

RĪGAS PEDAGOĢIJAS UN IZGLĪTĪBAS VADĪBAS AKADĒMIJA

Sociālo zinātņu fakultāte

Nepilna laika studijas

Komercedarbības organizācija

LUSIJA BERGA

„Hotel Kandava” konkurējošās priekšrocības un attīstības iespējas

Kvalifikācijas darbs

Darba autors

Lusija Berga

Paraksts

Darba vadītājs

RPIVA docente

Dr. sc. admin.

Inta Kulberga

Paraksts

Kuldīga
2014

Anotācija

Kvalifikācijas darba autore: Lūsija Berga

Kvalifikācijas darba tēma: „„Hotel Kandava” konkurējošās priekšrocības un attīstības iespējas”

Pētījuma mērķis: veikt restorāna „Hotel Kandava” darbības analīzi, noteikt restorāna konkurējošās priekšrocības, un sniegt priekšlikumus attīstībai nākotnē.

Pētījuma **uzdevumi:**

1. Raksturot konkurences būtību;
2. Sniegt „Hotel Kandava” vispārīgu raksturojumu;
3. Analizēt uzņēmuma konkurentus;
4. Veikt klientu aptauju;
5. Sniegt priekšlikumus uzņēmuma attīstībai nākotnē.

Kvalifikācijas darbā izmantotas tādas metodes kā monogrāfiskā metode, analīzes un sintēzes metode, loģiski konstruktīvā metode un grafiskā metode.

Pētījuma galvenais secinājums – galvenās „Hotel Kandava” konkurējošās priekšrocības ir tā atrašanās vieta, apkalpošana, produkcijas kvalitāte.

Atslēgas vārdi: konkurētspējīgā priekšrocība, ēdināšanas nozare, uzņēmums, „Hotel Kandava”.

Annotation

The author of Qualification paper: Lusija Berga

The theme of Qualification paper: „The competitive advantages and development possibilities of „Hotel Kandava””.

The aim: to accomplish the analysis of the company „Hotel Kandava”, determine main competitive advantages and give suggestions for growth in future.

Main tasks for accomplishing the aim are:

1. To characterize the essence of the competitiveness;
2. To characterize the company „Hotel Kandava”;
3. To analyse main competitors of the company;
4. To carry out interrogatory of company clients;
5. To give suggestions for company growth.

There has been used such kind of methods like monographic method, analysis and synthesis, logical constructive method and graphical method.

Main conclusion of the research – main competitive advantages of „Hotel Kandava” are place, service and production quality.

Key words: competitiveness advantage, catering industry, „Hotel Kandava”.

Saturs

Ievads.....	5
1. Konkurētspējas teorētiskās nostādnes.....	7
1.1. Konkurences jēdziens un būtība	7
1.2. Konkurētspējīgās priekšrocības būtība	15
1.3. Konkurētspējas galvenie rādītāji.....	18
2. „Hotel Kandava” raksturojums	24
2.1. Uzņēmuma darbības raksturojums	24
2.2. „Hotel Kandava” iekšējā vide.....	26
2.3. „Hotel Kandava” produktu un pakalpojumu raksturojums	29
2.4. Konkurences situācijas analīze	31
3. „Hotel Kandava” attīstības iespējas nākotnē	36
3.1. Klientu aptauja.....	36
3.2. Pasākumi „Hotel Kandava” konkurējošo priekšrocību sekmēšanā	42
Secinājumi	46
Priekšlikumi.....	47
Izmantotā literatūra un informācijas avotu saraksts	48
Pielikumi.....	50

Ievads

Mūsdienu mainīgajā ekonomiskajā vidē svarīgi ir tādi jautājumi kā konkurence un uzņēmuma konkurētspēja. Konkurence uzņēmumu vidū ir pastāvējusi gan agrāk, gan tā turpinās pastāvēt arī nākotnē. Šajā kontekstā būtiski ir tas, ka atkarībā no tā, kādus pasākumus uzņēmums izmantos, lai piesaistītu savus esošos un potenciālos klientus, piedāvātu konkurētspējīgu preču un pakalpojumu klāstu, iekarotu jaunus potenciālos tirgus, ir atkarīgs tas, kā uzņēmums būs spējīgs būt konkurētspējīgāks par pārējiem nozarēs darbojošos uzņēmumiem.

Uzņēmumi un valstis, kuru spēkos ir sasniegt nepieciešamo produktivitātes līmeni, iegūst konkurētspējas priekšrocības. Konkurētspēja ir kā apliecinājums uzņēmuma saražotās produkcijas cenas atbilstībai un ražošanas procesa efektivitātei. Augstu konkurētspēju uzņēmums nevar sasniegt, darbojoties izolēti, ir nepieciešama sadarbība ar apkārtējiem uzņēmumiem, valsts institūcijām un citām organizācijām, kuru darbība var pozitīvi ietekmēt uzņēmuma efektivitāti.

Katram uzņēmumam būtu nepieciešams veikt tā stratēģijas un konkurentu analīzi, salīdzināt to darbības gan iekšējā, gan ārējā tirgū un izvērtēt, kāda tad ir uzņēmuma galvenā priekšrocība pār saviem tuvākajiem konkurentiem, kā arī noteikt, kādi ir tie pasākumi, kuri būtu jāveic, lai kļūtu parādītu savu konkurētspējīgo priekšrocību.

