

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE  
VADĪBZINĀTNES NODAĻA

**LATVIJAS UZŅĒMUMU STRATĒGIJA IEIEŠANAI ĀRĒJĀ  
TIRGŪ**

**Foreign market entry strategy of Latvian companies**

BAKALaura DARBS

Vadības zinību bakalaura studiju programma

*Starptautiskais business apakšprogramma*

Autors: **Arnis Jānis Krauze**

Studenta apliecības Nr.: ak14137

Darba vadītājs: prof. Viesturs Pauls Karnups

RĪGA 2018

## **Anotācija**

Bakalaura darba tēma ir „Latvijas uzņēmumu stratēģija ieiešanai ārējā tirgū”.

Pareizas ārējā tirgus ieiešanas stratēģijas izstrāde ir viens no svarīgākajiem lēmumiem, kas ir jāpieņem uzņēmumam paplašinoties ārējā tirgū, tādējādi sekmējot turpmāko darbību un attīstību.

Bakalaura darba mērķis ir rast risinājumu Latvijas IKT nozares uzņēmumu ieiešanai ārējā tirgū, to stratēģiju un veidu izvēli.

Bakalaura darba pirmajā nodaļā analizēti ārējā tirgū ieiešanas veidu un stratēģiju teorētiskie aspekti, otrajā nodaļā ir veikta pasaules un Latvijas IKT nozares analīze un nozares regulējošie normatīvie akti un trešajā nodaļā sniegts pamatojums Latvijas IKT nozares uzņēmumu ārējā tirgus ieiešanas stratēģijas izvēlei.

Atslēgvārdi: ārējais tirgus, ieiešanas stratēģija, eksports, IKT, IT.

## **Annotation**

The subject of this thesis is “Foreign market entry strategy of Latvian companies”.

Developing the right foreign entry strategy is one of the most important decisions that a business has to make when expanding into an external market and thereby contributing to further action and development.

The aim of the thesis is to find a solution for Latvian ICT companies entering the foreign market, its foreign market entry strategy and mode.

The first chapter of this thesis analyzes the theoretical aspects of the foreign market entry strategies and modes, the second chapter is dedicated to the analysis of the ICT industry and its legislation, the third chapter provides a solution for Latvian ICT companies entering a foreign market.

Keywords: foreign market, entry strategy, export, ICT, IT.

# Saturs

Apzīmējumu saraksts .....	5
Ievads .....	6
1. ĀRĒJĀ TIRGŪ IEIEŠANAS STRATĒGIJU VEIDI UN TEORĒTISKIE ASPEKTI .....	8
1.1. Ārējā tirgū ieiešanas stratēģiju veidi un to ietekme uz uzņēmējdarbību.....	8
1.2. Ārējā tirgū ieiešanas stratēģijas un to raksturojums .....	10
1.3. Ārējā tirgū ieiešanas problēmas un barjeras .....	27
2. IKT NOZARES ANALĪZE .....	31
2.1. Informāciju un komunikāciju tehnoloģiju vides raksturojums .....	31
2.2. Pasaules ekonomikas foruma tīklu gatavības indekss .....	35
2.3. Latvijas IKT nozares analīze .....	40
2.4. IKT attīstības tendenču nozīmība Latvijā .....	43
2.4. IKT nozari regulējošie standarti un normatīvie akti.....	46
3. LATVIJAS UZŅĒMUMU STRATĒGIJA IEIEŠANAI ĀRĒJĀ TIRGŪ.....	49
3.1. Pētījuma process .....	49
3.2. Aptaujas rezultāti.....	51
Secinājumi.....	60
Priekšlikumi .....	62
Pateicības.....	63
Izmantotā literatūra un avoti .....	64
Pielikumi .....	68
Pielikums Nr. 1.....	69

## **Apzīmējumu saraksts**

GITR - The Global Information Technology Report

ICT - Information and Communications Technology

IKT - Informācijas un komunikāciju tehnoloģijas

IMCO - European Parliament's Committee on Internal Market and Consumer Protection

IoT - The Internet of Things

IT - Informācijas tehnoloģijas

NRI - Networked Readiness Index

## Ievads

Pareizas ārējā tirgus ieiešanas stratēģijas izvēle ir viens no svarīgākajiem lēmumiem, kas jāpieņem uzņēmumam, paplašinoties ārējā tirgū. Šī izvēle veidojas balstoties uz dažādu literatūrā pieejamu avotu un praksē pierādītu stratēģiju analīzi.

Autors izvēlējās apskatīt Latvijas IKT nozares tendences un Latvijas IKT uzņēmumu pielietotās ārējā tirgus ieiešanas stratēģijas, jo informāciju un telekomunikāciju jeb IKT nozare ir viena no straujāk attīstošākajām nozarēm pasaulē un tā uzņēmumiem paver iespējas eksportēt savus produktus un pakalpojumus ārzemēs. Informācijas tehnoloģijas ir uz zināšanām balstīta nozare ar milzīgu potenciālu kļūt par paātrinātas ekonomikas izaugsmes dzinējspēku un ražīguma uzlabošanu visās ekonomikas nozarēs. IKT nozare aizsargā patērētājus, uzlabo piekļuvi informācijai, nodrošina piekļuvi valdības pakalpojumiem un padara prasmju veidošanu un apmācību efektīvāku, IKT nozare uzlabo piegādes veselības pakalpojumus un veicina pārredzamību. Informācijas tehnoloģijas nodrošina milzīgu nodarbinātības potenciālu un saikni starp valdību un tautu gan pilsētu, gan lauku līmenī. Investīcijas uz zināšanām balstītās nozarēs nākamajās divās desmitgadēs noteiks valsts dominējošā stāvokļa līmeni pasaules ekonomikā.

Bakalaura darba mērķis ir analizēt pasaules un Latvijas IKT nozari, izpētīt Latvijas uzņēmumu tirgus ieiešanas stratēģijas un Latvijas uzņēmumu ārējā tirgū ieiešanas veidu un stratēģijas izvēli ieejot ārējā tirgū.

Atbilstoši darba mērķim, izvirzīti sekojoši uzdevumi:

1. Analizēt ārējā tirgū ieiešanas veidus un stratēģijas teorētiskos aspektus;
2. Veikt IKT nozares tirgus analīzi;
3. Veikt ārējā tirgus ieiešanas stratēģijas pamatojumu IKT nozares tirgū.

Bakalaura darba uzdevumu risināšanai tika izmantoti kvalitatīvā un kvantitatīvā pētījuma metodes.

Bakalaura darba saturs izklāstīts trīs nodaļās - teorētiskā, analītiskā un pētnieciskā nodaļa:

Teorētiskajā nodaļā ir apskatīts ārējā tirgus ieiešanas stratēģiju un veidu teorētiskie aspekti, ir izklāstīta būtiskākā teorētiskā bāze priekš diplomdarba, kur paskaidrots, kā atšķiras dažādas ārējā tirgus ieiešanas stratēģijas, kādi faktori jāņem vērā un kuros gadījumos ir jāizvēlas konkrētā ārējā tirgus ieiešanas stratēģija.

Analītiskajā nodaļā ir aplūkots Latvijas un pasaules informāciju un komunikāciju tehnoloģiju vides raksturojums, veikta Latvijas IKT nozares analīze un aplūkotās nākotnes informāciju un komunikāciju tehnoloģiju nozares attīstības tendenču nozīmība Latvijā, kā arī apskatīts Eiropas digitālais vienotā tirgus piedāvātās priekšrocības.

Bakalaura darba trešā nodaļa ir veltīta aptaujas rezultātu apkopojumam, kuru rezultātā autors ir varējis sniegt priekšlikumus Latvijas IKT nozares uzņēmumu ieiešanai ārējā tirgū.

Pētījuma ierobežojums: darba autors analizē tikai ārējā tirgū ieiešanas veidus un stratēģijas teorētiskos aspektus. Ārējais un nozares mērķa tirgus ir Eiropas Savienības ietvaros.

Pētījuma periods: Latvijas un pasaules IKT nozare no 2000. līdz 2017. gadam.

Studiju noslēguma darbā veiktā analīze un pētījums ir pamatots uz statistikas datiem, publikācijām zinātnisko rakstu krājumos, ārvalstu zinātnieku darbiem, internetā pieejamiem resursiem, nozares gada pārskatiem.

Bakalaura darba apjoms ir 70 lpp. Darbā ir iekļauti 22 attēli, 7 tabulas un 1 pielikums, kas ilustrē un paskaidro bakalaura darba saturu. Bakalaura darba izstrādē izmantoti 49 literatūras avoti latviešu un angļu valodā.

# 1. IEIEŠANAS ĀRĒJĀ TIRGŪ VEIDU UN STRATĒGIJU TEORĒTISKIE ASPEKTI

## 1.1. Ārējā tirgū ieiešanas stratēģiju veidi un to ietekme uz uzņēmējdarbību

Šī apakšnodaļa ir veltīta tirgū ieiešanas stratēģiju veidu raksturojumam, priekšrocību un trūkumu identificēšanai un dažādu literatūrā pieejamo pētījumu apskatam par ārējā tirgus stratēģijas ietekmi uz uzņēmuma veikspēju un darbību ārējā tirgū.

Pareizas ārējā tirgū ieiešanas stratēģijas (foreign market entry strategy) stratēģijas izvēle ir viens no svarīgākajiem lēmumiem, kas ir jāpieņem uzņēmumam, paplašinoties uz kādu ārējo tirgu. Šī izvēle veidojas balstoties uz dažādu literatūrā pieejamu materiālu un praksē pierādītu stratēģiju analīzi un rezultātu apkopojumu.

Uzņēmuma eksporta stratēģija ir eksporta uzsākšanas un attīstības stratēģija, kas izvirza mērķus, kuri definē uzņēmuma piedāvājuma un tirgus apgūšanas veidus, kā arī to resursus realizēšanu. Uzņēmuma eksporta stratēģija veido uzņēmumam ceļu un eksporta plāns definē soļus, kas palīdz veiksmīgi uzsākt eksportu.<sup>1</sup>

Uzņēmuma ārējā tirgus ieiešanas stratēģijas izstrādes procesā uzņēmums izvirza eksporta mērķus, formulējot tā piedāvājumu, kā arī apzinoties tā resursus un izstrādājot ārējā tirgus ieiešanas plānu. Izstrādājot ārējā tirgus ieiešanas eksporta stratēģiju, ir svarīgi apzināties, cik būtiska ir ārējo tirgu apguve.<sup>2</sup>

Eksporta veikšanai iespējamie darījumi un eksportēšana kā tirgū ieiešanas metode ir atkarīga no uzņēmuma piedāvātā produkta (konkrētas preces vai pakalpojuma) un gala patērētāja (patērētāja vai biznesa klienta).<sup>3</sup>

Ir dažādi veidi, kā iedalīt ārēja tirgū ieiešanas stratēģijas, taču šajā darbā tiks apskatīts visbiežāk literatūrā izmantotais ārēja tirgū ieiešanas iedalījuma veids (1.1. att.):

1. Eksports;
2. Licencēšana;
3. Kopuzņēmumu veidošana;
4. Filiāļu un meitas uzņēmumu veidošana<sup>4</sup>

---

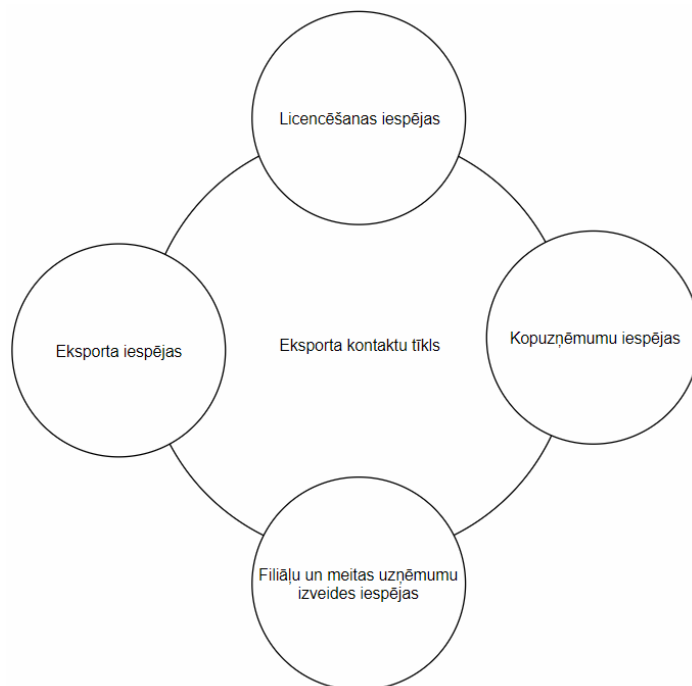
<sup>1</sup> Volkova T., *Bizness pāri robežām: Praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*, Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2010. - 84. lpp.

<sup>2</sup> turpat 85. lpp.

<sup>3</sup> Dudley J. W., *Exporting*, Longman Group UK Ltd, 1989, pp

<sup>4</sup> Dudley J. W., *Exporting*, Longman Group UK Ltd, 1989, pp

Ārējā tirgus ieiešanas veidi ir sadalīti četrās kategorijās; eksports, licencēšana, kopuzņēmumi un filiāles un meitasuzņēmumi, taču katrai kategorijai ir vēl vairākas apakš kategorijas un ārējā tirgus stratēģijas izvēle ir atkarīga no dažādiem faktoriem<sup>5</sup>.



1.1. att. Ārējā tirgus ieiešanas veidi.<sup>6</sup>

Saskaņā ar ārējā tirgus ieiešanas veidu hierarhisko modeli, galvenais izvēles kritērijs ir, cik ļoti ārējā tirgū izejošais uzņēmums pats pārvalda pār eksporta procesu un cik daudz starpnieku ir nepieciešami šajā eksporta procesā. Kopuzņēmumu veidošana un filiāļu un meitas uzņēmumu veidošana bieži vien prasa mazāk finanšu un organizatorisko resursu un iespēju organizācijā nekā eksporta un licencēšanas stratēģiju gadījuma, savukārt, izmaksas, saistības, risks, atdeve un iesaistītā kontrole bieži vien ir ierobežotāka izvēloties kopuzņēmumu un filiāļu ārējo tirgu ieiešanas veidu.<sup>7</sup>

Veicot ārējā tirgus ieiešanas stratēģijas izveidi, uzņēmumam ir svarīgi spēt atšķirt tirgus, kuriem ir ilgtermiņa potenciāls. Uzņēmumiem pareiza tirgus izvēle ir viens no pamatjautājumiem starptautisko tirgu apgūvē un ņemot vērā sākotnēji veikto tirgus izpēti, apkopotajiem datiem, informāciju par ārējiem tirgiem, kā arī uzņēmuma un tā produkta potenciālu konkrētajā tirgū, uzņēmums pieņem stratēģisku lēmumu par tirgu izvēli un apguvi, pēc kuras arī seko attiecīgās stratēģijas izvēle un turpmākā rīcības plāna veidošana, izvēloties vienu no iepriekš minētajām ārēja tirgus ieiešanas stratēģijām.

<sup>5</sup> Dudley J. W., *Exporting*, Longman Group UK Ltd, 1989, pp 14. lpp

<sup>6</sup> Turpat 15. lpp.

<sup>7</sup> Mike W. Peng, *Global Strategy 3rd Edition*, 2014, pp 125-300 154 188 258

## 1.2 Ārējā tirgū ieiešanas stratēģijas un to raksturojums

### 1.2.1. Eksports

Eksports ir visbiežāk izplatītākais ārējā tirgus ieiešanas veids, kad tiek runāts par ārējā tirgus ieiešanas stratēģijām. Literatūrā parasti tiek izmantoti divu veidu ārējā tirgus ieiešanas stratēģijas: tiešais eksports un netiešais eksports, bet katobe<sup>8</sup> piedāvā arī trešo eksporta veidu - kooperatīvais eksports. Katobe, uzskata, ka eksports ir visātrākais un vieglākais veids, kā virzīt produktu jaunā tirgū. Uzņēmumi šo pieeju parasti izmanto, lai sākotnēji gūtu iespaidu par jauno tirgu un tad pieņem lēmumu, cik daudz resursi ir jāvelta un kā arī ar kādu risku uzņēmumam ir jārēķinās ieejot jaunā tirgū<sup>9</sup>.

**Eksports** – “savā nacionālajā valstī radīto produktu realizēšana citā valstī vai ārvalstu klientiem vietējā tirgū.”<sup>10</sup>

Lai uzņēmējs būtu veiksmīgs eksportētājs, ir vajadzīgs:

- Izprast atšķirīgo uzņēmējdarbības vidi, kur jūs rīkojaties.
- Izvēlēties tirgus un noteikt to prioritātes.
- Atrast īstos produktus.
- Izveidot īsto mārketinga un pārdošanas organizāciju.
- Atrast un iegūt valdības atbalstu (pabalstus, subsīdijas, kontraktus).
- Atrast piemērotu veicināšanas stratēģiju.
- Pareizi noteikt savu produktu cenu.<sup>11</sup>

Literatūrā eksporta, kā ārēja tirgus ieiešanas stratēģijas, pamatā ir trīs galvenie eksporta veidi:

1. Tiešais eksports;
2. Netiešais eksports;
3. Kooperatīvais eksports.

#### Tiešais eksports

Tiešais eksports nozīmē to, ka uzņēmums pats izveido savu eksporta organizāciju uzņēmuma iekšienē un veido tiešu kontaktu ar dalībniekiem valstīs, uz kurām eksportē, bez starpnieku palīdzības. Tiešo eksportu bez starpnieku palīdzības veic uzņēmuma pārdošanas daļas darbinieks. Uzņēmuma starpnieks, kas veic produktu pārdošanu, uz kuru eksportē, parasti ir aģents vai arī izplatītājs. Tiešā eksportēšana ir aktīvākā no eksporta stratēģijām. Tiešie eksportētāji veic visas starpnieku darbības, kuras jāveic, lai pārdotu produktu un pakalpojumus ārzemēs. Eksportētāji tieši kontaktējas ar klientiem, kas atrodas ārvalstīs. Lai spētu pārdot savus produktus galalietotājiem ārvalstu tirgos, tiešie eksportētāji bieži izmanto vietējos pārdošanas pārstāvjus, izplatītājus vai mazumtirgotājus. Tiešie eksportētāji, kuri paši vēlas pārdot produktus galalietotājiem, var izveidot savus filiāļu birojus ārvalstīs<sup>12</sup>. Galvenā priekšrocība tiešajam eksportam ir tā, ka tiek saglabāta kontrole par uzņēmumu, tādējādi tiešais eksports ir

<sup>8</sup> Kotabe & Helsen, *Global Marketing Management*, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010, pp. 235

<sup>9</sup> Turpat 303. lpp.

<sup>10</sup> Dudley J. W., *Exporting*, Longman Group UK Ltd, 1989, 15. lpp

<sup>11</sup> Turpat 16 lpp.

<sup>12</sup> Cullen, J. B. – Parboteeah, K. P., *International Business. Strategy and the Multinational Company*, Routledge, New York., 2010, pp 244

labā iespēja uzņēmumam izveidot partnerattiecības ar vietējiem uzņēmumiem. Savukārt, draudi ir, ka uzņēmumam var nepietikt resursi, lai sekmētu starptautisko uzņēmējdarbību un gūtu peļņu, kā arī attālinātā marketinga distance no klientiem.<sup>13</sup>

### Netiešais eksports

Netiešais eksports ir eksporta veids, kur tiek izmantots starpnieks, valstī, uz kuru tiek eksportēta prece, uz eksporta līguma pamata. Šis starpnieks var būt tirdzniecības nams, brokeris vai eksporta menedžmenta kompānija. Uzņēmums pats nepārvalda eksportu kontraktus, tas izmanto starpnieku citā valstī, kas ar to nodarbojas uzņēmuma vietā. Priekšrocības ir tajā, ka netiešs eksports sniedz piekļuvi ārvalstu tirgum, neizmantojot lielu resursu daudzumu, kas, savukārt, samazina kopējo risku, kā arī tas ļauj koncentrēt resursus uzņēmuma pamatnepieciešamībām un nav tiešā veidā jākontrolē eksporta process. Galvenie draudi ir, ka uzņēmumam nav kontroles pār produktu ārējā tirgū. Ja starpnieks nespēj izpildīt eksportētāja prasības, tad uzņēmums nav spējīgs tālāk attīstīt pārdošanas procesu. Var būt situācija, ka eksporta aģents ir arī aģents konkurentu produktiem, tāpēc ir svarīgi izveidot kontraktu ar uzņēmuma starpniekiem, lai netiktu izpausts komercnoslēpums.

Starp tiešo eksportu un netiešo eksportu ir krasas atšķirības kontrolē pār produktu izplatīšanu, kā arī tajā, ka izmantojot netiešo eksportu, netiek gūta starptautiskās uzņēmējdarbības pieredze<sup>14</sup>.

### Kooperatīvais eksports

Papildu tiešajam eksportu un netiešajam eksportam, Katobe un Helsens piemin trešo eksporta viedu: Kooperatīvs eksports. Šī ārējā tirgū ieiešanas stratēģija balstās uz to, ka uzņēmums slēdz līgumu ar citu uzņēmumu, kura partneris izmanto savu izplatīšanas tīklu, lai pārdotu eksportētāja preces. Šī ārējā tirgū ieiešanas veida galvenā priekšrocība ir tā, ka uzņēmumiem, kuri nevēlas vai nav spējīgi izmantot savus resursus, bet izvēlas kooperācijas priekšrocības, ir iespēja ieiet ārējā tirgū, izmantojot citu resursus<sup>15</sup>. Kooperatīvā eksporta organizācijas darbojas abās: gan netiešā, gan tiešā eksporta jomās, bet to darbība ir attiecināma vairāk uz netiešo eksportu nekā uz tiešo eksportu, jo kooperatīviem eksporta uzņēmumiem nav administratīvās kontroles par eksporta procesu. Eksporta kooperāciju uzņēmumu ietvaros tiek izveidotas atbalsta kooperācijas (angliski: piggybacking, piggyback marketing), ar kuru palīdzību var attīstīt zemo cenu stratēģiju, kā arī izveidot eksporta kombināciju, ar kuru sekmē produktu eksportu ārzemēs.<sup>16</sup>

Preču eksporta veicinošie faktori:

- prece nav jāpielāgo patērētājam;
- valstī ir ierobežots iekšējais tirgus;
- izplatīšanas kanāli ir tuvu ražošanas vietai;

<sup>13</sup> **Kotabe & Helsens**, *Global Marketing Management*, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010, pp. 301

<sup>14</sup> Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors, Pieejams: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490257.pdf>, (skatīts: 05.04.2018)

<sup>15</sup> **Kotabe & Helsens**, *Global Marketing Management*, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010, pp. 236

<sup>16</sup> **Volkova T.**, *Bizness pāri robežām: Praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*, Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2010. - 84. lpp.

- valstī liberāla importa politika;
- valstī ir augsts politiskais darbības risks;
- ārējā tirgus ražošanas izmaksas ir augstas.<sup>17</sup>

Konkrētās ārējā tirgus ieiešanas stratēģijas izvēle ir atkarīga no tā, cik uzņēmums ir gatavs ieguldīt savus resursus un cik ļoti ir nepieciešama starpnieku palīdzība, kas arī nosaka kontroles līmeni uzņēmumā.

### Starpnieku komplektēšana

Lai izveidotu un sekmētu uzņēmuma attīstību ārējā tirgū ir nepieciešams izveidot starp uzņēmumiem partnerattiecības.

To, cik viegli var sarežģīti uzņēmumam būs atrast starpnieku ārējā tirgus teritorijā, ietekmēs:

- Firmas tēls un reputācija;
- Firmas iekšējie un ārējie noteikumi;
- Firmas produktu potenciāls apgrozījuma un ienesīguma ziņā;
- Labu izplatītāju pieejamība konkrētajā teritorijā;
- Konkurentu klātbūtne tirgū, kuri jau ir pieņēmuši labākos starpniekus.<sup>18</sup>

Vadoties pēc iepriekš minētā, darba autors ir apkopojis dažādas atšķirības starp trīs eksporta stratēģijas veidiem 1.1. tabulā.

1.1. tab. Atšķirības starp eksporta veidiem.

Eksporta veids	Priekšrocības	Draudi
Tiešais eksports	Pieklūve vietējā tirgus kontaktiem ar potenciālajiem klientiem. Īsāka izplatīšanas ķēde (salīdzinājumā ar netiešo eksportu). Iegūtās ārējā tirgus zināšanas. Lielāka kontrole pār mārketingu (it īpaši ar aģentiem). Pieejamie vietējie pārdošanas atbalsti un pakalpojumi.	Neliela kontrole pār tirgus cenu zemas izplatīšanas kontroles dēļ. Nepieciešami ieguldījumi tirdzniecībā (aģenti un izplatītāji). Kultūras atšķirības un informācijas filtrēšana. Augstākas darījuma izmaksas. Iespējami tirdzniecības ierobežojumi.
Netiešais eksports	Ierobežotas saistības un ieguldījums. Liela tirgus diversifikācijas pakāpe. Minimālais risks (tirgus un politiskais). Nav nepieciešama iepriekšēja eksporta pieredze.	Zema kontrole pār atsevišķiem mārketinga elementiem. Vietējie uzņēmumi var radīt papildu izmaksas. Zems komunikācijas līmenis ar tirgu. Limitēta pieredze no produktu pārdošanas. (atkarīgs no apjoma)
Kooperatīvais eksports	Dalītās izmaksas un starpnacionalizācijas riski. Iespēja klientam piedāvāt gatavu produkta ķēdi vai tīkla pārdošanu.	Nesabalansētu attiecību risks (atšķirīgi personīgie mērķi). Iesaistītie uzņēmumi nevēlas atteikties no pilnīgas neatkarības.

<sup>17</sup> Volkova T., *Business pāri robežām: Praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*, Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2010. - 84. lpp.

<sup>18</sup> **Hollensen S.**, *GLOBAL MARKETING A DECISION-ORIENTED APPROACH, Fifth Edition*, pp 330

## 1.2.2. Licencēšana

Mūsdienu konkurences pasaulē, lai uzņēmums spētu sacensties un attīstīties ir nepieciešams gūt intelektuālo potenciālu. Augot uzņēmuma kapitālam (zinību, patentu, licenču utt.), aug arī tā vērtība un tas sniedz iespēju uzņēmumam veiksmīgi attīstīties un iesaistīties starptautiskajā saimnieciskajā darbībā.

**Licence** – “Autortiesību atļauja licences objekta licenciātam izmantot licences objektu saskaņā ar licenču līgumu.”<sup>19</sup>

Ar licences palīdzību uzņēmums apstiprina un sniedz atļauju izmantot patentētu izgudrojumu un garantē monopoltiesības licenču līguma ietvaros ražot un izmantot līguma objektus.

