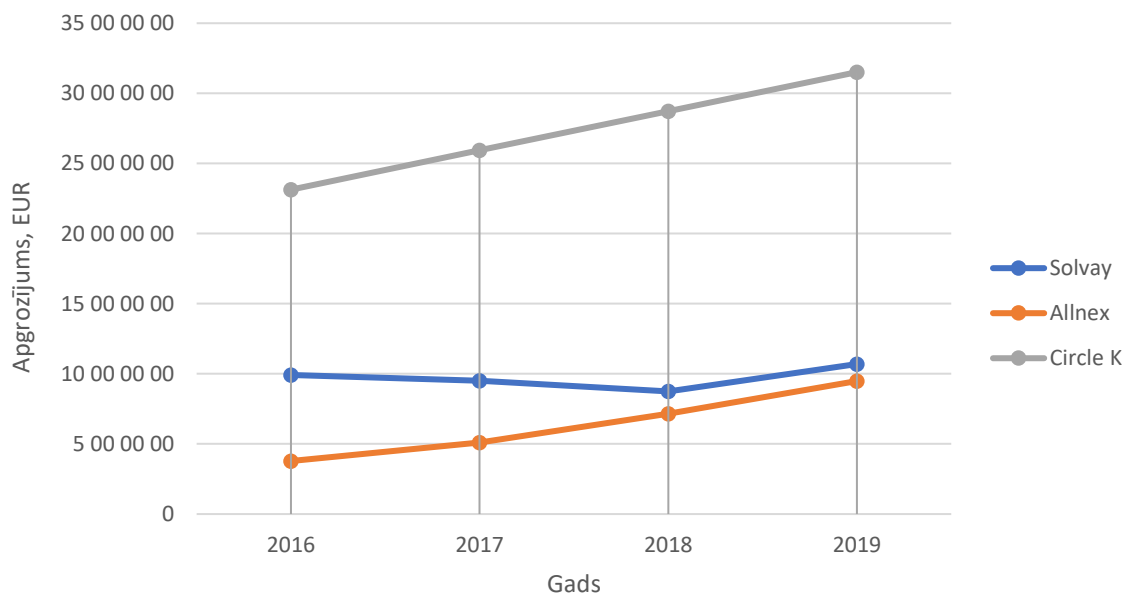
centros ārpus Latvijas robežām. Tāpat arī ar šo pieeju un jauno procesu varētu iepazīstināt pārējos Rīgas biznesa centrus, jau iepriekš minētos, Circle K un Allex, ņemot vērā, ka abos šajos biznesa centros arī eksistē iepirkumu departaments. Kopēju A3 problēmu metodes apkopojumu var aplūkot 7. pielikumā.

Pēc autores domām, A3 problēmu risināšanas metode ir labs rīks, kā atrisināt problēmu, nevis tikai tās cēloņus. Taču, lai spētu izmantot šo metodi, noteikti ir jābūt priekšzināšanām par vairākām Lean un Six sigma metodēm un rīkiem.

#### 2.4. Starptautisko biznesa pakalpojumu centru efektivitātes indeksa analīze un to darbības efektivitātes paaugstināšanas iespējas

Vēl viens no veidiem kā novērtēt uzņēmuma darbības efektivitāti ir analizējot efektivitātes indeksu. Darbā autore minēja, ka BEA ir izstrādājusi indeksu pēc kura ir iespējams noteikt uzņēmuma efektivitāti. Darba turpinājumā tiks salīdzināti efektivitātes indeksi 3 iepriekš aprakstītajiem biznesa centriem.

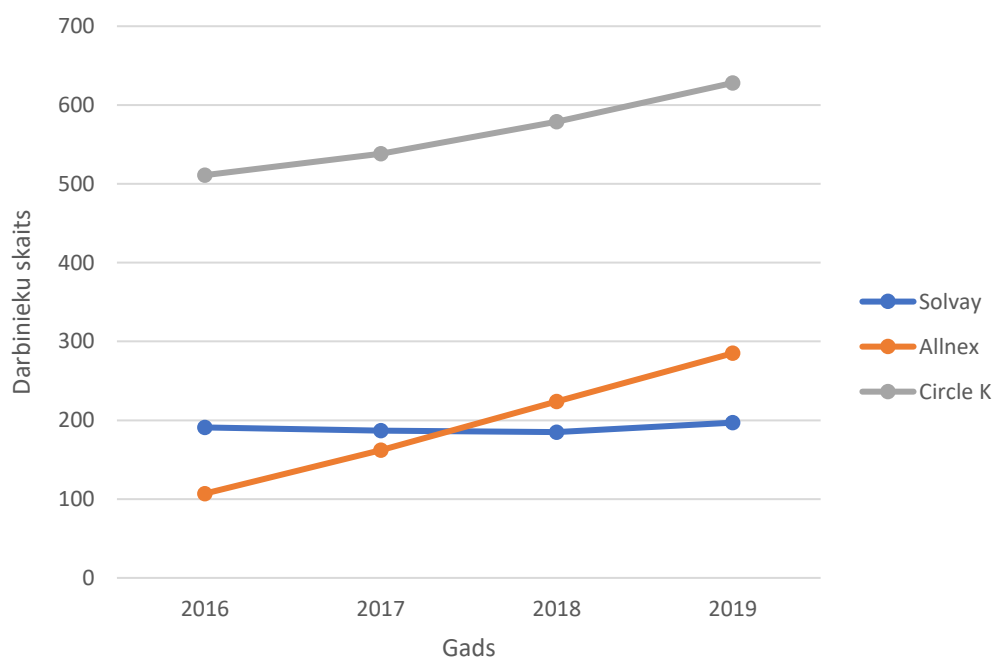
Ņemot vērā, ka formulā ir nepieciešams uzņēmuma apgrozījums, tad vispirms autore apskatīs apgrozījumu visiem trīs biznesa centriem no 2016. līdz 2019. gadam. Apkopotos rezultātus var apskatīt 2.19. attēlā.



2.19. attēls. Biznesa centru apgrozījums 2016. – 2019. gadā (Avots: autores 2016. – 2019. gada uzņēmumu gada pārskatu apkopojums)

Aplūkojot X attēlā rezultātus var redzēt, ka vislielākais apgrozījums gadu no gada ir biznesa centram Circle K, tam seko Solvay un vismazākais apgrozījums ir servisa centram Allnex. Uzņēmums Circle K gadu no gada stabili savu apgrozījumu palielina. Četru gadu laikā šī servisa centra apgrozījums ir pieaudzis par 8379737 eiro, kas ir 26,6 % pieaugums. Apskatot Circle K apgrozījumu uzreiz var secināt, ka šis ir liels uzņēmums, kurā noteikti strādā arī daudz darbinieku. Pozitīva tendence ir vērojama arī Allnex biznesa centram, kas gadu no gada ir spējis palielināt savu apgrozījumu. Lai gan šī biznesa centra apgrozījums ir vismazākais, četru gadu laikā uzņēmuma apgrozījums ir palielinājies par 5702098 eiro, kas ir 60 % pieaugums. Kas attiecas uz servisa centru Solvay, tad šis ir vienīgais no trīs biznesa centriem, kam gadu no gada nav vērojams tikai pieaugums, taču ir manāmi arī apgrozījuma kritumi. Vislielākais apgrozījuma kritums ir noticis 2018. gadā, kad apgrozījums salīdzinot ar 2017. gadu samazinājās par 762544 eiro. 2019. gadā biznesa centram Solvay izdevās šo kritumu samazināt un iegūt vislielāko apgrozījumu šo četru gadu laikā. No 2016. līdz 2019. gadam servisa centrs savu apgrozījumu ir palielinājis par 78 14 46 eiro, kas ir 7,3 % pieaugums. Tādējādi var secināt, ka šis ir viszemākais apgrozījuma pieaugums šo trīs biznesa centru vidū.

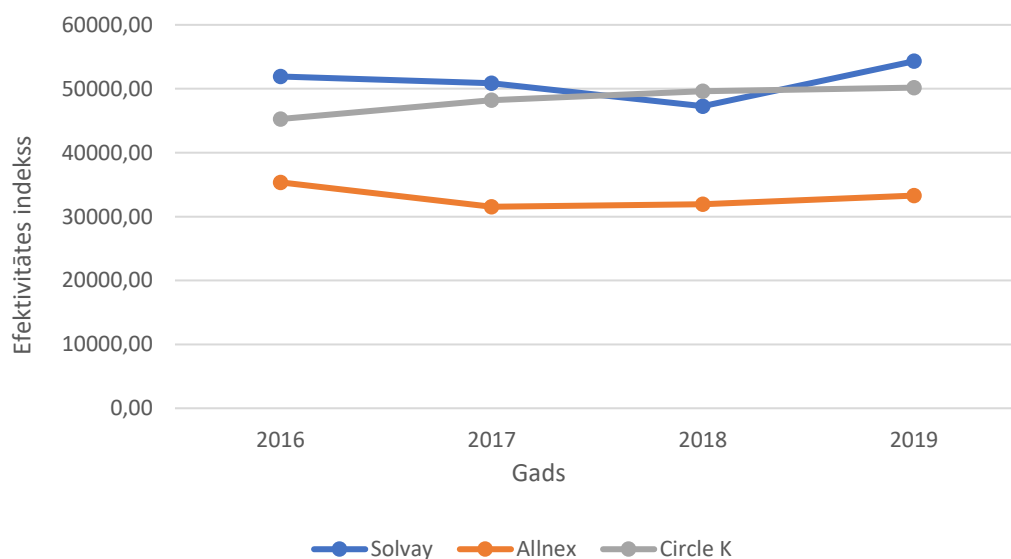
Lai varētu tālāk aprēķināt efektivitātes indeksu ir nepieciešams arī zināt, cik daudz darbinieku strādā katrā no biznesa centriem pa gadiem. Apkopotos rezultātus var apskatīt 2.20. attēlā.



2.20. attēls. Biznesa centru darbinieku skaits 2016. – 2019. gadā (Avots: autores 2016. – 2019. gada uzņēmumu gada pārskatu apkopojums)

Pēc apkopotajiem rezultātiem var redzēt, ka vislielākais uzņēmums, kā jau iepriekš autore minēja, ir Circle K biznesa centrs. Šis servisa centrs gadu no gada palielina savu darbinieku skaitu, ko varētu skaidrot ar biznesa paplašināšanos, kas arī atspoguļojās uzņēmuma apgrozījumā. Vai arī, piemēram, kādā citā valstī Circle K biznesa centrs tika aizvērts un tā pienākumi tika nodoti Rīgas Circle K biznesa centram, tādējādi bija nepieciešamība pēc jauna darba spēka. Laika posmā no 2016. – 2019. gadam uzņēmumā tika pieņemti 117 jauni darbinieki. Tādējādi uz dotu brīdi uzņēmumā strādā par 18,63 % vairāk darbinieku salīdzinot ar 2016. gadu. Līdzīgi kā Circle K, tāpat arī Allnex servisa centrs katru gadu savu darbinieku skaitu palielina. Četru gadu laikā šajā biznesa pakalpojuma centrā ir pieņemti darbā 178 jauni darbinieki, kas ir par 62,46 % vairāk salīdzinot ar 2016. gadu. Biznesa centrs Solvay būtiski atšķirās no šiem diviem tikko iepriekš minētajiem biznesa centriem, jo četru gadu laikā darbinieku pieaugums nav tik liels un straujss kā Circle K un Allnex. Laika posmā no 2016. – 2019. gadam Solvay biznesa centrā ir pieņemti tikai 6 jauni darbinieki. Tātad četru gadu laikā darbinieku skaits šajā uzņēmumā ir pieaudzis tikai par 3 %. Šis rādītājs būtiski atšķirās no Allnex un Circle K.

Ņemot vērā, ka visi nepieciešami dati efektivitātes indeksa aprēķināšanai tagad ir pieejami, darba turpinājumā autore analizēs iegūtos efektivitātes indeksa rezultātus, kas ir aplūkojami 2.21. attēlā.



2.21. attēls. Biznesa centru efektivitātes indekss 2016. – 2019. gadā (Avots: autores apkopojums)

Nemot vērā faktu, ka BEA izstrādātajā efektivitātes indeksa formulā nav skaidri definēts, kāds apgrozījums ir jāņem vērā, pētījuma aprēķinā apgrozījums ir neto apgrozījums no katra uzņēmuma konkrētā gada pārskata. Arī darbinieku skaits ir balstīts uz uzņēmumu vidējo darbinieku skaitu no katra uzņēmuma konkrētā gada pārskata. Pēc aprēķinātajiem indeksa rezultātiem ir redzams, ka vislielākais indekss ir biznesa centram Solvay, tam seko servisa centrs Circle K un viszemākais efektivitātes indekss ir vērojams uzņēmumam Allnex. Tas nozīmē, ka visefektīvākais no šiem trīs biznesa centriem ir Solvay, kur apgrozījums uz vienu darbinieku 2019. gadā bija 54 tūkstoši eiro. 2019. gadā servisa centra Circle K apgrozījums uz vienu darbinieku bija 50 tūkstoši eiro. Viszemākais apgrozījums, tādējādi arī vismazāk efektīvākais biznesa centrs ir Allnex, kuram 2019. gadā apgrozījums uz vienu darbinieku bija vien 33 tūkstoši eiro. Vislielākais efektivitātes pieaugums četru gadu laikā ir novērojams servisa centram Circle K. Laika posmā no 2016. – 2019. gadam indeksa vērtība pieauga par 4909,96 eiro. Biznesa centram Solvay arī vērojama pozitīva tendence, pieaugums par 2385,56 eiro. Diemžēl servisa centrs Allnex četru gadu laikā nav spējis indeksa vērtību palielināt, tā ir kritusies par 2073,52 eiro. Vidējā efektivitātes indeksa vērtība visiem servisa centriem četru gadu laikā ir palielinājusies par 1740,67 eiro, kas ir tikai 3,8 % pieaugums.

