

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE  
VADĪBZINĀTNES NODAĻA**

**SIA “LATTELECOM” KONKURĒTSPĒJA  
UN TO IETEKMĒJOŠIE FAKTORI**

**SIA “Lattelecom” competitiveness and what factors it depends on**

**KVALIFIKĀCIJAS DARBS**

Pirmā līmeņa augstākās izglītības studiju programma

“Komerdarbības organizācija”

**Autors: Ludmila Romančaka**

Studenta apliecības Nr.: Irl7026

Darba vadītājs: pasniedzēja Mg.sc.soc. Dzintra Rabkeviča

RĪGA 2018

# ANOTĀCIJA

Kvalifikācijas darba temats ir “ SIA Lattelecom konkurētspēja un to ietekmējošie faktori” un tā mērķis ir iepazīties ar komercdarbības organizāciju SIA “ Lattelecom” un veikt uzņēmuma konkurētspējas novērtējumu, kā arī izdarīt secinājumus par iegūtajiem rezultātiem un sniegt priekšlikumus konkurētspējas uzlabošanai, un tirgus pozīciju stiprināšanai.

Mērķa sasniegšanai izvirzīti sekojoši uzdevumi:

- Veikt literatūras analīzi par terminu “konkurence” un “konkurētspēja” pamatprincipiem, šo terminu saturu un būtības izpratne.
- Raksturot Lattelecom vispārējo un specifisko darbību.
- Izvērtēt Lattelecom konkurētspēju un sagatavot priekšlikumus uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanai.

Darbs sadalīts 4 galvenajās nodaļās, no kurām pirmajā nodaļā raksturota konkurences un konkurētspējas būtība. Darba otrajā nodaļā konstatēta konkurences intensitāte un dinamika telekomunikācijas nozarē Latvijā un veikta uzņēmuma konkurentu analīze, kā rezultātā noskaidrotas Lattelecom tirgus pozīcijas, konkurentu priekšrocības un trūkumi. Trešajā darba nodaļā sniegts vispārīgs Lattelecom raksturojums, tās piedāvātie telekomunikāciju un informācijas tehnoloģiju pakalpojumi. Kvalifikācijas darba pēdējā nodaļā autore definē konkurences ietekmējošos faktorus, šim nolūkam izmantota SVID analīze, pielietots M. Portera modelis. Apkopojot izmantoto metožu rezultātus, esmu sniegusi savu redzējumu par iespējām un nepieciešamajām veicamajām darbībām Lattelecom konkurētspējas rādītāju uzlabošanai.

Darba apjoms ir 48 lapas. Tas satur 13 attēlus, 6 tabulas, literatūras sarakstā ievietoti 28 literatūras avoti un interneta resursi.

Kvalifikācijas darba būtību raksturo atslēgvārdi: konkurētspēja, komunikācijas un informācijas tehnoloģiju nozare.

# ANNOTATION

The Thesis is titled “Competitiveness of SIA Lattelecom competitiveness and what factors it depends on”. The author analyses the commercial activities of Lattelecom and determines the current level of competitiveness of the company. The analysis results are then used to draw conclusions and suggest measures for improving the competitiveness of Lattelecom and strengthening its position in the industry.

Specifically, the following tasks were performed:

Academic analysis of the terms “competition” and “competitiveness”, their respective meaning and perception;

Characterizing the core business of Lattelecom;

Determining the major driving forces behind the competition in the Latvian telecom industry;

Estimating the level of competitiveness of Lattelecom;

Preparing suggestions for improving the level of competitiveness.

The thesis comprises four major parts. The first part offers characterization of the terms “competition” and “competitiveness”. The second part describes the dynamics and intensity of the competition in the Latvian telecom sector, including analysis of Lattelecom’s competitors, their strengths and weaknesses, and shows the position of Lattelecom in the telecom industry. The third part informs of the current business of Lattelecom and what services the company provides. The fourth part the SWOT analysis and the Porter model of competition forces. In conclusion, the author summarizes her findings and suggests possible actions in order to improve the competitive level of SIA Lattelecom.

The thesis covers 48 pages, including 13 pictures and 6 tables. The total number of 28 traditionally printed and Internet sources have been used.

Key words of the thesis: competitiveness, competition, telecom.

# Saturs

Ievads .....	5
1. Konkurences un konkurētspējas analīze .....	7
1.1. Konkurences formas .....	7
1.2. Konkurētspēja, tas būtība .....	8
1.3. Konkurētspējas novērtēšana .....	10
2. Konkurences intensitāte un dinamika .....	12
3. Lattelecom raksturojums .....	20
3.1. Lattelecom grupas stratēģija un mērķi .....	24
3.2. Uzņēmuma būtiskākie kvantitatīvie rādītāji .....	26
3.3. Uzņēmuma darbību regulējošie normatīvie akti .....	28
3.4. Uzņēmuma iekšējā vide .....	29
3.5. Finanšu grāmatvedība un nodokļu sistēma .....	37
4. Konkurētspējas uzlabošanas iespējas .....	39
Secinājumi .....	46
Priekšlikumi .....	47
Izmantotās literatūras un avotu saraksts .....	48

## Ievads

Mūsdienās informācijas tehnoloģiju un telekomunikāciju joma ir viena no visstraujāk augošajām. Bez šīs nozares nav iedomājama mūsdienīga cilvēka dzīve.

Internets mūsu dzīvē ieņem aizvien nozīmīgāku lomu. Tas paver mums lielisku iespēju iegūt nepieciešamo informāciju dažu sekunžu laikā, sazināties ar cilvēkiem visā pasaulē un radoši izpausties. Uzņēmēju mērķis ir apmierināt klientu vēlnes viņiem izdevīgā laikā un par pieņemamu cenu.

Šodien Latvijā telekomunikāciju jomā darbojas salīdzinoši daudz uzņēmumu, sniedzot gan plaša patēriņa, gan šauri specializētus pakalpojumus. Latvijā konkurence telekomunikācijas nozarē jau daudzus gadus ir ļoti saspringta. Mobilie operatori LMT, Tele2, Bite, lielāki telekomunikācijas uzņēmumi Lattelecom, Baltcom, Balticom, Telenet un citi interneta operatori.

Vairāki autori uzskata, ka konkurences priekšrocību, kas plašākā nozīmē ir nozīmīgs elements uzņēmuma rentabilitātes nodrošināšanā, veido vairāki faktori:

- optimāls uzņēmuma rīcībā esošo resursu izlietojums;
- spēja operatīvi reaģēt uz izmaiņām tirgus pieprasījumā;
- spēja operatīvi reaģēt uz tehnoloģiju izmaiņām;
- adekvāts to uzņēmuma spēju un resursu uzskaitījums, kas to izceļ uz konkurentu fona ( Michael A.Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskusson, 2012).

Jo veiksmīgāk uzņēmums prot apgūt šos faktoros, jo efektīvāk ir iespējams attīstīt ilgtspējīgas konkurences priekšrocības, lai nodrošinātu konkurētspēju.

Kvalifikācijas darba tēmu “*Lattelecom* konkurētspēja un to ietekmējošie faktori” autore izvēlējusies tādēļ, ka pati strādā telekomunikācijas nozarē. Tāpēc autorei pašai ir interesanti pētīt, analizēt un raksturot telekomunikācijas pakalpojumu konkurētspēju ietekmējošos faktoros. Autore pati piedāvā klientam pakalpojumus un vada telekomunikācijas tīkla būvniecības procesus.

Tā kā viens no vispopulārākajiem telekomunikāciju pakalpojumiem ir Interneta un TV pakalpojumi, kvalifikācijas darbā autore pētīs *Lattelecom* piedāvāto Interneta un TV pakalpojumu konkurētspēju. *Lattelecom* ir mūsdienīgs uzņēmums un spēj piedāvāt daudzveidīgus telekomunikāciju un informācijas tehnoloģiju pakalpojumus, sākot no balss pakalpojumiem līdz integrētiem telekomunikāciju un IT risinājumiem.

**Kvalifikācijas darba mērķis:** Veikt SIA "Lattelecom" darbības novērtējumu un izstrādāt priekšlikumus konkurētspējas paaugstināšanai.

**Lai sasniegu uzstādīto mērķi, izvirzīti uzdevumi:**

1. Analizēt teorētiskos avotus par konkurences pamatprincipiem, izprast termina "konkurētspēja" saturu un būtību;
2. Konstatēt konkurences intensitāti un dinamiku telekomunikācijas nozarē Latvijā;
3. Raksturot SIA "Lattelecom" vispārējo un specifisko darbību.
4. Definēt galvenos konkurenci ietekmējošos faktorus;
5. Izvērtēt SIA "Lattelecom" konkurētspēju un sagatavot priekšlikumus uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanai.

**Darba objekts:** Tehnoloģiju un izklaides uzņēmums SIA "Lattelecom".

**Darba priekšmets:** SIA "Lattelecom" konkurētspēja un to ietekmējošie faktori.

**Darba hipotēze:** Konkurence ir galvenais stimuls pakalpojumu sniegšanas attīstīšanai.

**Kvalifikācijas darba sagatavošanai tiks izmantotas sekojošas pētījumu metodes:**

- Teorētiskā pētījumu metode - literatūras avotu analīze;
- Empīriskā metode - datu vākšana, novērošana, dokumentu pētīšana un situācijas analīze;
- Datu apstrādes metode - tabulas, attēli;
- Loģiski konstruktīvā metode - secinājumu un priekšlikumu sagatavošana.

Darba apjoms ir 48 lapas, kuras ietver 4 nodaļas ar apakšnodaļām, 6 tabulas, 13 attēlus, literatūras sarakstā ievietoti 28 literatūras avoti un interneta resursi.

# 1. Konkurences un konkurētspējas analīze

Konkurence svarīgs ekonomikas attīstības virzītājspēks. Kā liecina reālās norises tautsaimniecībā, tirgus un konkurence ir galvenais mūsdienu ekonomikas attīstības mehānisms. Tirgus funkcionēšanas efektivitāte ir augstāka, ja konkurence ir aktīvāka un ir labvēlīgāki apstākļi tās izpaušmei. Konkurence ir sacensība starp tirgū esošajiem preču ražotājiem un pārdevējiem vai pakalpojumu sniedzējiem par tādiem preču ražošanas un preču pārdošanas, pakalpojumu sniegšanas nosacījumiem, kas nodrošinātu peļņu ilgstošā laika posmā. Vienlaikus konkurence ir mehānisms, kas regulē proporcijas ražošanā.

Tāpat konkurence ir ekonomiska sacensība starp tirgus dalībniekiem, kas sacenšas viena veida vai aizstājamu preču ražošanā vai realizācijā. Tā ir cīņa par pircēju, par noteicamo lomu tirgū. Konkurence ir tirgus ekonomikas neatņemama sastāvdaļa, galvenais stimuls attīstīt pakalpojumu sniegšanu.

## 1.1. Konkurences formas

Konkurences likuma 1.pantā definēts: **konkurence** - pastāvoša vai potenciāla ekonomiska sacensība starp diviem vai vairākiem tirgus dalībniekiem konkrētajā tirgū (Vēstnesis 151.23.10.2001.).

Piemēram, A. Frīdrihs fon Hajjeks atzīmē, ka "konkurence ir process, ar kura palīdzību cilvēki iegūst un nodod citiem zināšanas". Pēc viņu domām, tikai pateicoties konkurencei, slēptais tirgū kļūst par atklātu; konkurence arī rosina zināšanu un spēju labāku izmantošanu. Liela daļa cilvēku pie gūtā labuma ir tikuši tieši sacensības, konkurences veidā. Tā veicina racionalizāciju, paaugstina efektivitāti, maina ieradumus, aicina būt uzmanīgākiem. Tas viss būtu pilnīgi lieki, ja nepastāvētu konkurence (Фридрих Август фон Хайек, 1988).

G. Azojevs ar konkurenci saprot sacensību kādā no jomām starp atsevišķām juridiskām un fiziskām personām jeb konkurentiem, kas vēlas sasniegt vienu un to pašu mērķi (Азов Г.И. 1996) F. Naits savā darbā "Risks, nenoteiktība un ienākumi", kas izdots 1921.gadā, konkurenci raksturo kā situāciju, kurā konkurējošo vienību ir daudz un tās ir neatkarīgas.

Klasiskās ekonomiskās teorijas ietvaros konkurence tiek uzskatīta par neatņemamu tirgus mehānisma sastāvdaļu. A. Smits izskatīta konkurenci kā uzvedības kategoriju, kur individuālie pircēji un pārdevēji konkurē tirgū, pārdodot vai iegādājoties vairāk rentablos produktus. Konkurence - tā ir tirgus "neredzamā roka", kas koordinē dalībnieku darbības (A.Smith, 1776.g.)

**Pilnīga konkurence** - liels skaits piegādātāju, un neviens no tiem nespēj ietekmēt kopējo piedāvājuma līmeni. Ļoti līdzīgi produkti. Jauniem piegādātājiem nav grūti ienākt tirgū. Gan piegādātājiem, gan klientiem ir pieejama informācija par citiem tirgus dalībniekiem.

**Monopols** - tirgus, kur darbojas tikai viens vienīgs uzņēmums (monopolists, kas pārstāv visu nozari), kas ražo vai pārdod visas viena veida produkta vienības noteiktā tirgū. Citiem pārdevējiem nav iespējas iekļūt šajā tirgū, jo ir nepieciešami lieli kapitālieguldījumi, kas bieži vien ir nelietderīgi. Praktiski šī situācija ir gandrīz tikpat reta kā pilnīgas konkurences modelis, taču daži piemēri ir un vairums no tiem ir tā sauktie "dabiskie monopoli". Tas nozīmē, ka mākslīgai konkurences radīšanai šajās jomās vienkārši nav racionāla pamata.

**Oligopols** - tirgus, kur dažas relatīvi lielas firmas ražo vai pārdod visas vai lielāko daļu preču un pakalpojumu konkrētajā tirgū, bet jaunu dalībnieku iekļūšanai šajā tirgū ir ļoti lieli šķēršļi. Oligopola apstākļos individuāli pārdevēji dažreiz ir spējīgi ietekmēt cenas un tās kontrolēt, pastāv iespēja noslēgt slepenas vienošanās par koordinētu savu lēmumu pieņemšanu.

**Monopoliskā konkurence** - tirgus struktūra, kurā darbojas pietiekami liels pārdevēju skaits, kas piedāvā līdzīgus produktus, bet ar neredzamu atšķirīgām pazīmēm. Piemēram, Coca-Cola un PepsiCo pieder lielākā atspirdzinošo dzērienu tirgus daļa, taču nav nekādu ierobežojumu, kas citiem uzņēmumiem liegtu iespēju ienākt šajā tirgū. Pārdevēji meklē dažādas iespējas, kā padarīt savu produktu unikālu un īpašu, lai tas izceltos starp citām līdzīgām precēm vai pakalpojumiem. Tie īsteno dažādus pasākumus (reklāma, ilgāku garantijas termiņu piedāvāšana u. tml.), lai padarītu savas preces atpazīstamas un piesaistītu pircējus to iegādei.

Tādējādi var secināt, ka jo vairāk uzņēmumam ir konkurētspējīgas priekšrocības salīdzinājumā ar pašreizējiem un potenciālajiem konkurentiem, jo lielāka ir tā konkurētspēja, efektivitāte un perspektīvas. Tāpēc ir nepieciešams paaugstināt vadības zinātnisko līmeni, attīstīt jaunas konkurences priekšrocības un ar optimismu raudzīties nākotnē.

## 1.2. Konkurētspēja, tās būtība

Stratēģiskās vadības procesi ir visu lēmumu, darbību un saistību kopums, kas nepieciešams, lai uzņēmums paaugstinātu savu stratēģisko konkurētspēju. Tāpēc stratēģiskās vadības procesiem ir kritiska nozīme uzņēmuma panākumu un konkurētspējas nodrošināšanā. Konkurētspēja, savukārt, tiek panākta, uzņēmumam attīstot un izmantojot ilgtspējīgas konkurences priekšrocības. N.Radžagopalans (N.Rajagopalan), T. M.Džouns (T.M. Jones) uzskata, ka uzņēmuma stratēģiskā pozīcija tirgū raksturo tā konkurētspēju, kas ir tieši saistīta ar uzņēmuma rentabilitāti. Šī iemesla dēļ konkurētspējas paaugstināšana un nodrošināšana ir katra uzņēmuma primārais mērķis, lai spētu nodrošināt visu interešu grupu mērķu sasniegšanu.

Uzņēmuma interesēs ir īstenot atbilstošu stratēģiju, lai nodrošinātu labāku stratēģisko pozīciju, salīdzinājumā ar konkurentiem, tādējādi paaugstinot savu konkurētspēju un, attiecīgi, arī rentabilitāti.

Konkurences dinamiku tirgū nosaka savstarpēji konkurējošo firmu iesaistīšanās konkurences cīņā, izmantojot stratēģiskas iespējas un atbildes reakcijas uz konkurentu rīcību, tādējādi cenšoties iegūt labāku pozīciju, salīdzinot ar konkurentu pozīciju. Tā rezultāta nozarē veidojas konkurences dinamika, kad katrs tirgus dalībnieks tiecas pēc pārākas stratēģiskās pozīcijas nozarē.

Vispārējās analīzes ietvaros apskata politiskos, ekonomiskos, sociālos un tehnoloģiskos faktorus, kas ietekmē nozarē strādājošos uzņēmumus. Katrs individuāls uzņēmums nespēj tiešā veidā iespaidot šos faktorus, tādēļ lielākoties minētajiem faktoriem ir līdzīga ietekme uz katru no uzņēmumiem.

