

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
Tautsaimniecības katedra

UZŅĒMUMA LMT STRATĒGIJA UN KONKURĒTSPĒJA
TELEKOMUNIKĀCIJU TIRGŪ

LMT Strategy and the Competitiveness in Latvian Telecommunications Market

BAKALaura DARBS
Ekonomikas bakalaura studiju programma

Autore: Alīna Nikoļska
Studenta apliecības Nr.: 10040
Darba vadītājs: lektore Mg.biz.vad. Daira Barānova

RĪGA 2015

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir „Uzņēmuma LMT stratēģija un konkurētspēja Latvijas telekomunikāciju tirgū”.

Darba mērķis ir pamatojoties uz zinātnisko literatūru un uzņēmuma sniegto informāciju, izpētīt LMT uzņēmuma stratēģiju, identificēt tās nepilnības un izstrādāt priekšlikumus tās pilnveidošanai.

Pirmajā daļā, tiek pētīts uzņēmuma stratēģijas jēdziens, to ietekmējošie faktori. Otrajā daļā tiek analizēts un pētīts telekomunikācijas tirgus Latvijā un tā attīstības dinamika pēc krīzes laikā. Trešā nodaļa tiek veltīta aptaujas rezultātu apkopošanai un iegūto rezultātu pielietošanai uzņēmuma LMT konkurētspējas paaugstināšanai. Nobeigumā tiek izstrādāti darba secinājumi un sniegti priekšlikumi.

Darba apjoms: 73 lapas, 26 attēli, 15 tabulas.

Atslēgvārdi: konkurētspēja, telekomunikācija, tirgus analīze, SVID analīze.

ANNOTATION

Thesis of the Bachelor is „LMT Marketing Strategy and the Competitiveness in Latvian Telecommunications Market“.

The aim of the Bachelor is to explore LMT marketing strategy, identify its weaknesses and develop proposals for its improvement according to the scientific literature and information provided by the company.

In the first chapter author looks through the theoretical basis about the company's marketing strategy and competitiveness. In the second chapter is analyzing Latvian telecommunications market and development Dynamics. The third chapter is for the LMT marketing strategy's analysis, survey's data collection impact on the company's competitiveness. Developed observations and recommendations.

Bachelors workload: 73 pages, 26 images, 15 tables.

Keywords: competitiveness, telecommunication, markets analysis, SVOT analysis.

SATURS

Ievads	5
1. Uzņēmuma stratēģijas un konkurētspējas pamatnosacījumi.....	8
1.1. Uzņēmuma stratēģija un vērtību radīšana.....	8
1.2. Organizācijas vidi ietekmējošie faktori.....	13
1.3. Uzņēmuma konkurētspējas būtība un tās sastāvdaļas.....	17
1.4. Konkurētspējas paaugstināšanas stratēģija.....	24
1.5. Pārmaiņu un inovāciju ietekme uz uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanu.....	32
2. Latvijas telekomunikācijas tirgus raksturojums.....	36
2.1. Latvijas telekomunikācijas tirgus attīstības dinamika.....	36
2.2. Latvijas lielāko telekomunikācijas tirgus dalībnieku analīze.....	39
2.2.1. Tele2 sniegto pakalpojumu klāsts	39
2.2.2. Bite Latvija sniegto pakalpojumu klāsts.....	43
2.2.3. LMT sniegto pakalpojumu klāsts.....	47
3. Uzņēmuma LMT stratēģijas analīze.....	54
3.1. LMT organizatoriskā struktūra.....	54
3.2. Aptaujas rezultātu analīze.....	58
3.3. Uzņēmumā LMT konkurētspējas paaugstināšanai pielietotā stratēģija.....	62
3.4. LMT SVID analīze.....	65
Secinājumi un priekšlikumi.....	67
Izmantotā literatūra un avoti.....	70
Pielikumi.....	74
1.pielikums. Aptaujas anketa.....	74

IEVADS

Telekomunikāciju nozare ir viena no visstraujāk augošajām nozarēm visā pasaulē un Latvija vienmēr ir bijusi tās attīstības priekšgalā. Skatot Latvijas telekomunikāciju tirgu Eiropas mērogā, Latvijā ir viens no progresīvākajiem telekomunikācijas tirgiem, ar augstu tehnisko līmeni, labu pakalpojumu kvalitāti un zemām izmaksām. Pašlaik, Latvijas telekomunikāciju tirgū pastāv liela konkurence, jo konkurenti attīstās diezgan strauji, regulāri ieviešot jaunākas paaudzes tehnoloģijas un ieguldot tajā miljonus eiro.

Viens no šādiem uzņēmumiem ir SIA „Latvijas Mobilais Telefons”, (turpmāk LMT) kurš ir inovāciju līderis tirgū ne tikai pēc apgrozījuma un tīkla pārklājuma, bet arī pēc klienta skaita. LMT ir lielākais mobilo sakaru operators Latvijā ar plašāko klientu apkalpošanas tīklu. Tomēr, labi uzņēmuma rezultāti nemazina konkurences ietekmi uz tā darbību, tieši otrādi, konkurence paliek vēl sīvāka.

Lai noturētu savu pozīciju telekomunikācijas tirgū, un būt soli priekšā saviem konkurentiem, uzņēmums ar katru gadu investē arvien vairāk līdzekļu tehnoloģiju modernizācijā un uzņēmuma attīstībā, lai piesaistītu vairāk jaunu klientu, kā arī esošiem klientiem piedāvāt vēl kvalitatīvākus un modernākus pakalpojumus.

Lai novērtētu klientu apmierinātību ar esošiem mobilo operatoru sniedzējiem un konstatētu to stiprās un vājās puses, darba autore veiks pētījumu, aptaujājot LMT un citu operatoru klientus, lai noskaidrotu, ko klienti visvairāk novērtē un sagaida no saviem operatoru sniedzējiem, ka arī kas neapmierina. Balstoties uz pētījumu, darba autore izvērtēs uzņēmuma LMT konkurētspējas palielināšanas iespējas telekomunikāciju tirgū, izveidojot SVID analīzi, pēc kuras varēs noteikt, pie kādām uzņēmuma vājām pusēm vēl ir jāpiestrādā, lai uzņēmums arī pēc vairākiem gadiem varētu ieņemt vadošo pozīciju Latvijas telekomunikācijas tirgū.

Bakalaura darba mērķis ir pamatojoties uz zinātnisko literatūru un uzņēmuma sniegto informāciju, izpētīt uzņēmuma LMT stratēģiju, identificēt tās nepilnības un izstrādāt priekšlikumus tās pilnveidošanai.

Pētījuma mērķa sasniegšanai autors ir izvirzījis šādus uzdevumus:

1. Pētīt zinātniskajā literatūrā konkurences un inovāciju ietekmi uz uzņēmuma darbību;
2. Apkopot un analizēt informāciju par telekomunikācijas nozares attīstības tendencēm Latvijā;
3. Pētīt un analizēt Latvijas lielāko telekomunikācijas tirgus dalībnieku darbību;
4. Pētīt uzņēmuma LMT konkurētspēju Latvijas telekomunikācijas tirgū;

5. Veikt uzņēmuma LMT SVID analīzi;
6. Novērtēt Zilā okeāna stratēģijas saderību ar LMT uzņēmuma stratēģiju;
7. Balstoties uz veiktās teorētiskās un praktiskās analīzes gūtiem datiem, izdarīt secinājumus un izvirzīt priekšlikumus uzņēmuma LMT darbības pilnveidošanai.

Pētījuma objekts: Uzņēmums LMT, tai skaitā konkurējošie uzņēmumi.

Pētījuma priekšmets: Uzņēmuma LMT darbības rādītāji un mārketinga aktivitātes.

Bakalaura darbs sastāv no trim daļām.

Pirmajā daļā, tiek pētīts uzņēmuma stratēģijas jēdziens un stratēģijas nozīme konkurētspējas paaugstināšanā. Tiek apskatīta Zilā okeāna stratēģijas būtība un darbības soļi lai sekmētu uzņēmuma darbību ārpus konkurences. Tiek apskatīt SVID analīzes un inovācijas ietekme uz uzņēmuma konkurences paaugstināšanu.

Otrajā nodaļā tiek apskatīta telekomunikācijas nozares likumiskā puse, analizēts un pētīts telekomunikācijas tirgus Latvijā un tās attīstības dinamika pēc krīzes laikā, tiek veikta trīs lielāko Latvijas telekomunikācijas tirgus dalībnieku sniegto pakalpojumu analīze.

Trešā nodaļa tiek veltīta aptaujas rezultātu apkopošanai un iegūto rezultātu pielietošanai SVID analīzes izstrādē, lai sniegtu priekšlikumus uzņēmuma LMT konkurētspējas paaugstināšanai, kā arī tiek veikta SIA „LMT” uzņēmuma stratēģijas un iekšējās vides analīze un izvērtēta Zilā okeāna stratēģijas ietekme uz uzņēmuma konkurētspēju.

Nobeigumā tiek izstrādāti darba secinājumi un tiek sniegti priekšlikumi, kuri ir radušies bakalaura darba procesā, uzņēmuma LMT konkurētspējas paaugstināšanai.

Galvenie darbā izpildītie uzdevumi ir veikti pētījuma veidā, ietverot teorētiskās metodes. Pētnieciskajā daļā tiek izmantotas ar darbu saistītas ekonomiskās analīzes, literatūras analīze, anketēšanas metodes un statistisko datu analīzes, kā arī tiek veikta normatīvu un juridisku likumu analīze.

Bakalaura darbā izmantotas metodes:

1. Teorētiskā metode tika pielietota, literatūras studijām (grāmatas, internets, likumi)
2. Empīriskā metode - dokumentu izpētei
3. Kvantitatīvā pētījuma metode tika lietota anketēšanā

Par pētījuma avotiem kalpoja vispārējā un speciālā literatūra, uzņēmuma publicētie materiāli, periodiskie preses izdevumi un interneta resursi internetā pieejamie materiāli un Latvijas Republikas likumdošanas akti,

Pētījuma ierobežojums. Latvijas telekomunikāciju tirgū darbojas vairāki telekomunikāciju uzņēmumi, līdz ar to darbā tiks aplūkoti tikai lielākie mobilo operatoru sniedzēji. Darba autors padziļināti pievērsīs uzmanību uzņēmuma LMT darbības stratēģijai un konkurētspējai Latvijas telekomunikācijas tirgū.

Pētījuma periods: 2010. – 2014.gads, kad Latvijā ir vērojama tautsaimniecības augšupeja, tajā skaitā arī telekomunikāciju tirgū. Šāds periods ir izvēlēts, lai varētu novērtēt tieši telekomunikācijas tirgus attīstības tendences pēc krīzes laikā

1. UZŅĒMUMA DARBĪBAS STRATĒĢIJAS UN KONKURĒRSPĒJAS PAMATNOSACĪJUMI

1.1. Uzņēmuma stratēģija un vērtību radīšana

Lai izveidotu produkta vai pakalpojuma vēlamo vērtības kvalitāti, ir nepieciešams izveidot uzņēmuma stratēģiju. Stratēģija ir cieši saistīta ar uzņēmuma nākotnes perspektīvām, kurus ietekmē iepriekš izplānotie attīstības virzieni, vai kuri ir nosprausti uzņēmuma darbības gaitā. Stratēģijai ir būtiska loma arī uzņēmuma vīzijām un mērķiem, tā nosaka, ar kādām metodēm, kādiem produktiem vai pakalpojumiem un kādā tirgū uzņēmums darbosies.

Izstrādājot stratēģiju, viens no svarīgākajiem uzdevumiem ir izveidot un nostiprināt uzņēmuma stipras puses konkurences tirgū.

Uzņēmums ilgtermiņā nevar izdzīvot, ja tas nerada tirgum un klientiem pieņemamu pievienoto vērtību tiem produktiem, kas tiek piedāvāti. Ekonomiski aktīvām uzņēmumam produkta kvalitāte no klienta viedokļa ir tā cena, kuru klienti ir gatavi maksāt par uzņēmuma produktiem un pakalpojumiem. Lai uzņēmuma darbība būtu ienesīga, produkta vai pakalpojuma cenai jābūt lielākai par to resursu vērtību, kurus uzņēmums izmanto vērtību radīšanas procesā.¹

Attīstot uzņēmuma stratēģiju, viens no galvenajiem uzdevumiem ir izstrādāt taktiku preču mārketinga pasākumiem. Šāda taktika ietver un nosaka visas darbības attiecība uz produktu vai pakalpojumu, ko uzņēmums vēlas pārdot. Uzņēmums, kas vēlas piedāvāt jaunu preci vai pakalpojumu, ļoti uzmanīgi izpētīs savu struktūru un ekonomiskos priekšnoteikumus, lai varētu pārdot tieši šo produktu.²

Tirgus taktika ir ļoti saistīta ar taktiku attiecībā uz produktu, tā parada, kāda tirgū produkts vai pakalpojums tiks pārdots un kas būs tā pircējs. Līdz ar to, tas ietekmē mārketinga rīcības sekas, tai skaitā arī cenu politiku.

Mārketinga koncepcija ir uzņēmuma darbības filozofija, kas virzīta uz klientu vēlmju un vajadzību apmierināšanu, nodrošinot panākumus uzņēmumam.³

Lai izvēlētos piemērotāko mārketinga stratēģiju, uzņēmumam ir skaidri jādefinē vīzija, misija un galvenie nospraustie mērķi.⁴

¹ Hofs K.G., *Biznesa ekonomika*, 2. Izdev., Tulk. no norv. Iveta Medvida. Jelgava, Jāņa rozes apgāds, 2010. 49. lpp

² turpat 50. lpp.

³ Peļše G., Ruperte I. *Uzņēmēja rokasgrāmata*, Rīga, J.I.V., 2003. 141. lpp.

⁴ Caune J., Dzedons A. *Stratēģiskā vadīšana*, 2. izdev., Rīga, Lidojošā zivs, 2009. 30. lpp.

Visaptverošas stratēģijas izvēle, kas nodrošinātu kompānijas ilglaicīgu pastāvēšanu un izaugsmi, tiek saukta par stratēģisko plānošanu.⁵

Stratēģija ir plānošana ilgtermiņā un uz analīzes pamata balstīta lēmumu īstenošana, kas palīdz ieraudzīt iespējas, kas ik brīdi uzrodas, līdz ar to, arī attiecīgi rīkoties un lai izstrādātu stratēģiju, jāatbild uz trim būtiskiem jautājumiem:⁶

1. Ar ko uzņēmums nodarbojas? Ko vēlas piegādāt? Kam? Kādā veidā?
2. Kādas vērtību radošas aktivitātes uzņēmums veiks?
3. Kādā veidā uzņēmums konkurēs produktu tirgū?

Pirmais jautājums palīdz noformulēt, kādus produktus uzņēmums piegādās un kas ir mērķa grupa. Otrais jautājums palīdz noformulēt, kas uzņēmumam jā dara, kādas darbības jāveic citiem un kādus resursus var dabūt tirgū. Turklāt, uzņēmumam jāizpēta, kā var attīstīt jau pastāvošās tirgū priekšrocības, tādejādi prognozēt, kā nākotnē vērs radīt vērtības inovāciju palīdzību.

Lai atbildētu uz šiem trim jautājumiem un pareizi pieņemtu stratēģiski lēmumus, uzņēmumam jāveic ārējo un iekšējo faktoru analīzi, liekot uzsvāru uz turpmāko rīcību un nepieciešamo resursu noteikšanu, kas sekmētu jaunu vērtību radīšanu un palielinātu konkurences priekšrocības.

Labi stratēģiskie lēmumi spēj pielāgoties ārējiem apstākļiem un balstās uz uzņēmuma iekšējiem resursiem.

Plānošanas būtība ir paaugstināt uzņēmuma darbības efektivitāti, pielietojot uzņēmumā esošos mērķus un koordināciju, nosakot risku un samazinot tā līmeni, vienkāršojot vadīšanas procesu, paaugstinot uzņēmuma vadīšanas elastību un pielāgošanos ārējās vides izmaiņām.⁷

Stratēģiskie lēmumi sekmē izmaksu samazinājumu un izmaksu struktūras izmaiņas, savukārt, jaunā vērtību radīšana, uzņēmumam dod iespēju palielināt pieprasījumu vai paaugstināt cenu.

Izstrādājot vērtību radīšanas stratēģiju, uzņēmumam ir jāievēro šādi nosacījumi:⁸

- 1) uzņēmuma vērtību radīšanas izmaksām jābūt zemākām nekā konkurentiem, šādu pieeju sauc par taktiku saistībā ar izmaksām;

⁵ Heimn S.E., Sanchez D. *The new strategic selling*, USA, A Time Warner Company, 1998. 11 p.

⁶ Hofs K.G., *Biznesa ekonomika*, 2. Izdev., tulk. no norv. val. Iveta Medvida, Jelgava, Jāņa rozes apgāds, 2010. 51. lpp.

⁷ Niedrītis J.Ē., *Mārketing*, Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2005. 366.lpp.

⁸ Hofs K.G., *Biznesa ekonomika*, 2. Izdev., tulk. no norv. val. Iveta Medvida, Jelgava, Jāņa rozes apgāds, 2010. 50. lpp

- 2) vērtību jārāda ar tādiem produktiem vai pakalpojumiem, kas ir citādi un labāki nekā konkurentu produkti un pakalpojumi, tas savukārt nozīmē augstākas cenas, šādu pieeju sauc par produktu diferencēšanu.

Vidējos un lielos uzņēmumos, stratēģiskie plāni ieņem svarīgu lomu uzņēmuma darbībā. Jāpiemin, ka daži uzņēmumi gūst labu peļņu, izvēloties vienu stratēģiju, savukārt, citi strādā ar līdzīgiem rezultātiem, pielietojot citu stratēģiju. To var izskaidrot ar to, ka uzņēmumi ir savādāk organizēti, darbiniekiem ir cita kompetence un uzņēmumi tirgū piedāvā citus pakalpojumus vai produktus.

Mārketinga plānošanas procesa galvenie pamat posmi:⁹

1. uzņēmuma misija un mērķi;
2. mārketinga analīze;
3. SVID analīze;
4. Mārketinga mērķi un stratēģijas;
5. Izstrādāta programma.

SVID analīze ir stratēģijas plānošanas instruments, kas ļauj noteikt uzņēmuma stiprās, vājās, iespējas un draudus, SVID analīze ļauj uzņēmuma stiprās puses lietot pret konkurentu vajajām pusēm un uzņēmuma stiprās puses varētu vairās likt lietā iespēju izmantošanai.

1.1..tabula

SVID analīzes matrica¹⁰

Stiprās puses –S	Vājās puses –V
1. Kādā jomā uzņēmums darbojas?	7. Kas uzņēmumam nepadodas?
2. Kāds ir uzņēmuma intelektuālais potenciāls?	8. Kādas iemaņas un prasmes trūkst darbiniekiem?
3. Kādi ir kontakti un vienošanās?	9. Kādās jomās uzņēmumam pietrūkst zināšanu?
4. Kudos prasmes, īpašības un iemaņas piemīt darbiniekiem?	10. Kādu kontaktu un vienošanos trūkst, bet ir nepieciešams ieviest?
5. Cik spēcīgi uzņēmums ietekmē piegādātājus un starpniekus ?	11. Kāda ir finansiālā situācija?
6. Kādi ir finansiālie resursi?	

⁹ Niedrītis J.Ē., *Mārketings*, Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2005. 373.lpp.

¹⁰ Andersone I., *Tirgzinību plānošana*, Rīga, RTU, 2005. 18. lpp

Iespējas –I	Draudi –D
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kādas pārmaiņas ārējā vidē uzņēmums var izmantot savā labā? 2. Kādus konkurentu trūkumus uzņēmums var izmantot savā labā? 3. Kādas jaunas tehnoloģijas tuvākajā laikā var kļūt pieejamas? 4. Kādus jaunus tirgus uzņēmums var iekarot? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kā konkurenti varētu apdraudēt uzņēmuma pozīciju tirgū? 2. Kādas izmaiņas likumos varētu apdraudēt uzņēmuma intereses? 3. Kādas pārmaiņas sabiedrībā apdraudētu uzņēmuma darbību? 4. Kā ekonomikas attīstības cikli (izaugsme vai regresija) ietekmē uzņēmuma darbību?

Analizējot tabulā 1.1. izskatītos jautājumus, var redzēt, ka uzņēmuma stiprās puses atspoguļo tās uzņēmuma īpašības, kas var palīdzēt sasniegt noteikto mērķi, savukārt, vājās puses parāda īpašības, kas var kavēt noteiktā mērķa sasniegšanu, šīs abas puses pieskaitāmas pie iekšējiem iekšējiem faktori un tos var ietekmēt pats uzņēmums. Savukārt, uzņēmuma iespējas, var palīdzēt sasniegt izvirzīto mērķi, bet draudi ir tie faktori, kas kavē uzņēmumu sasniegt šos mērķus. Iespējas un draudus uzņēmums pats nevar ietekmēt, bet tam ir iespēja izmantot šos faktoros savā labā, lai būtu soli priekša saviem konkurentiem.

Maikla Portera veidotā **vērtību ķēde**, palīdz izprast, kāpēc uzņēmumi no vienas nozares tirgū gūst panākumus, pielietojot savādākas stratēģijas, un kādas pārmaiņas uzņēmums var ieviest lai palielinātu savu konkurētspēju. Vērtību ķēde klasificē uzņēmuma primārās un sekundārajās funkcijas, kā tas parādīts attēlā 1.1.



1.1.att. M. Portera vērtību ķēde ¹¹

¹¹ Hofs K.G., *Biznesa ekonomika*, 2. Izdev., tulk. no norv. val. Iveta Medvida, Jelgava, Jāņa rozes apgāds, 2010. 50. lpp.

Primārās funkcijas tieša veida saistītas ar preču apriti, tām pieskaitāma loģistikas funkcija, ražošana, mārketinga, ražošanas izpildes koriģēšana un serviss, savukārt, sekundārās funkcijas ir tās, kas sniedz atbalstu primārajām funkcijām un palīdz uzņēmuma darbiniekiem veikt darbu pēc iespējas labāk. Sekundārās funkcijas, tiek sauktas arī par atbalsta funkcijām, ietvēra sevī organizēšanu un vadību, tehnoloģiju un cilvēkresursu attīstīšanu, iepirkumu un materiālu administrēšanu. Daudzi uzņēmumi iekļauj savā vērtību ķēdē arī klientus un piegādātājus.¹²

Katram uzņēmumam ir jāizstrādā, stratēģija un mērķi, kā sasniegt izmaksu efektivitāti, vai arī jārada stratēģija un mērķi, kā sasniegt vēlamo kvalitāti un ieviestu inovācijas, paaugstināt produkta kvalitāti no klienta viedokļa, lai uzņēmums varētu paaugstināt cenas vai saglabāt iepriekšējā līmenī. Šī stratēģija un mērķi jāintegrē vērtību ķēdē. Tādēļ svarīgs uzdevums ir savstarpēji koordinēt un saskaņot vērtību ķēdes atsevišķos elementus, lai dažādu nodaļu darbinieki būtu motivēti veidot pēc iespējas labvēlīgāku vidi inovācijām un radīt izmaksu ziņā efektīvu, kvalitatīvu vērtību, kura apmierinātu klientus. Uzņēmuma dažādas funkcijas, kas ir klasificētas vērtību ķēdē, dod iespēju veikt vērtību ķēdes analīzi. Tās mērķis ir uzzināt, kā un ar kādu resursu palīdzību katrs no posmiem vai funkcijām piedalās vērtību radīšanā. Mērķis ir organizēt darba procesu vai izslēgt posmus vai funkcijas, kas nepietiekami piedalās vērtību radīšanā un esošos resursus neizmanto pietiekami efektīvi.¹³

Galvenie vadības jēdzieni ir efektivitāte un produktivitāte. No tā, kā uzņēmums uztver vidi un piemērojas konkrētai situācijai atkarīga, kāda būs organizācijas darbības efektivitāte.

Efektivitāte ir pakalpojuma vērtība vai noderīgums. Pastāv iekšējā un ārējā efektivitāte.

Augstā iekšējā efektivitāte attiecas uz apstākļiem uzņēmuma iekšienē, uzņēmumiem kuri ražošanas procesā izmanto vislabākās tehnoloģijas, vai kuru organizācija, kompetences līmenis un uzbūve ir īpaši labi piemērota veicamajiem uzdevumiem.

Ārējā efektivitāte ir saistīta ar uzņēmuma vietu tirgū. Uzņēmumam ir augsta ārējā efektivitāte, ja tirgū uzņēmuma produkti un pakalpojumi ir novērtēti. Tas savukārt atspoguļojas augstā cenā, kas tiek maksāta par produktiem un pakalpojumiem.¹⁴

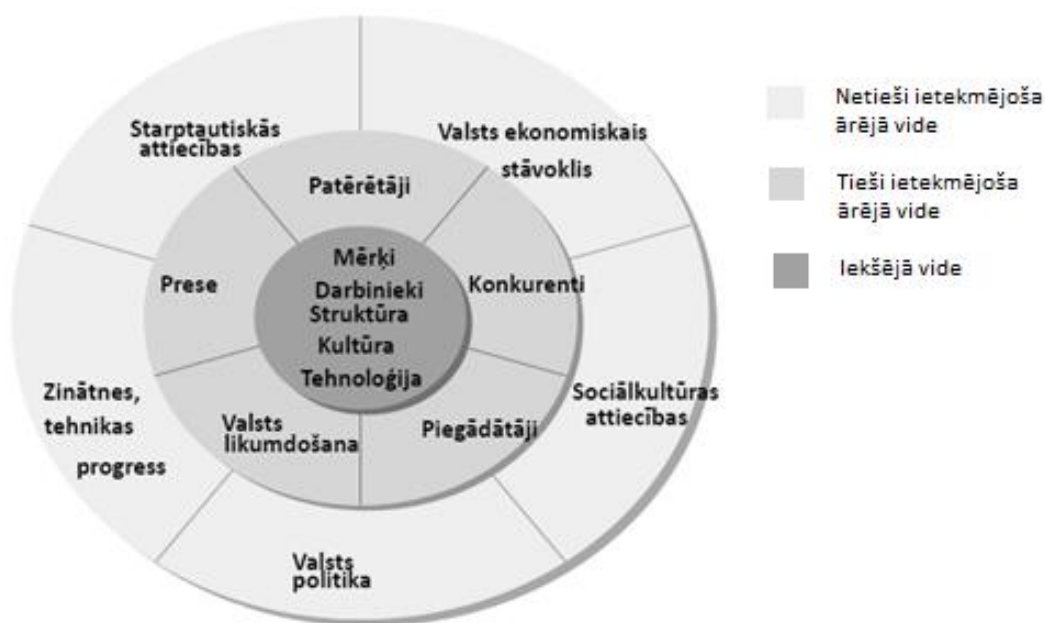
Uzņēmuma produktivitāte tiek mērīta pēc saražotās produkcijas daudzuma. Uzņēmums izmaksu ziņā ir efektīvs, ja tam ir augsta efektivitāte un produktivitāte.

¹³Hofs K.G., *Biznesa ekonomika*, 2. Izdev., tulk. no norv. val. Iveta Medvida, Jelgava, Jāņa rozes apgāds, 2010. 52. lpp.

¹⁴ turpat 53. lpp.

