

## Kā izmērīt uzņēmuma efektivitāti?

*Zane Driņķe, AS "Latvijas valsts meži" Padomes priekšsēdētāja, Biznesa augstskola "Turība", rektore, profesore*

Lai uzņēmums veiksmīgi darbotos un varētu attīstīties, nepieciešams sasniegt katru uzņēmuma mērķus – lielāku peļņu, vairāk klientu. Bet kā novērtēt, vai centieni ir efektīvi?

Interesantu pieeju resursu efektīvai izmantošanai ilustrē japāņu dārzu veidošanas tradīcija. Tā ir dabā balstīta kompozīcija, kuras pamatā ir pieci komponenti: ideja (garīgā daļa) un materiāls, kas ietver četrus elementus, – ūdeni, augus, akmeņus un arhitektūras elementus. Tie visi simbolizē cilvēka un dabas vienotību. Japāņu dārzs var būt trīs veidu – plakans, kalnains un nelīdzens. Bet pats būtiskākais ir šo dārzu funkcionalitāte. Vispirms tiek izveidots dārzs ar noteiktiem elementiem, un tad tiek atļauts iedzīvotājiem dārzu lietot. Rezultātā veidojas cilvēku radītas taciņas, kuras otrajā posmā tiek pārvērstas par celiņiem. Tādējādi tiek efektīvi izlietoti resursi tām vajadzībām, kuras paši lietotāji dabiski atklāj un izmanto.

Uzņēmuma efektivitāte atspoguļo, cik labi tas spēj sasniegt savus mērķus un realizēt uzdevumus, izmantojot pieejamos resursus. Tā ir svarīga, jo augsta efektivitāte veicina labākus darba rezultātus, lielāku peļņu un uzņēmuma ilgtspējīgu attīstību.

### **Efektivitātes piramīdu veido:**

- ilgtspējīga attīstība, kas veicina ilgtermiņa izaugsmi un apmierinātību;
- procesu optimizācija, kas uzlabo procesus, lai uzlabotu sniegumu;
- ātrums un kvalitāte, kas nodrošina ātru un precīzu darba izpildi;
- minimālas izmaksas, kas nodrošina vēlamu rezultātu sasniegšanu ar minimālu resursu patēriņu.

## **Kā mērīt efektivitāti?**

Uzņēmuma efektivitāti var mērīt dažādos veidos:

- produktivitāte – novērtē, cik daudz produktu vai pakalpojumu tiek radīts uz vienu darbinieku vai resursu;
- izmaksu kontrole – novērtē, cik lielas ir izmaksas attiecībā pret ieņēmumiem vai citiem rezultātiem;
- darba apmierinātība – mēra darbinieku apmierinātību ar darba apstākļiem, kas var ietekmēt produktivitāti un efektivitāti;
- mērķu sasniegšana – salīdzina, cik daudz no noteiktajiem mērķiem ir sasniegti noteiktā laika periodā;
- kvalitātes rādītāji – novērtē, vai uzņēmums spēj saglabāt augstu produktu vai pakalpojumu kvalitāti;
- klientu apmierinātība – izmanto anketas un aptaujas, lai noteiktu, cik apmierināti ir klienti ar saņemtajiem pakalpojumiem vai produktiem.

Katrs no šiem rādītājiem sniedz atziņas par uzņēmuma efektivitāti un palīdz noteikt jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi.

Efektivitātes mērīšanas procesā būtiski ir:

- izstrādāt kritērijus, lai novērtētu sniegumu;
- vākt gan kvalitatīvos, gan kvantitatīvos datus;
- analizēt datus un salīdzināt tos ar iepriekšējiem rezultātiem;
- novērtēt resursu un laika izmantošanas efektivitāti.

## **Kādi rādītāji jāņem vērā?**

Galvenie rādītāji, kas var palīdzēt novērtēt uzņēmuma efektivitāti, ir:

- finanšu rādītāji:
  - ieņēmumi – kopējie ieņēmumi no pārdošanas;
  - peļņas lielums – bruto un neto peļņa, kas raksturo uzņēmuma efektivitāti;

- izmaksu attiecība – izmaksu salīdzinājums ar ieņēmumiem;
- produktivitāte:
  - produktu vai pakalpojumu ražošanas apjoms – cik daudz tiek saražots uz darbinieku vai resursu;
  - darba laika izmantošana – efektīvi izmantotā darba laika procents;
- kvalitāte:
  - defektu rādītāji – procentuālā attiecība starp saražotajiem produktiem un tiem, kas neatbilst kvalitātes standartiem;
  - klientu sūdzību skaits – klientu sūdzību skaita analīze, kas var norādīt uz kvalitātes problēmām;
- klientu apmierinātība:
  - anketas un aptaujas – klientu atsauksmju vākšana par viņu apmierinātību ar produktiem vai pakalpojumiem;
  - klientu noturēšanas rādītājs – procentuālā attiecība starp esošo un jauno klientu skaitu;
- darbinieku apmierinātība un iesaiste:
  - aptaujas un anketas – darbinieku apmierinātības un iesaistes novērtēšana;
  - darbinieku rotācija – procentuālā attiecība starp darbinieku, kas pamet uzņēmumu, un kopējo darbinieku skaitu;
- mērķu sasniegšana – veiktspējas rādītāji jeb *key performance indicators* (KPI) – galvenie darbības rādītāji, kas nosaka, cik sekmīgi uzņēmums sasniedz noteiktos mērķus;
- resursu izmantošanas efektivitāte – novērtē, cik efektīvi tiek izmantoti cilvēku, finanšu un materiālie resursi.

