

UZŅĒMUMA GALVENO SNIEGUMA RĀDĪTĀJU LOMA UZŅĒMĒJDARBĪBAS NOVĒRTĒŠANĀ *THE ROLE OF A KEY COMPANY'S PERFORMANCE INDICATORS IN ASSESSMENT OF ENTREPRENEURSHIP*

Evija Novika

Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, evija.novika@inbox.lv, Rēzekne, Latvija
Zinātniskā vadītāja: *Inta Kotāne Mg.oec. lektore*

Abstract. *The aim of this research article is to investigate the theoretical material related to the key performance indicators, their role in the company's evaluation process and the benefits, providing a transparent analysis of the company's management with regard to possible improvements in the company's operations to improve efficiency and make proposals for future developments. By analyzing the company's key performance indicators, the management is able to make informed decisions and act in accordance with the improvements that are being discovered in the analysis and are tied to customer satisfaction.*

Keywords: *assessment, company, indicators, performance.*

Ievads

Laika gaitā attīstījušās neskaitāmas kvalitatīvās un kvantitatīvās uzņēmuma finanšu analīzes metodes. Izvērtējot uzņēmējdarbības efektivitāti, izteikti svarīgs kļūst laika un resursu ziņā mazietilpīgu analīzes metožu pielietojums, salīdzinoši īsā laika periodā sasniedzot vēlamu rezultātu. Vadītājiem jāspēj apkopojošas un pārskatāmas analīzes veidā noteikt uzņēmuma līdzšinējo attīstību un progresa iespējas, ko spēj sniegt galveno darbības rādītāju sistēma, ietverot gan kvantitatīvus, gan kvalitatīvus raksturlielumus.

Pētījuma aktualitāte: mūsdienās uzņēmējdarbības novērtējums jāveic izmantojot efektīvas un inovatīvas analīzes metodes, kas ļautu operatīvi un precīzi novērtēt uzņēmuma finansiālo situāciju un izstrādāt iespējamus uzlabojumus. Autore uzskata, ka Latvijā nepietiekoši pētīti, raksturoti un analizēti uzņēmējdarbības novērtēšanā pielietotie galvenie snieguma rādītāji, kas nedod iespējas uzņēmējiem tos pilnvērtīgi izmantot savas uzņēmējdarbības novērtēšanā.

Pētījuma objekts: uzņēmuma galvenie snieguma rādītāji.

Pētījuma priekšmets: uzņēmuma galveno snieguma rādītāju novērtējums.

Pētījuma mērķis ir izpētīt uzņēmuma galvenos snieguma rādītājus un konstatēt to lomu uzņēmējdarbības novērtēšanā.

Pētījuma uzdevumi:

- 1) izpētīt uzņēmuma galveno snieguma rādītāju izvēles pamatnosacījumus;
- 2) izpētīt klientu noteiktās vērtības ietekmi uz analizējamajiem rādītājiem;
- 3) izdarīt secinājumus saistībā ar uzņēmuma snieguma rādītāju lomu uzņēmējdarbības novērtēšanā un izstrādāt priekšlikumus to pilnveidošanai.

Hipotēze: pamatotu uzņēmuma galveno snieguma rādītāju pielietošana uzņēmējdarbības novērtēšanā dod iespēju precīzāk noteikt uzņēmuma turpmākajā darbībā nepieciešamos uzlabojumus.

Pētījuma laika periods: 2001.–2017.gads.

Rakstā kā galvenā **pētīšanas metode** tiks izmantota monogrāfiskā jeb aprakstošā metode.

Uzņēmuma galveno snieguma rādītāju izvēles pamatnosacījumi

Nemitīgi augoša uzņēmuma vērtība ir realizēšanai virzāma ideja, taču nepieciešams skaidrojums, kā novērtēt sava biznesa panākumus. Uzņēmumu īpašnieki kā vienu no pieejām izmanto galveno snieguma rādītāju sistēmu (Key Performance Indicators, turpmāk tekstā - GSR) kā salīdzinošās novērtēšanas rīku, lai novērtētu sasniegto progresu. Ar GSR var sekot līdzi pārdošanas rādītājiem, izdevumu pozīcijām, peļņai pirms nodokļiem un nodevām u.tml. Ir