1.2. Organizācijas vidi ietekmē iekšējie un ārējie faktori

Organizācijas vide ir uzņēmuma darbību ietekmējošo labvēlīgo un nelabvēlīgo faktoru kopa, kas rada nepieciešamību tos izmantot vai pārvarēt, lai realizētu mārketinga komunikācijas mērķus.¹⁵



1.2.att. Organizācijas vide¹⁶

Attēls 1.2. parāda, ka uzņēmuma darbību ietekmē iekšējā un ārējā vide, kura savukārt var ietekmēt tieši un netieši. Tālāk tiek apskatīts katrs no šiem faktoriem.

Ārējā vide ir tie organizācijas funkcionēšanas nosacījumi un faktori, kas samērā neatkarīgi no menedžmenta un ietekmē organizācijas darbību.¹⁷

Ārējās vides faktoros atkarībā no to ietekmes var iedalīt divas grupas: mikrovides faktori un makrovides faktori.

Mikrovides faktori – tieši ietekmē uzņēmuma darbību

Tieši ietekmējošo ārējo vidi faktori:¹⁸

- patērētāji jeb pircēji;
- konkurenti;
- likumdošana;
- sabiedriskās organizācijas;

¹⁵ Praude V., Šalkovska J., *Integrētā mārketinga komunikācija*. 1. grāmata, Rīga, BURTENE, 2015. 57. lpp.

¹⁶ Autores izveidots pēc Praude V., Šalkovska J., *Integrētā mārketinga komunikācija*. 1. grāmata, Rīga, BURTENE, 2015. 93. – 95. lpp.

¹⁷ Praude V., *Menedžments* 1. grāmata, 3. izd., Rīga, BURTENE, 2012. 93. lpp.

¹⁸ Praude V., Šalkovska J., *Integrētā mārketinga komunikācija*. 1. grāmata, Rīga, BURTENE, 2015. 58. lpp.

- prese;
- piegādātāji.

Makrovides faktori - netieši ietekmē uzņēmuma darbību, ar tiem uzņēmums nesaskārās savā ikdienas darbībā, bet tie ir svarīgi veicot stratēģisko plānošanu.

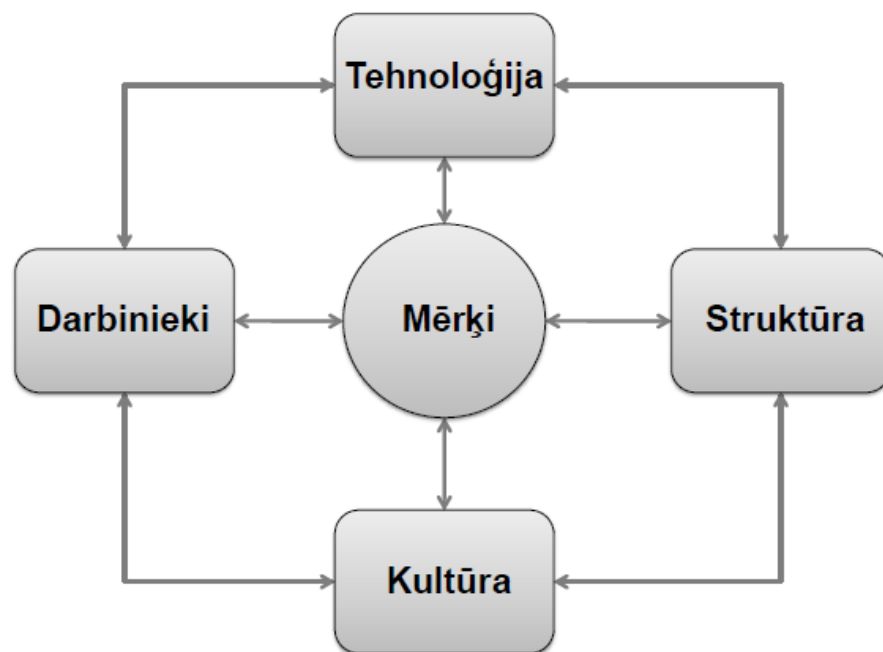
Ārējas vides mikrovidi veido organizācijas funkcionēšanas nosacījumi un faktori, kas izveidojas samērā neatkarīgi no tās menedžmenta un var ietekmēt organizācijas darbību.¹⁹

Netieši ietekmējošo ārējo vidi faktori:^{20, 21}

- valsts ekonomiskais stāvoklis;
- sociālie un kultūras faktori;
- valsts politika;
- zinātnes un tehnikas attīstība;
- starptautiskās attiecības.

Iekšējā vide ir galvenie organizācijas funkcionēšanas nosacījumi un faktori, kas izveidojas tas menedžmenta darbības rezultātā.²²

Attēls 1.3. parāda organizācijas iekšējās vides galvenos organizācijas darbības nosacījumus un faktoros, kas izveidojas uzņēmuma vadīšanas darbības gala iznākamā.



1.3.att. Organizācijas iekšējā vide (pamatelementu savstarpējās attiecības)²³

¹⁹ Beļčikovs, J., Praude, V. *Menedžments*. Rīga, R:Vaidelote, 2001. 70.lpp.

²⁰ Praude V., *Menedžments* 1. grāmata, 3. izd., Rīga, BURTENE, 2012. 94. lpp.

²¹ turpat 95. lpp

²² turpat 93. lpp

²³ turpat 94. lpp.

Pēc attēla 1.3. var redzēt, ka uzņēmuma iekšējo vidi veido:

- struktūra (darba dalīšana, funkciju sadale un izpilde);
- mērķi (organizācijas stratēģija, kārtējie uzdevumi);
- darbinieki (zināšanas, iemaņas, prasmes, uztvere);
- organizācijas kultūrvērtības, vadīšanas darba stils;
- tehnoloģija (iekārtu izmantošana, informācijas sistēmas)

Tā kā viens no iekšējās vides ietekmējošiem faktoriem ir arī uzņēmuma mērķi, turpmāk tiks aplūkota uzņēmuma mērķu nozīmīgums uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanā.

Organizācija ir cilvēku grupa ar īpaši izveidotu struktūru, kas apzinīgi sadarbojas kopēja mērķa sasniegšanai ²⁴, līdz ar to, organizācijas darbības plānošanā mērķiem ir svarīga ir svarīga loma.

Mērķis ir vēlamais stāvoklis nākotnē, ko uzņēmums tiecās sasniegt.

Mērķu tipi tiek iedalīti: ²⁵

1. pēc hierarhijas;
2. pēc darbības veida;
3. pēc realizācijas termiņa.

Mērķi pēc savas būtības ir:

- orientēti uz uzņēmuma darbības virzienu un palīdz darbiniekiem izprast to nozīmīgumu;
- tas ir organizācijas darbības plāna sastādīšanas un izpildīšanas kontroles pamats;
- darbinieku motivēšanas līdzeklis, ja mērķa sasniegšana ir saistīta ar atalgojumu.

Attēls 1.4. atspoguļo mērķu iedalījumu pēc hierarhijas.



1.4.att. Organizācijas mērķu hierarhija²⁶

²⁴ Praude V., *Menedžments* 1. grāmata, 3. izd., Rīga, BURTENE, 2012. 13. lpp.

²⁵ turpat 199.lpp.

Stratēģiskie mērķi ir organizācijas augstākā līmeņa vadītāju noteiktie nākotnes periodā sasniedzamie rezultāti. Tie ir vispārīga rakstura un aptver organizāciju kopumā.²⁷

Taktiskie mērķi ir atsevišķu uzņēmuma nodaļu sasniedzamie rezultāti noteiktā nākotnes periodā, kuru izpilde nodrošina stratēģisko mērķu sasniegšanu.

Operatīvie mērķi ir konkrētai struktūrvienībai un darbiniekiem noteiktie mērķi, kas jārealizē īsā laika periodā (ceturksnis, mēnesis, nedēļa vai diena).²⁸

Mērķis un plāns savā starpā ir cieši saistīti. Mērķis parāda to, ko uzņēmums vēlas sasniegt, savukārt plāns kalpo par līdzekli, lai sasniegtu šo mērķi.

Efektīviem mērķiem jābūt “S.M.A.R.T.”

- Skaidriem (*Specific*) - skaidri definētiem un viegli saprotamiem;
- Izmērāmiem (*Measurable*) - ātri, viegli un efektīvi izmērāmiem, izteiktiem kvantitatīvi;
- Ietekmējamie (*Affectable*) - darbinieki šos rādītājus spēj ietekmēt, aptver būtiskākos darbību ietekmējošos faktorus;
- Virzošiem (*Result oriented*) - to izpilde sekmē kopējo organizācijas mērķu sasniegšanu;
- Ar noteiktu termiņu (*Time constrained*) - attiecas uz konkrētu laika periodu.²⁹

Plāns ir projekts, kas nosaka nepieciešamos resursus, termiņus, uzdevumus un citas darbības mērķu sasniegšanai. Savukārt, plānošana ir process, kurā tiek noteikti organizācijas mērķi un izstrādāti plāni to sasniegšanai.³⁰

Plānus līdzīgi kā mērķus iedala pēc to izstrādes iedala vairākos līmeņos, atkarībā no vadības līmeņiem:³¹

- Stratēģiskais plāns/plānošana
- Taktiskais plāns/plānošana
- Operatīvais plāns/plānošana

Pēc iepriekš apskatītās hierarhijas (attēls 1.4.), var redzēt, ka pašā augšgalā atrodas uzņēmuma vīzija un misija, tas parāda to, ka šie mērķi ieņem svarīgu lomu uzņēmuma darbībā.

²⁶ Praude V., *Menedžments* 1. grāmata, 3. izd., Rīga, BURTENE, 2012. 199. lpp.

²⁷ turpat 201. lpp.

²⁸ turpat 202. lpp.

²⁹ Interneta resurss, *Creating S.M.A.R.T goals*. Pieejams: <http://topachievement.com/smart.html> (skatīts 10.05.2015)

³⁰ Interneta resurss. *Mārketing*.

Pieejams: http://www.vatp.lv/sites/default/files/2.lekcija_marketing_2012_1.dala_.pdf (skatīts 12.05.2015)

³¹ Praude V., *Menedžments* 1. grāmata, 3. izd., Rīga, BURTENE, 2012. 214. lpp.

Vīzija ir vadības vai īpašnieku redzējums par to, kāda būs organizācija nākotnē

Misija ir uzņēmuma vispārējs mērķis, fundamentālo vērtību un nodomu formulējums.³²

Misija būtība:³³

- Organizācijas pastāvēšanas pamatojums, kas to atšķir no citām organizācijām;
- Sūtība (virs mērķis vai sabiedriskais uzdevums) sociāli ekonomisko vajadzību apmierināšanai;
- Nozīmīgs, svarīgs pienākums, speciāls uzdevums, sabiedriskā sūtība;
- Organizācijas vispārējs mērķis, fundamentālu nodomu apgalvojums;

Uzņēmuma misijas formulēšana, ļauj uzņēmumam koncentrēšanos uz savu darbību vienā notekā virzienā, līdz ar to, pērnējie mērķi tiek pakārtoti šai misijai.

1.3. Uzņēmuma konkurētspējas būtība un tās sastāvdaļas

Konkurējošie uzņēmumi sacenšas savā starpā par to, kuram izdosies pārdot vairās preču vai pakalpojumu, tas nozīmē gūt arī lielāku peļņu. Lai vairāk pārdotu, uzņēmumi sniedzās piedāvāt patērētājiem labas preces vai pakalpojumus, kā arī meklē jaunas iespējas kā radīt jaunākas lietas, un pārdotu lētāk. Uzņēmumu konkurence ietekmē arī patērētājus, jo tā dod plašāku iespēju iegādāties labākas preces par izdevīgāku cenu. Veiksmīgi uzņēmumi nes ieguldījumu arī valsts attīstībai, pa cik valsts saņem vairāk samaksāto nodokļu. Savukārt, no nodokļiem valsts izmaksā penijs un algas, būve jaunus ceļus un ēkas, kā arī citas lietas kas sekmē ekonomikas attīstību.

Konkurences likuma 1.pantā definēts, ka **konkurence** ir pastāvoša vai potenciāla ekonomiska (saimnieciska) sacensība starp diviem vai vairākiem tirgus dalībniekiem konkrētajā tirgū.³⁴

Latvijā, konkurences godīgumu uzrauga konkurences padome, pamatojoties uz LR Konkurences likumu. Padomes mērķis ir nodrošināt iespēju katram tirgus dalībniekam veikt ekonomisko darbību brīvas un godīgas konkurences apstākļos, kā arī veicināt konkurences attīstību visos tautsaimniecības sektoros sabiedrības interesēs.³⁵

Konkurences padomes uzdevumi:³⁶

³²Praude V., *Menedžments* 1. grāmata, 3. izd., Rīga, BURTENE, 2012. 201.lpp.

³³ turpat 199. lpp.

³⁴ LR likums *Par konkurenci*. LR AP un Valdības Ziņotājs, Nr. 151, 23.10.2001. (ar turpmākiem grozījumiem) Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=54890>

³⁵ Interneta resurss. *Konkurences padomes mērķi, uzdevumi*. Pieejams: <http://www.kp.gov.lv/lv/par-konkurences-padomi/merkis-uzdevumi-strategija> (skatīts 10.05.2015)

³⁶ Interneta resurss. *Konkurences padomes mērķi, uzdevumi*. Pieejams: <http://www.kp.gov.lv/lv/par-konkurences-padomi/merkis-uzdevumi-strategija> (skatīts 10.05.2015)

- Uzraudzīt, kā tiek ievērots tirgus dalībnieku dominējošā stāvokļa ļaunprātīgas izmantošanas un vienošanās aizliegums, kas noteikts Konkurences likumā un Līgumā par Eiropas Savienības darbību
- Uzraudzīt Reklāmas likuma ievērošanu, ja pārkāpums reklāmas jomā rada vai var radīt būtisku kaitējumu konkurencei
- Izskatīt iesniegtos ziņojumus par tirgus dalībnieku vienošanos un pieņemt lēmumus par tiem
- Ierobežot tirgus koncentrāciju, pieņemot lēmumus par tirgus dalībnieku apvienošanos
- Atbilstoši savai kompetencei sadarboties ar ārvalstu institūcijām
- Atbilstoši savai kompetencei izstrādāt un noteiktā kārtībā iesniegt Ekonomikas ministrijai tiesību aktu projektus.
- Informēt sabiedrību par Konkurences padomes darbību un pieņemtajiem lēmumiem, kā arī publicēt Konkurences padomes lēmumus oficiālajā laikrakstā „Latvijas Vēstnesis” un iestādes interneta vietnē.
- Sagatavot un sniegt atzinumus par Ministru kabinetā izskatāmajiem tiesību aktu projektiem, kuros tieši vai netieši skarti konkurences aizsardzības, saglabāšanas vai attīstības jautājumi.
- Valsts vai pašvaldības uzņēmumu (uzņēmēj sabiedrību) privatizācijas, reorganizācijas un demonopolizācijas gadījumos, ja nepieciešams, sniegt attiecīgajai institūcijai rakstveida priekšlikumus vai atzinumus par konkurences aizsardzības, saglabāšanas vai attīstības principu ievērošanu.

Lai dziļāk izpētītu, kāda ir konkurences būtība, turpmāk tiks apskatīts dažādu autoru un iestāžu konkurētspējas formulējums.

Pēc IMD Pasaules konkurētspējas centra direktora Stefana Garelli (Stéphane Garelli) formulējuma, konkurētspējas konceptu var tikt iedalīt četros līmeņos:³⁷

1. **Efektivitāte.** Konkurētspēja tiek izprasta kā līdzeklis kā būt labākam par cietiem. Tādējādi produktivitāte ir galvenais paņēmiens, lai sasniegtu efektivitāti, taču nevis, kas ir efektīvs ir arī konkurētspējīgs. Pīters Drukers (Peter Drucker) skaidroja šo parādību sakot: „Nav nekas tikpat bezjēdzīgi kā padarīt efektīvu kaut ko, kas nevienam nav vajadzīgs!”;
2. **Izvēle.** Konkurētspēja ietver arī stratēģisko izvēli, kas nosaka tos domēnus, kuru darbība izskaidro unikālu pievienoto vērtību;
3. **Resursi.** Konkurētspēja ietver dažādu resursu mobilizēšanu, ar kuru palīdzību tiek īstenota konkurētspēja;

³⁷ Garelli, S. *The Fundamentals and History of Competitiveness*. IMD World Competitiveness Yearbook 2013.

4. **Mērķis.** Zinātnieki uzskata, ka konkurētspēja nevar būt pašmērķis, bet gan ekonomisks instruments. Tomēr instruments ir saistīts un atkarīgs no mērķiem, kas tiek īstenoti dažādiem tirgus dalībniekiem.

Pēc R. Škapara formulējuma, konkurence ir svarīgs tirgus elements, kura izpausme tiek vērtēta kā tirgus dalībnieku interešu sadursme.

Konkurences priekšrocības:³⁸

- Ierobežoto resursu efektīva izmantošana un sadale ražošanā.
- Veicina cenu samazināšanos un preces apjoma palielināšanos tirgū, kas rada priekšnoteikumus patērētāja labklājības pieaugumam.
- Veicina preču un pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanu.
- Paaugstina dažādu speciālistu un vadītāju kvalifikāciju, kas savukārt sekmē ienākumu palielināšanu.
- Veicina jaunu tehnoloģiju un izgudrojumu ieviešanu.
- Paaugstina prasības personāla profesionālajam līmenim.
- Spiež ražotājus orientēties uz patērētāja vajadzībām un interesēm.

Konkurences trūkumi:

- Uzņēmumi konkurences tirgū iegūst mazāku peļņu nekā monopolā.
- Galvenais kritērijs ir nevis preces derīgums, bet peļņa.
- Uzņēmumi, konkurējot sava starpā, bieži bankrotē un rada bezdarba pieaugumu valstī.

Konkurences formas un tirgi

Pie faktoriem, kas lielā mērā ietekmē konkurences formu, var minēt uzņēmumu daudzumu, kuri piedāvā vienu un to pašu preci. Klienta vienaldzīga attieksme pret konkrēto uzņēmumu vai tā produktiem, pakalpojumiem raksturo homogēnu tirgu, kura būtība ir tāda, ka patērētājs nedod priekšroku nekādam noteiktam produktam vai pakalpojumam. Produktus, ko piedāvā homogēnos tirgos, sauc par standartprecēm. Standartpreces piedāvā vairāki uzņēmumi un patērētāji tos uzskata par līdzvērtīgiem. Pilnība homogēni tirgi, kur apgrozībā ir tikai standartpreces, reālajā dzīvē nav sastopami. Tomēr homogēna tirgus un standartpreču teorijas un modeļi palīdz izprast, kā darbojas radnieciskās tirgus formas.³⁹

Savukārt, heterogēnu tirgu raksturo tas, ka patērētājs dod priekšroku kādam konkrētam uzņēmumam, produktam vai pakalpojumam. Tas liecina par to, ka patērētāji uztver produktus diferencēti, t.i. pēc kvalitātes un formas. Pateicoties konkurences līdzekļiem, piemēram,

³⁸ Škapars R., *Mikroekonomika*. Rīga, 2007. 21. lpp.

³⁹ Hofs K.G., *Biznesa ekonomika*. 2. Izdev., tulk. no norv. val. Iveta Medvida, Jelgava, Jāņa rozes apgāds, 2010. 83. lpp.

reklāmai, produkta noformējumam vai iepakojumam, patērētāji produktus uztver kā atšķirīgus, neskatoties uz to, ka produkti ļoti līdzīgi, vai pat vienādi.⁴⁰

Tirgū pastāvīgi mainoties piedāvājumam un pieprasījumam, veidojas ļoti daudz dažādas tā formas. Piedāvājumu un pieprasījumu, atkarībā no to lieluma (dalībnieku skaita) var iedalīt trijās daļās. Ja vienā tirgū ir viens dalībnieks, veidojas monopolu, ja tirgū ir vairāki dalībnieki, tad – oligopols, ja pastāv daudz dalībnieku, tad veidojas konkurence (polipols). Aplūkojot dažādas tirgus piedāvājuma un pieprasījuma savstarpējo saistību, veidojas 9 tirgus formas (1.2 tabula).

1.2. tabula

Tirgus formu klasifikācija pēc dalībnieku skaita⁴¹

Pieprasījums	Daudzi	Daži	Viens
Piedāvājums			
Daudzi	Pilnīga konkurence	Pieprasījuma oligopols	Pieprasījuma monopols
Daži	Piedāvājuma oligopols	Abpusējs oligopols	Ierobežots pieprasījuma monopols
Viens	Piedāvājuma monopols	Ierobežots piedāvājuma monopols	Abpusējs monopols

Pastāv vairāki kritēriji, kas nosaka tirgus formu klasifikāciju:⁴²

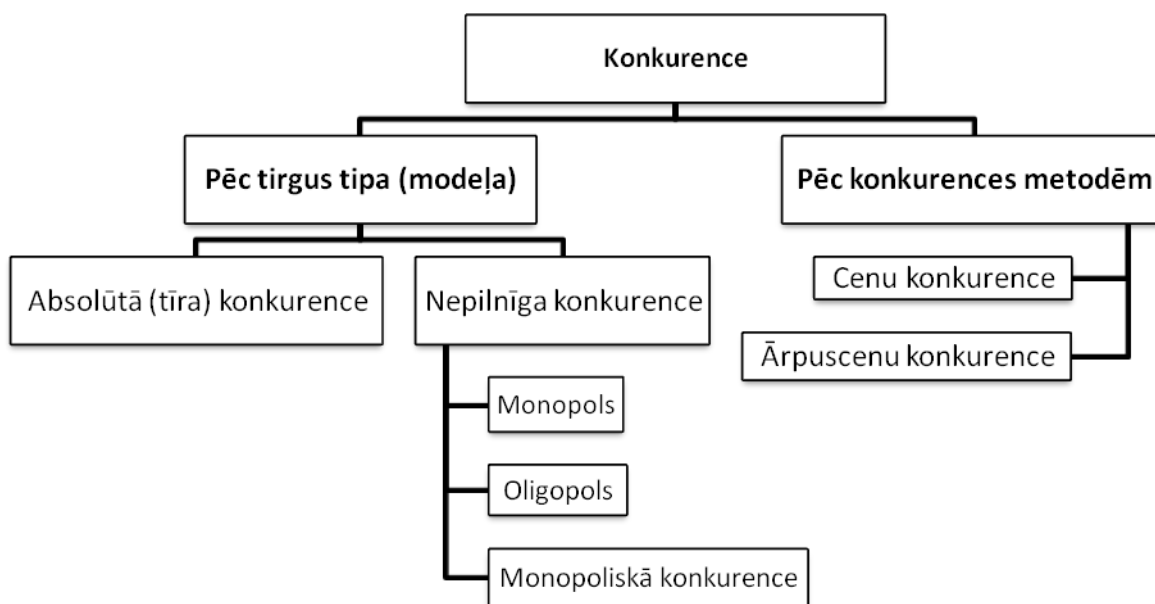
- pārdevēju skaits, kas darbojas tirgū;
- realizējamās produkcijas veids;
- iespēja ietekmēt tirgu, jeb tirgus cenas, par kurām uzņēmums realizē savu produkciju.
- pircēju skaits tirgū;
- nosacījumi, kas pastāv, lai iekļūtu kādā nozarē;
- ārpuscenas konkurences apmēri;
- iespēja saņemt nepieciešamo tirgus un tehnisko informāciju.

⁴⁰ Hofs K.G., *Biznesa ekonomika*. 2. Izdev., tulk. no norv. val. Iveta Medvida, Jelgava, Jāņa rozes apgāds, 2010. 83. lpp.

⁴¹ Autores veidots pēc Škapars R., *Mikroekonomika. Loģiskās shēmas*, 2. izdev., Rīga, Ekonomikas pētījumu un biznesa izglītības institūts. 2008. 206. lpp.

⁴² Interneta resurss, *Par konkurenci*. Pieejams: <http://www.kvestnesis.lv/?menu=doc&id=152282> (skatīts 10.05.2015)

Kā parādīts attēlā 1.5.pēc tirgus tipa iespējams izdalīt vairākas konkurences formas, jeb veidus. Pavisam ekonomikā tiek izdalīti četri konkurences veidi – pilnīga, jeb absolūtā konkurence, nepilnīga konkurence, cenu konkurence un ārpuscenu konkurence.



1.5 att. **Konkurences veidi** ⁴³

Tālāk tiks apskatīti četri izplatītākie konkurences veidi: ⁴⁴

1. **pilnīgā konkurence** – liels mazu uzņēmumu skaits, kas piedāvā patērētājiem vienādus produktus vai pakalpojumus, jeb standartpreces. Šeit neviena firma nevar ietekmēt tirgus stāvokli, jo tās daļa ir salīdzinoši maza. Tas parāda to, ka tirgus ir homogēns un konkrēts ražotājs nevar ietekmēt cenu. Cena ir noteikta un neviens nevar to pacelt lielāku, nekā tā ir tirgū. Pilnīga konkurence ir galējība, kas praksē nepastāv. Šajā tirgū mārketinga aktivitātēm un cenu veidošanai nav būtiskas nozīmes.
2. **monopolistiskā konkurence**, to raksturo liels skaits pārdevēju, kuri piedāvā līdzīgas, bet ne identiskas preces. Monopolistiskās konkurences pazīmes ir: pastāv vairāki konkureni, nevienam nepieder dominējoša tirgus daļa, produkti ir atšķirīgi, līdz ar to, nav šķēršļu jaunu uzņēmumu dibināšanai. Liela nozīme pieprasījuma palielināšanai ir mārketinga aktivitātēm.

Monopoliskā konkurence ir visizplatītākā konkurences forma, kura rodas, katram uzņēmumam veidojot sava produkta priekšrocības. Uzņēmumi mēdz būt iesaistīti monopoliskā konkurencē savas ģeogrāfiskās atrašanās vietas dēļ.

⁴³ Pančenko, Ē. *Pētījums Konkurence graudu un to produktu ražošanas tirgū Latvijā*. Konkurences padome, 2006. 11.lpp.

⁴⁴ Hofs K.G., *Biznesa ekonomika*. 2. Izdev., tulk. no norv. val. Iveta Medvida, Jelgava, Jāņa rozes apgāds, 2010. 84. – 86. lpp.

3. **monopols** ir nepilnīgās konkurences galējais variants ir absolūts monopols, kad konkrētu preču ražošanas jomā vai veselā apakšnozarē darbojas tikai viens pārdevējs.⁴⁵

Monopola veidošanās cēloņi:⁴⁶

- Uzņēmumam, monopoltiesības var piešķirt valsts uz noteiktām precēm vai pakalpojumiem. Dažiem uzņēmumiem, valsts var dot atļauju ražot vai pārdot konkrētus produktus vai pakalpojumus ierobežotā teritorijā.
- Izgudrojumu patenti vairākiem uzņēmumiem ir nodrošinājuši monopoltiesības uz noteiktiem produktiem vai pakalpojumiem konkrētē laika period.
- Līgumi uzņēmumu starp, parasti šie līgumi ir nelikumīgi.
- Šķēršļi uzņēmumu dibināšanai, kas balstās uz nepieciešamību pēc investīcijām, lai varētu konkurēt ar pastāvošo monopolu. Investīcijas, kas veiktspamotojoties uz tagadējo izmaksu līmeni, nevar uzņēmumam garantēt ienesīgumu attiecībā uz cenām, kādas ir monopolistam.

2 un 3. punktā aprakstītajiem monopoljiem, cenas parasti regulē valsts maksimālo cenu palīdzību, kuras mērķis ir novērst nesamērīgi lielas peļņas veidošanos.