Katra uzņēmuma interesēs ir iegūt pēc iespējas vairāk informācijas par šiem uzņēmējdarbības vidi ietekmējošiem faktoriem, lai spētu uzlabot savu stratēģisko pozīciju tirgū, salīdzinot ar konkurentu pozīciju.

Mūsdienu tirgos mēdz pastāvēt šādas konkurētspējas metodes:

**Cenu konkurētspēja** - konkurence ar cenu samazinājumu līdz zemākam līmenim salīdzinājumā ar konkurentiem. Cenas un kvalitātes attiecības uzlabošana palielina produkta konkurētspēju tirgū. Atkarībā no citu tirgus dalībnieku reakcijas (viņi reaģēs, pienācīgi samazinot cenas vai nē), vai nu uzņēmums palielina savus pārdošanas apjomus, piesaistot patērētājus savam produktam, vai nozares vidējā rentabilitāte samazinās. Ar tiešu cenu konkurenci uzņēmumi tiek plaši informēti par to preču cenu kritumu, kas tiek ražotas un ir pieejamas tirgū. Ar slēptu cenu konkurenci tirgū tiek piedāvāts jauns produkts ar ievērojami uzlabotām patērētāju īpašībām, cena ir nedaudz palielināta. Galējā cenu sacensības forma ir "cenu kari" - konkurentu izspiešana, konsekventi samazinot cenas, ņemot vērā konkurentu finansiālās grūtības, kas piedāvā līdzīgus produktus, kuru sākotnējā cena ir augstāka.

**Preces kvalitātes paaugstināšana** - saglabājot līdzšinējo cenu vai arī nedaudz to paaugstinot. Šis paņēmiens līdzinās cenu pazemināšanai, tomēr ļauj saglabāt kopējo cenu stabilitāti.

**Apkalpošanas konkurētspēja** – cīņas veids, kad uzņēmums par savu galveno priekšrocību uzskata apkalpošanas priekšrocības jeb labu servisu. Liela nozīme ir personālam, no kura, galvenokārt, klienti sagaida atsaucību un draudzīgumu, kā arī profesionālismu. Pēc kvalitātes rādītājiem seko pakalpojuma cena – reaģēšanas ātrums, kvalitāte un personāls mūsdienās ir nozīmīgāks kritērijs. Klienti kļūst arvien zinošāki un arvien vairāk novērtē saņemto kvalitāti.

**Tehnoloģijas** – uzņēmums ir gatavs konkurēt jaunu preču vai pakalpojumu tirgū, kur zemāka cena ne vienmēr ir noteicošais faktors. Tehnoloģiju konkurētspēju nosaka uzņēmuma inovācijas potenciāls, rīkoties radoši un spēja izstrādāt jaunus produktus. Pirms diviem gadsimtiem Sensimons ( Saint – Simon) teica: “Visu ar rūpniecības starpniecību, visu rūpniecībai!” Šodien Sensimons ( Saint – Simon) teiktu: “Visu ar inovācijas starpniecību, visu inovācijai!”

**Neekonomiskas metodes.** Tiesiskā vajāšana, politiskais spiediens u.tml. Konkurenci pasaules tirgos atbalsta ar atklātu vai slēptu protekcionismu.

Kāpēc uzņēmumam jābūt konkurētspējīgam? Konkurētspēja nav mērķis pats par sevi. Tas nozīmē nodrošināt izaugsmi un darbavietas, saglabāt, uzlabot un attīstīt mūsu dzīves kvalitāti.

### 1.3. Konkurētspējas novērtēšana

Uzņēmuma darbības plānošanai un vadībai jābalstās uz konkurētspējas novērtējumu, lai noteiktu, cik noturīga ir organizācijas vieta nozares konkurentu vidū un kādi kritēriji liecina par uzņēmuma un tā pakalpojumu konkurētspējas pārkāpumu vai atpalcību attiecībā pret galvenajiem konkurentiem. Lai veiktu produkta konkurētspējas novērtēšanu var izmantot vairākas metodes, piemēram, SVID analīzi, M. Portera piecu spēku modeli, Martiņa Fišbeina modeli, Ideālā punkta metodi un citas. Darbā autore raksturo SVID analīzi un M. Portera piecu spēku modeli.

**SVID analīze** ir viens no efektīvākajiem stratēģiskās vadības instrumentiem. Šīs analīzes būtība ir uzņēmuma iekšējo un ārējo faktoru analīze, risku novērtēšana un preču konkurētspēja nozarē. Bieži vien uzņēmumi veic SVID analīzi ne tikai viņu produktam, bet arī konkurentu produktiem, jo šis rīks ļoti grafiski sistematizē visu informāciju par jebkuras organizācijas iekšējo un ārējo vidi.

SVID analīzes priekšrocības ir tādas, ka tā ļauj viegli aplūkot uzņēmuma stāvokli, produkta vai pakalpojuma stāvokli nozarē un tāpēc ir vispopulārākais instruments riska pārvaldības un vadības lēmumu pieņemšanā.

Izmantojot **M. Portera piecu spēku modeli**, iespējams novērtēt jebkuras nozares konkurences struktūru, balsoties uz pieciem pamatfaktoriem.

1. Jaunienācēju (potenciāli jauno tirgus dalībnieku) draudiem;

Kāpēc jauni tirgus dalībnieki ir bīstami? Jauni dalībnieki var radīt jaunas ražošanas jaudas, jaunas tehnoloģijas, jaunus tirgus resursus, kas būtiski var mainīt patērētāju uzvedību, noteikt jaunus standartus esošajiem dalībniekiem.

## 2. Pircēju tirgusspēku;

Pircēji var pastiprināt konkurenci, izvirzot augstākas prasības attiecībā uz preču kvalitāti, pakalpojumu līmeni, izdarīt spiedienu uz cenu līmeni.

## 3. Piegādātāju tirgusspēku.

Piegādātāji var ietekmēt uzņēmuma produkcijas konkurētspēju tirgū, jo tiem ir resursi preču ražošanai šajā nozarē. Izejvielu cenu kāpināšana un darījumu veikšana nelabvēlīgos apstākļos uzņēmumam rada ražošanas izmaksu pieaugumu. Palielinās galaproduktu izmaksas.

## 4. Draudiem no jaunu aizstājējpreču (aizvietotāj produktu) ieviešanas;

Aizvietojošas preces ierobežo esošā tirgus potenciālu.

## 5. Konkurences intensitāti starp jau esošajiem tirgus dalībniekiem;

M. Portera modeļa priekšrocība ir, tā, ka tas sniedz paplašinātu konkurences jēdziena skaidrojumu un sniedz iespēju uzņēmumam veikt plašāku konkurences situācijas analīzi.

Konkurētspēja starp esošajiem konkurentiem ir atkarīga no vēlēšanās ar visiem iespējamiem līdzekļiem uzlabot savu pozīciju tirgū, lai iegūtu maksimālu tirgus daļu.

Bet konkurencei tirgū piemīt kā pozitīvas, tā arī negatīvas īpašības.

Konkurences pozitīvās īpašības:

- Tā veicina ražošanas tehnikas un tehnoloģijas pilnveidošanu, liekot preču ražotājiem pastāvīgi meklēt, kā resursus izmantot racionāli.
- Konkurences ietekmē samazinās produkcijas ražošanas un pārdošanas izmaksas, tātad pazeminās cenas.
- Konkurence izlīdzina peļņas normu un darba samaksas līmeni visās rūpnieciski attīstīto pasaules valstu tautsaimniecības nozares.

Konkurences negatīvās īpašības:

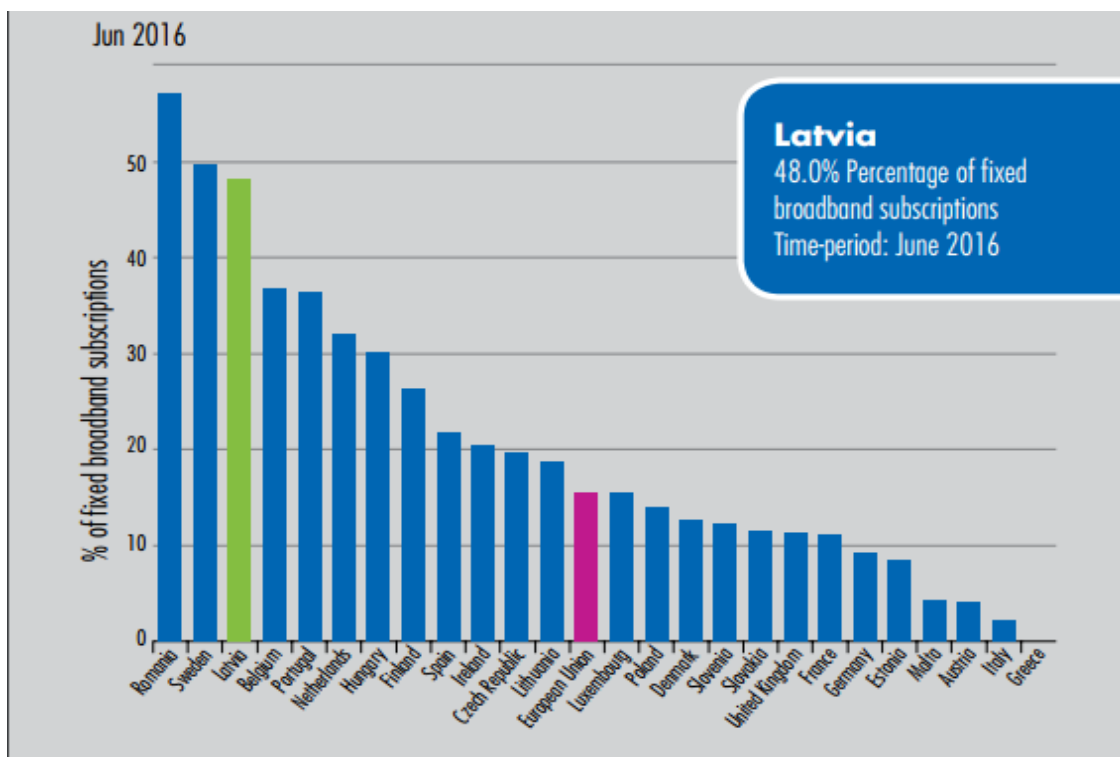
- Augsts sīkuzņēmēju īpatsvars tautsaimniecībā, kura ietekmē iespējams ne tikai paša uzņēmēja bankrots, bet arī inflācijas pieaugums ekonomikā.
- Konkurences ietekmē palielinās ienākumu diferenciācija un to netaisnīga sadale (G. Oļevskis, 2007).

## Secinājumi:

- Konkurence ir tirgus ekonomikas neatņemama sastāvdaļa, galvenais stimuls attīstīt pakalpojumu sniegšanu.
- Konkurences veidi ir dažādi: tie atkarīgi no tirgus formas veida.
- Konkurētspēja tiek iedalīta vairākos veidos pēc preces vai pakalpojuma kritērijiem, raksturlielumiem un pievienotajām vērtībām

## 2. Konkurences intensitāte un dinamika

Informācijas un komunikāciju tehnoloģiju jomā pēdējo piecu gadu laikā ir notikusi liela izaugsme. Eiropa pašlaik ir reģions ar otru augstāko interneta lietošanas īpatsvaru pasaulē aiz Ziemeļamerikas. (Dati: ANO Starptautiskā telekomunikāciju savienība). Mūsdienās Latviju var uzskatīt par nopietnu spēlētāju Eiropā gan interneta, gan telekomunikāciju jomā. Jau 2016. gadā Latvija bija 3. vietā Eiropā fiksēto platjoslas abonētu ātruma ziņā, sk. 1. attēlu.



1.attēls. Fiksēto platjoslas abonementu daļa  $\geq 100$ Mbps

[http://www.lia.lv/media/uploads/LIA\\_Nozare\\_Ciparos\\_2017.pdf](http://www.lia.lv/media/uploads/LIA_Nozare_Ciparos_2017.pdf)

Latvijā ir ātrs, plaši pieejams interneta tīkla pārklājums – gan fiksētais, gan mobilais – par adekvātu cenu. Pēc “Kantar TNS Latvia Digital” pētījuma par Latvijas iedzīvotāju interneta patēriņa paradumiem 2018. gada pavasarī – internetu regulāri izmanto vidēji 80% jeb 1,3 miljoni Latvijas iedzīvotāju vecumā no 15 līdz 74 gadiem.

Ikdienā arvien vairāk iedzīvotāju izmanto plašās mobilo telefonu funkcijas, kas ļauj internetu izmantot dažādiem mērķiem- gan meklēt informāciju un iegūt ziņas, gan pirkt preces interneta veikalos un norēķināties internetbankā, gan sazināties ar draugiem ar mobilo aplikāciju palīdzību.

Kopējā konkurences situācijas dinamika Latvijas informācijas un komunikāciju tehnoloģijas tirgū norāda, ka visu konkurences spēku intensitāte laika gaitā ir pieaugusi un atstāj tiešu ietekmi uz konkurences līmeni nozarē (sk. 1. tabulu).

**1.tabula. Konkurences spēku intensitāte informāciju tehnoloģiju nozares  
tirgū Latvijā 1995.- 2018. gadam (autore)**

Periods	Fiksēto tīklu operatori	Mobilo tīklu operatori	Konkurence
1995.- 2003.	<i>Lattelecom</i> monopols	LMT – 2G BALTCOM GSM-2G	Monopols.
2003.- 2010.	<i>Lattelecom</i> , Baltcom, Balticom, Dautkom, AlfaNet, Elektrons un citi	LMT-3G TELE2-3G BITE-3G	Vidēji nozīmīga.
2010.-2018.	<i>Lattelecom</i> , Baltcom, Balticom, Dautkom, AlfaNet, Elektrons un citi ( ~ 40. provaidēru)	LMT-4G TELE2-4G BITE-4G	Augsta līmeņa konkurence.

Informācijas un komunikāciju tehnoloģiju nozare Latvijā ir kļuvusi plašāka. Un tirgus ir nobriedis. Šajā nozarē pastāv augsta līmeņa konkurence mobilo sakaru operatoru, kabeļtelevīzijas uzņēmumu un interneta pakalpojumu sniedzēju starpā.

Pēc autores domām, informācijas un komunikāciju tehnoloģiju nozarē tirgus sadale nebūs pabeigta nekad. Ja tā notiks, tad sāksies nozares lejupslīde. Tāpēc katrs operators meklē jaunu nišu, inovāciju, lai atšķirtos. Ja pirms gadiem 10 gadiem tirgū galvenais arguments bija zemākā cena, tad šobrīd galvenais uzsvars ir uz atšķirīgu pieeju pakalpojumiem.

Pašlaik ļoti aktuālā Eiropas vienotā digitālā tirgus reforma rada jaunus izaicinājumus konkurētspējas saglabšanai un stiprināšanai. Vertikālās izaugsmes griesti ir teju sasniegti, un nozares uzņēmumu meklē alternatīvus izaugsmes virzienus.

Septembra beigās Rīgā notika starptautiskā konference par jaunāko 5G mobilo sakaru tehnoloģiju. Tas deva stimulu Latvijas uzņēmumiem un pārvaldes iestādēm sākt attīstīt biznesa modeļus un publiskas jomas pielietojumu ļoti liela ātruma mobilo datu tīklam, kuru operatori sāks ieviest 2019. gaitā. Nākotnē galvenais virziens ir tehnoloģiju industrializācija jeb ieviešanas ražošanas un pakalpojumu nozarēs. Šeit darba lauks ir ļoti plašs, tādēļ vietas pietiks gan esošajiem mobilo sakaru operatoriem, gan citiem, kuri gribēs piedalīties.

SIA "Latvijas Mobilais telefons" prezidents Juris Binde stāsta intervijā aģentūrai (21.08.2018.) LETA: "Tieši LMT mēs strādājam pie virknes inovāciju, kas ir saistītas gan ar savienotajām automašīnām, gan ar lielo datu apstrādi, ar pilsētas satiksmes un sabiedriskā transporta kustības organizāciju, ar dronu tehnoloģijām un ar daudzām citām lietām, kuras šobrīd pasaulē ir aktuālas. Lai mēs šajā spēlē varētu piedalīties kā pilntiesīgi partneri, mēs esam uzņēmti arī starptautiskā organizācija "5G Automotive Association", kuras ietvaros sadarbojas daudzi lieli IT uzņēmumi un autobūvētāji, lai izstrādātu nākotnes tehnoloģijas"

Tas nozīmē, ka LMT īpašu uzmanību pievērsīs 5G tehnoloģijas ieviešanai, tas būs viens no galvenajiem uzņēmuma attīstības virzītājspēkiem turpmākajos gados.

Savukārt "Tele2" investē tīkla infrastruktūras pilnveidē. "Tele2" sabiedrisko attiecību konsultante Jūlija Vasiļjeva informēja aģentūru (21.08.2018.) LETA, ka mobilo sakaru operators šā gadā pirmajā pusgadā, uzbūvējot 30 bāzes stacijas un 90 bāzes stacijām palielinot kapacitāti un mobilā interneta ātrumu, tīkla infrastruktūras pilnveidē kopumā investējis četrus miljonus eiro. Uzņēmums tupinot strādāt 5G tīkla ieviešanas sagatavošanas darbiem Latvijā, kas attiecas uz 5G jeb piektās paaudzes ieviešanu, jānorāda, ka tas ir ilgtermiņa process.