iespējams arī regulāri pārskatīt un noteiktā laika periodā monitorēt savu bilanci. Cenšoties sasniegt uzņēmējdarbībā nospraustos mērķus, vēloties saglabāt un veicināt iedvesmu komandas starpā, būtiski ir izprast, ka uzņēmuma vērtība mērāma ne tikai skaitliskā formātā. Skaitļi ir svarīgi, taču bieži vien nav pietiekami. Tie parāda, kāds ir bijis uzņēmuma veikums, piemēram, pagājušajā mēnesī - cik daudz naudas ir nopelnīts, taču tas nenorāda, kāds ir sagaidāmais uzņēmuma potenciāls nākamajā mēnesī, nerunājot nemaz par nākamo gadu (*Wardell, 2008, p.10*).

Integrējot uzņēmuma darbības izvērtēšanas rīku starpā GSR, tiek radīti priekšnosacījumi dīkstāvju un piegādes laiku samazināšanai, nodrošinot, ka piegādes maršruti ir gan laika, gan izmaksu ziņā rentabli. Pilnveidojot piegādes ātruma un dīkstāvju rādītājus, uzņēmums spēs apkalpot lielāku klientu skaitu, pielietojot to pašu resursu daudzumu, kas uzlabos finansiālos rādītājus un produktivitāte, attiecīgi, pieaugs (*Piercy, 2009*). Uzņēmējdarbības snieguma efektivitātes novērtēšana ļauj nodrošinās, ka uzņēmums patiesi ir komercijas spēle spēlētājs, nevis tikai praktikants. Ja tiek pielietotas metodes, kas ļauj veikt skaitliskus salīdzinājumus, ir pamats spriest par konkrētā uzņēmuma sniegumu salīdzinājumā ar konkurentiem, vai ir notikuši uzlabojami vai, tieši pretēji, situācijas pasliktināšanās, un cik labi uzņēmums sasniedz savus mērķus. Šādus mērījumus bieži sauc par "metriku" (*Wealleans, 2001, p. 4*). Autore uzskata, ka būtiski ir izprast pamatnosacījumus uzņēmuma GSR izvēlē, lai pēc iespējas precīzāk izvēlētos analizējamus rādītājus. Uzņēmumam jānodrošina tā konkurētspējīgo priekšrocību noteikšana un izvēlēto priekšrocību attīstība, ko iespējams panākt, veicot vispusīgu darbības analīzi un nosakot, kādi ir spēcīgākie posmi-tos stiprinot, un vājākie posmi - tos pilnveidojot. Sakarā ar iespējamo nepieciešamību iesaistīt analīzē arī uzņēmuma darbiniekus, jāreķinās ar papildu laika resursa patēriņu, skaidrojot darbiniekiem, kāpēc konkrētā izvērtēšana ir būtiska, vispārējā kārtība, kādā analīze veicama un kādi ir sagaidāmie rezultāti.

Organizācijas izmanto GSR vairākos līmeņos, lai novērtētu to panākumus, sasniedzot nospraustos mērķus. Augsta līmeņa GSR var koncentrēties uz uzņēmuma kopējo sniegumu, bet zemāka līmeņa GSR - uz procesiem nodaļas ietvaros, piemēram, pārdošanas, mārketinga vai zvanu centrā (*Pirlog, Balint, 2016, p. 173-174*).

Rādītājiem nepieciešamas četras sastāvdaļas, lai to pielietojums būtu efektīvs:

- 1) mērījumi (mērījumiem jāatspoguļo nozīmīgākos projekta analīzes rādītājus, skaidri parādot, kādi rezultāti ir vēlamī);
- 2) jauninājumi un inovācijas (cilvēki ir pilnībā jāiesaista projektā, jo tam būs nepieciešams radošums un kreativitāte, lai sasniegtu izcili rezultāti. Kreativitāte ir dzinējs, kas virza pretī labākajiem rezultātiem);
- 3) izplatība (GSR aktivitāte "pavairo" attiecas uz vadītāju, kuram jāveicina pieaugošas zināšanas par projektu, inovācijas un katra komandas dalībnieka iesaistīšanos, lai vairotu pozitīvo rezultātu, daloties informācija un integrējot citus darbiniekus vai projekta dalībniekus);
- 4) stratēģija (attiecas ne tikai uz radošu mijiedarbību, bet arī projekta norises pārskatiem) (*Pirlog, Balint, 2016, p. 173-174*).