Balstoties uz anketas rezultātiem, biznesa centram Solvay, kurš ir ieguvis vislielāko indeksa vērtību, nepārtrauktā uzlabošanās ir ikdienišķa lieta, kamēr abos pārējos biznesa centros nepārtrauktā uzlabošanās netiek īstenota. Iegūtie rezultāti parāda un apstiprina, ka nepārtrauktā uzlabošanās veicina uzņēmuma darbības efektivitāti. Ļoti būtisks ir fakts, ka biznesa centrā Solvay darbinieku skaits gadu no gada būtiski nemainās, taču efektivitāte palielinās. Tas norāda uz to, ka darbinieku skaits uzņēmumā nav svarīgs, bet ir svarīga darbinieku spēja gudri un efektīvi strādāt, ko nodrošina nepārtrauktā uzlabošanās. Balstoties uz BEA pētījuma rezultātiem, visbiežāk izmantotās efektivitātes metodes ir Lean un ierobežojumu teorija jeb *TOC* un Six Sigma. Ļoti pozitīvs ir fakts, ka servisa centrā Solvay tiek izmantotas divas no visefektīvākajām metodēm – gan Lean, gan arī Six Sigma.

Balstoties uz BEA pētījuma rezultātiem, var secināt, ka neviens no šiem biznesa pakalpojuma centriem tomēr nav sasniedzis vēlamo robežu, kas ir 125 tūkstoši. Taču jāņem vērā, ka iegūtie rezultāti ir aptuveni, jo piedāvātajā formulā nav minēti precīzi datu skaidrojumi. Lai arī biznesa centrs Solvay ir vistuvāk šai teorētiskajai robežai un tajā tiek pielietota nepārtrauktā uzlabošanās, tomēr šim uzņēmumam ir liela vieta izaugsmei. Lai palielinātu savu efektivitāti, biznesa centram Solvay ir svarīgi efektivitātes instrumentus turpināt pielietot ilgtermiņā un

mērķtiecīgāk. Pēc autores domām, biznesa centram Solvay ir jāturpina iesāktais saistībā ar nepārtraukto uzlabošanu. Balstoties uz anketas rezultātiem, servisa centra darbinieki apzinās nepārtrauktās uzlabošanās nozīmi, pielietojot to ikdienas darba pienākumos. Darbinieki zina, ka bez viņiem un viņu iesaistes, uzņēmums nevar attīstīties tik ātri un efektīvi.

Autores ieteikumi servisa centram Allnex un Circle K, kur nepārtrauktā uzlabošanās neeksistē ir, pirmkārt, uzņēmuma augstākajai vadībai apmeklēt kādu no BEA piedāvātajiem efektivitātes kursiem vai semināriem, tādējādi iepazīstoties ar efektivitātes uzlabošanās iespējām, jo tādu ir daudz. Otrkārt, pēc efektivitātes instrumentu iepazīšanas, būtu jāizstrādā ilgtermiņa plāns ar konkrētām aktivitātēm un ar tām ir jāiepazīstina visi uzņēmuma darbinieki. Tāpat ir būtiski nevis tikai vienkārši pastāstīt par iespējām efektīvāk strādāt, bet arī reāli apmācīt uzņēmuma darbiniekus. Pašos pirmsākumos tiem noteikti nav jābūt uzreiz visiem servisa centra darbiniekiem, taču pakāpeniski, laikam ejot uz priekšu, noteikt mērķi, ka visi uzņēmumā nodarbinātie ikdienā pielieto kādu efektivitātes metodi vai instrumentu. Ņemot vērā anketas rezultātus, sākumā servisa centrā Circle K tie varētu tie 14 % un servisa centrā Allnex tie 30 % no darbiniekiem zina, kas ir nepārtrauktā uzlabošanās. Kā pēdējais no autores ieteikumiem ir katrā no biznesa centriem izveidot tā saucamo pieprasījuma un piedāvājuma pārskatu jeb *supply and demand*. Nevajag sākt uzreiz ar visu uzņēmumu, ir noteikti jāsāk mazākā mērogā, piemēram departamenta vai konkrētas komandas ietvaros. Šis process sevī, pirmkārt, ietver visu procesu un darbību definēšanu. Otrkārt, iespējamo izpildes laiku. Un, treškārt, reālo izpildes laiku. Izmērot reālos procesu, un darbību laikus un apkopojot kopā iegūtos rezultātus, uzskatāmi varēs redzēt, kur tiek patērēts vislielākais laiks no darba. Tālāk jau var analizēt, kāpēc kāds konkrētais process darbiniekam aizņem tik daudz laika un viņš vienmēr ir ļoti aizņemts. Vai tieši otrādi, kāpēc kāds konkrēts darbinieks vienmēr apgalvo, ka ir aizņemts, lai gan realitātē, izmērot viņa reālo darba laiku, sanāk, ka apmēram pusi no savas darba dienas viņš pavada neko nedarot. Šis palīdzēs saprast, kāda ir reāla darbinieku kapacitāti un noslogojums, tādējādi tālāk tas ļauj plānot nepieciešamos uzlabojumus. Šis noteikti visvairāk atteicas uz biznesa centru Allnex un Circle K, ņemot vērā faktu, ka šajos uzņēmumos darbinieku skaits ar katru gadu pieaug. Iespējams, ka izstrādājot un analizējot pieprasījuma un piedāvājuma rezultātus, izrādīsies, ka tik daudz darbinieki uzņēmumā nemaz nav nepieciešami. Tādējādi samazinot darbinieku skaitu, samazināsies arī izdevumi, taču darba kvalitāte un efektivitāti tikai pieaugs.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Studiju darba izstrādē darba autors ir izvirzījis šādus secinājumus:

1. Efektivitāte ir komplicēts un daudzpusīgs termins, ko pielieto vairākās nozarēs. Pastāv vairāki veidi kā var novērtēt uzņēmuma darbības efektivitāti. Viens no tiem ir analizējot procesus un to efektivitāti. Otrs no variantiem ir analizējot konkrētos uzņēmuma ekonomiskos rādītājus, vislielākā uzmanību noteikti jāvērs rentabilitātes rādītājiem. Un trešais veids kā novērtēt ir analizējot uzņēmuma efektivitātes indeksu, rādītāju, kurš apvieno ekonomisko pusi un nepārtrauktās uzlabošanās pusi.
2. Uzņēmuma spēja funkcionēt un būt konkurētspējīgam balstās uz trīs svarīgiem komponentiem, kas nav atdalāmi. Ir svarīgs cilvēku, procesu un tehnoloģiju līdzsvars, jo tā veidojas nepārtraukta uzlabošanās, kas sekmējas ar efektīvu uzņēmuma darbību.
3. Gadu gaitā ir izstrādātas dažādas metodes un rīki kas uzņēmumiem palīdz uzlabot procesus un iegūt pēc iespējas efektīvākus rezultātus. Lean six sigma ir procesu uzlabošanas metodika, kuras mērķis ir uzlabot produktivitāti un palielināt klientu apmierinātību.
4. Neviena no Lean six sigma metodēm vai rīkiem nav piemērota visām problēmu risināšanām. Pirms izvēlēties pareizo, uzņēmumam ir jāapzinās tā unikālās īpašības, tāpat arī ir jāsaprot, kāds ir mērķis – identificēt problēmu, ieviest kādu risinājumu vai tomēr abi divi.
5. Balstoties uz aprēķinātajiem ekonomiskās darbības rādītājiem, autore secina, ka uzņēmumu ekonomiskie rādītāji ir normas robežās. Ir konstatēta stipra konkurētspēja visiem trīs biznesa centriem.
6. Pēc iegūtajiem ekonomisko rādītāju rezultātiem autore secina, ka servisa centram Circle K ir nedaudz jāuzlabo savi saistību rādītāji, lai nerastos problēmas saņemt papildus aizdevumus. Allnex un Solvay uzņēmumi ir maksātspējīgi, spēj segt savas saistības un nav atkarīgi no ārējām saistībām.
7. Pamatojoties uz aptaujas rezultātiem, autore secina, ka sakarība starp darbinieka nostrādāto laiku biznesa centrā un zināšanām par nepārtraukto uzlabošanos nepastāv, jo tikai 31% no aptaujātajiem respondentiem zina, kas ir nepārtrauktā uzlabošanās.
8. Balstoties uz anketas rezultātiem, respondenti, kuri zina, kas ir nepārtrauktā uzlabošanās, savas zināšanas par to ir ieguvuši kādā no mācību iestādēm vai esošajā

darbavietā. Tomēr neskatoties uz zināšanām, lielākā daļa tomēr šīs zināšanas neizmanto savos ikdienas darbos.

9. Vairums aptaujāto respondentu neatkarīgi no tā, vai viņu uzņēmumā, pēc viņu domām, eksistē nepārtrauktā uzlabošanās vai nē, tomēr apzinās nepārtrauktās uzlabošanās būtību, jo uzskata, ka nepārtrauktā uzlabošanās ir visu uzņēmuma darbinieku atbildība.
10. Balstoties uz gadījuma analīzes rezultātiem, autore secina, ka A3 problēmu risināšanas metode ir efektīvs Lean six Sigma rīks, kas uzskatāmi parāda iegūtos rezultātus, kā arī palielina darbības efektivitāti. Taču šīs metodes izmantošanai ir nepieciešamas priekšzināšanas.
11. Balstoties uz efektivitātes indeksa aprēķiniem, tiek secināts, ka visefektīvāk savu darbību veic servisa centrs Solvay. Tas norāda uz to, ka liels darbinieku skaits uzņēmumā nav svarīgs, bet ir svarīga darbinieku spēja gudri un efektīvi strādāt, ko nodrošina nepārtrauktā uzlabošanās.

Balstoties uz izstrādātajiem secinājumiem, tiek izvirzīti šādi priekšlikumi:

1. Lai uzņēmums spētu novērtēt pēc iespējas precīzāk savu darbības efektivitāti, tam ir jāpievērš uzmanība ne tikai ekonomisko rādītāju rezultātiem, bet arī iekšējiem procesiem un to efektivitātei. Tāpēc uzņēmuma augstākajai vadībai, izstrādājot uzņēmuma kopējo attīstības stratēģiju, nepārtrauktā uzlabošanās ir jāiekļauj kā viena no sastāvdaļām.
2. Lai samazinātu savas izmaksas, kā arī palielinātu darbības efektivitāti, uzņēmumiem ir jāizstrādā piedāvājuma un pieprasījuma pārskats jeb *supply and demand*. Pēc vajadzīgo mērījuma veikšanas būs skaidri redzams, kāds ir katra darbinieka reālais nodarbinātības laiks un kopējā noslodze.
3. Lai palielinātu efektivitāti un veicinātu nepārtrauktās uzlabošanās pielietošanu starptautiskajos biznesa pakalpojumu centros, uzņēmuma vadībai ir jāpiesaista nepārtrauktās uzlabošanās eksperti vai konsultanti, tādējādi palielinot savu kompetenci nepārtrauktās uzlabošanās sfērā.
4. Lai piesaistītu kvalificētus darbiniekus un samazinātu savas izmaksas, uzņēmuma augstākajai vadībai vajadzētu sadarboties ne tikai ar Rīgas augstskolām, bet arī ar reģionālajām augstskolām un izvērtēt iespējas veidot centru pārstāvniecības reģionos.

5. Lai veicinātu pakāpenisku nepārtrauktās uzlabošanās pielietošanu uzņēmumā, uzņēmuma augstākajai vadībai ir jāizveido jauna vakance – nepārtraukto uzlabojumu speciālists.
6. Lai palielinātu efektivitāti, uzņēmuma nodaļu vadītājiem vai nepārtraukto uzlabojumu speciālistiem ir jāapmeklē Biznesa efektivitātes asociācijas piedāvātie kursi un semināri par efektivitātes paaugstināšanās metodēm. Kursu cena Biznesa efektivitātes asociācija biedriem 299 eiro plus PVN, pārējiem cena ir 449 eiro plus PVN.
7. Lai veicinātu nepārtrauktās uzlabošanās atpazīstamību starptautisko biznesa pakalpojumu centru darbinieku vidū, uzņēmuma vadībai, nodaļu vadītājiem vai nepārtraukto uzlabojumu speciālistiem ir jānodrošina kursi par Lean six sigma rīkiem un metodēm. Kursus vadīs nepārtraukto uzlabojumu speciālists. Kursu pabeigšanas gadījumā darbiniekam tiks nodrošināts sertifikāts.
8. Lai motivētu starptautisko biznesa pakalpojumu centru darbiniekus izmantot ikdienā nepārtrauktās uzlabošanās metodes un rīkus, nepārtraukto uzlabojumu speciālistam kopā ar uzņēmuma vadību un departamentu vadītājiem ir jāizstrādā spēle. Piemēram, kura komanda 6 mēnešu laikā ietaupīs visvairāk darba stundas.

## IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN INFORMĀCIJAS AVOTU SARAKSTS

1. ABSL (2020). ABSL Latvia biedri. Elektroniskais resurss [skatīts 22.11.2020]. Pieejams: <http://www.absl-latvia.lv/biedri/>
2. Association of Business Service Leaders in Latvia (ABSL Latvia) (2020). Business services sector in Latvia 2020. Elektroniskais resurss [skatīts 29.09.2020]. Pieejams: [https://site-954860.mozfiles.com/files/954860/absl\\_latvia\\_20200429\\_epub-1.pdf](https://site-954860.mozfiles.com/files/954860/absl_latvia_20200429_epub-1.pdf)
3. Bhasin, H. (2019). Operational efficiency: Meaning, Examples, and 15 tips. Elektroniskais resurss [skatīts 22.09.2020]. Pieejams: <https://www.marketing91.com/operational-efficiency/>
4. Biznesa Efektivitātes asociācija (2016). Tapis Latvijā pirmais uzņēmumu efektivitātes indekss. Elektroniskais resurss [skatīts 05.12.2020]. Pieejams: [https://efektivs.lv/lv/jaunumi/index.html?news\\_id=531](https://efektivs.lv/lv/jaunumi/index.html?news_id=531)
5. Biznesa efektivitātes asociācija (2020). Asociācijas biedri. Elektroniskais resurss [skatīts 22.11.2020]. Pieejams: <https://efektivs.lv/lv/esosie-biedri/>
6. Burns, M. (2013). New download: A3 template & guidance. Elektroniskais resurss [skatīts 01.11.2020]. Pieejams: <http://everydaylean.info/2013/09/new-download-a3-template-guidance/>
7. Caune, J., Dzedons, A. (2004). *Stratēģiskā vadīšana. Funkcionālā, biznesa un korporatīvā līmeņa stratēģija*. Rīga: SIA BALTA eko.
8. Centrālā statistikas pārvalde (2016). Komeranstu finansiālie un finanšu analīzes rādītāji. Elektroniskais resurss [skatīts 16.11.2020]. Pieejams: <https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/statistikas-temas/uznemumi/uznemejdarbibas-finanses/tabulas/metadati-komersantu-finansialie-un-finansu>
9. Circle K. (2020). Circle K biznesa centrs. Elektroniskais resurss [skatīts 20.11.2020]. Pieejams: <https://www.circlek.lv/par-mums/biznesa-centrs>
10. Cohen, P., (2018). 8 ways to improve your company's efficiency. Elektroniskais resurss [skatīts 22.09.2020]. Pieejams: <https://www.lifehack.org/articles/work/8-ways-improve-your-companys-efficiency.html>

11. Crawford, M. (2016). 5 lean principles every engineer should know. Elektroniskais resurss [skatīts 18.10.2020]. Pieejams: <https://www.asme.org/topics-resources/content/5-lean-principles-every-should-know>
12. Crosby, T. (2008). How outsourcing works. Elektroniskais resurss [skatīts 14.10.2020]. Pieejams: <https://money.howstuffworks.com/outsourcing5.htm>
13. Dalto, J. (2020). A3: What is the A3 problem solving method? Elektroniskais resurss [skatīts 01.11.2020]. Pieejams: <https://www.convergencetraining.com/blog/a3-a3-problem-solving-method>
14. Digneo, G. (2020). Top 16 business process outsourcing (BPO) companies. Elektroniskais resurss [skatīts 12.10.2020]. Pieejams: <https://biz30.timedoctor.com/bpo-companies/>
15. Dogan, N. O., Yagli, B. S. (2019). Value stream mapping: a method that makes the waste in the process visible. Elektroniskais resurss [skatīts 15.11.2020]. Pieejams: [https://www.researchgate.net/publication/331984318\\_Value\\_Stream\\_Mapping\\_A\\_Method\\_That\\_Makes\\_the\\_Waste\\_in\\_the\\_Process\\_Visible](https://www.researchgate.net/publication/331984318_Value_Stream_Mapping_A_Method_That_Makes_the_Waste_in_the_Process_Visible)
16. Duffy, L. G. (2013). *Modular Kaizen. Continuous and breakthrough improvement*. Milwaukee: ASQ quality press.
17. Ekonomikas ministrija (2019). Ielūgums uz Starptautisko biznesa pakalpojumu centru attīstības sadarbības Memoranda parakstīšanas ceremoniju. Elektroniskais resurss [skatīts 12.10.2020]. Pieejams: <https://em.gov.lv/lv/jaunumi/18896-ielugums-uz-starptautisko-biznesa-pakalpojumu-centru-attistibas-sadarbibas-memoranda-parakstisanas-ceremoniju>
18. Fernandes, T. (2018). Learn about five whys technique. Elektroniskais resurss [skatīts 28.10.2020]. Pieejams: <https://medium.com/pm101/learn-about-the-five-whys-technique-78283d75800f>
19. Gisi, P. (2018). *Sustaining a culture of process control and continuous improvement. The roadmap for efficiency and operational excellence*. New York: Routledge.
20. Guthrie, G. (2020). Lean management: the pros, cons, and everything in – between. Elektroniskais resurss [skatīts 18.10.2020]. Pieejams: <https://backlog.com/blog/lean-management-pros-cons-everything/>
21. Kearney 2020. Global services location index. Elektroniskais resurss [skatīts 29.09.2020]. Pieejams: <https://www.kearney.com/digital-transformation/gsli/2019-full-report>
22. Kenton, W. (2018). Lean six sigma. Elektroniskais resurss [skatīts 20.10.2020]. Pieejams: <https://www.investopedia.com/terms/l/lean-six-sigma.asp>

23. Kos, B. (2020). The 5 Whys technique – dig deep to find the root cause of any problem. Elektroniskais resurss [skatīts 28.10.2020]. Pieejams: <https://www.spica.com/blog/5-whys>
24. LA.LV (2015). Latvijā darbu sāks ķīmiskās nozares milzis “Allnex”. Elektroniskais resurss [skatīts 23.11.2020]. Pieejams: <https://www.la.lv/latvija-darbu-saks-kimiskas-nozares-milzis-allnex>
25. LA.LV (2019). Latvijā dibina biznesa pakalpojumu centru nozares asociāciju. Elektroniskais resurss [skatīts 13.11.2020]. Pieejams: <https://www.la.lv/foto-latvija-dibina-biznesa-pakalpojumu-centru-nozares-asociaciju>
26. LIAA Sabiedrisko attiecību nodaļa (2019). Latvija triumfē Starptautiskajā biznesa pakalpojumu centru apbalvošanas konkursā. Elektroniskais resurss [skatīts 14.10.2020]. Pieejams: <http://eksports.liaa.gov.lv/latvija-triumf-starptautiskaj-biznesa-pakalpojumu-centru-apbalvo-anas-konkurs>
27. Magalhaes, I. (2017). How to improve the operational efficiency of the organization? Elektroniskais resurss [skatīts 14.10.2020]. Pieejams: <https://www.linkedin.com/pulse/how-improve-operational-efficiency-organization-ivan-luizio-magalh%C3%A3es/>
28. Millard, M. (2018). The fundamentals of the lean methodology. Elektroniskais resurss [skatīts 18.10.2020]. Pieejams: <https://blog.kainexus.com/the-fundamentals-of-the-lean-methodology>
29. Moubij, A. (2007). Lean project management. Elektroniskais resurss [skatīts 18.10.2020]. Pieejams: <https://www.pmi.org/learning/library/lean-project-management-7364>
30. Muir, A. (2006). *Lean six sigma statistics. Calculating process efficiencies in transactional projects*. Calgary: McGraw Hill Education.
31. Mukherjee, J. (2019). What is value stream mapping? Elektroniskais resurss [skatīts 21.09.2020]. Pieejams: <https://www.atlassian.com/continuous-delivery/principles/value-stream-mapping>
32. Murdoch, O. (2017). The power of asking “why”. Elektroniskais resurss [skatīts 28.10.2020]. Pieejams: <http://worksmartertogether.ucd.ie/the-power-of-asking-why/>
33. Picincu, A. (2018). What is the meaning of operational efficiency? Elektroniskais resurss [skatīts 24.09.2020]. Pieejams: <https://bizfluent.com/about-6495198-meaning-operational-efficiency-.html>
34. Rastogi, A. (2018). DMAIC – a six sigma process improvement methodology. Elektroniskais resurss [skatīts 18.10.2020]. Pieejams:

- <https://www.greycampus.com/blog/quality-management/dmaic-a-six-sigma-process-improvement-methodology>
35. Richards, J., (2019). Digital transformation – technology as a frontier for redefining operational efficiency. Elektroniskais resurss [skatīts 22.09.2020]. Pieejams: <https://www.oilgeeks.com/2019/05/digital-transformation-technology-as-a-frontier-for-redefining-operational-efficiency/>
  36. Rouse, M. (2019). Fishbone diagram (Ishikawa cause and effect). Elektroniskais resurss [skatīts 28.10.2020]. Pieejams: <https://whatis.techtarget.com/definition/fishbone-diagram>
  37. Rouse, M. (2019). Operational efficiency. Elektroniskais resurss [skatīts 21.09.2020]. Pieejams: <https://searchbusinessanalytics.techtarget.com/definition/operational-efficiency>
  38. Rurāne, M. (2019). Finanšu pārvaldība un analīze. Rīga: Avots.
  39. Schreiber, B., Gonzalez, A., & Jimenez, M. (2019). Beyond cost efficiencies in shared service centers. Elektroniskais resurss [skatīts 12.10.2020]. Pieejams: <https://www.adlittle.de/en/beyond-cost-efficiencies-shared-service-centers>
  40. Seiter, C. (2018). The 5 whys process we use to understand the root of any problem. Elektroniskais resurss [skatīts 28.10.2020]. Pieejams: <https://buffer.com/resources/5-whys-process/>
  41. Solvay. (2020). About Solvay. Elektroniskais resurss [skatīts 20.11.2020]. Pieejams: <https://www.solvay.com/en/our-company>
  42. Suthar, S. (2014). 11 essential tips to make your small business more efficient. Elektroniskais resurss [skatīts 22.09.2020]. Pieejams: <https://thenextscoop.com/11-essential-tips-to-make-your-small-business-more-efficient/>
  43. Tsagklis, I. (2017). What is business efficiency and why it is a matter of life and death for your company. Elektroniskais resurss [skatīts 22.09.2020]. Pieejams: <https://www.wealthtriumph.com/business-efficiency/>
  44. Van Oterloo, S. (2017). Information security and PDCA (plan – do – check – act). Elektroniskais resurss [skatīts 15.10.2020]. Pieejams: <https://ictinstitute.nl/pdca-plan-do-check-act/>
  45. Viter, I. (2020). How to Improve Operational Efficiency: A Start – to – Finish Guide for 2020. Elektroniskais resurss [skatīts 21.09.2020]. Pieejams: <https://blog.forecast.it/improving-operational-efficiency>

## **PIELIKUMI**

A3 problēmu risināšanas metodes veidnes piemērs

Theme:

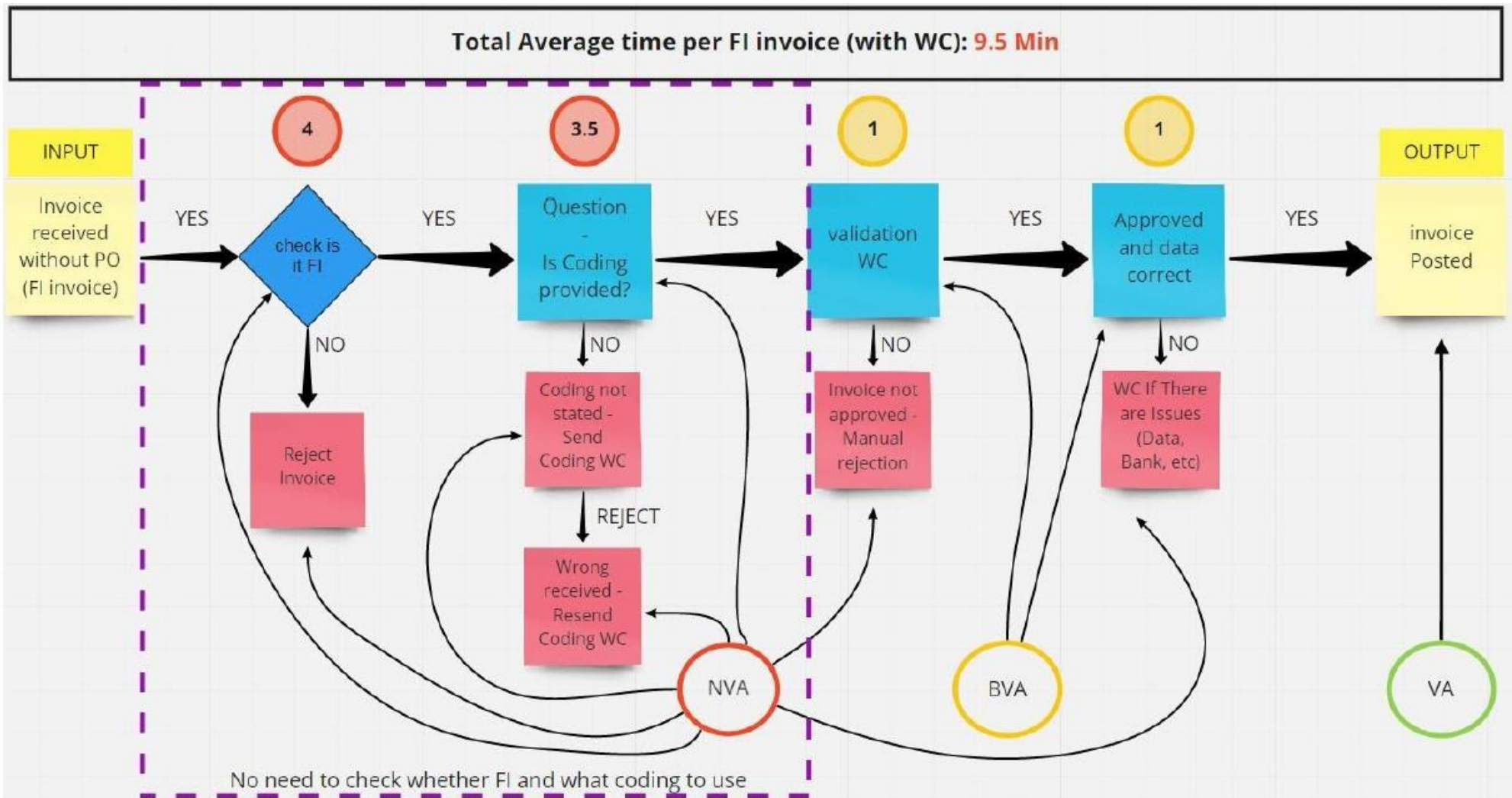
What are we trying to do?