Mobilo sakaru operators "Bite Latvija" strādā pie video straumēšanas platformas "TV Play" izveides. Tas nozīmē, ka BITE jau drīzumā piedāvās klientiem video straumēšanas platformu "TVPlay", kas tiek izstrādāta sadarbībā ar "All Media Baltics". BITE - pirmais mobilo sakaru operators Latvijā, kurš sāk piedāvāt "Apple" ražotāja risinājumus biznesam. Uzņēmums nostiprinājis partnerību ar kompāniju "Apple" – turpmāk BITES biznesa klientiem tiks nodrošināta piekļuve progresīvajai "Apple Business Manager" platformai, kurā pieejami daudzveidīgi "Apple" mobilo ierīču attālinātas pārvaldības risinājumi biznesa efektivitātes uzlabošanai.

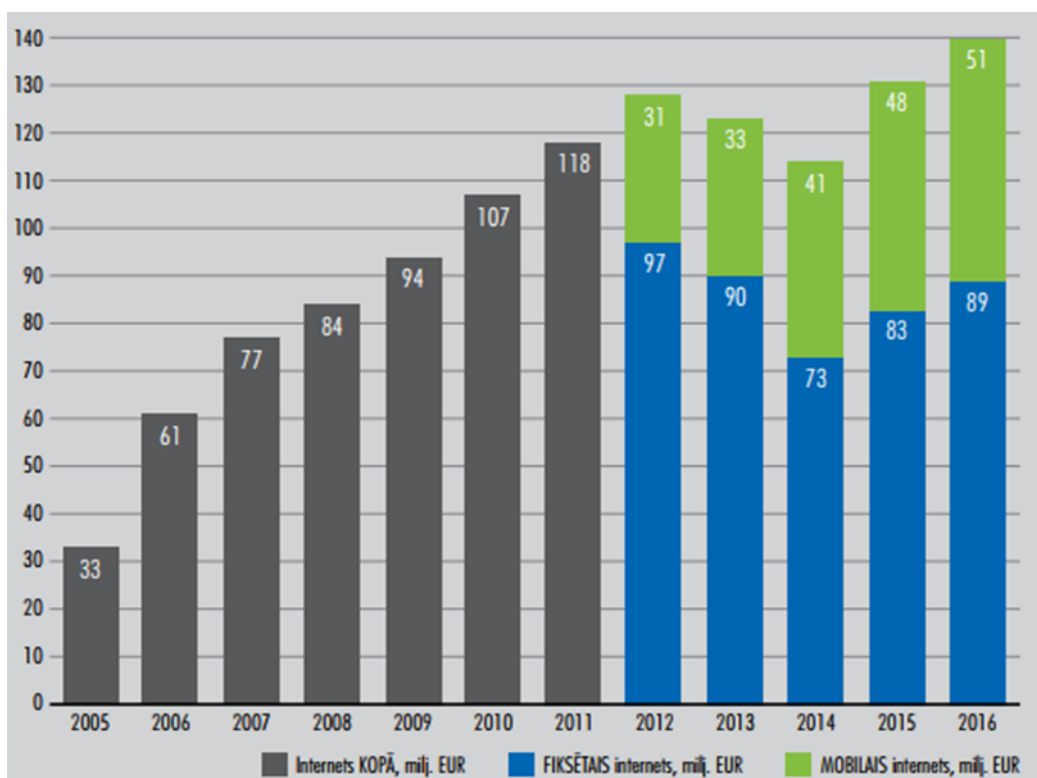
Telekomunikāciju un abonentelevisijas uzņēmums Baltcom, pastāvīgi meklē efektīvākos veidos, kā pilnveidot un nodrošināt augstāko pakalpojumu kvalitāti. Šogad Baltcom piedāvā klientiem jaunu televīzijas pakalpojumu "Open". Jaunā "Open" televīzija nav piesaistīta Baltcom tīklam, tāpēc pakalpojumu var saslēgt ar jebkuru Latvijā pieejamo tīklu. Baltcom prioritāte ir televīzijas satura elastīgums un satura brīvība.

*Lattelecom* turpinās jaunā interaktīvas televīzijas "Helio iTV" attīstību. Patlaban jaunā interaktīvā televīzija ir pieejama televizoru, planšetes un mobilo telefonu ekrānos.

2019. gada pavasarī *Lattelecom* mainīs zīmolu un uzņēmuma nosaukumu. Nosaukuma maiņa saistīta ar biznesa stratēģijas un digitālās uzvedības maiņu nākamajiem trim gadiem. Uzņēmums plāno attīstīt jaunāko tehnoloģiju, pasaules līmeņa inovatīvus pakalpojumus un produktus, kas balstīsies uz *Lattelecom* līdzšinējo pieredzi interneta infrastruktūras, tehnoloģiju jomā, mākslīgā interneta, robotizācijas, lietu interneta sniegtajām iespējām.

SIA “Dautkom” pozicionē sevi kā līderis Daugavpils tirgū televīzijas un interneta pakalpojumu sniegšanas jomā. Šobrīd Dautkom piedāvā abonentiem vairāk nekā 130 digitālās televīzijas kanālus, HD kvalitāti, kā arī ātrgaitas optisko internetu. Kopējais kompānijas Dautkom pazemes komunikāciju garums sastāda vairāk nekā 100 km.

VAS “Latvijas Valsts radio un televīzijas centrs” viens no vadošajiem elektronisko sakaru pakalpojumu sniedzējiem Latvijā, kas nodrošina kvalitatīvus un drošus risinājumus nozīmīgākajiem Latvijā pārstāvētajiem mobilo sakaru, interneta un telekomunikācijas operatoriem, kā arī valsts institūcijām. Projektā ietvaros LVRTC izbūvē vidējas jūdzes infrastruktūru, kas tālāk ir pieejama ikvienam ieinteresētam elektronisko sakaru komersantam, kurš var tālāk nodrošināt gala lietotājiem tādus pakalpojumus kā, piemēram, internet un televīzija. Plastjoslas projekts ir bezpeļņas un tā mērķis ir nodrošināt platjoslas interneta infrastruktūras uzbūvi arī lauku teritorijās uz zemas apdzīvotības teritorijās ar zemiem ekonomiskās attīstības rādītājiem. Lai salīdzinātu interneta piekļuves pakalpojumu apgrozījumu fiksēto un mobilo sakaru tīkliem sk. 2.attēlu.



**2.attēls. Apgrozījums interneta piekļuves pakalpojumam fiksētajā un mobilajā tīklā, milj. EUR**

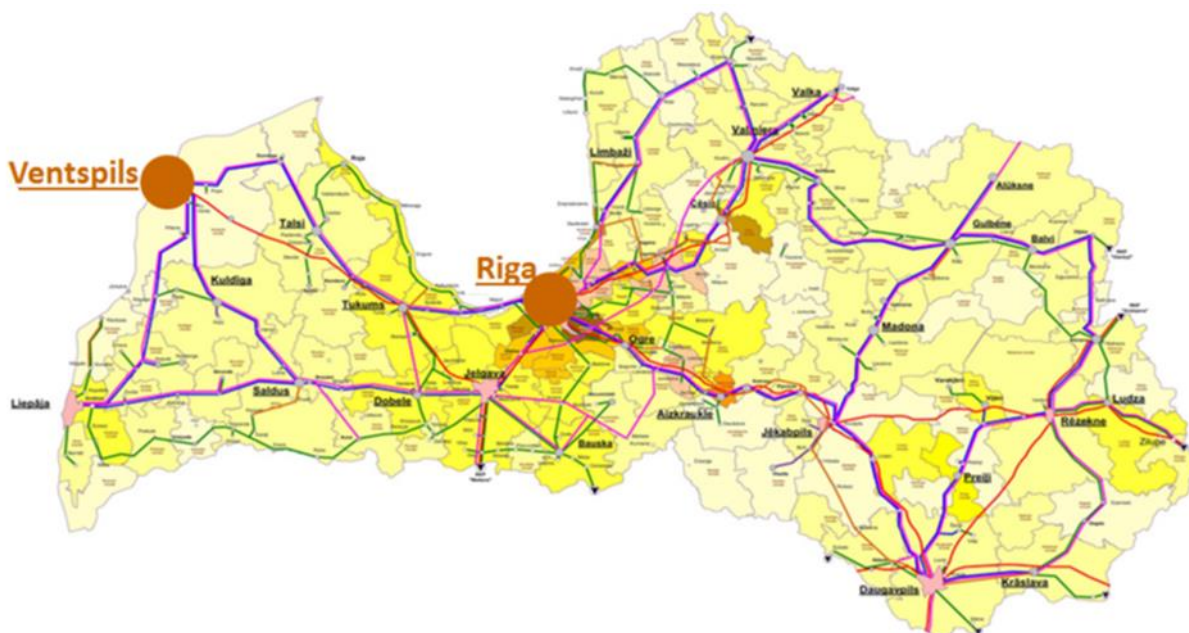
[http://www.lia.lv/media/uploads/LIA\\_Nozare\\_Ciparos\\_2017.pdf](http://www.lia.lv/media/uploads/LIA_Nozare_Ciparos_2017.pdf)

komunikāciju tehnoloģijas tirgū ir pieaugusi un atstāj tiešu ietekmi uz konkurences līmeni nozarē. Šādos apstākļos Latvijas informāciju un komunikāciju tehnoloģijas tirgū spēlētājiem un arī valstij kā nozīmīgāko tirgus dalībnieku akcionāram jābūt gataviem jaunajiem izaicinājumiem, konsolidējot resursus, panākot sinerģiju, kas tālāk veidotu pamatu integrētiem pakalpojumiem un konkurētspējas nostiprināšanai ilgtermiņā.

### **Konkurentu analīze**

Kā iepriekš minēja darba autore, informāciju un komunikāciju tehnoloģiju nozarē Latvijā pastāv augsta līmeņa konkurence mobilo sakaru operatoru, kabeļtelevīzijas uzņēmumu un interneta pakalpojumu sniedzēju starpā. Tie ir Mobilo operatori LMT, Tele2 un Bīte un telekomunikāciju un abonentelevīzijas uzņēmums Baltcom, TELENET, Simtel, ProNet piedāvā optiskā interneta un digitālās televīzijas pakalpojumus Rīgā. Balticom ir viens no spēcīgākajiem IT pakalpojumu sniedzējiem. Katrā liela pilsētā ir vietējais televīzijas un interneta pakalpojumu sniegšanas operators. Daugavpilī tā ir kompānija Dautkom, Tukumā un Ventspilī – InfoNet u. t.t. Optiskā infrakstruktūra Latvijā sk. 3. attēlu, kur

- \_\_\_\_\_ Operatora "A" optiskie kabeli; \_\_\_\_\_ Operatora "B" optiskie kabeli;
- \_\_\_\_\_ Operatora "C" optiskie kabeli; \_\_\_\_\_ OPGW optiskie kabeli;
- \_\_\_\_\_ cita komersanta optiskā tīkla infrastruktūra



**3.attēls. Optiskā tīkla infrastruktūra Latvijā**

<http://www.vatp.lv/informacijas-un-komunikaciju-tehnologiju-ikt-uznemumiem>

Katram no konkurentiem ir gan savas stiprās puses, kas stiprina to pozīcijas tirgū, gan arī trūkumi, kas apgrūtina veiksmīgu attīstību un bremzē plašāka klientu loka piesaisti.

2.tabulā apkopoti *Lattelecom* konkurentu Interneta un TV pakalpojumu raksturojumi ar norādēm par priekšrocībām un trūkumiem

**2.tabula. Lattelecom un citu konkurentu Interneta un TV pakalpojumu salīdzinājums (autore)**

Uzņēmuma nosaukums	Tehnoloģija ātrums	Priekšrocības	Trūkumi
Lattelecom	optika 100 Mbit/s - 1Gbit/s	Pakalpojumu sniedzējs visā Latvijā. Interaktīvas televīzijas. TV līdzņemšanai lietotnē telefonā/ planšetē. Papildus risinājumi: Fiksētā IP adrese, datortehnikas apkalpošana IT infrastruktūras. Atlaides 1. Grupas invalīdiem.	Vidējais pakalpojuma ierīkošanas laiks ir 3 darba dienas.
Baltcom	Optika 100 Mbit/s- 1Gbit/s	Individuāla pieeja klientam, augsta cenu elastība, lai veicinātu pārdošanu, izmantojot atlaides. “Open” TV, satura elastīgums.	Optiskais internets un TV mājai ir pieejams Rīgā, Jelgavā, Ogrē, Jēkabpilī. Kabeļu infrastruktūra tikai starp daudzdzīvokļu mājām pilsētas guļamrajonos.
BITE	90% 4G pārklājums līdz 1 Gbit/s	Labs klientu serviss, papildus risinājumi: bērnu drošības pulksteņi, video novērošana.	Kad ir liela noslogotība, ātrums samazinās. Nav TV. Mājas internets- augstas cenas.

LMT	4G un 3G pārklājums		Fiksētā IP adrese pieejama tikai ar Internets biznesam pieslēgumiem. Kas ir liela noslogotība, ātrums samazinās. Augstas cenas. Privāt. Klientiem-4G-20Mbit/s
TELE2	99% 4G pārklājums	Pieejams TV Shortcut, MEGOGO, TVPlay.	Kas ir liela noslogotība, ātrums samazinās. Mājas internets-augstas cenas.
Dautkom	Optika100 Mbit/s-500Mbit/s	Labs serviss, individuāla pieeja katram klientam pieejama pakalpojumu cena.	Nav pieejama interaktīva TV, papildus pakalpojumi. Ierobežota apkalpošanas zona.

Tā kā Latvijā ir liela Interneta un TV pakalpojumu konkurence autore ir izveidojusi tabulu, kurā var apskatīt Lattelecom un citu konkurentu vidējās Internets + TV komplektu cenas, sk. 3.tabulu.

**3.tabula. Vidējās Internet + TV komplektu cenas. (autore)**

Telekomunikācijas uzņēmums	Internet + TV komplekts Vidēja cena, EUR.	Info no mājas lapas
Baltcom	18.90	Beztermiņa līgums
TELE2	27.99	Beztermiņa līgums
Lattelecom	23.50	Beztermiņa līgums
LMT	28.65	Ar 12.mēn. līgumu: 25.97 EUR Ar beztermiņa: 31.33 EUR

BITE	28.5	Ar 36.mēn. līgumu
Dautkom	21.20	Ar 24. mēn. līgumu

Pēc tabulu izskatīšanas var secināt, ka visvairāk priekšrocību Interneta un TV pakalpojumu sfērā ir ieguvusi *Lattelecom* uzņēmums. Latvijas tirgū *Lattelecom* Interneta + TV komplektu cenas ir konkurētspējīgas, jāņem vērā augstas kvalitātes platjoslas tīkli un tīkla pārklājums. Bet konkurence informāciju tehnoloģijas jomā, nenoliedzami, ir sīva. Taču joprojām katram no nozīmīgajiem spēlētājiem ir iespējams atrast savu – tirgus nišu, kur to neapdraud konkurenti. Veselīga konkurence ir izaugsmes pamatā, līdz ar to godīga konkurence tas ir labi, jo tā uzņēmumus pašus motivē nemitīgi uzlabot esošos pakalpojumus, ieviest jaunus, būt interesantiem klientiem.

Pēc konkurences veida telekomunikācijas tirgus ir oligopols. Tirgū ir dažādi uzņēmumi, kas piedāvā līdzīgus pakalpojumus. Oligopolā ir grūti iekļūt tirgū. Lai sāktu piedāvāt sakaru pakalpojumus, vajag iegādāties dārgas un sarežģītas iekārtas. Ir grūti izkļūt no tirgus, jo gan ar šīm specifiskajām iekārtām.

Mūsdienu tirgos mēdz pastāvēt dažādas konkurētspējas metodes: cenu konkurētspēja preces kvalitātes paaugstināšana, apkalpošanas konkurētspēja, tehnoloģijas konkurētspēja un citas. *Lattelecom* darbojas tehnoloģijas konkurencē. Tehnoloģiju konkurētspēju nosaka uzņēmuma inovācijas potenciāls, rīkoties radoši un spēja izstrādāt jaunus produktus. *Lattelecom* jaunie biznesi: “gudrā māja”- risinājumi ērtākai, komfortablākai un ekonomiskai dzīvei, jauna interaktīva televīzija, e Sports, Datu centri, reklāma, Big Dati.