Arī situācijā, kad tiek noteikts un uzturēts līdzsvars starp bruto pārdošanas apjomu un peļņu, ir izdevies kontrolēt savas darbības izmaksas, lai iegūtu finansiālo telpu pamatdarbības peļņas veidā ar mērķi ieguldīt līdzekļus attīstībā, un ir ticis strādāts daudzus gadus, lai attīstītu un uzturētu klientu bāzi, var veidoties situācija, ka uzņēmuma darbības rādītāji nenorāda uz augstu potenciālu. Sākotnēji nepieciešama izpratne par to, kā finansiālie rādītāji veidojas, no kuriem skaitļiem tiek iegūti un, vissvarīgākais, kā manipulēt ar tiem, lai tie tiektos uz augšu (ieņēmumi), vai samazinātos (izdevumi) atbilstoši nospraustajam mērķim un nozares mēroga kritērijiem. Pēdējais punkts - manipulēt ar finansiāliem rādītājiem – bieži vien kļūst par izaicinājumu lielākajai daļai cilvēku (*Wheeler, 2016, p. 18-24*).

GSR novērtējumam nav efektīva pielietojuma, ja tas tiek veikts, sekojot kādām norisēm uzņēmumā, taču bez konkrēta mērķa. Mērījumiem ir nozīme un tos ir vērts veikt tikai tad, ja tie sniedz reālu ieguvumu un svarīgu informāciju par uzņēmuma darbības virzītājspēkiem. Nav

jēgas kaut ko mērīt tikai tādēļ, ka tas dod patīkamu, ērtu sajūtu redzēt krāsainu diagrammu vai apmierināt kāda acīmredzamo cerību un gaidas pēc novērtējuma. Jāuzmanās arī mērīt kaut ko vienkārši tāpēc, ka to var izmērīt (*Wealleans, 2001, p. 6*).

GSR raksturo biznesa īpašniekam, cik “veselīgi” darbojas viņa uzņēmums. Daudzi no GSR faktiski tiek ģenerēti pārdošanas procesa laikā, apkalpojot klientu. Vissvarīgākie GSR veidojas aplēses procesā, citi brīdī, kad norisinās operatīvo izdevumu kontrole, sastādot pareizus izdevumu plānus visam ražošanas personālam, piemēram, tehniķiem, kā arī izdevumu plānus konsultantiem, abiem plāniem veidojoties izteikti atšķirīgiem. GSR biežāk tiek izteikti procentos attiecībā pret pārdošanu. Kad tiek uzsākta skaitlisko darbības rādītāju apkopošana, obligāti ir nepieciešams izmantot vienotu laika perioda diapazonu visiem analizējamajiem datiem: diena, nedēļa, mēnesis, ceturksnis vai gads. Citiem vārdiem sakot, ja tiek izmantots peļņas un zaudējumu aprēķins par periodu no 2015.gada līdz 2017.gadam, tad uzņēmuma kopsavilkuma ziņojumam arī jābūt no 2015.gada līdz 2017.gadam (*Wheeler, 2016, p.18-24*). Uzņēmuma īpašniekiem nebūtu ieteicams skatīt prezentējamus datus "nominālvērtībā", drīzāk būtu jāaplūko savākšanas metodes un jānoskaidro, vai dati ir ticami un precīzi, pārliedzinoties, ka tie nodrošina konsekventu salīdzinājumu gadu no gada un ir pielietoti labākajā no iespējamajām kombinācijām (*Rhodes, 2017, p. 38*). Autore uzskata, ka svarīga ir ievākto datu kvalitātes atbilstība izvirzītajiem mērķim, tāpat to precīza izvēle, ko iespējams nodrošināt, veicot sākotnējo izpēti par nepieciešamajiem datiem un nosakot obligāti ievācamos datus un sekundāros datus, kuru ievākšana nav obligāta. Sākotnējam novērtējumam ir nozīme, jo tālākā ievākto datu apstrāde prasīs apjomīgus laika un finanšu (ja novērtējumu veiks ārpalpojumu uzņēmums) resursus. Kā arī, neprecīzi izvēloties rādītājus, ko ievākt, tiks apdraudēta analīzes kopējā gaita un iegūstamie rezultāti.