Coach	
Date	

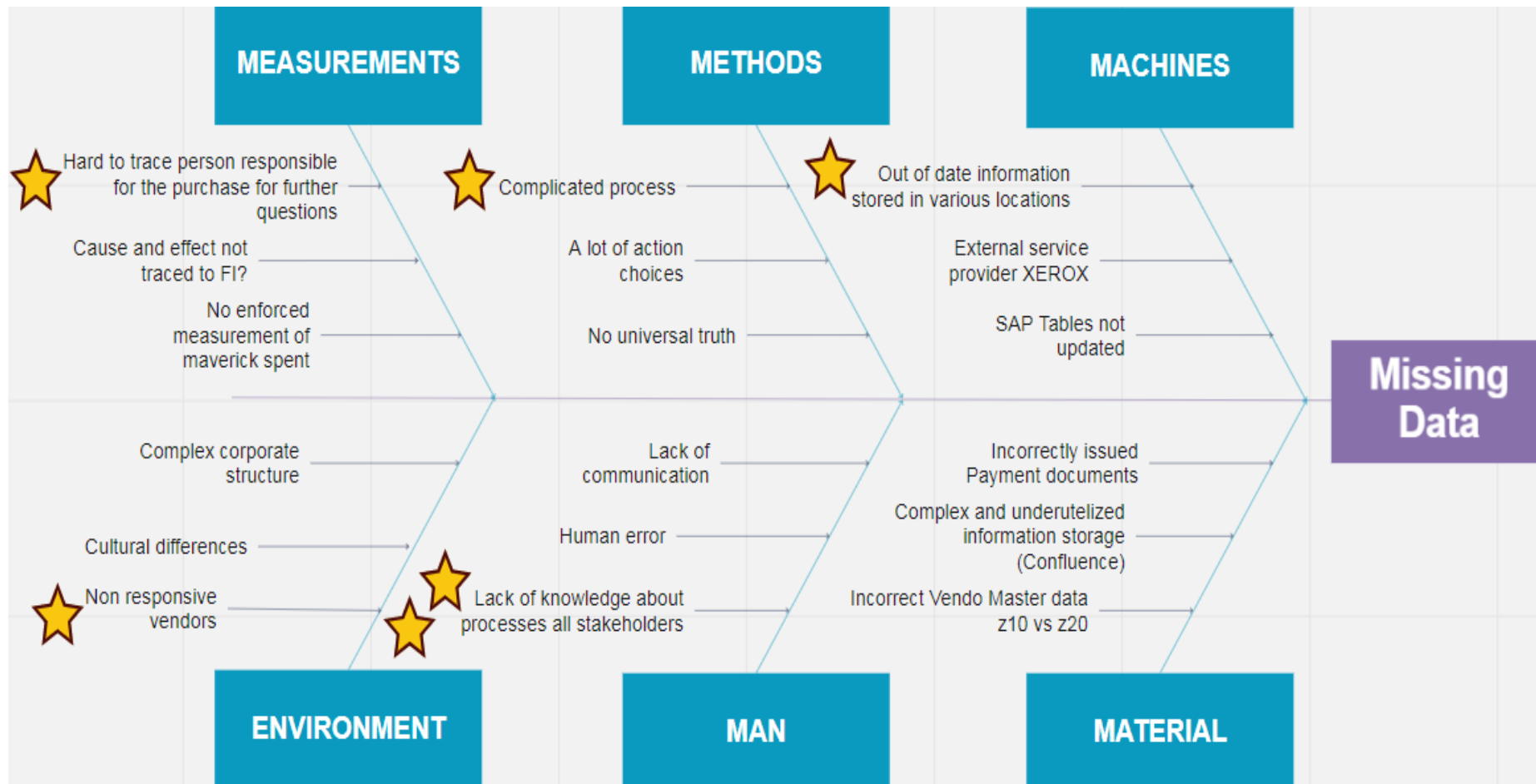
<b>Strategic Background</b>	Why is this important? Why did you pick <b>this</b> problem?	PLAN
<b>Current Situation</b>	What's happening now in terms of outcomes? Quantify	
<b>Goal</b>	What will success look like in same terms as above? Quantify. Benefits.	PLAN
<b>Analysis</b>	eg 5 Whys/Pareto What's the <i>real</i> problem?	PLAN

<b>Countermeasures</b>	What will address the root causes & achieve the goals?	DO																												
<b>Action Plan</b>	How will the countermeasures be implemented?																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #0056b3; color: white;"> <th>#</th> <th>Action</th> <th>Owner</th> <th>Due Date</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		#	Action	Owner	Due Date	1				2				3				4												DO
#	Action	Owner	Due Date																											
1																														
2																														
3																														
4																														
<b>Confirmation</b>	How will we know the countermeasures work?	STUDY																												
<b>Standardise</b>	How will we make the benefits widespread?	ADJUST																												

Finanšu rēķinu apstrādes process



Zivs asaka



## 4. pielikums

### Prioritizācijas matrica



## 5. pielikums

### Darbibas plāns

ACTION	RESPONSIBLE	START	END	STATUS
Gather base - FI postings of the previous year (Jan 2019 - Dec 2019)	Liene	24.08.2020	04.09.2020	Completed
Create a new process flow	Liene	10.09.2020	30.09.2020	Completed
Create guidelines for new process flow	Liene	10.09.2020	03.11.2020	Completed
[Data analysis] Find non-compliant requesters / sites (historical data - Jan 2019 - Dec 2019)	Liene	04.09.2020	20.11.2020	Completed
[Data analysis] Divide vendors for new process flow (Z010 / Z011)	Liene	10.09.2020	30.09.2020	Completed
Communication with all stakeholders	Liene	31.08.2020	20.11.2020	Completed
Template creation for issue cases	Liene	20.09.2020	08.11.2020	Completed

## 6. pielikums

## Apstrādātie rēķini 2020. gadā

	Jan	Feb	March	April	May	June	july	August	September	October
FI	196	125	110	114	83	83	48	30	24	24
PR	33	7	11	7	17	16	5	0	0	0
PO	4223	4047	4389	4069	3507	3411	3416	4532	4155	4388
MC	31	42	24	24	18	15	43	48	42	53
RG	83	68	59	48	70	46	67	45	71	45
CF	3	2	0	1	4	5	16	12	4	2
<b>Total postings wp1</b>	<b>5185</b>	<b>4959</b>	<b>5434</b>	<b>4982</b>	<b>4386</b>	<b>3694</b>	<b>3849</b>	<b>5657</b>	<b>5028</b>	<b>5556</b>

### A3 problēmu risināšanas projekta kopsavilkums

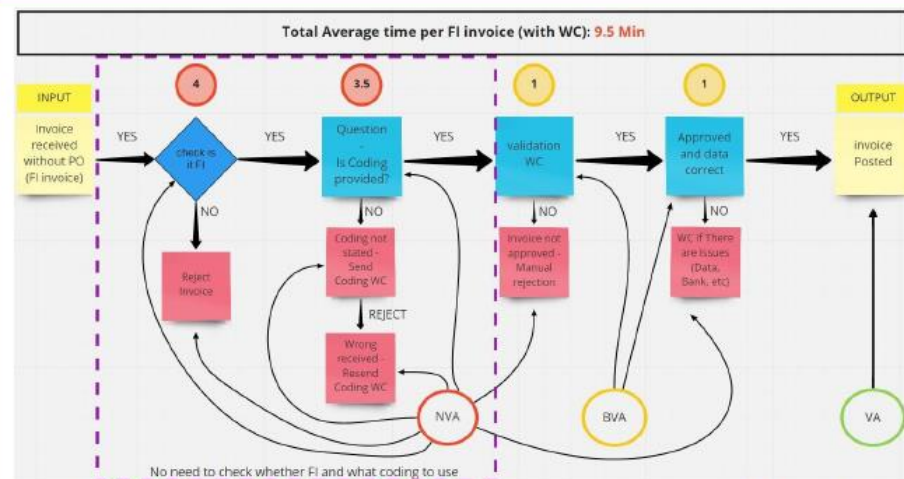
#### 1 DEFINE Scope & Needs

##### Processing FI type invoices in WP1

Processing Financial invoices (FI) is a time consuming activity that can differ case by case, so it requires additional experience from AP personnel. A lot of FI type invoices are not processed through the right channels, so they require a lot of additional time to manually process them by AP and PSL.

Due to this situation there is a possible processing delay, and it is hard to automate this process in the existing situation.

#### 2 MEASURE As-Is



Currently processing FI type documents is a manual intensive work, and it takes a lot of time for AP operators / specialists. The most time is wasted when receiving the invoice (often through Freshdesk), by uploading the invoice to SAP, or when data is missing on the invoice.

By knowing the average time of processing FI type invoice, we can calculate the total time spent in 2019:

- ❑ Average time for processing FI invoice (per FTE) is **9.5 Min with WF and 5 Min without WF**
- ❑ Total FI invoices (with WF) processed in 2019: **2436 \* 9.6 Min = 385.7 H**
- ❑ Total FI invoices (without WF) processed in 2019: **288 \* 5 Min = 24 H**
- ❑ Receiving PR via FD **15min ticket handling + 2 min CP creation + 9.5min standart FI posting=11.5min till 26min** Year 2019 275 PR created (52H till 119h yearly)

Improvement Target:

- ❑ Reduce the total FI type invoices processed
- ❑ Reduce the average time spent per each FI invoice to 2 Min
  - ❑ FI invoices (with WF): 2436 \* 2 Min = **81.2 H (Savings of 304.5 H)**
  - ❑ FI invoices (without WF): 288 \* 2 Min = **9.6 H (Savings of 14.4 H)**

Total potential time savings: **318.9/Year Hours**

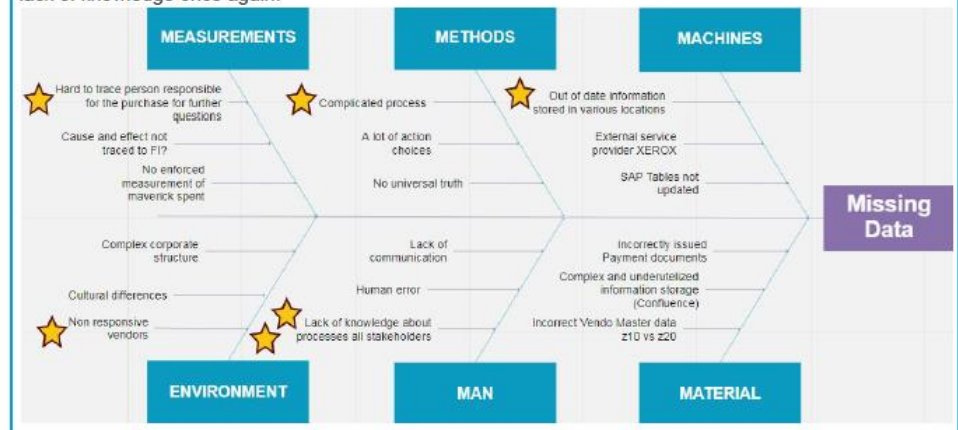
#### 3 ANALYZE Root Cause

For finding the root cause, we did a Fishbone diagram, and the top reasons were:

- **Missing data** - Documents are received as FI type without the correct data stated (Coding / PO / Requester), and thus the AP have to manually search for the right channels;
- **Lack of knowledge** - The process for processing FI type invoices can be very confusing and complex, especially for newer AP members.
- **Non compliant requesters** - Requesters are often used to some old and outdated procedures, and are reluctant for a change



We also did a second Fishbone diagram for the number one reason "Missing Data", which highlighted the lack of knowledge once again:



#### 4 IMPROVE and Plan Actions

- Implement the new process flow for FI documents
- Create a clear guidelines (in Confluence) and create a Freshdesk templates for fast communication of future issues
- Push requesters and vendors to use already existing PO's or Remediation process whenever possible
- Update the vendor master data to be compliant for Miscellaneous creditor's tool
- Communicate the new process for all involved stakeholders



ACTION	RESPONSIBLE	START	END	STATUS
Gather base - FI postings of the previous year (Jan 2019 - Dec 2019)	Liene	24.08.2020	04.09.2020	Completed
Create a new process flow	Liene	10.09.2020	30.09.2020	Completed
Create guidelines for new process flow	Liene	10.09.2020	03.11.2020	Completed
[Data analysis] Find non-compliant requesters / sites (historical data - Jan 2019 - Dec 2019)	Liene	04.09.2020	20.11.2020	Completed
[Data analysis] Divide vendors for new process flow (2010 / 2011)	Liene	10.09.2020	30.09.2020	Completed
Communication with all stakeholders	Liene	31.08.2020	20.11.2020	Completed

Template creation for issue cases	Liene	20.09.2020	08.11.2020	Completed
-----------------------------------	-------	------------	------------	-----------

#### 5 DO and Check Results

	Base time	New time	Time saving
June	12.5H		
July	12.5H	6H	6.5H
August	12.5H	4H	8.5H
September	12.5H	3H	10.5H
October	12.5H	3.5H	10H

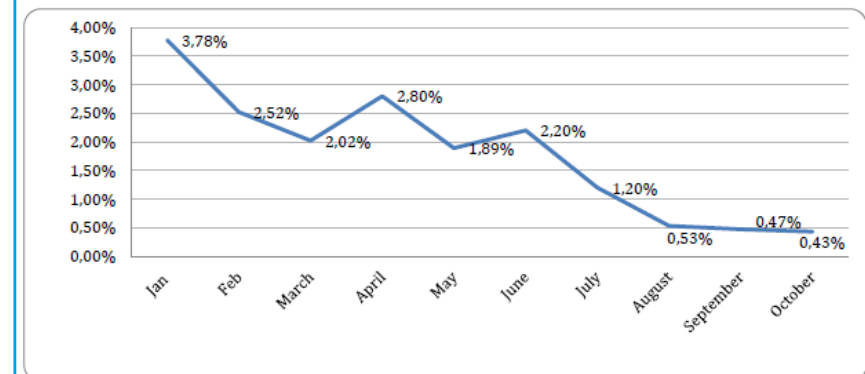
From the beginning of the year with having 33 Payment Requests we have gone to 0 in August, which means we have progressed and implemented the usage of the automatic MC tool with 53 items processed in August. But effect of PR we will be able to evaluate at the end of the year.