Šie rādītāji kopumā sniedz holistisku skatījumu uz uzņēmuma efektivitāti un palīdz identificēt jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi. Savukārt galvenie finanšu rādītāji, kas palīdz novērtēt uzņēmuma efektivitāti, ir:

- ieņēmumi – kopējie uzņēmuma ieņēmumi no visiem pārdošanas avotiem. Tas ir pamatrādītājs, kas norāda, cik daudz naudas uzņēmums ir nopelnījis;
- bruto peļņa – atšķirība starp ieņēmumiem un tiešajām ražošanas izmaksām (materiāli un darbaspēks). Rādītājs, kas ļauj novērtēt uzņēmuma pamatdarbības rentabilitāti;
- neto peļņa – peļņa pēc izmaksām un nodokļiem. To aprēķina, atņemot no bruto peļņas visus uzņēmuma izdevumus, un tas norāda uz kopējo uzņēmuma rentabilitāti;
- peļņas marža – peļņas procents no ieņēmumiem, kas mēra, cik efektīvi uzņēmums pārvērš ieņēmumus peļņā:
  - bruto peļņas marža:  $(\text{bruto peļņa} / \text{ieņēmumi}) \times 100$ ;
  - neto peļņas marža:  $(\text{neto peļņa} / \text{ieņēmumi}) \times 100$ ;
- izmaksu attiecība – novērtē, cik daudz uzņēmums tērē attiecībā uz katru nopelnīto eiro. To aprēķina, kopējās izmaksas dalot ar ieņēmumiem;
- atdeve no investīcijām (ROI) – rādītājs, kas mēra, cik daudz peļņas ģenerēts no investīcijām, un tiek aprēķināts:  $\text{peļņa} / \text{investīcijas} \times 100$ ;
- kapitalizācija – uzņēmuma vērtība tirgū, kas tiek aprēķināta, reizinot vienas akcijas cenu ar emitēto akciju skaitu. Tas sniedz ieskatu par uzņēmuma kopējo vērtību;
- aktīvu atdeve (ROA) – rādītājs, kas mēra uzņēmuma spēju efektīvi izmantot savus aktīvus, un tiek aprēķināts:  $\text{neto peļņa} / \text{kopējie aktīvi} \times 100$ ;
- pašu kapitāla atdeve (ROE) – rādītājs, kas norāda, cik efektīvi uzņēmums izmanto savus patstāvīgos kapitālus, un tiek aprēķināts:  $\text{neto peļņa} / \text{pašu kapitāls} \times 100$ ;
- kredīta attiecība – rādītājs, kas salīdzina uzņēmuma kopējo parādu un pašu kapitālu, palīdz novērtēt uzņēmuma finanšu riska līmeni.

Izmantojot šos finanšu rādītājus, uzņēmumi var precīzāk novērtēt savu efektivitāti, noteikt vājās vietas un plānot turpmākās izaugsmes stratēģijas.

Efektīvs uzņēmums ir tāds, kurā:

- tiek veicināts atklāts dialogs un sadarbība;
- darbinieki un vadība spēj pielāgoties un tiek veicināta jaunu ideju rašanās;
- ir augsta darbinieku motivācija un iesaiste;
- resursi tiek izmantoti efektīvi.

## **Īslaicīgi pasākumi**

Tradicionāli efektivitātes uzlabošanas pasākumi tika īstenoti kā īslaicīgas iniciatīvas – tika identificēta neefektivitāte, atrasts konsultants vai darbinieks (uzņēmuma iekšienē vai ārpus tā), kas to varēja risināt vai norādīt uz trūkumiem, un problēma tika novērsta. Mūsdienās uzņēmumi rūpējas gan par darbiniekiem, gan konkurences paaugstināšanu, bet ne vienmēr šīs darbības ir saistītas ar efektivitātes paaugstināšanu.

Tomēr šāda pieeja bieži vien nav pietiekama ilgtermiņā, īpaši mūsdienu dinamiskajā uzņēmējdarbības vidē.