Rādītāju apkopojumu jāuzsāk ar datiem, ko iespējams iegūt no uzņēmuma vadības sistēmas uzņēmuma kopsavilkuma ziņojuma veidā. Sākotnēji jāizvērtē ieņēmumi atkarībā no avotiem: uzņēmuma kopsavilkuma ziņojumam jāspēj atspoguļot, ar kādu uzņēmuma realizēto izplatīšanas kanālu palīdzību klienti uzzina par uzņēmuma, respektīvi – kurš ir veiksmīgākais reklāmas risinājums. Ja tiek veikta reklāmas kampaņa, tā rada noteiktas izmaksas un konsultantiem ir jāizjautā vai jāanketē ikkatrs klients par to, kā viņš/viņa uzzinājis/usi par uzņēmuma sniegtajiem pakalpojumiem vai ražotajām precēm. Pat ja tie ir lojāli klienti, viņi var atbildēt uz šo atbilstoši šobrīd īstenotajai reklāmas kampaņai, kas ļaus izsekot dažādu reklāmas kampaņu efektivitātei. Saglabāt esošo klientu ir "lētāk" nekā atrast jaunu. Bet tas nenozīmē, ka no dažiem klientiem nevajadzētu atteikties, it īpaši debitoriem, kas regulāri kavē rēķina apmaksas termiņus un neveido būtisku konkrētā uzņēmuma apgrozījuma daļu. Pārdošanas pēc kategorijas rādītājs norādīs, kāda veida pakalpojumi tiek sniegti visbiežāk vai kādas preces pārdotas visvairāk (*Wheeler, 2016, p.18-24*). Mūsdienās uzņēmuma sniegumam ir svarīga loma, jo konkurences vide ir izteikti mainīga un grūtāk prognozējama saistībā globalizācijas ietekmi (*Berkova, Adamova, Nyvltova, 2017, p. 1841*). Pēc autores domām, lai spētu salīdzināt uzņēmuma snieguma rādītājus ar konkurentu snieguma rādītājiem, izdarot izvēli par apkopojamajiem datiem, jāņem vērā pēcapstrādes un pielietojuma iespējas arī konkurentu salīdzināšanas ziņā. Ja dati būs apkopotī tikai no uzņēmuma iekšējiem finanšu rādītājiem, neietverot trešajām personām pieejamus datus, tiks izslēgta vai ievērojami apgrūtināta salīdzinošās analīzes veikšana, apskatot citu konkrētās nozares uzņēmumu sniegumu, kas galarezultātā samazinās analīzes vērtību.

Viennozīmīgi, lai spētu integrēt GSR sistēmu uzņēmumā, vadībai un īpašniekiem jāstrādā ar entuziasmu, aizraušanos pret to, ko viņi dara, jājūtas lepniem par uzņēmumu, nepārtraukti jāattīsta personīgais redzējums ar mācīšanās palīdzību, jāizzina uzņēmuma stiprās un vājās puses, veicinot arī komandas darbu un mācoties pielāgoties un paredzēt pārmaiņas vidē, saskaņojot viņu redzējumu un organizācijas turpmāku attīstību (*Degraves, Marquina, 2012, p. 112*). Tikai esot erudītiem un mācīties gribošiem, uzņēmuma vadība spēs kombinēt un atrast labāko pielietojumu informācijai par pārdošanas apjomiem, ražošanas izmaksām, kopējiem ekspluatācijas izdevumiem, darbinieku slodzēm un izmaksām, utt. Ja uzņēmuma ietvaros ir vairāki “peļņas centri” jeb virzieni, kas nes peļņu, operatīvās bilances sastādīšana nesniegs