Kritēriji, kas nosaka šādu konkurences klasifikāciju ir:⁴⁷

- iespēja ietekmēt tirgu, t.i., praktiski tirgus cenas, par kurām firma realizē savu produkciju. Interesanta ir sakarība: jo mazākā mērā firma spēj regulēt tirgu, kurā tā darbojas, jo konkurences spējīgāks ir šāds tirgus;
- ārpus cenas konkurences apmēri;
- nosacījumi iekļūšanai nozarē;
- firmu skaits, kas darbojas tirgū;
- realizējamās produkcijas veids.

Monopoluzņēmumā apgrozījuma apjoms ir tieši atkrīgs no cenas, tas nozīmē ka, jo augstaka vena, jo mazāku daudzumu preču tirgus pieprasīs un otrādi.

Tā kā darba autores izvēlēta tēma ir saistīta ar telekomunikācijas nozari Latvijā, tad turpmākais šīs apakšnodalas pētījums tiks veltīts tieši konkurencei pie oligopoliska tirgus apstākļiem.

4. **Oligopols** pieder pie nepilnīgas konkurences tipa. Nepilnīga konkurences apstākļos, pastāv pārdevēji un pircēji, kas kontrolē nozīmīgu tirgus daļu, tāpēc to individuālajā

⁴⁵ Pančenko, Ē. *Pētījums Konkurence graudu un to produktu ražošanas tirgū Latvijā*. Konkurence padome, 2006. 11.lpp.

⁴⁶ Hofs K.G., *Biznesa ekonomika*. 2. Izdev., tulk. no norv. val. Iveta Medvida, Jelgava, Jāņa rozes apgāds, 2010. 84. lpp.

⁴⁷ turpat 85. lpp.

līknē pieprasījums ir ar negatīvu slīpums, kas nozīmē, ka, samazinoties piedāvājumam tirgū, palielināsies cenas.⁴⁸

Oligopolistisko konkurenci raksturo tas, ka tirgū dominē viens uzņēmums un atsevišķu uzņēmumu lielās tirgus daļas dēļ uzņēmumi ir atkarīgi viens no otra. Viena uzņēmuma darbība būtiski ietekmē citus uzņēmumus, neatkarīgi no tā, vai tirgus ir homogēns vai heterogēns. Homogēna uzņēmumi ir pakļauti tirgus cenām, bet pateicoties savam lielumam, katrs uzņēmums spēj ietekmēt cenu, piemēram, samazinot preču klāstu. Heterogēnā oligopolā uzņēmumiem ir izdevies definēt produktus, tomēr tiem tik un ta pastāv liela savstarpēja atkarība.⁴⁹

Oligopola konkurences apstākļos svarīgu lomu spēlē vairaki faktori:⁵⁰

1. organizācijas tirgzinības darbība, kas koncentrējas uz dažādiem pasākumiem, lai piesaistītu vairāk klientu, izmantojot ārpuscenas faktoros;
2. organizācijai ir nepieciešams ātri un operatīvi reaģēt uz izmaiņām organizācijas tirgzinības vidē;
3. organizācijai ir nepieciešams izziņāt konkurentu firmu tirgzinību stratēģiju, lai varētu efektīvāk īstenot savu stratēģiju.

Oligopola tirgum ir raksturīga augsta ražošanas koncentrācijas pakāpe. Jauniem dalībniekiem oligopolistiskās konkurences tirgū ieet grūti, jo eksistē noteiktas barjeras, iekļūšana tirgū prasa lielas investīcijas, modernu tehnoloģiju, kas jauniem dalībniekiem praktiski liedz iespēju darboties šajā tirgū.

Konkurētspēja ir uzņēmuma, nozares vai valsts spēja veiksmīgi pārdot savas preces vai pakalpojumus tirgū. Konkurētspēju noteicošie faktori:⁵¹

- Tirgi, konkurenti un klienti (tirgus daļa, eksports, klientu dažādība)
- Komunikācijas tīkli (informācijas apmaiņa starp uzņēmumu un klientiem, piegādātājiem, universitātēm u.c.)
- Cilvēkresursi un to efektivitāte (efektivitāte, vide uzņēmumā, darbu sadalījums, vadības pieredze, darba kvalitāte)
- Fizisko resursu pieejamība (iekārtu pieejamība, telpas, aprīkojums)
- Ārējās vides ietekme (nodokļi, likumdošana, tirgus barjeras)

⁴⁸ Ferrer, C. E. *Oligopsony – Oligopoly. The perfect imperfect competition*. *Procedia Economics and Finance* 5, 2013. p.271

⁴⁹ Hofš K.G., *Biznesa ekonomika*, 2. Izdev., tulk. no norv. val. Iveta Medvida, Jelgava, Jāņa rozes apgāds, 2010. 85. lpp.

⁵⁰ Pančenko, Ē. Pētījums. *Konkurence graudu un to produktu ražošanas tirgū Latvijā*. Konkurence padome, 2006. 11.lpp.

⁵¹ Fedotova K., Geipele I. Pētījums. Konkurences paaugstināšanas iespējas mainīgajos vides apstākļos. 2009.75-76.lpp.

- Finansiālā stabilitāte (pieeja iekšējiem un ārējiem naudas resursiem, naudas plūsmas kvalitāte)
- Darbības rādītāji (peļņa, apgrozījums, darbinieku skaits)
- Produktu un pakalpojumu stratēģijas (unikalitāte, produktu/pakalpojumu daudzveidība, cenas un kvalitātes attiecība, inovācijas)

Konkurētspēja ietver sevī efektivitāti, produktivitāti, ka arī rentabilitāti. Bet tas nevar kļūt par pašmērķi vai mērķi. Konkurētspēja ir kā spēcīgs līdzeklis, lai sasniegtu dzīves līmeņa pieaugumu un palielinātu sociālo labklājību – instruments mērķu sasniegšanai. Palielinot produktivitāti un efektivitāte saistībā ar starptautisko specializāciju, konkurētspēja nodrošina pamatu peļņas paaugstināšanu neizmantojot inflāciju.⁵²

Pakalpojumu sfēras darbiniekus lielā mērā ietekmē tirgus konkurētspēja, jo to galvenais uzdevums ir sniegt pakalpojumus tieši klientiem. Darbinieku apmierinātība ir plaši atzīta kā būtiska darbinieku atribūtika ikdienas darba vidē. Turklāt konkurētspējas līmeni tirgū ietekmē tas, kā uzņēmumi sniedz pakalpojumus. Šāda ietekme var būt spēcīgāka tieši augsta kontakta pakalpojumu nozarēs, kur klientu vajadzības ir daudzveidīgas.⁵³

Konkurētspēju var raksturot gan kā efektivitāti, izmantot pareizos mērķus, gan kā ražīgumu, sasniegt mērķus ar iespējami zemākajām izmaksām.⁵⁴

1.4. Konkurētspējas paaugstināšanas stratēģijas

Neraugoties uz to, ka uzņēmuma piedāvātie produkti vai pakalpojumi lielā mērā var līdzināties konkurentu piedāvātajam klāstam, liela daļa uzņēmumu cenšas diferencēt savu produktu vai pakalpojumu, ietekmējot tirgu arī ar citiem konkurences līdzekļiem. Tāpēc pastāv daudz uzņēmumu, kas koncentrējas uz konkurentu pārspēšanu un lielākas tirgus daļas iekarošanu, savukārt, tikai neliela daļa uzņēmumu strādā pie tā lai izveidotu tirgus telpu bez sāncensības un lai padarītu konkurenci par nebūtisku, pielietojot tā saukto “zilā okeāna” stratēģiju. Lai gan termins „zilie okeāni” ir jauns, to eksistence nav jaunums. Tie ir biznesa dzīves pagātnes un tagadnes iezīme.⁵⁵ Tomēr stratēģiskā domāšana galvenokārt pamatojas uz sarkano okeānu stratēģijām, kas balstās uz konkurenci.

⁵² *Competitiveness Advisory Group, (Ciampi Group)*. Enhancing European Competitiveness. First report to the President of the Commission, the Prime Ministers and the Heads of State, June 1995.

⁵³ Yee, R. W. Y. *Market Competitiveness and Quality performance in High – Contact Service Industries*. Industrial Management & Data Systems Vol. 113 No. 4, 2013 pp. 575

⁵⁴ Buckley, P. J., Pass C. L., Prescott, K. *Measures of International Competitiveness: A critical Survey*, Journal of Marketing Management, 1988, p. 195

⁵⁵ Čans Kims V., Maborna R., *Zilā okeāna stratēģija*. Rīga, Lietišķās informācijas dienests, 2007. 19. lpp.

Zilie okeāni nozīmē visas industrijas, kuras šodien neeksistē. Tā ir nepazīstamā tirgus telpa. Sarkanajos okeānos industrijas robežas ir noteiktas un pieņemtas, un sacensību spēles likumi ir zināmi. Šeit uzņēmumi cenšas pārspēt konkurentus, sagrābt pieprasījuma lielāko daļu. Tā kā tirgus telpa tiek pārpildīta, ienākumu gūšanas un izaugsmes perspektīvas samazinās. Ražojumi kļūst par patēriņa precī, un slepkavnieciska konkurence padara sarkano okeānu asiņainu. Savukārt zilie okeāni, iezīmējas ar neskarto tirgus telpu, pieprasījuma radīšanu un augsti ienesīgas izaugsmes iespējām. Kaut gan daži zilie okeāni ir radušies krietni ārpus eksistējošās industrijas robežām, lielākā daļa no tiem ir radusies no sarkanajiem okeāniem, paplašinoties jau esošās industrijas robežām.⁵⁶

Lai redzētu kā atšķirās zilā un sarkanā okeāna stratēģijas, tabula 1.3. parāda stratēģiju raksturīgās īpašības.

1.3. tabula

Sarkanā okeāna stratēģija salīdzinājumā ar zilā okeāna stratēģiju⁵⁷

Sarkanā okeāna stratēģija	Zilā okeāna stratēģija
konkurēt esošajā tirgus telpā	radīt no konkurences brīvu tirgus telpu
uzvarēt konkurencē	padarīt konkurenci par nebūtisku
panākt vērtības un izmaksu kompromisu	lauzt vērtības un izmaksu kompromisus
izmantot esošo pieprasījumu	radīt un apgūt jaunu pieprasījumu
pielīdzināt visu uzņēmumu darbības sistēmu tās diferenciācijas vai zemo izmaksu stratēģiskai izvēlei	pielīdzināt visu uzņēmumu darbības sistēmu panākot diferenciaciju un zemas izmaksas

Zilā okeāna stratēģija mudina uzņēmumus izlauzties ārpus asiņainās konkurences sarkanā okeāna, radot neapgūtu tirgus telpu, kas padara konkurenci nebūtisku. Tā vietā, lai dalītu eksistējošo pieprasījumu un novērtētu konkurentus, Zilā okeāna stratēģija pievēršas pieprasījuma pieaugumam un izklūšanai ārpus konkurences.⁵⁸ Piemēram, ja konkurenti ir fokusējušies uz zemākas cenas piedāvājumu saviem patērētājiem, zilā okeāna stratēģija izskata iespēju piedāvāt produktus par augstāku cenu. Savukārt, ja konkurenti piedāvā vienādu dizainu un servisu, varbūt ir vērts piedāvāt kaut ko pilnīgi citu.

Lai sīkāk izprastu zilo okeānu radīšanas ietekmi uz uzņēmuma darbību, attēlā 1.4. ir apskatīta zilā okeāna stratēģijas autoru pētījumu par zilo okeānu radīšanas ietekmes iespaidu

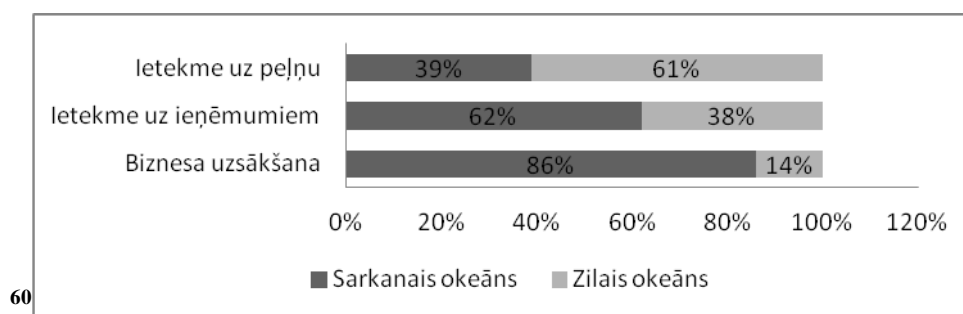
⁵⁶ Čans Kims V., Maborna R., *Zilā okeāna stratēģija*. Rīga, Lietišķās informācijas dienests, 2007. 18.lpp.

⁵⁷ turpat.32.lpp

⁵⁸ Interneta resurss. Zilā okeāna stratēģija.

Pieejams:http://www.vatp.lv/sites/default/files/blue_ocean_strategy_ventspils_20110210.pdf (skatīts15.05.2015)

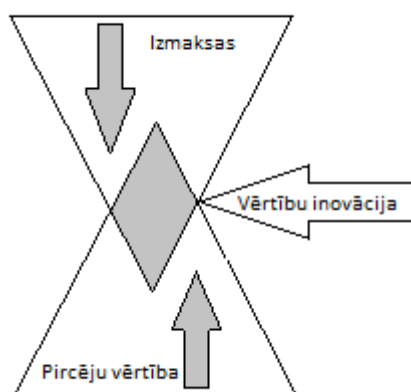
gan uz kompānijas izaugsmi un ienākumiem, gan uz peļņas daudzuma noteikšanu 108 uzņēmumos.⁵⁹



1.6.att. Zilo okeānu radīšanas ietekme uz peļņu un izaugsmi⁶¹

Pēc attēla 1.6.var redzēt, ka 86% no jaunajiem produktiem bija esošo produktu pārveidošana, tā bija vērtības pievienošana esošā tirgus telpas sarkanajā okeānā. Pārējie 14% no jaunajiem produktiem tika ražoti, lai radītu zilos okeānus. Neskatoties uz to, ka jaunu produktu uzsākšana iekļāva sevī arī kopējos ieguldījumus, kuri tika izmantoti, lai radītu sarkano un zilo okeānu, zilo okeāna radīšanas priekšrocības ir skaidri saskatāmas un to atšķirība globālajā veikspējā ir ievērojama.

Zilā okeāna stūrakmens ir vērtību inovācija. Zilo okeānu radīšanai ir tendence samazināt izmaksas, vienlaikus paaugstinot pakalpojuma vērtību. Vienlaicīgi tiekoties gan pēc diferenciacijas, gan pēc zemākām izmaksām. Līdz ar to, tiek sasniegta vērtības paaugstināšanās gan uzņēmumam, gan pircējam. (attēls 1.7.)



1.7. att. Vērtību inovācija⁶²

⁵⁹ Čans Kims V., Maborna R., *Zilā okeāna statēģija*. Rīga, Lietišķās informācijas dienests, 2007.. 21. lpp.

⁶¹ turpat 21. lpp

Pirceja vērtība veidojas no lietderīguma un cenas, ko pircējam piedāvā uzņēmums, savukārt, vērtība uzņēmumam rodas no cenas un tāizmaksu struktūras, tāpēc vērtību inovācija tiek sasniegta tikai tad, kad visa uzņēmuma lietderīguma sistēma, cena un izmaksu darbība ir pareizi sakārtota.⁶³ Šī pieeja padara zilo okeānu radišanu par ilgspejīgu stratēģiju.

Zilo okeānu stratēģija apvieno uzņēmuma funkcionālo un operatīvo darbību virkni. Savukārt, tādas inovācijas kā ražošanas jauninājumi var sasniegt apakšsistēmas līmenī, neiespaidot uzņēmuma vispārējo stratēģiju.⁶⁴ No tā var secināt, ka vērtības inovācija uzņēmumu ietekmē vairāk nekā inovācija, jo tieši stratēģija iekļauj sevī visu uzņēmuma darbības sistēmu. Vērtību inovācijas būtība ir orientēšanās uz vērtības pieaugumu gan uzņēmumiem, gan arī pircējiem. Iztrūkstot šādai integrālai pieejai, inovācija tiek atdalīta no stratēģijas būtības.

Vērtība bez inovācijas nozīmē izmaiņas cenā, savukārt inovācija bez vērtības, nozīmē tehnoloģisks jauninājums bez patērētāja. Vērtības inovācija parādās tikai tad, kad savieno jauninājumu ar lietderību, cenu ar izmaksu stāvokli.

Balstoties uz 150 stratēģisko soļu analīzi, kas veikta, pētot vairāk nekā 100 gadu pieredzi 30 nozarēs, V. Čans Kims un Renē Maborna izstrādāja sešu principu metodi (1.4.tabula) lai mūsdienu vadošie uzņēmumi sasniegtu rezultātus, nevis cīnoties ar konkurentiem, bet radot neapgūtus un gatavus izaugsmei tirgus telpas “zilos okeānus”.

1.4.tabula

Zilā okeāna stratēģijas seši principi⁶⁵

Formulēšanas principi	Riska faktors, ko katrs princips samazina
Tirgus robežu pārbūve	↓Meklējumu risks
Koncentrēšanās uz kopainu, nevis skaitļiem	↓Plānošanas risks
Sniegšanās ārpus esošā pieprasījuma	↓Mēroga risks
Pareizā stratēģiskā secība	↓Biznesa modeļa risks
Īstenošanas principi	Riska faktors, ko katrs princips mazina
Galveno organizatorisko ierobežojumu pārvarēšana	↓Organizatoriskais risks
Izpildes ieviešana stratēģijā	↓Vadības risks

⁶² Autore veidots pēc Čans Kims V., Maborna R., Zilā okeāna stratēģija. Rīga, Lietišķās informācijas dienests, 2007.30.lpp

⁶³ Čans Kims V., Maborna R., Zilā okeāna stratēģija, Rīga, Lietišķās informācijas dienests, 2007. 31. lpp

⁶⁴ Interneta resurss: Zilā okeāna stratēģijas praktiskā pielietojuma metodes un ...Pieejams: <http://www.granthornton.lv/files/2012/03/Zil%C4%81-oke%C4%81na-strat%C4%93%C4%A3ijas-praktisk%C4%81-pielietojuma-metodes-un-cenu-veido%C5%A1ana.pdf> (skatīts 16.05.2015)

⁶⁵ Čans Kims V., Maborna R., Zilā okeāna stratēģija, Rīga, Lietišķās informācijas dienests, 2007. 35. lpp.

6 soļu metode zilā okeāna atklāšanai ir instruments, kas palīdz iegūt jaunas biznesa iespējas, jaunus klientus, un jaunu vērtību esošam produktam. Tas izaicina pastavošos pamatprincipus uz ko ir balsta uzņēmuma stratēģija.

Šādi stratēģiskie soļi, ko sauc par “vērtību inovācijām” – rada ievērojamus vērtības lēcienus gan uzņēmumam, gan arī tā pircējiem, padarot konkurentu uzņēmumus morāli novecojušus un radot jaunu pieprasījumu.⁶⁶

Lai labāk izprastu šo metodi, tabulā 1.5.tiek sīkāk apskatīts katrs solis atsevišķi.

1.5.tabula

No sīvās konkurences uz zilo okeānu radīšanu⁶⁷

Solis	Darbība	Sarkanā okeānā stratēģija	Zilā okeāna stratēģija
Nr. 1	Alternatīvo industriju apskats	Uzņēmums koncentrējas uz konkurentiem vienas industrijas ietvaros	Uzņēmums apskata alternatīvās industrijas.
Nr. 2	Vienas industrijas stratēģisko grupu apskats	Uzņēmums koncentrējas uz konkurenci stratēģiskās produktu grupas ietvaros.	Uzņēmums apskata citas stratēģiskās grupas vienas industrijas ietvaros
Nr. 3	Pircēju ķēdes apskats	Koncentrējas uz pircēju grupas labāku apkalpošanu	Maina industrijas pircēju grupas definīciju
Nr. 4	Papildus produktu apskats	Koncentrējas uz produktu vērtības maksimizāciju industrijas ietvaros	Uzņēmums apskata papildproduktu piedāvājumu
Nr. 5	Funkcionālo vai emocionālo pievilcību apskats	Koncentrējas uz cenas stratēģijas uzlabošanu	Pārdomā industrijas funkcionālo orientāciju
Nr. 6	Laika (tendenču) izvērtējums	Koncentrējas uz pielāgošanos ārējām tendencēm.	Uzņēmums izmanto ārējās tendences savā labā.

Vērtību līkne, jeb **stratēģiskais audekls** ir diagnosticējošs instruments zilā okeāna stratēģijas izveidei, kas parāda:⁶⁸

- pašreizejo situāciju tirgus telpā

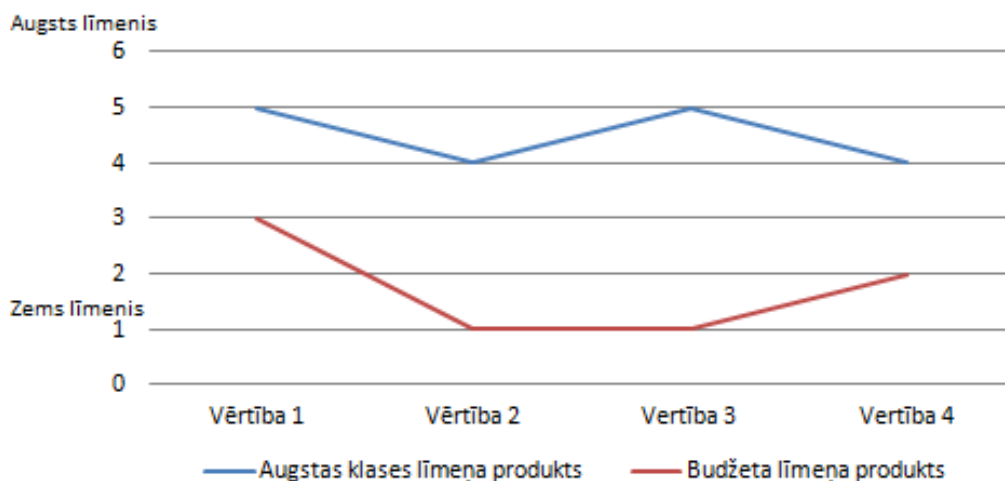
⁶⁶ Čans Kims V., Maborna R., *Zilā okeāna stratēģija*. Rīga, Lietišķās informācijas, 2007. 13. lpp

⁶⁷ turpat 92.lpp.

⁶⁸ turpat 39. lpp

- palīdz izprast, kur šobrīd konkurenti vairāk iegulda
- pakalpojumu, produktu un piegādes jomā konkurējošus industrijas faktorus,
- parāda, kāds labums parērētājiem no pašreizējā tirgus piedāvājuma.

Galvenais stratēģiskā audekļa komponents ir vērtību likne (1.8.attēls), kas parāda uzņēmuma relatīvo veikumu visos tirgus konkurences faktoros



1.8.att. Stratēģiskais audeklis grafiskā veidā ⁶⁹

Horizontālā ass parāda faktoru diapazonu, par kuriem notiek konkurence un kuros investē tirgū esošie uzņēmumi. Savukārt, vertikālā ass parāda piedāvājuma līmeņa labumu, ko patērētājs saņem no šiem faktoriem. Augsts līmenis parāda, ka uzņēmums piedāvā patērētājiem vairāk, līdz ar to, arī investējot tajā faktorā vairāk. Cenu ziņā, augstāks līmenis nozīmē arī augstāku cenu.

Lai pilnībā novirzītu noteiktā tirgus stratēģijas audeklu, uzņēmumam ir pilnībā jānomaina stratēģiskais skatījums no konkurentiem uz alternatīvām un no pašreizējiem klientiem uz personām, kas nav uzņēmuma klienti. ⁷⁰

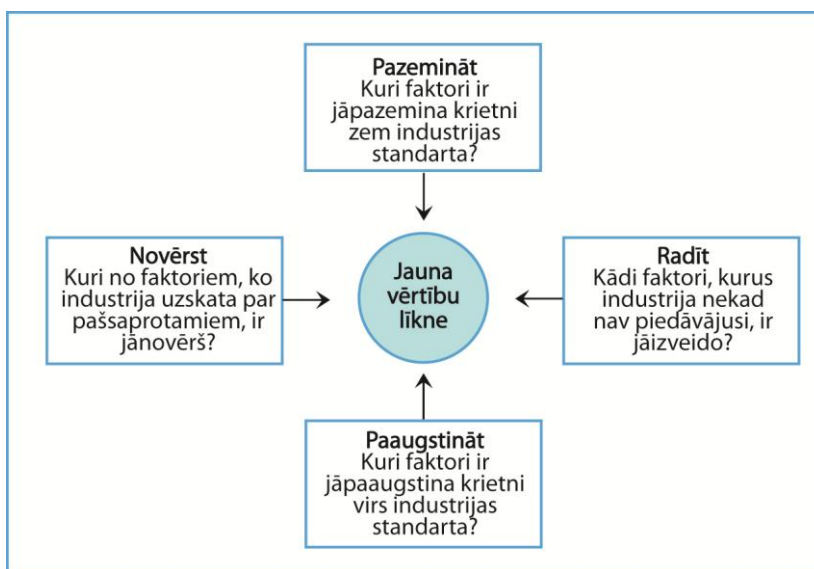
Mainot stratēģisko fokusu no pašreizējās konkurences pastāvošā tirgū uz alternatīvām, kā arī patērētājiem, kas nav uzņēmuma klienti, paverās iespējas mainīt problēmas, ar kurām

⁶⁹ Autores veidots pēc Čans Kims V., Maborna R., *Zilā okeāna stratēģija*. Rīga, Lietišķās informācijas, 2007. 40. lpp

⁷⁰ Interneta resurss: *Zilā okeāna stratēģijas praktiskā pielietojuma metodes un ...* Pieejams: <http://www.grantthornton.lv/files/2012/03/Zil%C4%81-oke%C4%81na-strat%C4%93%C4%A3ijas-praktisk%C4%81-pielietojuma-metodes-un-cenu-veido%C5%A1ana.pdf> (skatīts 16.05.2015)

saskarās tirgus, tadējādi nomainīt paterētāju vērtības elementus, kas atrodas ārpus esošā tirgus robežām.

Lai mainītu patērētāju vērtības elementus un izveidotu jaunu vērtību līkni, tiek pielietota **četrus soļu shēma**. Pielietojot četrus soļu shēmu uzņēmuma stratēģijas audeklam, tiek iegūts jauns skatījums.



1.9.att. Četrus soļu shēma⁷¹

Lai parvarētu kompromisu starp diferenciaciju un zemajām izmaksām, kā arī lai radītu jaunu vērtību līkni, uzņēmumam ir jānoformulē četri pamatjautājumi⁷², kuri ir parādīti attēlā 1.9.

- 1) Kuri no faktoriem, ko tirgus dalībnieki uzskata par pašsaprotamiem ir jānovērš?
- 2) Kuri faktori ir jāpazemina krietni zem tirgus standarta?
- 3) Kuri faktori ir jāpaaugstina krietni virs tirgus standarta?
- 4) Kādi ir tie faktori, kurus tirgus nekad nav piedāvājis un kurus būtu jāizveido.

Pirmie divi jautājumi, sniedz ieskatu jautājumā par to, kā samazināt savu izmaksu struktūru, salīdzinājumā ar konkurentiem. Savukārt, pedējie divi faktori sniedz ieskatu jauna pieprasījuma radīšanai un pircēju vērtības palielināšanai.