**Licences līgums** – “nolīgums starp divām pusēm par zinātniski tehniskās, ekonomiskās vai citas informācijas nodošanu un izmantošanu.”<sup>20</sup>

Licencēšana ir divu pušu savstarpēja vienošanās par to, ka viena puse (licences devējs) atļauj otrai pusei (licences ņēmējam) izmantot tā intelektuālo īpašumu apmaiņā pret noteiktu atlīdzību.<sup>21</sup>

Šī ārējā tirgus ieiešanas stratēģija ir ilgtermiņa līgums starp starptautisku uzņēmēj sabiedrību un uzņēmumu ārējā tirgus valstī, kas ietver tehnoloģijas nodošanu, darbaspēku u.c. resursu transfēru. Šī ārējā tirgus ieiešanas stratēģija atšķiras no eksporta, galvenokārt ar to, ka tiek nodotas zināšanas un prasmes. Tā ietver: licencēšanu/ franšīzes, turnkey projektus, R&D kontraktus un kopmārketingu.<sup>22</sup>

Licencēšana labvēlīgi ietekmē eksportējoša uzņēmuma darbību, ja pastāv šādi faktori:

- Importa un eksporta barjeras;
- Zems produkta realizācijas potenciāls konkrētā valstī;
- Juridiska aizsardzība konkrētā valstī;
- Licences ņēmējam trūkst spējas un līdzekļi, lai kļūtu par konkurentu.

Licencēšanai pastāv dažādi licenču veidi un to iedalījums pēc nododamo tiesību apjoma ir sekojošs:

### Vispārējā licence:

Vispārējo licenci izsniedz kolektīvā pārvaldījuma organizācija un šī licence sniedz tiesības izmantot visu autoru darbus, kurus pārstāv šī organizācija.

Autortiesību (piemēram, literāro darbu, mūzikas un citu mākslas darbu) jomā vispārējo licenci izsniedz autora mantisko tiesību kolektīvā pārvaldījuma organizācija, kas atļauj izmantot,

---

<sup>19</sup> **Volkova T.**, *Bizness pāri robežām :Praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*, Rīga : LU Akadēmiskais apgāds, 2010. - 184. lpp.

<sup>20</sup> Turpat

<sup>21</sup> Turpat

<sup>22</sup> **Kotabe & Helsen**, *Global Marketing Management*, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2004, pp 238

iestudēt, atskaņot, izmantot fonogrammu, raidīt ēterā vai pa vadiem konkrētā autora darbu un to tiesības uz objektu tiek nodotas pilnā mērā līdz tā patenta termiņa beigām.

Izdodot šādas licences, autortiesību organizācija pārstāv visus autortiesību īpašnieku intereses, kuru šāda licence skar.

### **Izņēmuma licence:**

Uzņēmuma licence dod tiesības veikt tajā norādītās darbības tikai šīs licences saņēmējam.<sup>23</sup>,

Licenciātam ir tiesības izmantot licences objektu tā līgumā noteiktajās robežās. Izņēmuma licenci parasti izsniedz tikai vienam licenciātam un tā ir spēkā tikai tad, ja tā noformēta rakstveidā un to parakstījušas līguma abas puses<sup>24</sup>.

### **Vienkārša licence:**

“Vienkārša licence dod licences saņēmējam tiesības veikt tajā norādītās darbības vienlaikus ar autoru vai citām personām, kuras arī saņēmušas vai saņems attiecīgo licenci.”<sup>25</sup>,

Licenciātam ir tiesības izmantot licences objektu, taču šī licence neaizsargā to no uzņēmuma konkurentiem, jo licences pārdevējs patur savas tiesības izsniegt analogiskas licences trešajām personām, kā arī pašam lietot licences objektu konkrētajā teritorijā<sup>26</sup>,

Uzņēmējam izvēloties kādu no konkrētajiem licences veidiem ir jāņem vērā licences izmaksas un konkrēto tiesību apjoms, kas ir definēti pēc šī līguma nosacījumiem. Pārdodot vai pārņemot licenci, īpašuma tiesības uz intelektuālās darbības produktiem (tajā skaitā uz izgudrojumiem, firmas tirdzniecības zīmēm, zinātību utt.) paliek tās īpašniekam. Kā arī gadījumos, ja tiek pārdota patenta licence, šī patenta īpašnieks paliek nemainīgs un licences pircējs iegūst tikai tiesības izmantot licences objektu par attiecīgu samaksu uz iepriekš norunātu termiņu un teritoriju.<sup>27</sup> Analītiķis B Hils (2005) apgalvo, ka licenciāru un franšīzes devēju priekšrocība ir tā, ka ar licencēšanas stratēģiju var paplašināties ārzemēs ar salīdzinoši mazu kapitālu. Citas priekšrocības ir zemas attīstības izmaksas un zems risks.<sup>28</sup>

1.2. tabulā ir apkopoti franšīzes ārējā tirgus ieiešanas stratēģiju priekšrocības un draudi balstoties uz iepriekš apskatīto teoriju:

---

<sup>23</sup> **Volkova T.**, *Bizness pāri robežām :Praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*, Rīga : LU Akadēmiskais apgāds

<sup>24</sup> Turpat

<sup>25</sup> Turpat

<sup>26</sup> **Hollensen S.**, *GLOBAL MARKETING A DECISION-ORIENTED APPROACH, Fifth Edition*, 385 lpp

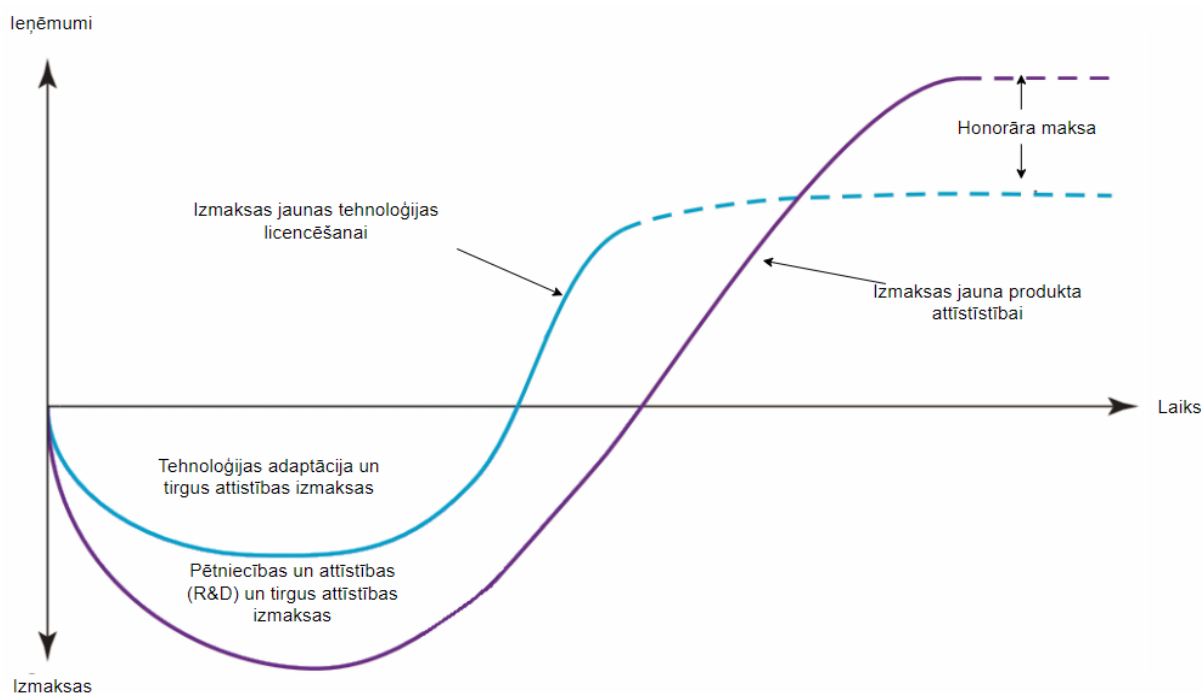
<sup>27</sup> **Volkova T.**, *Bizness pāri robežām :Praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*, Rīga : LU Akadēmiskais apgāds

<sup>28</sup> Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors, Pieejams: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490257.pdf>, (skatīts: 05.04.2018)

1.2. tab. Franšīzes priekšrocību un draudu salīdzinājums.<sup>29</sup>

Priekšrocības	Draudi
Licencēšana uzņēmumiem sniedz iespēju ieiet tirgos, kuros savādāk nebūtu iespējams, ņemot vērā augstās nodokļu likmes, importa kvotas utt.	Licenciārs līguma darbības laikā atdod konkrētas tirdzniecības teritorijas licenciātam, ja netiek piepildītas licenciāra cerības, atkārtotas sarunas var būt dārgas.
Izdevīgs risinājums, ja ražotne atrodas netālu no klienta.	Beidzoties licences līguma derīguma termiņam, licenciārs var atrast, ka viņi ir izveidojuši sev konkurentu.
Nepieciešami samērā nelieli kapitālieguldījumi, kas sniedz proporcionāli lielākus ienākumus pret kopējo ieguldīto kapitālu.	Licenciāts var izrādīties mazāk kompetents, nekā paredzēts tirdzniecībā vai citās pārvaldības darbībās.
Licenciārs licenciātam var pārdot citus produktus vai komponentus, ja šīs daļas ir paredzētas produktiem, kas tiek ražoti lokāli vai mehāniski un tām arī var būt dažādas tarifu koncesijas to importam.	Izmaksas var pieaugt ātrāk nekā ienākumi.
Licenciārs nav pakļauts nacionalizācijas vai ekspropriācijas riskam.	Licenciāts, pat ja tas sasniedz saskaņotu minimālo apgrozījumu, nevar pilnībā izmantot tirgu, atstājot to atvērtu konkurentu ienākšanai un licenciārs var zaudētu kontroli pār tirdzniecības darbību.
Ierobežoto kapitāla prasību dēļ jaunus produktus var ātri pārorientēt un pārdot citviet pasaulē.	Licenciāta risks, kas darbojas ar līdzekļiem, jo īpaši, ja ir iesaistīta ievērojama augu paplašināšana vai ir nepieciešama kapitāla iepludināšana, lai atbalstītu projektu. Šo apdraudējumu var uzskatīt par izdevīgu, ja licenciāram ir pieejami līdzekļi, kas ir pieejami uzņēmuma vispārējai paplašināšanai, izmantojot partnerību.
Licenciārs var nekavējoties izmantot licenciāta vietējās tirdzniecības un izplatīšanas organizāciju, kā arī esošo klientu kontaktus.	Licences maksa parasti ir neliels apgrozījuma procents, aptuveni 5 procenti un nelabvēlīgi salīdzinājumā ar to, ko varētu iegūt no uzņēmuma ražošanas darbības.
Aizsargā patentus, it īpaši tajās valstīs, kurās ir vāji aizsargāti produkti, kuri nav ražoti uz vietas.	Kontroles trūkums pār licenciāta darbībām.
Vietējā ražošana var būt arī priekšrocība valdības līgumu nodrošināšanā.	Produkta kvalitātes kontrole ir sarežģīta un produkts bieži tiek pārdots zem licenciāra zīmola nosaukuma.
	Sarunas ar licenciātu un pašvaldību reizēm mēdz būt dārgas.
	Valdības bieži vien nosaka nosacījumus attiecībā uz honorāru maksu un detaļu piegādi.

<sup>29</sup> Hollensen S., *GLOBAL MARKETING A DECISION-ORIENTED APPROACH, Fifth Edition*, pp 348



1.2. att. Licencēšanas ieņēmumi un izmaksas laika gaitā.

Analītiķis B. Hils apgalvo, ka licenciāru un franšīzes devēju priekšrocība ir tā, ka ar licencēšanas stratēģiju var paplašināties ārzemēs ar salīdzinoši mazu kapitālu un licencēšanas priekšrocības ir to zemās attīstības izmaksas un zemais risks<sup>30</sup>. Licencēšanas līgums uzņēmumiem sniedz iespēju ātri ieiet ārzemju tirgū, izmantojot šādu veida līgumu, radot mazāku juridisko risku salīdzinājumā ar, piemēram, filiāles atvēršanu ārzemēs vai kopuzņēmumu veidošanu.

Ar licencēšanas stratēģiju var pārvarēt tirgus uzstādītās tarifu barjeras, ko bieži vien ārējos tirgos ievieš vietējo uzņēmēju aizsardzībai<sup>31</sup>, taču kā redzams 1.2. attēlā, licencēšana var uzlabot licenciāta neto naudas plūsmas pozīciju, bet tas var nozīmēt mazāku peļņu ilgākā termiņā, jo licenciāts kļūst lielā mērā atkarīgs no tehnoloģiju piegādātāja. Tā kā tehnoloģiju licencēšana ļauj uzņēmumiem laist tirgū produktus ātrāk nekā citādi, firma gūst labumu no agrākas pozitīvas naudas plūsmas. Turklāt licencēšana nozīmē zemākas attīstības izmaksas. Tiešie ieguvumi no ātras piekļuves jaunām tehnoloģijām, zemākas attīstības izmaksas un salīdzinoši agrīna naudas plūsma ir izdevīgi licencēšanas priekšrocības<sup>32</sup>.

Ņemot vērā iepriekš minēto, var secināt, ka licencēšana var būt izdevīga mazajiem un vidējiem uzņēmumiem vai arī uzņēmumiem ar nelielu pieredzi starptautiskajā tirdzniecībā, kad tiek veidota ārējā tirgus ieiešanas eksporta stratēģiju, taču jāreķinās, ka licencēšana var nebūt izdevīga ilgtermiņā.

<sup>30</sup>Sanjeev Agarwal\* and Sridhar N. Ramaswami, *Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors*, Pieejams: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490257.pdf>, (skatīts: 05.04.2018.)

<sup>31</sup> Lowe, J. and Crawford N., *Technology Licensing and the Small Firm*, Gower, Aldershot., 1984

<sup>32</sup> Hollensen S., *GLOBAL MARKETING A DECISION-ORIENTED APPROACH, Fifth Edition*, pp 352

### 1.2.3. Franšīzes

Mūsdienās daudzi vadošie Latvijas biznesa attīstības speciālisti uzskata, ka partnerattiecību veidošana ar citiem uzņēmējiem uz franšīzes sistēmas pamata, pēc pasaules pieredzes uzrāda, ka ir viens no efektīvākajiem biznesa attīstības veidiem<sup>33</sup>.

Vairāki būtiski faktori ir veicinājuši straujo franšīzes pieauguma tempu. Pirmkārt, vispārējais tradicionālās ražošanas nozares kritums pasaulē un tā aizstāšana ar pakalpojumu nozares darbībām ir veicinājusi franšīzes, kā ārējā tirgus stratēģijas pielietošanu. Franšīzes efektīvi izmantošana ir labi piemērots pakalpojumu un cilvēku resursu ietilpīgām saimnieciskām darbībām, jo īpaši, ja tas prasa lielu skaitu ģeogrāfiski izklīdētu outletus, kas apkalpo vietējos tirgus. Otrkārt, pašnodarbinātības popularitātes pieaugums ir būtisks faktors, kas veicina franšīzes pieaugumu. Valdības politika daudzās valstīs ir izveidojusi pozitīvu attīstības klimatu mazajiem uzņēmumiem kā līdzekli nodarbinātības veicināšanai<sup>34</sup>.

Jēdziens «franšīze» ir cēlies no franču valodas vārda *franche* - priekšrocība, privilēģija, atbrīvošana no pienākumiem<sup>35</sup>. Latvijas Zinātņu akadēmijas Terminoloģijas komisija ir apstiprinājusi termina *franchising* tulkojumu latviešu valodā kā komercpilnvarojums, franšīze.

Franšīze ir licencēšanas veids, kad pamatkompānija (franšīzes devējs) piešķir tiesības citam neatkarīgam uzņēmumam (franšīzesņēmējam) darboties savā vārdā un konkrēti noteiktā veidā. No juridiskā viedokļa franšīze ir licence vai līgums starp divām juridiski neatkarīgām pusēm. Tā piešķir franšīzesņēmējam tirdzniecības tiesības noteiktā teritorijā, izmantojot franšīzes devēja uzņēmējdarbības atšķirības zīmes<sup>36</sup>.

Franšīzesņēmējs (no angļu val. *franchisee*) ir fiziska persona vai uzņēmums, kas pērk franšīzes tiesības no franšīzes devēja.

Franšīzes devējs (no angļu val. *franchisor*) ir uzņēmums, kuram ir biznesa modelis un tas attīsta savu uzņēmumu pārdod franšīzes tiesības.

---

<sup>33</sup>SMEs considering a successful export strategy, Pieejams: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=2367eb92-d58b-4072-9138-1a01437aa611>, (skatīts: 19.03.2018)

<sup>34</sup> **Hollensen S.**, *GLOBAL MARKETING A DECISION-ORIENTED APPROACH, Fifth Edition*, 385 lpp.,

<sup>35</sup>Termins – franšīze, Pieejams: <http://termini.lza.lv/term.php?term=licence&list=licence&lang=LV>, (skatīts: 19.03.2018)

<sup>36</sup>**Volkova T.**, *Bizness pāri robežām :Praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*, Rīga : LU Akadēmiskais apgāds, 2010. - 184. lpp.

Franšīze ir uz mārketingu orientēta biznesa pakalpojuma pārdošanas metode, bieži vien tendēta uz maziem neatkarīgajiem investoriem, kuriem ir savs apgrozāmais kapitāls, bet nav iepriekšēja starptautiskā biznesa pieredze<sup>37</sup>. Literatūrā tiek nošķirtas divu veidu franšīzes<sup>38</sup>:

- tradicionālā jeb produkta un tirdzniecības nosaukuma franšīzes;
- uzņēmējdarbības franšīzes.

**Tradicionālā jeb produkta un tirdzniecības nosaukuma franšīze** ir, ja franšīzes ņēmējs pats tirgo preces, ko ir saražojis tās franšīzes devējs. Šī veida galvenā iezīme ir tā, ka franšīzes devējs tikai izsniedz atļauju lietot savu preču zīmi, vārdu un logotipu, bet nesniedz tālākas norādes kā vadīt uzņēmumu un nenodrošina visu uzņēmējdarbības sistēmu un zinātniskās kompetences. Franšīzes devējs šajā gadījumā pelna no uzcenojuma, pārdodot savas ražotās preces franšīzes ņēmējam, savukārt, franšīzes ņēmējs nemaksā regulāros maksājumus (kā tas ierasts uzņēmējdarbības franšīzes veida gadījumā). Šis franšīzes veids ir vecākais, un tā pirmsākumi ir meklējami 19. gs. vidū ASV.

Mūsdienās ar komercpilnvarojumu/franšīzi lielākoties tiek asociēta tieši uzņēmējdarbības franšīzes un parasti arī tām tiek dota priekšroka.

**Uzņēmējdarbības franšīzes** gadījumā franšīzes devējs pārdod visu savu uzņēmējdarbības sistēmu, kā arī savas zinātniskās kompetences. Pārdots tiek produkta un pakalpojumu zīmols, uzņēmuma darbības modelis un sistēma, kas tajā ietver gan mārketinga stratēģiju un plānus, kvalitātes kontroles norādījumus, kā arī visas detaļas attiecībā uz uzņēmuma organizacionālo darbību no tās iesākuma līdz beigām. Franšīzes ņēmējs tiek apmācīts, gan kā iekārtot darbības ēku, tās atrašanās vietu, gan kā pasūtīt nepieciešamo aprīkojumu un izkārtot uzrakstus un reklāmas.<sup>39</sup> Franšīzes sistēmu var izveidot kā tiešu vai netiešu sistēmu – skatīt. 1.3. attēlā. Tiešajā sistēmā franšīzes devējs kontrolē un koordinē tieši franšīzes ņēmēju darbību. Netiešajā sistēmā galvenais franšīzes ņēmējs (subfranchisor) tiek iecelts, lai izveidotu un apkalpotu savu franšīzes ņēmēju apakšsistēmu tās teritorijā.<sup>40</sup>

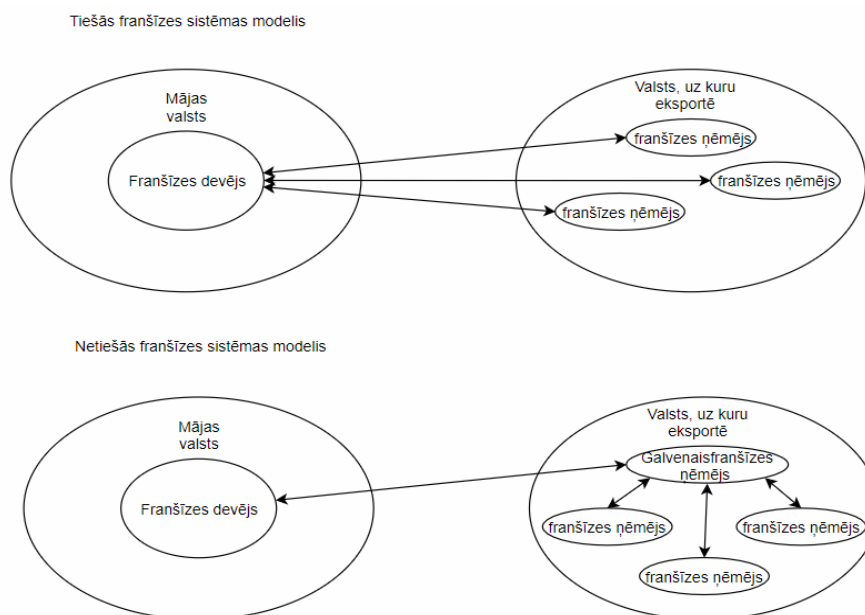
---

<sup>37</sup>**Volkova T.**, *Bizness pāri robežām :Praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*, Rīga : LU Akadēmiskais apgāds, 2010. - 102. lpp.

<sup>38</sup>Turpat 103. lpp.

<sup>39</sup>Turpat 104. lpp.

<sup>40</sup>**Hollensen S.**, *GLOBAL MARKETING A DECISION-ORIENTED APPROACH, Fifth Edition*, pp. 360



**1.3. att. Franšīzes veidu iedalījums.<sup>41</sup>**

Franšīzes darbība ir pamatota franšīzes devēja izstrādā rokasgrāmatu, kurā sīki aprakstīts, kā jādarbojas uzņēmumam un kā jāveic personāla atlases process, kā jāveic personāla apmācība, kādam jābūt inventāram un tā pasūtīšanas process, kā jāreklamē prece vai pakalpojums, kā jāapkalpo apmeklētājs, kā jāražo vai jāgatavo produkts un kā tas viss ir jāpasniedz un jāprezentē klientam un citi kvalitatīvie un kvantitatīvie norādījumi, kas ietekmē uzņēmuma ikdienas darbību. Uzņēmējdarbības veida franšīze sevī ietver nepārtrauktu komunikāciju starp franšīzes devēju un tāsņēmēju<sup>42</sup>.

Šādi pasākumi tiek veicināti, lai panāktu augsta līmeņa vienādu konsekvenci visos franšīzes aspektos un sistēmās, kā arī lai visas franšīzes sistēmas vienības funkcionētu pēc vienāda standarta un klients jebkurā franšīzes devēja vaiņēmēja vadītā uzņēmuma tirdzniecības vai pakalpojumu klāsta sniegšanas vietās spētu orientēties un iepērkoties varētu sagaidīt līdzvērtīgi augstu kvalitāti, neatkarīgi no franšīzes atrašanās vietas<sup>43</sup>.

Šajā tabulā (1.3.) ir apkopoti franšīzes ārējā tirgus ieiešanas stratēģiju priekšrocības un draudi balstoties uz iepriekš apskatīto teoriju :

<sup>41</sup>Welsh, D.H.B., Alon, I., Falbe, C.M., *An examination of international retail franchising in emerging markets*, *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No. 1, 2006, pp. 135

<sup>42</sup>Volkova T., *Bizness pāri robežām :Praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*, Rīga : LU Akadēmiskais apgāds, 2010. - 104. lpp.

<sup>43</sup>Turpat 105. lpp.

1.3. tab. Franšizes priekšrocību un draudu salīdzinājums.<sup>44</sup>

Priekšrocības	Draudi
Lielāka kontroles pakāpe salīdzinājumā ar licencēšanu.	Ražošanas nepieciešamo kompetenšu meklēšana priekš franšizes ņēmēja var būt dārga un laikietilpīga.
Zems riska un izmaksu tirgus ieešanas veids (nepieciešams ieguldīt aprīkojumā un zinātnībā).	Pilnas kontroles trūkums pār franšizes ņēmēja darbībām, kā rezultātā var rasties problēmas ar sadarbību, sakariem, kvalitātes kontroli utt.
Var gūt priekšrocības no vietējā tirgus zināšanām un pieredzes.	Augstas preču un pakalpojumu unikālas paketes izveides un tirdzniecības izmaksas.
Spēja ātri un salīdzinoši vienkārši attīstīt un sasniegt starptautiskus tirgus nekā citādi būtu iespējams.	Augstas zīmola nosaukuma un citu elementu aizsardzības izmaksas.
Var ietaupīt uz tirdzniecību ar starptautiskiem patērētājiem.	Var rasties problēmas ar vietējiem tiesību aktiem, ieskaitot naudas pārskaitījumiem, franšizes nodevu maksājumiem un valdības izveidotiem franšizes līguma ierobežojumiem.
Prekursors iespējamiem turpmākiem tiešiem ieguldījumiem ārvalstu tirgū.	Zināšanas par uzņēmuma iekšējo darbību var nākotnē radīt potenciālus konkurentus.
	Var sabojāt uzņēmuma tēlu un reputāciju, ja atsevišķi franšizes ņēmēji nespēj nodrošināt augstu pakalpojuma līmeni

B. Hils (2005) apgalvo, ka licenciāru un franšizes devēju priekšrocība ir tā, ka viņi var paplašināties ārzemēs ar salīdzinoši mazu kapitālu. Citas priekšrocības ir zemas attīstības izmaksas un zems risks. Šīs stratēģijas draudi ir, ka licenciāri/franšizes devēji var ierobežot kontroli pār savas tehnoloģijas un zīmola izmantošanu<sup>45</sup>.

Izvēloties franšizes ārējā tirgus ieešanas stratēģiju uzņēmumi no attīstītākajām pasaules valstīm ir spējuši veikt uzņēmējdarbību mazāk attīstītākajās valstīs, tādējādi veicinot kopēju ekonomisko attīstību un izveidojot jaunas darba vietas, kā arī veidojot konkurenci vietējiem tirgus dalībniekiem.

Lai izvēlētos efektīvāko ārējā tirgus stratēģiju, uzņēmumam ir jāzina būtiskākās atšķirības starp licencēšanu un franšizēm (skat. 1.4. tab.):

<sup>44</sup>Hollensen S., *GLOBAL MARKETING A DECISION-ORIENTED APPROACH, Fifth Edition*, pp. 302

<sup>45</sup>Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors, Pieejams: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490257.pdf> (skatīts: 19.03.2018.)