vēlamo rezultātu, ja tā tiks sastādīta par uzņēmumu kopumā. Tādā gadījumā kopējās analīzes ietvaros ieteicams katru struktūrvienību vai peļņas virzienu nodalīt un atspoguļot atsevišķi, norādot konkrētās struktūrvienības vai peļņas virziena mārketinga un reklāmas izdevumus, labiekārtošanas, uzturēšanas, jauna aprīkojuma iegādes izdevumus un citas lielākās izdevumu pozīcijas. Naudas plūsmas pārskata bilance atspoguļos svarīgus rādītājus, kā, piemēram, nodokļu saistības, aprīkojuma nolietojumu, ilgtermiņa saistības, u.c. Ražošanas uzņēmumu analīzē nepieciešams atspoguļot arī ražošanas zudumus, kas dabiski rodas ražošanas procesa gaitā. Apkopojot zudumu datus, iespējams nodrošināt saimnieciski tehnoloģisko procesu vadīšanas efektivitātes uzlabošanu. Atlaižu un akcijas kuponu kampaņu rīkošana jāatspoguļo analīzē, norādot piemērotās atlaides, periodus, akcijas preces un pārdošanas rādītājus, tādējādi nosakot kampaņas efektivitāti (*Wheeler, 2016, p. 18-24*). Pēc autores domām, brīdī, kad būs apzinātas visas iespējamās analīzes perspektīvas, tiks izdarīta labākā no iespējamajām izvēlēm par vienu vai otru rādītāja iekļaušanu vai izslēgšanu no kopējā uzņēmuma GSR saraksta. Laika posmā, kad rādītāji ir izvēlēti un uzsākta to apkopošana (datu vākšana), būtu ieteicams turpināt monitorēt datu apjomus un, ja nepieciešams, veikt korekcijas iegūstamo datu analīzes periodos (par nedēļu, par mēnesi, par ceturksni, utt.).

Klientu noteiktās vērtības ietekme uz analizējamajiem rādītājiem

Snieguma rādītāji par iepriekšējo periodu, lai gan ir svarīgi (uzņēmēji netiek mudināti pārtraukt pārskatīt savas finanses), tomēr veido vēsturisku informāciju. Netiek norādīts uz potenciāli ievērojamu, ar skatu uz nākotni balstītu vērtības palielinājumu. Ir nepieciešams iegūt rādītājus, kas atspoguļos, kāpēc uzņēmuma klienti turpinās vai, tieši pretēji, neturpinās iepirkties konkrētajā uzņēmumā vai saņemt no tā pakalpojumus. Šādam mērķim nepieciešami rādītāji, kas apskata gan vēsturisku informāciju, gan ļauj prognozēt nākotnes attīstību un iespējamās izmaiņas (*Wardell, 2008, p. 11*). Klientam esot galvenajam konkrētās uzņēmējdarbības balstam, visaptverošai biznesa novērtēšanas stratēģijai, kā to atzīst daudzu biznesa nozaru speciālisti, jāietver klientu apmierinātības un novērtējuma analīze, tai esot arī prasībai pēc kvalitātes sertifikācijas standarta ISO 9001:2000, lai ikvienam uzņēmumam pasaulē būtu izpratne par novērtējuma veikšanu (*Wealleans, 2001, p. 13*). Autore atzīst, ka mūsdienās aizvien svarīgāku lomu klientu noteiktās vērtības veidošanā par pakalpojumu vai produktu ieņem inovatīvi risinājumi produkta/pakalpojuma izstrādē un pielietošanā, interaktīva reklāma. Sabiedrības vēlme pēc “prieka mirkliem” nosaka tirgus pārveidošanos no parastu vajadzību apmierināšanas uz sajūtu radīšanu un vēlamās ainas uzbūvēšanu. Brīdī, kad tiek uzsākta iegūto datu analīze, jāņem vērā kvalitatīvie rādītāji, kuri ietekmēs analīzes gaitu.