	Jan	Feb	March	April	May	June	July	August	September	October
FI	196	125	110	114	83	83	48	30	24	24
PR	33	7	11	7	17	16	5	0	0	0
PO	4223	4047	4380	4069	3507	3411	3416	4532	4155	4388
MC	11	42	24	24	18	15	43	48	42	53
RG	83	68	59	48	70	46	67	45	71	45
CF	3	2	0	1	4	5	16	12	4	2
Total postings wpt	5185	4950	5434	4662	4386	3694	3840	5057	5028	5556

Time save September: 10.5H  
Time save October: 10H

#### 6 - CONTROL, Adjust and Share

-It was very clearly to see that cooperation with PSL was vital for this project to succeed, as additional training for end users was needed and additional clarifications involved  
 - Additionally this is an ongoing process and the full effect will be visible at the end of the year, but as the new flow is in fact it is important to monitor it by:  
 Checking whether the team is following the new FI flow, using the Freshdesk template in communication with end users. Monitoring the FI documents processed on the monthly basis has to happen at least for one more month. Currently the trend is we are getting rid of FI process and large employment of MC and almost no PR



Time save September: 10.5H  
Time save October: 10H

**Anketa SBPC darbiniekiem**

1. For how long have you been working in Solvay Business Services ?

- 0- 6 months
- 6-12 months
- 1-2 years
- more than 2 years

2. Do you know what is continuous improvement (CI)?

- Yes
- No

3. Where did you gain knowledge about continuous improvement (CI)

- My current workplace
- In school/ university
- Special training/ course
- My previous workplace
- Other...

4. Do you think continuous improvement (CI) exists in your company?

- Yes
- No
- Maybe

5. Do you think you are using continuous improvement (CI) knowledge in your daily tasks in your workplace?

- Yes
- No

6. Do you understand why continuous improvement (CI ) is being used in your workplace?

- Yes
- No

7. Does continuous improvement (CI) makes your job easier on a daily basis?

- Yes
- No

8. Please answer which of these continuous improvement (CI ) tools /methods you are using in your workplace (may be more than one answer)

- Fishbone diagram (Ishikawa diagram)

- 5 WHY'S
- A3
- PDCA cycle
- 5S
- DMAIC
- Process Mapping
- Kanban
- Gemba walks
- Other...

9. In your opinion: who is responsible for continuous improvement (CI ) in your workplace?

- Managers
- Nobody
- Everybody
- Other...

## Solvay 2015. un 2016. gada pārskats

## Uzņēmuma gada pārskats

[Lejupielādēt gada pārskatu ZIP formātā](#)

1. Pārskata periods	no: 01.01.2016 līdz: 31.12.2016
2. Reģistrācijas numurs	40103265079
3. Nosaukums	SIA "Solvay Business Services Latvia"
4. Sagatavotājs	ANETE ALHIMOVIČA
5. Vidējais darbinieku skaits	191

## BILANCE

### Aktīvs

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103265079  
 2. SIA "Solvay Business Services Latvia"

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R160	3. Ilgtermiņa ieguldījumi nomātajos pamatlīdzekļos	4 964	6 455
R190	6. Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	97 487	126 486
R220	<b>II. PAMATLĪDZEKĻI KOPĀ</b>	<b>102 451</b>	<b>132 941</b>
R290	6. Pārējie aizdevumi un citi ilgtermiņa debitori	86 055	86 055
R320	9. Atliktā nodokļa aktīvi	0	19 976
R330	<b>III. ILGTERMIŅA FINANŠU IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>86 055</b>	<b>106 031</b>
R340	<b>ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>188 506</b>	<b>238 972</b>
R480	2. Radniecīgo sabiedrību parādi	828 804	1 625 630
R500	4. Citi debitori	185 809	73 700
R530	7. Nākamo periodu izmaksas	35 351	10 574
R550	<b>II. DEBITORI KOPĀ</b>	<b>1 049 964</b>	<b>1 709 904</b>
R620	<b>IV. NAUDA</b>	<b>4 923 335</b>	<b>4 304 612</b>
R630	<b>APGROZĀMIE LĪDZEKĻI KOPĀ</b>	<b>5 973 299</b>	<b>6 014 516</b>
R640	<b>AKTĪVA BILANCE</b>	<b>6 161 805</b>	<b>6 253 488</b>

## BILANCE

### Pasīvs

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103265079  
 2. SIA "Solvay Business Services Latvia"

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R660	1. Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	2 140 110	2 140 110
R760	f) pārējās rezerves.	1 312	1 312
R770	<b>REZERVES KOPĀ</b>	<b>1 312</b>	<b>1 312</b>
R780	6. Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa vai nesegtie zaudējumi	1 081 523	708 210
R790	7. Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	432 214	393 289
R800	<b>PAŠU KAPITĀLS KOPĀ</b>	<b>3 655 159</b>	<b>3 242 921</b>
R1050	3. Aizņēmumi no kredītiestādēm	684 782	912 258
R1080	6. Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	445 421	322 281
R1100	8. Parādi radniecīgajām sabiedrībām	12 939	456 018
R1120	10. Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	189 145	327 074

R1140	12.Nākamo periodu ieņēmumi	528 318	775 415
R1160	14.Uzkrātās saistības	646 041	217 521
R1180	<b>ĪSTERMIŅA KREDITORI KOPĀ</b>	<b>2 506 646</b>	<b>3 010 567</b>
R1190	<b>PASĪVA BILANCE</b>	<b>6 161 805</b>	<b>6 253 488</b>

## Peļņas vai zaudējumu aprēķins (pēc izdevumu funkcijām)

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103265079

2. SIA "Solvay Business Services Latvia"

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R10	1.Neto apgrozījums	9 915 791	8 863 347
R30	b) no citiem pamatdarbības veidiem	9 915 791	8 863 347
R40	2.Pārdotās produkcijas ražošanas pašizmaksa, pārdoto preču vai sniegto pakalpojumu iegādes izmaksas	9 464 485	8 372 545
R50	<b>3.Bruto peļņa vai zaudējumi</b>	<b>451 306</b>	<b>490 802</b>
R70	5.Administrācijas izmaksas	27 787	47 363
R170	10.Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	100 980	55 325
R190	b) no citām personām	100 980	55 325
R210	12.Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	17 066	4 849
R230	b) no citām personām	17 066	4 849
R240	<b>13.Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa</b>	<b>507 433</b>	<b>493 915</b>
R250	14.Uzņēmumu ienākumu nodoklis par pārskata gadu	75 219	118 946
R260	<b>15.Peļņa vai zaudējumi pēc uzņēmumu ienākuma nodokļa aprēķināšanas</b>	<b>432 214</b>	<b>374 969</b>
R270	16.Ieņēmumi vai izmaksas no atliktā nodokļa aktīvu vai saistību atlikumu izmaiņām	0	18 320
R290	<b>18.Pārskata gada peļņa vai zaudējumi</b>	<b>432 214</b>	<b>393 289</b>

## Solvay 2017. un 2018. gada pārskats

## Uzņēmuma gada pārskats

[Lejupielādēt gada pārskatu ZIP formātā](#)

1. Pārskata periods	no: 01.01.2018 līdz: 31.12.2018
2. Reģistrācijas numurs	40103265079
3. Nosaukums	SIA "Solvay Business Services Latvia"
4. Sagatavotājs	DIĀNA DZENE
5. Vidējais darbinieku skaits	185

## BILANCE

## Aktīvs

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103265079  
2. SIA "Solvay Business Services Latvia"

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R160	3. Ilgtermiņa ieguldījumi nomātajos pamatlīdzekļos	1 986	3 475
R190	6. Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	73 514	51 100
R200	7. Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu izmaksas	37 009	42 396
R220	<b>II. PAMATLĪDZEKĻI KOPĀ</b>	<b>112 509</b>	<b>96 971</b>
R290	6. Pārējie aizdevumi un citi ilgtermiņa debitori	86 055	86 055
R330	<b>III. ILGTERMIŅA FINANŠU IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>86 055</b>	<b>86 055</b>
R340	<b>ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>198 564</b>	<b>183 026</b>
R480	2. Radniecīgo sabiedrību parādi	3 579	0
R500	4. Citi debitori	42 347	41 332
R530	7. Nākamo periodu izmaksas	24 860	53 144
R540	8. Uzkrātie ieņēmumi	206 145	149 247
R550	<b>II. DEBITORI KOPĀ</b>	<b>276 931</b>	<b>243 723</b>
R620	<b>IV. NAUDA</b>	<b>2 674 217</b>	<b>3 253 634</b>
R630	<b>APGROZĀMIE LĪDZEKĻI KOPĀ</b>	<b>2 951 148</b>	<b>3 497 357</b>
R640	<b>AKTĪVA BILANCE</b>	<b>3 149 712</b>	<b>3 680 383</b>

## BILANCE

## Pasīvs

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103265079  
2. SIA "Solvay Business Services Latvia"

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R660	1. Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	2 140 110	2 140 110
R760	f) pārējās rezerves.	1 312	1 312
R770	<b>REZERVES KOPĀ</b>	<b>1 312</b>	<b>1 312</b>
R790	7. Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	285 572	857 224
R800	<b>PAŠU KAPITĀLS KOPĀ</b>	<b>2 426 994</b>	<b>2 998 646</b>

R840	3.Citi uzkrājumi	28 432	0
R850	UZKRĀJUMI KOPĀ	28 432	0
R1080	6.Parādi piegādātājiem un darbuuzņēmējiem	15 460	0
R1120	10.Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	0	60 992
R1130	11.Pārējie kreditori	0	386
R1160	14.Uzkrātās saistības	678 826	620 359
R1180	ĪSTERMIŅA KREDITORI KOPĀ	694 286	681 737
R1190	PASĪVA BILANCE	3 149 712	3 680 383

## Peļņas vai zaudējumu aprēķins (pēc izdevumu funkcijām)

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103265079
2. SIA "Solvay Business Services Latvia"

s://www.lursoft.lv/exec?act=URGPVID&lang=lv&ident=991574822

6/2020

<https://www.lursoft.lv/exec?act=URGPVID&lang=lv&ident=991574822>

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R10	1.Neto apgrozījums	8 745 888	9 508 432
R30	b) no citiem pamatdarbības veidiem	8 745 888	9 508 432
R40	2.Pārdotās produkcijas ražošanas pašizmaksa, pārdoto preču vai sniegto pakalpojumu iegādes izmaksas	8 435 866	8 455 532
R50	3.Bruto peļņa vai zaudējumi	310 022	1 052 900
R80	6.Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi	3 024	0
R210	12.Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	5 143	16 090
R230	b) no citām personām	5 143	16 090
R240	13.Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa	307 903	1 036 810
R250	14.Uzņēmumu ienākumu nodoklis par pārskata gadu	22 331	179 586
R260	15.Peļņa vai zaudējumi pēc uzņēmumu ienākuma nodokļa aprēķināšanas	285 572	857 224
R290	18.Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	285 572	857 224

## Solvay 2018. un 2019. gada pārskats

## Uzņēmuma gada pārskats

[Lejupielādēt gada pārskatu ZIP formātā](#)

1. Pārskata periods	no: 01.01.2019 līdz: 31.12.2019
2. Reģistrācijas numurs	40103265079
3. Nosaukums	SIA "Solvay Business Services Latvia"
4. Sagatavotājs	DIĀNA DZENE
5. Vidējais darbinieku skaits	197

## BILANCE

## Aktīvs

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103265079  
2. SIA "Solvay Business Services Latvia"

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R160	3. Ilgtermiņa ieguldījumi nomātajos pamatlīdzekļos	496	1 986
R190	6. Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	100 789	73 514
R200	7. Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu izmaksas	88 141	37 009
R220	<b>II. PAMATLĪDZEKĻI KOPĀ</b>	<b>189 426</b>	<b>112 509</b>
R290	6. Pārējie aizdevumi un citi ilgtermiņa debitori	86 055	86 055
R330	<b>III. ILGTERMIŅA FINANŠU IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>86 055</b>	<b>86 055</b>
R340	<b>ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>275 481</b>	<b>198 564</b>
R480	2. Radniecīgo sabiedrību parādi	680	3 579
R500	4. Citi debitori	15 424	42 347
R530	7. Nākamo periodu izmaksas	21 063	24 860
R540	8. Uzkrātie ieņēmumi	164 564	206 145
R550	<b>II. DEBITORI KOPĀ</b>	<b>201 731</b>	<b>276 931</b>
R620	<b>IV. NAUDA</b>	<b>2 731 368</b>	<b>2 674 217</b>
R630	<b>APGROZĀMIE LĪDZEKĻI KOPĀ</b>	<b>2 933 099</b>	<b>2 951 148</b>
R640	<b>AKTĪVA BILANCE</b>	<b>3 208 580</b>	<b>3 149 712</b>

## BILANCE

## Pasīvs

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103265079  
2. SIA "Solvay Business Services Latvia"