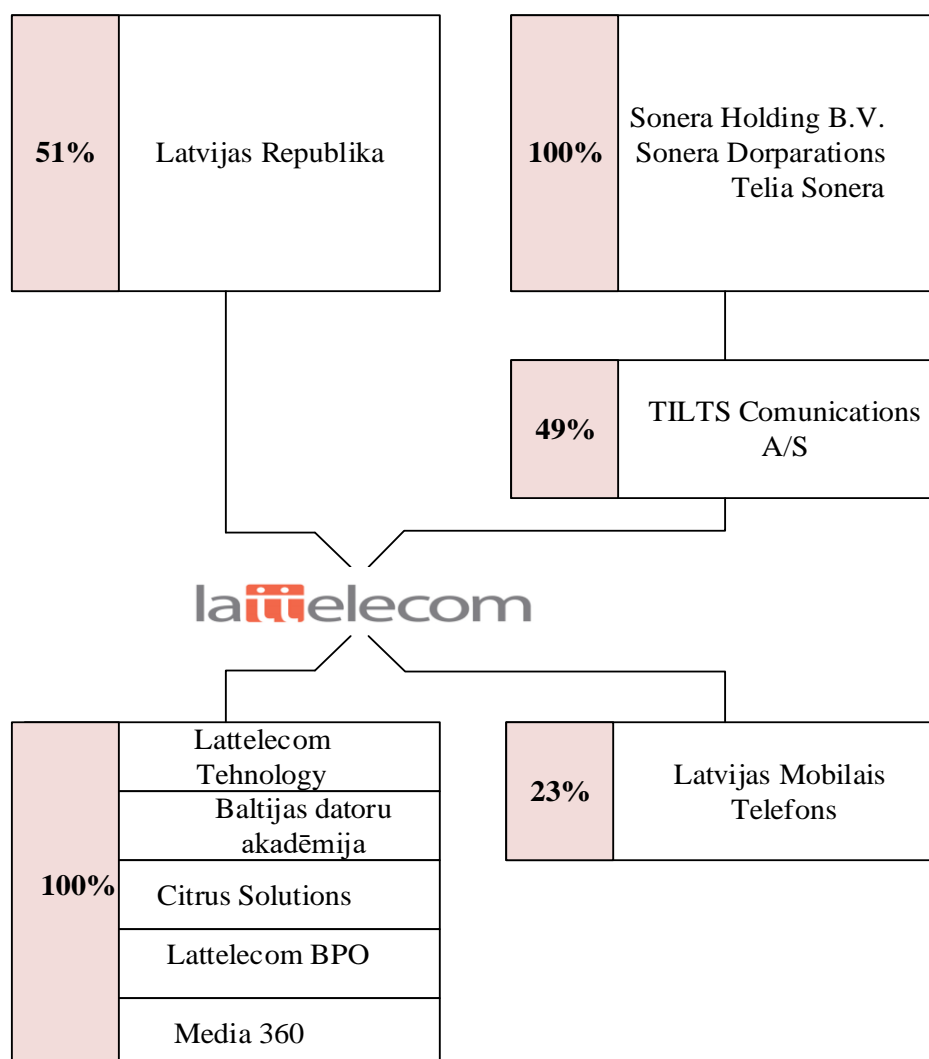
#### **Secinājumi:**

- Latvijā ir ātrs, plaši pieejams interneta tīkla pārklājums – gan fiksētais, gan mobilais – par adekvātu cenu.
- Informācijas un komunikāciju tehnoloģiju nozarē Latvijā pastāv augsta līmeņa konkurence.
- Latvijas tirgū *Lattelecom* Internet + TV komplektu cenas ir konkurētspējīgas, jāņem vērā augstas kvalitātes platjoslas tīkli un tīkla pārklājums.
- *Lattelecom* izmanto inovācijas potenciālu, rīkojas radoši un pilnveido esošos pakalpojumus un strādā ar jauniem produktiem.

### 3. Lattelecom raksturojums

*Lattelecom* ir mūsdienīgs uzņēmums un spēj klientiem piedāvāt daudzveidīgus telekomunikāciju un informācijas tehnoloģiju pakalpojumus, sākot no balss pakalpojumiem līdz integrētiem telekomunikāciju un IT risinājumiem. *Lattelecom* ir informācijas sabiedrības veidošanas projektos, veido infrastruktūru un piedalās iedzīvotāju izglītošanā.

Valsts uzņēmums *Lattelecom* tika reģistrēts Uzņēmumu reģistrā 1992. gada 9. janvārī. Tas tika izveidots, apvienojot Sakaru ministrijas pārziņā esošās telesakaru organizācijas un sakaru centrus. 1993. gada 20. maijā mainīts uzņēmuma statuss uz Valsts akciju sabiedrība *Lattelecom*. 1993.gadā 20.decembrī uzņēmums pārreģistrēts kā sabiedrība ar ierobežotu atbildību (SIA *Lattelecom*). Pašlaik *Lattelecom* daļu struktūra sadalās sekojoši: 51% pieder Latvijas valdībai un 49% konsorcijam *Tilts Communications*, kuru 1994. gadā tika izvēlēts par *Lattelecom* partneri sk. 4.attēlu.



4.attēls. Uzņēmuma struktūra (autore)

1994.gadā jaunās tehnoloģijas sāka strauji attīstīties. Jau 1994.gadā sāk izbūvēt optiskās šķiedras maģistrālo kabeļu tīklu, jūrā sāk ieguldīt zemūdens optiskās šķiedras kabeli, kas Latviju savieno ar Zviedriju. 2002. gadā Lattelecom atklāj pirmo publisko bezvadu interneta (WiFi) Latvijā. No 2007. gadā Lattelecom sāk piedāvāt interaktīvo digitālo televīziju Lattelecom TV, kļūstot par pirmo operatoru Baltijā, kas digitālās televīzijas pārraidei izmanto MPEG4 formātu. 2010. gadā Lattelecom optisko tīklu 318 000 mājsaimniecību Rīgā un tai tuvākajos novados izmanto internetu ar ātrumu līdz 500 Mbit/s. Turpinās arī optiskā tīkla izvēršana, nodrošinot Eiropā ātrākā interneta pieejamību mājsaimniecībām.

2013.gada 24.aprīlī Rīgā nodots ekspluatācijā *Lattelecom* datu centrs „Dattum”, kas ir drošākais datu glabāšanas centrs Baltijā un Ziemeļeiropas valstīs. *Lattelecom* ieguvis augstākā līmeņa PCI DSS sertifikātu, kas ļauj finanšu iestādēm un e-komercijas uzņēmumiem savu infrastruktūru izvietot *Lattelecom* datu centros.

2017. gadā *Lattelecom* ir izveidojis jaunu izklaides platformu Shortcut, kas piedāvā unikālu seriālu, filmu un TV kanālu satura apvienojumu, kā arī ekskluzīvas tiešraides no lielākajiem notikumiem Latvijā un pasaulē. Jau šobrīd Shortcut pieejams populārākajās iekārtās - mobilajās ierīcēs, planšetēs, datoros, Android, Apple TV.

2017.gadā uzņēmums ienāca elektroenerģijas tirgū ar zīmolu **tet**, piedāvājot Latvijas mājsaimniecībām iegādāties elektroenerģiju par izdevīgākām cenām.

2018. gadā Lattelecom atklāj jaunu zīmolu “Helio”, kas turpmāk apvienos uzņēmuma plašo izklaides piedāvājumu: televīzijas platformas, seriālu, filmu un tiešraīžu lietotni, veidotos TV kanālus un pašu veidoto saturu, “eSporta līgu, kā arī turpmākos izklaides pakalpojumus.

Nākamā gada pavasarī *Lattelecom* mainīs uzņēmuma nosaukumu uz SIA tet, taču uzņēmuma darbības divus pamatvirzienus atspoguļošos divi pamatzīmuli: izklaides zīmols Helio un tehnoloģiju un korporatīvais zīmols tet. Uzņēmuma jaunie produkti un pakalpojumi tiks attīstīti trīs lielu pakalpojumu grupu ekosistēmās. Pakalpojumu ekosistēmā mājai mājsaimniecībām tiks nodrošinātas iespējas iegūt gan pamatpakalpojumus: elektrību, internetu, televīziju, balsi, gan arī gudras mājas rosinājumus ērtākai, komfortablākai un ekonomiskākai dzīvei, kā arī sabiedrības komūnu festivāls. Darba pakalpojumu ekosistēmā uzņēmumiem tiks piedāvāts viss modernai, mūsdienīgai un mērogojamai darba vietai nepieciešamais pakalpojumu klāsts: digitālizācijas risinājumi un tam līdzīgi. Pakalpojumu ekosistēmā “Dati” galvenā vērtība tiks pievērsta efektīvai datu apkopošanai un pielietojumam, ar mērķi kļūt par celmlaužiem klientu servisu robotu un citos mākslīgā intelekta risinājumos, kā arī personalizētas reklāmas jomā.

*Lattelecom* grupā ar 100 % kapitāla daļām ietilpst uzņēmumi:

- SIA Lattelecom Technology;

- SIA Lattelecom BPO;
- SIA Citrus Solutions;
- SIA Baltijas Datoru Akadēmija.

Darba autors apkopoja informāciju par visām *Lattelecom* Grupas pārstāvētajām biznesa līnijām un uzsvēra šādas uzņēmējdarbības jomas:

***Lattelecom* pamatbusiness:**

- balss pakalpojumi;
- datu pakalpojumi;
- internets;
- televīzija;
- vairumtirdzniecība.

**Būvniecības business:**

- telekomunikāciju tīklu un ēku būvniecība;
- telekomunikāciju tīklu projektēšana;
- ventilācija.

**Apmācību business.**

**IT business:**

- SAP.

**Informācijas un ārpakalpojumu business:**

- mobilais marketing;
- zvana centra ārpakalpojumi;
- uzziņu pakalpojumi.

**Jaunie biznesi:**

- datu centri;
- reklāma;
- **te**t elektrība;
- **te**t gudrā māja;
- lietu internets.

*Lattelecom* logotipu veido uzņēmuma nosaukums, uzņēmuma logo sk. 5.attēlu, kura izceltie burti **tt** stilizēti attēlo rokās sadējušos cilvēkus un simbolizē saskarsmes lomu mūsu ikdienā:

nepieciešamību kontaktēties;  
būt ziņošanai;  
attīstīt savu biznesu;

Bagātināt dzīvi un izmantot visas plašās iespējas, ko sniedz ātra un ērta piekļuve visam, kas svarīgs.



**5.attēls. SIA Lattelecom uzņēmuma logo**

<https://m.lattelecom.lv/par-lattelecom/par-mums/logo>

Pēc NACE klasifikatorā *Lattelecom* darbības veids (skatīt 4.tabulu)

**4.tabula. Lattelecom NACE klasifikācija (Lursoft, 2017)**

Darbības veidi	<b>61.10, versija 2.0</b> Kabeļu telekomunikācijas pakalpojumi	(Avots: CSP, ZO.LV)
CSP - LR Centrālās statistikas pārvaldes, uzņēmuma norādītie galvenie darbības veidi. VID – Valsts ieņēmumu dienesta mājas lapā publicēts uzņēmuma pamatdarbības NACEkods. . GP - uzņēmuma gada pārskatā (gads) norādītie darbības veidi. ZO.LV - biznesa kontaktu katalogā www.zo.lv norādītie darbības veidi.		
Dati atjaunoti 11.07.2017		

*Lattelecom* apmaksātais pamatkapitāls - 207851691.00 EUR ( Reģistrēts UR 28.10.2015) (sk.5.tabulu)

**5.tabula. „Ziņas par uzņēmumu” (Lursoft, 2017)**

Uzņēmējdarbības forma	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
Reģistrēts nosaukums	SIA "Lattelecom"
Reģistrācijas numurs, datums	40003052786, 09.01.1992
Reģistrācijas apliecība	Nr. K031350. 18.05.2006
PVN numurs	LV40003052786
Reģistrs, datums	Komercreģistrs, 17.12.2004
Juridiskā adrese	Rīga, Dzirnau iela 105, LV-1011
Pamatkapitāls	Apmaksātais pamatkapitāls - 207851691.00 EUR (Reģistrēts UR 28.10.2015) Reģistrētais pamatkapitāls - 207851691.00 EUR (Reģistrēts UR 28.10.2015)

### 3.1. Lattelecom grupas stratēģija un mērķi

Pēc sava satura stratēģija ir organizācijas darbību modelis, kurā noteikti tās attīstības stratēģiskie virzieni, tehnoloģijas, jomas un līdzekļi, kas lietojami nosprausto mērķu sasniegšanai. Stratēģiskā vadība savukārt ir organizācijas augstākās vadības darbības joma, un tās pienākums ir noteikt labākos organizācijas attīstības virzienus, nospraust pamata mērķus, sadalīt resursus optimālā veidā, izmantot visu, kas nodrošina organizācijai priekšroku konkurentu vidū.

Stratēģijas jēdziens ir apskatīts dažādu autoru darbos. Piemēram, pēc Klifa Bovmana uzskatiem svarīga ir stratēģijas izjūta. K. Bovmans uzskata to par veiksmīgu biznesa vadības komponentu. Stratēģijas izjūta tiek skaidrota, kā augstākā līmeņa vadības komandas dalīta izpratne par uzņēmuma virzību. Biznesa virzības noteikšana stratēģijas veidošanā ir viskompleksākais uzdevums, ar ko jāsaskaras augstākā līmeņa vadībai. Kompleksu rada dažādi iemesli, kas ir īpatnēji stratēģijas veidošanā:

- stratēģijā ir runa par nezināmu nākotni;
- ir vairāki ceļi, pa kuriem uzņēmums var iet;
- uzņēmums darbojas dinamiski konkurējošā vidē.

Formulējot stratēģiju, tiek uzsvērts tas, kā uzņēmums definē savu stratēģiju un kā to tuvina izpildei. Tikai tad, kad uzņēmums ir nolēmis, kā tas formulēs savu stratēģiju, var efektīvi uzsākt stratēģijas vadību.

Stratēģijas vadība - darbība, kurā iekļauti visi stratēģijas plānošanas uzdevumi, lai uzņēmumā veiktu organizatoriskās izmaiņas, pieņemot lēmumus, kontrolējot procesus, motivējot cilvēkus, sasniegtu plānotos mērķus.

Svarīgākais uzņēmuma mērķis ir nodrošināt priekšrocības konkurences cīņā, kas savukārt nodrošinās saimnieciskās darbības nepieciešamo ienesīgumu (Ukolovs, Mass, Bistrjakovs, 2006).

Stratēģiskā plānošana nodrošina uzņēmuma ilgtermiņa darbību. Mērķis palīdz koncentrēt enerģiju uz galveno uzdevumu sasniegšanu un nenovirzīties uz dažādām blakus idejām.

*Lattelecom grupas stratēģija 2017. -2019.*

- Stiprināt pamata biznesu,
- Audzēt jaunu biznesu;
- Strādāt gudrāk.

Stratēģiskie mērķi:

Kļūt par TV un interneta līderi tirgū;

Kā sasniegt:

- Unikāls TV saturs;
- Modernākās TV skatīšanās iespējas;
- Filmu, tematisko paku pārdošana;
- Saglabāta un uzturēta tīkla kvalitāte;

Jaunie ieņēmumi;

Kā sasniegt:

- Līderis maksas video aplikāciju jomā;
- Līderis vietējā digitālajā reklāmā;
- Inovācijas jauniem ieņēmumiem un esošiem biznesiem.

Katram mērķim tiek noteikti izpildes kritēriji, veicamo darbību apraksts, plānotas izmaksas mērķu īstenošanai, kā arī atbildīgie. Izvirzīti mērķi – vadība uz rīcību. Tie nav pasūtījumi, bet pienākumi, kas nenosaka nākotni, tie ir līdzekļi, lai mobilizētu resursus un enerģiju, lai izveidoto vēlamo nākotni.

Viens no stratēģiskās vadības pamatjēdzieniem ir uzņēmuma misija. Misija ir apgalvojums par uzņēmuma nolūkiem un nodomiem - ko uzņēmums vēlas paveikt plašākā mērogā savu klientu un visas sabiedrības labā. Misija orientēta uz tirgu, paturot vienmēr prātā klientu vajadzības, vēlmes un prasības un uzsver uzņēmuma stipras un priekšrocības tirgū.

**Lattelecom misija** ir: sniegt cilvēkiem plašākas iespējas mūsdienīgai dzīvei.

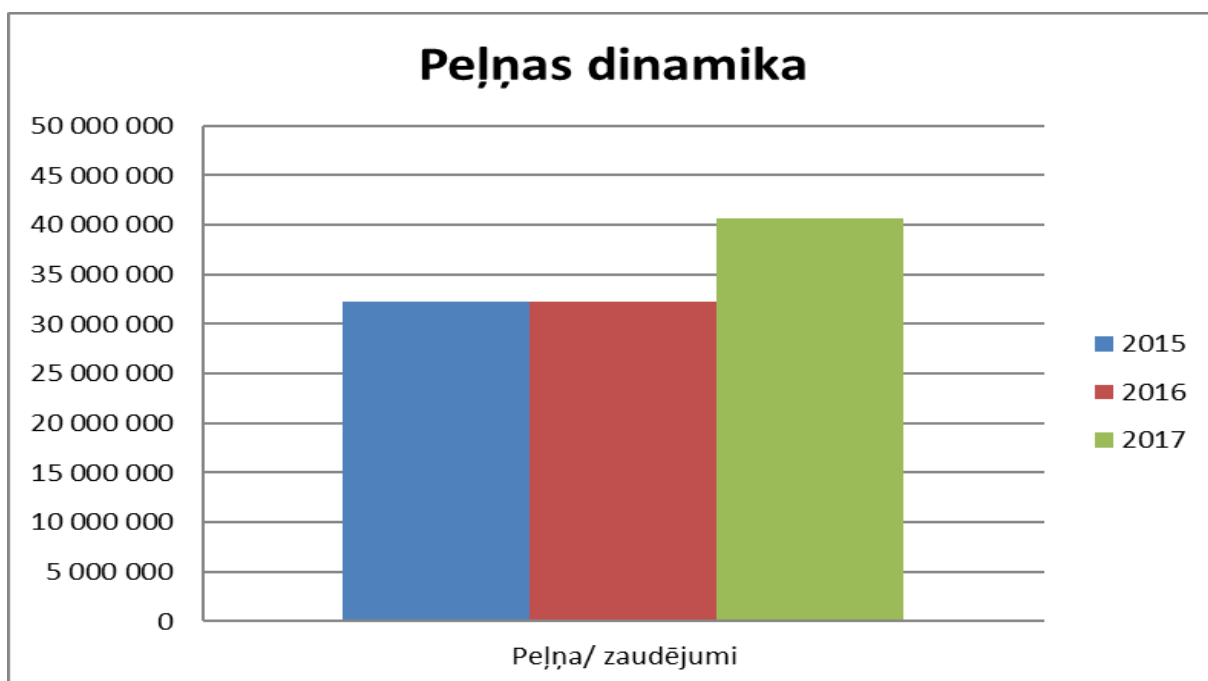
Uzņēmuma vērtības ir uzņēmumā akceptēti principi, kas nosaka katra darbinieka uzvedību un attieksmi uzņēmumā, veicot savus darba pienākumus. Par vērtībām ir notikusi vienošanās. Vērtības nevar tikt uzspiestas, tādēļ jau uzsākot darba attiecības, potenciālais darbinieks ar tām ir jāiepazīstina. Viens no pārbaudes laika uzdevumiem līdzās citiem jautājumiem ir savstarpējas izpratnes veidošana par uzņēmumā un darbinieka vērtību sakritību. Vērtības kļūst izšķiroši svarīgas situācijās, kurās darba instrukcijas nespēj palīdzēt.