Lai gan skaitļi var parādīt izmaiņas pārdošanas apjomos un izdevumu pozīcijās, tie ir 100% efektīvi tikai tad, ja atspoguļo atbildes uz sekojošiem jautājumiem:

- Vai produkti/pakalpojumi rada vērtību klientiem?
- Kā klienti uztver un mēra produktu/pakalpojumu vērtību?
- Vai konkrētais uzņēmums pats par sevi ir vērtība? (*Wardell, 2008, p. 11*)

Svarīgas ir brīvas debates par to, kas rada un kas nerada konkrētā biznesa pievienoto vērtību. Modernā domāšana par augstas veiktspējas organizācijas izveidi nosaka, ka tādas darbības kā pārvietošana, glabāšana un pārbaude nerada pievienoto vērtību, lai gan – ja uzņēmums ir loģistikas nozares pārstāvis – pārsvarā viss attiecas uz uzglabāšanu un preču kustību (*Wealleans, 2001, p. 43*).

Viens no veidiem, kā padarīt skaitliskos rādītājus jēgpilnus, ir veikt uzņēmuma klientu aptauju. Piemēram, Jūs esat grāmatvedības uzņēmums un aptaujas ietvaros klienti atklāj sekojošus svarīgus iemeslus, kāpēc veic sadarbību ar uzņēmumu:

1. Garantija, ka klienti gūs panākumus, izmantojot uzņēmuma izstrādāto programmu (mēs apsolām dubultot klientu uzņēmumu neto vērtību 2-3 gadu laikā).
2. Ticamība uzņēmuma procesu metodoloģijai (ir pierādīta darba pieredze, ko nodrošina grāmatvedības nozares profesionāļi).

3. Personīga grāmatvedības uzņēmuma vadības iesaiste un dotie norādījumi, lai sasniegtu klientu nosprausto mērķi (*Wardell, 2008, p.11*).

Piemēram, masu pielāgošana (Mass customisation-MC) ir biznesa stratēģija, kuras mērķis ir iegūt konkurētspēju, uzlabojot produktu orientētus piedāvājumus ar individualizēšanas pakalpojumiem, ļaujot klientiem apmierināt savas vajadzības ar produkta specifiskās palīdzību. Kopprojekts, iesaistot procesā arī klientus, paaugstina vērtību sniegtajiem pakalpojumiem un/vai ražotajām precēm. Radošais klienta sniegums ir būtiska kopprojekta vērtības sastāvdaļa, kas nosaka produkta uztveri, nodomu to iegādāties un ieteikt MC piedāvājumu citiem (*Habicht, Thallmaier, 2017, p. 114*). Pēc autore domām, ar klientu iesaisti produkta komplektācijā tiek nodrošināts produkta/pakalpojuma vērtības pieaugums klientu uztverē, ļaujot to individualizēt un pielāgot konkrētajām vajadzībām un vēlmēm. Sekojoši, vērtējot galvenos uzņēmuma snieguma rādītājus, īpaša vērība jāpievērš klientu vēlmju apmierināšanai un novērtējumam saistībā ar uzņēmuma veikumu. Lai gan skaitlisko datu analīze ļauj noteikt darbības rezultātus, to nepieciešams kombinēt ar klientu sniegto vērtējumu, lai atklāt patieso snieguma rādītāju sniegtās informācijas nozīmi un plānot turpmāku rīcību.

Vienotā sinerģijā nepieciešams pielietot gan GSR sistēmu, gan uz vērtībām balstītu pieeju, izmērot interesējošo biznesa sastāvdaļu. Lai saglabātu nemainīgu virzību nospraustajiem mērķiem un uzlabotu datu apstrādes efektivitāti, iegūtos monitoringa rezultātus ieteicams apkopot standartizētā formātā, kas palīdzētu kontrolēt uzņēmuma sniegumu jebkurā brīdī un ilgstošā laika periodā. Ar mērķi izglītēt uzņēmuma darbiniekus un nostiprināt interesi par kopējiem korporatīviem mērķiem, savākto informāciju iespējams koplietot semināru vai sapulču laikā, daloties pieredzē un iespaidos. Cenšoties panākt, lai skaitļi atspoguļotu vērtību, iespējams, tiks piedzīvota uzņēmuma komandas saliedētības paaugstināšanās, ieinteresētība jaunajā sistēmā, kura ļauj uzņēmuma darbības rādītājiem kļūt saprotamiem ne tikai finanšu analītiķu auditorijai, bet arī ikvienam darbiniekam (*Wardell, 2008, p. 11*).