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R660	1. Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	2 140 110	2 140 110
R760	f) pārējās rezerves.	1 312	1 312
R770	<b>REZERVES KOPĀ</b>	<b>1 312</b>	<b>1 312</b>
R790	7. Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	178 979	285 572
R800	<b>PAŠU KAPITĀLS KOPĀ</b>	<b>2 320 401</b>	<b>2 426 994</b>
R840	3. Citi uzkrājumi	11 356	28 432
R850	<b>UZKRĀJUMI KOPĀ</b>	<b>11 356</b>	<b>28 432</b>

R1080	6.Parādi piegādātājiem un darbuuzņēmējiem	0	15 460
R1120	10.Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	5 236	0
R1160	14.Uzkrātās saistības	871 587	678 826
R1180	ĪSTERMIŅA KREDITORI KOPĀ	876 823	694 286
R1190	PASĪVA BILANCE	3 208 580	3 149 712

## Peļņas vai zaudējumu aprēķins (pēc izdevumu funkcijām)

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103265079

2. SIA "Solvay Business Services Latvia"

Rindas	Rādītājs	Pārskata gada	Iepriekšējā
--------	----------	---------------	-------------

s://www.lursoft.lv/exec?act=URGPVID&lang=lv&ident=991693948

6/2020

<https://www.lursoft.lv/exec?act=URGPVID&lang=lv&ident=991693948>

kods		beigās, EUR	pārskata gada beigās, EUR
R10	1.Neto apgrozījums	10 697 237	8 745 888
R30	b) no citiem pamatdarbības veidiem	10 697 237	8 745 888
R40	2.Pārdotās produkcijas ražošanas pašizmaksa, pārdoto preču vai sniegto pakalpojumu iegādes izmaksas	10 427 872	8 435 866
R50	3.Bruto peļņa vai zaudējumi	269 365	310 022
R80	6.Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi	0	3 024
R170	10.Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	1 457	0
R180	a) no radniecīgajām sabiedrībām	1 457	0
R210	12.Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	10	5 143
R230	b) no citām personām	10	5 143
R240	13.Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa	270 812	307 903
R250	14.Uzņēmumu ienākumu nodoklis par pārskata gadu	91 833	22 331
R260	15.Peļņa vai zaudējumi pēc uzņēmumu ienākuma nodokļa aprēķināšanas	178 979	285 572
R290	18.Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	178 979	285 572

## Allnex 2015. un 2016. gada pārskats

## Uzņēmuma gada pārskats

[Lejupielādēt gada pārskatu ZIP formātā](#)

1. Pārskata periods no: 01.01.2016 līdz: 31.12.2016  
 2. Reģistrācijas numurs 40103815035  
 3. Nosaukums "Allnex Latvia" SIA  
 4. Sagatavotājs AGNESE ČAKSTE  
 5. Vidējais darbinieku skaits 107

## BILANCE

### Aktīvs

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103815035  
 2. "Allnex Latvia" SIA

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R40	2.Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un līdzīgas tiesības	36 745	48 662
R80	<b>I. NEMATERĀLIE IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>36 745</b>	<b>48 662</b>
R160	3.Ilgtermiņa ieguldījumi nomātajos pamatlīdzekļos	113 291	111 483
R190	6.Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	306 115	270 166
R220	<b>II. PAMATLĪDZEKĻI KOPĀ</b>	<b>419 406</b>	<b>381 649</b>
R320	9.Atliktā nodokļa aktīvi	22 560	0
R330	<b>III. ILGTERMIŅA FINANŠU IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>22 560</b>	<b>0</b>
R340	<b>ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>478 711</b>	<b>430 311</b>
R480	2.Radniecīgo sabiedrību parādi	398 099	523 097
R500	4.Citi debitori	59 685	140 868
R530	7.Nākamo periodu izmaksas	98 914	76 095
R540	8.Uzkrātie ieņēmumi	17 882	1 325 284
R550	<b>II. DEBITORI KOPĀ</b>	<b>574 580</b>	<b>2 065 344</b>
R620	<b>IV. NAUDA</b>	<b>55 316</b>	<b>483 366</b>
R630	<b>APGROZĀMIE LĪDZEKĻI KOPĀ</b>	<b>629 896</b>	<b>2 548 710</b>
R640	<b>AKTĪVA BILANCE</b>	<b>1 108 607</b>	<b>2 979 021</b>

## BILANCE

### Pasīvs

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103815035  
 2. "Allnex Latvia" SIA

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R660	1.Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	75 000	25 000
R670	2.Akciju (daļu) emisijas uzcenojums	250 000	0
R780	6.Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa vai nesegtie zaudējumi	-27 246	0
R790	7.Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	62 540	-27 246
R800	<b>PAŠU KAPITĀLS KOPĀ</b>	<b>360 294</b>	<b>-2 246</b>

R840	3.Citi uzkrājumi	320 152	0
R850	<b>UZKRĀJUMI KOPĀ</b>	<b>320 152</b>	<b>0</b>
R970	11.Atliktā nodokļa saistības	0	332
R1010	<b>ILGTERMIŅA KREDITORI KOPĀ</b>	<b>0</b>	<b>332</b>
R1080	6.Parādi piegādātājiem un darbuuzņēmējiem	38 598	25 899
R1100	8.Parādi radniecīgajām sabiedrībām	0	2 401 246
R1120	10.Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	107 564	140 879
R1130	11.Pārējie kreditori	115 759	92 177
R1160	14.Uzkrātās saistības	166 240	320 734
R1180	<b>ĪSTERMIŅA KREDITORI KOPĀ</b>	<b>428 161</b>	<b>2 980 935</b>
R1190	<b>PASĪVA BILANCE</b>	<b>1 108 607</b>	<b>2 979 021</b>

## Peļņas vai zaudējumu aprēķins (pēc izdevumu funkcijām)

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103815035

2. "Allnex Latvia" SIA

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R10	1.Neto apgrozījums	3 782 902	3 389 396
R30	b) no citiem pamatdarbības veidiem	3 782 902	3 389 396
R40	2.Pārdotās produkcijas ražošanas pašizmaksa, pārdoto preču vai sniegto pakalpojumu iegādes izmaksas	3 659 427	3 290 543
R50	<b>3.Bruto peļņa vai zaudējumi</b>	<b>123 475</b>	<b>98 853</b>
R90	7.Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	4 490	3 243
R210	12.Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	32 585	75 171
R220	a) radniecīgajām sabiedrībām	32 585	75 171
R240	13.Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa	86 400	20 439
R250	14.Uzņēmumu ienākumu nodoklis par pārskata gadu	46 752	47 353
R260	15.Peļņa vai zaudējumi pēc uzņēmumu ienākuma nodokļa aprēķināšanas	39 648	-26 914
R270	16.Ieņēmumi vai izmaksas no atliktā nodokļa aktīvu vai saistību atlikumu izmaiņām	22 892	-332
R290	<b>18.Pārskata gada peļņa vai zaudējumi</b>	<b>62 540</b>	<b>-27 246</b>

## Allnex 2017. un 2018. gada pārskats

## Uzņēmuma gada pārskats

[Lejupielādēt gada pārskatu ZIP formātā](#)

1. Pārskata periods	no: 01.01.2018 līdz: 31.12.2018
2. Reģistrācijas numurs	40103815035
3. Nosaukums	"Allnex Latvia" SIA
4. Sagatavotājs	AGNESE ČAKSTE
5. Vidējais darbinieku skaits	224

## BILANCE

### Aktīvs

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103815035  
2. "Allnex Latvia" SIA

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R40	2.Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un līdzīgas tiesības	12 910	24 828
R80	I. NEMATERĀLIE IEGULDĪJUMI KOPĀ	12 910	24 828
R160	3.Ilgtermiņa ieguldījumi nomātajos pamatlīdzekļos	80 018	93 328
R180	5.Tehnoloģiskās iekārtas un ierīces	45 569	34 276
R190	6.Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	293 185	268 292
R210	8.Avansa maksājumi par pamatlīdzekļiem	58 935	3 187
R220	II. PAMATLĪDZEKĻI KOPĀ	477 707	399 083
R340	ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI KOPĀ	490 617	423 911
R480	2.Radniecīgo sabiedrību parādi	399 054	539 263
R500	4.Citi debitori	150 890	100 926
R530	7.Nākamo periodu izmaksas	140 013	152 650
R540	8.Uzkrātie ieņēmumi	80 470	85 411
R550	II. DEBITORI KOPĀ	770 427	878 250
R620	IV. NAUDA	642 593	189 289
R630	APGROZĀMIE LĪDZEKĻI KOPĀ	1 413 020	1 067 539
R640	AKTĪVA BILANCE	1 903 637	1 491 450

## BILANCE

### Pasīvs

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103815035  
2. "Allnex Latvia" SIA

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R660	1.Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	75 000	75 000
R670	2.Akciju (daļu) emisijas uzcenojums	250 000	250 000
R780	6.Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa vai nesegtie zaudējumi	183 508	35 294
R790	7.Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	345 036	148 214
R800	PAŠU KAPITĀLS KOPĀ	853 544	508 508

R840	3.Citi uzkrājumi	162 923	309 463
R850	<b>UZKRĀJUMI KOPĀ</b>	<b>162 923</b>	<b>309 463</b>
R1080	6.Parādi piegādātājiem un darbuuzņēmējiem	65 123	120 293
R1100	8.Parādi radniecīgajām sabiedrībām	370	0
R1120	10.Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	228 076	161 200
R1130	11.Pārējie kreditori	253 808	163 374
R1160	14.Uzkrātās saistības	339 793	228 612
R1180	<b>ĪSTERMIŅA KREDITORI KOPĀ</b>	<b>887 170</b>	<b>673 479</b>
R1190	<b>PASĪVA BILANCE</b>	<b>1 903 637</b>	<b>1 491 450</b>

## Peļņas vai zaudējumu aprēķins (pēc izdevumu funkcijām)

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103815035

2. "Allnex Latvia" SIA

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R10	1.Neto apgrozījums	7 153 886	5 108 985
R30	b) no citiem pamatdarbības veidiem	7 153 886	5 108 985
R40	2.Pārdotās produkcijas ražošanas pašizmaksa, pārdoto preču vai sniegto pakalpojumu iegādes izmaksas	6 804 718	4 871 248
R50	<b>3.Bruto peļņa vai zaudējumi</b>	<b>349 168</b>	<b>237 737</b>
R90	7.Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	2 124	5 352
R170	10.Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	248	0
R190	b) no citām personām	248	0
R210	12.Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	2 256	5 731
R220	a) radniecīgajām sabiedrībām	2 256	5 378
R230	b) no citām personām	0	353
R240	<b>13.Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa</b>	<b>345 036</b>	<b>226 654</b>
R250	14.Uzņēmumu ienākumu nodoklis par pārskata gadu	0	55 880
R260	<b>15.Peļņa vai zaudējumi pēc uzņēmumu ienākuma nodokļa aprēķināšanas</b>	<b>345 036</b>	<b>170 774</b>
R270	16.Ieņēmumi vai izmaksas no atliktā nodokļa aktīvu vai saistību atlikumu izmaiņām	0	-22 560
R290	<b>18.Pārskata gada peļņa vai zaudējumi</b>	<b>345 036</b>	<b>148 214</b>

## Allnex 2018. un 2019. gada pārskats

## Uzņēmuma gada pārskats

Reģistrācijas numurs **40103815035**  
 Nosaukums **ALLNEX LATVIA SIA**  
 Adrese **Gunāra Astras iela 1C, Rīga, LV-1084**  
 Taksācijas periods no **01.01.2019 līdz 31.12.2019**

**Pamatinformācija**

Uzņēmuma gada pārskats

Reģistrācijas numurs 40103815035

Periods no 01.01.2019 līdz 31.12.2019

Pamatojums saīsināta pārskata  
 perioda iesniegšanai

Vidējais darbinieku skaits **285**Likvidācijas slēguma bilance **Nē**Saimnieciskās darbības  
pārskats **Nē**Sagatavots atbilstoši  
starptautiskajiem  
grāmatvedības standartiem **Nē**Atsevišķi posteņi (arī  
iepriekšējā pārskata gada  
posteņi) sagatavoti atbilstoši  
starptautiskajiem  
grāmatvedības standartiem **Jā**Uzņēmējdarbības forma **Kapitālsabiedrība**  
Persona, kura kārtā  
grāmatvedības uzskaiti **uzņēmuma grāmatvedis**Personas vārds, uzvārds **Alvis Dukats**Personas amats **Finanšu kontrolieris**Gada pārskata apstiprināšanas  
datums **15.09.2020**

Amatpersonas amats

Publiskas sabiedrības meitas  
sabiedrība **Nē**

**Bilances aktīvi**

Uzņēmuma gada pārskats

Reģistrācijas numurs 40103815035

Periods no 01.01.2019 līdz 31.12.2019

Posteņa nosaukums	Rindas kods	Pārskata gada beigās	Iepriekšējā pārskata gada beigās
Ilgtermiņa ieguldījumi	10		
I. Nemateriālie ieguldījumi:	20		
2. Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un tamlīdzīgas tiesības.	40	993	12 910
3. Citi nemateriālie ieguldījumi.	50	16 183	0
I. Nemateriālie ieguldījumi kopā	80	17 176	12 910
II. Pamatlīdzekļi, ieguldījuma īpašumi un bioloģiskie aktīvi:	90		
3. Ilgtermiņa ieguldījumi nomātajos pamatlīdzekļos.	160	55 520	80 018
5. Tehnoloģiskās iekārtas un ierīces.	180	74 661	45 569
6. Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs.	190	317 207	293 185
7. Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu izmaksas.	200	5 234	0
8. Avansa maksājumi par pamatlīdzekļiem.	210	0	58 935
II. Pamatlīdzekļi, ieguldījuma īpašumi un bioloģiskie aktīvi kopā	220	452 622	477 707
III. Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi:	230		
Ilgtermiņa ieguldījumi kopā	340	469 798	490 617
Apgrozāmie līdzekļi	350		
II. Debitori:	460		
2. Radniecīgo sabiedrību parādi.	480	1 449 654	399 054
4. Citi debitori.	500	116 611	150 890
7. Nākamo periodu izmaksas.	530	197 610	140 013
8. Uzkrātie ieņēmumi.	540	111 125	80 470
II. Debitori kopā	550	1 875 000	770 427
III. Īstermiņa finanšu ieguldījumi:	560		
IV. Nauda.	620	661 416	642 593
Apgrozāmie līdzekļi kopā	630	2 536 416	1 413 020
BILANCE	640	3 006 214	1 903 637