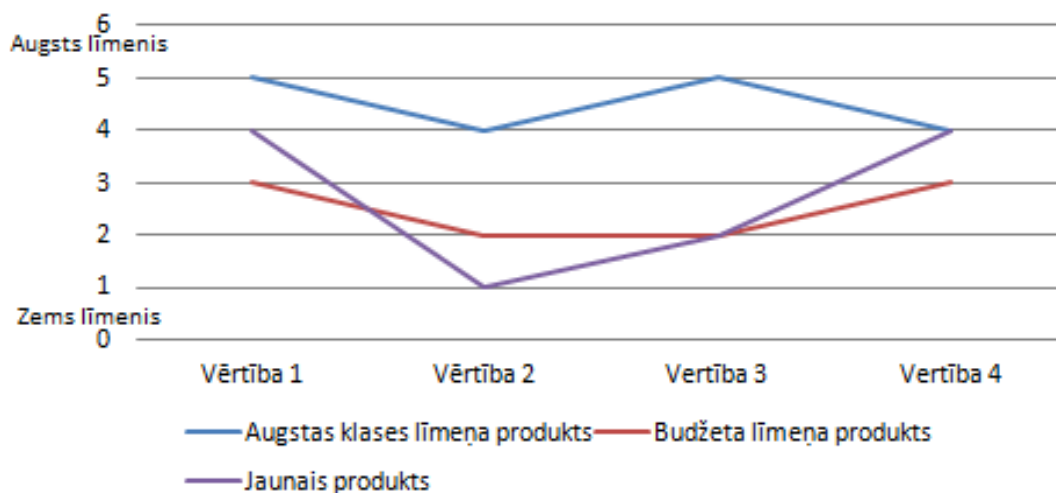
Visi šie faktori ļauj sistematiski izpētīt, kā ir iespējams rekonstruēt pircēju vērtības elementus, kā arī, piedāvāt pircejiem pilnīgi jaunu pieredzi, saglabājot zemu izmaksu struktūru. Īpaši nozīmīgas ir novēršanas un radīšanas darbības, kas liek uzņēmumam pārkāpt vērtību maksimizēšanas nosacījumiem pie esošiem konkurences faktoriem. Novēršana un

⁷¹ Čans Kims V., Maborna R., *Zilā okeāna stratēģija*. Rīga, Lietišķās informācijas dienests, 2007. 43. lpp

⁷² turpat 44.lpp

radīšana mudina uzņēmumu minēt pašus faktorus, tādējādi padarot esošos konkurences likumus par nebūtiskiem.⁷³

Pielietojot četru soļu shēmu, noteiktā tirgus stratēģijas audeklam, tiek gūts jauns skatījums uz iepriekš par patiesībām uzskatītiem jautājumiem. Kā vizuālais attēlojums tiek lietots stratēģijas audekls, kas ir attēlots attēlā 1.10



1.10.att. Jaunais stratēģiskais audeklis⁷⁴

Stratēģiskais audeklis ļauj uzņēmumam redzēt nākotni tagatnē. Realizējot visus četrus soļu etapus – noverst, samazināt, paaugstināt un radīt, paverās jauna tirgus telpa.⁷⁵

Vins no būtiskajiem instrumentiem zilā okeāna radīšanai ir arī četru soļu shēmas papildu analītiskais instruments, jeb režģis: novērst –samazināt – paaugstināt- radīt.

Šis instruments sniedz uzņēmumam četras būtiskas priekšrocības:⁷⁶

- 1) Palīdz uzņēmumam tiekties uz diferenciaciju un zamām izmaksām.
- 2) Parāda uzņēmumus, kas koncentrējas tikai uz palielināšanu un radīšanu.
- 3) Režģa struktūra ir viegli saprotama visu līmeņu vadītājiem, līdz ar to, tas rada augstu iesaistīšanas līmeni.
- 4) Režģis palīdz uzņēmumam rūpīgi izpētīt faktoros, par kuriem sancenšās esošais tirgus, tādējādi atklāt nepareizas darbības konkurējot ar citiem uzņēmumiem.

Režģis ļauj ne tikai izveidot uzņēmuma četru soļu shēmu, bet arī palīdz noformulēt turpmāks darbības rīcību lai radītu jaunu vērtību likni.

⁷⁴ Autore izveidots pēc Čans Kims V., Maborna R., *Zilā okeāna stratēģija*. Rīga, Lietišķās informācijas dienests, 2007. 46. lpp.

⁷⁵ turpat 55. lpp

⁷⁶ Interneta resurss. *Zilā okeāna stratēģija*.

Pieejams:http://www.vatp.lv/sites/default/files/blue_ocean_strategy_ventspils_20110210.pdf (skatīts15.05.2015)

1.5. Pārmaiņu un inovāciju ietekme uz uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanu

Mūsdienās, uzņēmumus ietekmē globālie procesi un pieaugošā konkurence, jo īpaši mikro, mazo un vidējo uzņēmumu izaugsme un konkurētspēja aizvien vairāk ir atkarīga no spējas pielietot jaunas zināšanas, organizācijas un darba metodes, kā arī spējas iesaistīties pētniecisko izstrādājumu komercializācijas procesos, lai attīstītu jaunus produktus, pakalpojumus vai procesus. Tas nozīmē, ka uzņēmumam jācenšas izmantot tās iespējas un konkurētspējas priekšrocības, ko var sniegt ieguldījumi inovācijā.

Iepriekš apskatītas konkurences formas raksturo uzņēmumu konkurences situāciju konkrētā laika posmā. Līdz ar tehnoloģiju pilnveidošanu un maiņu, uzņēmumu tehnoloģiskā attīstība, kas ietver sevī jaunu s produktus, jaunus ražošanas procesus, kļūst par svarīgu konkurences elementu, kas atrodas ārpus konkurences formu definīcijai. Līdz ar to, uzņēmumi, kuriem noteiktā laika posmā pieder kontrole pār tirgu monopolā vai oligopolā, saskarsies ar konkurenci tehnoloģiju vai jaunu produktu jomā.⁷⁷

Arvien vairāk uzņēmumu koncentrē savus resursus nevis efektivitātes paaugstināšanai un izmaksu samazināšanai, bet inovācijām un kvalitātei. Dažreiz pārmaiņas nepieciešamas, pateicoties ārējās vides ietekmei. Lai piemērotos ārējai videi, laicīgi jāveic iekšējās pārmaiņas.

Kopumā izšķir šādus organizāciju pārmaiņu veidus:

- jauni produkti;
- jaunas tehnoloģijas;
- jauni cilvēku resursi;
- pārmaiņas organizācijas struktūrā;
- pārmaiņas organizācijas kultūrā.

Pārmaiņas organizācijā ir jaunu ideju izvirzīšanas un apgūšanas process par jauniem produktiem, tehnoloģijām, cilvēku resursiem, organizācijas struktūru un kultūru.

Inovācijas ir organizācijas pārmaiņu rezultāts, kas saistīts ar oriģināliem vai ievērojami uzlabotiem produktiem, kuri spēj apmierināt jaunas patērētāju vajadzības un ir balstīti uz jaunām tehnoloģijām un menedžmenta pilnveidošanu.⁷⁸

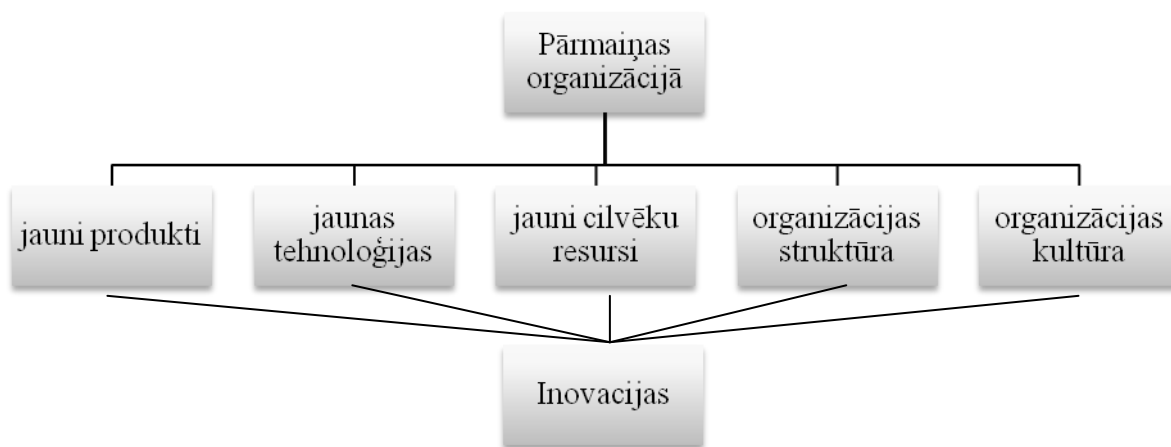
Inovatīvu uzņēmumu attīstības veicināšanas politika ir izplatīta visā pasaulē, tomēr dažādās valstīs pastāv atšķirīgi vispārpieņemto kritēriju indikatīvie radītāji, pēc kuriem tiek noteikts inovatīva uzņēmuma statuss. Šo kritēriju atšķirīgumu nosaka konkrētās valsts

⁷⁷ Hofs K.G., *Biznesa ekonomika*, 2. Izdev., tulk. no norv. val. Iveta Medvida, Jelgava, Jāņa rozes apgāds, 2010. 89. lpp.

⁷⁸ Praude V., *Menedžments* 1. grāmata, 3. izd., Rīga, BURTENE, 2012. 473. lpp.

saimnieciskās attīstības līmenis un iedibinātā inovatīvās darbības atbalsta intensitāte un forma.⁷⁹

Saistība starp pārmaiņām un inovācijām organizācijā parādīta 1.11. attēlā



1.11.att. Organizācijas pārmaiņu un inovāciju savstarpējā saistība⁸⁰

Latvijā pieņemtā inovācijas definīcija: „Inovācija ir process, kurā jaunas zinātniskās, tehniskās, sociālās, kultūras vai citas jomas idejas, izstrādes un tehnoloģijas tiek īstenotas tirgū pieprasītā un konkurētspējīgā produktā vai pakalpojumā.”⁸¹

Pēc LR Ekonomikas ministrijas definējuma, inovatīvu uzņēmumu raksturo vairāki vispārpieņemti priekšnosacījumi:

- vismaz katru trešo gadu uzņēmums uzsāk ražot jaunu, konkurētspējīgu produktu vai ievieš jaunu tehnoloģiju, lai palielinātu savu ražojumu konkurētspēju;
- jaunie produkti vai pakalpojumi ir radīti pašu spēkiem – ar pašu zināšanām un prasmi vai sadarbībā ar pētniecības iestādēm (individuāliem pētniekiem) Latvijā vai ārpus tās robežām;
- uzņēmuma ieguldījumi jauna produkta vai pakalpojuma izstrādei katru gadu ir vismaz 2% no apgrozījuma.⁸²

Uzņēmums tiek uzskatīts arī par inovatīvu, ja tiek izpildīti vismaz divi no sekojošajiem kritērijiem: vismaz 25% no pārdošanas apjoma tiek iegūti no ražojumiem, kas nav vecāki par 5 gadiem; peļņa no ražojumiem, kas nav vecāki par 5 gadiem, ir vismaz 10% no kopējās gada

⁷⁹ Interneta resurss, *Inovatīvs uzņēmums*. Pieejams: <http://www.innovativelatvia.lv/inovācijas-abc/inovativs-uznemums> (skatīts 11.05.2015)

⁸⁰ Praude V., *Menedžments* 1. grāmata, 3. izd., Rīga, BURTENE, 2012. 473. lpp.

⁸¹ Interneta resurss, *Inovācijas skaidrojums*. Pieejams: <http://www.een.lv/pakalpojumi/inovacija-un-uznemejdarbiba> (skatīts 10.05.2015)

⁸² Interneta resurss, *Kas ir inovācija*. Pieejams: <http://www.innovativelatvia.lv/inovācijas-abc/kas-ir-inovacija>. (skatīts 11.05.2015)

peļņas; pārdošanas apjoms no jauniem produktiem vai pakalpojumiem ik gadu pieaug vismaz par 5%.⁸³

Saskaņā ar Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (OECD) pieņemto definīciju, inovācija tiek iedalīta:

- **Produkta inovācija.** Produkta inovācija ietver jaunas vai ievērojami uzlabotas preces vai pakalpojumus. Produkta inovācija nozīmē būtiskus uzlabojumus tehniskajā specifikācijā, dažādās komponentēs un materiālos, pastāvošajās programmatūrās, lietotājdraudzīgumu vai citas funkcionālās īpašības.
- **Procesa inovācija.** Procesa inovācija ietver jaunas vai ievērojami uzlabotas ražošanas vai piegādes metodes. Procesa inovācija nozīmē būtiskas izmaiņas tehnoloģijās, iekārtās un/vai programmatūrā.
- **Mārketinga inovācija.** Mārketinga inovācija ietver jaunas mārketinga metodes, t.sk. būtisku izmaiņu veikšanu ne tikai ražojumu dizainā vai iepakojumā, bet arī produktu izplatīšanā, produktu izvietojumā vai izmaiņas cenu politikā.
- **Organizatoriskā inovācija.** Organizatoriskā inovācija ietver jaunas organizatoriskas metodes uzņēmuma uzņēmējdarbības praksē, darba vietu organizāciju vai ārējās attiecības.⁸⁴

Lai sasniegtu inovācijas gala rezultātu, tiek īstenoti šādi pasākumi:

- produkta inovācija (uzlabots ražošanas gala produkts);
- procesa inovācija (uzlabots ražošanas process, lai iegūtu augstāku gala produkta tirgus vērtību);
- organizatoriskā inovācija (efektīva vadības sistēma, sadarbības tīklu veidošana);
- sociālā inovācija (uzlabojumi sociālajā vidē – labklājība, nodarbinātība, kultūrvide utt.).

Inovācijas gala rezultāts ir jaunievedumi, produktu un procesu kvalitātes, produktivitātes un efektivitātes būtiski uzlabojumi, kā arī jaunievedumi darba organizācijā un jauninājumi piegādātāju un klientu attiecību veidošanā.⁸⁵

Apskatot uzņēmuma stratēģijas un konkurētspējas paaugstināšanas pamatnosacījumus, autore secina, ka uzņēmumiem tirgus apstākļos nav iespējams pastāvēt neatkarīgi un nošķirti no ārējās vides un to ietekmējošajiem faktoriem, jo tieši no ārējās vides tiek lietoti resursi, kas nepieciešami uzņēmuma produktu ražošanai.

⁸³ Interneta resurss, *Kas ir inovācija*. Pieejams: <http://www.innovativelatvia.lv/inovācijas-abc/kas-ir-inovācija>. (skatīts 11.05.2015)

⁸⁴ LR Ekonomikas Ministrija, *Par inovāciju*. Pieejams: https://www.em.gov.lv/lv/nozares_politika/nacionala_industriala_politika/inovacija/ (skatīts 11.05.2015)

⁸⁵ LR likums *Zinātniskās darbības likums*. LR AP un Valdības Ziņotājs, Nr. 70, 05.05.2005 (ar turpmākiem grozījumiem)

Izvērtējot Zilā okeāna stratēģijas pamatnosacījumus, autore izdara secinājumu, ka šāda stratēģija ir viena no veiksmīgākajām konkurētspējas paaugstināšanas stratēģijām, jo tā ļauj uzņēmumam izrauties ārpus tirgus esošās konkurences un kādu laiku atrasties ārpus konkurences (Zilajā okeānā)

Izpētot konkurences lomu uzņēmumā, autore izdara secinājumu, ka tirgū ir svarīgi, lai starp uzņēmumiem pastāv veselīga konkurence, tā ļauj uzņēmumiem nestāvēt uz vietas, bet meklēt arvien jaunas iespējas lai piedāvātu patērētājiem vēl labākus un kvalitatīvākus pakalpojumus vai preces.

Tā kā bakalaura darba mērķī iekļauta Latvijas telekomunikācijas nozares izpēte un analīze, līdz ar to, lai redzētu, kā iepriekš apskatītie konkurētspējas pamatnosacījumi darbojas reālajā dzīvē, nākamajā nodaļā, izmantojot statistiskos rādītājus tiks apskatīti un izvērtēti no konkurētspējīguma aspekta Latvijas vadošākie mobilo sakaru tirgus dalībnieki, kā arī tiks apskatītas telekomunikāciju tirgus vispārējās attīstības tendences pēdējo 5 gadu laikā.

2.LATVIJAS TELEKOMUNIKĀCIJU TIRGUS RAKSTUROJUMS

2.1.Latvijas telekomunikācijas tirgus attīstības dinamika

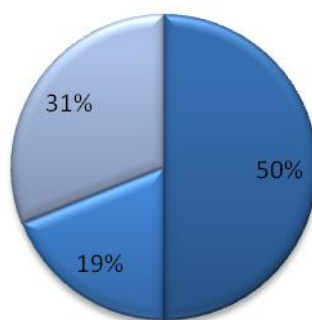
Telekomunikāciju nozare ir viena no visstraujāk augošajām nozarēm pasaulē un Latvija vienmēr bijusi tās attīstības priekšgalā. Skatot Latvijas telekomunikāciju tirgu Eiropas mērogā, Latvijā ir viens no progresīvākajiem telekomunikācijas tirgiem ar augstu tehnisko līmeni, labu pakalpojumu kvalitāti un zemākajām izmaksām. Latvijas telekomunikācijas un sakaru nozarē kopumā darbojas 199 uzņēmumi, nodarbinot 6.1 tūkst. cilvēku.⁸⁶

Mobilo sakaru pakalpojumu nozari Latvijā regulē Elektronisko sakaru likums un saskaņā ar šo likumu izdotie normatīvie akti, Regulatora izdotie nozari regulējošie akti (noteikumi, metodikas, lēmumi u.c.), kā arī Eiropas Savienības regulas un direktīvas.⁸⁷

Latvijas mobilo sakaru mazumtirdzniecības pakalpojumu tirgū pastāv sīvā konkurence, kurā savstarpēji konkurē pamatā trīs lieli tirgus dalībnieki – SIA „Tele2”, SIA „LMT” un SIA „Bite Latvija”.

Mobilo sakaru operatoru tirgus daļas mazumtirdzniecības tirgū tiek aprēķinātas pēc dažādiem rādītājiem, piemēram, apgrozījums, klientu skaits u.c. Lai noteikt mobilā operātoru tirgus daļu, tiek ņemts vērā ieņēmumi no sniegtajiem mobilo sakaru mazumtirdzniecības pakalpojumiem.

■ SIA "LMT" ■ SIA "Bite Latvija" ■ SIA "Tele2"



2.1. att. Mobilo sakaru nozares dalībnieku tirgus daļas sadalījums 2014. gadā, %⁸⁸

⁸⁶ Interneta resurss, *Industrija. Telekomunikācijas un sakari*. Pieejams: <http://www.firmas.lv/lbgpp/2014/raksti/1000000440613#/> (skatīts 05.05.2015)

⁸⁷ LR *Elektronisko sakaru likums*. Latvijas Vēstnesis, Nr 183, 17.11.2004 (ar turpmākiem grozījumiem)

⁸⁸ Autore veidots pēc interneta resursa, *Lielākais ieguvējs no klientiem, kuri maina operatoru saglabājot numuru - Bite Latvija*. Pieejams: <http://www.db.lv/tirdznieciba/pakalpojumi/lielakais-ieguvejs-no-klientiem-kuri-maina-operatoru-saglabajot-numuru-bite-latvija-428987> (skatīts 25.04.2015)

Attēls 2.1. parāda, ka vislielākā tirgus daļa pieder uzņēmumam SIA „LMT”, kam seko Tele2 un tad Bite Latvija. 2014. gadā, LMT tirgus daļa sastādīja 50%, Tele2 tirgus daļa bija 31%, savukārt, Bite Latvija tirgus daļa bija 19%.

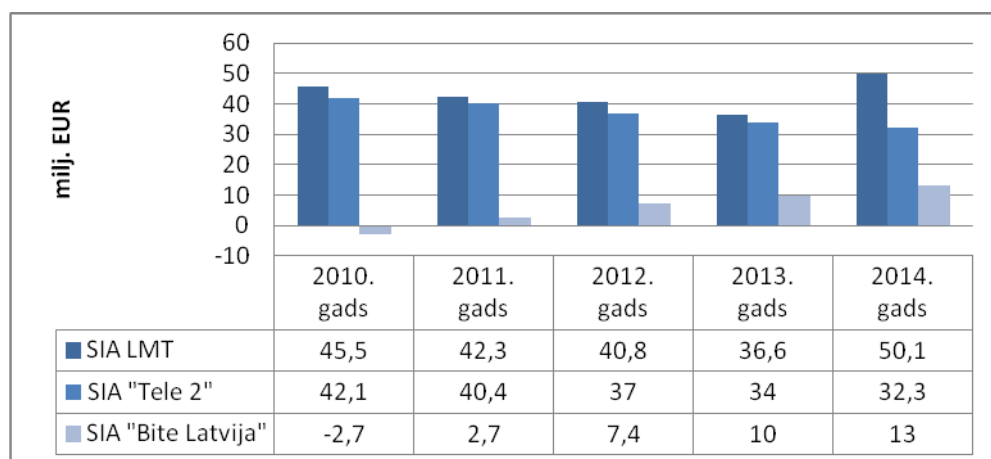
Lai gūtu lielāku priekšstatu par Latvijas telekomunikācijas tirgus attīstību pēdējos gados, tālāk tiks apskatīta un analizēta telekomunikācijas tirgus finanšu radītāju dinamika.

Pamatojoties uz db.lv biznesa portālā sniegto informāciju, tapāt kā gadu iepriekš, 2014. gada Latvijas telekomunikāciju tirgū aktīvu SIM karšu lietotāju skaits bija 2,59 milj.

Neskatoties uz nemainīgu lietotāju skaitu mobilo sakaru tirgū, kopējie ieņēmumi ir samazinājušies par 5%. 2013. gadā kopējie ieņēmumi bija 338,9 milj. eiro savukārt, 2014. gada beigās – 321,9 milj. eiro.⁸⁹

Darba autore uzskata, ka ieņēmumu kritumu galvenokārt ietekmēja sīvā konkurence Latvijas telekomunikācijas tirgū, pakalpojumi tiek uzlaboti un cenas kļūst zemākas, vislielākais ieguvējs no tā ir klienti, tas dod tiem lielāku izvēles iespēju attiecībā pret piedāvātiem pakalpojumiem.

2014. gadā mobilo sakaru operatoru kopējā EBITDA, jeb peļņa pirms nodokļiem, procentiem amortizācijas un ārkārtas posteņiem, bija 94,9 milj. eiro, salīdzinot ar 2013. gadu, samazinājusies par 1%.⁹⁰ 2.2.attēls parāda uzņēmumu EBITDA peļņas izmaiņas pa uzņēmumiem pēdējo piecu gadu laikā.



2.2. att. Latvijas mobilo operātoru EBITDA radītāji 2010 – 2014. gads, milj. EUR⁹¹

⁸⁹ Interneta resurss, *Lielākais ieguvējs no klientiem, kuri maina operatoru saglabājot numuru - Bite Latvija*. Pieejams: <http://www.db.lv/tirdznieciba/pakalpojumi/lielakais-ieguvejs-no-klientiem-kuri-maina-operatoru-saglabajot-numuru-bite-latvija-428987> (skatīts 25.04.2015)

⁹⁰ Interneta resurss, *Nozare*. <http://www.nozare.lv/business/item/0DE755DA-5B13-4C23-9E3F-68F8035C6A25/> (skatīts 25.04.2015)

⁹¹ Autore izveidots, *pēc LMT, Tele 2 un Bite Latvija paziņojumiem presē*. Pieejams: <http://www.lmt.lv/lv/preses-relizes/>, <http://www.tele2.lv/tele2/medijiem/>, <http://www.bite.lv/lv/press/growth> (skatīts 15.05.2015)

Attēlā 2.2. apkopotie dati rāda, ka uzņēmumam LMT pēdējā gada laikā vērojams straujš peļņas palielinājums. Autore uzskata, ka peļņas palielinājums ir saistīts ar pakalpojuma jaunu pakalpojumu ieviešanu, kas ļāva arī palielināt klientu skaitu, jo jaunie pakalpojumi tik piedāvāti ne tikai LMT klientiem, bet arī citu operatoru klientiem. (sīkāk 2.2.3 apakšnodaļā) Ne tikai LMT 2014. gadā ir piedzīvojis peļņas kāpumu, bet arī Bite Latvija, kas saistīts ar klientu skaita palielināšanos. Savukārt, Tele 2 pēdējo piecu gadu laikā piedzīvo tikai peļņas samazināšanos, kas 2014. gadā sasniedza viszemāko EBITDA peļņas radītāju.

Telekomunikācijas tirgū pastāvošā sīvā konkurence spiež mobilo sakaru operatorus regulāri investēt jaunajās tehnoloģijās un pakalpojumu modernizēšanā. Šobrīd, galvenais veicinošais faktors ir mobilo operatoru investīcijas 4G tīkla attīstībā. Šis ir būtisks segmets, kas dod iespēju uzņēmumiem palielināt klientu bāzi, kā arī esošiem klientiem piedāvāt plašāku pakalpojumu klāstu.

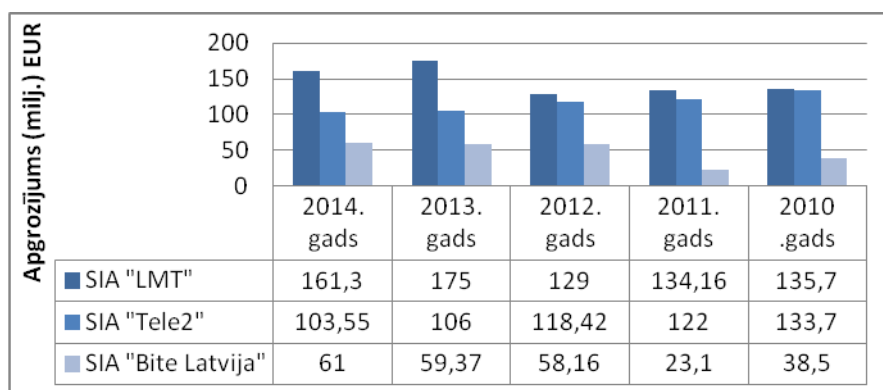
Telekomunikāciju uzņēmumi regulāri iegulda modernizācijā, turklāt investīcijas mērāmas miljonos eiro. Tas parāda ka lai saglabātu konkurētspēju, telekomunikāciju uzņēmumiem ir jāiegulda tīklu modernizācijā.

Saskaņa ar uzņēmumu paziņojumiem presē sniegto informāciju. Uzņēmumam LMT sākot no uzņēmuma dibināšanas, kapitālieguldījumi sakaru tīkla infrastruktūrā un klientu servisā kopā sastāda 425. milj. EUR, uzņēmuma Tele 2 kapitālieguldījumi ir ap 250 milj. EUR, savukārt, Bite Latvija kopējie kapitālieguldījumi sastāda 95,6 milj. EUR⁹².

Tas parāda, ka visvairāk uzņēmuma darbības pilnveidošanā iegulda uzņēmums LMT, tas savukārt, ļauj tam būt vienmēr soli priekšā saviem konkurentiem inovāciju ziņā.

Lai izvērtētu telekomunikācijas tirgus attīstības tendences, darba autore salīdzināja mobilo sakaru operatoru apgrozījuma pieauguma dinamiku laika posmā no 2010. līdz 2014. gadam. (attēls 2.3.)