Būtiska ir uzņēmuma vadības spēja iekļaut analīzē korporatīvi sociālā snieguma rādītājus ilgtermiņa kontekstā. Izmantojot statistikas metodes, Čehijas Republikas lielo ražošanas uzņēmumu grupā tika konstatēts, ka sešpadsmit rādītāju pamatkopumu var aizstāt ar sešiem galvenajiem darbības rādītājiem - darbinieku īpatsvars, kas ir ietverti darba koplīgumā, atalgojuma diskriminācija, arodslimības, ētikas kodeksa pārkāpumi, izdevumi par klientu apmierinātības noteikšanu un nodrošināšanu un produktu un pakalpojumu procentuālā attiecība, ko novērtē, ņemot vērā to ietekmi uz patērētāju veselību un drošību. Šo rezultātu mērķis ir uzlabot korporatīvi sociālo sniegumu un, izmantojot galvenos darbības rādītājus, atbalstīt uzņēmējdarbības pārredzamību un ilgtermiņību (*Dočekalova, Kocmanova, Šimberova, Koleňak 2018.,303.lpp.*).

Pēc autore domām, uzņēmuma GSR analīzes sniegtās priekšrocības, piemēram, salīdzinoši vienkārši veicama un vienlaikus plaša analīze, kas spēj īsi un konkrēti norādīt uz uzņēmuma problēmējautājumiem un veiksmīgākajiem darbības aspektiem. Taču pastāv nepieciešamība veikt pirmsizpēti ar mērķi noteikt, kuri no darbības rādītājiem tiks iekļauti analīzē, kā arī noteiktu laika periodu veikt datu uzkrāšanu. Lai vispusīgāk atklāt analizējamo snieguma rādītāju nozīmi, nepieciešama kvalitatīvās analīzes piesaistīšana kvantitatīvajai izpētei, kas sniegtu atbildes ne tikai uz jautājumiem "Cik daudz?", bet arī "Kāpēc tieši tik?". Jāizprot mērķis, ar kuru tiek veikta analīze, un tas būtu jāpakārto uzņēmuma ilgtermiņa nostādņu sasniegšanai. Svarīgs ir visa uzņēmuma kolektīva atbalsts veicamajā izpētē, tā kā, iesaistot pēc iespējas plašāku darbinieku skaitu, iespējams sasniegt precīzākus un līdz ar to arī ticamākus rezultātus, kas sekmēs analīzes kvalitātes paaugstināšanos.

Secinājumi un priekšlikumi

1. Uzņēmuma GSR analīze ir komplekss process, jo ietver vairākas analizējamās pozīcijas un pozīciju kategorijas. Jo lielāks un saimnieciskās darbības ziņā diversificētāks ir analizējamais uzņēmums, jo vairāk galveno darbības rādītāju sākotnēji būs jāietver

- pirmsanalīzes posmā, tālākajos posmos atlasot svarīgākos.
2. Veicot dažādu uzņēmuma sniegumu raksturojošo datu uzskaiti ilgstošā laika periodā, uzņēmums tādējādi nodrošina analīzei nepieciešamo datu kopu, tāpēc uzņēmuma vadītājam jāizstrādā datu uzskaites politika un glabāšanas nosacījumi.
 3. Pirms uzsākt snieguma rādītāju apkopojumu, jāizprot mērķis, ar kādu uzņēmums veic analīzi, tālākos pētījuma soļus pakārtojot konkrētajām nostādņēm.
 4. Ieteicams GSR analīzi kombinēt ar kvalitatīvajām analīzes metodēm, piemēram, klientu aptauju, tādējādi nodrošinot skaitļu sasaisti ar klientu aptaujā atklāto viedokli par uzņēmuma sniegto pakalpojumu vai ražoto preču kvalitāti, kas nodrošinātu vispusīgākus analīzes rezultātus.
 5. Uzņēmuma turpmākā attīstībā jāsaista ar ilgtspējas pasākumu īstenošanu, tai skaitā korporatīvi sociāliem pasākumiem, tiecoties uz attīstības ģeometrisku progresiju.