1.4. tab. **Licencēšanas un franšizes salīdzinājums.**<sup>46</sup>

Licencēšana	Franšīze
Autorhonorārs jeb periodiski maksājumi kā kompensācija par autortiesību izmantošanu.	Honorārs par vadības pakalpojumiem.
Visbiežāk attiecas uz konkrētiem produktiem (autortiesību objektiem) vai tikai vienu atsevišķu produktu (autortiesību objektu).	Tā attiecas visiem uzņēmējdarbības veidiem, ieskaitot tiesības uz intelektuālo īpašumu, zinātību, tirdzniecības mārkus un sadarbības kontaktiem.
Iegūt licences var uzņēmumi ar labu reputāciju un uzņēmumi, kas ir labi pazīstami tirgū.	Franšīzes pircēji visbiežāk ir jauni uzņēmumi.
Līguma darbības termiņš parasti ir no 16 līdz 20 gadiem, ja tas saistīts ar tirdzniecību vai zinātību. Līdzīgi darbības termiņi ir patentu līgumiem.	Franšīzes līgumi parasti tiek noslēgti uz 5 gadiem, dažkārt pat līdz 10 gadiem. Franšīzes līgumi bieži vien tiek pagarināti.
Licences iegādes iniciators ir licenciāts (potenciālais pircējs). Licenci bieži iegādājas vietējā tirgū pazīstami uzņēmumi, kas šādā veidā demonstrē spējas efektīvi izmantot iegādāto licenci. Licenciāts ir tiesīgs nodot savu licenci sadarbības partnerim, un dažkārt pat svešam uzņēmumam, vienkārši informējot licences pārdevēju - licenciāru. Īpašos gadījumos licence ir nododama tālāk bez licences pārdevēja informēšanas.	Franšīzes iegādes iniciators ir franšīzes pārdevējs, kas veic kandidātu izvērtēšanu un rūpīgu atlasīšanu. Potenciālā pircēja maiņa nav iespējama bez franšīzes pārdevēja iesaistes.
Visbiežāk licencēti tiek gatavi izstrādājumi un licences pircējs nav tiesīgs izmantot licenciāta jaunāko pētījumu rezultātus.	Atbilstoši līguma nosacījumiem franšīzes pārdevējs franšīzes pircēju informē par saviem jaunākajiem sasniegumiem zinātnisko pētījumu jomā.
Licences pirkšana nenozīmē tās reputācijas iegādi. Uzņēmuma reputācija joprojām ir saistīta ar tās licences pārdevēju.	Neskatoties uz to, ka tirdzniecības marka joprojām ir saistīta ar franšīzes pārdevēju, tās franšīzes pircējs vietējā tirgū iegūst atsevišķus reputācijas elementus, kas saistīti ar franšīzi.
Licenciāti var demonstrēt savas komerciālās iespējas un vietējā tirgus pārzināšanu, kas, savukārt, var panākt izdevīgākus līguma nosacījumus.	Franšīzes pircējam nav lielas iespējas variēt un veikt drastiskas izmaiņas, jo visas franšīzes tiek pakļautas līdzīgam franšīzes līgumam.

Nemot vērā visu iepriekš apskatīto teoriju par licencēšanu un franšīzes ārēja tirgus ieiešanas stratēģijām, var secināt, ka katra no šīm ārējā tirgus stratēģijām ir atšķirīga un tai ir savas nianses, kuras jāievēro, izvēloties konkrēto stratēģiju. Ir nepieciešams zināt priekšrocības un draudus, lai spētu novērtēt konkrētās stratēģijas piemērotību konkrētajam ārējam tirgus tā konkrētajā nozarē.

<sup>46</sup>Hollensen S., *GLOBAL MARKETING A DECISION-ORIENTED APPROACH, Fifth Edition*, pp 356

#### 1.2.4. Kopuzņēmumu veidošana

Kopuzņēmums ir stratēģiska alianse starp divām vai vairām fiziskām vai juridiskām personām ar ārvalstu uzņēmēju (uzņēmumu) līdzdalību, lai īstenotu konkrētus saimnieciskos projektus un mērķus un lai kopīgi tirgotu savus produktus un pakalpojumus. Kopuzņēmumu veidojošās puses daļa izmaksas un riskus, kā arī iegūto peļņu vai zaudējumus tās dalībnieki sadala noteiktās proporcijās atbilstoši līgumam. Kopuzņēmumi pēc LR likumdošanas visvairāk atbilst līgumsabiedrībām.<sup>47</sup>

Izvēloties izveidot partnerattiecības vietējo vai ārvalstu uzņēmumu, ir vēl viens veids, kā var sniegt zināšanas, tehnoloģijas, kapitālu vai piekļuvi tirgum, ko jūs, iespējams, nevarētu ieejot tirgū viens pats.<sup>48</sup>

Visiem kopuzņēmumiem piemīt kopīgas iezīmes:

- divus vai vairākus kopuzņēmuma dalībniekus saista vienošanās;
- vienošanās paredz kopīgu kontroli

Kopuzņēmumi var būt daudzveidīgi, ar dažādu struktūru. Starptautiskais grāmatvedības standarts «Līdzdalība kopuzņēmumos» definē trīs izplatītākos līdzdalības veidus kopuzņēmumā:

- kopīgi kontrolēta darbība;
- kopīgi kontrolēti aktīvi;
- kopīgi kontrolētas sabiedrības, kas atbilst kopuzņēmumu definīcijai un kas parasti tiek sauktas par kopuzņēmumiem.

Kopuzņēmumus veido dažādu iemeslu dēļ: jaunu tirgu ieiešanai, ražošanas izmaksu samazināšanai un jaunu tehnoloģiju attīstībai un izplatīšanai. Kopuzņēmumi tiek izmantoti arī, lai paātrinātu saražoto produktu ieviešanas tempu un veicinātu juridisko un tirdzniecības šķēršļu pārvarēšanu. Tirgū ieejošais uzņēmums gūst piekļuvi partnera zināšanām par uzņēmējvalsti, bet vietējais uzņēmums gūst labumu no tehnoloģijām, kapitāla un vadības pieredzes.<sup>49</sup>

Šajā progresīvo tehnoloģiju un globālo tirgu laikā ir ļoti svarīgi ātri īstenot tirgus ieiešanas stratēģiju un kopuzņēmumu veidojošās alianse bieži ir ātrākā, visefektīvākā mērķu sasniegšanas metode. Uzņēmumiem ir jābūt pārliecinātiem, ka alianse mērķis ir saskanīgs ar viņu esošajiem uzņēmumiem, tāpēc viņu kompetence ir nododama aliansei. Uzņēmumi bieži nonāk aliansēs, kuru pamatā ir iespēja, nevis saikne ar to vispārējiem mērķiem. Šis risks ir vislielākais, ja uzņēmumam ir skaidras naudas pārpalikums.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup>Volkova T., *Bizness pāri robežām: Praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*, Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2010. - 131. lpp.

<sup>48</sup>Export market entry strategies, Pieejams: <https://canadabusiness.ca/growing/exporting-and-importing/exporting/export-marketing-sales-and-logistics/export-market-entry-strategies/> (skatīts: 20.03.2018)

<sup>49</sup>Volkova T., *Bizness pāri robežām: Praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*, Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2010. - 132. lpp.

<sup>50</sup>Cullen, J. B. – Parboteeah, K. P., *International Business. Strategy and the Multinational Company*, Routledge, New York., 2010, pp 106

Kopuzņēmuma veidošana, sniedz iespēju organizācijām tām līdzīgās nozarēs optimizēt ražošanu, nododot ārpakalpojumus viena otrai. Izmaksas ir iespējams samazināt pateicoties apjoma radītiem ietaupījumiem un zināšanām uzkrātām no prakses.<sup>51</sup>

Kopuzņēmumu priekšrocība ir iespēja ar mazākiem līdzekļiem sasniegt vairāk klientu, savukārt. Veidojot kopuzņējumus, biznesa partneri nolemj pārcelt ražošanas aktivitātes uz zemāku izmaksu reģioniem, tādā veidā samazinot izmaksas izmantojot salīdzinošās priekšrocības no otra partnera. Situācijā kur abi partneri ražo komponentus ar nevienlīdzīgām izmaksām dažādās atrašanās vietās, ražošana var tikt pārcelta uz reģionu, kur ir viszemākās ražošanas izmaksas.

Kopuzņēmumu lielākais trūkums ir potenciālie konflikti par kontroli un koordināciju, kā arī veidojot kopuzņējumus, var pastāvēt dažādi riski : var būt sarežģīta sadarbība starp partneriem, jo īpaši tad, ja to kultūra, mērķi un spējas atšķiras. Var arī būt grūti panākt efektīvu kapitāla un operatīvo kontroli, jo visā ir jādalās un jāvienojas. Šie riski veidojas no dažādiem ārējās un iekšējās vides faktoriem.<sup>52</sup>

Veidojot kopuzņējumus, ir jāiegulda laiks un resursi potenciālo partneru izpētei un izvēlei. Partneru izvēle ir viens no pamatnoteikumiem, lai uzsāktu kopuzņēmuma veidošanu un nerūpīgas izvēles dēļ kopuzņējumus var nonākt maksātnespējas un bankrota situācijā.<sup>53</sup>

Izvēloties sadarbības partnerus, vienmēr ir jāņem vērā tas, ka tiek nodotas uzņēmuma uzkrātās zināšanas, tehnoloģijas un inovācijas, taču jebkuram uzņēmējam tas ir liels risks, jo tiek zaudēta personīgā unikalitāte. Turklāt ir iespējami dažādi faktori, kas var ietekmēt kopuzņēmumu darbību, piemēram, nesaprašanās ar sadarbības partneriem, savstarpēja neuzticēšanās, kā arī uzņemto saistību nepildīšana utt. Uzņēmējam, pieņemot lēmumu par kopuzņēmuma izveidošanu, ir jāvērs rūpīga uzmanība kopuzņēmumu alianses partneru atlasei un konstruktīvai dalībnieku izpētei, jo ilgtermiņā tas var nest gan pozitīvu, gan negatīvu rezultātu uzņēmuma darbībā<sup>54</sup>.

Lai kopuzņējumus varētu veiksmīgi darboties, uzņēmuma izveidošanas laikā uzņēmumiem ir nepieciešams vienoties gan par informācijas apmaiņas un kopīgu lēmumu pieņemšanas iespējām, gan arī par darba organizāciju katrā no uzņēmuma struktūrvienībām.

Jautājumi, par kuriem jāvienojas un jānosaka pirms kopuzņēmuma dibināšanas:

- īpašumtiesību sadalījums (vairākums, mazākums, 50 –50);
- vadība (direktoru padomes sastāvs, organizācija utt.);
- ražošana (mašīnu uzstādīšana, apmācība utt.);
- mārketinga (4P, organizācija).<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup>**Volkova T.**, *Bizness pāri robežām: Praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*, Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2010. - 133. lpp.

<sup>52</sup>**Mike W. Peng**, *Global Strategy 3rd Edition*, 2014, pp 154

<sup>53</sup>**Mike W. Peng**, *Global Strategy 3rd Edition*, 2014, pp 188

<sup>54</sup>**Volkova T.**, *Bizness pāri robežām: Praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*, Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2010. - 134. lpp.

<sup>55</sup>**Hollensen S.**, *GLOBAL MARKETING A DECISION-ORIENTED APPROACH, Fifth Edition*, pp 366

Strādājot starptautiskos kopuzņēmumos, uzņēmējiem ir jāspēj risināt ne tikai kopuzņēmuma iekšējie, bet arī ārējie konflikti, kuri veidojas starp uzņēmumu un valsts valdības institūcijām, kā arī starp uzņēmumiem un sabiedriskajām organizācijām. Uzņēmumam pieņemot stratēģiskos lēmumus, kas ietekmē tikai viņu uzņēmējdarbību var saskarties ar grūtībām, darbojoties kopuzņēmumā<sup>56</sup>.

Dažādās valstīs var būt atšķirīgi iekšējie noteikumi un prasības, kas jāņem vērā un jāpilda veidojot kopuzņēmumus un šīs prasības dažkārt ir grūti paredzēt. Liela ietekme ir valsts sabiedriskajām organizācijām, kuras spēj iespaidot sabiedrības viedokli par kopuzņēmuma darbību. Ja viedoklis par uzņēmumu ir pozitīvs, tas var palīdzēt kopuzņēmuma darbībai, savukārt, ja viedoklis ir negatīvs, kopuzņēmuma vadībai būs nepieciešams ieguldīt milzīgus līdzekļus uzņēmuma tēla spodrināšanai<sup>57</sup>.

Šajā tabulā (1.5. tab.) ir apkopota kopuzņēmuma ārējā tirgus ieiešanas stratēģiju priekšrocības un draudi balstoties uz iepriekš apskatīto teoriju :

**1.5. tab. Kopuzņēmumu priekšrocību un draudu salīdzinājums.**

Priekšrocības	Draudi
Kopuzņēmumi sniedz piekļuvi speciālajām zināšanām un kontaktiem vietējos tirgos.	Attiecīgo partneru mērķi var būt nesavienojami un var izraisīt iekšējus konfliktus.
Katrs partneris, kas iesaistīts kopuzņēmumā, ir vienots kopīgā mērķi, lai gūtu peļņu ar piekļuvi pārējām partnera prasmēm un resursiem.	Ieguldījumi kopuzņēmumā var kļūt nesamērīgi starp visiem tā dalībniekiem.
Parasti starptautiskais partneris iegulda finanšu resursos, tehnoloģijās vai produkta izstrādē, savukārt, vietējais partneris sniedz prasmes un zināšanas, kas nepieciešamas uzņēmējdarbības vadīšanai savā valstī, kas atļauj katram partnerim koncentrēties uz to vērtību ķēdes daļu, kurā tas ir kompetentāks.	Var radīties kontroles zaudums pār ārvalstu operācijām.
Samazināts tirgus un politiskais risks.	Nepieciešami lieli finanšu, tehnisko vai vadības resursu ieguldījumi.
Dalītas zināšanas un resursi: salīdzinot ar pilnībā piederošu meitasuzņēmumu, ir nepieciešams mazāks kapitāls un mazāk pārvaldības resursu.	Partneri var kļūt saistīti ar līgumsaistībām no kurām ir grūti izstāties.
Iespējams ietaupīt, apvienojot prasmes un resursus (piemēram, zemākas tirdzniecības izmaksas).	Var radīties problēmas ar cenas noteikšanu.

<sup>56</sup>**Volkova T.**, *Bizness pāri robežām: Praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*, Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2010. - 134. lpp.

<sup>57</sup>**Hollensen S.**, *GLOBAL MARKETING A DECISION-ORIENTED APPROACH, Fifth Edition*, pp 375 lpp

Vieglāk pārvarēt valdības ierobežojumus.	Riska lielums katram partnerim laika gaitā var mainīties.
Var izvairīties no vietējiem tarifiem un citām eksporta barjerām.	Vadītāju kultūras atšķirības var radīt problēmas uzņēmuma vidē.
Dalīts neveiksmes risks starp kopuzņēmuma dalībniekiem.	Veidojot kopuzņēmumus var rasties konfidencialitātes zudums starp to dalībniekiem.
Lētāka iegāde.	Kopuzņēmumu uzņēmuma struktūra var radīt nesaskaņas starp tā dalībniekiem.
Ir iespējamā labākas attiecības ar valstu valdībām, izmantojot vietējo partneri (samazināts valsts spiediens uz vietējo uzņēmumu).	

Ņemot vērā iepriekš minētos faktorus, kopuzņēmumu veidošana ir efektīva, taču riskanta ārējā tirgus ieiešanas stratēģija, taču, ja ārvalstīs spēj atrast vispiemērotāko partneri, ar ko kopā izveidot veiksmīgu kopuzņēmumu, ir iespējama efektīva ārējā tirgus ieiešana.

### 1.2.5. Filiāļu un meitas uzņēmumu veidošana

Mūsdienās, lai uzņēmums spētu saglabātu kontroli pār tā darbību, kā arī spētu aizsargātu tā tehnoloģiskās un uzņēmējdarbībai būtiskās kompetences (pētniecībā, mārketingā, loģistikā, sagādē utt.), ir nepieciešams dibināt ārzemju filiāles (wholly owned subsidiaries), kā arī daļu produkcijas ražot ārējā tirgus valstī, nevis to eksportējot.<sup>58</sup> Filiāļu un meitas uzņēmumu veidošana uzņēmējiem sniedz pilnīgu kontroli pār savu darbību. Pilnīgas īpašumtiesības nozīmē, ka visa peļņa pieder uzņēmumam un bieži vien tas ir ideāls risinājums uzņēmumiem, kuri nevēlas tikt aplikti ar visiem riskiem un raizēm, kas saistītas ar citām ārējā tirgus ieiešanas stratēģijām. Pilnībā piederoši meitasuzņēmumi ļauj ārvalstu investoram pārvaldīt un kontrolēt savus procesus un uzdevumus tirdzniecības, ražošanas, loģistikas un piegādes lēmumu ziņā. Pilnībā piederošu meitasuzņēmumu izveide arī sūta stingru brīdinājuma signālu vietējam tirgum. Dažos valsts tirgos īpašumā esošie meitasuzņēmumi var tikt izveidoti daudz ātrāk nekā kopuzņēmumi ar vietējiem uzņēmumiem, kas var patērēt gadiem ilgas sarunas pirms to darbības sākuma<sup>59</sup>.

Lai uzņēmums spētu nodarboties ar filiāļu veidošanai, tam ir nepieciešamas iegūt ievērojamas investīcijas, kas nāk ar pietiekamu riska faktoru, toties dibinot filiāli ārzemēs, ir

<sup>58</sup>Volkova T., *Business pāri robežām: Praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*, Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2010. - 141. lpp.

<sup>59</sup>Kotabe & Helsen, *Global Marketing Management*, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010, pp. 206

iespējams vairāk un efektīvāk kontrolēt tās valsts tirgu. Nodibinot ārvalstu filiāles, tiek iegūta pilnīga kontrole pār tās produkcijas kvalitāti, ko arī garantē uzņēmuma zīmols<sup>60</sup>.

Veidojot filiāli ārzemēs ir nepieciešams atcerēties par dažādām kultūras atšķirībām, darbībai ārējā tirgū var nākties izmantot pārnacionālo vai īpaši globālo stratēģiju, kā arī šie uzņēmumi, veidojot savas struktūrvienības ārvalstīs, var izmantot zemu darba un citu resursu izmaksu priekšrocības. Uzņēmumiem, kuri nodarbojas ar preču ražošanu, ir izdevīgāk izvēlēties valstis, kur būs mazākas izmaksas, savukārt, ja tas nodarbojas ar pārdošanu vai pārdošanas apkalpošanu un citiem pakalpojumiem, tad tam ir izdevīgāk darboties valstīs ar lielāku noieta tirgu.<sup>61</sup> Kaut arī filiāļu un meitas uzņēmumu veidošanai ir daudz pozitīvu iezīmju, to nevajadzētu izmantot par pirmo soli tirgu veidošanā citās valstīs, kurās valodas, kultūras un citu faktoru ziņā ir krasi atšķirīgas no eksportējamās valsts. Tikai palielinoties uzņēmēju pieredzei darbā ar svešām kultūrām un palielinoties ārzemju tirgus izpratnei, tikai tad Latvijas uzņēmējiem būtu jāpāriet uz patstāvīgām darbībām ārējās ekonomiskās attīstības valstīm, kurās uzņēmējdarbības kultūra sevišķi atšķiras no Latvijas.<sup>62</sup> Lai uzņēmums spētu pieņemt pamatotu lēmumu par ārvalstu filiāles izstrādi, uzņēmumam ir jāspēj izvērtēt savas iespējas konkrētā tirgus ieiešanai. Galvenie faktori, lai uzņēmums spētu ieiet ārējā tirgū, ir, lai uzņēmumam ir pietiekami resursi un nepieciešamība nodrošināt maksimālu kontroli pār lēmumu pieņemšanu. Izmantojot priekšrocības, kuras uzņēmums spēj gūt, gan iesaistoties pasaules tirgū (attīstītas tehnoloģijas, kvalificēts darbaspēks, lētas izejvielas utt.), gan arī savā valstī, panākot efektīvu ekonomisko darbību, kā arī uzkrājot pieredzi un veidojot jaunas zināšanas par ārzemju tirgu<sup>63</sup>. Sīkāk par šiem faktoriem apskatīts 1.3. apakšnodaļā.

Lēmums par ārzemju filiāles izveidi no malas var šķist salīdzinoši vienkāršs, taču praksē šī stratēģija izpaužas, kā ļoti komplicēta dažādu ietekmējošo faktoru kopums. Pastāv ievērojams daudzums faktoru, kas ietekmē lēmumu par šīs stratēģijas pieņemšanu, kā arī uzņēmumam ir jāspēj saprast un izvērtēt savs potenciāls un spējas ieiet konkrētā ārvalstu tirgū, apsverot šī dotā tirgus īpatnības un specifiskos raksturlielumus. Svarīgs rādītājs ir konkrētā uzņēmuma resursu nodrošinājums. Ja uzņēmums ir pietiekami nodrošināts un tas ir spējīgs ieguldīt lielu kapitālu, salīdzinājumā ar lielākajiem ārvalstu tirgus dalībniekiem, un nodrošināt ar uzņēmējdarbībai nepieciešamajiem resursiem, tad tas var atļauties relatīvi lielus kapitālieguldījumus un šī ārējā tirgus stratēģija var tikt izmantota ieiešanai ārējā tirgū.<sup>64</sup>

Autors secina, ka ārējā tirgū ieiešanas veida un stratēģijas izvēle un izstrāde ir viens no svarīgākajiem uzņēmējdarbības stratēģiskajiem lēmumiem, kas jāveic uzņēmējiem, kad izvērtē uzņēmuma potenciālu ieiet un efektīvi veikt uzņēmējdarbību ārējos tirgos un tā atšķiras ar dažādām niansēm, kurām ir gan savi plusi, gan mīnusi.

---

<sup>60</sup>Volkova T., *Bizness pāri robežām: Praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*, Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2010. - 142. lpp.

<sup>61</sup>Kotabe & Helsen, *Global Marketing Management*, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010, pp. 301

<sup>62</sup>Volkova T., *Bizness pāri robežām: Praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*, Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2010. - 145. lpp.

<sup>63</sup>Turpat

<sup>64</sup>Kotabe & Helsen, *Global Marketing Management*, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010, pp. 207

### 1.3. Ārējā tirgū ieiešanas problēmas un barjeras

Paplašinoties ārzemēs, uzņēmumi var saskarties ar dažādām barjerām un problēmām, kas saistītas ar ārējā tirgus ieiešanu, tāpēc uzņēmumam ir svarīgi laicīgi rast risinājumu un būt gatavam, saskaroties ar šiem uzņēmējdarbību kavējošajiem apstākļiem.

Autors Kohs (Koch) izveidoja holistisku modeli, lai definētu ārējā tirgus ieiešanas veida izvēli, kurā viņš norādīja faktorus, kas ietekmē ārējo tirgu vai tā tirgus ieiešanas metožu un šis modelis ir sadalīts trīs kategorijās: iekšējie, ārējie un jauktie faktori, kas jāņem vērā uzņēmumiem, kas vēlas paplašināties ārzemēs.

#### Iekšējie faktori<sup>65</sup>:

1. **Uzņēmuma lielums, tā resursi:** Pēc Koha modeļa šis faktors mazākiem uzņēmumiem piedāvā mazāk opcijas, jo ir limitēti resursi, ko tie var atļauties izmantot, tādējādi daži tirgi tiem nav pieejami vai ir nepieciešams izvēlēties citu ārējā tirgus ieiešanas metodi. Piemēram, pilnībā piederoša meitasuzņēmuma dibināšana bieži vien ir ļoti būtisks ieguldījums un attiecīgi augsts riska līmenis. Tāpat mazajiem uzņēmumiem var nebūt pietiekamas pārvaldības iespējas un īpašas prasmes, lai iekļūt ārvalstu tirgos, nodibinot pilnībā piederošus ārvalstu meitasuzņēmumus vai starptautiskus kopuzņēmumus. Uzņēmuma lieluma ietekme uz izvēles brīvību, izvēloties tirgus ienākšanas režīmu un to attiecīgās preferences, ir atkarīga no nozarei raksturīgām resursu prasībām atsevišķiem tirgus ieiešanas veidiem. Piemēram, ķīmijas nozarē šīs attiecības būs daudz specifiskāk nekā IKT nozarē.
2. **Vadība:** Bieži par zemu tiek novērtēts tas, cik svarīgi ir kontrolēt uzņēmuma starptautiskās uzņēmējdarbības iesaistīšanās pakāpi un tirgus ieiešanas veida priekšrocībām. Tomēr spēcīgs iekšējais vai ārējais kontroles punkts var ievērojami ietekmēt vadītāju spējas; veids, kādā viņu intuīcija darbojas, un to tirgus ieiešanas veida lēmumus, jo īpaši mazāk pieredzējušiem uzņēmumiem var noteikt šī lēmuma pieņemšanas procesa rezultātus un ilgumu. Ja lēmumu būtiski ietekmē vairāki pārvaldnieki, tad lēmumu pieņemšanas process ir sarežģītāks un atkarībā no tā vadības stila uzņēmums vai nu neņem vērā kontroles objektus, kuri nepiekrīt lēmumu pieņēmējam, vai veic darbības, kuru mērķis ir panākt uztveres vienprātību attiecībā uz doto situāciju.
3. **Pieredze:** Bieži ir gadījumi, kur vadītājs ir izmantojis kādu konkrētu tirgus ieiešanas veidu, tad šīs stratēģijas izvēle var būt par pamatojumu atkārtējai izvēlei un tas regulē gan tirgus ieiešanas stratēģiju atlases procesu, gan paši uzņēmumi, kas ir ieguvuši ievērojamas zināšanas par reģionu, dod priekšroku ieguldīt resursus uzņēmējdarbības kopuzņēmumos šajā reģionā, nevis meklēt uz līguma balstītus ārējā tirgus ieiešanas veidus. Uzņēmuma vadības kultūra ietekmē lēmumu pieņēmēju rīcību. Organizatoriskās mācīšanās efektivitāte ir atkarīga no personu savāktās pieredzes apjoma un par pārdomu dalīšanās kultūras uzņēmumā. Katrā uzņēmumā var būt konkrēts, optimāls iepriekšminētās atbildības ilgums,

---

<sup>65</sup>Adam J. Koch, *Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model*, 200, pp 356

papildus tam var palielināties pieredzes, gan grupas, gan indivīda iespējas turpināt ietekmēt lēmumu pieņemšanas procesa rezultātus tikpat, cik iepriekš. Ir ierosināts, ka vadības vēlāka bieži izskaidro izmaiņas vēlamajos tirgus ieiešanas veidos. Tirgus ieiešanas izvēles process drīzāk ir rūpīgs un pastāvīgs lēmums, kas atkarīgs no iepriekšējās pieredzes. Uzņēmēji plašāku informāciju var meklēt internetā, lai gūtu priekšstatu par konkrēto tirgu.