Galvenais šķērslis bieži ir nevēlēšanās veikt pārmaiņas uzņēmumā, jo ir dažādi iekšējie un ārējie šķēršļi, kas vadībai neļauj pieņemt lēmumu un optimizēt savus resursus. Ir pieejami dažādi rīki, kas var palīdzēt paaugstināt efektivitāti – standarti, metodes, pieejas. Lai tos ieviestu, ir nepieciešami gan cilvēku, gan finanšu resursi, kā arī vadības apņemšanās veikt pārmaiņas.

## **Piemēri no valsts pārvaldes pasaulē**

Mūsdienas ir būtiski paaugstināt gan valsts, gan uzņēmumu konkurētspēju, tādēļ ikdienā bieži tiek lietots termins “efektivitāte”. Ja tiek runāts par valsti kopumā, ir skaidrs, ka valsts pārvaldes efektivitāte un uzticamība ir būtiski faktori valsts konkurētspējas nodrošināšanā, jo tās ietekmē uzņēmējdarbības vidi, investīciju piesaisti un sabiedrības labklājību.

Konkurētspēju var palielināt, veicot strukturālas reformas, proti, novēršot birokrātiskus šķēršļus uzņēmumiem. Tāpēc ir būtiski izvērtēt, vai valsts pārvalde veic reformas, lai samazinātu šķēršļus,

un kā tās tiek veiktas, kā arī, vai tiek izsekota mērķu sasniegšana un vai tiek veiktas mērķauditorijas apmierinātības aptaujas.

**Pasaules pieredze rāda, ka efektivitāti var būtiski paaugstināt visos līmeņos – no valsts pārvaldes līdz uzņēmumiem un indivīdiem.**

Amerikas Savienoto Valstu Valdības efektivitātes departaments

Šī pagaidu struktūra darbojas kopš 2025.gada un kādu laiku to neoficiāli vadīja Īlons Maska (*Elon Musk*). Daudzās valdības institūcijās izvietotas Valdības efektivitātes departamenta komandas.

Mērķis – modernizēt informācijas tehnoloģijas, palielināt produktivitāti, samazināt lieko regulējumu un izdevumus. Izskanējis mērķis par 1 trilj. Amerikas Savienoto Valstu (ASV) dolāru jeb 15% budžeta ietaupījumu. Četras Valdības efektivitātes departamenta komandas apgalvo, ka ietaupīti 190 mljrd. ASV dolāru. Savukārt citi avoti norāda, ka darbinieku atlaišana izmaksās 135 mljrd. ASV dolāru, neskaitot ASV Valsts ieņēmumu dienesta darbaspēka trūkuma dēļ neiekasētos nodokļus.

Argentīnas Deregulācijas un valsts pārveides ministrija

Argentīnas Deregulācijas un valsts pārveides ministrija darbojas kopš 2024.gada. To vada Federiks Šturceneders (*Federico Sturzenegger*), un ministrija sniedz atbalstu prezidentam un Ministru kabineta vadītājam. Reformas uzsāktas jau pirms ministrijas izveides prezidenta Havjera Mileja (*Javier Milei*) vadībā.

Mērķis – īstenot valsts regulējuma atcelšanu, reformu un modernizāciju, lai pārveidotu un samazinātu valsts izdevumus un uzlabotu valsts pārvaldes iestāžu efektivitāti un lietderību. Gada laikā kopš H. Mileja stāšanās amatā 2023.gada decembrī ir atcelti vai mainīti 672 normatīvie akti, ministriju skaits samazināts no 18 līdz 8, par 30% samazināti valdības tēriņi.

Lai gan inflācija turpina rukt katru mēnesi, ilgtermiņa ietekmi grūti prognozēt, jo vienlaikus palielinājies bezdarbs un samazinājies patēriņš.

Igaunijas Efektivitātes un ekonomiskās izaugsmes padome

Kopš 2025.gadā Igaunijā darbojas Efektivitātes un ekonomiskās izaugsmes padome. Tajā strādā premjerministrs, valsts sekretārs un uzņēmēji. Četras prioritātes birokrātiskā sloga mazināšanai:

- būvniecības u. c. projektu plānošanas procesu vienkāršošana (piemēram, atļauju saņemšana);
- ziņojumu sniegšanas (piemēram, ilgtspējas, statistikas) vienkāršošana un automatizēšana;
- publiskās uzraudzības efektivitātes uzlabošana;
- lieko prasību un noteikumu samazināšana.

Valdība jau strādā pie vairāku rekomendāciju ieviešanas.

Jaunzēlandes Regulējuma ministrija

Ministrija izveidota 2024.gadā, aizstājot Produktivitātes komisiju.

Mērķis – uzlabot normatīvo regulējumu un sniegt atbalstu publiskajam sektoram tā ieviešanā. Kamēr ministrija fokusējas uz administratīvā sloga atvieglošanu, publiskajā sektorā notikusi plaša darbavietu samazināšana, tomēr panākto resursu ietaupījumu nav bijis iespējams saglabāt.