**Bilances pasīvi**

Uzņēmuma gada pārskats

Reģistrācijas numurs 40103815035

Periods no 01.01.2019 līdz 31.12.2019

Posteņa nosaukums	Rindas kods	Pārskata gada beigās	Iepriekšējā pārskata gada beigās
Pašu kapitāls:	650		
1. Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls).	660	75 000	75 000
2. Akciju (daļu) emisijas uzcenojums.	670	250 000	250 000
5. Rezerves:	700		
6. Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa vai nesegtie zaudējumi	780	528 544	183 508
7. Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	790	450 050	345 036
Pašu kapitāls kopā	800	1 303 594	853 544
Uzkrājumi:	810		
3. Citi uzkrājumi.	840	463 297	162 923
Uzkrājumi kopā	850	463 297	162 923
Ilgtermiņa kreditori:	860		
Īstermiņa kreditori:	1 020		
6. Parādi piegādātājiem un darbuizpildītājiem.	1080	141 820	65 123
8. Parādi radniecīgajām sabiedrībām.	1100	86 340	370
10. Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas.	1120	281 805	228 076
11. Pārējie kreditori.	1130	321 048	253 808
14. Uzkrātās saistības.	1160	408 310	339 793
Īstermiņa kreditori kopā	1180	1 239 323	887 170

2/12

Posteņa nosaukums	Rindas kods	Pārskata gada beigās	Iepriekšējā pārskata gada beigās
BILANCE	1190	3 006 214	1 903 637

**Pelņas vai zaudējumu aprēķins (PZA)**

Uzņēmuma gada pārskats

Reģistrācijas numurs 40103815035

Periods no 01.01.2019 līdz 31.12.2019

**Klasificēts pēc izdevumu funkcijām (PZA2)**

Uzņēmuma gada pārskats

Reģistrācijas numurs 40103815035

Periods no 01.01.2019 līdz 31.12.2019

Klasificēts pēc izdevumu funkcijām (PZA2)			
Posteņa nosaukums	Rindas kods	Pārskata gada beigās	Iepriekšējā pārskata gada beigās
1. Neto apgrozījums.	10	9 485 000	7 153 886
b) no citiem pamatdarbības veidiem	30	9 485 000	7 153 886
2. Pārdotās produkcijas ražošanas pašizmaksa, pārdoto preču vai sniegto pakalpojumu iegādes izmaksas	40	9 029 671	6 804 718
3. Bruto peļņa vai zaudējumi.	50	455 329	349 168
7. Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas.	90	3 662	2 124
10. Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi:	170	42	248
b) no citām personām	190	42	248
12. Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas.	210	1 659	2 256
a) radniecīgajām sabiedrībām	220	1 659	2 256
13. Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa	240	450 050	345 036
15. Peļņa vai zaudējumi pēc uzņēmumu ienākuma nodokļa aprēķināšanas	260	450 050	345 036
18. Pārskata gada peļņa vai zaudējumi.	290	450 050	345 036

## Circle K 2015. gada pārskats

## Uzņēmuma gada pārskats

[Lejupielādēt gada pārskatu ZIP formātā](#)

1. Pārskata periods	no: 01.05.2015 līdz: 30.04.2016
2. Reģistrācijas numurs	40103511774
3. Nosaukums	CIRCLE K BUSINESS CENTRE SIA
4. Juridiskā adrese	Duntes iela 6, Rīga, LV-1013
5. Vadītājs	Kristian Simensen Kjemsmo
6. Vidējais darbinieku skaits	455
7. Pamatdarbības veidi	Uzskaites, grāmatvedības, audita un revīzijas pakalpojumi; konsultēšana nodokļu jautājumos (69.20, 2.0 red)

## BILANCE

### Aktīvs

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103511774  
2. CIRCLE K BUSINESS CENTRE SIA

Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
2. Ilgtermiņa ieguldījumi nomātajos pamatlīdzekļos	165 236	62 579
4. Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	558 942	285 569
<b>II. PAMATLĪDZEKĻI KOPĀ</b>	<b>724 178</b>	<b>348 148</b>
10. Atliktā nodokļa aktīvi	201 281	130 975
<b>V. ILGTERMIŅA FINANŠU IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>201 281</b>	<b>130 975</b>
<b>1. ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI (KOPSUMMA)</b>	<b>925 459</b>	<b>479 123</b>
1. Pircēju un pasūtītāju parādi	34 460	42 242
2. Radniecīgo sabiedrību parādi	8 373	1 676 112
4. Citi debitori	259 357	139 604
7. Nākamo periodu izmaksas	27 055	126 327
8. Uzkrātie ieņēmumi	0	476 758
<b>III. DEBITORI KOPĀ</b>	<b>329 245</b>	<b>2 461 043</b>
<b>V. NAUDA (KOPĀ)</b>	<b>2 057 530</b>	<b>0</b>
<b>2. APGROZĀMIE LĪDZEKĻI (KOPĀ)</b>	<b>2 386 775</b>	<b>2 461 043</b>
<b>AKTĪVA BILANCE</b>	<b>3 312 234</b>	<b>2 940 166</b>

## BILANCE

### Pasīvs

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103511774  
2. CIRCLE K BUSINESS CENTRE SIA

Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
1. Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	2 845	2 846
d) pārējās rezerves.	1	0
<b>REZERVES KOPĀ</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
5. Nesadalītā peļņa: a) iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	293 474	166 853
b) pārskata gada nesadalītā peļņa	628 043	1 169 622
<b>PAŠU KAPITĀLS KOPĀ</b>	<b>924 363</b>	<b>1 339 321</b>

6.Parādi piegādātājiem un darbuuzņēmējiem	283 705	152 210
8.Parādi radniecīgajām sabiedrībām	9 336	2 573
10.Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	261 461	234 966
15.Uzkrātās saistības	1 833 369	1 211 096
<b>II. ĪSTERMIŅA KREDITORI KOPĀ</b>	<b>2 387 871</b>	<b>1 600 845</b>
<b>3. KREDITORI (KOPSUMMA)</b>	<b>2 387 871</b>	<b>1 600 845</b>
<b>PASĪVA BILANCE</b>	<b>3 312 234</b>	<b>2 940 166</b>

## Peļņas vai zaudējumu aprēķins (pēc apgrozījuma izmaksu metodes)

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103511774

2. CIRCLE K BUSINESS CENTRE SIA

Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
1.Neto apgrozījums	16 982 959	13 523 473
2.Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	12 868 997	9 708 778
3.Bruto peļņa vai zaudējumi	4 113 962	3 814 695
5.Administrācijas izmaksas	3 356 306	2 866 366
4.Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi	41 866	487 061
8.Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	1 791	2 330
13.Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	12 678	20 152
14.Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas postejiem un nodokļiem	785 053	1 412 908
17.Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem	785 053	1 412 908
18.Uzņēmumu ienākumu nodoklis par pārskata gadu	227 316	261 303
Atliktais nodoklis	70 306	18 017
22.Pārskata perioda peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem (tīrie ieņēmumi)	628 043	1 169 622

## Circle K 2016. gada pārskats

## Uzņēmuma gada pārskats

[Lejupielādēt gada pārskatu ZIP formātā](#)

1. Pārskata periods	no: 01.05.2016 līdz: 30.04.2017
2. Reģistrācijas numurs	40103511774
3. Nosaukums	SIA "Circle K Business Centre"
4. Sagatavotājs	RITA LOPATKO
5. Vidējais darbinieku skaits	511

## BILANCE

### Aktīvs

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103511774  
2. SIA "Circle K Business Centre"

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R160	3. Ilgtermiņa ieguldījumi nomātajos pamatlīdzekļos	118 668	165 236
R190	6. Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	506 850	558 942
R200	7. Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu izmaksas	443 211	0
R220	<b>II. PAMATLĪDZEKĻI KOPĀ</b>	<b>1 068 729</b>	<b>724 178</b>
R260	3. Līdzdalība asociēto (saistīto) sabiedrību kapitālā	1 264	0
R320	9. Atliktā nodokļa aktīvi	137 001	201 281
R330	<b>III. ILGTERMIŅA FINANŠU IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>138 265</b>	<b>201 281</b>
R340	<b>ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>1 206 994</b>	<b>925 459</b>
R470	1. Pircēju un pasūtītāju parādi	0	34 460
R480	2. Radniecīgo sabiedrību parādi	2 148 933	8 373
R500	4. Citi debitori	222 860	259 357
R530	7. Nākamo periodu izmaksas	79 437	27 055
R540	8. Uzkrātie ieņēmumi	831 962	0
R550	<b>II. DEBITORI KOPĀ</b>	<b>3 283 192</b>	<b>329 245</b>
R620	<b>IV. NAUDA</b>	<b>2 072 506</b>	<b>2 057 530</b>
R630	<b>APGROZĀMIE LĪDZEKĻI KOPĀ</b>	<b>5 355 698</b>	<b>2 386 775</b>
R640	<b>AKTĪVA BILANCE</b>	<b>6 562 692</b>	<b>3 312 234</b>

## BILANCE

### Pasīvs

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103511774  
2. SIA "Circle K Business Centre"

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R660	1. Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	2 845	2 845
R760	f) pārējās rezerves.	1	1
R770	<b>REZERVES KOPĀ</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
R780	6. Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa vai nesegtie zaudējumi	421 517	293 474
R790	7. Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	920 400	628 043
R800	<b>PAŠŪ KAPITĀLS KOPĀ</b>	<b>1 344 763</b>	<b>924 363</b>

R1080	6.Parādi piegādātājiem un darbuuzņēmējiem	729 615	283 705
R1100	8.Parādi radniecīgajām sabiedrībām	1 465 740	9 336
R1120	10.Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	469 146	261 461
R1130	11.Pārējie kreditori	594 023	0
R1160	14.Uzkrātās saistības	1 959 405	1 833 369
R1180	ISTERMIŅA KREDITORI KOPĀ	5 217 929	2 387 871
R1190	PASĪVA BILANCE	6 562 692	3 312 234

## Peļņas vai zaudējumu aprēķins (pēc izdevumu funkcijām)

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103511774

2. SIA "Circle K Business Centre"

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R10	1.Neto apgrozījums	23 131 623	16 982 959
R30	b) no citiem pamatdarbības veidiem	23 131 623	16 982 959
R40	2.Pārdotās produkcijas ražošanas pašizmaksa, pārdoto preču vai sniegto pakalpojumu iegādes izmaksas	18 309 893	12 868 997
R50	3.Bruto peļņa vai zaudējumi	4 821 730	4 113 962
R70	5.Administrācijas izmaksas	3 646 096	3 356 306
R80	6.Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības iegēmumi	0	41 866
R90	7.Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	1 543	1 791
R210	12.Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	44 947	12 678
R230	b) no citām personām	44 947	12 678
R240	13.Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa	1 129 144	785 053
R250	14.Uzņēmumu ienākumu nodoklis par pārskata gadu	144 464	227 316
R260	15.Peļņa vai zaudējumi pēc uzņēmumu ienākuma nodokļa aprēķināšanas	984 680	557 737
R270	16.Iegēmumi vai izmaksas no atliktā nodokļa aktīvu vai saistību atlikumu izmaiņām	-64 280	70 306
R290	18.Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	920 400	628 043

## Circle K 2017. gada pārskats

## Uzņēmuma gada pārskats

[Lejupielādēt gada pārskatu ZIP formātā](#)

1. Pārskata periods no: 01.05.2017 līdz: 30.04.2018  
 2. Reģistrācijas numurs 40103511774  
 3. Nosaukums SIA "Circle K Business Centre"  
 4. Sagatavotājs INGA JAUNOŠĀNE  
 5. Vidējais darbinieku skaits 538

## BILANCE

### Aktīvs

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103511774  
 2. SIA "Circle K Business Centre"

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R160	3. Ilgtermiņa ieguldījumi nomātajos pamatlīdzekļos	47 552	118 668
R190	6. Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	776 602	506 850
R200	7. Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu izmaksas	1 590	443 211
R220	<b>II. PAMATLĪDZEKĻI KOPĀ</b>	<b>825 744</b>	<b>1 068 729</b>
R260	3. Līdzdalība asociēto (saistīto) sabiedrību kapitālā	1 264	138 265
R330	<b>III. ILGTERMIŅA FINANŠU IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>1 264</b>	<b>138 265</b>
R340	<b>ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>827 008</b>	<b>1 206 994</b>
R480	2. Radniecīgo sabiedrību parādi	2 993 067	2 148 933
R500	4. Citi debitori	334 096	222 860
R530	7. Nākamo periodu izmaksas	106 405	79 437
R540	8. Uzkrātie ieņēmumi	1 299 967	831 962
R550	<b>II. DEBITORI KOPĀ</b>	<b>4 733 535</b>	<b>3 283 192</b>
R620	<b>IV. NAUDA</b>	<b>584 995</b>	<b>2 072 506</b>
R630	<b>APGROZĀMIE LĪDZEKĻI KOPĀ</b>	<b>5 318 530</b>	<b>5 355 698</b>
R640	<b>AKTĪVA BILANCE</b>	<b>6 145 538</b>	<b>6 562 692</b>

## BILANCE

### Pasīvs

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103511774  
 2. SIA "Circle K Business Centre"