- 4. Vadības attieksme pret risku:** Tas līmenis, kādā uzņēmums pieņems dažādus starptautiskus uzņēmējdarbības riskus un tas ir atkarīgs no konkrētā uzņēmuma finansiālās situācijas, tā stratēģiskās iespējas, vides konkurētspējas, tā pieredze utt. Riskus var novērtēt, izmantojot atbilstošas formulas., taču ir jāpatur prātā, ka ar atsevišķiem tirgus ieiešanas veidiem vai ar valstīm saistīto risku uztvere var būtiski ietekmēt uzņēmumu lēmumus. Jo mazāks risks ir uzņēmuma vadībai, jo drīzāk uzņēmumam ir jāizvēlas valstis, kas parāda lielākas ilgtermiņa perspektīvas un sola uzlabot uzņēmuma spējas.
- 5. Tirgus mērķi :** Ja ārējā tirgus ieiešanas veida atlasē izmantotais kritērijs ir pārdošanas vai tirgus daļas maksimizācija, priekšroku dos tirgus ārējā tirgus ieiešanas veidiem, kuri ir uzskatāmi, ka tie dos vēlamus rezultātus noteiktos plānošanas periodos. Piemēram, ja tirgus daļas maksimizācija šķiet atkarīga no pēcpārdošanas tīkla attīstības, uzņēmums var dot priekšroku pilnībā piederošam/vairākumam meitasuzņēmumam, kā ārējā tirgus ieiešanas stratēģiju konkrētā ārvalstī. Ja nākamo divu vai trīs gadu laikā uzņēmums cenšas maksimāli palielināt eksporta pārdošanas ieņēmumu pieaugumu, var būt tendence izmantot netiešo eksportēšanu ieejot ārējā tirgū.
- 6. Izmantotās aprēķina metodes:** Dažādas riska vai ieguvumu aprēķina metodes un izmaksu vai kontroles aprēķina metožu alternatīvas ir pieejamas arī attiecībā uz eksporta tirgus atlasī. Tomēr dažas konkrētas metodes var nebūt piemērojamas katram no plānotajiem ārējā tirgus ieiešanas veidiem nepieciešamo datu nepieejamības rezultātā. Ja tirgus atlasē pamatā ir konkurējošu ārējā tirgus uzņēmuma tiešs rezultātu salīdzinājums, metodes izvēlei ir jābūt iespējamai.
- 7. Peļņas mērķi** Atsevišķi ārējā tirgus ieiešanas veidi, visticamāk, radīs dažādus peļņas līmeņus. Ir svarīgi dažādu ārējā tirgus ieiešanas veidu peļņas ģenerēšanas dinamika (piemēram, netiešais eksports un ieguldījumi jaunā ražošanas un tirdzniecības ārējo tirgu darbībā) būs ļoti atšķirīgs. Kā apskatīts iepriekš (1. att.), atsevišķiem ārējā tirgus ieiešanas veidiem peļņas dinamika var atšķirties un gūt peļņu no ārējā tirgus ieiešanas veida, var būt dažādos laika posmos. Ir nepieciešams ņemt vērā būvniecības cikls, laiks, kas nepieciešams, lai izveidotu visus nepieciešamos tirgus kontaktus, iegādātos/būvētu visus nepieciešamos aktīvus, apmācītu darbiniekus un šis faktors var ietekmēt ārējā tirgus ieiešanas veida atlasī. Metodes piemērotība, ko izmanto, lai aprēķinātu un salīdzinātu paredzamo peļņu starp dažādiem ārējā tirgus ieiešanas veidiem un tas cik ātri uzņēmums grib gūt peļņu ir atšķirīgs uzņēmumiem, kuri jāizvēlas valstis, kas sniedz lielākas ilgtermiņa perspektīvas vai sola tūlītējas iespējas.

## Ārējie faktori<sup>66</sup> .:

- 1. Ārējā tirgus valstu uzņēmējdarbības vides īpatnības:** Lai gan informāciju par ārvalstu uzņēmējdarbības vides vispārīgu aprakstu parasti mūsdienās ir ļoti viegli iegūt, taču nozares un uzņēmumu specifisko informāciju parasti ir sarežģītāk. Informācija par ārējo tirgu ne vienmēr ir objektīva, pilnīga un aktuāla, tā tiek uzskatīta par diezgan jutīgu un parasti netiek nodrošināta bez maksas. patiesi, to var būt diezgan dārgi iegūt, jo īpaši tas var būt sarežģītāk jauniem uzņēmējiem. Vispārējais uzņēmējdarbības regulējums/prakse, uzņēmējdarbības infrastruktūras un atbalsta nozares attīstības forma, darbības joma un konkurences intensitāte, klientu vēlmes un patērētāju aizsardzības tiesību akts un pieprasījuma svārstīgums ir raksturlielumi, kurus parasti ir nepieciešams zināt, lai darbotos ārvalstu tirgū.
- 2. Tirgus šķēršļi:** Šķēršļi, kas var apgrūtināt piekļuvi ārvalstu tirgiem, ir iedalīti šādās kategorijās: tarifu barjeras, valdības noteikumi, piekļuve izplatīšanas kanāliem, tirgus panākumi un klientu uzticība, attīstītās valstis vai attīstības valstis, izejas barjeras.
- 3. Industrijas iespējas/dzīvotspēja:** Dažās valstīs atsevišķas ārējā tirgus ieiešanas stratēģijas var būt apgrūtinātas dēļ valsts likumdošanas (pilnīgi piederošus ārvalstu meitasuzņēmumus, kopuzņēmumus). Var būt atsevišķi izņēmumi uz konkrētām nozarēm, kuras uzskata par stratēģiski nozīmīgām valstij. Daži ārējā tirgus ieiešanas veidi (piem. licencēšana) var ietvert pārmērīgu zinātnības izplatīšanas risku, jo īpaši, ja ārvalsts nav parakstījusi attiecīgās starptautiskās konvencijas. Citi šķēršļi (piemēram, ierobežojoši darba noteikumi un prakse, darba izmaksas, nepietiekams prasmju līmenis) var atturēt no meitasuzņēmuma dibināšanas vai kopuzņēmuma darbības ārvalstu tirgū. Kā skatīts iepriekš, ieguldījumi ārvalstu meitasuzņēmumā var nodrošināt labvēlīgu nodokļu režīmu (piemēram, nodokļu brīvdienas) un ietaupīt uzņēmuma līdzekļus, izvairoties no muitas nodokļu maksāšanas. Ņemot vērā konkrētus riskus un izmaksas, kas saistītas ar atsevišķiem ārējā tirgus ieiešanas veidiem, konkrētā laika periodā atsevišķi ārējā tirgus ieiešanas veidi var izrādīties mazāk dzīvotspējīgi nekā citi.
- 4. Atsevišķu ārējā tirgus ieiešanas veidu izplatība ārvalstu tirgū:** Atsevišķās nozarēs daži valstu tirgi var izrādīties specifiski priekš dažiem ārējā tirgus ieiešanas veidiem. Ārējā tirgus ieiešanas atlasī jaunpienācējiem ietekmēs pieredze, iepriekšējo dalībnieku panākumu pakāpe un paredzamā produktu tirgus situācija. Lielākajā daļā gadījumu pozitīva pieredze konkrētajā tirgū veicinās cerības un uzņēmēji visbiežāk sekos piemēram un izvēlēsies konkrēto ārējā tirgus ieiešanas veidu. No otras puses, uzņēmumiem, kam bija pozitīva pieredze dažādos tirdzniecības veidos citos tirgos, var rasties kārdinājums izmēģināt alternatīvu jaunajā tirgū dominējošajam ārējā tirgus ieiešanas veidu un izvēle var mainīties par labu citai ārējā tirgus ieiešanas stratēģijai.
- 5. Tirgus attīstības temps:** Tirgus attīstības temps ir svarīgs faktors un tirgos, kuros ir strauja izaugsme un šī izaugsme ir paredzēta vairāku gadu garumā, uzņēmumam ir ieteicams izmantot netiešo vai tiešo eksportēšanu un tūlītēji uzsākt uzņēmējdarbību šajā tirgū. Ja

---

<sup>66</sup>Adam J. Koch, *Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model*, 200, pp 357

pieprasījums ārvalstu tirgū ir paredzams ļoti liels, bet tikai vairāku gadu laikā, vislabākā izvēle ieejot šādā tirgū ir ražošanas vai meitasuzņēmumu izveide.

- 6. Uzņēmuma tēla prasības:** Atsevišķās nozarēs ir uzņēmumi, kas vēlas veidot un saglabāt vadošā globālā piegādātāja tēlu. Daži uzņēmumi var licencēt jauninājumus, lai palielinātu savu jaunāko tehnoloģiju piegādātāju lomu un ietekmētu attiecīgos nozares standartus. Lai saglabātu tādus pašus augsta līmeņa servisa pēcpārdošanas pakalpojumus, priekšroka dodama konkrētiem ārējā tirgus ieiešanas veidiem, kas palīdz attīstīt šo mērķi, nodrošinot lielu kontroli pār izplatīšanas un pakalpojumu tīklu, piemēram, licencēšanai vai franšīzēm.
- 7. Globālās vadības efektivitātes prasības:** Pieaugoša iesaistīšanās starptautiskajā biznesā palielina izpratni par uzņēmuma resursu ierobežojumiem un, agrāk vai vēlāk, uzņēmumiem liek pārvērtēt globālās stratēģijas izvēli. Dažiem uzņēmumiem, izvēloties daudzveidīgu, daudznacionālu uzņēmējdarbības veidu var nest panākumus, savukārt, citiem - standartizētā globālā pieeja var izrādīties piemērotāka no efektivitātes viedokļa. Lai noskaidrotu optimālo organizatorisko struktūru un stratēģiju, jāizvērtē ir uzņēmuma galvenās iespējas un draudi. Izvairīšanās no pārmērīgas globālās tirgus ienākšanas būt piemērotāks lielākajai daļai globālo uzņēmumu. Jāizpēta visi iespējamās izmaksas, kas var rasties no šādas stratēģijas izvēles, un jāpēta pārējo konkurentu organizācijas struktūras un stratēģijas. Savādāka stratēģija ar mazāku iesaisti, kas nepieciešama no uzņēmuma, var būt par izvēli konkrētajai ārējā tirgus ieiešanas stratēģijai.

#### **Jauktā kategorija<sup>67</sup>.**

- 1. Kompetences, spējas un prasmes:** Individuālo kompetenču, spēju un prasmju nozīme ir atkarīga no konteksta: produktu kategorijas, nepieciešamās uzraudzības klātbūtnes, uzņēmējdarbības veida un noteiktajiem uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem.
- 2. Informācijas pietiekamība un uzticamība:** Pieejamība informācijai, kas vajadzīga, lai salīdzinātu atšķirības starp ārējā tirgus ieiešanas veidiem, kā arī metodēm, ko izmanto datu vākšanai ārvalstīs, var apgrūtināt vai padarīt neiespējamu pareizi salīdzināt nianšes starp atšķirīgiem ārējā tirgus ieiešanas veidiem konkrētajā teritorijā.

Autors secina, ka Koha izveidotais ārējā tirgus ieiešanas veida izvēles definējošais modelis var būt par palīgu uzņēmumiem, kuri nākotnē plāno kāda ārējā tirgus ieiešanu un ir nepieciešams veikt ārējo un iekšējo faktoru analīzi, kā arī, lai labāk izprastu konkrētā tirgus specifiku un izzināt visus tirgus un uzņēmējdarbības ietekmējošos faktorus pirms konkrētā tirgus ieiešanas.

---

<sup>67</sup>Adam J. Koch, *Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model*, 200, pp 358

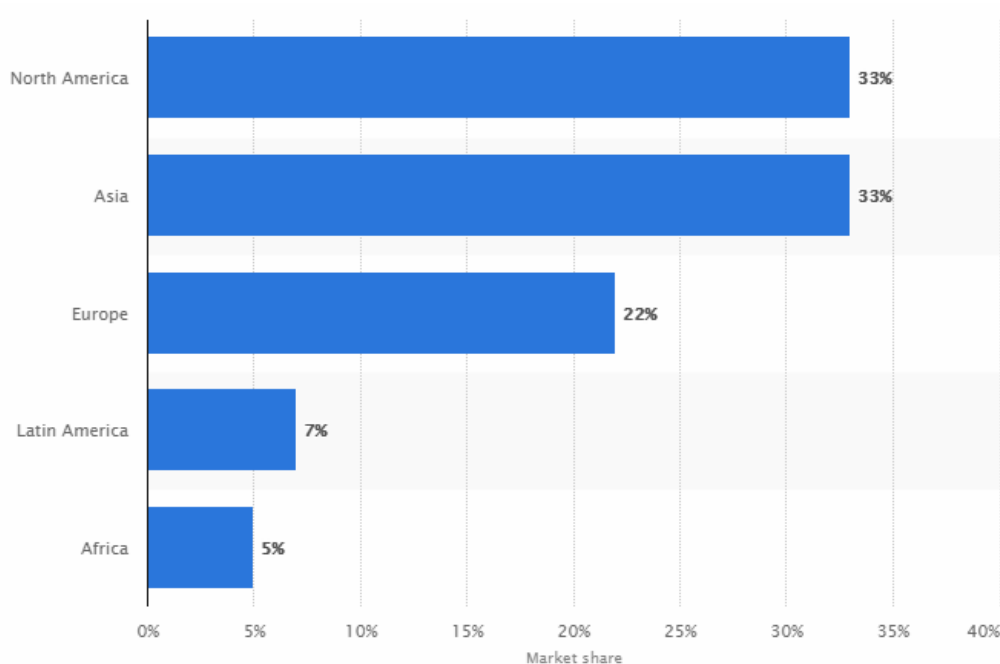
## 2. IKT NOZARES ANALĪZE

Informāciju un telekomunikāciju jeb IKT nozare ir viena no straujāk attīstošākajām nozarēm pasaulē un tā uzņēmumiem paver iespējas eksportēt savus produktus un pakalpojumus ārzemēs. Lai varētu labāk izprast Latvijas uzņēmumu eksporta stratēģijas izvēli IKT nozarē, šajā nodaļā tiks apskatīta pasaules un Latvijas IKT nozares situācija, kā arī aplūkoti un salīdzināti IKT rādītāji pasaulē un Latvijā.

### 2.1. Informāciju un komunikāciju tehnoloģiju vides raksturojums

Informācijas tehnoloģijas (IT) ir uz zināšanām balstīta nozare ar milzīgu potenciālu kļūt par paātrinātas ekonomikas izaugsmes dzinējspēku, ražīguma uzlabošanu visām ekonomikas nozarēm. IKT nozare uzlabo piekļuvi informācijai, aizsargā patērētājus, nodrošina piekļuvi valdības pakalpojumiem, padara prasmju veidošanu un apmācību efektīvāku, uzlabo piegādes, veselības pakalpojumus un veicina pārredzamību. Informācijas tehnoloģijas nodrošina milzīgu nodarbinātības potenciālu un saikni starp valdību un tautu gan lauku, gan pilsētu līmenī. Investīcijas uz zināšanām balstītās nozarēs nākamajās divās desmitgadēs noteiks valsts dominējošā stāvokļa līmeni pasaules ekonomikā<sup>68</sup>.

Lai palīdzētu saprastu, cik liels ir IT nozares pienesums pasaules ekonomikai, ir jāapskata nozares statistika un kopējā tirgus situācija (skat. 2.1. att.).

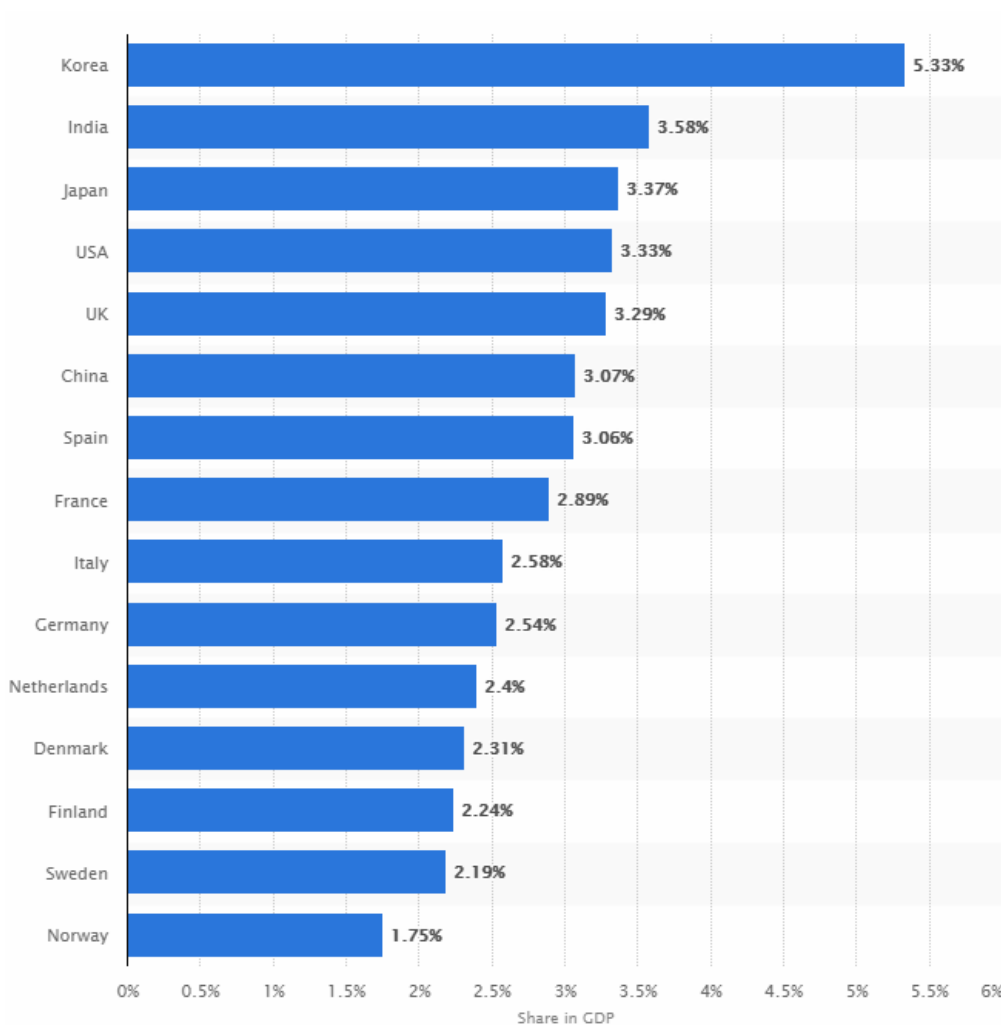


#### 2.1. att. Informācijas tehnoloģiju tirgus sadalījums 2017. gadā, pa reģioniem. <sup>69</sup>

<sup>68</sup>Oxford business group, Pieejams: <https://oxfordbusinessgroup.com/sectors/ict>, (skatīts 22.03.2018.)

<sup>69</sup>Distribution of the information technology, Pieejams: <https://www.statista.com/statistics/507365/worldwide-information-technology-industry-by-region/>, (skatīts 24.03.2018.)

Attēlā ir attēlota statistika par informācijas tehnoloģiju tirgus sadalījumu 2017. gadā, pa reģioniem. 2017. gadā Ziemeļamerikā sastādīja 33 procentus no pasaules IT nozares ieņēmumiem. Savukārt 2017. gadā informācijas tehnoloģiju nozare tika lēsta 4,5 triljonu ASV dolāru vērtībā visā pasaulē.



## 2.2. att. IKT valstu telekomunikāciju izdevumu daļu no tās iekšzemes kopprodukta.<sup>70</sup>

Šajā attēlā (skat. 2.2. att.) var aplūkot pasaules reitingu par pasaulē vadošo IKT valstu telekomunikāciju izdevumu daļu no tās iekšzemes kopprodukta. Dienvidkoreja ir pasaules līdere IKT valstu telekomunikāciju izdevumu daļu no tās iekšzemes kopprodukta ar 5,33%.

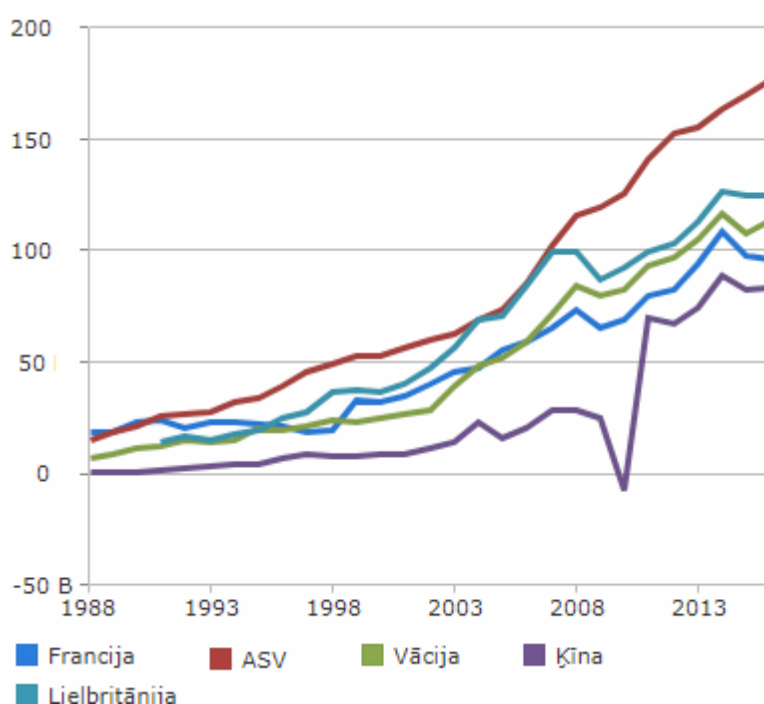
Aplūkojot globālā IT ārpakalpojumu tirgus vērtību 2016. gadā, tā pieauga par 4,6% un sasniedza 283,5 miljardus ASV dolāru. Savukārt ārvalstīs ārpus attīstītajām Rietumeiropas

<sup>70</sup>Share of telecommunications spending in the gross domestic product of the world's leading ICT countries (2010), Pieejams: <https://www.statista.com/statistics/270565/ict-share-of-telecommunications-expenditures-in-the-gdp> (skatīts 24.03.2018.)

valstīm (ASV, Japānas, Austrālijas), to realizēto IT ārpakalpojumu vērtība bija aptuveni 67 - 69 miljardi ASV dolāru<sup>71</sup>.

Ar IT ārpakalpojumu sniegšanu nodarbojas tādi starptautiskie uzņēmumi kā Accenture, Cognizant, HP Enterprise IBM un citi uzņēmumi, kas veic globālus ģeogrāfiski diversificētus pārstāvniecību tīklojumus, lai apmierinātu klientu vajadzības pēc iespējas lētāk un efektīvāk. Šo uzņēmumu klienti atrodas attīstītajās Ziemeļamerikas, Eiropas, Āzijas un Austrālijas valstīs. Darba izpildei šie uzņēmumi piesaista darbiniekus visā pasaulē, jo tas rada dažādas priekšrocības, kas saistītas ar ģeogrāfisko novietojumu, kā arī pakalpojumu sniegšanas izmaksu un atbilstoši kvalificēta darbaspēka pieejamību.

Līdzīgus pārstāvniecību tīklojumus veic arī lielākie globālie IKT uzņēmumi, kas ar savām IT pakalpojumu vajadzībām vairumā gadījumu tiek galā paši bez starpnieku iesaistes (piemēram, Microsoft, SAP, Siemens, Morgan Stanley, ExxonMobil u.c.)<sup>72</sup>.



### 2.3. att. IKT pakalpojumu eksporta top 5 1998.g-2016.g (miljardos \$)<sup>73</sup>

Populārākās un visvairāk izmantotās vietas IT ārpakalpojumu sniegšanai ārvalstīs ir bāzētas Āzijas Klusā okeāna reģionā. Šajā reģionā atrodas lielākā daļa (vairāk nekā 60 procenti) globālo pakalpojumu tirgus, taču pēdējo gadu laikā arvien palielinās Īrijas, Ziemeļīrijas,

<sup>71</sup>Gartner. 2017. Market Share Analysis: IT Outsourcing Services, Worldwide, 2016, Pieejams: <http://ej.uz/o34j>, (skatīts: 23.03.2018.)

<sup>72</sup>25 biggest IT companies, Pieejams <https://www.crn.com/slide-shows/data-center/300088151/the-25-biggest-it-companies-on-the-2017-fortune-500.htm>, (skatīts: 23.03.2018.)

<sup>73</sup>Worldbank statistika, Pieejams: <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/country/by-country/startyear/LTST/endyear/LTST/indicator/BX-GSR-CCIS-CD>, (skatīts: 26.03.2018.)

Skotijas, Portugāles, Centrālās un Austrumeiropas valstu tirgus daļa. 2016. gadā, 32%<sup>74</sup> no atvērtajiem jaunajiem ārpakalpojumu centriem atradās pārsvarā Polijā, Īrijā un Rumānijā<sup>75</sup>, kas ir ievērojami vairāk nekā pirms pieciem gadiem, kad šajā reģionā jaunatvērto centru īpatsvars bija tikai 17%<sup>76</sup>. Kopumā Polijas, Īrijas un Rumānijās tirgus daļa no visiem ārvalstīs sniegtajiem IT ārpakalpojumiem ir aptuveni 12-17%.<sup>77</sup>

Attiecībā uz darbinieku skaitu Indija un Filipīnas joprojām ir vadošās piegādes vietas, kas veido 66 procentus no akcijām, kam seko Kanāda, Ķīna, Polija un Īrija. Paredzams, ka lielākā daļa sauszemes vietu tuvākajā laikā palielināsies attiecībā uz 20 pakalpojumu sniedzēju piegādes uzstādījumiem. Indija un Filipīnas no 2015. līdz 2016. gadam uzturēja vairāk nekā trešdaļu no jauno piegādes centru iestatījumu daļas<sup>78</sup>. Paredzams, ka Amerikas Savienoto Valstu daļa attiecībā uz sauszemes piegādes centra uzstādīšanas darbību palielināsies, jo ir iespējamas izmaiņas ASV vīzu režīmā, kas varētu apgrūtināt ārzemju darbinieku piesaisti, kā arī palielināt uzsvaru uz vietējo nolīgumu un lielāku uzmanību pievērst netradicionālām funkcijām, piemēram, digitālā veidā. Anglijas IKT nozares daļa ir piedzīvojusi ievērojamu kritumu pēdējo gadu laikā, tomēr sagaidāms, ka šī daļa pieaugs, tiklīdz investoru bažījies par Brexit būs norimušas. Sagaidāms, ka kontinentālā Eiropa IKT nozares statistika augs, daļēji pateicoties Brexit un spēlētāju tiešai ietekmei uz Angliju<sup>79</sup>. Turklāt daudzas reģiona pilsētas tiek izmantotas, lai izstrādātu jaunas digitālās tehnoloģijas globālai piegādei.

Pasaules ekonomiskajiem rādītājiem IKT nozare spēlē lielu lomu gan tiešā, gan netiešā veidā caur citām nozarēm un ir nepieciešams aptvert pasaules ekonomiskos rādītājus, lai spētu novērtēt informācijas un komunikācijas tehnoloģijas vides situāciju tepat Latvijā, kā arī uzņēmējiem, kas plāno eksportēt vai veidot partnerattiecības ārvalstīs, labāk saprast, kurās valstīs pastāv šīs eksportēšanas iespējas.