Lattelecom vērtības:

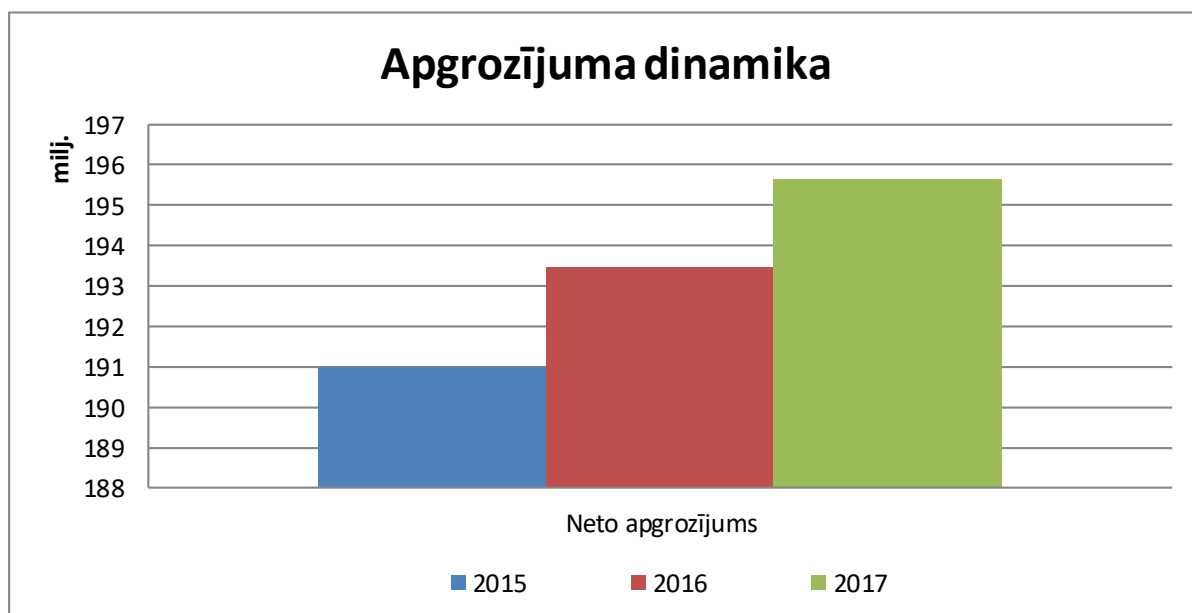
- Cieņa. Cieni sevi, klientus un kolēģus.
- Uzticība. Ir gadiem būvējama, sekundēs zaudējama.
- Neatlaidība. Esi mērķtiecīgs! Tiecies uz labāko!

### 3.2. Uzņēmuma būtiskākie kvantitatīvie rādītāji

2017. gadā Lattelecom peļņa bija EUR 40.7 miljonu, kas par 26.4% pārsniedz iepriekšējā gada rādītāju. 2016. gada *Lattelecom* koncerna peļņa bija EUR 32.2 miljoni, kas ir tikpat cik iepriekšējā gadā (2015. gadā – EUR 32.2 miljoni). skatīt 6. attēlu. *Lattelecom* koncerna apgrozījums pērn sasniedza EUR 195, 67 miljonus, kas ir par 1% vairāk nekā 2016. gadā, kad grupas apgrozījums bija EUR 193.5 miljoni, kas, ja salīdzina ar 2015. gadu, ir par EUR 2.6 miljoniem vairāk, sk.7. attēlu.



6. attēls. Peļņas dinamika (autore)



7. attēls. Apgrozījuma dinamika (autore)

2016. gadā joprojām būtiski krītas ieņēmumi no balsu pakalpojumiem, turpretī pieaugums vērojams televīzijas un vairumtirdzniecības ieņēmumiem. Neliels kritums ir Interneta pakalpojumu ieņēmumiem. Pateicoties gan pakalpojumu spektra attīstībai, gan liela apjoma projektu īstenošanai, pieauguši ieņēmumi no tehnikas tirdzniecības, datu centru risinājumiem, telekomunikāciju tīkla un ēku inženiersistēmu izbūves un uzturēšanas, kā arī no reklāmas izvietojšanas un telemetrijas.

*Lattelecom* grupas 2017. gada investīcijas sasniedza 29 miljonus eiro – interneta pamattīkla attīstībā, klientu gala iekārtu modernizācijā, IT sistēmu uzlabojumos, kā arī jaunu ideju attīstībā. *Lattelecom* eksporta starptautisko klientu skaits turpināja pieaugt – pērn eksporta apgrozījums pieaudzis par 38%, pateicoties meitas uzņēmumam “Citrus Solutions” izbūvēja optisko tīklu Vācijā, datu centru pakalpojumiem un datu pārraides vairumtirdzniecībai.

Būtisks uzņēmuma ekonomiskais darbības efektivitātes rādītājs ir rentabilitāte.

Rentabilitāte norāda uz uzņēmuma spēju veikt ienesīgu saimnieko darbību. Tā norāda uz ieguldītā kapitāla izmantošanas efektivitāti. Jo lielāks rādītājs, jo lielāks ienesīgums. Rentabilitātes analīze ļauj saprast, cik uzņēmums pelna no katra ieguldītā eiro vai pelnīs nākotnē.

“Ekonomiskā rentabilitāte ļauj noteikt, cik daudz peļņas iegūts, rēķinot uz uzņēmuma aktīvu vienību”. (Centrālā statistikas pārvalde, 2012). Izmanto dažādas rentabilitātes komerciālo jeb bruto, aktīvo, pašu kapitāla u.c.) aprēķināšanas metodes. Komerciālā rentabilitāte jeb neto rentabilitāte parāda, cik ienesīgs ir katrs apgrozītais eiro. To izsaka procentos, un aprēķina pēc šādas formulas:

$$\text{Komerciālā rentabilitāte} = \frac{\text{Pārskata gada peļņa}}{\text{Neto apgrozījums}} \cdot 100$$

*Lattelecom* rentabilitātes aprēķini

- 2015. gads

$$\text{Komerciālā rentabilitāte} = \frac{32000000}{191000000} \cdot 100 = 16.8$$

- 2016. gads

$$\text{Komerciālā rentabilitāte} = \frac{32000000}{193500000} \cdot 100 = 16.5$$

- 2017. gads

$$\text{Komerciālā rentabilitāte} = \frac{40700000}{195670000} \cdot 100 = 20.8$$

*Lattelecom* rentabilitāte 2017. gadā 20.8% kas par 4.3% pārsniedz iepriekšēja gada rādītāju. Tas liecina, ka uzņēmums ir pareizi saplānojis rentabilitāti ietekmējošus faktoros, piemēram:

- Izmaksas;
- Produktu konkurētspēja;
- Darba organizācijas līmenis;
- Finanšu plānošana;
- Vadības un vadītāju kompetence.

### 3.3. Uzņēmuma darbību regulējošie normatīvie akti

Likums ir likumdevēja vai citas valsts varas augstākās iestādes normatīvais akts, kam piemīt vislielākais juridiskais spēks. Likums tiek izdots pamatojoties uz konstitūciju noteikto kārtību. Lai grozītu vai atceltu likumu, iestādei, kas izdevusi likumu, ir jāizdod likums, ar kuru tiek grozīts vai atcelts iepriekšējais likums. Latvijā likumus izdod Saeima (parlaments) (<https://.org/wiki/Likums>).

*Lattelecom* savā darbībā pilnībā ievēro visus Elektronisko sakaru likumā (<https://likumi.lv/doc.php?id=96611>) noteiktās prasības un tās uzrauga. Likums veicina elektronisko sakaru tīklu nodrošināšanu un elektronisko sakaru pakalpojumu attīstību, nodrošina valsts, lietotāju un elektronisko sakaru komersantu interešu aizsardzību.

Ministru Kabineta noteikumi: Nr. 501 "Elektronisko sakaru tīklu ierīkošanas, būvniecības un uzraudzības kārtība". <https://likumi.lv/doc.php?id=269032>.

Šie noteikumi nosaka elektronisko sakaru tīklu ierīkošanas, būvniecības un uzraudzības kārtību, tai skaitā: būvniecības procesā iesaistītās institūcijas un atbildīgos būvspeciālistus; būvatļaujā iekļaujamos nosacījumus; būvprojekta ekspertīzes apjomu; kārtību, kādā veic elektronisko sakaru tīkla novietojuma uzņēmumus un pieņem ekspluatācijā elektronisko sakaru tīklu.

*Lattelecom* ir rūpīgi jāseko līdzi visiem elektroenerģijas nozaru reglamentējošiem aktiem:

- Enerģētikas likums. (<https://likumi.lv/doc.php?id=49833>)
- Elektroenerģijas tirgus likums. (<https://likumi.lv/doc.php?id=108834>)
- Ministru kabineta noteikumi Nr.50 "Elektroenerģijas tirdzniecības un lietošanas noteikumi". (<https://likumi.lv/doc.php?id=263945>)

*Lattelecom* ir izstrādājis Rīcības kodekss TV satura pakalpojumu sniegšanā un audiovizuālo komerciālo paziņojumu izvietojumā un saistošas vadlīnijas, saskaņā ar kurām *Lattelecom* grupas uzņēmumi veido TV satura pakalpojumus un izvietoj audiovizuālos komerciālos paziņojumus *Lattelecom* mediju kanālos. *Lattelecom* grupas uzņēmumi, veidojot satura pakalpojumus un izvietojot audiovizuālos komerciālos paziņojumus ievēro *Lattelecom* grupas misiju, vīziju un vērtības.

Ir izstrādāta privātuma politika. Privātuma politikas mērķis ir sniegt fiziskajai personai datu subjektam informāciju par personas datu apstrādes nolūku, apjomu, aizsardzību un apstrādes termiņu datu iegūšanas laikā un apstrādājot datu subjekta personas datus.

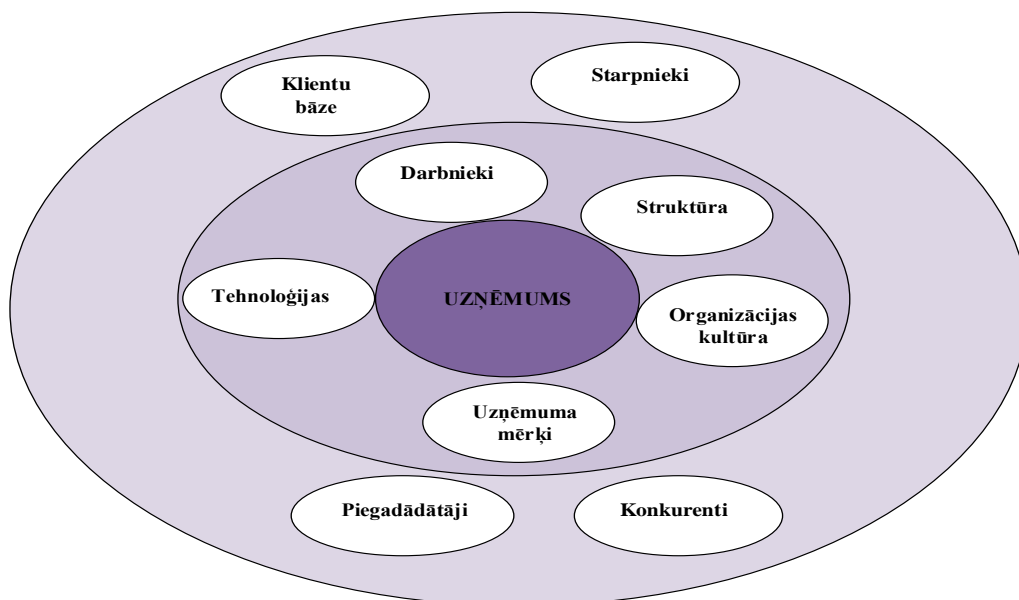
Sākot ar 2018.gada 25. maiju, tiks piemērota Eiropas Parlamenta un Padomes Regula (ES) par fizisko personu aizsardzību attiecībā uz personas daru apstrādi. Ikvienam darbiniekam ir svarīgi zināt un ievērot šīs regulas prasības, sakarā ar to *Lattelecom* organizēja apmācību “Fizisko personu datu aizsardzība”, kura ir obligāti jāapgūst visiem darbiniekiem.

### 3.4. Uzņēmuma iekšējā vide

Struktūra – uzņēmuma vienību un darbinieku funkciju sakārtošana, lai, efektīvi sadarbojoties un kontaktējoties ar ārējo vidi, produktīvi un mērķtiecīgi sasniegtu uzņēmuma mērķus, apmierinātu patērētāju vajadzības.

Struktūras izvēle pamatojas uz organizācijas stratēģiju, līdz ar to struktūra var būt mainīga, un to izveido augstākā vadība ” (Forands, 1999).

Mikrovides faktori (skatīt 8.attēlu) iedarbojas tieši uz uzņēmumu un tos uzņēmums lielā mērā var ietekmēt un kontrolēt.



8.attēls. Uzņēmuma mikrovide ([http://pt.edu.lv/pt/inf/uznemejdarbibas\\_pamati.pdf](http://pt.edu.lv/pt/inf/uznemejdarbibas_pamati.pdf))

Iekšējā (mikrovide) ir uzņēmuma vide, kurā notiek konkrētu uzņēmējdarbības lēmumu pieņemšana.

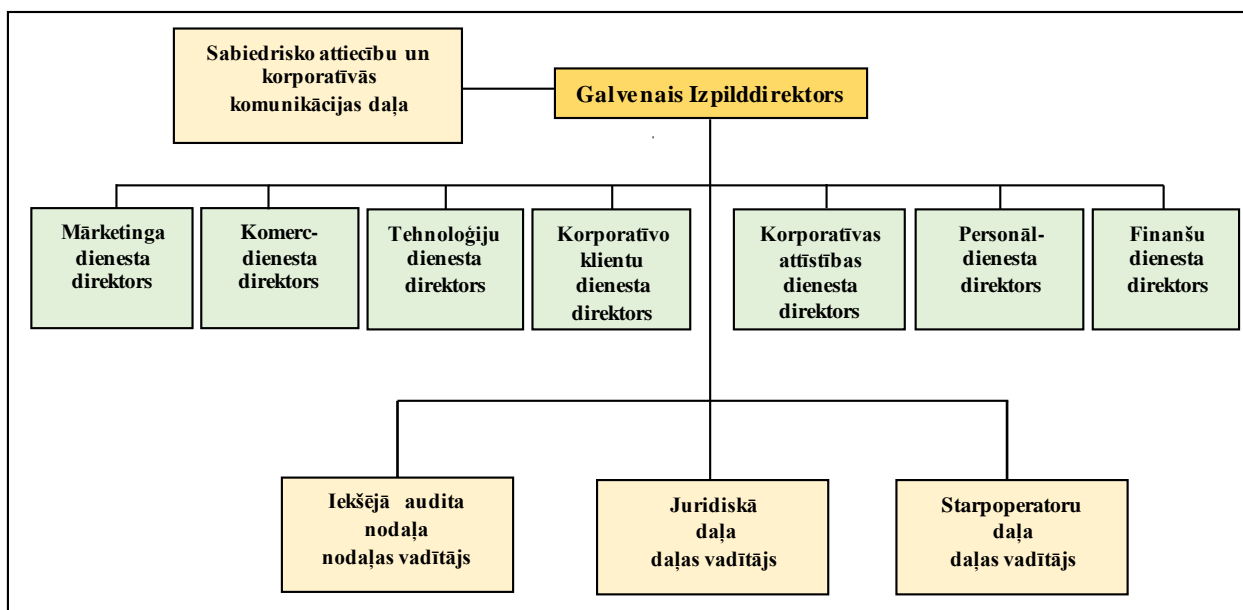
- Iekšējo vidi veido šādi elementi:
- uzņēmuma mērķi (stratēģija, kārtējie uzdevumi);
- darbinieki (viņu zināšanas, iemaņas, prasme, uztvere);
- struktūra (darba dalīšana, funkciju sadale un izpilde);
- organizācijas kultūra (vadītāja darba stils, darba kultūra, tradīcijas, mikroklimats);
- tehnoloģijas (iekārtas, informācijas sistēmas).