Izmantotā literatūra un avoti

1. Berkova, I., Adamova, M., Nyvltova, K. (2017). Relationships Between Financial and Learning and Growth Perspectives in BSC. *Academic Journal Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, vol. 65, pp. 1841-1850. Retrieved April 29, 2018 from <http://web.b.ebscohost.com>
2. Degraes, Á.A.G., Marquina, K. del V.G. (2012). Measurement of the Organizational Intelligence. *Scientific E-journal of Management Sciences*, vol. 8, pp. 108-132. Retrieved April 29, 2018 from <http://web.b.ebscohost.com>
3. Dočekalova, M. P., Kocmanova, A., Šimberova, I., Koleňak, J. (2018). Modelling of Social Key Performance Indicators of Corporate Sustainability Performance. *Academic Journal Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, vol. 66, pp. 303-312. Retrieved April 20, 2018 from <http://web.b.ebscohost.com>
4. Habicht, H., Thallmaier, S. R. (2017). Understanding the Customer Value of Co-designing Individualised Products. *International Journal of Technology Management*, vol. 73, pp. 114-131. Retrieved April 29, 2018 from <http://web.b.ebscohost.com>
5. Piercy, M. (2009). Aeromark Optimatics Enables Central Auto Supplies to Monitor and Manage Delivery Vehicle Fleet; Increased Visibility of Key Performance Indicators Enhances Customer Service and Delivers Increased Business Efficiencies. *M2PressWIRE*. Retrieved April 11, 2018 from <http://web.b.ebscohost.com>
6. Pirlog, R., Balint, A.O. (2016). An analyze upon the influence of the key performance indicators (KPI) on the decision process within small and medium-sized enterprises (SME). *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy*, vol. 9, pp. 173-185. Retrieved April 21, 2018 from <http://web.b.ebscohost.com>
7. Rhodes, J. (2017). Getting a Clear Board's-Eye View of Company Performance. *NACD Directorship*, vol. 43, pp. 38-42. Retrieved April 29, 2018 from <http://web.b.ebscohost.com>
8. Wardell, M. (2008). Do the Key Performance Indicators (KPI) you are measuring say anything about the value of your business? *Canadian Manager*, vol. 33, pp. 10-11. Retrieved April 7, 2018 from <http://web.b.ebscohost.com>
9. Wealleans, D. (2001). *The organizational measurement manual*. London: Routledge. 191 p.
10. Wheeler, S.W. (2016). Financial keys to success. *Motor Age*, vol. 135, pp. 18-24. Retrieved April 14, 2018 from <http://web.b.ebscohost.com>

Summary

An analysis of the company's key performance indicators should be an important issue for any manager's agenda. There are many variations and combinations of an analysis. When starting to plan a process for analyzing the company's key performance indicators, one or more goals must be clearly defined, which will be subordinated to the subsequent stages of the analysis. The need for an analysis of the company's key performance indicators is determined by the impact of today's globalization and the speed of information exchange, which makes it necessary to continuously follow changes within the company and also on a larger scale. In order to successfully manage change and realize the planned one, it is necessary to have an information database or a set of data that would become a stepping-stone for the research process. The correlation between systematic analysis of company key performance indicators and company sustainability is indisputable in determining a successful development trend. Depending on the type of business concerned and the industry, it is necessary to select the key

indicators of the performance to be analyzed and to adapt the degree of their complexity, and to align with the purpose of the analysis. By monitoring the company's performance over a period of time, prerequisites will be created for optimizing different functions and/or departments of the company, for example by reducing downtime, delivery time, improving staff performance indicators, including ensuring a smooth distribution of workload among subordinates. Simultaneously with the processing of numerical data and the initiation of their interpretation, it is necessary to perform a stage of qualitative analysis by choosing a customer survey or one of the other possible types of qualitative analysis. This will ensure the linkage of the analysis with the customer's opinion about the company's performance, adding numerical indicators to their rating. A customer survey will require the engagement of the company's employees, therefore, it is necessary to carry out the initial stage of preparation, presenting employees with the benefits that the analysis will provide to each and to the company in a whole. A clear winner of the above analysis will be the owner of the company, management, staff, partners of the company and, ultimately, the client, which will successfully lead the company to the goal.