---

<sup>74</sup>Everest Group. 2017. Demand for Digital Technologies Will Fuel Continued Growth of IT Services in 2017, Pieejams: <http://ej.uz/8f1z>, (skatīts: 25.03.2018.)

<sup>75</sup>turpat

<sup>76</sup>Everest Group. 2016. Global Locations Annual Report 2016 (Preview Deck), Pieejams: <http://ej.uz/dxgg>, (skatīts: 25.03.2018.)

<sup>77</sup>Turpat

<sup>78</sup>Everest Group. 2016. Asia Pacific Share of Global Delivery Center Set-ups Continues Its Decline, Pieejams: <http://ej.uz/aiyg>, (skatīts: 25.03.2018.)

<sup>79</sup>turpat

## 2.2 Pasaules ekonomikas foruma tīklu gatavības indekss

Lai spētu apspriest Latvijas gatavību eksportēt un piedāvāt savu pakalpojumus ārzemēs, ir nepieciešams saprast Latvijas IKT sektora spējas salīdzinājumā ar citām pasaules valstīm. Šo salīdzinājumu var veikt izmantojot pasaules ekonomikas foruma tīklu radīto gatavības indeksu.

Pasaules ekonomikas foruma tīklu gatavības indekss, ko dēvē arī par tehnoloģiju gatavību, nosaka valstu tendenci izmantot informācijas un komunikāciju tehnoloģiju sniegtās iespējas. Tas ir publicēts sadarbībā ar INSEAD kā daļa no ikgadējā Globālā informācijas tehnoloģiju ziņojuma un šis ziņojums tiek uzskatīts par autoritatīvāko un visaptverošo novērtējumu par to, kā IKT ietekmē valstu konkurētspēju un labklājību<sup>80</sup>.

Šo indeksu sākotnēji izstrādāja informācijas tehnoloģiju grupa, kas līdz 2002. gadam strādāja Hārvardas Universitātes Starptautiskā attīstības centrā. Šī indeksa mērķis ir labāk izprast IKT sektora ietekmi uz tautu konkurētspēju un tā sastāv no trim komponentiem:

- IKT vide, ko piedāvā konkrēta valsts vai kopiena (tirgus, politiskā, reglamentējošā un infrastruktūras vide)
- valsts galveno ieinteresēto personu (indivīdu, uzņēmumu un valdību) gatavība izmantot IKT
- IKT izmantošana starp šīm ieinteresētajām pusēm.

Pasaules ekonomikas foruma tīklu gatavības indekss katru gadu veic datu atjauninājumus un 2016. gadā bija šāds (skat. 2.1. tab):

2.1. tab. Pasaules ekonomikas foruma tīklu gatavības indeksa top 10 un Latvija 2016.g.<sup>81</sup>

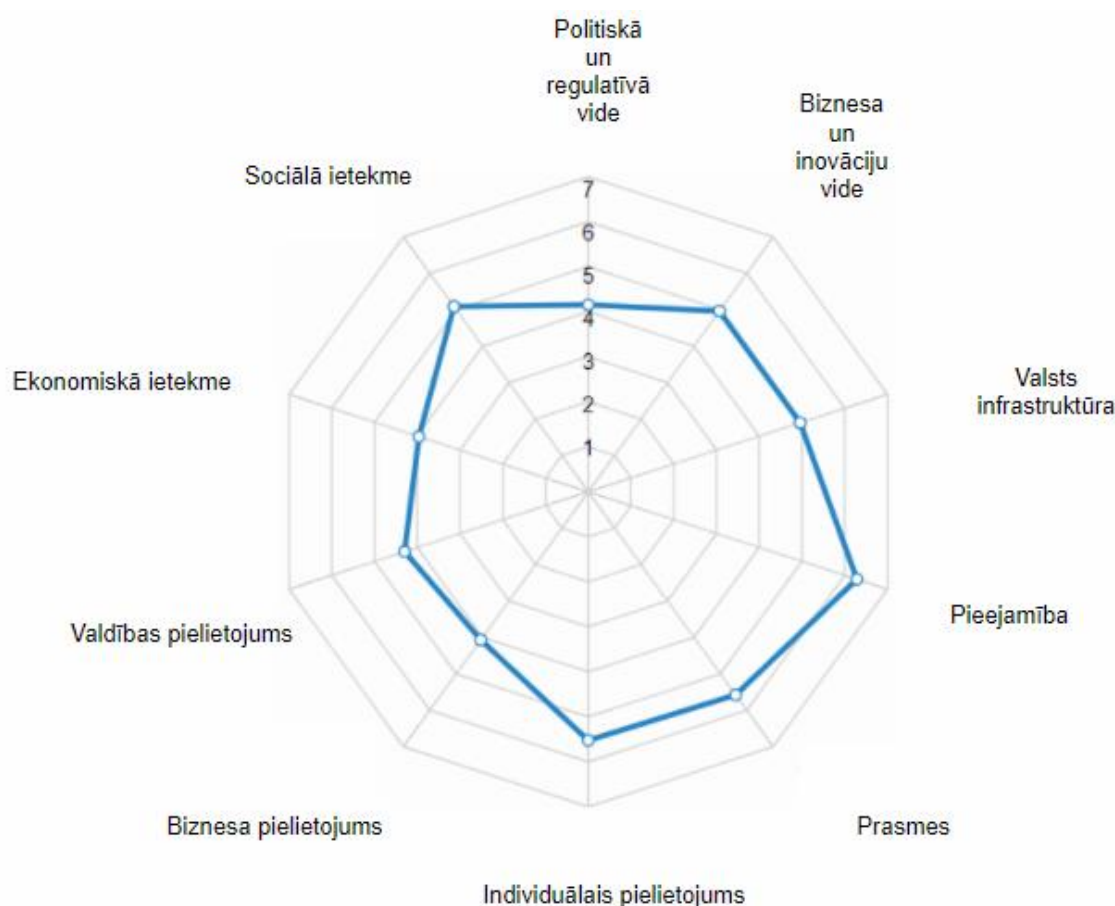
Rangs	Valsts	Indekss
1	Singapūra	6
2	Somija	6
3	Zviedrija	5.8
4	Norvēģija	5.8
5	ASV	5.8
6	Nīderlande	5.8
7	Šveice	5.8
8	Apvienotā Karaliste	5.7
9	Luksemburga	5.7
10	Japāna	5.6
32	Latvija	4.8

<sup>80</sup>Global Innovation Index 2017, Pieejams: <https://www.insead.edu/news/global-innovation-index-2017> (skatīts 26.03.2018.)

<sup>81</sup>Global Information Technology Report 2016, Pieejams: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/networked-readiness-index/> (skatīts 26.03.2018.)

Šajā tabulā (skat. 2.1. tab) ir attēlots pasaules ekonomikas foruma tīklu gatavības indeksa top 10 pēc indeksa ranga un Latvija. Šajā rangā pirmo vietu ieņēma Singapūra un Somija ar indeksu - 6, kurām sekoja Skandināvijas valstis Somija, Zviedrija un Norvēģija, un ASV, Nīderlande, un Šveice kurām indekss bija 5,8. Ar Pasaules ekonomikas foruma tīklu gatavības indeksu 5,7 top 10 noslēdz Apvienotā Karaliste, Luksemburga un Japāna. Šajā ranga topā Latvija ieņēma 32. vietu ar indeksu 4,8. Salīdzinājumā ar Lietuvu un Igauniju, Latvija no Lietuvas (29 vieta) atpaliek par 3 vietām un Igaunijai (22. vieta) atpaliek par 10 vietām, kas Latviju starp visām Baltijas valstīm ierindo pēdējā vietā.

Šajā attēlā (skat. 2.4. att.) var apskatīt Latvijas priekšrocības IKT sektorā un kā pasaules ekonomikas foruma tīkls ir novērtējis Latvijas IKT sektora valsts politisko un regulatīvo vidi, biznesa un inovāciju vidi, infrastruktūru, pieejamību, iemaņas, individuālo pielietojumu, biznesa pielietojumu, valdības pielietojumu, ekonomiskā un sociālā ietekmi 2016. gadā.



2.4. att. Latvijas pasaules ekonomikas foruma tīklu gatavības indekss 2016. gadā<sup>82</sup>.

Pasaules ekonomikas foruma tīklu gatavības indeksa - Latvijas IKT sektora analīze liecina par to, ka A subindeksā- pirmā un otrā apakšindeksa: attiecīgi politiskā un regulatīvā vide un biznesa un inovāciju vide ir novērtēta ar 4.2 un 5.0 punktiem no 7 punktiem. Latvijas

<sup>82</sup>Latvia - Global Information Technology Report 2016, Pieejams: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/economies/#indexId=NRI&economy=LVA> (skatīts 05.04.2018.)

politiskā un regulatīvā vide ir viena no zemāk novērtētajām vidēm starp citām pasaules valstīm, jo tā cieš augstas pirātisko programmatūras izmantošanu un zemas intelektuālā īpašuma aizsardzības, savukārt tās stiprās puses ir, ka ir nepieciešams veikt vairākas darbības pirms tiek izveidots līgums, kas nodrošina šī līguma plašāku aizsardzību<sup>83</sup>.

Latvijas biznesa un inovāciju vides analīze norāda uz to, ka uzņēmējiem ir augsti nodokļi un tas varētu būt, kā viens no iemesliem, kāpēc Latvijas IKT sektora uzņēmumi varētu izvēlēties eksportēt savu produkciju ārzemēs, kā arī zema valdības atbalsts IKT sektora uzņēmumiem.

Latvijas IKT sektora NRI B subindekss (Gatavība) ir novērtēts ar 31. vietu pasaulē un Infrastruktūra, Pieejamība un Prasmes ir novērtētas attiecīgi ar 5.0, 6.3 un 5.6 punktiem no 7. Infrastruktūra sastāda elektrības izmaksas, mobilā interneta pārklājumu, starpnacionālā interneta ātrumu un interneta drošību, kuras novērtētas ar 64., 87., 31. un 31. vietu pasaulē. Pieejamības kategorijā, Latvija ir novērtēta ar 23. vietu pasaulē, pateicoties zemajām interneta izmaksām, kas var nodrošināt labākus sakarus starp Latvijas uzņēmumu filiālēm un sadarbības partneriem ārzemēs. Prasmēs Latvija ieņem 36. vietu pasaulē ar vērtējumu 5.6 no 7, jo Latvijā ir salīdzinoši laba izglītība un pietiekami daudzi cilvēki izvēlas turpināt iegūt arī augstāko izglītību<sup>84</sup>.

Latvijas IKT sektora NRI C subindekss (Lietojums) pēc pasaules ekonomikas foruma tīklu gatavības indeksa analīzes ir novērtēts ar 4.6 jeb 36. vietu pasaulē un tas sastāv no individuālā lietojuma, biznesa lietojuma un valdības lietojuma. Individuālais lietojuma vērtējums ir 5.5 un to veido: cik Latvijas iedzīvotājiem ir pieeja internetam, mobilajiem sakariem, datoriem un cik izmanto sociālos tīklus. Biznesa lietojuma novērtējums (4.1 punkti) ir samērā zems un tas izskaidrojams ar to, ka Latvijas uzņēmumiem ir maz patentu, kas nozīmē to, ka uzņēmumi Latvijā maz nodarbojas ar IKT franšīžu un licencēšanas darbībām. Valdības lietojums (50. vieta pasaulē) ir zema, tāpēc ka valdība nesaskata IKT sektora nozīmi nākotnē un tā neatbalsta savus uzņēmējus ar promocijām u.c.<sup>85</sup>

Latvijas IKT sektora NRI D subindekss (ietekme) pēc pasaules ekonomikas foruma tīklu gatavības indeksa vērtējuma ir 4.5 jeb 31. vietu pasaulē. Šo apsakšnodalu sastāda Ekonomiskā ietekme un sociālā ietekme ar vērtējumiem 4.0 un 5.1. Ekonomiskā ietekme ir IKT tiešā ietekme uz ekonomiskajām darbībām un IKT patentu daudzums, kā arī nodarbinātība zināšanu aktivitātēs, kas var izskaidrot kāpēc Latvijas ir novērtēta zemāk nekā Lietuva un Igaunija. Sociālā ietekme ir novērtēta salīdzinoši augstu ar 5.1 un šajā indeksā Latvija spēj izcelties ar to, ka IKT tiek integrēts sociālās situācijās, kā skola, norēķini un valdības vajadzībām<sup>86</sup>.

---

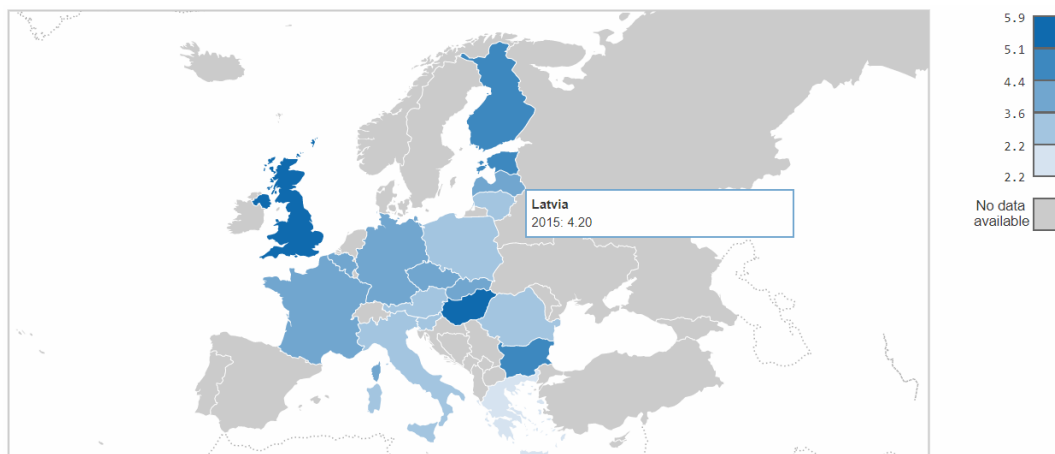
<sup>83</sup>Latvia - Global Information Technology Report 2016, Pieejams: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/economies/#indexId=NRI&economy=LVA> (skatīts 05.04.2018.)

<sup>84</sup> turpat

<sup>85</sup> turpat

<sup>86</sup> turpat

Šī pasaules ekonomikas foruma tīklu gatavības indeksa analīze sniedz atbildi, kāpēc Latvijas informāciju un telekomunikāciju tehnoloģiju nozare atpaliek salīdzinājumā ar citām Baltijas un Eiropas valstīm un 2.5. attēlā var redzēt IKT sektoru no kopēja IKP, kur Latvija šajā kategorijā, ir Eiropas vidējā līmeni un aiz Igaunijas, kura ir spēcīgākā starp Baltijas valstīm IKT nozarē.



2.5. att. IKT sektors no kopēja IKP<sup>87</sup>

Lai Latvija varētu sacensties un pasaules ekonomikas foruma tīklu gatavības indeksā pakāpties rangā, ir nepieciešams uzlabot, tās sadaļas, kurās tā atpaliek un lai to spētu īstenot Latvijas valdībai ir nepieciešams padziļinātāk iesaistīties IKT nozares attīstībā, radot pozitīvu vidi izaugsmei Latvijas uzņēmumiem.

### Latvijas IKT uzņēmumi

Apskatot lurosoft.lv mājaslapa pieejamo informāciju par 2016. gada top 15 Latvijā lielākos uzņēmumus pēc peļņas (skat 2.2. tab.), var redzēt, ka daļa no šiem uzņēmumiem ir Latvijas IKT nozares pārstāvji, kas liecina par plašajām iespējām šajā nozarē.

2.2. tab. 15 lielākie uzņēmumi pēc peļņas 2016.g.<sup>88</sup>

NPK	Uzņēmums	Peļņa pēc nodokļiem, EUR
1	Latvenergo, Akciju sabiedrība	137,441,000.00
2	<b>Mikrotīkls, Sabiedrība ar ierobežotu atbildību</b>	<b>66,241,575.00</b>
3	Latvijas valsts meži, Akciju sabiedrība	50,613,764.00
4	Latvijas Gāze, Akciju sabiedrība	40,388,000.00
5	KRONOSPAN Rīga, SIA	35,944,035.00
6	RIMI LATVIA, SIA	32,078,586.00
7	<b>Lattelecom, Sabiedrība ar ierobežotu atbildību</b>	<b>31,666,194.00</b>
8	4finance, AS	29,016,900.00
9	Cassandra Holding Company, SIA	27,181,537.00

<sup>87</sup>Eurostat statistika, Pieejams: [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc\\_bde15ag&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_bde15ag&lang=en), (skatīts: 07.03.2018.)

<sup>88</sup>Lursoft statistika, Pieejams: [https://www.lursoft.lv/lursoft\\_statistika/?&pcurr=EUR&id=365&year=2015](https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&pcurr=EUR&id=365&year=2015), (skatīts 28.03.2018.)

10	OF Holding, SIA	26,874,707.00
11	Privāto aktīvu pārvalde, SIA	25,773,573.00
12	<b>Latvijas Mobilais Telefons, SIA</b>	<b>24,298,113.00</b>
13	RFC HOLDINGS, Sabiedrība ar ierobežotu atbildību	23,044,343.00
14	SWANINVEST, SIA	22,433,289.00
15	KEMENT, Sabiedrība ar ierobežotu atbildību	21,583,764.00
Kopā	<b>15</b>	<b>594,579,380.00</b>

**Mikrotīkls:** Pirmais IKT uzņēmums šajā sarakstā ar 66241575 eiro peļņu un 2. Latvijas uzņēmums pēc peļņas 2016. gadā ir SIA Mikrotīkls. SIA Mikrotīkls ir 1996. gadā dibināts Latvijas uzņēmums, kas izstrādā un ražo MikroTik RouterOS programmatūru un RouterBoard maršrutētājus. Uzņēmuma ražotās iekārtas tiek izplatītas visā pasaulē un tās izmanto interneta pakalpojumu sniedzēji, uzņēmumi un individuāli lietotāji, kuriem jānodrošina datu plūsmu maršrutēšana, ugunsmūris, VPN, un citas pārvaldes funkcijas dažādos vadu un bezvadu datortīklos. Uzņēmuma mērķis ir nodrošināt plašam lietotāju lokam pieejamus, jaudīgus un ērti lietojamus datortīklu pārvaldes rīkus<sup>89</sup>.

**Lattelecom:** Otrais IKT uzņēmums šajā sarakstā un 7. vieta pēc peļņas 2016. gadā ir SIA Lattelecom. ir telesakaru operators, interneta pakalpojumu sniedzējs (IPS), tehnoloģiju un izklaides kompānija Latvijā, kopš 2017.gada piedāvā elektroenerģijas pakalpojumus. SIA Lattelecom galvenās darbības jomas ir fiksētā tīkla elektronisko sakaru pakalpojumu sniegšana, ar informācijas tehnoloģijām saistītie pakalpojumi, kontaktu centra pakalpojumi komercsabiedrībām un privātajiem klientiem, elektronisko sakaru un datu pārraides iekārtu pārdošana un apkalpošana, kā arī elektronisko sakaru infrastruktūras projektēšana, būvniecība un apkalpošana, un elektroenerģijas pakalpojumi. 51 % no Lattelecom kapitāldaļas pieder Latvijas valstij, bet 49 % pieder Dānijas uzņēmumam TILTS Communications, kurš, savukārt, pieder Dānijas telesakaru uzņēmumam TeliaSonera AB<sup>90</sup>. Lattelecom, kas 2016. gadā sadarbībā ar Startup Wise Guys realizēja pirmo B2B akseleratora programmu Latvijā, šogad kopā ar Dānijas partneriem ir ieguvis tiesības pārvaldīt vienu no jaunajiem ES finansētajiem akcelerācijas fondiem. Lattelecom apgalvo, ka, sadarbojoties ar jaunuzņēmumiem, tas maina savu domāšanas veidu un vidi, kurā šis uzņēmums strādā<sup>91</sup>.

**Latvijas mobilais telefons:** Trešais IKT uzņēmums pēc šī saraksta ar 12. vietu ir SIA Latvijas Mobilais Telefons (LMT). SIA Latvijas Mobilais Telefons ir lielākais Latvijas mobilo sakaru operators, kas ir dibināts 1992. gadā un bija pirmais mobilo sakaru operators valstī. SIA Latvijas Mobilais Telefons pakalpojumus Latvijā lieto vairāk nekā miljons Latvijas iedzīvotāju. SIA Latvijas Mobilais Telefons nodrošina plašāko mobilo sakaru un datu pārraides pārklājumu Latvijas teritorijā ar vairāk nekā 1200 bāzes stacijām<sup>92</sup>.

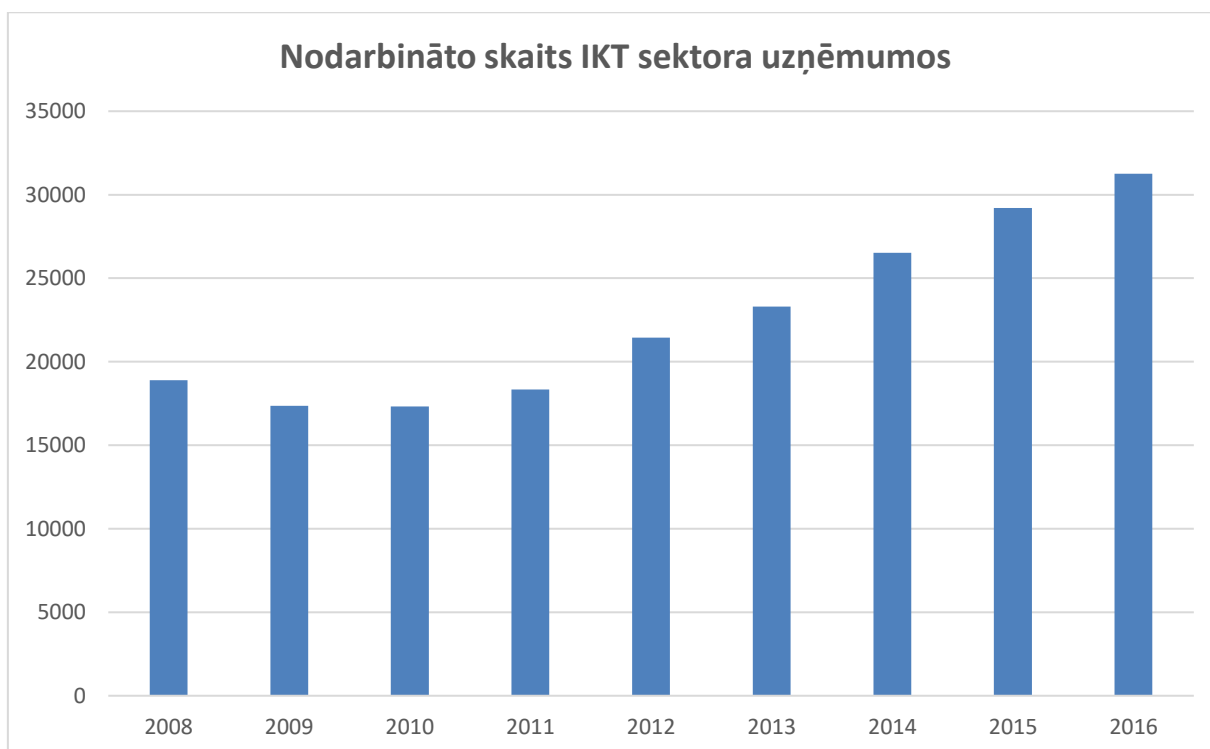
<sup>89</sup>SIA Mikrotīkls, Pieejams: <https://www.likeit.lv/employer/sia-mikrotikls/516>, (skatīts: 29.03.2018.)

<sup>90</sup>SIA Lattelecom, Pieejams: <https://m.lattelecom.lv/par-lattelecom/par-mums>, (skatīts: 29.03.2018.)

<sup>91</sup>Labs of Latvia. 2017. Latvijas startup uzņēmuma 4SmartStreets mašīnredzes risinājums brīvo stāvvietu meklēšanai, Pieejams: <http://ej.uz/jpfn>, (skatīts: 15.04.2018.)

<sup>92</sup>SIA Latvijas Mobilais Telefons, Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv/par-lmt-2>, (skatīts: 01.04.2018.)

### 2.3. Latvijas informāciju un komunikāciju tehnoloģiju vides raksturojums

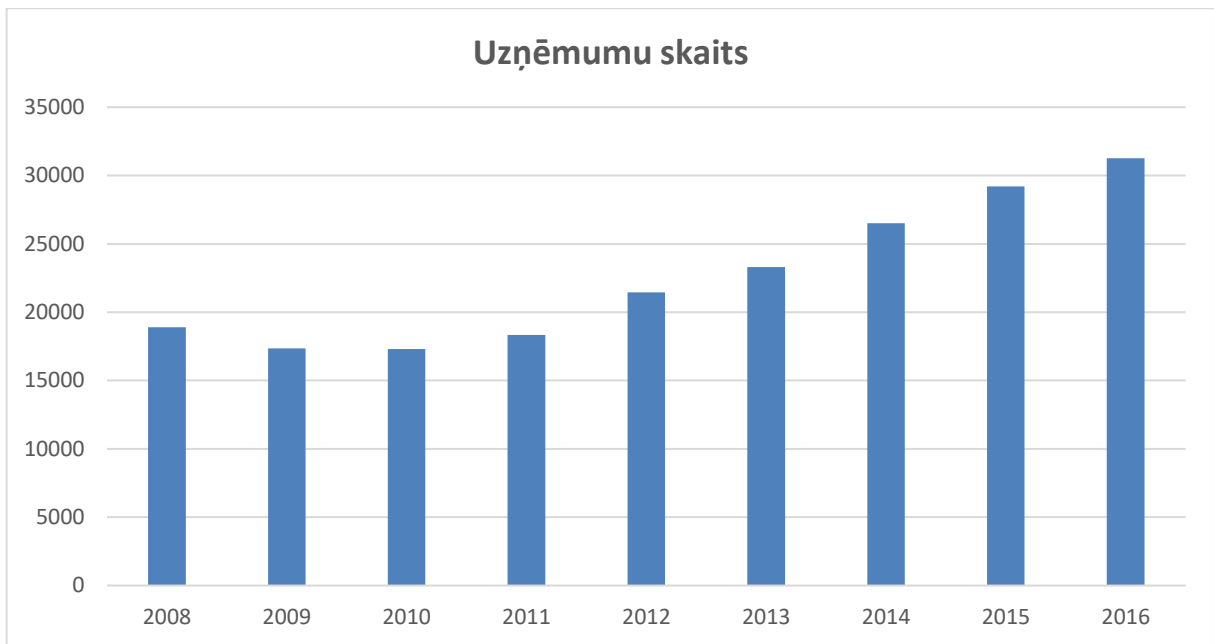


2.6. att. Latvijas IKT nozares darbinieku skaits no 2008. gada līdz 2016. gadam<sup>93</sup>

Visi IKT nozares rādītāji pēdējo gadu laikā ir būtiski pieauguši. Centrālās statistikas pārvaldes dati liecina, ka nodarbināto skaits pēdējos gados ir pieaudzis un 2016. gadā ir nodarbināti 31,3 tūkstošus darbinieku (skat 2.6 att.), bet uzņēmumu skaits ir sasniedzis aptuveni 6,5 tūkstošus uzņēmumu (skat 2.7. att.). Ir būtiski tas, ka IKT sektora pievienotās vērtības īpatsvars (IKP) ir pieaudzis un tā vērtība ir sasniegusi 4,7% (skat 2.8. att.).