⁹² Interneta resurss, pēc LMT, Tele 2 un Bite Latvija paziņojumiem presē. Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv/preses-relizes?g=2014&pid=604>, <http://www.tele2.lv/tele2/partele2-uznemumu/tele2-latvija2/>, <http://www.bite.lv/lv/press/growth> (skatīts 20.04.2015)



2.3. att. Mobilo sakaru tirgus dalībnieku apgrozījuma izmaiņas 2010. – 2014.gadā, milj. EUR⁹³

Pēc tabulā 2.3. apkopotiem datiem, uzņēmumam LMT 2014. gadā ir vērojams apgrozījuma samazinājums, tas pamatojams ar jaunā pakalpojuma ATVĒRTAIS līgumā ieviestām izmaiņām, kas ietver sevī līgumsaistības uz 6 mēnešiem, (sīkāk 2.2.3 apakšnodaļā) nevis kā ierasts uz 24 mēnešiem, līdz ar to, peļņu no šī pakalpojuma jāskatās ilgtermiņā. Savukārt, Bite Latvija 2014. gada apgrozījums ir lielākais pēdējo piecu gada laikā, sasniedzot 61 milj., kas galvenokārt, sekmēja uzņēmuma tirgus daļas palielinājumu. Priekš Tele2 pagājušais gads nebija tik veiksmīgs, jo apgrozījums sastādīja tikai 103.55 milj. EUR salīdzinot ar iepriekšējiem gadiem, tas bija vislielākais apgrozījuma kritums.

2.2. Latvijas lielāko telekomunikācijas tirgus dalībnieku analīze

2.2.1. Tele 2 sniegto pakalpojumu klāsts

SIA „Tele2” AB (turpmāk Tele2 AB) dibināts 1995.gadā ar nosaukumu SIA Baltel un laika posmā no 1997 līdz 2001.gadam bijis pazīstams ar nosaukumu SIA Baltkom GSM. Uz doto brīdi, uzņēmuma vienīgais īpašnieks ir Zviedrijas uzņēmums Tele2 Sverige Aktiebolag. Tele2 AB grupa ir viens no progresīvākiem telekomunikāciju uzņēmumiem Eiropā, kas darbojās 9 valstīs, tā kopējais klientu skaits ir 14 milj.⁹⁴ Tele2 AB grupa darbībā balstas uz savu starptautisku pieredzi, tas savukārt ļauj pielietot jau pārbaudītas tehnoloģijas un risinājumus, lai klientam būtu pieejami labākie pakalpojumi.

Uzņēmums SIA „Tele2 Latvija” (turpmāk Tele2) ir daļa no Tele2 AB grupas. Tele 2 Latvijas telekomunikāciju tirgū sāka savu darbību 2000. gadā, kad mobilie sakaru

⁹³ Autores izveidots, pēc LMT, Tele 2 un Bite Latvija paziņojumiem presē, Pieejams: <http://www.lmt.lv/lv/preses-relizes/>, <http://www.tele2.lv/tele2/medijiem/>, <http://www.bite.lv/lv/press/growth> (skatīts 20.04.2015)

⁹⁴ Interneta resurss, Par Tele 2. Pieejams: <http://www.tele2.lv/tele2/partele2-uznemumu/tele2-latvija/> (skatīts 15.04.2015)

pakalpojumi vēl nebija tik izplatīti, bet ar ienākšanu tirgū, Tele 2 radīja būtisku konkurenci esošiem telekomunikācijas pakalpojumu sniedzējiem, padarot mobilos sakarus un telefonus pieejamākus. Pašlaik, Tele2 Latvijā piedāvā mobilo sakarus ar zīmoliem Tele2 un Zelta Zivtiņa.

Latvijā darbojas ne tikai uzņēmums Tele 2 bet arī vēl viens no Tele2 AB grupas uzņēmumiem – Tele2 Shared Service Center, kura pamatmērķis ir nodrošināt IT&T ārpakalpojumus visiem Tele2 AB grupas uzņēmumiem, tas dod iespēju Tele2 Shared Service Center būt par vienu no vadošajiem IT&T ārpakalpojumu sniedzējiem Latvijā. Uzņēmums kopumā nodarbina 400 cilvēku, savukārt, Tele 2, pēc Firmas.lv datiem, nodarbina 275 cilvēku.

Uzņēmuma Tele2 lielākā prioritāte ir augsta pakalpojumu kvalitāte prioritāte. Tele 2, piedāvā pakalpojumus kā privātpersonām, tā arī juridiskām personām.

Juridiskām personām, piemērotākos mobilie sakarus un individuālo pieeju un risinājumus sniedz pakalpojums „Tele2 Business”, kas ir orientēts uz Latvijas uzņēmumu attīstību. Tele 2 stratēģija balstās uz to, ka ieviešot jaunus pakalpojumus vai attīstot tehnoloģijas, vispirms jāizvērtē, kādu labumu tas sniegs Latvijas uzņēmuma ikdienā un vai tas veicinās to attīstību.

Tele 2 mērķis ir likt jaunākām tehnoloģijām strādāt klientu labā, padarot pasauli sasniedzamāku, ikdienas darbu dinamiskāku un atvieglot ceļu uz turpmākiem panākumiem.⁹⁵

Tele2 nodrošina ar augstas kvalitātes balss sakariem 99% Latvijas iedzīvotāju, kā arī klientiem ir pieejama HD Voice tehnoloģija, kas sarunas laikā nodrošina izcilu skaņas kvalitāti. Tele 2 3G mobilais internets ir pieejams 97% iedzīvotāju. Uz doto brīdi, Tele2 aktīvi attīsta 4G tīkla pārklājumu, lai jau no 2015. gada 1.jūlija nodrošināt jaunākās paaudzes 4G mobilo internetu 90% Latvijas teritorijai. Latvija pavisam darbojas 40 Tele 2 klientu apkalpošanas centri.

Uzņēmums piedāvātie pakalpojumi:

- balss tarifi;
- interneta pakalpojumi;
- telefonu, datoru un planšetdatoru mazumtirdzniecība.

SIA „Tele 2” kopumā piedāvā 7 balss tarifu pakalpojumus, no kuriem divi ir domāti tikai fiziskām personām, 4 priekšapmaksas pakalpojumus, tabula 2.1.attēlo visus uzņēmuma sniegtos pakalpojumus un to izcenojumus.

⁹⁵ Interneta resurss, *Tele 2 Biznesam*. Pieejams:<http://www.tele2.lv/biznesam/zvanu-tarifi/ka-klut-par-klientu10/> (skatīts 02.05.2015)

Tele 2 sniegto pakalpojumu izcenojums 2015. gadā, EUR ^{96 97}

Pēcapmaksā					
Tarifa plans	Zvani	SMS	Internets	Mēnesa maksa EUR	Ierobežojumi
Zelts	neierobežots	neierobežots	2 GB	11,99	

2.1. tabulas turpinājums

Nr 5	neierobežots	neierobežots	500 MB	7,99	
NR 3	neierobežots	neierobežots	5 MB	4,99	
Baltija	neierobežots (visā Baltijā)	neierobežots (visā Baltijā)	2 GB	14,99	
Savējie	neierobežots (Tele 2 tīklā)	neierobežots (Tele 2 tīklā)	50 MB	4,25	tikai fiziskām personām
Brīvais 1	40 min, par 0.07, katra nākamā min. 0.13	0.08	Par atsevišķu maksu	1,42	tikai fiziskām personām
Priekšapmaksā „Zelta Zivtiņa”					
ZZ Draugi	neierobežots (ZZ tīklā)	neierobežots (ZZ tīklā)	Var pasūtīt atsevišķi	2,49	
ZZ Visi	neierobežots	neierobežots	Var pasūtīt atsevišķi	3,99	
ZZ Visi + 1GB	neierobežots	neierobežots	1GB	7,48	
ZZ Kombo	300 min	100 SMS	100 MB	3,99	

Apskatot uzņēmuma Tele 2, zvanu tarifus (skat. att.2.1.) autore secina, ka uzņēmuma pakalpojumi tiek sniegti balstoties uz klientu vēlmēm un vajadzībām, sākot no tā ka tiek piedāvāti pakalpojumi par salīdzinoši zemām izmaksām, kas sniedz iespēju izmantot tikai pašus nepieciešamākos saziņas iespējas, līdz pat diezgan prasīgam klientam, kur tiek piedāvāts neierobežoti zvani, SMS un interneta iespējas, turklāt, uzņēmums piedāvā saviem klientiem starptautisko zvanu pakas, kas ietver sevī līdz 150 min. zvaniem uz ārzemēm par 9,99Eur mēnesī.⁹⁸

⁹⁶ Autores veidots pēc *Tele2 tarifi un pakalpojumi*. Pieejams: <http://www.tele2.lv/balss-tarifi/visi/> (skatīts 03.05.2014)

⁹⁷ Interneta resurss, *Zelta Zivtiņa*. <http://www.zeltazivtina.lv/balss-tarifi/balss-tarifi-visi/balss-tarifi4/zz-draugi/> (skatīts 10.05.2015)

⁹⁸ Interneta resurss. *Tele 2 tarifi un pakalpojumi*. Pieejams: <http://www.tele2.lv/> (skatīts 03.05.2015)

No 2014. gada sākuma, Tele 2 piedāvā saviem klientiem ātrgaites 4G internetu, telefonos, datoros un planšetēs. 2013. gadā uzņēmums ir nomainījis visas bāzes stacijas, un uzstādīja 240 jaunas 3G bāzes stacijas. 4G jeb internets ir daudz spēcīgāks par 3G internetu, maksimālais ātrums laboratorijas apstākļos ir līdz 150 Mbit/s, bet vidējais ~20 Mbit/s, līdz ar to, tas ir pielīdzināms optiskajam internetam. Tā vidējais augšupielādes ātrums ir 10 Mbit/s, savukārt maksimālais ātrums līdz 50 Mbit/s.

Tele 2 piedāvā saviem klientiem 4G internetu lietošanai mājās (rūteri), datoram, planšētdatoriem un telefoniem. Atšķirībā no citiem operatoru sniegtiem pakalpojumiem, uzņēmums piedāvā izdevīgas datu pakas internetam telefonā. Visi uzņēmuma piedāvātie interneta pieslēguma veidi ir apskatīti tabulā 2.2.

2.2.tabula

**SIA „Tele 2” pēcapmaksas internets datorā vai planšētdatorā, pēc apjoma un izcenojuma
2015. gadā⁹⁹**

Tarifs	Apjoms	Ātrums	Cena EUR. mēn
S	5GB	bez ierobežojuma	8,45
M	15 GB	bez ierobežojuma	9,99
L	25 GB	bez ierobežojuma	14, 94
XL	60 GB	bez ierobežojuma	23,99
Bezlimita	bezlimita	līdz 4Mbit.s	19,99

Uzņēmums piedāvā vienādus tarifus pēcapmaksas internetam datorā un planšetē, ar līgumsaistībām no 6 mēnešiem, bezlimita internets tiek piedāvāts tikai Zelts tarifa plāna īpašniekiem par atsevišķu samaksu, savukārt, pēcapmaksas kartes (Zeltas Zivtiņa) īpašniekiem internets tiek piedāvāts ar ierobežota interneta apjomu no 5GB līdz 25GB, cenu svārstībā no 1,5 – 20,00 EUR.

Tele 2 Latvijā veic telefonu, datoru un planšētdatoru mazumtirdzniecību. Tele 2 klientu apkalpošanas centros tiek piedāvāti tādu pazīstamo zīmolu mobilie telefoni kā SAMSUNS, Nokia, htc, LG un SONY, kā arī HP un Asus datori un planšētdatori ar zīmoliem SAMSUNG, HUAWEI un SONY. Ierīces tiek realizētas ar iespēju iegādāties vai pa pilnu cenu, vai slēdzot līgumu uz 24 mēnešiem, bez pirmās iemaksas.

Uzņēmums pagaidām nesniedz visiem saviem klientiem iespēju lietot 4G internetu mobilajos telefonos bez apjoma ierobežojuma, autore uzskata, ka tas galvenokārt ir saistīts ar 4G tīkla nepilnībām, jo uz doto brīdi, ir uzcelts nepietiekams 4G bāzes staciju skaits, lai varētu nodrošināt 4G internetu visur, kur cilvēki pārvietojas ar savām mobilajām ierīcēm.

⁹⁹ Autore veidots pēc *Tele2 internets* Pieejams: <http://www.tele2.lv/internets-datoram/> (skatīts 03.05.2015)

2.2.2. Bite Latvija sniegto pakalpojumu klāsts

Uzņēmums „SIA Bite Latvija” (tālāk Bite Latvija), Latvijas telekomunikācijas tirgū darbojas no 2005. gada, uzņēmums tirgū ir diezgan jauns. Tirgū ieejot jaunam mobilo sakaru operatoram, Latvija bija spiesta pāriet uz 8 zīmju numerāciju.

Uzņēmums uzsāka savu darbību Latvijas telekomunikāciju tirgū, kad izolē ieguva UMTS/GSM mobilo sakaru operatora licenci. Uz to brīdi Bite Latvija bija UAB „BITE Lietuva” meitas uzņēmums, kuras vienīgais akcionārs bija telekomunikāciju pakalpojumu sniedzējs Dānijā „TDC Group”. 2007. Gada. 9. februārī investīciju fonds „Emerging Europe Convergence Fund II LP”, ko pārvalda „Mid Europa Partners”, iegādājies uzņēmumu no Dānijas telekomunikāciju operatora „TDC Group” un kļuvis par vienīgo Bites Latvija grupas īpašnieku.¹⁰⁰

Bite Latvijas meitas uzņēmums ir SIA “TeleTower”, kura mērķis ir efektīvi pārvaldīt un attīstīt mobilo sakaru tīkla infrastruktūras pakalpojumus uzņēmumam Bite Latvija. Meitas uzņēmums dibināts 2009. gada novembrī, atdalot no Bite Latvija pamatdarbības mobilo sakaru torņu, mastu uzturēšanu un būvniecību. SIA “TeleTower” sniedz torņu infrastruktūras nomas pakalpojumus arī citiem Latvijas uzņēmumiem, kuri attīsta telekomunikāciju, interneta, radio, attālinātā monitoringa tīklus.¹⁰¹

Kopumā, uz 2014. gada sākumu, darbojas 38 Bites klientu apkalpošanas centri visa Latvijā, Bites centrālais ofiss atrodas Rīgā, Ulriekstes iela 2a. Pēc Firmas.lv sniegtiem datiem, uzņēmumā kopumā tiek nodarbināti 189 cilvēku.¹⁰² Uzņēmums sevi dēvē par „citādu kompāniju”, kas reprezentē godīgumu un taisnīgumu. Bite Latvija galvenās vērtības ir vienotība, kas izpaužas uzņēmuma komandas darbā, uzvara, kas balstīta uz klientu apmierinājuma līmeni, un cieņa pret katru klientu.

Uzņēmums piedāvā pakalpojumus kā privātpersonām, tā arī juridiskām personām, sniegtie pakalpojumi abiem ir vienādi, vienīgais piedāvājums, kas ir orientēts tikai uz juridiskām personām ir pakalpojums „Bite Business”, kura lielāka atšķirība no pārējiem tarifu plāniem ir tā, ka tiek piedāvātas bezmaksas sarunas starp uzņēmuma darbiniekiem un izdevīgi zvani un viesabonēšanā uz vai/no Baltijas valstīm.

Bite Latvija saviem klientiem sniedz šādus pakalpojumus:

- zvani, SMS un internets telefonā;

¹⁰⁰ Interneta resurss, *Par Bite Latvija*. Pieejams: <http://www.bite.lv/lv/about/milestones> (skatīts 22.04.2015.)

¹⁰¹ Interneta resurss, *Par SIA Tele Tower*. Pieejams: <http://teletower.lv/lv/> (skatīts 12.05.2015)

¹⁰² Interneta resurss, *Industruja. Telekomunikācija un sakari*. Pieejams: <https://www.firmas.lv/lbgrp/2014/raksti/1000000440613#/> (skatīts 12.04.2015)

- drošības pakalpojumi;
- internets datorā un planšetē;
- zvani un SMS uz ārzemēm;
- pakalpojumi atrodoties ārzemēs

Kopumā SIA „Bite Latvija” piedāvā 5 pieslēguma veidus un 3 priekšapmaksas pakalpojumus, tabula 2.3.attēlo visus uzņēmuma sniegtos pakalpojumus un to izcenojumus.

2.3.tabula

SIA „Bite Latvija” sniegtie pakalpojumi un to izcenojumi 2015.gadā¹⁰³

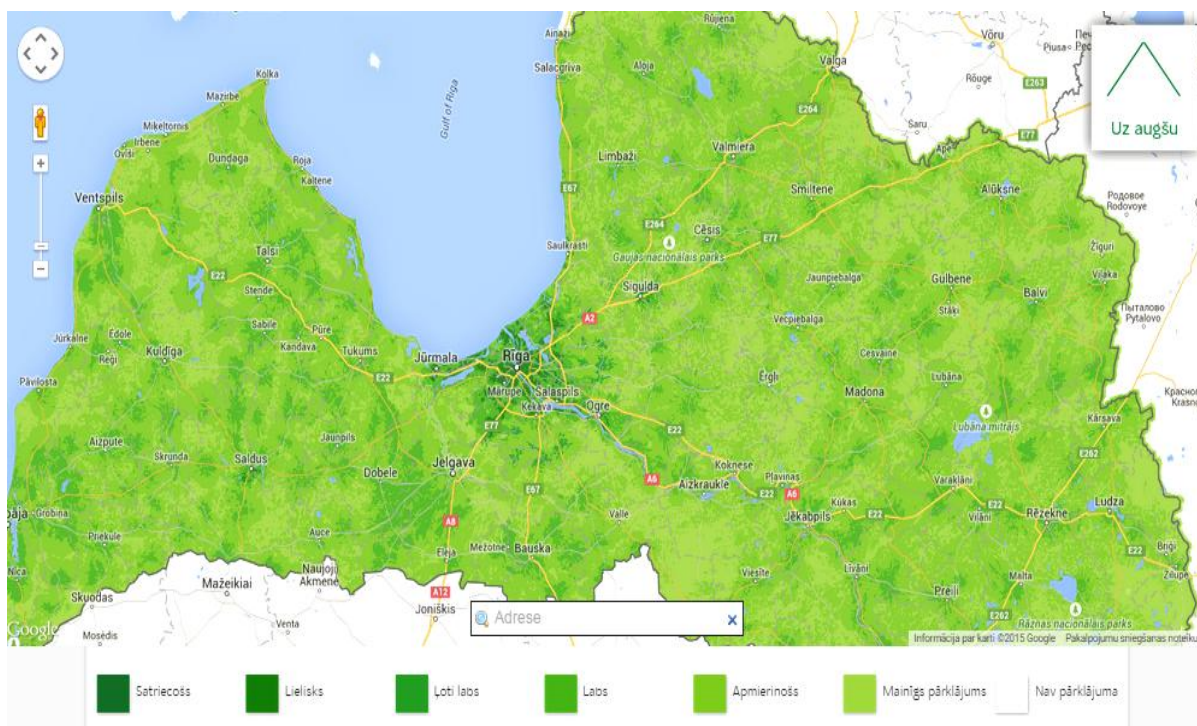
Pieslēgums						
Tarifu plāns	Internets	SMS, zvani			Mēneša maksa, EUR	
Mazā piektdiena	Atsevišķām aplikācijām	neierobežots			4, 80	
Piektdiena	1 GB	neierobežots			7,80	
Pērkons	3 GB	neierobežots			11,80	
Kosmoss	neierobežots + 5GB interneta planšetē	neierobežots			15, 80	
Bite 2	-	neierobežots			4,27	
Priekšapmaksā						
	Bites	tīklā	Citi	operatori	Zvani uz ārzemēm (EUR. min)	Pieslēguma maksa (EUR)
	SMS (EUR)	Zvani (EUR. min.)	SMS (EUR)	Zvani (EUR. min)		
Bite 1	0,04	0,04	0,04	0,04	0,21	2.13
Bite 2	neierobežots	neierobežots	neierobežots	neierobežots	0,21	4,27
BiFri	0,01	0,06	0.09	0.06	0,21	0,21

Izvērtējot Bite Latvija sniegtos pakalpojumus, autore secina, ka uzņēmuma vairāk orientējas uz fiziskam personām nekā uz juridiskām, visi sniegtie pakalpojumi ir vienādi, līdz ar to, tas parāda, ka juridiskai personai kā Bite Latvija klientam, pakalpojumu klāsts nav optimāls risinājums, jo netiek piedāvāti nekādi īpaši izdevīgi piedāvājumi.

Deviņu gadu pastāvēšanas laikā, uzņēmums Bite Latvija ir audzis un attīstījies, kļūstot par vienu no straujāk augošiem mobilo sakaru operatoriem Latvijā. Ilgus gadus uzņēmums piedāvāja saviem klientiem tikai 3G internetu, kas uz doto brīdi ir pieejams 90% Latvijas teritorijai, neskatoties uz to, ka LMT ieviesa 4G internetu jau no 2011. gada, kad Latvijā pieejamās ierīces vēl neatbalstīja 4G spēku, bet Tele 2 saviem klientiem no 2014. Gada sāka piedāvāt iespēju lietot atgaites 4G internetu, kad jau lielākā daļa mobilo ierīču jau varēja

¹⁰³ Autores veidots pēc *Bite Latvija mājaslapas*. Pieejams <http://www.bite.lv/>(skatīts 05.05.2015)

atbalstīt LTE, jeb 4G interneta ātrumu. Savukārt, Bite nedaudz nogaidīja ar inovāciju ieviešanu, līdz kamēr visiem Latvijas iedzīvotājiem būtu pieejams 4G interneta ātrums. Tā rezultātā, no 2015. gada 15. maija Bite Latvija sāka piedāvāt 4G internetu arī saviem klientiem, uzceļot 200 bāzes stacijas visa Latvijā, kas sniedz iespēju gandrīz 900 000 Latvijas iedzīvotājiem izmantot 4G internetu savos mobilajos telefonos, planšetdatoros, portatīvajos un stacionāros datoros¹⁰⁴. Attēls 2.4. parāda Bite Latvija 4G interneta pārklājumu, tajā var redzēt, ka lielākā Latvijas daļai ir pieejams apmierinošs, jeb svārstīgs interneta ātrums, kas kartē ir attēlots gaiši zaļā krāsā, savukārt teicams pārklājums ir tikai lielākajās Latvijas pilsētās, no tā var secināt, ka pagaidām Bite Latvija klienti nevar pilnvērtīgi izmantot 4G interneta priekšrocības, jo izbraucot, piemēram ārpus pilsētas, 4G interneta pārklājums ir vājšs. Salīdzinot Bite Latvija pārklājuma karti ar uzņēmuma LMT pārklājuma karti (2.7.attēls), var redzēt ka tas ir ļoti līdzīgs, neraugoties uz to, ka LMT 4G tīkls ir vairāk attīstīts, no tā autore secina, ka Bite Latvija sniegta informācija neatbilst reālai pārklājuma situācijai, tas ir izskaidrojams ar to, ka kartē attēlotājs pārklājums ir teorētiskais nevis pārbaudīts reālajā situācijā.



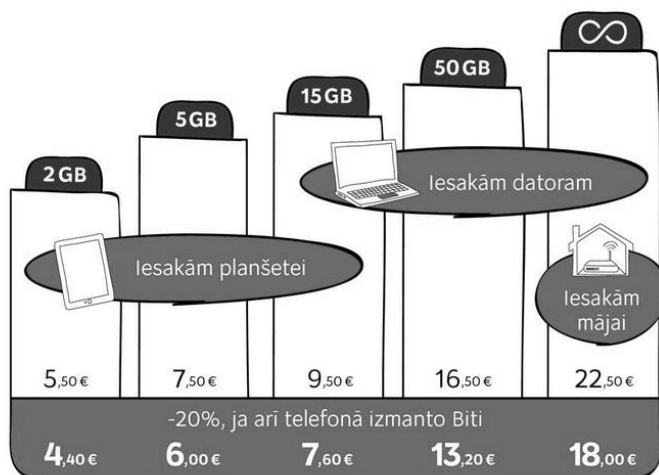
2.4.attēls SIA „Bite Latvija” ātrgaitas 4G interneta pārklājums¹⁰⁵

Lai izmantotu Bite Latvija sniegtos pakalpojumus interneta datorā vai planšetdatorā, klientam ir jāslēdz līgums uz 24 mēnešiem, bet pirms tam, klientiem tiek piedāvāta iespēja 14 dienas bez maksas izmēģināt 4G internetu. Uzņēmums piedāvā klientiem izmantot vienu no

¹⁰⁴ Interneta resurss, *Bite internets*. Pieejams: <http://www.bite.lv/lv/private/services/internet> (skatīts 13.05.2014)

¹⁰⁵ Interneta resurss. *Bites tīkla pārklājums*. Pieejams: <http://bite.lv/offers/lv/4g/> (skatīts 05.05.2015)

pieciem interneta pēcapmaksas pakalpojumiem (attēls 2.5.) , cenas veidojās atkarībā no interneta apjoma, ja klients vēlas lietot kādu līdz 50 GB interneta apjomiem, atsevišķi ir jāmaksā par rūteri, savukārt, izmantojot neierobežotu interneta pieslēgumu, par rūteri nav jāmaksā. Autore uzskata, ka tieši šis nosacījums motivē klientus pieslēgt neierobežotu interneta, līdz ar to uzņēmuma labums no tā ir augstāka cena ko klients maksā.



2.5. attēls SIA „Bite Latvija” pēcapmaksas internets datora vai planšetē, pēc apjoma un izcenojuma¹⁰⁶

Uzņēmums sniedz iespēju lietot internetu ne tikai pēcapmaksā, bet arī priekšapmaksā. Kopumā tiek piedāvāti 3 interneta priekšapmaksas veidi (tabula 2.4.), kuri ļauj klientam pašam izvēlēties vai maksāt par patērēto interneta apjomu vai internetā pavadīto laiku.

2.4.tabula

SIA „Bite Latvija” priekšapmaksas internets datora vai planšetē, pēc apjoma un izcenojuma¹⁰⁷

Priekšapmaksas internets		
Tarifu plāns	Cena	Ātrums
Mono	0,43 (EUR/h)	līdz 0,5 (Mbit/s)
Stereo	1,00 (EUR/h)	līdz 21 (Mbit/s)
Tax	0,04 (EUR/MB)	līdz 21 (Mbit/s)

Tarifu plāni Mono un Stereo iekļauj sevī neierobežotu internetu, savukārt tarifu plānā Taxi sniedz iespēju maksāt par patērēto internetu. Kā redzams 2.5.tabulā, Bite saviem pēcapmaksas klientiem pagaidām nesniedz 4G interneta ātrumu (līdz 150 Mbit/s), bet gan 3G ātrumu.

¹⁰⁶ Interneta resurss, *Bite internets datorā un planšetē*. Pieejams: <http://www.bite.lv/lv/private/services/internet>, (skatīts 08.05.2015)

¹⁰⁷ Autores veidots pēc interneta resursa. *Bite internets datorā un planšetē*. Pieejams: <http://www.bite.lv/lv/private/services/internet>, (skatīts 08.05.2015)

SIA „Bite Latvija” piedāvā ne tikai mobilos sakarus un interneta pakalpojumus, bet veic arī mobilo telefonu mazumtirdzniecību. Uzņēmums piedāvā plašu populāro zīmolu mobilos telefonus, tādus kā Apple, CAT, just5, LG, HUAWEI, SAMSUNG, htc SONY, MEIZU. Ar iespēju iegādāties ierīšies pa pilnu cenu, vai uz nomaksu no 6 līdz 24 mēnešiem, ar pirmo iemaksu.