*Lattelecom* ir izstrādāta vadības sistēma, kas balstās uz visiem iekšējās vides faktoriem. Uzņēmums rūpējas, lai būtu jaunākās tehnoloģijas un ātra klientu apkalpošana jebkurā vietā Latvijā.

Darba organizācija un darbinieki

Būtiskākais uzņēmuma iekšējo vidi veidojošais faktors ir darbinieki. Uzņēmumā grupā strādā vairāk kā 1500 darbinieki. Pēc *SIA WorkingDayLatvia* pētījumā *Lattelecom* tika nosaukts par iekārotāko darba devēju 2017.

*Lattelecom* izmanto funkcionālo organizācijas struktūru. Uzņēmuma vadība sastāv no izpilddirektora un septiņiem dienestam, sk. 9.attēlu kuriem ir arī atsevišķas daļas un nodaļas dienesta ietvaros.



9.attēls. *Lattelecom* vadības struktūra (Uzņēmuma nepublicēti materiāli)

<https://www.lattelecom.lv/par-lattelecom/par-mums/valde>

Augstākā līmeņa vadītāji *Lattelecom*.

- Juris Gulbis, valdes priekšsēdētājs un izpilddirektors
- Gusts Muzikants, valdes loceklis, komercdirektors.
- Ingrīda Rone, valdes locekle, personāla dienesta direktors
- Gints Bukovskis, valdes loceklis, finanšu direktors
- Uldis Tatarčuks, valdes loceklis, tehnoloģiju dienesta direktors.

Uzņēmuma darbiniekiem ir pieejamas programmas “*Lattelecom Plus*” sniegtās priekšrocības. Ikviens darbinieks konkrētas summas ietvaros sev var izvēlēties labums un izmantot tos tieši tad, kad visvairāk nepieciešams. Papildu brīvdienas, izglītības iespējas, veselības apdrošināšana vai grāmatas bērniem. Uzņēmuma piedāvāto un apmaksāto labumu klāsts ir ļoti daudzveidīgs, tādēļ katrs darbinieks var atrasts savām vēlmēm un vajadzībām piemērotāko piedāvājumu.

*Lattelecom* dažādos veidos tiek atbalstīts aktīvs dzīvesveids. Uzņēmumā ir hokeja, basketbola un volejbola komandas. Vasarā tiek rīkotas sporta spēles. Darbinieki aktīvi piedalās Rīgas maratonā.

Uzņēmumā ir izveidota daudzveidīga apmācību un izaugsmes programma, kuras ietvaros, izmantojot uzņēmuma iekšējos trenerus, tiek nodrošināta darbinieku un vadītāju zināšanas un prasmju nostiprināšana, attīstīšana un pilnveidošana. Apmācību programmas ietvaros uzņēmums:

- mudina darbinieku profesionālo un personīgo izaugsmi;
- darbinieku dalīšanās savās zināšanās un pieredzē ar saviem kolēģiem.

Darbiniekiem, kuru darba attiecības ar kādu *Lattelecom* grupas uzņēmumiem ilgst pilnus 12 mēnešus un kuri ir darba attiecībās ar uzņēmumu decembra avansa izmaksas datumā, saņem Ziemassvētku prēmijas. Prēmijas kopējo summu nosaka uzņēmumā rezultāti.

Ziemassvētkos visi darbinieki ir aicināti uz kopējo pasākumu.

Veselīgs dzīvesveids ir pamats labai pašsajūtai un sasniegumiem dzīvē, darbā, mācības un sportā. Un tagad darbiniekiem ir īpašie piedāvājumi sporta, kultūras un attīstības aktivitātes. Katrs var izvēlēties aktivitāti, kas viņam piemērota visvairāk. ([www.facebook.com/Lattelecom.Plus](http://www.facebook.com/Lattelecom.Plus)).

### **Dokumentu aprīte uzņēmumā un darba aizsardzība.**

Iekšējos darba dokumentos uzņēmumā – darba kārtības noteikumu un amatu instrukcijas aprakstus nosaka Darba likums. Tiek ņemti vērā Ministru kabineta Nr. 916 “Dokumentu izstrādāšanas un noformēšanas kārtība”. *Lattelecom* pārzina arī komerclikumu un ar lietvedību saistītos normatīvos aktus. Kā nosaka “Dokumentu izstrādāšanas un noformēšanas kārtība”, dokumenta juridiskais spēks atzīstams vien tad, ja dokumentā ir visi vajadzīgie

rekvizīti: četri obligātie rekvizīti- ziņas par dokumenta autoru, dokumenta datums, sastādīšanas, parakstīšanas vieta un paraksts; organizācijām vēl divi papildus obligātie rekvizīti- dokumenta numurs un dokumenta veida nosaukums.

Uzņēmumā visi attaisnojuma dokumenti, grāmatvedības reģistri, inventāra saraksti, gada pārskati un to pielikumi, kā arī grāmatvedības organizācijas dokumenti (kontu plāni, kodifikatori u.c.) sistemātiski jāsakārto un jāuzglabā uzņēmuma arhīvā.

Glabāšanas laiks ir:

- Gada pārskatiem un to pielikumiem, kā arī galvenajai grāmatai 10 gadi. Pēc tam tie nododami Valsts arhīvos;
- Inventāra sarakstiem, grāmatvedības reģistriem un grāmatvedības organizācijas dokumentiem – 10 gadi;
- Attaisnojuma dokumentiem par darbiniekiem aprēķināto mēnešalgu ar sadalījumu pa gadiem un mēnešiem – 75 gadi;
- Pārējiem attaisnojuma dokumentiem – 5 gadi.

Darba aizsardzību uzņēmumā regulē “Darba aizsardzības likums” (<https://www.vestnesis.lv/ta/id/10668>). Likuma mērķis ir nodrošināt un uzlabot nodarbinātā drošību un veselības aizsardzību darbā, nosakot darba devēju, nodarbināto un viņu pārstāvju, kā arī valsts institūciju pienākumus, tiesības un savstarpējās attiecības darba aizsardzībā.

Uzņēmums organizē Darba aizsardzības pasākumus saskaņā ar Darba aizsardzības likumu un citiem Latvijas Republikas normatīvajiem aktiem darba aizsardzības jomā, kā arī saskaņā ar uzņēmuma Darba aizsardzības politiku, Ugunsdrošības noteikumiem un darba aizsardzības nolikumiem, noteikumiem un instrukcijām. Darbiniekiem ir jāiziet pirmreizējās un periodiskās medicīniskās pārbaudes atbilstoši LR normatīvos un uzņēmuma apstiprinātam sarakstam par obligātajām veselības pārbaudēm, noteiktajā kārtībā.

Uzņēmumā ir paredzēta darbinieku apmācība darba aizsardzības un ugunsdrošības jautājumos, kas ietver:

- ievadapmācību;
- apmācību un instruktāžu darba vietā;
- apmācību specifisku darbu veikšanai.

Instruktāžu darba vietā veic darba aizsardzības speciālists. Instruktaža darba vietā periodiski jāatkārto ne retāk 1 reizi gadā, instruktaža tiek reģistrēta Darba aizsardzības instruktažu reģistrācijas žurnālā un tiek apstiprināta ar instruktažas sniedzēja un saņēmēja parakstiem. Atbilstoši Darba aizsardzības likuma prasībām *Lattelecom* grupas uzņēmumos ir ievēlētas Uzticības personas darba aizsardzībā.

## Cenu politika

Cenu politika tas ir cenu līmeņa un tā iespējamo variantu noteikšana atkarībā no uzņēmuma stratēģiju un taktiku, kurus uzņēmums risina kā īstermiņa, tā arī ilgtermiņa periodā. Cenu politikas mērķis – sasniegt noteiktu komerciālu rezultātu, palielināt darbības efektivitāti.

*Lattelecom* cenu politika nosaka uzņēmuma peļņu un to, cik spējīgs ir uzņēmums. Līdz ar ienākumiem uzņēmums spēj daļu naudas novirzīt Interneta tehnoloģiju uzturēšanai (svarīga ir kvalitatīva, droša un ātra Interneta nodrošināšana). Investēt kvalitatīvā TV saturā, TV platformā Shortcut, Interaktīvā televīzijā. Attīstīt jaunus pakalpojumus.

Uzņēmuma pakalpojumu cenas veidošanas process ir sarežģīts, jo to ietekmē daudzi faktori:

- pieprasījuma elastība;
- tirgus segmentācija;
- konkurenti (konkurenta spēja, konkurenta politika);
- tehnoloģiju straujā attīstība;
- ekonomiska politika (neefektīva valsts nodokļu sistēma).

Pasīva un aktīva cenu politika:

1. Pasīva:

- sekošana līderim;
- izmaksu atlīdzināšana.

2. Aktīva:

- iziešana jaunajā tirgū;
- jaunu pakalpojumu ieviešana;
- pozīciju aizsardzība;
- ātra izmaksu atlīdzināšana;
- cenas, kas stimulē noietu;
- pakāpeniska virzīšanās pa tirgus segmentiem;
- kompleksas pārdošanas stimulēšanas;
- cenu diskriminācija.
- Tiek izdalīti šādi cenu politikas veidi:

Augsta cenu politika:

- liels pieprasījums (liels klientu skaits);
- preces cenai jānosedz uzņēmuma izmaksas;
- precei jābūt kvalitatīvai un jaunumam, kas radītu interesi patērētājos un spiestu šo preci iegādāties.

Zemu cenu politika:

- lai iegūtu tirgu;
- cena zemāka nekā konkurentiem;
- patērētājs šaubos par kvalitāti.
- Diferencētu cenu politika.
- cenas dala pa tirgus segmentiem;
- 1.prece dažādas cenas.

*Lattelecom* pielieto aktīvu un augsto cenu politiku, jo augstāk minētie procesi ir svarīgi. 2017.gadā *Lattelecom* veica uzņēmumu pētījumu ar mērķi noskaidrot, kas ietekmē Latvijas mikro, mazo un vidējo uzņēmumu darbību un ko šiem uzņēmumiem nozīmē kvalitatīvs pakalpojums. Kvalitatīvs pakalpojums informācijas tehnoloģiju attīstība un inovācijas, ko atzīmē kā vienu no galvenajiem uzņēmumu ietekmējošajiem faktoriem, cieši sasaucas arī ar elektronisko sakaru pakalpojumiem.

Visbiežāk kā galveno laba servisa rādītāju uzņēmumu pārstāvji min ātru, operatīvu reaģēšanu. Arī kvalitātes uzturēšana augstā līmenī biznesam ir ļoti nozīmīga. Protams, liela nozīme ir personālam, no kura, galvenokārt, viņi sagaida atsaucību un draudzīgumu, kā arī profesionālismu. Tikai pēc kvalitātes rādītājiem seko pakalpojuma cena- reaģēšanas ātrums, kvalitāte un personāls mūsdienās ir nozīmīgāks kritērijs. Ne tikai biznesā, bet arī privātpersonām ir arvien vairāk novērtē saņemto kvalitāte.

Izmaksu samazināšanai uzņēmums izmanto divas metodes- Benchmarking un LEAN. Benchmarking (salīdzinošā analīze) ir sistemātiska savu sasniegumu, darbību un metožu novērtēšana, salīdzinot ar vadošajiem uzņēmumiem esošajā tirgū.

Iekšēja salīdzināšana. Praksē visvieglāk īstenojama, jo tiek veikta paša uzņēmuma. Mērķis – noskaidrot uzņēmuma labākos rezultātus un darba metodes, kas kalpotu par mērauklu citviet uzņēmumā. Tiek noskaidrotas paša uzņēmuma stiprās un vājās puses, iegūta pilnīgāka izpratne par notiekošajiem procesiem, noskaidrota uzņēmuma labākā jomā un kāpēc to rādītāji atšķiras no citiem.

Ārējā salīdzināšana. Vispopulārākā ir funkcionālā salīdzināšana, parasti ņem “vislabāko” produktus un mārketinga procesu, ko izmanto konkurenti un uzņēmumi, kas strādā citās līdzīgās jomās, lai noteiktu uzņēmuma iespējamus veidus, kā uzlabot savus produktus un darba metode.

*Lattelecom* izmanto ir LEAN programmu. Programma LEAN ir principu un rīku kopums, kas palīdz likvidēt procesus, kuri nerada pievienoto vērtību.

Tas nozīmē radīt:

- to, kas ir nepieciešams
- kad tas ir nepieciešams

- ar minimālu resursu daudzumu.

Uzņēmuma darbībai LEAN programma ir svarīga, lai nepārtraukta pilnveidošanās un tīktu nevajadzīgu darbību (zaudējumu) likvidēšana.

### Uzņēmuma sadarbība

*Lattelecom* kā sociāli atbildīgs uzņēmums Latvijā īsteno sabiedrībai nozīmīgus atbalsta un labdarības projektus.

*Lattelecom* sabiedrības atbalsta projektu izvēšanas nosacījumi un kritēriji;

Projektam jāveicina izpratne par *Lattelecom* uzņēmējdarbības jomu, īpašu uzmanību veltot informācijas tehnoloģiju un telekomunikāciju nozarei;

Īpaši atbalstāmi ir projekti, kas demonstrē inovācijas vai izcilību kādā no *Lattelecom* sabiedrības atbalsta politikas prioritāšu nozarēm;

Projektu rezultātiem jābūt izmērāmiem, dodot iespēju veidot ilglaicīgu sadarbību.

*Lattelecom* Rīgas maratona atbalstītājs ir jau kopš 2008. gada. *Lattelecom* ir kļuvis par galveno Rīgas maratona partneri.

2014. gadā Rīga bija Eiropas kultūras galvaspilsētu un *Lattelecom* kopš 2012.gada bija nodibinājuma “Rīga 2014” partneris un aktīvi atbalstīja projektu ar moderniem tehnoloģiju risinājumiem un iesaistījās pasākumu satura bagātināšanā.

*Lattelecom* projekts “Pieslēdzies, Latvija!” Tiek īstenots kopš 2008./2009. mācību gada, tas ir kļuvis par Latvijas lielāko sociālās atbildības iniciatīvu, palīdzot apmācību dalībniekiem pilnvērtīgi iekļauties mūsdienu sabiedrībā.

*Lattelecom* atbalsta **TEDxRīga**, dodot iespēju pasākumu pieredzēt plašai auditorijai *Lattelecom* televīzijā, kanālā **360TV TEDx**. **TEDxRīga** ir lokāla kustība, kas pārstāv TED idejas Latvijā un veicina iedeju apmaiņu nacionālā līmenī, pārstāvot TED moto –Ideas Worth Spreading.

2013. gada nogalē *Lattelecom* pievienojās Positivus festivālam kā galvenais sadarbības partneris. Šī sadarbība festivālam ir devusi daudz vērtīgu tehnoloģisku papildinājumu, ļaujot to pacelt jaunā kvalitātē. Positivus ir pirmais festivāls pasaulē, kam ir izveidots savs televīzijas kanāls - 360TV Positivus.

2015.gadā *Lattelecom* kļuva par Latvijas Nacionālās (LNO) operas galveno atbalstītāju turpmākajiem trim gadiem, ar mērķi veicināt LNO repertuāra pieejamību plašākai sabiedrībai, izmantojot tehnoloģiju iespējas.

### 3.5. Finanšu grāmatvedība un nodokļu sistēma

Latvijā grāmatvedību regulē Likums "Par grāmatvedību", kurš tika pieņemts 1992. gada 14. novembrī un piedzīvojis grozījumus. Likums ir sadalīts 5 nodaļās un satur 17 pantus apakšpantiem un pielikumu ar papildus normatīviem.

Pēc ASV grāmatvežu asociācijas definīcijas, grāmatvedība ir: "process, kas nosaka, mēra un dara zināmu finansiālo informāciju, lai dotu iespēju šīs informācijas lietotājiem pieņemt lēmumus un spriedumus".

Tādējādi ir iespējams izcelt šādus grāmatvedības uzdevumus:

- nodrošināt uzņēmuma vadību ar informāciju saimnieciska rakstura lēmumu pieņemšanai;
- nodrošināt kontroli par uzņēmuma materiālo, darbaspēka un finanšu resursu izmantošanu un īpašuma saglabāšanu;
- nodrošināt finanšu pārskatu lietotājus ar patiesu un pilnīgu informāciju par uzņēmuma saistībām, saimnieciskās darbības rezultātiem un finanšu stāvokli;
- nodrošināt pareizu nodokļu aprēķināšanu.
- Finanšu grāmatvedības galvenais uzdevums ir sagatavot finanšu pārskatus un sniegt informāciju, piemēram auditam. Šī informācija sniedz vispārēju pārskatu par uzņēmuma finansiālo stāvokli, tā nav tik detalizēta kā tā, ko sagatavo uzņēmuma vadība.
- Visi maksājamas darījumi tiek reģistrēti SAP programmā.

SAP – automatizēta sistēma finanšu kontroles un grāmatvedības uzskaites programma, kas ļauj plānot uzņēmuma resursus, sekot naudas plūsmām un izveidot vienotu informācijas telpu.

*Lattelecom* grāmatvedības kārtošanas un organizācijas nosaka:

- Latvijas Republikas likumdošanas akti;
- *Lattelecom* grupas grāmatvedības uzskaites politika.

Lietu nomenklatūras izstrādi un dokumentu noformēšana lietas nosaka MK Nr. 748 "Dokumentu un arhīvu pārvaldības noteikumi".