Šī statistika sniedz iespaidu par pēdējo gadu Latvijas informāciju un komunikāciju tehnoloģiju attīstību, kā arī tā dod iespaidu par nākotnes pozitīvajām tendencēm, kas ir būtiskas gan lokālajiem, gan eksportējošajiem Latvijas informāciju un komunikāciju tehnoloģiju nozares uzņēmumiem.

<sup>93</sup>Autora veidots pēc Lursoft statistikas datiem, Pieejams: [https://www.lursoft.lv/lursoft\\_statistika/?&pcurr=EUR&id=365&year=2015](https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&pcurr=EUR&id=365&year=2015), (skatīts 03.04.2018.)



2.7. att. Latvijas IKT uzņēmumu skaits no 2008. gada līdz 2016. gadam<sup>94</sup>

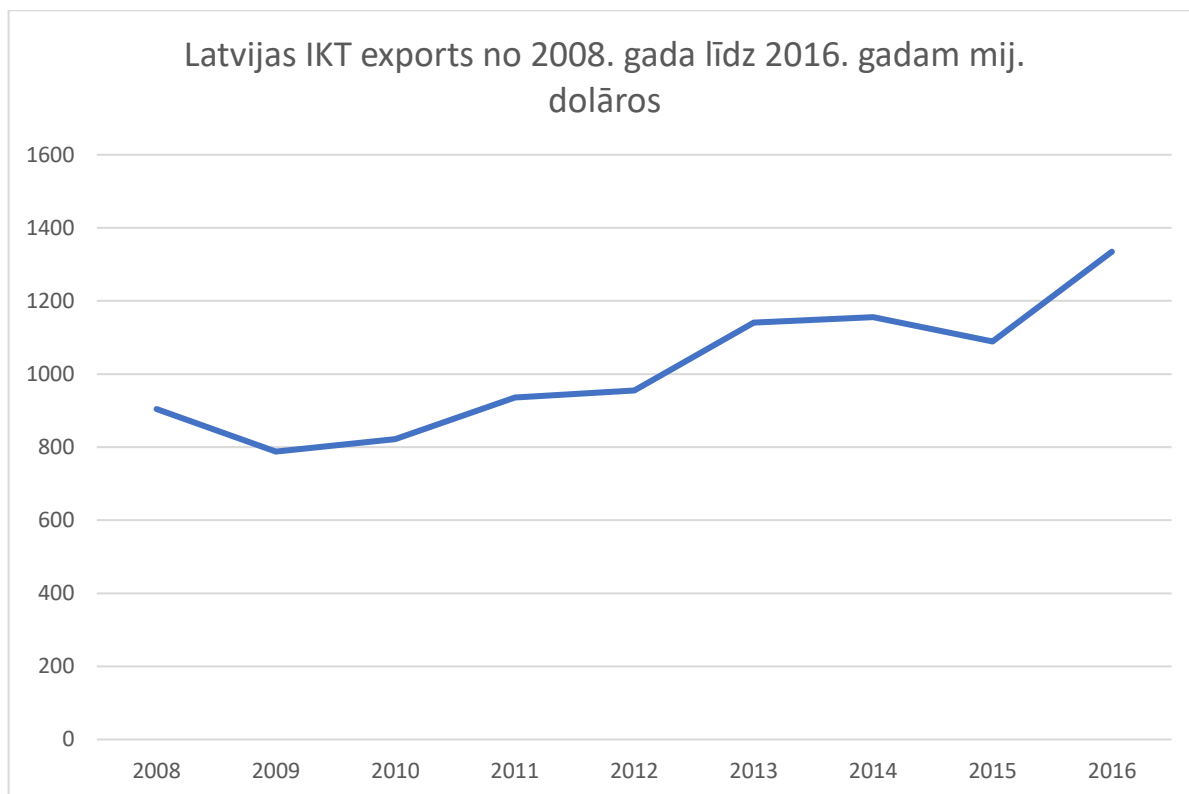


2.8. att. IKT sektora pievienotās vērtības īpatsvars iekšzemes kopproduktā (faktiskajās cenās, % no kopējās pievienotās vērtības)<sup>95</sup>

<sup>94</sup>Autora veidots pēc centrālās statistikas pārvaldes datiem. Pieejams: [http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/zin/zin\\_datoriz\\_ikt\\_sektors/IT0230\\_29.px/?rxid=562c2205-ba57-4130-b63a-6991f49ab6fe](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/zin/zin_datoriz_ikt_sektors/IT0230_29.px/?rxid=562c2205-ba57-4130-b63a-6991f49ab6fe), (skatīts: 03.04.2018.)

<sup>95</sup>Autora veidots pēc centrālās statistikas pārvaldes datiem. Pieejams: [http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/zin/zin\\_datoriz\\_ikt\\_sektors/IT0230\\_29.px/table/tableViewLayout2/?rxid=cdeb978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/zin/zin_datoriz_ikt_sektors/IT0230_29.px/table/tableViewLayout2/?rxid=cdeb978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0), (skatīts: 03.04.2018.)

Pēc Latvijas Bankas pieejamajiem datiem<sup>96</sup> Latvijas informācijas un komunikācijas tehnoloģijas nozares pakalpojumu eksports pagājušā gada ceturtajā ceturksnī ir pieaudzis par 23% attiecībā pret to pašu laika periodu. Tā vērtība ir sasniegusi 183 miljonus eiro. Salīdzinot 2017. gadu ar 2016. gadu, industrijas pakalpojumu eksports ir pieaudzis par 16%.



### 2.9. att. Latvijas IKT eksports no 2008. gada līdz 2016. gadam mij. dolāros<sup>97</sup>

Apskatot 2.6. attēlā pieejamo informāciju, var secināt, ka pēdējo gadu laikā Latvijas IKT nozare ir piedzīvojusi izaugsmi, kā arī ir novērojama pozitīva tendence salīdzinot 2016. gadu ar 2015. gadu, visi nozares ietekmējošie rādītāji ir uzrādījuši pieaugumu, kas norāda uz Latvijas IKT nozares uzņēmumu milzīgo eksportspēju. Lai uzņēmums spētu veiksmīgi darbotos ārvalstu tirgū un konkurētu ar globāla mēroga uzņēmumiem, ir nepieciešams radīt risinājumus ar augstu pievienoto vērtību. Lai spētu izveidot šādus risinājumus, ir nepieciešams sekot līdzi IKT nozares tendenču attīstībai.

<sup>96</sup>Latvijas Banka, Pieejams: <https://statdb.bank.lv/lb/Data.aspx?id=128>, (skatīts 03.04.2018.)

<sup>97</sup>Autora veidots pēc centrālās statistikas pārvaldes datiem. Pieejams: [http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/zin/zin\\_datoriz\\_ikt\\_sektors/IT0270\\_euro.px/?rxid=562c2205-ba57-4130-b63a-6991f49ab6fe](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/zin/zin_datoriz_ikt_sektors/IT0270_euro.px/?rxid=562c2205-ba57-4130-b63a-6991f49ab6fe), (skatīts: 03.04.2018.)

## 2.4. IKT attīstības tendenču nozīmība Latvijā

IKT nozares attīstības tendences uzņēmējiem norāda uz jaunām iespējām, taču jaunu tehnoloģiju attīstība spēj radīt papildu slogu publiskajiem spēlētājiem – sākot ar publiskajiem iepirkumiem un beidzot ar datu aizsardzību.

Lai Latvija spētu izmantot jaunās IKT nozares iespējas un rastu ieguvumu, Latvijai ir jāpaaugstina IKT nozares kompetences līmenis un tas ir jādara sākot jau ar pašvaldībām. Lai uzņēmumi veiksmīgi spētu pielāgot dažādus jaunus IKT risinājumus, patērētājam ir jāspēj orientēties piedāvājumā un precīzi komunicēt savas vajadzības, taču pagaidām Latvijas publiskās institūcijas nav starp digitalizācijas pionieriem un vairāku publiskā sektora IKT projektu ietvaros ir radīti produkti, kas nav vajadzīgi un kuru potenciālu nevar izmantot Latvijā, vai arī tie slikti darbojas<sup>98</sup>.

Automatizācija regulēs Latvijas darbaspēka tirgu un automatizācijas lielākais potenciāls ir fiziskām darbībām un dažādu iekārtu un mašīnu ekspluatācijai. Tiek paredzēts, ka tehniski šobrīd ir iespējams automatizēt 81%<sup>99</sup> no laika, kas tiek veltīts šādu darbību veikšanai.

Liels automatizācijas potenciāls ir datu ievākšanai (64%) un apstrādei (69%), bet viszemākais potenciāls ir cilvēku vadībai un attīstībai. Salīdzinot nozares, šobrīd vislielākais tehnisko risinājumu iespējas dažādu automatizācijas aktivitāšu veikšanai ir izmitināšanas un ēdināšanas pakalpojumu, apstrādes rūpniecības un transporta un uzglabāšanas nozarēs, salīdzinoši mazāk – izglītībā, uzņēmumu vadībā un veselības aprūpē<sup>100</sup>.

Jaunas tehniskās iespējas vēl nenozīmē to, ka automatizācija jau ir īstenota. Modelējot dažādus scenārijus pašreiz pieejamo tehnoloģiju ieviešanai ir jāņem vērā, ka laika ziņā ir iespējamas būtiskas nobīdes. Pastāvot dažādiem priekšnosacījumiem (ekonomiskiem, tehniskiem, juridiskiem u.c.), pilnīga esošo risinājumu ieviešana varētu notikt līdz 2055. gadam, bet tā varētu ieilgt par vismaz vēl 20 gadiem. Dažādas darbaspēka liecina par to, ka automatizācija vispirms tiks ieviesta ekonomiski attīstītākajās valstīs<sup>101</sup>.

IKT nozares attīstības tendences uzņēmumu līmenī var sniegt plašas specializācijas iespējas, un atsevišķi Latvijas uzņēmumi atrodas starp līderiem savos nišas tirgos. Ir nepieciešams izveidot vietējo ekosistēmu, kura spētu augt un attīstīties veiksmīgajiem industrijas pārstāvjiem palīdzot jaunajiem uzņēmumiem IKT nozarē.

---

<sup>98</sup>Spuriņš U., Sjudņukovs E., *IKT NOZARE: IZRĀVIENA SCENĀRIJS*, Domnīca Certus, Rīga, 10. lpp.

<sup>99</sup>Turpat

<sup>100</sup>Turpat 11. lpp.

<sup>101</sup>Turpat 11. lpp.

IKT attīstības tendences liecina par to, ka uzņēmējiem IKT nozarē ir jākoncentrējas uz darbības sfērām ar jaunajām tehnoloģijām, kuras jau patlaban maina pastāvošo lietu kārtību, kā arī to pielietojums turpinās būtiski augt tuvāko gadu laikā.

Šīs darbības sfēras ir<sup>102</sup>:

### **Mākslīgais intelekts**

Jaunie sasniegumi mašīnmācīšanās jomā un kombinācijā ar mākoņdatošanu, kā arī datu ievākšanu internetā ir radījusi situāciju, kad šī tehnoloģijas pielietojums jau ir komerciāli izdevīga jau šobrīd.

### **Dziļā mācīšanās jeb mašīnmācīšanās**

Mašīnmācīšanās tiek plaši izmantota datu centros un mašīnmācīšanās tiek izmantota, lai samazinātu datu centriem izplatīto datu apjomu. Dažādām vertikālēm jau tiek izvietotas tādas lietojumprogrammas kā attēls, video un audio pazīšana. Mašīnmācīšanās lielā mērā ir atkarīgs no paātrinātājiem un tiek izmantots dažādām palīgfunkcijām.

### **Digitālās valūtas.**

Bitcoin, Ethereum un jaunpienācēji Litecoin, Dash un Ripple ir kļuvuši par kriptotirgus galvenajām valūtām, kā arī turpmāk kļūs par plašāk pieņemtiem tirdzniecības līdzekļiem. Digitālās valūtas izraisīs uzlabotu kiberdrošību, jo likmes būs augstākas, kad to vērtības pieaugs. Turklāt digitālās valūtas turpinās iespējot un aktivizēt citas tehnoloģijas, piemēram, mākoņdatošana, IoT, malu skaitļošana u.c.

### **Blokķēde.**

Bitcoin kriptovalūtas pamatā ir esošās blokķēdes datu tipa dalītā datubāze un tā iegūs jaunus pielietojuma veidus. Ekonomikā, kas darbojas uz sadarbības un savstarpējās uzticēšanās principiem, blokķēde ir kā pamats, kas ļauj identificēt dalībniekus un nodrošināt piekļuvi dalībnieku reputāciju veidojošajam rīcību katalogam.

### **Robotika.**

Lai arī robotikas pētījumi ir veikti daudzus gadu desmitus, robotikas pieņemšana nav uzplaukusi. Pēdējos gados ir vērojama arvien lielāka patērētāju interese par robotu tirgus pieejamību, kā arī par militārajiem un rūpnieciskajiem robotiem. Tiek prognozēts, ka tas izraisīs plašāku robotikas pieņemšanu medicīnā attiecībā uz aprūpi un citiem veselības aprūpes lietojumiem. Kopā ar DL robotika turpināsies 2018. gadā.

### **Automatizēta transportēšana.**

---

<sup>102</sup>Paul Sallomi: Technology Industry Outlook 2018, Pieejams: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/technology-industry-outlook.html>, (skatīts: 05.04.2018.)

Lai gan solījums par pilnīgi autonomiem transportlīdzekļiem ir palēninājies daudzu šķēršļu dēļ, ir turpinājusies ierobežota automatizētās palīdzības izmantošana, piemēram, stāvvietu palīdzība, video atpazīšana un brīdinājumi par izbraukšanu no joslas vai pēkšņu šķēršļu identificēšana.

### **Virtuālā un paplašinātā realitāte**

Sensoru uzlabojumi un ar tiem aprīkotās kopējā tīklā saslēgtās ierīces ir radījušas jaunas iespējas apkārtējās fiziskās vides un digitālās vides kopējai integrācijai. Patlaban galvenais uzsvars ir uz vizuālo saplūšanu, bet nākotnē paredzams, ka tas aptvers visas cilvēka maņas.

Lai uzņēmumi varētu sekot jaunajām tendencēm, kuru izveidei ir nepieciešami gan lieli kapitālresursi, gan arī intelektuālie resursi, ir nepieciešams apvienot resursus un dibināt atsevišķus tirgus ieiešanas veidus<sup>103</sup>:

1. Mūsdienu tehnoloģiju platformu izstrādē iesaistītā sarežģītība prasa dziļu pieredzi vairākās jomās. Lai efektīvāk spētu konkurēt starp IKT nozares uzņēmumiem ir jāspēj apvienot savus resursus savstarpējam ieguvumam jomās, kurās viņiem ir vajākas prasmes.
2. Apvienošanās, pārņemšana un nodalīšana nodrošina ātru ceļu, lai pārspētu konkurenci gan nozarē, gan ārpus tās. Darba ņēmēji un nodalīšana var palīdzēt uzņēmumiem ātri mērot spēkus. Veidojot kopuzņēmumus, tehnoloģiju uzņēmumi, izmantojot savas riska grupas, var aktīvi ieguldīt sākuma darbos tādās izaugsmes jomās kā mākslīgais intelekts.

IKT nozare, kurā pēdējo piecdesmit gadu laikā atsevišķiem uzņēmumiem ir izdevies sasniegt milzīgu izaugsmi un no maziem uzņēmumiem pārtapt par uzņēmumiem vairākus miljardu vērtībā. Daudz jauni un ambiciozi uzņēmēji izvēlas veidot uzņēmumus tieši IKT nozarē un IKT speciālisti uz šiem jaunuzņēmumiem var skatīties kā uz karjeras un attīstības iespējām, kas izvēlas koncentrēties uz jaunu produktu radīšanu un uzņēmumu veidošanu.<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup>Strategies for Technology Companies, Pieejams:

<http://www.insivaia.com/keymarketingstrategiestechnologysoftwarecompanies/>, (skatīts: 05.04.2018.)

<sup>104</sup> Spuriņš U., Sjundjukovs E., *IKT NOZARE: IZRĀVIENA SCENĀRIJS*, Domnīca Certus, Rīga, 21. lpp.

## 2.4. Eiropas IKT nozari regulējošie standarti un normatīvie akti

IKT nozare ir kļuvusi par vienu no straujāk attīstošajām nozarēm pasaulē un šo minēto nozari regulē vairāki Eiropas savienības izdoti standarti, noteikumi un prasības pret tajā darbojošajiem uzņēmumiem.

Eiropieši bieži saskaras ar šķēršļiem, izmantojot tiešsaistes rīkus un pakalpojumus. Funkcionālais digitālais vienotais tirgus radīs vidi, kurā būs mazāk šķēršļu un vairāk iespēju: tas ļaus cilvēkiem un uzņēmumiem brīvi tirgoties un ieviest jauninājumus. Viņi to var darīt brīvi, likumīgi un droši, kas savukārt padarīs viņu dzīves vieglākas.

Bieži vien bezsaistes šķēršļi vienotajam tirgum izplatās tiešsaistes digitālajā pasaulē. Tikai 7%<sup>105</sup> mazo un vidējo uzņēmumu ES nodarbojas ar pārrobežu tirdzniecību. To var mainīt, ieviešot vienoto tirgu tiešsaistē. Novērtējot ieguvumus, kas rastos Eiropas integrācijas gadījumā IMCO pētījums parāda, ka digitālais vienotais tirgus spētu nodrošināt aptuveni 415 miljardus eiro 28 Eiropas Savienības dalībvalstīs<sup>106</sup>. Konkrētās politikas jomās, kā piemēram, mākoņdatošanas ieviešanas rezultātā 80 % organizāciju spētu samazināt savas darbības izmaksas no 10 % līdz pat 20 %. Atsevišķi ieguvumi ir arī lielāka mobilitāte darbā (46 %), paaugstināta produktivitāte (41 %) un standartizācija (35 %), kā arī citas jaunas uzņēmējdarbības iespējas (33 %) un jauni tirgi (32 %).<sup>107</sup> Mazaizsargāti cilvēki (personas ar ierobežotām pārvietošanās spējām, veci cilvēki, tie kas dzīvo lauku apvidos, cilvēki ar zemu pieeju tehnoloģijām) var iegūt īpaši lielu labumu no vienotā digitālā tirgus izveides, un tādējādi Eiropas Savienībai izdotos sekmīgāk risināt aktuālās demogrāfiskās problēmas.<sup>108</sup>

Žana Kloda Junkera Komisija izvirzījusi sev mērķi izveidot vienotu kopīgu digitālo tirgu, kurā ir garantēta preču, personu, pakalpojumu un kapitāla brīva aprīte un neatkarīgi no to valstspiederības un dzīvesvietas vai cilvēku galvenās mītnes vietas, tās iedzīvotājiem un uzņēmumiem ir netraucēta un taisnīga piekļuve precēm un pakalpojumiem tiešsaistē. Digitālā vienotā tirgus stratēģija tika pieņemta 2015. gada 6. maijā un tajā iekļautas 16 konkrētas iniciatīvas, ko Eiropas Komisija ir iesniegusi un tiek izskatīta kopš 2017. gada janvāra. Tiesību aktu priekšlikumus pašlaik apspriež likumdevējs, Eiropas Parlaments un Padome<sup>109</sup>. Līguma par Eiropas Savienības darbību (LESD) 4. panta 2. punkta a) apakšpunkts, 26., 27., 114. un 115. pants<sup>110</sup>.

---

<sup>105</sup>Eiropas Komisija, Pieejams: [https://ec.europa.eu/growth/single-market\\_en](https://ec.europa.eu/growth/single-market_en), (skatīts: 18.04.2018)

<sup>106</sup>Vispārējais vienotais digitālais tirgus, Pieejams: [http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/lv/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_2.1.7.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/lv/displayFtu.html?ftuId=FTU_2.1.7.html), (skatīts: 18.04.2018.)

<sup>107</sup>Turpat

<sup>108</sup>Turpat

<sup>109</sup>Digitālais vienotais tirgus, Pieejams: [https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market\\_lv#background](https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market_lv#background), (skatīts: 18.04.2018.)

<sup>110</sup>Access to European Union law, Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/ALL/?uri=CELEX%3A12012E%2FTXT>, (skatīts: 18.04.2018.)

Digitālais vienotais tirgus rada iespējas jauniem uzņēmējiem uzsākt uzņēmējdarbību un sasniegt mērķauditoriju vairāk nekā 500 miljonu cilvēku tirgū. Digitālā vienotā tirgus izveide Eiropas ekonomikai var dot EUR 415 miljardus gadā, radīt darbavietas un pārveidot to, kā cilvēki veic norēķināšanos par sabiedriskajiem pakalpojumiem. Digitālo tehnoloģiju plašāka izmantošana uzlabo pilsoņu piekļuvi informācijai un kultūrai un uzlabo viņu darba iespējas. Digitālā vienotā tirgus izveide var arī veicināt modernu, atklātu valdības attīstību.

Digitālā vienotā tirgus izveide Eiropai ļautu paturēt līderes pozīciju pasaules digitālajā ekonomikā un lai Eiropa spētu saglabāt inovatīvu un konkurētspējīgu lomu pasaules digitālajā tirgū, ir nepieciešams mainīt esošās tendences, kā arī ir nepieciešams radīt jaunu pieeju esošajam nozares regulējumam:

- Pilnībā saskaņota un būtiski samazināta visas Eiropas regulēšanas metode, kas lielākoties orientēta uz konkurences likumā paredzēto mehānismu pielietojumu.
- Visaptverošs īstermiņa un ilgtermiņa skatījums uz visām patērētāju izmaksām un ieguvumiem, īpaši uzsverot patērētāju ieguvumus ilgtermiņā, ko sniedz investīcijas.
- Pilnīgam skatījumam uz vērtību ķēdi tehnoloģiski agnostiskā veidā no daudzveidīga ģeogrāfiskā lēnča<sup>111</sup>.

Informācijas un telekomunikācijas tehnoloģijas veicina inovācijas un konkurētspējas attīstību privātajā un publiskajā sektorā, kā arī tā rezultātā tiek veicināta zinātnes progress visās disciplīnās. Tādējādi ietvara programma Apvārsnis 2020 vai Horizon 2020<sup>112</sup>, kas ir visu laiku lielākā ES pētniecības un inovāciju programma, ar IKT saistītās tēmas var atrast visās prioritātēs, sākot no "Izcilības zinātnes" līdz "Industriālais līderībai" un "Sabiedriskajām problēmām".

Lai Eiropas Savienība spētu nodrošinātu taisnīgu, atvērtu un drošu digitālo vidi, tās Komisija ir konstatējusi trīs galvenos aktuālos uzdevumus<sup>113</sup>:

- nodrošinātu, ka tiešsaistes platformas var turpināt sniegt labumu ekonomikai un sabiedrībai,
- attīstīt Eiropas datu ekonomiku ar tās pilnu potenciālu,
- aizsargāt Eiropas aktīvus, risinot kibernetikas drošības problēmas.

---

<sup>111</sup>Digitālais vienotais tirgus, Pieejams: [https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market\\_lv#background](https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market_lv#background), (skatīts: 18.04.2018.)

<sup>112</sup>Work Programme under H2020, Pieejams: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/information-and-communication-technologies>, (skatīts: 18.04.2018.)

<sup>113</sup>Shaping the Digital Single Market, Pieejams: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/policies/shaping-digital-single-market>, (skatīts: 18.04.2018.)

Turklāt ir arī aplūkotas vairākas svarīgas politikas jomas, kas ir svarīgas datu ekonomikas patiesās vērtības atbloķēšanai<sup>114</sup>:

- Digitālās prasmes,
- Digitalizēta nozare un pakalpojumi (piemēram, savienoti automobiļi, FinTech),
- Datorskaitļošana
- Mākslīgais intelekts,
- Sabiedrisko pakalpojumu un e-pārvaldes modernizācija,
- Veselība un aprūpe.

### **Darba programmas ICT-LEIT daļā ir noteiktas galvenās IKT nozares darbības līnijas<sup>115</sup>:**

- E-komercijas veicināšana ES, risinot problēmu risināšanu, padarot pārrobežu pasta sūtījumu piegādi pieejamāku un efektīvāku.
- ES autortiesību noteikumu modernizēšana, lai pielāgotos digitālajam laikmetam.
- ES audiovizuālo noteikumu atjaunināšana un darbs ar platformām, lai radītu taisnīgāku vidi ikvienam, veicinātu ekonomiku, aizsargātu bērnus un cīnītos pret naida runu.
- Eiropas reakcijas uz kibernetiskiem draugiem paplašināšana, stiprinot ENISA, ES kibernetiskās drošības aģentūru un izveidojot efektīvu Eiropas Savienības kibernetisko drošību un krimināltiesisko rīcību, lai labāk aizsargātu Eiropas pilsoņus, uzņēmumus un valsts iestādes.
- Eiropas datu ekonomikas potenciāla atbrīvošana ar bezpersonu sistēmu datu brīvai plūsmu ES.
- Nodrošināt, lai ikvienam ES ir pieeja vislabākajam iespējamajam interneta savienojumam, tādējādi dodot iespēju iesaistīties digitālajā ekonomikā.
- E-privātuma noteikumu pielāgošana jaunajai digitālajai videi.
- Palīdzēt lielajiem un mazajiem uzņēmumiem, pētniekiem, pilsoņiem un valsts iestādēm izmantot jaunās tehnoloģijas, nodrošinot ikvienam nepieciešamās digitālās prasmes un finansējot ES pētniecību veselības jomā un augstas veiktspējas datorzinību nozarē.

Latvijas IKT nozares uzņēmumiem būtu jāizmanto Eiropas digitālā vienotā tirgus piedāvātās iespējas, lai paplašinātu sava uzņēmuma darbības rādus un atvieglotu ceļu ieejot ārējā tirgū. Atbalsts no Eiropas Savienības puses, kā arī lielākas mērķauditorijas sasniegšana ir papildu stimuls uzsākt uzņēmējdarbību tieši šajā nozarē un tirgū.

---

<sup>114</sup>Shaping the Digital Single Market, Pieejams: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/policies/shaping-digital-single-market>, (skatīts: 18.04.2018.)

<sup>115</sup>ICT-LEIT, Pieejams: [http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2016\\_2017/main/h2020-wp1617-leit\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2016_2017/main/h2020-wp1617-leit_en.pdf), (skatīts: 18.04.2018.)