2.2.3. LMT sniegto pakalpojumu klāsts

Pēc klientu skaita, apgrozījuma un tīkla pārklājuma, uzņēmums LMT ir lielākais mobilo sakaru operators Latvijā ar plašāko klientu apkalpošanas tīklu. Uzņēmums ir dibināts Pēc klientu skaita, apgrozījuma un tīkla pārklājuma, uzņēmums LMT ir lielākais mobilo sakaru operators Latvijā ar visplašāko klientu apkalpošanas tīklu. Uzņēmums ir dibināts 1992. gadā, un bija pirmais mobilo sakaru operators Latvijā. Uzņēmuma ilggadēja pieredze Latvijas telekomunikāciju tirgū, spēja nodrošināt tam stabilu vietu tirgū t. i. 50% no kopējā telekomunikācijas tirgus daļas sadalījuma 2014. gadā (skat. att. 2.6.)

LMT tīklā darbojas vēl divi Latvijā pazīstami mobilo operatori kā Amigo un Okarte, sniedz iespēju lietot mobilo sakaru priekšapmaksas kartes. 2007. gadā 31. maijā notikusi LMT un Amigo apvienošanās, līdz ar to, 100% SIA „ZetCOM” (turpmāk ZetCOM), kurs darbojas zem Amigo zīmola daļu pārgājušas uzņēmuma LMT īpašumā. Bet neskatoties uz to ZetCOM turpina savu darbību kā atsevišķa juridiska persona

Uzņēmums ZetCOM Latvijas tirgū ienāca 2002. gada februārī, uz to brīdi, tas bija pirmais virtuālais operators Latvijā. Savukārt, pašreizējā LMT priekšapmaksas karte – Okarte ar LMT tika apvienota 2013. gada 7 oktobrī, radot jaunas kvalitātes priekšapmaksas karti. LMT Okarte saglabā jau ierastās priekšapmaksas priekšrocības, kas ietver sevī brīvību no rēķiniem un līgumiem, kā arī kontroli pār izmaksām un izdevīgas cenas.

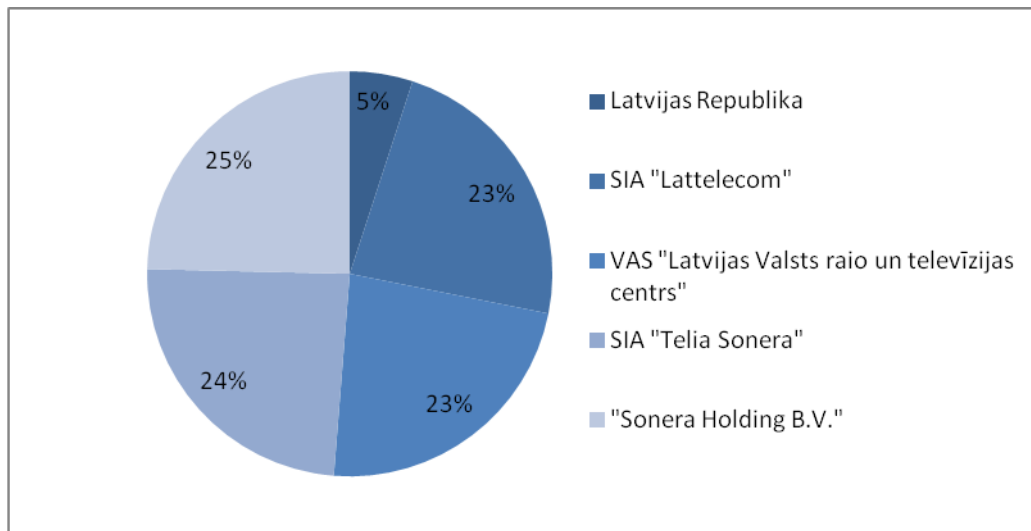
LMT nodarbina vairāk nekā 490 cilvēku¹⁰⁸, 67 klientu apkalpošanas centros visā Latvijā.

Pēc uzņēmuma LMT mājas lapā sniegtās informācijas, visā Latvijas teritorijā ir pieejams LMT ātrgaitas 3G internets, LMT ir arī plašākais 4G interneta pārklājums. LMT bija pirmais un vairākus gadus vienīgais, kas klientiem piedāvāja ātrgaitas 4G mobilo internetu gan datorā, gan telefonā. 2014. gadā, uzstādot vidēji pa vienai bāzes stacijas darba dienā, uzņēmums paplašinājis 4G tīklu divkārt, līdz ar to, pašlaik ir uzceltas kopumā 653 4G bāzes stacijas, kas sniedz iespēju 4G internetu lietot 77% Latvijas iedzīvotāju. Rezultātā, 2014. gadā par 100 tūkstošiem palielinājies 4G lietotāju skaits un 6,5 reizes pieaudzis LMT interneta datu

¹⁰⁸ Interneta resurss, *Industrija. Telekomunikācija un sakari*. Pieejams: <https://www.firmas.lv/lbgpp/2014/raksti/1000000440613#/> (skatīts 12.05.2015)

apjoms 4G tīklā. 2014. gadā LMT tīkla attīstībā investējis 28,7 miljonus eiro, bet kopumā datu pārraides tīkla attīstībā investēti 90 miljoni eiro.¹⁰⁹

Attēlā 2.3. ir parādīts LMT daļu īpašnieku procentuālais sadalījums starp VAS Latvijas Valsts radio un televīzijas centrs, Lattelecom SIA, Latvijas Republika, TeliaSonera AB un Sonera Holding B.V.



2.6.att. LMT daļu īpašnieku procentuālais daļījums 2024. gadā¹¹⁰

LMT sniedz pakalpojumus kā fiziskām, tā arī juridiskām personām. Abiem tiek piedāvāti 3 tarifu plāni (tabula 2.5.) vispopulārākais no visiem tarifiem ir tarifs „Brīvība” kurš 2012. gada bija pirmais neierobežoto zvanu un SMS pakalpojums Latvijas telekomunikācijas tirgū. Turklāt, tarifs „Brīvība” tiek piedāvāts ne tikai LMT klientiem, bet arī citu operatoru tiek piedāvāts bez maksas izmēģināt „Brīvība” SIM karti, tas sniedz iespēju mēnesi lietot neierobežotu 4G internetu zvanus un izziņas. Pēc autores domām šāds piedāvājums ir izstrādāts tāpēc, ka LMT ir pārliecināts par savu sniegto pakalpojumu kvalitāti, līdz ar to dod klientam iespēju salīdzināt LMT sniegtos pakalpojumus ar citu operatoru sniegto pakalpojumu kvalitāti, rezultātā, tas dod lielāku varbūtību klientam pārnākt no cita operatora uz LMT.

¹⁰⁹ Interneta resurss, *LMT preses relīzes*. Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv/preses-relizes?pid=698> (skatīts 27.04.2015)

¹¹⁰ Interneta resurss, *LMT daļu īpašnieki*. Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv/lmt-dalu-ipasnieki> (skatīts 29.05.2015)

LMT pēcapmaksas un Okarte tarifu plāni 2015.gadā^{111 112}

Pēcapmaksas					
Tarifu plāns	Zvani(min)	SMS	Internets	Zvani uz ārvalstīm EUR. mēn.	Cena EUR. mēn.
Brīvība	neierobežots	neierobežots	50MB	0,29	9,95
Mūsējie	1000 (LMT tīklā)	1000 (LMT tīklā)	50 MB	0.29	5,65
Mans Mini	40 min	-	-	0,29	2,84
Priekšapmaksas Okarte					
Tarifu plāns	Zvani	SMS	Internets	Cena EUR	
O kartes standarts	neierobežots	neierobežots	atsevišķi jāpasūta	2,00 (nedēļā)	
O nedēļa	1000 vienības		50 MB	1,41 (nedēļā)	
O nedēļa VISIEM	150 vienības		50 MB	1,42 (nedēļā)	
O nedēļa SMS +WEB	par atsevišķu maksu	neierobežots	1 GB	1,42 (nedēļā)	

Okartes klientiem tiek dota iespēja maksāt pa nedēļām, šādu piedāvājumu pagaidām piedāvā tikai uzņēmums LMT. Pēc autores domām, šāds piedāvājums ir orientēts vairāk uz jauniem cilvēkiem, kuriem ienākumi iespējams nav tik lieli.

Amigo ir vienīga Latvijā priekšapmaksas karte, kas sniedz izdevīgus piedāvājumus pensionāriem, iekļaujot tajā tikai pašu nepieciešamāko, 350 min. zvaniem populārākajiem Latvijas tīkliem un ārstniecības iestādēm, tikai par 3,50 EUR mēnesī, turklāt pakalpojumā iekļauts arī mobilais telefons bezmaksas. Autore uzskata, ka šāds pakalpojums būtiski atvieglo vecāka gada gājuma cilvēku saziņas iespējas, turklāt maksājot tikai par to, kas tiešām tiek lietots. Tabulā 2.6. tiek parādīti visi Amigo priekšapmaksas kartes sniegtie pakalpojumi.

¹¹¹ Autores veidots pēc interneta resursa, *LMT tarifu plāni. Okarte*. Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv/tarifu-planu-veidi> (skatīts 15.05.2015)

¹¹² Autores veidots pēc interneta resursa, *Okarte*. Pieejams <https://www.lmt.lv/lv/lmt-okarte> (skatīts 12.05.2015)

Amigo priekšapmaksas pakalpojumi un tarifi 2015.gadā¹¹³

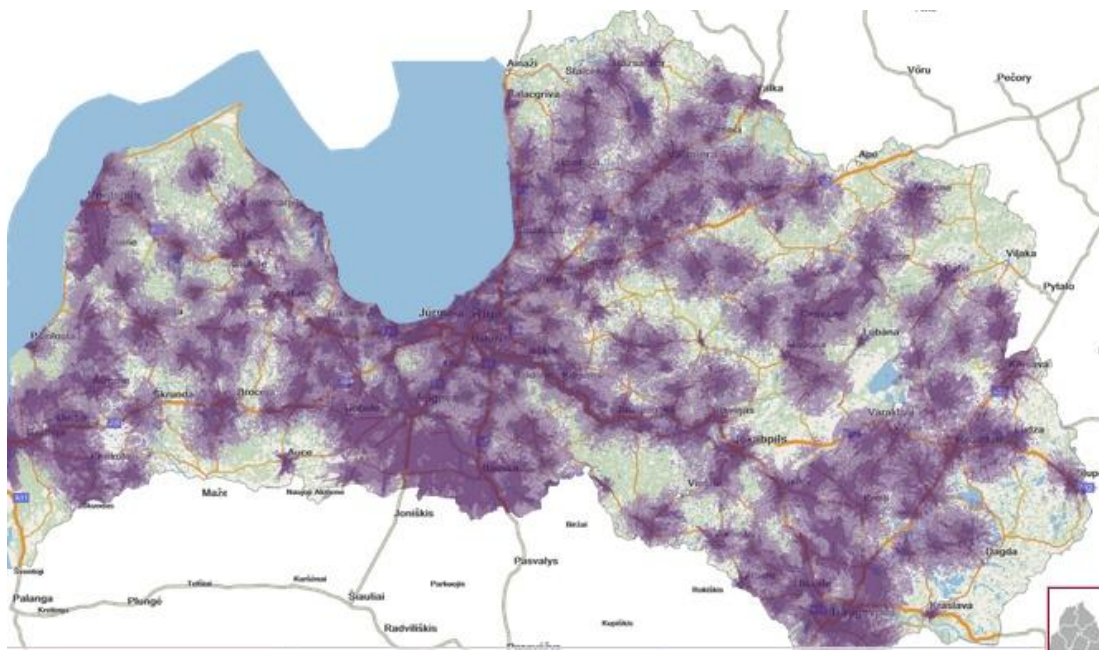
Priekšapmaksas Amigo					
Tarifu plāns	Zvani (min.)	SMS	Internets	Zvani uz ārzemēm	Cena EUR/mēn.
Lielais	neierobežots	neierobežots	30 MB	0,13	4,99
Lielais +	neierobežots	neierobežots	100 MB	0,13	6,50
Mazais	100	100	100 MB	0,13	3,50
Tarifs 2	350	150	30 MB	0,13	3,98
Tarifs 1	neierobežots (Amigo tīklā)	neierobežots (Amigo tīklā)	30 MB	0,13	1,82

Pēc autores domām, LMT piedāvāto tarifu klāsts, kurš ietver arī priekšapmaksas ir orientēts uz dažādām cilvēku kategorijām, sākot no vidusmēra līdz turīgiem, jo katrs var izvēlēties sev ikdienas saziņai nepieciešamāko.

LMT piedāvā plašu mobilo ierīču klāstu saviem klientiem, ka arī citu operatoru klientiem. LMT piedāvātie mobilo telefonu zīmoli: Apple, Caterpillar, Huawei, Just 5, LG, Nokia, Samsung, Sony, ZTE. Planšetdatori: Asus, Lenovo, Apple, Huawei, Prestigio, Acer, Sony, Samsung. Datori ar zīmoliem: Apple, HP, Lenovo, Packard. SIA "LMT" ir vienīgais no mobilo operatoru sniedzējiem, kas piedāvā arī televizoru mazumtirdzniecību, ar zīmoliem LG un Samsung.

LMT ir pirmais telekomunikācijas operators Latvijā, kas 2011. gadā ieviesa telekomunikācijas tirgū atrgaites 4G internetu, tas kalpoja par iespēju izrauties uzņēmumam ārpus konkurences telekomunikāciju tirgū. LMT klientiem ir pieejams vislielākais 4G pārklājuma tīkls, kas jau ir pieejams 77% Latvijas iedzīvotājiem, LMT pārklājums ir parādīts attēlā 2.7.

¹¹³ Autores veidots pēc interneta resursa, *Amigo pakalpojumi*. Pieejams: <http://www.amigo.lv/lv/pakalpojumi> (skatīts 14.05.2015)



2.7.attēls LMT Latvijas 4G pārklājuma karte¹¹⁴

LMT 4G pārklājuma kartē var redzēt, ka stabils pārklājums ir pieejams tikai Latvijas lielākajām pilsētām, līdz ar to tīkla pārklājumu vēl jāattīsta, tāpēc LMT mērķis līdz 2015. gadam pabeigt 4G tīkla pārklājumu¹¹⁵, lai visai Latvijas teritorijai būtu pieejams 4G atgaites internets. Uz doto brīdi, LMT piedāvā atgaites 4G internetu mobilajos telefonos, datorā, planšetēs un mājas lietošanā (rūteri). Salīdzinot LMT pārklājuma karti ar Bite 4G pārklājuma karti, autore saskata nesaderību, jo kā redzams attēlā 2.3. LMT pārklājums nevar nodrošināt 4G interneta spēku visiem Latvijas iedzīvotājiem, neskatoties uz to, ka jau darbojas 660 LMT 4G bāzes stacijas, savukārt uzņēmuma Bite sniegtā informācija rāda, ka Bits 4G interneta pārklājums apklāj gandrīz visu Latvijas teritoriju ar 200 bāzes stacijām. No tā var secināt, uzņēmums savu sniegto pakalpojumu pārspīlē.

Pagaidām LMT ir vienīgais operators, kas sniedz iespēju lietot 4G interneta rūteri bez līgumsaistībām un maksas par pašu ierīci. Uz doto brīdi, vispopulārākais interneta pieslēgums NEATKARĪBA, kas sniedz iespēju lietot neierobežotu 4G internetu mobilajos telefonos

2014. gada vidū LMT nāca klājā ar telekomunikācijas tirgū vēl nebijušu pakalpojumu „ATVĒRTAIS līgums”, kas ievieša jauninājumu telekomunikāciju tirgū.

Pakalpojuma ATVĒRTAIS līguma būtība:

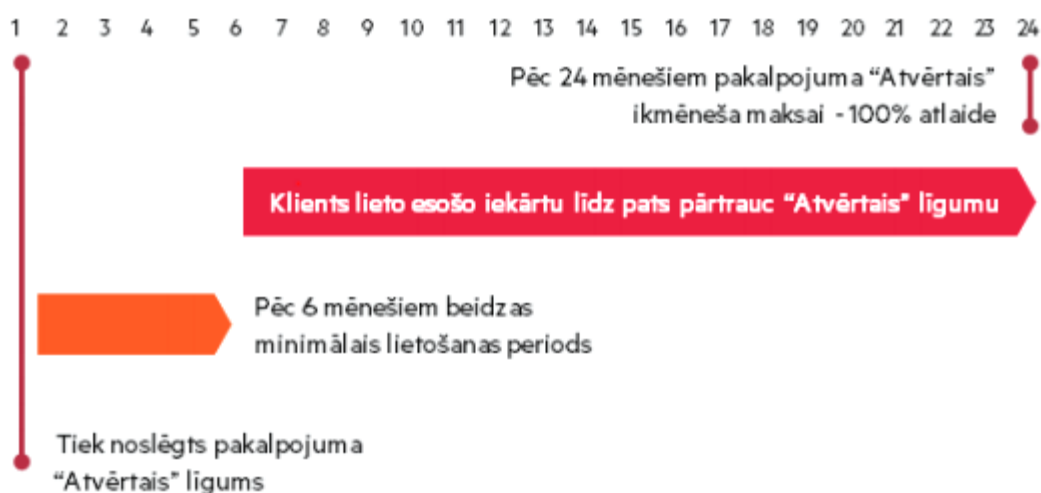
- iespēja mainīt iekārtu ik pēc 6 mēnešiem, līdz ar to, tas padara iekārtas pieejamākas;

¹¹⁴ Interneta resurss. LMT 4G internets. Pieejams: http://karte.lmt.lv/#lmt:lmt_internet_4g (skatīts 13.05.2015)

¹¹⁵ Interneta resurss. LMT preses relīzes. Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv/preses-relizes?g=2015&pid=716> (skatīts 13.04.2015)

- var pārtraukt līgumu bez soda naudas;
- nav pirmās iemaksas, tas ļauj ierīci saņemt uzreiz;
- pakalpojums ir pieejams jebkura operatora klientam;
- nav jāizmaksā visu iekārtas cenu, bet tik cik tā tiek lietota;
- nav ilgtermiņa saistību;
- ikmēneša maksa – pa dienām;
- pēc 2 gadu lietošanas, tiek piemērota 100% atlaide par iekārtas cenu

Pakalpojuma ATVĒRTAIS mēneša maksas struktūra ir attēlota attēlā 2.8.



2.8.att. Pakalpojuma ATVĒRTAIS struktūra¹¹⁶

Pakalpojums ATVĒRTAIS ļauj uzņēmumam palielināt klientu skaitu un gūt peļņu no citiem operatoru klientiem. Lai piesaistīti jaunus klientus, LMT piedāvā citu operatoru klientiem izmēģināt LMT kā operatoru, piedāvājot Brīvības SIM karti, kas sniedz iespēju lietot neierobežotus zvanus, izziņas un 4G internetu telefonā veselu mēnesi bez maksas.

LMT vērtība ir klients, tāpēc uzņēmums saviem klientiem ir īpaši izstrādājis jaunu aplikāciju „LMT Straume” kura ļauj sekot līdz tiešraidē, visiem Latvijā notiekošiem pasākumiem, kā piemēram Latvijas hokej spēles. Tāpat uzņēmums ir izstrādājis aplikāciju „Cīemos” kas sniedz aplikāciju lietošanas pamācību, kurā ir iekļautas vispopulārākās aplikācijas, tas ļauj būtiski atvieglot klientu interneta lietošanas paradumus.

¹¹⁶ Autores veidots pēc interneta resursa. *LMT Atvērtais līgums*. Pieejams: <https://www.lmt.lv/atvertais-ligums> (skatīts 14.05.2015)

Uzņēmums īpaši atbalsta Latvijas uzņēmumus, sniedzot tiem tādus pakalpojumus kā uzņēmumu mobilo iekārtu drošības pakalpojumus un zemniekiem „Zemnieku komplekts”, kurā iekļauts portatīvais dators kopā ar 4G internetu par īpaši izdevīgu cenu.

Apskatot un izanalizējot telekomunikācijas tirgus attīstības tendences, autore secina, ka pēdēja gada laikā tirgū ir vērojamas acīmredzamās izmaiņas salīdzinot ar 2013. gadu. Par to liecina uzņēmuma LMT straujš peļņas palielināšanās, kas galvenokārt saistīts ar jaunu pakalpojumu ieviešanu kuri ir orientēti galvenokārt uz citu operatoru klientiem, tas savukārt sekmēja arī klientu skaita palielināšanos.

Bite Latvija tirgus daļa galvenokārt ir saistīta ar klientu pāreju no citiem operatoriem.

Izpētot Telekomunikāciju tirgū lielākos mobilo operatoru sniedzējus, autore secina, ka LMT uzņēmums attīstībā iegulda daudz vairāk nekā konkurenti, tas ļauj tam iespēju ieņemt stabilu vietu Latvijas telekomunikācijas tirgū.

Pēc autores domām, uzņēmumam LMT apvienojoties ar priekšapmaksas pakalpojumu sniedzējiem, ļāva uzņēmumam paplašināt savu klientu loku, jo tas deva iespēju piedāvāt pakalpojumus arī cilvēkiem ar zemu ienākuma līmeni, kā arī piedāvāt pakalpojumus arī pensionāriem.

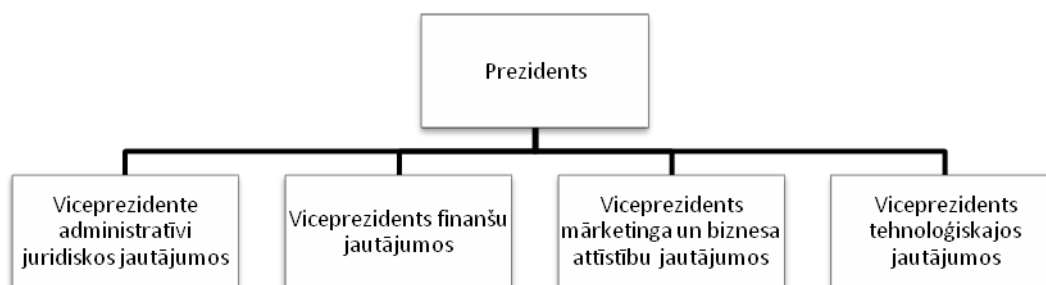
Apskatot Bite Latvija sniegtos pakalpojumus un izvērtējot pakalpojumu cenas, autore secina, ka uzņēmums vairāk ir orientēts uz vidusmēra klientiem, savukārt Tele2 sniegtie pakalpojumi liecina par to, ka uzņēmuma piedāvātie tarifu plāni ir piemēroti vairāk pēcapmaksas klientiem, par to liecina pēcapmaksas tarifu plānu dažādība.

Lai novērtētu klientu apmierinātības līmeni ar esošiem mobilo operatoru sniedzējiem un konstatētu to stiprās un vājās puses, nākamajā nodaļā, darba autore veiks pētījumu, aptaujājot LMT un citu operatoru klientus, lai noskaidrotu, ko klienti visvairāk novērtē un sagaida no saviem operatoru sniedzējiem, ka arī kas neapmierina. Balstoties uz pētījumu, darba autore izvērtēs uzņēmuma LMT konkurētspējas palielināšanas iespējas telekomunikāciju tirgū, izveidojot SVID analīzi, pēc kuras varēs noteikt, pie kādām uzņēmuma vājām pusēm vēl ir jāpiestrādā, lai uzņēmums arī pēc vairākiem gadiem varētu ieņemt vadošo pozīciju Latvijas telekomunikācijas tirgū.

3.UZŅĒMUMA LMT STRATĒGIJAS ANALĪZE

3.1. LMT organizatoriskā struktūra

SIA „LMT” darbību veido funkcionālā struktūra (skat. att.3.1.) Lai novērtētu, LMT darbības organizatorisko struktūru tabulā 3.2.. tiek apskatītas funkcionālās struktūras galvenās priekšrocības un trūkumi.



3.1.att. SIA „LMT” organizatoriskā struktūra¹¹⁷

- **LMT stratēģisko kontroli** veic LMT prezidents, kurš galvenokārt atbild par uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanas kontrolēšanu.
- **Organizācijas kontroli** veic četri LMT viceprezidenti, kas atbild par dažādiem uzņēmuma saistītiem jautājumiem (administratīvi juridiskie, mārketinga, finanšu, tehnoloģiskie, biznesa attīstības)
- **Operatīvo kontroli** veic LMT centru vadītāji, kas kontrolē produkcijas apjomu, pārdošanu, darbinieku koordinēšanu, rezultātā nodrošinot efektīvu resursu pārveidi.

¹¹⁷ Autores veidots pēc interneta resursa, *LMT vadība*. Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv/vadiba> (skatīts 14.05.2015)

Funkcionālā organizācijas struktūras priekšrocības un trūkumi¹¹⁸

Priekšrocības:	Trūkumi:
<ul style="list-style-type: none"> • piemērota stabilai ārējai videi; • dziļa specializācija; • mēroga ekonomija; • speciālistu koncentrācija veicina • darba efektivitātes paaugstināšanu; • atvieglo menedžeriem vadīšanu; • pieprasa nelielu iekšēju koordinēšanu; • samērā viegli īstenojama kontrole; • pieprasa mazākas starp personu attiecību prasmes; • atvieglota organizācijas personāla apmācība. 	<ul style="list-style-type: none"> • vāja sadarbība starp funkcionālajām vienībām; • lielās organizācijas lēna reakcija uz ārējās vides izmaiņām, lēna lēmumu pieņemšana; • grūti pielāgojas izmaiņām; • nesekmē inovācijas, šaura perspektīva; • var radīt konfliktus par produktu prioritātēm; • nesedz atbildību par vispārīgiem uzdevumiem; • ierobežots skats uz uzņēmuma mērķiem.

Novērtējot LMT organizācijas struktūru, autore secina, ka priekš LMT, kā liela uzņēmuma, funkcionālā organizācijas struktūra ir viss optimālāka, jo tā ļauj piemēroties stabilai ārējai videi, un pielietot mēroga ekonomiju, kā arī katram uzņēmuma locekļiem ir dziļa specializācija, kas veicina darba efektivitātes paaugstināšanu.

Pēc autores domām, vairākus no iepriekš apskatītiem tabulā 3.1. funkcionālās struktūras nosacījumiem, nevar attiecināt uz LMT, kā piemēram, inovāciju nesekmēšana, šaura perspektīva un ierobežots skats uz uzņēmuma mērķiem. Balstoties uz 2 nodaļas telekomunikācijas tirgus izpēti, kā arī uzņēmuma LMT apskatīto sniegto pakalpojumu klāstu, var redzēt, ka uzņēmums visvairāk nekā konkurenti iegulda inovācijās, līdz ar to, modernizējot esošos pakalpojumus un veidojot jaunus pakalpojumus kas pakalpojumu tirgū ir jauni. Darba tālāk apskatītie mērķi, liecina par uzņēmuma nākotnes perspektīvām, kā arī līdz šim, nospraustie uzņēmuma mērķi tika veiksmīgi īstenoti.

Iekšējā komunikācija LMT norisinās vertikāli¹¹⁹ (pa hierarhijas līmeņiem), visa saziņa ar darbiniekiem notiek formālā, rakstiskā veidā, tās parāda, ka saziņa ir labi pārdomāta un viegli izplatāma plašam cilvēku lokam.

¹¹⁸ Praude V. *Menedžments*. 1. grāmata. 3. izd. ,Rīga, BURTENE, 2012. 391 – 392. lpp

Tiek rīkotas arī darbinieku tikšanās ar vidēja vadīšanas līmeņa amatpersonām, kas ļauj piekopt uzņēmuma personisko, divvirzienu un ātro atgriezenisko saiti.