#### **Nodokļu sistēma**

Nodoklis ir obligāts ar likumu noteikts maksājums, kuru veic juridiskas vai fiziskas personas, lai veidoto daļu no valsts budžeta. Nodoklis ir ienākumi vai daļa ko valsts vai pašvaldība saņem noteiktos apmēros no savas teritorijas iedzīvotājiem, un izmanto saimnieciskās darbības un vispārīgo izdevumu segšanai. Vēl viens nodokļu mērķis ir regulēt ekonomiku gan mikrolīmenī, gan makrolīmenī.

### **Sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas:**

Ar likumu noteikts obligāts maksājums speciālā budžeta kontā, kas dod tiesības sociāli apdrošinātai personai saņemt likumā noteiktos sociālās apdrošināšanas pakalpojumus. *Lattelecom* šādas izmaksas sastāda 35,09 %. no tiem 24.09 % maksās darba devējs un 11% darba ņēmējs.

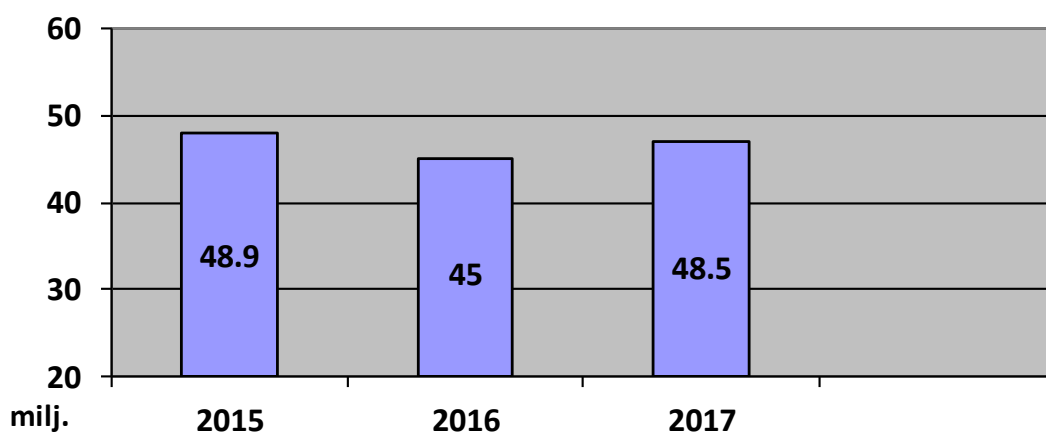
### **Uzņēmuma ienākuma nodoklis:**

Ar uzņēmumu ienākumu nodokli apliek peļņu vai zaudējumus, kuri noteikti atbilstoši nodokļa maksātāja finanšu grāmatvedības datiem un kuri koriģēti saskaņā ar likuma “Par uzņēmumu ienākuma nodokli” normām. Uzņēmumu ienākuma nodokļa likme ir 20% no sadalītās peļņas (dividendēs izmaksātās summas un nosacītām, dividendēm pielīdzināmām izmaksām. 2017. gadā- 15%.

### **Iedzīvotāju ienākumu nodoklis:**

Iedzīvotāju ienākuma nodoklis ir nodoklis, ar ko apliek fiziskās personas gūtos ienākumus, sastāv no: algas nodokļa, par darba ņēmēja gūtajiem ienākumiem aprēķina un maksā darba devējs.

Sakot ar 2018. gadu tiek ieviesta iedzīvotāju ienākuma progresīva likme. Ienākumiem līdz 20 000 EUR gadā- 20%, ienākumiem no 20000 līdz 55 000EUR – 23%, ienākumiem virs 55 000EUR- 31,45.



*10.attēls. Nomaksāto nodokļu dinamika (autore)*

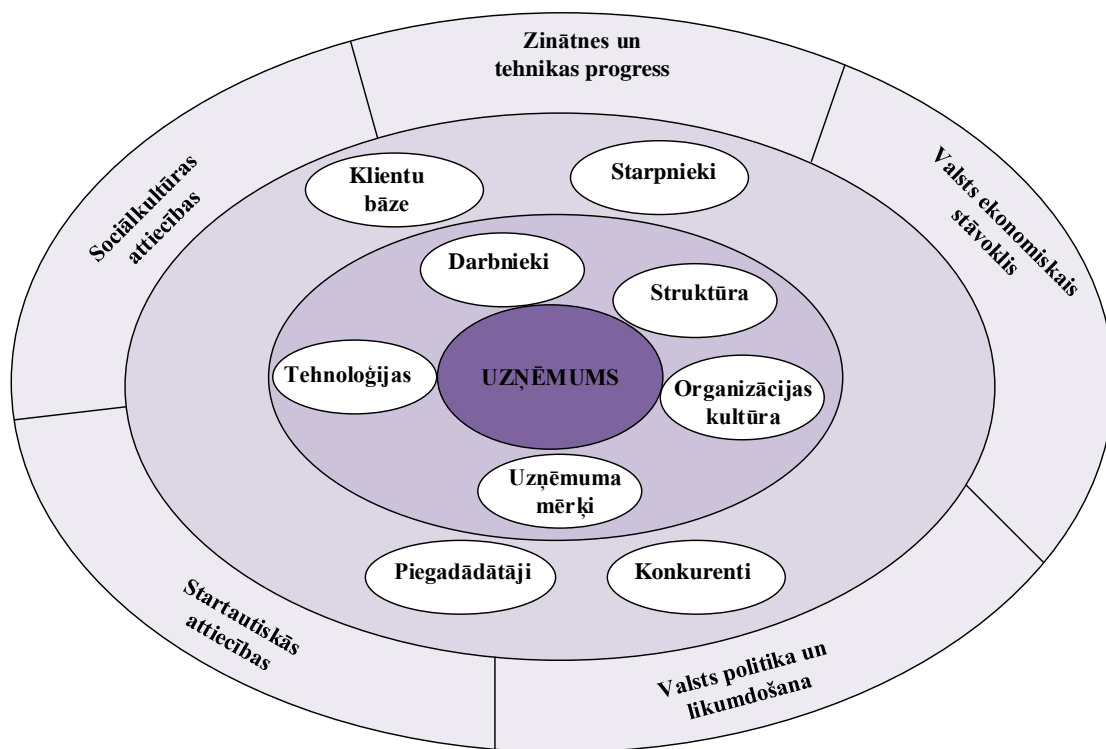
Pēc diagrammas var redzēt (sk. 10. attēlu), ka 2017. gadā uzņēmums ir iemaksājis lielāku summu nekā 2016. gadā.

### **Secinājumi:**

- *Lattelecom* ir vadošais informācijas tehnoloģiju un sakaru pakalpojumu sniedzējs Latvijā.
- Uzņēmums savā darbībā pilnībā ievēro visus Elektronisko sakaru likumā noteiktās prasības un stingri tās uzrauga.
- *Lattelecom* ir rūpīgi seko līdzi visiem elektroenerģijas nozaru reglamentējošiem aktiem.
- Darbiniekiem ir jābūt apmācītiem un zinošiem, lai ikdienas darbā spētu nodrošināt drošu un kvalitatīvu darba vidi.
- Secinot pēc statistiskajiem rādītājiem *Lattelecom* apgrozījums un peļņa 3 gadā laikā ir augusi.
- Pēc SIA WorkingDay Latvia pētījumā *Lattelecom* tika nosaukts par iekārotāko darba devēju 2017.
- *Lattelecom* ievēro visus grāmatvedības termiņus un MK noteikumus, tai skaitā Personas datu aizsardzības obligātās tehniskās un organizatoriskās prasības.
- *Lattelecom* pielieto aktīvo un augsto cenu politiku.
- *Lattelecom* rūpīgi ievēro visus nodokļa maksas termiņus un apjomu.
- *Lattelecom* koncerns ir viens no lielākajiem nodokļu maksātājiem Latvijā.

## 4. Konkurētspējas uzlabošanas iespējas

Ārējās vides analīze ir ļoti svarīga uzņēmumam, lai noteiktu iespējas un draudus. Uzņēmumu netieši ietekmējošā ārējām vide sk. 11. attēlu.



11.attēls. Mikrovides un makrovides faktori

[http://pt.edu.lv/pt/inf/uznemejdarbibas\\_pamati.pdf](http://pt.edu.lv/pt/inf/uznemejdarbibas_pamati.pdf)

**Valsts ekonomiskais stāvoklis** – var ietekmēt uzņēmumu caur inflāciju, procentu likmēm, bezdarbu, iedzīvotāju maksātspēju, kredītnoteikumiem u.c.;

**Valsts politika un likumdošana** – tā ietekmē uzņēmējdarbību divējādi:

- valsts ekonomiskā regulēšana;
- valsts institūciju attieksme pret biznesa un uzņēmumiem.

Ekonomiskā politika var atbalstīt un motivēt, vai arī gluži pretēji – ierobežot biznesa darbību. Stabila politika veicina ilgtermiņa plānošanu biznesā, nestabila politika apdraud normālu biznesa darbību. Standartizācija, sertifikācija, privatizācija, drošības normas un pārējie biznesa ierobežojumi nepieciešami, lai aizsargātu uzņēmumus pret konkurentu nelikumīgu darbību, aizsargātu patērētājus pret uzņēmēju patvaļu un aizsargātu sabiedrības intereses pret uzņēmējdarbības bezatbildības iespējamajām sekām. Biznesa atbalsts saistīts ar nodokļu atvieglojumiem, kredītiem, investīciju projektiem. Stabila nodokļu politika, stabils valūtas

kurss veicina naudas ieguldījumu valstī. Pēc iespējas stabila jābūt ne tikai finanšu politikai, bet arī politikai preču un darba tirgū.

**Sociālkultūras attiecības** ietver sevī vēsturiskas tradīcijas, cilvēku paradumus, kultūras vērtības, dzīvesveidu u.c. Cilvēki dzīvo noteiktā sabiedrībā, kurā veidojas noteikti uzskati, vērtības un uzvedības normas. Ņemot vērā sociālkultūras faktoru nozīmi, uzņēmumiem jāspēj prognozēt sabiedrības sociālās vēlmes un vērtības.

**Zinātne un tehnikas progress** uzņēmumi atrodas noteiktā tehnoloģiskajā vidē, kura nemitīgi attīstās un mainās. Šī vide var uzņēmumam radīt gan papildus iespējas un priekšrocības, gan arī noteiktus ierobežojumus. Mūsdienu zinātnieki rada arvien jaunas tehnoloģijas, kas spēj izmainīt preces un arī ražošanas procesus. Konkurences spēki stimulē uzņēmuma attīstības procesus, tas ir katrs uzņēmums saprot, ka tad, ja viņa tehnoloģija neatbilst nozares tehnoloģiskajām prasībām, viņš zaudēs konkurences cīņā.

**Starptautiskas attiecības** vissarežģītākais no vides elementiem, jo ietver sevī gan ekonomiku, gan politiku, gan sociālkultūras faktoros.

### SVID analīze

Darba autore ir izmantojusi SVID analīzes elementus, lai noskaidrotu, kā ārējās vides faktori ietekmē *Lattelecom* darbību. Saskaņā ar SVID analīzes modeli, vispirms autore izvērtēja iekšējās vides priekšrocības un trūkumus, tad veica izpēti, kā ārējās vides faktori sniedz uzņēmumam iespējas vai rada draudus.

Darba autore ir novērtējusi ārējās vides ietekmi uz uzņēmumu, veicot pētījumu ar PEST analīzes elementiem:

#### Politiskie faktori:

Pēdējos gados sociālajos tīklos (sabiedriskajā telpā) bija informācija par *Lattelecom* un LMT apvienošanu. Šāda informācija ne vienmēr pozitīvi ietekmē klientus, var radīt šaubas par uzņēmuma stabilitāti un bažas par cenu pieaugumu par pakalpojumiem.

#### Sociālie un kultūras faktori:

Kvalificētu darbinieku trūkums sakaru tīkla būvniecībā (rakšanas darbi), kas saistīts ar Latvijas iedzīvotāju došanos strādāt uz ārvalstīm.

#### Konkurences faktori:

Uzņēmuma darbību var ietekmēt lielā konkurence, kāda ir Rīgā. Visi Interneta operatori veido akcijas un piedāvājumus, kas var pārvilināt *Lattelecom* klientus. Svarīgi ir tas, ka daudzos uzņēmumos ir lētāka cena, bet ne kvalitāte, ko klients ar mazāk ienākumiem vēlēties izmantot.

#### Ekonomiskie faktori:

*Lattelecom* ir stabils uzņēmums ar pietiekamiem ieņēmumiem. Bezdarbs valstī un cilvēku minimālā alga var samazināt klientu skaitu un ietekmē uzņēmuma peļņu.

### Tehnoloģiskie faktori:

"Tehnoloģiju attīstības ātrums ir tāds, ka tas, kas vēl vakar šķita neiespējams, gluži vai zinātniskā fantastika, šodien jau ir ikdiena, bet rīt vēsture"/ A. Liepiņš, Dienas medija/

Telekomunikāciju uzņēmumi regulāri iegulda modernizācijā. "Lai tikai paliktu uz vietas, ir jāskrien, cik vien ātri varam" L. Karols "Alise Brīnumzemē". Bet, ja vēlamies kaut kur nokļūt, ir jāskrien vēl divreiz ātrāk. Īpaši tuvojoties 5G.

Pēc veiktās ārējo faktoru izpētes autore izvērtē, kā ārējie faktori var pozitīvi ietekmēt uzņēmuma attīstību vai apdraudēt tā darbību.

### **6.tabula. SVID analīze**

Stiprās puses (priekšrocības)	Trūkumi (vājās puses)
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Lattelecom</i> ir viens no pasaulē ātrākajiem internetiem, Rīga-Eiropas WiFi galvaspilsēta, modernākie televīzijas risinājumi Baltijā.</li><li>• <i>Lattelecom</i> ir kabeļu kanalizācijas infrastruktūra, kas ļauj nomainīt esošo tehniski un morāli novecojušu kabeli ar jauniem optiskiem kabeļiem bez papildu rakšanas darbiem.</li><li>• <i>Lattelecom</i> seko aktualitātēm un jaunākajām tendencēm tehnoloģiju pasaulē, lai būtu soli priekšā saviem konkurentiem;</li><li>• Uzņēmumā strādā profesionāls personāls;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lielā uzņēmumā ir sarežģītas darba procedūras un hierarhija, kas padara darbinieku komunikāciju formālu un atsvešinātu;</li><li>• Nepietiekama individuāla pieeja privātam klientam;</li><li>• Augstākas cenas nekā konkurentu uzņēmumiem Rīgā;</li></ul>
Iespējas:	<b>Draudi</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pilnveidot klientu apkalpošanas sistēmu, individuālu pieeju katram klientam;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lielās konkurences dēļ var nākties veidot piedāvājumus, kas būtu par zemāku cenu un kvalitāti;</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paplašināt piedāvājumu klāstu, tai skaitā ar zemākas cenas pakalpojumiem;</li> <li>• Piesaistīt klientus no citām operatoriem;</li> <li>• Veidot jaunas atlaižu programmas ilggadējiem klientiem;</li> <li>• Vienmēr sekot aktualitātēm un jaunākajām tendencēm tehnoloģijā un izveidot jaunas unikālos pakalpojumus telekomunikācijas jomā</li> <li>• Eksportēt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalificētu darbinieku trūkums sakaru tīkla būvniecībā (apakšuzņēmumi)</li> <li>• Ne vienmēr <i>Lattelecom</i> ir informēts par ielu un ceļu rekonstrukcijām, lai paredzētu un sagatavotos komunikāciju attīstībai, rezultātā tuvākajos 5 gados rekonstruētajās ielās ir liegums rakšanas darbiem tīkla izbūvei.</li> </ul>
--	--

Saskaņā ar veikto SVID analīzi *Lattelecom* galvenās priekšrocības ir esošā kabeļu kanalizācijas infrastruktūra visā Latvijā, kas ļauj nomainīt esošo tehniski un morāli novecojušu kabeli ar jauniem optiskiem kabeļiem bez papildu rakšanas darbiem. Viena no stiprajām pusēm ir, ka vienmēr seko aktualitātēm un jaunākajām tendencēm tehnoloģiju pasaulē. Tāpat uzņēmums turpinās ieguldīt interneta infrastruktūras izbūvē, lai arī nākotnē, pieaugot datu patēriņam, būtu gatavs valstiskā mērogā nodrošināt interneta pieslēguma nepārtrauktību, drošību un jaudu.

### **Maikla Portera piecu spēku modelis**

Izmantojot M.Portera piecu konkurējošo spēku modeli, iespējams, novērtēt nozares konkurences struktūru, balstoties uz pieciem pamatfaktoriem:

#### **Konkurence.**

*Lattelecom* visā Latvijas teritorijā ir kabeļu kanalizācijas infrastruktūra, kas ļauj nomainīt esošo tehniski un morāli novecojušu kabeli ar jauniem optiskiem kabeļiem bez papildu rakšanas darbiem. Tādējādi tam ir priekšrocības salīdzinājumā ar citiem telekomunikāciju uzņēmumiem. *Baltkom* un *Dautkom* ir kabeļu infrastruktūra tikai starp daudzdzīvokļu mājām pilsētas guļamrajonos. Klientiem, kas strādā ārvalstu valūtas tirgos, on - line pokera spēlētājiem, videonovērošanai, korporatīvajiem klientiem, ir vajadzīgs stabils ātrgaitas internets, kas nevar nodrošināt mobilais operators.