### 3. LATVIJAS UZŅĒMUMU STRATĒGIJA IEIEŠANAI ĀRĒJĀ TIRGŪ

#### 3.1.Pētījuma process

Diplomdarba mērķis ir analizēt Latvijas IKT nozares uzņēmumu ārējā tirgus ieiešanas stratēģijas ārējā tirgū un sniegt priekšlikumus Latvijas uzņēmumiem, kas plāno paplašināt sava uzņēmuma darbību ārējā tirgū. Diplomdarba nolūkam autors veica kvalitatīvo pētījumu. Pētījuma metodoloģija - aptauja.

Pētījuma objekti ir 20 Latvijas IKT uzņēmumi, kas veic darbību ārējā IKT nozares tirgū. Pētījuma nolūkam tika izveidota aptauja balstoties uz tirgus ieiešanas stratēģijas teorētiskajiem aspektiem un IKT nozares jautājumiem (skat. Pielikums Nr.1). Pētījumam paredzētā aptauja tika izveidota interneta vietnē [www.visidati.lv](http://www.visidati.lv) un to veido 10 jautājumi par ārējā tirgus ieiešanu un IKT nozari.

Pētījumam nepieciešamo respondentu sarakstu- Latvijas IKT sektora uzņēmumus, kas darbojas ārējā tirgū, autors ieguva no mājaslapas [www.EXIM.lv](http://www.EXIM.lv)<sup>116</sup>.

EXIM ir Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras (LIAA) ārējās tirdzniecības portāls. EXIM ir uz eksportu orientēta tiešsaistes datu bāze ar mērķi nodrošināt informācijas apmaiņu par importa un eksporta iespējām Latvijas un ārvalstu uzņēmējiem internetā.

Izmantojot EXIM pieejamo datubāzi autors atlasīja visus EXIM mājaslapā norādītos Latvijas IKT nozares uzņēmumus, kas veic starptautisko tirdzniecību. Aplūkojot uzņēmumu mājaslapās autors ieguva kontaktus, uz kuriem tika nosūtīti e-pasti ar aptauju un iegūtas atbildes uz jautājumiem. Šī aptauja bija pieejama no 2018. gada 19. marta līdz 22. aprīlim.

Lai gūtu priekšstatu par Latvijas IKT nozares ārējā tirgus ieiešanas stratēģijām, autors nosūtīja IKT nozares uzņēmumiem e-pastus ar aptauju un izveidoja rezultātu apkopojumu. Šī aptauja bija pieejama no 19. marta līdz 22. aprīlim un atsaucība uz aptauju bija salīdzinoši liela, jo no visiem aptaujas respondentiem uz e-pastu aptaujas jautājumiem atbildēja 20 respondenti jeb 33%, savukārt, 43% jeb 26 respondenti atbildi nesniedza vispār, 15% jeb 9 respondenti sacīja, ka ir aizņemti darbā un pagaidām nespēs atbildēt un 8% jeb 5 respondenti sacīja, ka izpildīs aptauju, bet tālāka atbilde no šiem uzņēmumiem netika saņemta.

---

<sup>116</sup>Latvian Export and Import Directory, Pieejams: [http://www.exim.lv/companies?combine=Keywords&&&field\\_industry\\_tid\[0\]=2070&field\\_industry\\_tid\[1\]=4994&&&page=1](http://www.exim.lv/companies?combine=Keywords&&&field_industry_tid[0]=2070&field_industry_tid[1]=4994&&&page=1), (skatīts: 17.03.2018)

Neskatoties uz to, ka atbildēja tikai daļa no visiem aptaujātajiem uzņēmumiem, 20 respondenti ir pietiekami liels apjoms, lai diplomdarba nolūkam varētu aprakstīt un pamatot Latvijas IKT nozares ārējā tirgus ieiešanas stratēģijas izvēli un, iespējams, ka daļa no neatbildējušajiem uzņēmumiem tāpat nodarbojas ar tiešo eksportēšanu un tas tieši neietekmētu iegūto rezultātu par Latvijas IKT nozares uzņēmumu izmantoto ārējā tirgus ieiešanas stratēģiju, taču, iespējams, ka arī kāds uzņēmums nodarbojas ar filiāles veidošanu vai kopuzņēmumu vai meitas uzņēmumu veidošanu, bet tendences norāda uz to, ka maz Latvijas uzņēmumu izvēlas tieši licencēšanas vai franšīzes ārējā tirgus ieiešanas stratēģijas, jo tās ir vissarežģītākās un prasa vislielākos intelektuālos resursus.

No 20 uzņēmumiem jeb 33% no uzņēmumiem, kas atbildēja uz aptauju, lielākā daļa nodarbojas ar datorprogrammēšanu, konsultēšanu un citām saistītām darbībām, savukārt atsevišķi uzņēmumi nodarbojas ar vairumtirdzniecību vai mazumtirdzniecību konkrētā teritorijā un 2 uzņēmumi veido datu apkalpošanas sistēmas priekš uzņēmumiem ārvalstīs.

### 3.2. Aptaujas rezultāti



3.1. att. Aptaujas 1. jautājuma rezultātu apkopojums

Pirmajā aptaujas jautājumā uzņēmumiem vajadzēja norādīt ar kādu ārējā tirgus ieiešanas stratēģiju tie darbojas IKT tirgū (skat. 3.1. Att.). 70% jeb 14 no 20 uzņēmumiem, kas savu ārējā tirgus ieiešanas stratēģiju ārējā IKT tirgū norādīja eksportēšanu. Šī ārējā tirgus ieiešanas stratēģija neprasa lielu kapitāla un resursu ieguldījumu, kā arī tā ir ar mazu risku un ar augstu kontroli pār produktu eksporta valstī. Šie Latvijas IKT nozares uzņēmumi ir dažāda lieluma un tie nodarbojas ar dažādu preču un pakalpojumu pārdošanu un eksportu uz ārvalstīm.

Viens uzņēmums jeb 5% , kā savu ārējā tirgus ieiešanas stratēģiju ārējā IKT tirgū norādīja kopuzņēmumu. Šim uzņēmumam ir sadarbības partneri Igaunijā, ar kuriem kopā tiek veikta saimnieciskā darbība šajā reģionā. Šis uzņēmums nodarbojas ar dažādu programmatūru izstrādi un datorsistēmu uzturēšanu.

Viens uzņēmums jeb 5%, kā savu ārējā tirgus ieiešanas stratēģiju ārējā IKT tirgū norādīja meitasuzņēmumu izveidi. Šis uzņēmums nodarbojas ar programmatūru izveidi.

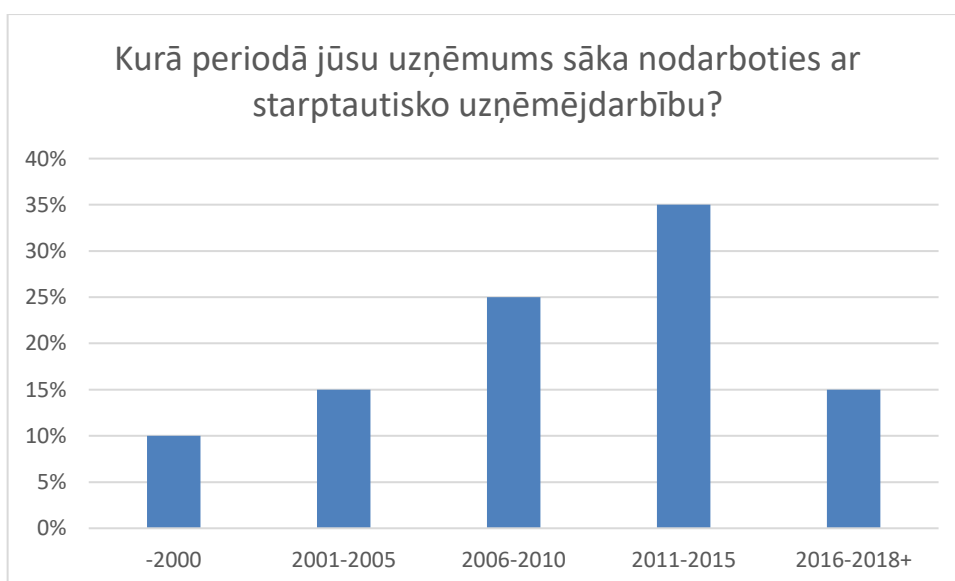
Trīs uzņēmumi jeb 20% norādīja, ka viņu ārējā tirgus ieiešanas stratēģija IKT tirgū ir filiāļu veidošana. Viens uzņēmums nodarbojas ar sabiedriskā transporta sistēmu regulēšanu un veidošanu. Otrs uzņēmums, kas nodarbojas ar filiāļu veidošanu , savukārt otrs uzņēmums nodarbojas ar dažādu ierīču tirdzniecības starpniecību. Trešais uzņēmums nodarbojās ar mobilo telefonu un ierīču pārdošanas starpniecību Eiropas robežās.



**3.2. att. Aptaujas 2. jautājuma rezultātu apkopojums**

Otrajā jautājumā respondentiem bija jānorāda, kā viņi paši vērtē savu iepriekšējo pieredzi starptautiskajā uzņēmējdarbībā (skat. 3.2.Att.) un 10% atzīmēja, ka viņu pieredze starptautiskajā uzņēmējdarbībā ir maza, 20% atbildēja ka viņu pieredze ir vidēji maza, 35 % jeb vairākums atbildēja ka viņu pieredze ir vidēja, 30% atbildēja ka viņu pieredze ir vidēji liela un 5% atbildēja, ka viņu pieredze starptautiskajā uzņēmējdarbībā ir liela. Šis jautājums tiek arī apstiprināts nākamajā jautājumā par starptautiskās uzņēmējdarbības aizsākšanu (skat. 3.3.Att.).

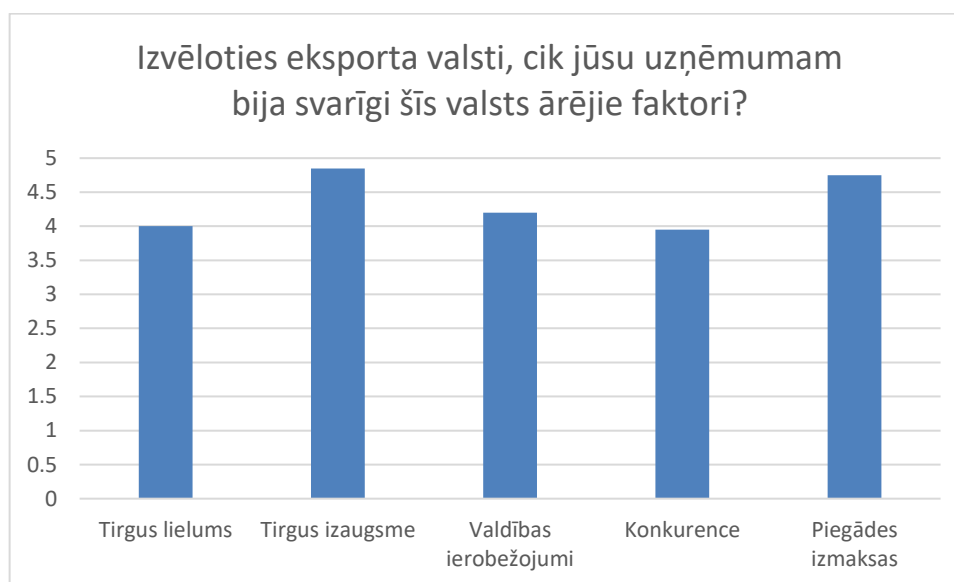
Pēc šīs statistikas var secināt, ka vairums uzņēmēju, kas darbojas ar IKT nozares eksportu ir jauni uzņēmēji bez īpašas pieredzes starptautiskajā uzņēmējdarbībā un šī ir nozare var būt, kā potenciāls uzņēmējiem, kas plāno nodarboties ar uzņēmējdarbību ārvalstīs.



**3.3. att. Aptaujas 3. jautājuma rezultātu apkopojums**

Trešajā jautājumā respondentiem tika jautāts un prasīts atzīmēt, kad viņu uzņēmums sāka nodarboties ar starptautisko uzņēmējdarbību un rezultāti bija sekojoši: 10% no respondentiem atbildēja, ka viņu uzņēmums ar starptautisko uzņēmējdarbību sāka nodarboties līdz 2000. gadam, 15 % no respondentiem norādīja, ka viņu uzņēmums sāka nodarboties ar starptautisko uzņēmējdarbību no 2001. gada līdz 2005. gada periodā. 25% respondentu atzīmēja, ka viņu uzņēmums ar starptautisko uzņēmējdarbību darbojas no 2006. gada līdz 2010. gada perioda. Vairākums jeb 35% norādīja, ka viņu IKT nozares uzņēmums ārējā tirgū darbojas kopš 2006-2010. gada perioda un 15% uzņēmumu norādīja, ka viņu IKT nozares uzņēmums nodarbojas ar starptautisko tirdzniecību kopš 2016. gada.

Šī statistika dod priekšstatu, ka IKT nozare ir salīdzinoši jauna un lielākā daļa uzņēmumu ir attīstības fāzē un IKT nozare joprojām ir kā potenciālā nozare jaunajiem uzņēmējiem, kas arī apstiprina iepriekšējā jautājuma rezultātus.



3.4. att. Aptaujas 4. jautājuma rezultātu apkopojums

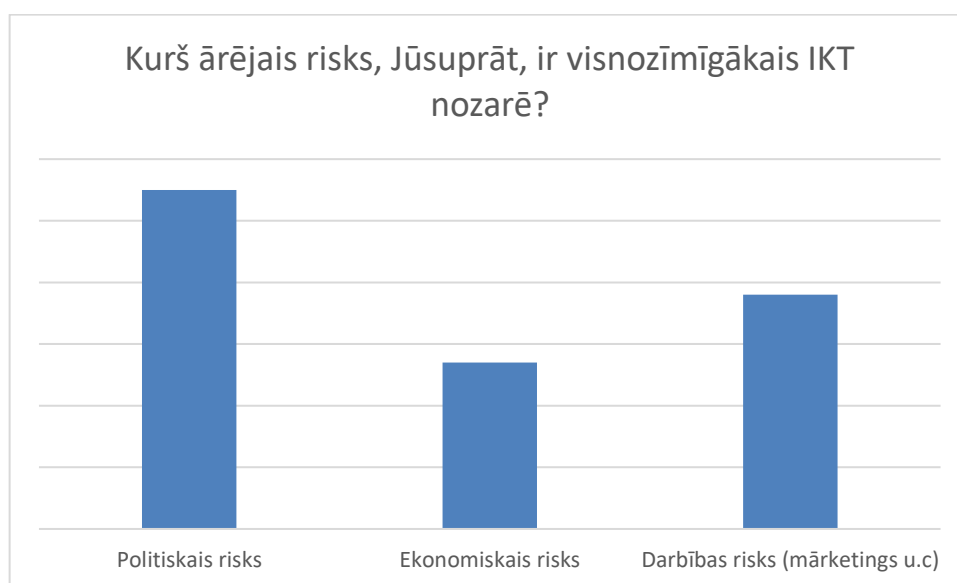
Ceturtajā jautājumā respondentiem vajadzēja, cik, viņuprāt, uzņēmumam izvēloties bija svarīgi šis valsts ārējie faktori skalā no 1 līdz 5, kur 5 ir augstākais vērtējums un 1 ir viszemākais. Šie ir svarīgi faktori uzņēmumam, kuri ir jāizvērtē pirms ārējā tirgus ieiešanas procesa. Izvērtējamie faktori bija tirgus lielums, tirgus izaugsme, valdības ierobežojumi, konkurence un piegādes izmaksas.

Tirdzniecības lielums vidēji tika novērtēts ar 4 ballēm un to respondenti ierindoja 4. vietā starp šiem ārējiem faktoriem.

Tirdzniecības izaugsme tika novērtēta ar 4,85 ballēm un to respondenti ierindoja 1. vietā starp šiem ārējiem faktoriem, kas to padara par svarīgāko faktoru IKT nozarē, izvēloties potenciālo eksporta valsti.

Valdības ierobežojumi tika novērtēti ar 4,2 ballēm un to respondenti ierindoja 3. vietā starp šiem ārējiem faktoriem. Valdības ierobežojumi ir svarīgs faktors izvēloties eksporta valsti un tas var tieši ietekmēt ārējās stratēģijas izvēli.

Konkurence vidēji tika novērtēta ar 4,7 ballēm un to respondenti ierindoja 2. vietā starp šiem ārējiem faktoriem. Strauji attīstoša nozare nozīmē to, ka ir daudz konkurentu ar līdzīgiem produktiem un pakalpojumiem.



### 3.5. att. Aptaujas 5. jautājuma rezultātu apkopojums

Nākamajā jautājumā respondentiem vajadzēja novērtēt, kurš ārējais risks pēc respondentu domām ir visnozīmīgākais IKT nozarē (skat. 3.5.Att.).

Vislielākā daļa respondentu par visnozīmīgāko risku IKT nozarē izvēlējās tieši politisko risku. 25% jeb 5 respondenti šo risku novērtēja kā otro svarīgāko IKT nozares risku, savukārt, 75% jeb 15 respondenti šo risku novērtēja kā pašu svarīgāko risku IKT nozarē, kurš būtu jāņem vērā uzņēmējiem, kuri plāno virzīties ārējā tirgū IKT nozarē.

25% jeb 5 respondenti ekonomisko risku novērtēja kā trešo svarīgāko IKT nozares risku, 60% jeb 12 respondenti novērtēja kā otro, taču tikai 2 respondenti (10%) ekonomisko risku novērtēja kā svarīgāko ārējo risku IKT nozarē, kas varētu būt izskaidrojams ar to, kāda ir IKT nozares specifika un daži produktu un pakalpojumi šajā nozarē atšķiras minimāli, lai gan mārketinga aktivitātes ir sarežģītas, salīdzinot ar iespējamajiem politiskajiem riskiem, tās neprasa pārlietu lielas pūles

75% procenti jeb 15 respondenti ekonomisko novērtēja par zemāko. Ekonomiskā situācija Eiropā ir atvieglināta, pateicoties dažādām Eiropas Savienības aktivitātēm, tāpēc maz respondentu šo faktoru novērtēja par nozīmīgu. 15% šo faktoru novērtēja kā otro svarīgāko un tikai 10% jeb 2 respondenti izvēlējās šo kā svarīgāko, iespējams, ka tas saistīts ar viņu izvēlēto produktu un tirgus situāciju.



### 3.6. att. Aptaujas 6. jautājuma rezultātu apkopojums

Aptaujas 6. jautājumā respondentiem bija jāatzīmē hierarhiskā secībā uzņēmuma iekšējos faktorus (skat. 3.6.Att.), kas ir svarīgi izvēloties tirgus ieiešanas stratēģiju.

Lielākā daļa respondentu, 60%, kā svarīgāko iekšējo faktoru izvēlējās kontroli pār uzņēmumu, kas atbilst apskatītajai teorijai par ārējā tirgus ieiešanu, jo 70% no aptaujātajiem uzņēmumiem tieši nodarbojas ar eksportu, kam kontrole ir viena no būtiskākajām priekšrocībām. Vēl 30% izvēlējās kontroli pār uzņēmumu kā otru svarīgāko faktoru un 10% to izvēlējās kā trešo.

Par otru svarīgāko faktoru respondenti atzīmēja riska lielumu. To 20% izvēlējās, kā pirmo, 70% kā otro svarīgāko, 5% kā trešo un 5% kā ceturto svarīgāko iekšējo faktoru.

Par trešo iekšējo faktoru respondenti izvēlējās nepieciešamo resursu apjomu. To kā pirmo faktoru respondenti izvēlējās 15%, kā otru 5%, kā trešo svarīgāko faktoru 20%, kā ceturto faktoru 50% un kā piekto svarīgāko iekšējo faktoru 10% no respondentiem.

Par ceturto svarīgāko iekšējo faktoru no piedāvātajiem un līdzīgu rezultātu kā bija ar nepieciešamo resursu apjomu, respondenti izvēlējās tieši personālu. Tas tika izvēlēts kā pirmais faktors 5%, kā trešais 55%, kā ceturtais faktors 30% un kā piektais svarīgāko iekšējo faktoru 10% gadījumā.

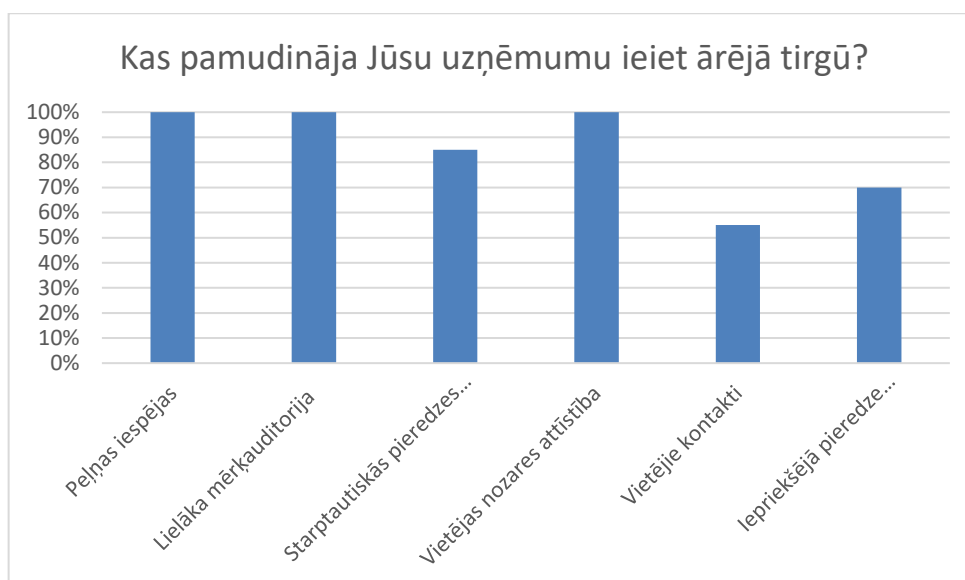
Par mazāksvarīgāko iekšējo faktoru starp respondentiem bija izvēlēts - nepieciešama iepriekšēja pieredze starptautiskajā uzņēmējdarbībā. Šo iekšējo faktoru respondenti, kā trešo izvēlējās 5%, kā ceturto 15% un šis faktors tika novērtēts kā vismazsvarīgākais faktors 80% reižu, kas to padarīja par izplatītāko atbildi, ko var izskaidrot ar to, ka šīs nozares uzņēmumi uzskata, ka nav nepieciešama liela iepriekšēja pieredze uzņēmējdarbībā, lai varētu sākt nodarboties ar starptautisko uzņēmējdarbību IKT nozarē un ka piedāvātās iespējas ir lielas priekš maziem un vidējiem uzņēmumiem, kas vēlas paplašināties ārzemēs.



**3.7. att. Aptaujas 7. jautājuma rezultātu apkopojums**

Aptaujas septītajā jautājumā respondentiem vajadzēja novērtēt, cik uzņēmumam bija svarīgi šis valsts iekšējie faktori, izvēloties eksporta valsti. (no 1 līdz 5).

Vairākums, kā vissvarīgāko iekšējo faktoru izvēlējās izaugsmes iespējas 4,85 punkti, šis rezultāts liecina par to, ka lielākoties uzņēmumi meklē peļņas iespējas, kas ir par iemeslu eksportam. Otru svarīgāko iekšējo faktoru respondenti ir novērtēja – ārējās tirdzniecības barjeras (4,7 punkti), kas var būt bijis par iemeslu, kāpēc lielākā daļa uzņēmumu ir izvēlējušies tieši eksportu, kā ārējā tirgus ieiešanas stratēģiju. Trešajā vietā ierindojas ārējie kontakti. Daļai eksportējošo uzņēmumu nav bijis pietiekami daudz kontakti, lai spētu ieiet tirgū ar kādu citu stratēģiju, tāpēc šis faktors ir novērtēts salīdzinoši augstu. Ceturtajā vietā ar 4 punktiem ir novērtētas kultūras atšķirības. Šis faktors varētu šķist ļoti svarīgs, bet IKT nozare ir salīdzinoši viendabīga un kultūras faktori sevišķi neietekmē tās darbību, kā arī lielākā daļa respondentu savu produktu eksportē no Latvijas un ar šīm kultūras atšķirībām ikdienā nesaskaras. Visbeidzot, piektajā un pēdējā vietā ir nozares pieprasījuma svārstības ar kas IKT nozarē nav tik būtiskas, jo nozare ir jauna un pieprasījums pēc tās tikai aug, tāpēc šis faktors ir novērtēts tik zemu (3,95 punkti).



**3.8. att. Aptaujas 8. jautājuma rezultātu apkopojums**

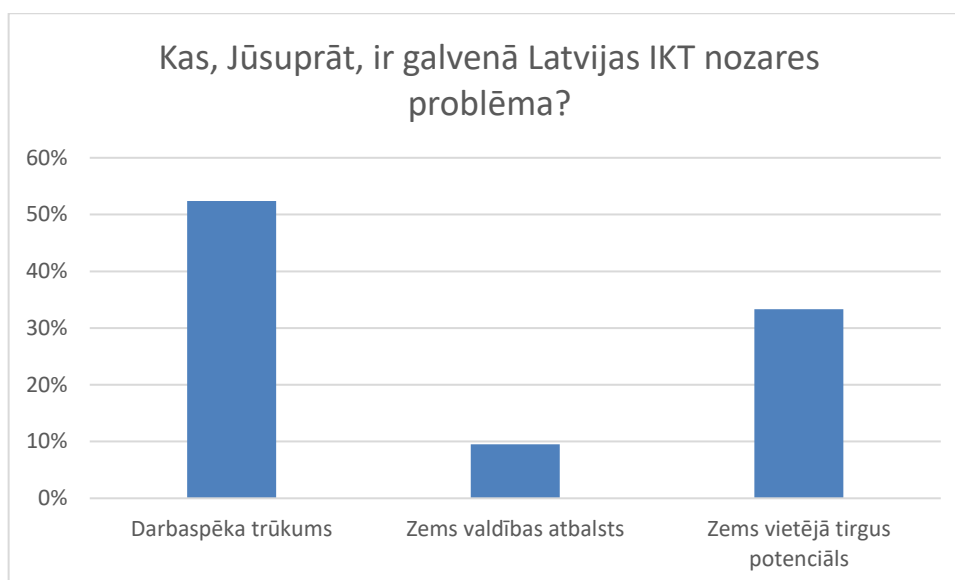
Aptaujas astotajā jautājumā respondentiem vajadzēja atzīmēt, kuri faktori ir bijuši par iemeslu eksportēt savu preci un nodarboties ar uzņēmējdarbību ārējā tirgū.

Pilnīgi visi 20 respondenti, 100% izvēlējās peļņas iespējas, lielāka mērķauditorija un vietējas nozares attīstība, kā iemeslu ārējā tirgus ieiešanai.

Kā ceturto svarīgāko faktoru respondenti ir atzīmējuši – Starptautiskās pieredzes ieguvums. To izvēlējās 17 respondenti jeb 85% no visiem respondentiem.