Pamatojoties uz iepriekš apskatītiem komunikācijas kanāliem autore secina, ka LMT tiek pielietots gan bagātīgs, gan nabadzīgs komunikācijas kanāls.

LMT pret saviem darbiniekiem pielieto stimulējošu motivēšanas metodi, kas koncentrē uzmanību uz saistību starp darbinieku darbību organizācijā un tās seku regulēšanu ar noteiktām metodēm.¹²⁰ Pielietojot stimulējošu motivēšanas sistēmu, LMT diezgan sekmīgi ir panācis zemu darbinieku rotāciju, par to liecina darbinieku vidējais darba stāžs (9,1 gads), kā arī 49% no visiem darbiniekiem uzņēmumā nostrādājuši jau vairāk nekā 10 gadus, bet 24% darbinieku - 4 līdz 10 gadiem.¹²¹

LMT saviem darbiniekiem piedāvā drošu darba vidi, kas palīdz darbiniekam atklāt savus talantus, spējas un dotības, kā arī uzskata, ka taisnīgs atalgojums ir lielāks motivējošais faktors par algas pielikumu. Pēc LMT mājas lapā sniegtas informācijas, strādājot LMT, darbinieki visaugstāk novērtē:

- stabilitāti un sociālo drošību,
- darba interesantumu un darba pienākumu dažādību,
- uzņēmuma reputāciju,
- labus, komfortablus darba apstākļus,
- labu tehnisko nodrošinājumu,
- patīkamus kolēģus;
- LMT darbinieku motivēšanas novērtējums.¹²²

No tā var secināt, ka uzņēmuma galvenais uzdevums ir radīt vidi, kurā cilvēki var un aizrautīgi un godprātīgi strādāt, par to saņemot taisnīgu algu. Uzņēmuma ilggadējo panākumu atslēga ir profesionāli un motivēti darbinieki, kuru virzītājspēks ir attīstība, bet virsmērķis – padarīt cilvēku dzīvi labāku.¹²³ Ar to, LMT parāda lielas rūpes gan par saviem cilvēkiem, gan par darba rezultātiem, tāpēc LMT ir raksturīga komandas vadīšana, kur darbu veic motivēti darbinieki, kas ir nodevušies organizācijas mērķu sasniegšanai, uzticas un ciena viens otru un vadītāju.

Izvērtējot LMT vadīšanas stilu, autore secināja, ka uzņēmums pielietoto demokrātisko vadīšanas stilu, jo vadītājs lēmumu pieņemšanā iesaista darbiniekus, ļauj darbiniekiem

¹¹⁹ Praude V. *Menedžments*. 1. grāmata. 3. izd. ,Rīga, BURTENE, 2012. 421. lpp

¹²⁰ Praude V. *Menedžments*. 2. grāmata. 3. izd. ,Rīga, Burtene, 2012. 99. lpp

¹²¹ Interneta resurss, *LMT. Kas mēs esam*. Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv/kas-mes-esam> (skatīts 13.05.2015)

¹²² Interneta resurss, *Interneta resurss, LMT. Kas mēs esam*. Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv/kas-mes-esam> (skatīts 13.05.2015)

izraudzīties darba metodes, iepazīstina grupu ar sasniedzamajiem mērķiem, plaši izmanto atgriezenisko saikni¹²⁴. Ka arī, tiek īstenota iedvesmošanas taktika, kura pēc savas būtības ir emocionāla prasība vai priekšlikums, kurš, uzrunājot cilvēka vērtības un ideālus, izraisa entuziasmu un pārliecību, ka šīs prasības ir izpildāmas. Par šādas taktikas pielietošanu uzņēmumā LMT, liecina uzņēmuma darba motivējošie nosacījumi (godalgas, bonusi no pārdošanas un citi).

LMT vīzija: saglabāt un nostiprināts savu vadošo pozīciju Latvijas mobilo telekomunikāciju tirgū, balstoties uz jauninājumiem, iniciatīvu un radošu garu.

LMT misija:

- Latvijas Mobilais Telefons ir uzņēmums, kas uzaudzis kopā ar savu valsti.
- Uzņēmumam ir svarīgi, lai sirsnīgas sarunas būtu pieejamas visiem vienmēr un visur.
- Internets ieņem svarīga ikdienas sastāvdaļa, tagad tas ir pieejams visiem un visur, ļaujot daudz ko paveikt ātrāk un ērtāk. Īstenot ieceres, kas aizrauj un iedvesmo.
- Kopā mēs veidojam valsti, kurā dzīvojam. Mainās jūsu ikdiena, maināties arī mēs. Nemainīga ir tikai mūsu griba strādāt, lai Latvija uzplauktu.¹²⁵

LMT plāni 2015. gadam:¹²⁶

1. Pabeigt 4G tīklu, lai 100% Latvijas teritorijai būtu pieejams 4G internets (pašlaik 77%).
Mērķa īstenošanai ir nepieciešams uzcelt jaunas 4G bāzes stacijas, vietās, kur šis tīkls vēl nav pieejams, piemēram, (Dundagas nov., Stende, Kandavas nov., Remte, Varakļānu nov. un citviet Latvijā)
2. Piesaistīt citu operatoru klientus ar izdevīgiem piedāvājumiem (pakalpojumi: ATVĒRTAJS un Brīvības IT tests)
3. Tuvāko gadu laikā pārveidot visus Latvijā esošos 66 LMT klientu apkalpošanas centrus par LMT mobilā satura centriem, kuri būtu pilnībā radīti Latvijā, sākot no idejas un koncepta izstrādes līdz pat Latvijā ražotām mēbelēm un vietējo mākslinieku darbu reprodukcijām centru interjerā, tam paredzēts investēt vairāk nekā 3,2 milj. EUR, kā arī apmācīt darbiniekus lai tie būtu vēl kompetentāki.

¹²⁴ Praude V. *Menedžments*. 2. grāmata. 3. izd., Rīga, Burtene, 2012. 52. lpp

¹²⁵ Interneta resurss, *LMT mērķi*. Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv/merki> (skatīts 13.05.2015)

¹²⁶ Interneta resurss, *LMT preses relīzes*. Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv/preses-relizes> (skatīts 13.05.2015)

Uzņēmuma mērķu un plānu sistēmas novērtējums

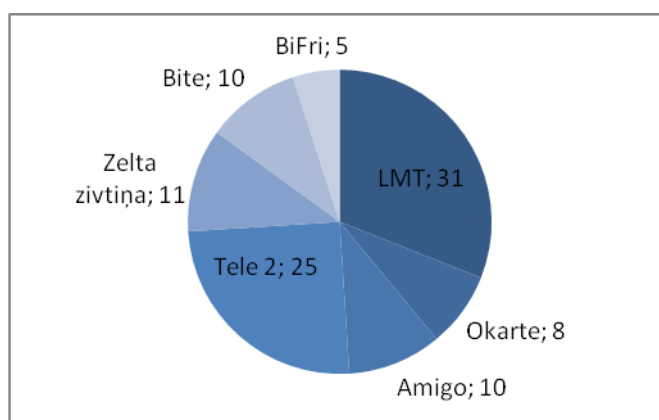
- LMT esošie plāni atbilst teorētiskajiem nosacījumiem, jo tiek skaidri definēti, efektīvi izmērāmi, un izteikti kvantitatīvi (pēc uzcelto bāzes staciju skaita un pārveidoto klientu centriem), turklāt, uzņēmuma darbinieki šos rādītājus spēj ietekmēt un mērķu izpilde sekmē kopējo organizācijas mērķu sasniegšanu un attiecas uz konkrētu laika periodu (2015. gads).
- Pēdējā gada laikā, vadoties pēc nosprausta mērķa, uzņēmums ir nostiprinājis savu pozīciju tirgū, par to liecina klientu pamatdarbības ieņēmumu pieaugums par vairāk nekā 1 milj. EUR, EBITDA rentabilitātes palielināšanās par 31,1 % kā arī klientu skaita palielināšanās par 30 tūkstošiem nekā 2013. gadā.

3.2. Aptaujas rezultātu analīze

Bakalaura darba autore, 2015. gada aprīlī veica pētījumu, lai noskaidrotu mobilo operatoru klientu apmierinātības līmeni pret savu operatora sniedzēju, šis pētījums palīdzēja izveidot uzņēmuma LMT SVID analīzi, kur tika noskaidrota uzņēmuma stipras un vājās puses. Izvērtējot konkurentu stiprās puses, uzņēmumam būs iespēja būt gatavam pret ārējo apstākļu ietekmi (draudi), kā arī saredzēt jaunas iespējas.

Pētījums tika veikts ar anketēšanas metodes palīdzību caur sociālajiem tīkliem un aptauju uz ielas.

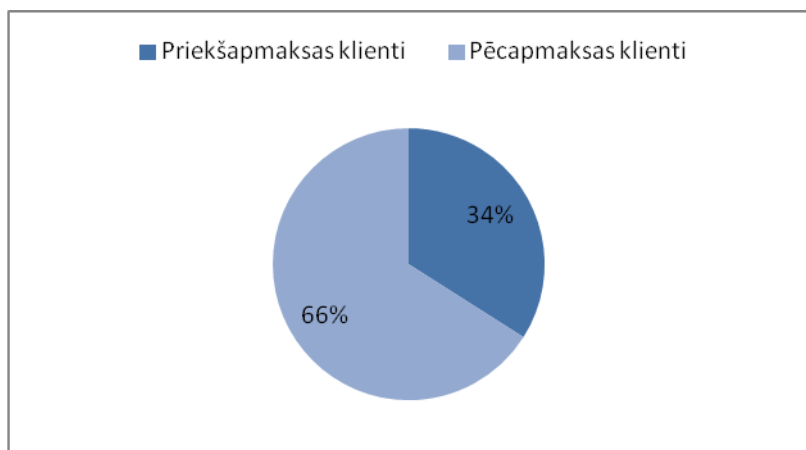
Kopumā tika aptaujāti 100 respondenti, darbaspējas vecumā no 15 līdz 62 gadiem. No 100 respondentiem bija 50 sievietes un 50 vīrieši. Respondentiem tika uzdoti kopumā 6 jautājumi, Uz jautājumu, kādu operatora sniedzēja pakalpojumus respondents šobrīd izmanto, atbildes ir parādītas attēlā 3.2.



3.2.att. Respondentu sadalījums pa operatoriem (priekšapmaksas un pēcapmaksas kopā)%¹²⁷

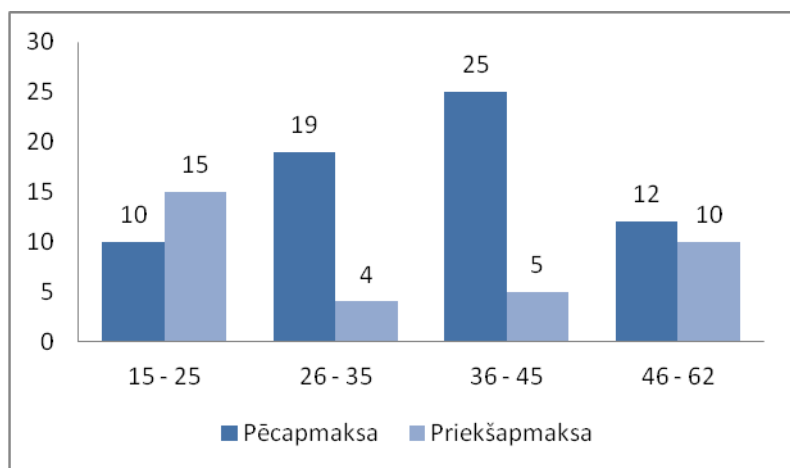
¹²⁷ Autores veidots, pēc anketēšanas rezultātiem. *Par mobilo operatoru klientu apmierinātības līmeni pret savu operatora sniedzēju*. Rīga, 2015.

No visiem aptaujātiem respondentiem, lielākā daļa ir LMT klienti (31cilv.) , bet ne ar lielu pārsvaru salīdzinot ar Tele 2 (25. cilv.) savukārt Bites klientu bija salīdzinoši mazāk, (10 cilv.). Pētījuma rezultātā, tika konstatēts, ka diezgan daudz klientu nevēlas būt piesaistīti pie kāda no operatoriem, tāpēc izmanto priekšapmaksas karti, (attēls 3.3) bet tas ir tikai viens no iemesliem, kāpēc cilvēki lieto pēcapmaksas pakalpojumus, uz jautājumu kāpēc izvēlas priekšapmaksas pakalpojumu, aptauja parādīja, ka cilvēkiem priekšapmaksas pakalpojumi šķiet izdevīgāki nekā pēcapmaksas.



3.3.att.Pēcapmaksas un priekšapmaksas klientu sadalījums, %¹²⁸

Autore uzskata, ka bija vērtīgi nošķirt priekšapmaksas no pēcapmaksas pakalpojumiem, jo sadalot respondentus pa vecuma grupām un šiem pakalpojumiem (attēls 3.4) varēja noskaidrot kura no vecumu grupām vairāk lieto priekšapmaksas vai pēcapmaksas pakalpojumus.



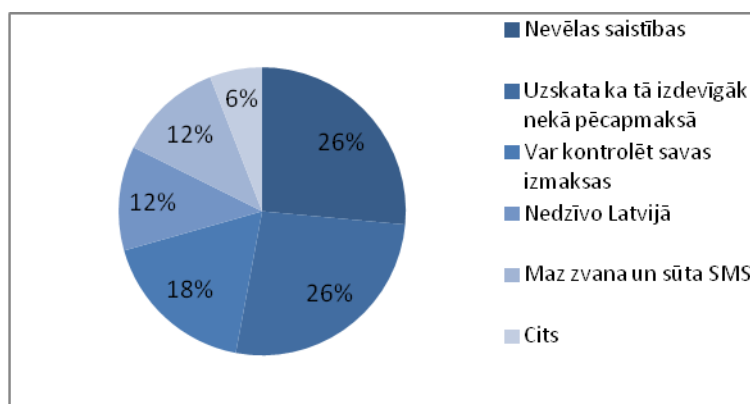
3.4.att.Pēcapmaksas un priekšapmaksas pakalpojumu sadalījums pa vecuma grupām, (gadi)¹²⁹

¹²⁸ Autore veidots, pēc anketēšanas rezultātiem. *Par mobīlo operatoru klientu apmierinātības līmeni pret savu operatora sniedzēju*. Rīga, 2015.

¹²⁹ Autore veidots, pēc anketēšanas rezultātiem. *Par mobīlo operatoru klientu apmierinātības līmeni pret savu operatora sniedzēju*. Rīga, 2015.

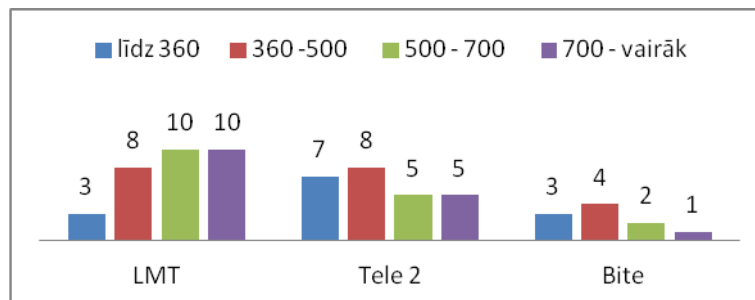
Tabulas 3.5 apkopotie dati parāda, ka visvairāk pēcapmaksas pakalpojumus izmanto cilvēki vecumā no 26 līdz 45 gadiem, tas var būt pamatojams ar esošo pastāvīgo ienākuma avotu (darbs), līdz ar to tas dod stabilitāti un iespēju lietot pēcapmaksas pakalpojumu, savukārt priekšapmaksas lietošanas tendence jauniešu vidū ir izskaidrojams ar zemākiem ienākumiem, bet vecāka gada gājuma cilvēkiem priekšapmaksas pakalpojumi saistošāki, jo tie iespējams mazāk lieto mobilos telefonus kā pamat saziņas līdzekli.

Uz jautājumu kādi ir galvenie iemesli kāpēc klients dod priekšroku priekšapmaksas pakalpojumiem, kopumā bija novērotas 5 populārākās atbildes, kuras ir parādītas attēlā 3.5. Lielākā daļa priekšapmaksas klientu nevēlās saistības vai uzskata, ka tā izdevīgāk nekā pēcapmaksā.



3.5.att. Priekšapmaksas pakalpojumu izmantošanas iemesli,%¹³⁰

Jautājums par respondentu mēneša vidējiem ienākumiem, ļāva noteikt katra no trim pakalpojumu sniedzējiem pamatpaterētāju. Attēlā ir sadalīti respondenti pēc ienākuma līmeņiem un viņu pakalpojumu sniedzējiem. Šī pētījuma daļa tika veikta starp pēcapmaksas pakalpojumu klientiem.



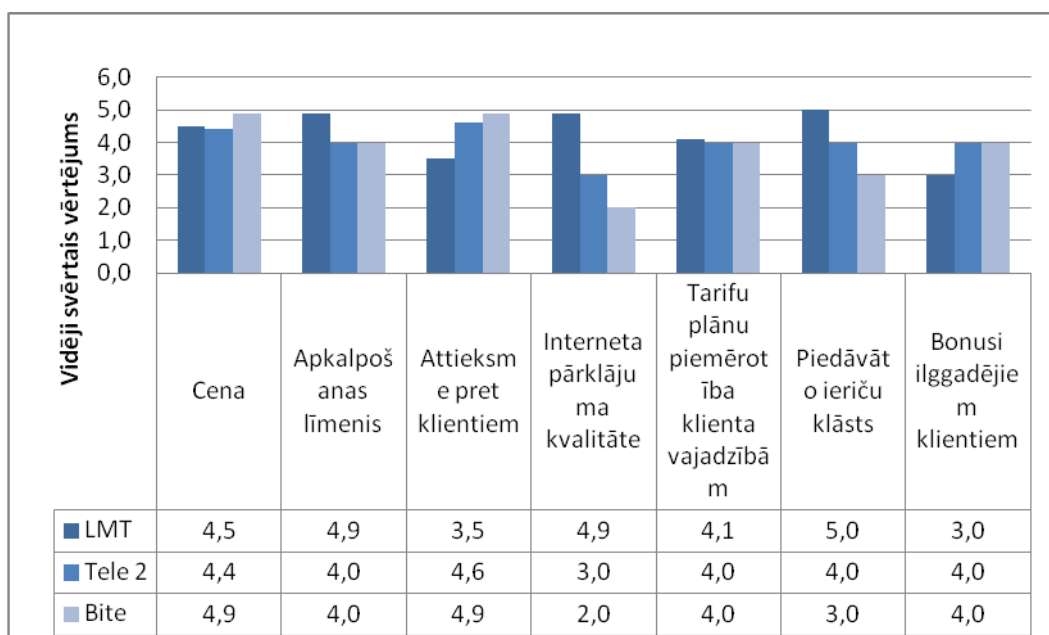
3.6.att. Pēcapmaksas pakalpojumu klientu sadalījums (cilv.sk.) pēc vidējiem mēneša ienākumiem (EUR, mēn.)¹³¹

¹³⁰ Autores veidots, pēc anketēšanas rezultātiem. *Par mobīlo operatoru klientu apmierinātības līmeni pret savu operatora sniedzēju*. Rīga, 2015.

¹³¹ Autores veidots, pēc anketēšanas rezultātiem. *Par mobīlo operatoru klientu apmierinātības līmeni pret savu operatora sniedzēju*. Rīga, 2015

Šī pētījuma rezultātā tika konstatēts, vidusmēra cilvēki, ar ienākumiem no 360 – 500 Eur.men, vairāk izvēlas Tele 2 un Bites pakalpojumus, savukārt cilvēki ar ienākumiem no 500 Eur un vairāk dod priekšroku LMT pakalpojumam. Tas visticamāk ir izskaidrojams ar to, ka cilvēki ar minimāliem vai vidējiem mēneša ienākumiem mazāk vērtē uzņēmuma sniegto pakalpojumu kvalitāti, savukārt cilvēki ar vidēji lieliem un lieliem ienākumiem vairāk novērtē pakalpojumu kvalitāti un gatavi par to attiecīgi maksāt.

Respondentiem tika dota iespēja novērtēt telekomunikācijas uzņēmumu stipras un vājās puses, novērtējot uzņēmumu sniegtos pakalpojumu kvalitāti no 1 līdz 5, kur 5 nozīmē visaugstākais vērtējums un 1 – zemākais. Pētījuma rezultāti tika apkopoti tabulā 3.7.un tiek attēloti kā vidēji svētas atzīmes.



3.7.att. Respondentu vērtējums par telekomunikācijas uzņēmumu stipram un vājām pusēm¹³²

Analizējot aptaujāto respondentu attieksmi pret telekomunikācijas tirgus dalībnieku darbību, var secināt, ka klienti vairāk ir orientēti uz zemāku izmaksu sniegtiem pakalpojumiem, atbilstošu cenu par pakalpojumu uzskatot Bites tarifu plānus, savukārt, apkalpošanas ziņā LMT ņēma virsroku, pēc autores domām tas galvenokārt ir saistīts ar jaunu koncepciju apkalpošanas centriem, kas piedāvā modernākus apkalpošanas iespējas. Izvērtējot aptaujā gūtos rezultātus, var skaidri saredzēt, ka respondenti ir daļēji apmierināti ar LMT attieksmi pret klientu, to iespējams var izskaidrojams ar to, ka uzņēmums vairāk orientējās uz juridiskām personām (uzņēmumu) nevis fiziskām, par to liecina īpašie piedāvājumi tikai

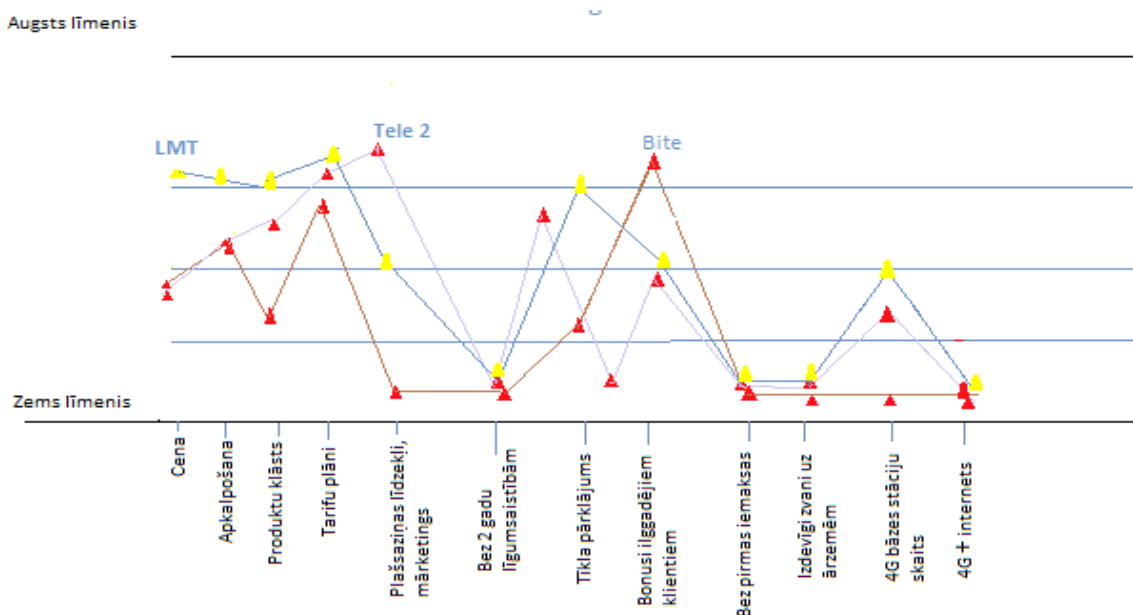
¹³² Autores veidots, pēc anketēšanas rezultātiem. *Par mobilo operatoru klientu apmierinātības līmeni pret savu operatora sniedzēju*. Rīga, 2015

uzņēmumiem. Tarifu piemērotība klienta vajadzībām visiem pakalpojumu sniedzējiem, pēc respondentu viedokļa diezgan līdzīga, jo katrs klients izvēlas lietot tieši to, kas viņam ir nepieciešams. Piedāvāto ierīču skaits LMT ir būtiski lielāks nekā piemērām, Bite, kura piedāvā tikai telefonu mazumtirdzniecību. Ilggadējie klienti vairāk ir apmierināti ar Bite un Tele 2 piedāvājumiem, jo LMT visiem saviem klientiem sniedz diezgan līdzīgus pakalpojumus, neizceļot nevienu.

3.3. Uzņēmumā LMT konkurētspējas paaugstināšanai pielietotā stratēģija

Balstoties uz iepriekš analizētās uzņēmuma LMT darbības telekomunikāciju tirgū, kā arī salīdzinot 2 nodaļā apskatītu telekomunikācijas tirgus situāciju Latvijā, autore secina, ka SIA „Latvijas Mobilais Telefons” atbilst zilā okeāna stratēģijas teorētiskām nosacījumiem.

Pamatojoties uz šo bāzi, autore izveidoja uzņēmuma LMT stratēģisko audekli (skat.att 3.8.), kurā iekļāva LMT piedāvāto pakalpojumu vērtības pēdējo trīs gadu laikā (laiks, kad LMT Latvijā saka piedāvāt ātrgaitas 4G internetu). Lai izveidotu uzņēmuma stratēģisko audekli, tika izveidots četru soļu shēmas papildu analītiskais instruments - režģis: novērst – samazināt – paaugstināt – radīt. Stratēģiskais audekls tika veidots balstoties uz SIA „LMT”, „Tele2”, kā arī „Biete Latvija” paziņojumiem presē, kā arī attiecīgo uzņēmumu mājas lapās sniegto informāciju.



3.8.att. Stratēģiskais audekls uzņēmuma LMT gadījumā¹³³

¹³³ Autores izveidots pēc LMT paziņojumiem presē laika no 2011. gada. Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv/preses-relizes> (skatīts 12.05.2015)

Stratēģiskajā audeklī (attēls 3.8.) ir iekļauti uzņēmumu piedāvātie pakalpojumi pa vērtību līmeņiem 1,5 – 1 gadu iepriekš.

Cenu ziņā, LMT vienmēr ir bijis augšgalā, piedāvājot plašus un kvalitatīvus pakalpojumus.

Tā kā LMT klientu skaits ir lielāks nekā konkurentiem, autore grafikā ierindoja LMT augstāk nekā konkurentus.

Produktu klāsts visiem mobilo operatoru sniedzējiem ir plašs, tāpēc visi pakalpojumu sniedzēji grafikā ir ierindoti līdzīgā līmenī.

Vēl pirms 1 – 1,5. gada neviens no telekomunikāciju tirgus dalībniekiem nevarēja piedāvāt klientiem pakalpojumus bez 2 gadu līgumsaistībām, kā arī pakalpojumus bez pirmās iemaksas, 4G internets tikko sāka attīstīties, līdz ar to, 4G + arī nevarēja nodrošināt. Zvani uz ārzemēm arī bija dārgi.

Autore izveidoja iespējamo LMT režģi: novērst – samazināt – paaugstināt – radīt (tabula 3.3) kas pēc autores domām ļāva LMT izrauties no asiņainā konkurences okeāna uz zilo okeānu un vēl līdz šim brīdim peldēt konkurentiem pa priekšu.