### Jauni tirgus dalībnieki.

Jauniem telekomunikācijas uzņēmumiem ir ļoti grūti tikt tirgū, jo tas prasa ļoti lielu finansiālu stabilitāti. Tā kā ir nepieciešami lieli ieguldījumi, lai izbūvētu telekomunikācijas tīklu, vai nomātu esošo infrastruktūru. Vienīgais veids, kā iekļūt tirgū ir, ka liels uzņēmums pārperk kādu mazāku telekomunikācijas uzņēmumu un turpina iesākt darbu jaunā kvalitātē.

### Aizvietotāji.

Pieaugot 4G pārklājumam, tuvojas 5G, mobilais tīkls kļūs par nopietnu konkurentu fiksētajiem pieslēgumiem, jo klienti aizvien vairāk novērtēs to, ka ātrgaitas internets vienmēr ir "pa rokai." Savukārt fiksētie tīkli ir droši kritiskās situācijās. Ārkārtas situācijās mobilie tīkli tiek pārslogoti ātrāk nekā fiksētie un tie nevar kalpot par garantētu saziņas līdzekli. Iepriekš minētās priekšrocības dod pamatu pastāvīgo tīklu pastāvēšanai nākotnē.

### Pircēji.

Ja pircēji parāda augstu cenu jutību, tad nepieciešams tās pārskatīt un nākotnē samazināt izmaksas. Tirgū pārdotie pakalpojumi ir līdzīgi un pircējs var brīvi pārslēgties no viena operatora pie citam neradot sev papildus papildu riskus.

### Piegādātāji.

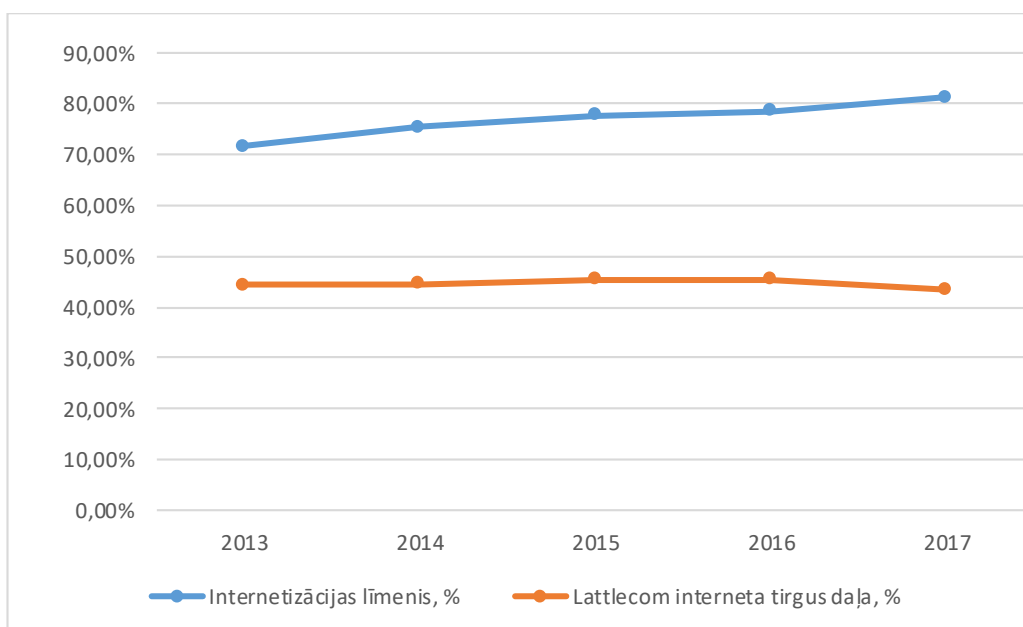
Ar darba materiālu piegādātājiem ir noslēgti speciāli līgumi, kuros ir noteikti laiki, kuros drīkst pievest darba materiālus, iekārtu un citi nosacījumi kvalitātes sagatavošanai.

Izmantojot M. Portera piecu spēku modeli, autore secina, ka konkurence informāciju un komunikāciju tehnoloģiju jomās ir intensīva. Galvenokārt tā ir 5G tehnoloģijas ienākšana tirgū, tā pieprasījuma izmaiņas un arī pieejamo alternatīvu klāsta paplašināšanās. Attīstoties tehnoloģijām un tīklu infrastruktūrām, dažādu operatoru pakalpojumu kvalitātes atšķirības izlīdzinās, tādējādi dodot klientiem plašākas izvēles iespējas.

### **Konkurētspējas attīstības iespējas**

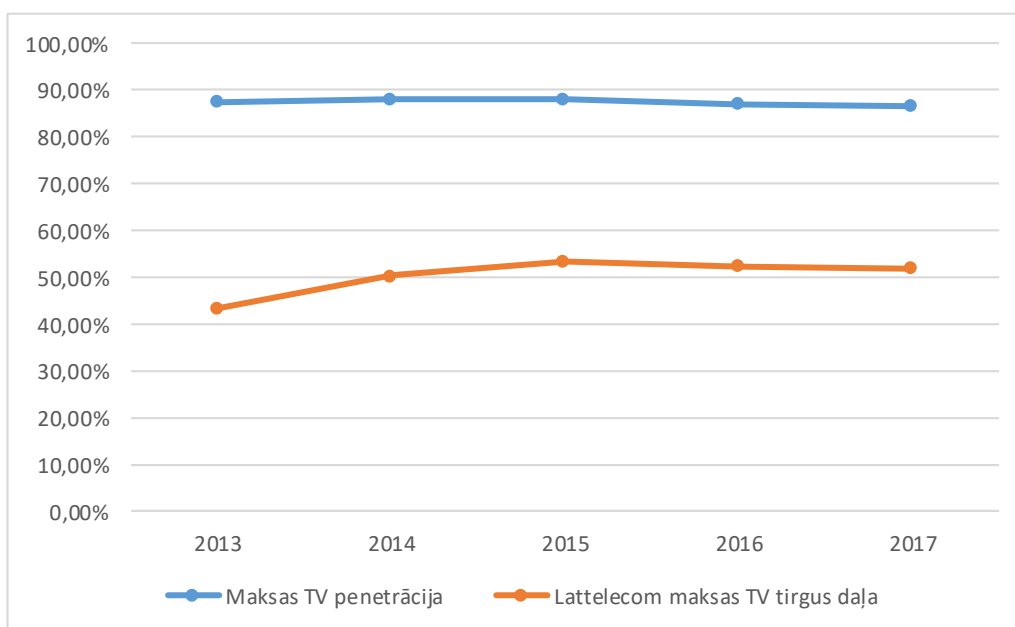
Konkurētspēja – uzņēmuma spēja pārdot pakalpojumus tirgū salīdzinot ar citu uzņēmumu spēju piedāvāt un pārdot pakalpojumus attiecīgajā tirgū.

Lattelecom tirgus daļa Internet pakalpojumus pērn bija 43%, bet pārējo operatoru tirgus daļa – 37%, sk.12.attēlu.



**12.attēls. Internets līmenis un Latttelecom tirgus daļa (autore)**

TV pakalpojumus pērn bija 51%, pārējo operatoru tirgus daļa – 38 % sk. 13.attēlu



**13.attēls. TV līmenis un tirgus daļa (autore)**

Saskaņā ar veiktās *Latttelecom* konkurentu analīzes rezultātiem, ir noskaidrots, ka *Latttelecom* ir vadošais informācijas tehnoloģiju un sakaru pakalpojumu sniedzējs Latvijā. Pēc darba autores domām *Latttelecom* ir iespēja ne tikai nostiprināt savas pozīcijas, bet arī veicot mērķtiecīgas darbības piesaistīt jaunus klientus. Mūsdienų klients ir izlutināts, saprot, ka viņam pārsvarā ir taisnība un viņš nevēlas iedziļināties sarežģītās lietās. Sliktā ziņa uzņēmējiem – klientam ir dotas daudzas izvēles iespējas, tāpēc viņš jebkurā brīdī var mainīt pakalpojumu

sniedzēju. Tāpēc pēc iespējas vairāk jāmēģina stiprināt apkalpošanas konkurētspēju. Sakarā ar to, veidot jaunas atlaizņu programmas ilggadējiem klientiem, ieviest elastīgas atlaizņu shēmas, pilnveidot klientu apkalpošanas sistēmu - individuālu pieeju katram klientam.

Klientu apmierinātība ir svarīga tāpēc, ka tā paaugstina klientu lojalitāti, novērš klientu migrāciju, samazina klienta cenas jutīgumu, samazina uzņēmuma vidējas kārtējās izmaksas lielāka abonētu skaita dēļ, palielina reklāmas efektivitāti un uzlabo uzņēmuma reputāciju.

Darba autore, pamatojoties uz pētnieku ( Brandon D., 2009, 35; Harrison W., 2009, 91 u.c.) atzinumiem, secina, ka, uzņēmuma konkurences pārkāpumu var radīt ar inovāciju palīdzību, un šim pārmaiņu cēlonim ir visbūtiskākā loma XXI gadsimta uzņēmējdarbībā. Kā jau minēts darbā, nākamajā pavasarī *Lattelecom* mainīs nosaukumu un zīmolu uz "tet". Jauns nosaukums "tet" ir zīmols, kas patlaban nodrošina elektrības biznesu, bet tagad ar jaunu enerģiju tas būs jaunais tehnoloģiju zīmols, kas turpinās attīstīties ārvalstu tirgos. Uzņēmuma izaugsme pēdējos gados ir bijusi strauja un biznesa virzieni paplašinājušies. *Lattelecom* nosaukums vairs neatspoguļo uzņēmuma darbību. Uzņēmums jau sen strādā ārpus Latvijas robežām, veiksmīgi eksportējot pakalpojumus Baltijas valstīs, Ziemeļeiropā un Austrumeiropā. Līdz ar nosaukumu maiņu, mainīsies arī paša uzņēmuma darba organizācija un turpmākā attīstība.

Darba autore liek akcentē to, ka uzņēmuma konkurētspēja ir atkarīga no dažādiem faktoriem un resursiem, bet tieši darbinieki ir šis galvenais faktors, kas virza uzņēmumu uz priekšu un nodrošina uzņēmuma konkurētspēju tirgū. Pareiza un gudra uzņēmuma vadīšana ir vislabākais paņēmiens, kā to panākt.

Darba autore uzsvēra, ka Latvijā ir ātrs, plaši pieejams interneta tīkla pārklājums – gan fiksētas, gan mobilais. Konkurētspēja raksturo uzņēmēju spēju sniegt pakalpojumu, kas patērētāja acīs ir vispievilcīgākais. Iedzīvotājiem ir pieejami visi tie paši tehnoloģiskie sasniegumi informāciju un komunikāciju tehnoloģijas jomā, kas pārējā attīstītajā pasaulē, - to sauc par brīvo tirgu un globalizāciju.

#### **Secinājumi:**

- Konkurence informāciju un komunikāciju tehnoloģiju jomās ir intensīva.
- *Lattelecom* ir vadošais informācijas tehnoloģiju un sakaru pakalpojumu sniedzējs Latvijā.
- Latvijā ir ātrs, plaši pieejams interneta tīkla pārklājums – gan fiksētas, gan mobilais.

## Secinājumi

1. Informāciju un komunikāciju tehnoloģiju nozarē Latvijā pastāv augsta līmeņa konkurence mobilo sakaru operatoru, kabeļtelevīzijas uzņēmumu un interneta pakalpojumu sniedzēju starpā.
2. Latvijā ir ātrs, plaši pieejams internetā tīkla pārklājums – gan fiksētais, gan mobilais – par adekvātu cenu.
3. *Lattelecom* mūsdienīga tirgū informāciju un tehnoloģiju nozarē ir konkurētspējīgs un atrodas līdera pozīcijā un aizņem lielāko tirgus daļu.
4. *Lattelecom* seko aktualitātēm un jaunākajām tendencēm tehnoloģiju pasaulē, lai būtu soli priekšā saviem konkurentiem.
5. *Lattelecom* visā Latvijas teritorijā ir kabeļu kanalizācijas infrastruktūra, kas ļauj nomainīt esošo tehniski un morāli novecojušu kabeli ar jauniem optiskiem kabeļiem bez papildu rakšanas darbiem.
6. Pieaugot 4G pārklājumam, tuvojas 5G, mobilais tīkls kļūs par nopietnu konkurentu fiksētajiem pieslēgumiem.
7. Uzņēmuma darbību var ietekmēt lielā konkurence, īpaši Rīgā. Visi Internet operatori veido akcijas un piedāvājumus par pazeminātām cenām, kas var pārvilināt *Lattelecom* klientus.
8. *Lattelecom* piedalās dažādos pasākumos un atbalsta dažādas organizācijas.
9. *Lattelecom* sniedz iespējas padarīt biznesu veiksmīgāku.
10. Uzņēmumā strādā profesionāls personāls.
11. Autore ieguvusi apstiprinājumu darbā izvirzītajai hipotēzei *Konkurence ir galvenais stimuls pakalpojumu sniegšanas attīstīšanai*.

## Priekšlikumi

1. Marketinga daļai jāpastrādā ar paplašināšanu piedāvājumu klāstu, tai skaitā ar zemākas cenas pakalpojumiem un veidot jaunas atlaīžu programmas ilggadējiem klientiem. Pilnveidot klientu apkalpošanas sistēmu, individuālu pieeju katram klientam.
2. Uzņēmuma valdībai vienmēr sekot aktualitātēm un jaunākajām tendencēm tehnoloģijās un izveidot jaunus unikālos pakalpojumus telekomunikāciju jomā. *Blockchain* ir jauna tehnoloģija un, neskatoties uz to, ka tā visbiežāk tiek izmantota finanšu nozarē, citās nozarēs tā arī ir derīga un izmantojama. Neskatoties uz *Blockchain* tehnoloģijas nepilnībām, *Lattelecom* jāsākt ar to eksperimentēt. Tas ļaus saglabāt savas pozīcijas mainīgajā tirgū.
3. Personāla nodaļai veidot vairāk darbinieku saliedēšanās pasākumus, lai kolektīvs būtu vienots un spēcīgs visās jomās.
4. Sabiedrisko attiecību daļai regulāri ir jāsniedz informācija publiskā telpā jebkuram iedzīvotājam saprotamā un pieejamā veidā un formā.

## Izmantotās literatūras un avotu saraksts

1. **Bikse V.** (2007) *Ekonomikas teorijas pamatprincipi*. Rīga: SIA "Izglītības soli"
2. **Blaits Dž.** (2004) *Mārketings. Rokasgrāmata*. Rīga: Zvaigzne ABC
3. **Forand I.** (1999) *Vadītājs un vadīšana*. Rīga: Kamene
4. **Forands I.** (2013) *Vadībzinība*. Rīga. Latvijas izglītības fonds
5. **Liebermanis G.** (2007). *Tirgus, cen, konkurence*. Rīga: Baltijas Starptautiskā akadēmija.
6. **Misners Ivans R., Morgans D.** (2008). *Pārdošanas meistari*. SIA Lietišķas informācijas dienests
7. **Oļevskis Gr.** (2007) *Uzņēmējs un tirgus*. SIA Jāņa Rozes apgads
8. **Ukalovs, V. Mass, A Bistrjakovs I.** (2006) *Vadības teorija*. Rīga : Jumava
9. **Abizāre V.** (2003) *Uzņēmējdarbības pamati, mācību palīg līdzeklis*. Pieejams: [http://pt.edu.lv/pt/inf/uznemejdarbibas\\_pamati.pdf](http://pt.edu.lv/pt/inf/uznemejdarbibas_pamati.pdf)
10. **Binde J.** (2007) Promocijas darbs. Pieejams: [https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/5002/7399-Juris\\_Binde\\_2007.pdf](https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/5002/7399-Juris_Binde_2007.pdf)
11. Baltcom. Pieejams: <https://baltcom.lv/>
12. Balticom. Pieejams: <https://balticom.lv/>
13. Darba aizsardzības likums. *MK noteikumi par darba aizsardzību*. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=26020>
14. Dautkom. Pieejams: <https://dautkom.lv/>
15. Enerģētikas likums. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=49833>
16. Elektroenerģijas tirgus likums. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=108834>
17. Elektronisko sakaru likums. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=96611>
18. Interneta pieslēgumi. Pieejams: <http://www.internetapietieslegumi.lv/salidzinasana/>
19. Lattelecom. Pieejams: <https://www.lattelecom.lv/par-lattelecom/>
20. Lattelecom. Pieejams: <https://m.lattelecom.lv/par-lattelecom/par-mums/logo>
21. Lattelecom. Pieejams: <https://www.lattelecom.lv/par-lattelecom/par-mums/gada-parskati>
22. Lattelecom. Pieejams: <https://www.lattelecom.lv/par-lattelecom/par-mums/mes-lepojamiem>
23. Lursoft. SIA "Lattelecom". Uzņēmumu datu bāze. Pieejams: <https://company.lursoft.lv/lattelecom/40003052786>
24. LMT. Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv>
25. Nozare ciparos ,Latvijas Interneta asociācija. Pieejams: [http://www.lia.lv/media/uploads/LIA\\_Nozare\\_Ciparos\\_2017.pdf](http://www.lia.lv/media/uploads/LIA_Nozare_Ciparos_2017.pdf)
26. Firmas.lv. Pieejams: <https://www.firmas.lv>
27. **Škapars R.** (2017) *Izmaksas. Teorija. E-grāmata*. Pieejams: <http://profizgl.lu.lv/mod/book/tool/print/index.php?id=647>
28. Lattelecom. Nepublicētie materiāli