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R660	1. Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	2 845	2 845
R760	f) pārējās rezerves.	1	1
R770	<b>REZERVES KOPĀ</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
R780	6. Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa vai nesegtie zaudējumi	541 917	421 517
R790	7. Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	340 733	920 400
R800	<b>PAŠU KAPITĀLS KOPĀ</b>	<b>885 496</b>	<b>1 344 763</b>

R1080	6.Parādi piegādātājiem un darbuizpildītājiem	181 502	729 615
R1100	8.Parādi radniecīgajām sabiedrībām	1 732 006	1 465 740
R1120	10.Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	514 038	469 146
R1130	11.Pārējie kreditori	646 236	594 023
R1160	14.Uzkrātās saistības	2 186 260	1 959 405
R1180	ISTERMIŅA KREDITORI KOPĀ	5 260 042	5 217 929
R1190	PASĪVA BILANCE	6 145 538	6 562 692

## Peļņas vai zaudējumu aprēķins (pēc izdevumu funkcijām)

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103511774

2. SIA "Circle K Business Centre"

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R10	1.Neto apgrozījums	25 935 724	23 131 623
R30	b) no citiem pamatdarbības veidiem	25 935 724	23 131 623
R40	2.Pārdotās produkcijas ražošanas pašizmaksa, pārdoto preču vai sniegto pakalpojumu iegādes izmaksas	21 027 446	18 309 893
R50	3.Bruto peļņa vai zaudējumi	4 908 278	4 821 730
R70	5.Administrācijas izmaksas	4 394 909	3 646 096
R90	7.Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	2 377	1 543
R210	12.Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	26 749	44 947
R230	b) no citām personām	26 749	44 947
R240	13.Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa	484 243	1 129 144
R250	14.Uzņēmumu ienākumu nodoklis par pārskata gadu	6 509	144 464
R260	15.Peļņa vai zaudējumi pēc uzņēmumu ienākuma nodokļa aprēķināšanas	477 734	984 680
R270	16.Iegēmumi vai izmaksas no atliktā nodokļa aktīvu vai saistību atlikumu izmaiņām	-137 001	-64 280
R290	18.Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	340 733	920 400

## Circle K 2018. gada pārskats

## Uzņēmuma gada pārskats

[Lejupielādēt gada pārskatu ZIP formātā](#)

1. Pārskata periods	no: 01.05.2018 līdz: 30.04.2019
2. Reģistrācijas numurs	40103511774
3. Nosaukums	SIA "Circle K Business Centre"
4. Sagatavotājs	INGA JAUNOŠĀNE
5. Vidējais darbinieku skaits	579

## BILANCE

### Aktīvs

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103511774  
2. SIA "Circle K Business Centre"

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R160	3. Ilgtermiņa ieguldījumi nomātajos pamatlīdzekļos	152 206	47 552
R190	6. Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	630 344	776 602
R200	7. Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu izmaksas	67 470	1 590
R220	<b>II. PAMATLĪDZEKĻU KOPĀ</b>	<b>850 020</b>	<b>825 744</b>
R260	3. Līdzdalība asociēto (saistīto) sabiedrību kapitālā	1 264	1 264
R290	6. Pārējie aizdevumi un citi ilgtermiņa debitori	162 377	162 377
R330	<b>III. ILGTERMIŅA FINANŠU IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>163 641</b>	<b>163 641</b>
R340	<b>ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>1 013 661</b>	<b>989 385</b>
R480	2. Radniecīgo sabiedrību parādi	3 135 522	2 993 067
R500	4. Citi debitori	107 769	171 719
R530	7. Nākamo periodu izmaksas	135 040	106 405
R540	8. Uzkrātie ieņēmumi	1 251 176	1 299 967
R550	<b>II. DEBITORI KOPĀ</b>	<b>4 629 507</b>	<b>4 571 158</b>
R620	<b>IV. NAUDA</b>	<b>1 292 365</b>	<b>584 995</b>
R630	<b>APGROZĀMIE LĪDZEKĻI KOPĀ</b>	<b>5 921 872</b>	<b>5 156 153</b>
R640	<b>AKTĪVA BILANCE</b>	<b>6 935 533</b>	<b>6 145 538</b>

## BILANCE

### Pasīvs

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103511774  
2. SIA "Circle K Business Centre"

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R660	1. Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	2 845	2 845
R760	f) pārējās rezerves.	1	1
R770	<b>REZERVES KOPĀ</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
R780	6. Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa vai nesegtie zaudējumi	882 650	541 917
R790	7. Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	393 148	340 733
R800	<b>PAŠU KAPITĀLS KOPĀ</b>	<b>1 278 644</b>	<b>885 496</b>

R1080	6.Parādi piegādātājiem un darbuuzņēmējiem	226 235	181 502
R1100	8.Parādi radniecīgajām sabiedrībām	1 712 889	1 732 006
R1120	10.Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	518 794	514 038
R1130	11.Pārējie kreditori	683 581	646 236
R1160	14.Uzkrātās saistības	2 515 390	2 186 260
R1180	<b>ĪSTERMIŅA KREDITORI KOPĀ</b>	<b>5 656 889</b>	<b>5 260 042</b>
R1190	<b>PASĪVA BILANCE</b>	<b>6 935 533</b>	<b>6 145 538</b>

## Peļņas vai zaudējumu aprēķins (pēc izdevumu funkcijām)

1. Nodokļu maksātāja reģistrācijas kods 40103511774

2. SIA "Circle K Business Centre"

Rindas kods	Rādītājs	Pārskata gada beigās, EUR	Iepriekšējā pārskata gada beigās, EUR
R10	1.Neto apgrozījums	28 736 284	25 935 724
R30	b) no citiem pamatdarbības veidiem	28 736 284	25 935 724
R40	2.Pārdotās produkcijas ražošanas pašizmaksa, pārdoto preču vai sniegto pakalpojumu iegādes izmaksas	23 948 399	21 027 446
R50	<b>3.Bruto peļņa vai zaudējumi</b>	<b>4 787 885</b>	<b>4 908 278</b>
R70	5.Administrācijas izmaksas	4 361 538	4 394 909
R90	7.Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	2 924	2 377
R210	12.Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	30 275	26 749
R230	b) no citām personām	30 275	26 749
R240	<b>13.Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa</b>	<b>393 148</b>	<b>484 243</b>
R250	14.Uzņēmumu ienākumu nodoklis par pārskata gadu	0	6 509
R260	<b>15.Peļņa vai zaudējumi pēc uzņēmumu ienākuma nodokļa aprēķināšanas</b>	<b>393 148</b>	<b>477 734</b>
R270	16.Ieņēmumi vai izmaksas no atliktā nodokļa aktīvu vai saistību atlikumu izmaiņām	0	-137 001
R290	<b>18.Pārskata gada peļņa vai zaudējumi</b>	<b>393 148</b>	<b>340 733</b>

## Circle K 2019. gada pārskats

## Uzņēmuma gada pārskats

Reģistrācijas numurs 40103511774  
 Nosaukums CIRCLE K BUSINESS CENTRE SIA  
 Adrese Duntes iela 6, Rīga, LV-1013  
 Taksācijas periods no 01.05.2019 līdz 30.04.2020

**Pamatinformācija**

Uzņēmuma gada pārskats

Reģistrācijas numurs 40103511774

Periods no 01.05.2019 līdz 30.04.2020

Pamatojums saīsināta  
 pārskata perioda  
 iesniegšanai

Vidējais darbinieku skaits 628

Likvidācijas slēguma  
 bilance Nē

Saimnieciskās darbības  
 pārskats Nē

Sagatavots atbilstoši  
 starptautiskajiem  
 grāmatvedības standartiem Nē

Atsevišķi posteņi (arī  
 iepriekšējā pārskata gada  
 posteņi) sagatavoti atbilstoši  
 starptautiskajiem  
 grāmatvedības standartiem Jā

Uzņēmējdarbības forma Kapitālsabiedrība  
 Persona, kura kārtro  
 grāmatvedības uzskaiti uzņēmuma grāmatvedis

Personas vārds, uzvārds Inga Jaunošāne

Personas amats Galvenā grāmatvede

Gada pārskata 28.08.2020  
 apstiprināšanas datums

Amatpersonas amats Valde

Publiskas sabiedrības meitas Nē  
 sabiedrība

## Balances aktīvi

Uzņēmuma gada pārskats

Reģistrācijas numurs 40103511774

Periods no 01.05.2019 līdz 30.04.2020

Posteņa nosaukums	Rindas kods	Pārskata gada beigts	Iepriekšējā pārskata gada beigts
Ilgtermiņa ieguldījumi	10		
II. Pamatlīdzekļi, ieguldījuma īpašumi un bioloģiskie aktīvi:	90		
3. Ilgtermiņa ieguldījumi nomātajos pamatlīdzekļos.	160	552 069	152 206
6. Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs.	190	524 117	630 344
7. Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu izmaksas.	200	125 541	67 470
II. Pamatlīdzekļi, ieguldījuma īpašumi un bioloģiskie aktīvi kopā	220	1 201 727	850 020
III. Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi:	230		
3. Līdzdalība asociēto sabiedrību kapitālā.	260	1 264	1 264
6. Pārējie aizdevumi un citi ilgtermiņa debitori.	290	173 554	162 377
III. Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi kopā	330	174 818	163 641
Ilgtermiņa ieguldījumi kopā	340	1 376 545	1 013 661
Apgrozāmie līdzekļi	350		
II. Debitori:	460		
2. Radniecīgo sabiedrību parādi.	480	2 456 879	3 135 522
4. Citi debitori.	500	74 499	107 769
7. Nākamā perioda izmaksas.	530	83 331	135 040
8. Uzkrātie ieņēmumi.	540	3 277 841	1 251 176
II. Debitori kopā	550	5 892 550	4 629 507
III. Īstermiņa finanšu ieguldījumi:	560		
IV. Nauda.	620	0	1 292 365
Apgrozāmie līdzekļi kopā	630	5 892 550	5 921 872
BILANCE	640	7 269 095	6 935 533

## Balances pasīvi

Uzņēmuma gada pārskats

Reģistrācijas numurs 40103511774

Periods no 01.05.2019 līdz 30.04.2020

Posteņa nosaukums	Rindas kods	Pārskata gada beigts	Iepriekšējā pārskata gada beigts
Pašu kapitāls:	650		
1. Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls).	660	2 845	2 845
5. Rezerves:	700		
e) pārējās rezerves.	760	1	1
Rezerves kopā	770	1	1
6. Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa vai nesegtie zaudējumi	780	316 615	882 650
7. Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	790	637 392	393 148
Pašu kapitāls kopā	800	956 853	1 278 644
Uzkrājumi:	810		
Ilgtermiņa kreditori:	860		
Īstermiņa kreditori:	1 020		
4. Citi aizņēmumi.	1060	291 239	0
6. Parādi piegādātājiem un darbuuzņēmējiem.	1080	235 157	226 235
8. Parādi radniecīgajām sabiedrībām.	1100	1 720 350	1 712 889
10. Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas.	1120	600 007	518 794
11. Pārējie kreditori.	1130	794 697	683 581
14. Uzkrātās saistības.	1160	2 670 792	2 515 390
Īstermiņa kreditori kopā	1180	6 312 242	5 656 889
BILANCE	1190	7 269 095	6 935 533

**Peļņas vai zaudējumu aprēķins (PZA)**

Uzņēmuma gada pārskats

Reģistrācijas numurs 40103511774

Periods no 01.05.2019 līdz 30.04.2020

**Klasificēts pēc izdevumu funkcijām (PZA2)**

Uzņēmuma gada pārskats

Reģistrācijas numurs 40103511774

Periods no 01.05.2019 līdz 30.04.2020

Klasificēts pēc izdevumu funkcijām (PZA2)			
Posteņa nosaukums	Rindas kods	Pārskata gada beigās	Iepriekšējā pārskata gada beigās
1. Neto apgrozījums.	10	31 511 360	28 736 284
b) no citiem pamatdarbības veidiem	30	31 511 360	28 736 284
2. Pārdotās produkcijas ražošanas pašizmaksa, pārdoto preču vai sniegto pakalpojumu iegādes izmaksas	40	26 259 515	23 948 399
3. Bruto peļņa vai zaudējumi.	50	5 251 845	4 787 885
5. Administrācijas izmaksas.	70	4 542 626	4 361 538
7. Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas.	90	4 417	2 924
12. Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas.	210	26 593	30 275
b) citām personām	230	26 593	30 275
13. Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa	240	678 209	393 148
14. Uzņēmumu ienākuma nodoklis par pārskata gadu.	250	40 817	0
15. Peļņa vai zaudējumi pēc uzņēmumu ienākuma nodokļa aprēķināšanas	260	637 392	393 148
18. Pārskata gada peļņa vai zaudējumi.	290	637 392	393 148

## Galvojums

Ar šo es galvoju, ka Bakalaura darbs “Efektivitātes paaugstināšanas iespējas starptautisko biznesa pakalpojuma centros” ir izstrādāts patstāvīgi, tajā nav pieļauts citu personu intelektuālā īpašuma tiesību pārkāpums vai plaģiāts – citas personas radošās darbības rezultātu tālākā paušana savā vārdā. No citiem avotiem ņemtajiem darbiem, definējumiem un citātiem darbā ir uzrādītas atsauces. Izmantoti citu autoru pētījumu rezultāti un datu avoti ir norādīti atsaucēs. Darbs nekad nav publicēts un pirmo reizi tiek iesniegts aizstāvēšanai studiju darbu aizstāvēšanas komisijā.

Apliecinu, ka EKA *Moodle* sistēmā augšupielādētā darba teksts ir identisks papīra formātā iesniegtā darba tekstam.

\_\_\_\_\_ /Liene Purmale/  
(studenta paraksts) (vārds, uzvārds)

2021. gada \_\_\_\_\_