Piektajā vietā ierindojās - iepriekšējā pieredze starptautiskajā uzņēmējdarbībā, ko izvēlējās 70% no visiem aptaujātajiem respondentiem.

Par vismazāk svarīgāko faktoru respondenti izvēlējās - vietējos kontaktus (55%), kas izskaidro, kāpēc 70% no aptaujātajiem uzņēmumiem par tirgus ieiešanas stratēģiju ir izvēlējušies tieši eksportēšanu. Šiem respondentiem, iespējams, nav bijuši vietējie konflikti, lai īstenotu kādu citu ārējā tirgus ieiešanas stratēģiju.



**3.9. att. Aptaujas 9. jautājuma rezultātu apkopojums**

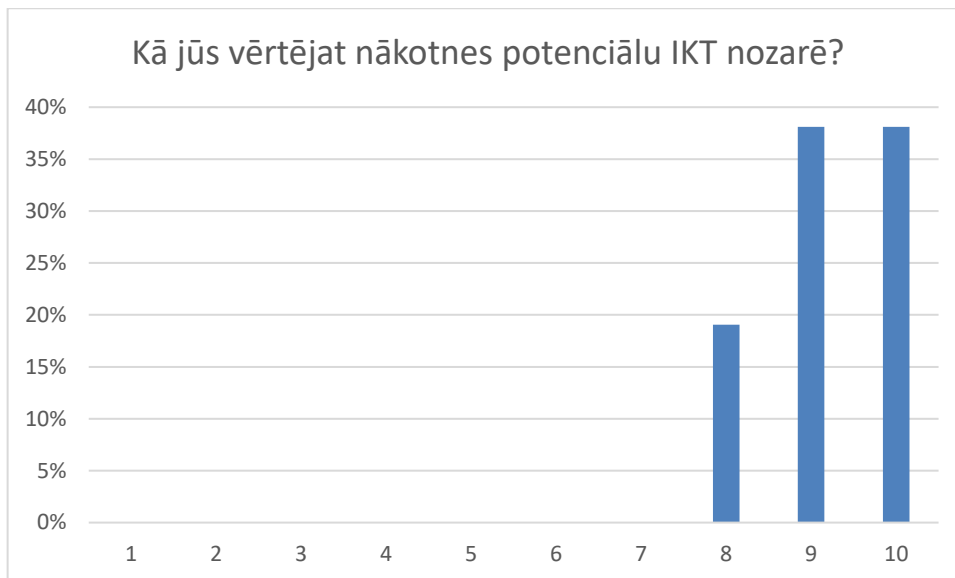
Aptaujas devītajā jautājumā (skat. 3.2.Att.) respondentiem bija jāizvēlas starp trim piedāvātajiem atbilžu variantiem, kas ir galvenā Latvijas IKT nozares problēma, kas ierobežo Latvijas IKT nozares attīstību un rada nepieciešamību eksportam. Piedāvātās atbildes bija: darbaspēka trūkums, zems valdības atbalsts un zems vietējā tirgus potenciāls. Šis jautājums izveidots balstoties uz diplomdarba 2. daļas apskatītajiem jautājumiem par IKT nozari.

Pirmo atbildi - darbaspēka trūkums izvēlējās 11 respondenti jeb 55%

Otro atbildi - zems valdības atbalsts izvēlējās 2 respondenti jeb 10%

Trešo atbildi - zems vietējā tirgus potenciāls izvēlējās 7 respondenti jeb 35%

Pēc aptaujas rezultātiem var secināt, ka lielākoties uzņēmēji uzskata, ka Latvijas IKT nozarē ir problēmas ar kvalificēta darbaspēka pieejamību un tas starp piedāvātajām izvēlēm ir galvenais iemesls veikt uzņēmējdarbību ārzemēs.



**3.10. att. Aptaujas 10. jautājuma rezultātu apkopojums**

Pēdējā - desmitajā jautājumā respondentiem vajadzēja novērtēt IKT nozares nākotnes potenciālu skalā līdz 10 ballēm.

Uz šo jautājumu respondenti atbildēja ļoti cerīgi un norādīja, ka IKT nozarē kopumā ir gaidāma attīstība un šos uzņēmumus sagaida izaugsme.

Neviens uzņēmums IKT nozares nākotnes potenciālu nevērtēja ar 7 un zemāk.

20% jeb 4 respondenti vērtēja IKT nozares nākotnes potenciālu ar 8 ballēm.

40% jeb 8 respondenti vērtēja IKT nozares nākotnes potenciālu ar 9 ballēm.

40% jeb 8 respondenti vērtēja IKT nozares nākotnes potenciālu ar 10 ballēm.

Vidēji starp visiem respondentiem IKT nozares nākotnes potenciāls tika novērtēts ar 9,2 ballēm

## SECINĀJUMI

Veidojot bakalaura darbu, autors nonāca pie sekojošiem secinājumiem:

1. Pareizas ārējā tirgū ieiešanas stratēģijas (foreign market entry strategy) izvēle ir viens no svarīgākajiem lēmumiem, kas ir jāpieņem uzņēmumam, paplašinoties uz kādu ārējo tirgu.
2. Ārējā tirgū ieiešanas iedalījuma veids ir: Eksports; Licencēšana; Kopuzņēmumu veidošana; Filiāļu un meitas uzņēmumu veidošana.
3. Izvēloties ārējā tirgus ieiešanas stratēģiju galvenais izvēles kritērijs ir, cik ļoti ārējā tirgū ieejošais uzņēmums pats pārvalda pār eksporta procesu un cik daudz starpnieku ir nepieciešami šajā eksporta procesā.
4. Ir trīs veida eksporta stratēģijas ar dažādākajām niansēm: tiešais eksports, netiešais eksports un kooperatīvais eksports.
5. Tiešais eksports ir eksporta veids, kurā uzņēmums pats izveido savu eksporta organizāciju uzņēmuma iekšienē un veido tiešu kontaktu ar dalībniekiem valstīs, uz kurām tiek eksportēts.
6. Netiešais eksports ir eksporta veids, kur tiek izmantots starpnieks valstī, uz kuru tiek eksportēta prece, uz eksporta līguma pamata.
7. Kooperatīvais eksports balstās uz to, ka uzņēmums slēdz līgumu ar citu uzņēmumu, kura partneris izmanto savu izplatīšanas tīklu, lai pārdotu eksportētāja preces.
8. Izvēloties starpniekus ārējā tirgus teritorijā, izvēli ietekmēs firmas tēls un reputācija, iekšējie un ārējie noteikumi, produktu potenciāls apgrozījuma un ienesīguma ziņā, izplatītāju pieejamība konkrētajā teritorijā un konkurentu klātbūtne tirgū, kuri jau ir pieņēmuši labākos starpniekus.
9. Licencēšanai trīs licenču veidi un to iedalījums pēc nododamo tiesību apjoma ir sekojošs: vispārējā licence, uzņēmuma licence un vienkāršā licence.
10. Licencēšana var būt izdevīga mazajiem un vidējiem uzņēmumiem vai arī uzņēmumiem ar nelielu pieredzi starptautiskajā tirdzniecībā, kad tiek veidota ārējā tirgus ieiešanas eksporta stratēģiju, taču jārēķinās, ka licencēšana var nebūt izdevīga ilgtermiņā.
11. Franšīze ir licencēšanas veids, kad pamatkompānija (franšīzes devējs) piešķir tiesības citam neatkarīgam uzņēmumam (franšīzes ņēmējam) darboties savā vārdā un konkrēti noteiktā veidā.
12. Franšīzes iedala divos veidos: tirdzniecības nosaukuma franšīze - franšīzes ņēmējs pats tirgo preces, ko ir saražojis tās franšīzes devējs un uzņēmējdarbības franšīze - franšīzes devējs pārdod visu savu uzņēmējdarbības sistēmu, kā arī savas zinātniskās kompetences.
13. Izvēloties franšīzes ārējā tirgus ieiešanas stratēģiju uzņēmumi no attīstītākajām pasaules valstīm ir spējuši veikt uzņēmējdarbību mazāk attīstītākajās valstīs, tādējādi veicinot kopēju ekonomisko attīstību un izveidojot jaunas darba vietas, kā arī veidojot konkurenci vietējiem tirgus dalībniekiem.
14. Kopuzņēmums ir stratēģiska alianse starp divām vai vairām fiziskām vai juridiskām personām ar ārvalstu uzņēmēju (uzņēmumu) līdzdalību, lai īstenotu konkrētus saimnieciskos projektus un mērķus un lai kopīgi tirgotu savus produktus un pakalpojumus.

15. Kopuzņēmumu veidošana ir efektīva, taču riskanta ārējā tirgus ieiešanas stratēģija, taču ja ārvalstīs spēj atrast vispiemērotāko partneri, ar ko kopā izveidot veiksmīgu kopuzņēmumu, ir iespējama efektīva ārējā tirgus ieiešana.
16. Ārzemju filiāles (wholly owned subsidiaries) ļauj ārvalstu investoram pārvaldīt un kontrolēt savus procesus un uzdevumus tirdzniecības, ražošanas, loģistikas un piegādes lēmumu ziņā.
17. Veidojot filiāli ārzemēs ir nepieciešams atcerēties par dažādām kultūras atšķirībām, darbībai ārējā tirgū var nākties izmantot pārnacionālo vai īpaši globālo stratēģiju, kā arī šie uzņēmumi, veidojot savas struktūrvienības ārvalstīs, var izmantot zemu darba un citu resursu izmaksu priekšrocības.
18. Koha izveidotais ārējā tirgus ieiešanas veida izvēles definējošais modelis var būt par palīgu uzņēmumiem, kuri nākotnē plāno kāda ārējā tirgus ieiešanu un ir nepieciešams veikt ārējo un iekšējo faktoru analīzi, kā arī, lai labāk izprastu konkrētā tirgus specifiku un izzināt visus tirgus un uzņēmējdarbības ietekmējošos faktorus pirms konkrētā tirgus ieiešanas.
19. Pasaules ekonomikas foruma tīklu gatavības ranga topā Latvija ieņēma 32. vietu ar indeksu 4,8. Latvija no Lietuvas atpaliek par 3 vietām un Igaunijai atpaliek par 10 vietām, kas Latviju starp visām Baltijas valstīm ierindo pēdējā vietā.
20. IKT nozares attīstības tendences uzņēmumu līmenī var sniegt plašas specializācijas iespējas, un attīstības tendences liecina par to, ka uzņēmējiem ir jākoncentrējas uz jaunajām tehnoloģijām, kuras jau patlaban maina pastāvošo lietu kārtību, kā arī to pielietojums turpinās augt tuvāko gadu laikā.
21. Lai uzņēmumi varētu sekot jaunajām tendencēm, kuru izveidei ir nepieciešami gan lieli kapitālresursi, gan arī intelektuālie resursi, ir nepieciešams apvienot resursus un dibināt atsevišķus tirgus ieiešanas veidus. Šo apvienošanu var veikt veidojot kopuzņēmumus, kur apvienojot savus resursus savstarpējiem ieguvumiem jomās, kurās viņiem ir vajākas prasmes.
22. Digitālais vienotais tirgus rada iespējas jauniem uzņēmējiem uzsākt uzņēmējdarbību un sasniegt mērķauditoriju vairāk nekā 500 miljonu cilvēku tirgū.
23. Latvijas IKT nozares uzņēmumi lielākoties izvēlas eksportēšanu, kā savu ārējā tirgus ieiešanas stratēģiju un daļa uzņēmumu ir salīdzinoši jauni uzņēmumi, kas nesēn ir sākuši nodarboties ar starptautisko uzņēmējdarbību.
24. Lielākā daļa respondentu, 60%, kā svarīgāko iekšējo faktoru izvēlējās kontroli pār uzņēmumu, kas atbilst apskatītajai teorijai par ārējā tirgus ieiešanu, jo 70% no aptaujātajiem uzņēmumiem tieši nodarbojas ar eksportu, kam kontrole ir viena no būtiskākajām priekšrocībām. Daļa no šiem uzņēmumiem ir jauni uzņēmumi ar vidēju iepriekšējo pieredzi starptautiskajā uzņēmējdarbībā.
25. Latvijas IKT nozares uzņēmumu eksportēšanu pamudināja ārzemju tirgus iespējas, kā arī vietējās IKT nozares izaugsme un lielākas mērķauditorijas un sasniegšana.
26. Latvijas IKT nozares uzņēmēji uzskata, ka Latvijas IKT nozarē ir problēmas ar kvalificēta darbaspēka pieejamību un tas starp piedāvātajām izvēlēm ir galvenais iemesls veikt uzņēmējdarbību ārzemēs. Par lielākajiem draudiem tiek uzskatīti politiskie riski, savukārt uzņēmumi IKT nozarei nākotnē saskata potenciālu izaugsmei.

## PRIEKŠLIKUMI

Atbilstoši secinājumiem, autors izvirza sekojošus priekšlikumus:

1. Latvijas IKT nozares uzņēmumiem, lai izvēlētos sev piemērotāko ārējā tirgus ieiešanas stratēģiju, ir jāveic tirgus analīze, potenciālo partneru atlase, kā arī jāizvērtē jāizvērtē iekšēji un ārējie faktori, kas saistīti ar ieiešanu ārējā tirgū.
2. Latvijas IKT speciālistiem, kas izvēlas koncentrēties uz jaunu produktu radīšanu un uzņēmumu veidošanu, ir jāizmanto Eiropas Savienības “single digital market” sniegtās priekšrocības, kas ļauj perspektīvākajiem uzņēmējiem attīstīt savas biznesa idejas un palielinātu iespējas sabiedrībai kopumā gūt labumu no šo speciālistu zināšanām un ekspertīzes.
3. Lai Latvijas IKT nozares uzņēmumi būtu konkurētspējīgi IKT tirgū, ir jākoncentrējas uz mūsdienu tendencēm - jaunajām tehnoloģijām, kuras jau patlaban maina pastāvošo lietu kārtību un to pielietojums turpinās būtiski augt tuvāko gadu laikā.
4. Latvijas valdībai ir nepieciešams veicināt IKT nozares attīstību, kā arī atbildīgajām aģentūrām ir jāveicina Latvijas IKT nozares atpazīstamība, lai radītu iespējas Latvijas IKT nozares uzņēmumiem sacensties ar ārvalstu uzņēmumiem.
5. IKT nozare ir salīdzinoši jauna nozare, tā ir attīstības sākuma fāzē un nākotnē pieprasījums pēc jauniem produktiem un pakalpojumiem arvien turpinās augt. Autors uzskata, ka šī ir lieliska iespēja jaunajiem uzņēmējiem uzsākt starptautisko uzņēmējdarbību tieši šajā nozarē.

## **Pateicības**

Diplomdarba autors vēlas izteikt pateicību Latvijas IKT nozares uzņēmumiem, kas veltīja laiku pētnieciskās daļas nepieciešamās aptaujas aizpildei.

## IZMANTOTĀ LITERATŪRA

1. **Adam J. Koch**, *Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model*, 200, pp 351-361
2. **Sanjeev Agarwal\* and Sridhar N. Ramaswami**, *Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors*, Pieejams: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490257.pdf>, (skatīts: 19.03.2018)
3. **Cullen, J. B. – Parboteeah, K. P.**, *International Business. Strategy and the Multinational Company*, Routledge, New York., 2010, pp 94-153
4. **Dudley J. W.**, *Exporting*, Longman Group UK Ltd, 1989, pp
5. **Hollensen S**, *GLOBAL MARKETING A DECISION-ORIENTED APPROACH, Fifth Edition*, 2009, pp. 385
6. **Kotabe & Helsen**, *Global Marketing Management*, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010, pp. 301
7. **Kotabe & Helsen**, *Global Marketing Management*, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2004, pp 229-350
8. **Lowe, J. and Crawford N.**, *Technology Licensing and the Small Firm*, Gower, Aldershot., 1984
9. **Mike W. Peng**, *Global Strategy 3rd Edition*, 2014, pp 125-300 154 188 258
10. **Spuriņš U., Sjundjukovs E.**, *IKT NOZARE: IZRĀVIENA SCENĀRIJS*, Domnīca Certus, Rīga, 45 lpp.
11. **Volkova T.**, *Bizness pāri robežām: Praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*, Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2010. - 84. lpp.
12. **Welsh, D.H.B., Alon, I., Falbe, C.M.**, *An examination of international retail franchising in emerging markets*, *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No. 1, 2006, pp. 130–149
13. 25 biggest IT companies, Pieejams <https://www.crn.com/slide-shows/data-center/300088151/the-25-biggest-it-companies-on-the-2017-fortune-500.htm>, (skatīts: 23.03.2018.)
14. Access to European Union law, Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/ALL/?uri=CELEX%3A12012E%2FTXT>, (skatīts: 18.04.2018.)
15. Autora veidots pēc centrālās statistikas pārvaldes datiem. Pieejams: [http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/zin/zin\\_datoriz\\_ikt\\_sektors/IT0230\\_29.px/?rxid=562c2205-ba57-4130-b63a-6991f49ab6fe](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/zin/zin_datoriz_ikt_sektors/IT0230_29.px/?rxid=562c2205-ba57-4130-b63a-6991f49ab6fe), (skatīts: 03.04.2018.)
16. Autora veidots pēc centrālās statistikas pārvaldes datiem. Pieejams: [http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/zin/zin\\_datoriz\\_ikt\\_sektors/IT0230\\_29.px/table/tableViewLayout2/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/zin/zin_datoriz_ikt_sektors/IT0230_29.px/table/tableViewLayout2/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0), (skatīts: 03.04.2018.)

17. Autora veidots pēc centrālās statistikas pārvaldes datiem. Pieejams: [http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/zin/zin\\_datoriz\\_ikt\\_sektors/IT0270\\_euro.px/?rxid=562c2205-ba57-4130-b63a-6991f49ab6fe](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/zin/zin_datoriz_ikt_sektors/IT0270_euro.px/?rxid=562c2205-ba57-4130-b63a-6991f49ab6fe), (skatīts: 03.04.2018.)
18. Autora veidots pēc Lursoft statistikas datiem, Pieejams: [https://www.lursoft.lv/lursoft\\_statistika/?&pcurr=EUR&id=365&year=2015](https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&pcurr=EUR&id=365&year=2015), (skatīts 01.04.2018.)
19. Digitālais vienotais tirgus, Pieejams: [https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market\\_lv#background](https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market_lv#background), (skatīts: 18.04.2018.)
20. Digitālais vienotais tirgus, Pieejams: [https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market\\_lv#background](https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market_lv#background), (skatīts: 18.04.2018.)
21. Distribution of the information technology, Pieejams: <https://www.statista.com/statistics/507365/worldwide-information-technology-industry-by-region/>, (skatīts 24.03.2018.)
22. Eiropas Komisija, Pieejams: [https://ec.europa.eu/growth/single-market\\_en](https://ec.europa.eu/growth/single-market_en), (skatīts: 05.04.2018.)
23. Eurostat statistika, Pieejams: [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc\\_bde15ag&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_bde15ag&lang=en), (skatīts: 27.03.2018)
24. Everest Group. 2016. Asia Pacific Share of Global Delivery Center Set-ups Continues Its Decline, Pieejams: <http://ej.uz/aiyg>, (skatīts: 24.03.2018.)
25. Everest Group. 2016. Global Locations Annual Report 2016 (Preview Deck), Pieejams: <http://ej.uz/dxgg>, (skatīts: 25.03.2018.)
26. Everest Group. 2017. Demand for Digital Technologies Will Fuel Continued Growth of IT Services in 2017, Pieejams: <http://ej.uz/8flz>, (skatīts: 25.03.2018.)
27. Export market entry strategies, Pieejams: <https://canadabusiness.ca/growing/exporting-and-importing/exporting/export-marketing-sales-and-logistics/export-market-entry-strategies/> (skatīts: 20.03.2018.)
28. Gartner. 2017. Market Share Analysis: IT Outsourcing Services, Worldwide, 2016, Pieejams: <http://ej.uz/o34j>, (skatīts: 23.03.2018.)
29. Global Information Technology Report 2016, Pieejams: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/networked-readiness-index/> (skatīts 05.04.2018.)
30. Global Innovation Index 2017, Pieejams: <https://www.insead.edu/news/global-innovation-index-2017> (skatīts 26.03.2018.)
31. ICT-LEIT, Pieejams: [http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2016\\_2017/main/h2020-wp1617-leit\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2016_2017/main/h2020-wp1617-leit_en.pdf), (skatīts: 18.04.2018.)

32. Labs of Latvia. 2017. Latvijas startup uzņēmuma 4SmartStreets mašīnredzes risinājums brīvo stāvvietu meklēšanai, Pieejams: <http://ej.uz/jpfn>, (skatīts: 15.04.2018.)
33. Latvia - Global Information Technology Report 2016, Pieejams: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/economies/#indexId=NRI&economy=LVA> (skatīts 05.04.2018.)
34. Latvian Export and Import Directory, Pieejams: [http://www.exim.lv/companies?combine=Keywords&&&field\\_industry\\_tid\[0\]=2070&field\\_industry\\_tid\[1\]=4994&&&page=1](http://www.exim.lv/companies?combine=Keywords&&&field_industry_tid[0]=2070&field_industry_tid[1]=4994&&&page=1), (skatīts: 17.03.2018.)
35. Latvijas Banka, Pieejams: <https://statdb.bank.lv/lb/Data.aspx?id=128>, (skatīts 03.04.2018.)
36. Lursoft statistika, Pieejams: [https://www.lursoft.lv/lursoft\\_statistika/?&pcurr=EUR&id=365&year=2015](https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&pcurr=EUR&id=365&year=2015), (skatīts 28.04.2018.)
37. Oxford business group, Pieejams: <https://oxfordbusinessgroup.com/sectors/ict>, (skatīts 20.03.2018.)
38. Paul Sallomi: Technology Industry Outlook 2018, Pieejams: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/technology-industry-outlook.html>, (skatīts: 05.04.2018.)
39. Shaping the Digital Single Market, Pieejams: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/policies/shaping-digital-single-market>, (skatīts: 18.04.2018.)
40. Share of telecommunications spending in the gross domestic product of the world's leading ICT countries (2010), Pieejams: <https://www.statista.com/statistics/270565/ict-share-of-telecommunications-expenditures-in-the-gdp>, (skatīts 24.03.2018.)
41. SIA Lattelecom, Pieejams: <https://m.lattelecom.lv/par-lattelecom/par-mums>, (skatīts: 29.03.2018.)
42. SIA Latvijas Mobilais Telefons, Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv/par-lmt-2>, (skatīts: 29.03.2018.)
43. SIA Mikrotīkls, Pieejams: <https://www.likeit.lv/employer/sia-mikrotikls/516>, (skatīts: 29.03.2018)
44. SMEs considering a successful export strategy, Pieejams: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=2367eb92-d58b-4072-9138-1a01437aa611>, (skatīts: 19.03.2018)
45. Strategies for Technology Companies, Pieejams: <http://www.insivaia.com/keymarketingstrategiestechnologysoftwarecompanies/>, (skatīts: 05.04.2018)
46. Termins – franšīze, Pieejams: <http://termini.lza.lv/term.php?term=licence&list=licence&lang=LV>, (skatīts: 19.03.2018.)
47. Vispārējais vienotais digitālais tirgus, Pieejams: [http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/lv/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_2.1.7.htm](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/lv/displayFtu.html?ftuId=FTU_2.1.7.htm), (skatīts: 18.04.2018.)

48. Work Programme under H2020, Pieejams:  
<https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/information-and-communication-technologies>, (skatīts: 18.04.2018.)
49. Worldbank statistika, Pieejams:  
<https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/country/by-country/startyear/LTST/endyear/LTST/indicator/BX-GSR-CCIS-CD>, (skatīts:  
26.03.2018.)

## **PIELIKUMI**

Uzņēmuma eksporta valsts:

1. Ar kādu ārējā tirgus ieiešanas stratēģiju Jūs darbojaties šīs valsts tirgū?:

- Eksportēšana
- Licencēšana
- Franšīze
- Kopuzņēmums
- Meitas uzņēmums
- Filiāle
- Cits

2. Cik liela ir jūsu iepriekšējā pieredze starptautiskajā uzņēmējdarbībā?

- Maza
- Vidēji maza
- Vidēja
- Vidēji liela
- Liela

3. Kurā periodā jūsu uzņēmums sāka nodarboties ar starptautisko uzņēmējdarbību?

- -2000
- 2001-2005
- 2006-2010
- 2011-2015
- 2016-

4. Izvēloties eksporta valsti, cik Jūsu uzņēmumam bija svarīgi šīs valsts ārējie faktori? (no 1 līdz 5)

- Tirgus lielums
- Tirgus izaugsme
- Valdības ierobežojumi
- Konkurence
- Piegādes izmaksas

5. Kurš ārējais risks, Jūsaprāt, ir visnozīmīgākais IKT nozarē? (sarindot pēc )

- Politiskais risks
- Ekonomiskais risks
- Darbības risks (mārketingu u.c)

6. Izvēloties ārējā tirgus ieiešanas stratēģiju, cik svarīgi bija šie iekšējie faktori?

- Kontrole pār uzņēmumu
- Nepieciešamo resursu apjoms
- Nepieciešama iepriekšēja pieredze starptautiskajā uzņēmējdarbībā
- Riska lielums
- Personāls

7. Izvēloties eksporta valsti, cik Jūsu uzņēmumam bija svarīgi šīs valsts iekšējie faktori? (no 1 līdz 5)

- Kultūras atšķirības
- Izaugsmes iespējas
- Nozares pieprasījuma svārstības
- Ārējās tirdzniecības barjeras
- Ārējie kontakti

8. Kas pamudināja Jūsu uzņēmumu ieiet ārējā tirgū? (var būt vairākas atbildes)

- Peļņas iespējas
- Lielāka mērķauditorija
- Starptautiskās pieredzes ieguvums
- Vietējas nozares attīstība
- Vietējie kontakti
- Iepriekšējā pieredze starptautiskajā uzņēmējdarbībā

9. No piedāvātajiem, kas, Jūsaprāt, ir galvenā Latvijas IKT nozares problēma?

- Darbaspēka trūkums
- Zems valdības atbalsts
- Zems vietējā tirgus potenciāls

10. Kā jūs vērtējat nākotnes potenciālu IKT nozarē (skalā līdz 10 ballēm)?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 1

Bakalaura darbs „Pārmaiņu vadība un tās loma uzņēmējdarbībā” izstrādāts LU  
Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātē.

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

Autors: \_\_\_\_\_ Arnis Jānis Krauze \_\_\_\_\_  
(paraksts) (paraksta atšifrējums) (datums)

Rekomendēju / nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Profesors Viesturs Pauls Karnups \_\_\_\_\_  
(paraksts) (datums)

Recenzents: Dr. oec. Ilze Medne

Darbs iesniegts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes Studiju centrā  
Dekāna pilnvarotā persona:

metodiķe \_\_\_\_\_  
(paraksts) (paraksta atšifrējums) (datums)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē \_\_\_\_\_.

Komisijas sekretārs(e): \_\_\_\_\_  
(paraksts) (paraksta atšifrējums) (datums)