3.2.tabula

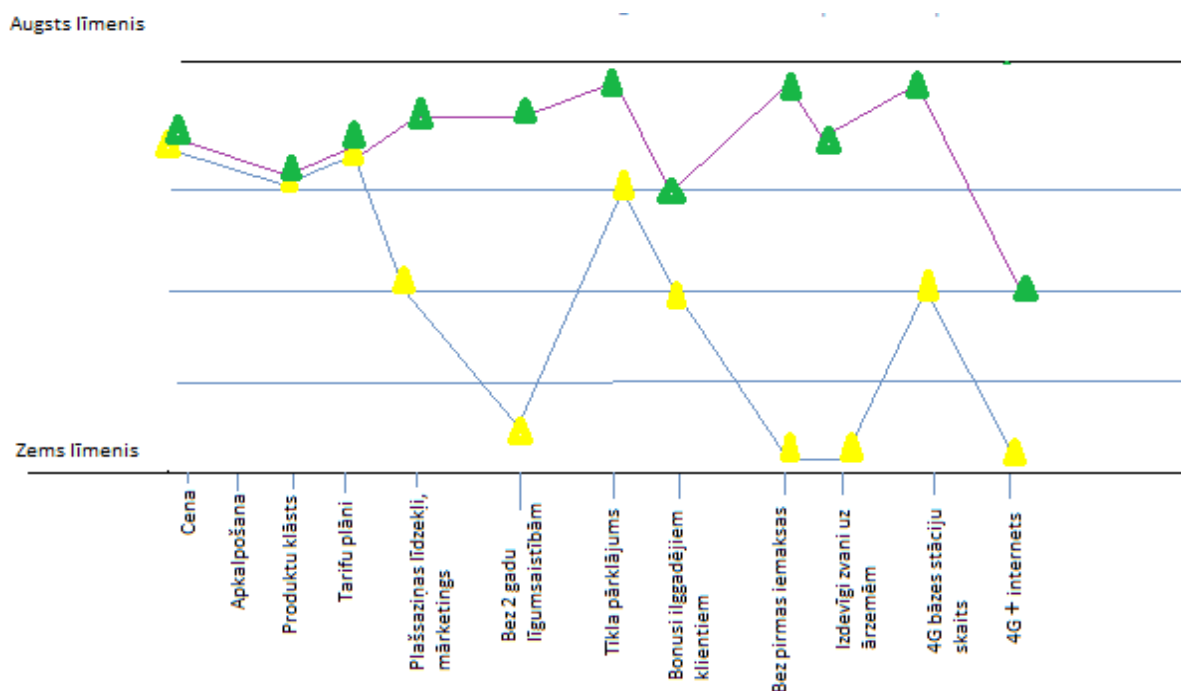
Režģis: novērst – samazināt – paaugstināt – radīt: LMT gadījumā¹³⁴

Novērst	Paaugstināt
<ul style="list-style-type: none"> • Tīkla un interneta pārklājuma nepilnības • 2 gadu līgumsaistības • Pirmo iemaksu 	<ul style="list-style-type: none"> • Apkalpošanas līmeni • Produktu klāstu • Plašsaziņas līdzekļu un mārketingu
Samazināt	Radīt
<ul style="list-style-type: none"> • Cenu zvaniem uz ārzemēm 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonusu sistēmu korporatīviem klientiem • Uzcelt vairāk 4G bāzes stacijas • Ieviest 4G+ internetu • Neierobežotu internetu mobilajās iekārtās

Apkopojot veicamos rīcības plānus (tabula 3.2.), kas tika veikti lai pārspētu konkurentus ieviešot inovācijas kas līdz šim telekomunikāciju tirgū nebija, autore izveidoja jaunu LMT

¹³⁴ Autores izveidots pēc *LMT paziņojumiem presē laika no 2011. gada*.Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv/preses-relizes> (skatīts 12.05.2015)

stratēģisko audekli (attēls 3.9), kas ļauj uzskatāmi redzēt, kādus uzlabojumus uzņēmums veica lai izpeldētu zilajā okeānā.



3.9 att. LMT stratēģiskais audeklis pirms un pēc¹³⁵

3.9.attēls parāda acīmredzamas izmaiņas LMT sniegtajos pakalpojumos:

Cenu līmenis vēl joprojām palika augsts salīdzinājumā ar konkurentiem tas ir izskaidrojams ar produktu diferencēšanu, piedāvājot tirgū pakalpojumus, kas ir labāki vai kādi nav konkurentiem.

Izmaiņas ir vērojamas līgumsaistībās ar klientiem, LMT pagaidām vienīgais operators, kas sniedz iespēju iegādāties ierīces uz 6 mēnešiem, nevis kā piedāvā citi operatori – uz 2 gadiem. Turklāt LMT piedāvātais 4G internets mājām, vispār neparedz 2 gadu līgumsaistības. LMT spēja nodrošināt Latvijas iedzīvotājus arī ar visplašāko 4G interneta pārklājumu uzcelt gandrīz 700 bāzes stacijas.

Runājot par 4G internetu telefonos, LMT ir vienīgais operators, kas var piedāvāt neierobežotu internetu telefonā visiem saviem klientiem, tajā laikā kad Tele2 šādu iespēju piedāvā tikai Zelta klientiem bet Bite piedāvā tikai datorā.

Skatoties uz 4G+ attīstības tendencēm, uzņēmums ir pirmais kas 2014. gada beigās sāka piedāvāt to saviem klientiem.

Izdevīgos zvanus uz ārzemēm LMT piederošais uzņēmums ZetCOM, bija pirmais kas sāks piedāvāt zvanus uz ārzemēm par minimālo summu – 0,13 eur.min.

¹³⁵ Autores izveidots pēc LMT paziņojumiem presē laika no 2011. gada. Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv/preses-relizes> (skatīts 12.05.2015)

Viss iepriekš minētais sasaucās ar to, ka uzņēmums vairāk iegulda inovācijās nekā citi telekomunikācijas tīkla dalībnieki

3.4. Uzņēmuma LMT SVID analīze

Apkopojot iegūto informāciju par SIA „LMT” uzņēmuma stratēģiju, kā arī respondentu aptaujas rezultātus, darba autore ir sastādījusi uzņēmuma LMT SVID analīzi (skat.3.3.tabulu), kas ļauj ieraudzīt un izvērtēt uzņēmuma stiprās un vājās puses, iespējas un draudus. SVID analīzes mērķis, balstoties uz iegūtiem rezultātiem, izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanai Latvijas telekomunikācijas tirgū.

3.3.tabula

SIA „Latvijas Mobilais Telefons” SVID analīze¹³⁶

Stiprās puses –S	Vājās puses –V
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plašs sortiments 2. Lielākais pārklājums Latvijas teritorijā 3. Ilgstoša pieredze nozarē 4. Pielāgošanās klientu prasībām 5. Liela tirgus daļa 6. Ātra krājumu aprīte 7. Atpazīstamība 8. Inovāciju līderis 9. Zema darbinieku mainība 10. Ir izstrādāta darbinieku motivācijas sistēma 11. Tiek veikta stratēģiskā plānošana 12. Apgrozījuma palielināšanās, salīdzinot ar iepriekšējo gadu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tīkla nepilnības 2. Vairāk orientēts uz citu operēturu klientu piesaisti, atstājot novārtā esošo (attieksmes ziņā) 3. Bonusu sistēma ilggadējiem klientiem
Iespējas –I	Draudi –D
<ol style="list-style-type: none"> 1. Palielināt tirgus daļu 2. Inovāciju ieviešana 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zinātnes un tehnikas attīstība 2. Esošo klientu pāriešana pie citiem operātoriem ; 3. Pirktspējas kritums; 4. Nodokļu sloga pieaugums; 5. Esošo konkurentu tirgus palielināšanās; 6. Piegādātāju pārstāvniecību atvēršana 7. Patērētāju vērtības izmaiņas 8. Jaunu konkurentu ieešana tirgū

Izvērtējot iepriekš apskatītās uzņēmuma LMT stiprās, vājās puses, iespējas un draudus, autore izveidoja ieteicamo rīcības plānu, jeb stratēģiju, uzņēmuma tālākai attīstībai lai vājās

¹³⁶ Autores izveidots pēc LMT paziņojumiem presē laika no 2011. gada. Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv/preses-relizes> (skatīts 12.05.2015)

puses pārvērstu par stiprām, draudus padarītu par nebūtiskiem un sāktu pielietot ārējās vides sniegtās iespējas uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanai (tabula 3.4.).

3.4.tabula

SI – VI – SD –VD stratēģija¹³⁷

SI stratēģijas	VI stratēģijas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Labāko nozares speciālistu piesaiste; 2. Sadarbības nostiprināšana ar stabiliem partneriem; 3. Jaunu piegādātāju piesaiste no citām valstīm; 4. Papildpakalpojumu attīstīšana (4G + attīstīšana, TV ieviešana) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Citu operātoru klientu piesaistīšana 2. Jaunu klientu apkalpošanas centru atvēršana
SD stratēģijas	VD stratēģijas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pāreja uz priekšapmaksu ar nestabiliem partneriem; 2. Jaunu piegādātāju produkcijas tirdzniecības uzsākšana. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Īpašu piedāvājumu izveidošana ilggadējiem klientiem 2. Apvienošanās ar konkurentiem;

Analizējot uzņēmuma LMT stratēģijas analīzi, autore secina, ka LMT esošie plāni atbilst teorētiskajiem nosacījumiem, jo tiek skaidri definēti, efektīvi izmērāmi, un izteikti kvantitatīvi (pēc uzcelto bāzes staciju skaita un pārveidoto klientu centriem).

Pēc iepriekš apskatītas LMT organizatoriskās struktūras, autore secina, ka uzņēmumā pastāvošā funkcionālā struktūra ir vis optimālāka, kaut ar arī ne visi funkcionālās struktūras pamatnosacījumi atbilst uzņēmuma stratēģijai, pēc autores novērojuma, uzņēmums trūkumus kas pastāv pie šādas organizatoriskās struktūras ir pārvērtis par priekšrocībām. Balstoties uz pasākumiem, kas tiek rīkoti LMT uzņēmuma darbinieku motivēšanai un saliedēšanai, autore uzskata, LMT ir nedaudz novērsies no pašiem klientiem, par to liecina veiktās aptaujas dati, kur klienti iedeva LMT viszemāko novērtējumu par izņēmuma attieksmi pret pašu klientu salīdzinot ar citiem mobilo operatora sniedzējiem. Aptaujas dati liecina, ka LMT klienti pārsvarā ir ar augstāku ienākuma līmeni nekā konkurentiem, pēc autores domām tas arī sniedz uzņēmumam lielāku peļņu.

¹³⁷ Autore izveidots pēc *LMT paziņojumiem presē laika no 2011. gada*. Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv/preses-relizes> (skatīts 12.05.2015)

SECINĀJUMI

Darba gaitā, izpētot stratēģijas nozīmi uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanā ar zinātniskās literatūras un Latvijas telekomunikācijas uzņēmumu internetā sniegtās informācijas palīdzību, kā arī balstoties uz veiktās aptaujas anketas datiem, autore izdarīja secinājumus, kuri radušies bakalaura darba gaitā:

1. Izstrādājot stratēģiju, viens no svarīgākajiem uzdevumiem ir izveidot un nostiprināt uzņēmuma stipras puses konkurences tirgū un izstrādāt taktiku preču mārketinga pasākumiem.
2. Lai izvēlētos piemērotāko mārketinga stratēģiju, uzņēmumam ir skaidri jādefinē vīzija, misija un galvenie nospraustie mērķi, jeb stratēģisko plānošanu, tas uzņēmumam palīdz nodrošināt ilglaicīgu pastāvēšanu un izaugsmi.
3. Stratēģiskie lēmumi sekmē izmaksu samazinājumu un izmaksu struktūras izmaiņas, bet jaunā vērtību radīšana, uzņēmumam dod iespēju palielināt pieprasījumu vai paaugstināt cenu.
4. No tā, kā uzņēmums uztver vidi un piemērojas konkrētai situācijai atkarīga, kāda būs organizācijas darbības efektivitāte.
5. Konkurence ir viens no būtiskākajiem faktoriem, kas nosaka, virza un attīsta uzņēmuma spēju pielāgot savu darbību konkurences apstākļiem un turpināt sekmīgi attīstīties mainīgajos tirgus ekonomikas apstākļos.
6. Konkurētspējas paaugstināšana ir viens no galvenajiem uzņēmuma pastāvēšanas un attīstības mērķiem, jo tieši augstāka konkurētspēja ļauj uzņēmumam iegūt lielāku tirgus daļu.
7. Ne vienmēr lielāka tirgus daļa uzņēmumam nodrošina arī lielāku peļņu, jo konkurētspējas saglabāšanai un tās paaugstināšanai uzņēmumam ir nepieciešams investēt jaunu tehnoloģiju ieviešanā un/vai darbaspēka kvalifikācijas paaugstināšanā.
8. Viens no veiksmīgas konkurētspējas elementiem ir uzņēmuma stratēģija, tā palīdz virzīties uz nosprausto mērķi un nepielāgoties ārējiem ietekmējošiem faktoriem.
9. Mobilo sakaru nozarē, līdzīgi kā arī iepriekšējos gadus, varētu turpināties uzņēmumu konsolidācija, kad lielākie uzņēmumi pārpērk mazākus tirgus dalībniekus.
10. Veicot LMT stratēģijas analīzi, autore ir secinājusi, ka uzņēmuma struktūrai piemīt augsta iekšējā efektivitāte, jo uzņēmums savā darba procesā izmanto jaunākās tehnoloģijas, un tā kompetences līmenis un uzbūve ir īpaši piemērota veicamajiem uzdevumiem.

11. LMT uzņēmuma stratēģija galvenokārt ir orientēta uz ilgtermiņa politiku, ieguldot ražošanā un pakalpojumu attīstībā, tas izskaidro ik gadu vērojamo peļņas pieaugumu.
12. Izpētot LMT organizācijas stratēģiju, autore nonāca pie secinājuma, ka LMT stratēģija atbilst Zilā okeāna stratēģijai, kuras pamatdoma ir, izrauties ārpus konkurences, izveidojot tādu produktu vai pakalpojumu kāstu, kas nav citiem uzņēmumiem.
13. LMT vairāk iegulda inovācijās nekā citi mobilo operatoru sniedzēji, tas ļauj būt vienmēr soli priekšā konkurentiem.
14. Izpētot telekomunikācijas tirgus dalībniekus, autore izdarīja secinājumu, ka vislielākā konkurētspēja ir uzņēmumam LMT, jo tas ir nodrošinājis sev stabilu vietu tirgū pielietojot inovatīvus risinājumus uzņēmuma darbības pilnveidošanai.
15. Viens no būtiskajiem instrumentiem konkurētspējas paaugstināšanā ir inovācijas to var redzēt uzņēmuma LMT piemērā.
16. Veicot mobilo operatoru klientu aptauju, autore secināja, ka ne visiem klientiem ir svarīga pakalpojumu kvalitāte uz ko tik ļoti ir koncentrējies uzņēmums LMT, bet gan justies vajadzīgam klientam.
17. Neraugoties uz to, ka uzņēmumam LMT ik gadu ir vērojams klientu skaita pieaugums, autore secina, ka esošiem klientiem nav motivācijas palikt LMT pastāvīgu klientu lokā, jo visi LMT populārākie pakalpojumi ir orientēti uz jauno klientu piesiti.
18. LMT uzņēmuma stratēģiskie lēmumi saistās ar vērtību radīšanu klientiem, t.i. likt lai klients izjūt vajadzību pēc kvalitatīviem mobiliem sakariem un interneta.
19. Pēdējā gada laikā, vadoties pēc nosprausta mērķa, uzņēmums LMT ir nostiprinājis savu pozīciju tirgū.
20. Analizējot uzņēmuma LMT misijas formulējumu, autore secina, ka uzņēmums vairāk ir orientēts uz kvalitatīvu pakalpojumu sniegšanu, atstājot novārtā pašu klientu.

PRIEKŠLIKUMI

Izpētot Latvijas telekomunikācijas tirgus attīstības tendences un izvērtējot uzņēmuma LMT darbības stratēģiju, autore izstrādāja priekšlikumus uzņēmuma LMT darbības pilnveidošanai, lai paaugstinātu uzņēmuma konkurētspēju:

1. Lai veicinātu esošo LMT klientu apmierinātības līmeni, uzņēmumam ir jāizstrādā piedāvājumi, piemēram īpašas atlaides, kas būtu orientēti tikai uz ilggadējiem un pastāvīgiem klientiem, līdz ar to mazinātu iespēju esošo klientu pāriešanai pie citiem

operatora sniedzējiem. Lai to īstenotu, klientu centru vadītājiem tas jāierosina uzņēmuma kopsapulcēs.

2. Paplašināt pakalpojumu klāstu, izveidojot sadarbības iespējas ar jauniem mobilo ierīču piegādātājiem, lai to īstenotu jāpiesaista jaunos piegādātājus no citām valstīm, tas būtu jā dara par mārketingu un finansēm atbildīgām personām.
3. Ieviest jaunus pakalpojuma veidus, piemēram televīziju, to var īstenot arī apvienojoties ar uzņēmumiem, kas piedāvā pakalpojumus, kurus LMT pagaidām nesniedz. Rezultātā, tas var izveidot jaunu pakalpojuma segmentu, lai to īstenotu, tas jāierosina attiecīgām personām mārketinga jautājumos (viceprezidentam mārketinga jautājumos)
4. Lai saglabātu savu tirgus daļu, LMT būtu jāpiesaista labākos nozares speciālistus, lai arī turpmāk LMT inovāciju ziņā būtu priekšā saviem konkurentiem, t.i. meklēt jaunākas inovācijas, kuras var piedāvāt saviem klientiem, kā arī īpašu uzmanību jāpievērš 4G+ tīkla attīstībai, t.i. jāuzceļ vairāk jaunas bāzes stacijas, kas varētu nodrošināt lielāku interneta ātrumu (līdz 300 Mbit/s). Ierosinājums ir attiecināms uzņēmuma LMT, par tehnoloģiju jautājumiem atbildīgām personām (viceprezidentam tehnoloģiskajos jautājumos).

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. LR likums *Par konkurenci*. LR AP un Valdības Ziņotājs, Nr. 151, 23.10.2001. (ar turpmākiem grozījumiem). Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=54890>
2. LR Ekonomikas Ministrija, *Par inovāciju*. Pieejams: https://www.em.gov.lv/lv/nozares_politika/nacionala_industriala_politika/inovacija/ (skatīts 11.05.2015)
3. LR likums *Zinātniskās darbības likums*. LR AP un Valdības Ziņotājs, Nr. 70, 05.05.2005 (ar turpmākiem grozījumiem)
4. LR *Elektronisko sakaru likums*. Latvijas Vēstnesis, Nr. 183, 17.11.2004 (ar turpmākiem grozījumiem)
5. **Andersone I.**, *Tirgzinību plānošana*, Rīga, RTU, 2005. 70. lpp
6. **Beļčikovs, J., Praude, V.** *Menedžments*. Rīga, R:Vaidelote, 2001. 507.lpp.
7. **Buckley, P. J., Pass C. L., Prescott, K.** *Measures of International Competitiveness*:
8. **Caune J., Dzedons A.** *Stratēģiskā vadīšana*, 2. Izdev.. Rīga, Lidojošā zivs, 2009. 384. lpp.
9. **Čans Kims V., Maborna R.**, *Zilā okeāna stratēģija*. Rīga, Lietišķās informācijas dienests, 2007. 236. lpp.
10. **Ferrer, C. E.** *Oligopsony – Oligopoly. The perfect imperfect competition*. *Procedia Economics and Finance* 5, 2013. p.271
11. **Garelli, S.** *The Fundamentals and History of Competitiveness*. IMD World Competitiveness Yearbook 2013.
12. **Hofs K.G.**, *Biznesa ekonomika*, 2. Izdev., tulk. no norv. val. Iveta Medvida, Jelgava, SIA „Jāņa rozēs apgāds”, 2010., 603. lpp.,
13. **Heimn S.E., Sanchez D.** *The new strategic selling*, USA, A Time Warner Company, 1998. 11 p.
14. **Yee, R. W. Y.** *Market Competitiveness and Quality performance in High – Contact Service*
15. **Niedrītis J.Ē.** *Mārketings*, Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2005., 407.lpp.
16. **Pančenko, Ē.** *Pētījums. Konkurence graudu un to produktu ražošanas tirgū Latvijā*. Konkurence padome, 2006. 370.lpp.
17. **Pelše G., Ruperte I.** *Uzņēmēja rokasgrāmata*, Rīga, J.I.V., 2003. 141. lpp.
18. **Praude V., Šalkovska J.**, *Integrētā mārketinga komunikācija*. 1. grāmata, Rīga, BURTENE, 2015. 464. lpp.
19. **Praude V.**, *Menedžments* 1. grāmata, 3. izd., Rīga, BURTENE, 2012. 497.lpp.

20. **Praude V.** *Menedžments*. 2. grāmata. 3. izd. ,Rīga, Burtene, 2012. 312.lpp
21. **Škapars R.**, *Mikroekonomika*. Rīga, 2007. 350. lpp.
22. **Škapars R.** *Mikroekonomika. Loģiskās shēmas*, 2. izdev., Rīga, Ekonomikas pētījumu un biznesa izglītības institūts. 2008. 370. lpp.
1. *Amigo pakalpojumi*. Pieejams: <http://www.amigo.lv/lv/pakalpojumi> (skatīts 14.05.2015)
2. *A critical Survey*, Journal of Marketing Management, 1988, p. 195
3. *Creating S.M.A.R.T goals*. Pieejams: <http://topachievement.com/smart.html> (skatīts 10.05.2015)
4. *Competitiveness Advisory Group, (Ciampi Group). Enhancing European Competitiveness*. First report to the President of the Commission, the Prime Ministers and the Heads of State, June 1995.
5. *Inovātīvs uzņēmums*. Pieejams: <http://www.innovativelatvia.lv/inovacijas-abc/inovativs-uznemums>, (skatīts 11.05.2015)
6. *Inovācijas skaidrojums*. Pieejams: <http://www.een.lv/pakalpojumi/inovacija-un-uznemejdarbiba> (skatīts 10.05.2015)
7. *Interneta resurss, LMT. Kas mēs esam*. <https://www.lmt.lv/lv/kas-mes-esam> (skatīts 13.05.2015)
8. *Industries. Industrial Management & Data Systems* Vol. 113 No. 4, 2013 p. 575
9. *Industrija. Telekomunikācijas un sakari*. Pieejams: <http://www.firmas.lv/lbgpp/2014/raksti/1000000440613#/> (skatīts 05.05.2015)
10. Konkurences padome, *Mobilo sakaru mazumtirdzniecības pakalpojumu tarifu uzraudzība*. Rīga, 05.03.2015, Pieejams: <http://www.kp.gov.lv/documents/ce6dff5eda1e0e7895117b10842562a26f045429>
11. *Konkurences padomes mērķi, uzdevumi*. Pieejams: <http://www.kp.gov.lv/lv/par-konkurences-padomi/merkis-uzdevumi-strategija> (skatīts 10.05.2015)
12. *Kas ir inovācija*. Pieejams: <http://www.innovativelatvia.lv/inovacijas-abc/kas-ir-inovacija>. (skatīts 11.05.2015)
13. *LMT preses relīzes*. Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv/preses-relizes?g=2015&pid=716> (skatīts 13.04.2015)
14. *LMT tarīfu plāni. Okarte*. Pieejams: <https://www.lmt.lv/lv/tarifu-planu-veidi> (skatīts 15.05.2015)
15. *Lielākais ieguvējs no klientiem, kuri maina operatoru saglabājot numuru - Bite Latvija*. Pieejams: <http://www.db.lv/tirdznieciba/pakalpojumi/lielakais-ieguvejs-no>

- [klientiem-kuri-maina-operatoru-saglabajot-numuru-bite-latvija-428987](#) (skatīts 25.04.2015)
16. *Mārketings*. Pieejams: http://www.vatp.lv/sites/default/files/2.lekcija_marketings_2012_1.dala_.pdf (skatīts 12.05.2015)
 17. *Nozare.lv*. Pieejams: <http://www.nozare.lv/business/item/0DE755DA-5B13-4C23-9E3F-68F8035C6A25/> (skatīts 25.04.2015)
 18. *Par konkurenci*. Pieejams: <http://www.kvestnesis.lv/?menu=doc&id=152282> (skatīts 10.05.2015)
 19. *Par Bite Latvija*. Pieejams: <http://www.bite.lv/lv/about/milestones> (skatīts 22.04.2015.)
 20. *Par SIA Tele Tower*. Pieejams: <http://teletower.lv/lv/> (skatīts 12.05.2015) *Par Tele 2*. Pieejams: <http://www.tele2.lv/tele2/partele2-uznemumu/tele2-latvija2/> (skatīts 15.04.2015)
 21. *Par Okarte*. Pieejams <https://www.lmt.lv/lv/lmt-okarte> (skatīts 12.05.2015)
 22. Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija, *Elektroniskie sakari*. Pieejams: <http://www.sprk.gov.lv/lapas/Elektroniskie-sakari-komersantiem> (skatīts 10.05.2015)
 23. *Zelta Zivtiņa*. Pieejams: <http://www.zeltazivtina.lv/balss-tarifi/balss-tarifi-vedi/balss-tarifi4/zz-draugi/> (skatīts 10.05.2015)

Mobilo sakaru operatoru klientu aptaujas anketa

Labdien!

Esmu Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes bakalaura studente Alīna Nikoļska. Sava bakalaura darba tēmas „Uzņēmuma LMT stratēģija un konkurētspēja Latvijas telekomunikāciju tirgū” ietvaros veicu pētījuma, lai noskaidrotu mobilo operatoru klientu apmierinātības līmeni pret savu operatora sniedzēju.

Aptauja ir anonīma un paredzēta tikai bakalaura darba izstrādei!

1. Kādu mobilo sakaru operatoru lietojat? (Iespējams atzīmēt tikai vienu, ja lietojat vairākus operatora sniedzējus, tad izvēlieties kurš ir uz dominējošais.)

LMT

Okarte Amigo

Tele2

Zelta Zivtiņa

Bite

BiFri

cits _____

Ja lietojat priekšapmaksas pakalpojumus, tad lūdzu pamatojiet iemeslu. (Var būt vairākas atbildes.)

nevēlos saistības

izdevīgāk nekā pēcapmaksā

var kontrolēt savas izmaksas

nedzīvoju Latvijā (uzturos uz neilgu laiku)

maz zvanu un/vai sūtu īsziņas

cits

Lūdzu, savu novērtējiet savu mobilo pakalpojumu sniedzēju no 1 līdz 5 ballēm

(1 – vismazākais novērtējums, 5 – vislielākais)

	LMT	Tele 2	Bite
Cena			
Apkalpošanas līmenis			
Attieksme pret klientiem			
Interneta pārklājuma kvalitāte			
Tarifu plānu piemērotība klienta vajadzībām			
Piedāvāto ierīču klāsts			
Bonusi ilggadējiem klientiem			

Lūdzu norādiet savus vidējos mēneša ienākumus (EUR /mēn)

- līdz 360
- 350 – 500
- 500 – 700
- 700 – vairāk

Jūsu dzimums

- sieviete
- vīrietis

Paldies!

Bakalaura darbs „Uzņēmuma LMT stratēģija un konkurētspēja Latvijas telekomunikāciju tirgū” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

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

Autore: Alīna Nikoļska _____
(paraksts)

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: lektore Mg.biz.vad. Daira Barānova

(paraksts, datums)

Recenzente: Mg. ekon. lektore Irina Skribāne

Darbs iesniegts Tautsaimniecības katedrā

Dekāna pilnvarotā persona: metodiķe Anita Rudāja

(paraksts, datums)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

_____, prot. Nr. ____.

Komisijas sekretārs:

(paraksts)