Konkurences jautājums ir būtisks ne tikai starp vienas nozares uzņēmumiem iekšējā tirgū, bet arī starp uzņēmumiem ārējā tirgū. Sīva konkurence ir arī to uzņēmumu vidū, kuri sniedz ēdināšanas pakalpojumus viesnīcās, arī restorānam „Hotel Kandava”.

Uzņēmums „Hotel Kandava” ir restorāns viesnīcā „Hotel Kandava”, kas atrodas Kandavā, tās darbinieku skaits ir 5 darbinieki.

Lai uzņēmums veiksmīgi pastāvētu, būtu konkurētspējīgs, tam nepieciešams atrast tā konkurētspējīgo priekšrocību.

Kvalifikācijas darba *mērķis* ir veikt restorāna „Hotel Kandava” darbības analīzi, noteikt restorāna konkurējošās priekšrocības, un sniegt priekšlikumus attīstībai nākotnē.

Kvalifikācijas darba *uzdevumi*:

1. Raksturot konkurences būtību;
2. Sniegt „Hotel Kandava” vispārīgu raksturojumu;
3. Analizēt uzņēmuma konkurentus;
4. Veikt klientu aptauju;
5. Sniegt priekšlikumus uzņēmuma attīstībai nākotnē.

Pētījuma objekts – „Hotel Kandava”, pētījuma priekšmets – konkurētspējīgā priekšrocība.

Kvalifikācijas darbā izmantotas tādas **metodes** kā monogrāfiskā metode, analīzes un sintēzes metode, loģiski konstruktīvā metode un grafiskā metode.

Pētījuma laika periods: 2010.-2013. gads

Darba kopējais apjoms: 50 lapas bez pielikumiem.

Darba struktūru veido ievads, trīs nodaļas ar apakšnodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem, izmantotās literatūras un avotu saraksta un diviem pielikumiem. Darbā iekļauti 21 attēls un 4 tabulas.

1. Konkurētspējas teorētiskās nostādes

1.1. Konkurences jēdziens un būtība

Pasaules ekonomikā notiek pārmaiņas, kas galvenokārt ir saistītas ar globalizācijas procesiem, valstu nevienmērīgu attīstību, kā arī risinās konkurences cīņas pastiprināšanās starp valstīm, reģioniem un uzņēmumiem. Mūsdienās katras valsts attīstības potenciālu arvien vairāk nosaka un ietekmē uzņēmumu konkurētspēja. Sekojoši konkurētspējas nodrošināšana ir kļuvusi par vienu no galvenajiem mērķiem valstu, nozaru un uzņēmumu attīstības stratēģijā. Tātad šajā saistībā runa ir par konkurences uzturēšanu uzņēmumu vidū.

Konkurence ir ekonomiska sacensība (būtībā sarežģīts ekonomiskās uzvedības mehānisms) starp diviem vai vairākiem tirgus dalībniekiem, kas sacensas viena veida vai aizstājamo preču ražošanā vai realizācijā. (Lībernamis, 2007, 150)

Konkurence ir sacensība, kurā indivīds vai grupa tiecas sasniegt savus mērķus, pārspējot citus indivīdus vai grupas, kas tiecas sasniegt tos pašus (vai tādus pašus) mērķus.¹

Konkurence ir pastāvoša vai potenciāla ekonomiskā (saimnieciskā) sāncensība starp diviem vai vairākiem tirgus dalībniekiem konkrētajā tirgū. (Konkurences likums, 2014)

Konkurence ir uzņēmuma spēja piedāvāt sabiedrībai preces un pakalpojumus, kas atbilst kvalitātes standartiem vietējā un pasaules tirgū, spēja piedāvāt konkurētspējīgu cenu, nodrošinot atbilstošus resursus preču ražošanai vai pakalpojumu sniegšanai.²

Konkurence ir sabiedrības vajadzību noteikšama, lai tās apmierinātu. (Magretta, 2013)

Lai dziļāk izprastu konkurences būtību, jāraksturo tās skaidrojumi, kurus formulējuši dažādi autori.

K.Makkonels un S.Brju uzskata, ka konkurence - tas ir liels neatkarīgu pircēju un pārdevēju daudzums tirgū, iespēja pircējiem un pārdevējiem brīvi tajā iekļūt un arī to pamest. Savukārt A.Frīdrihs fon Haijeks atzīmē, ka konkurence ir process, ar kura palīdzību cilvēki gūst un nodod citiem zināšanas. Pēc viņu domām, tikai pateicoties konkurencei, slēptais tirgū kļūst par atklātu; konkurence arī rosina zināšanu un spēju labāku izmantošanu. Liela daļa cilvēku piegūtā labuma ir tikuši tieši sacensības, konkurences veidā. Tā veicina racionalizāciju, paaugstina efektivitāti, maina ieradumus, aicina būt uzmanīgākiem. Tas viss būtu pilnīgi lieki, ja nepastāvētu konkurence.

¹ *Konkurence.* (2014). Pieejams: <http://www.letonika.lv/groups/default.aspx?r=10621033&q=konkurence&cid=685640&g=2>

² *Competitiveness.* (2014). Pieejams: <http://www.businessdictionary.com/definition/competitiveness.html>

G.Azojevs ar konkurenci saprot sacensību kādā no jomām starp atsevišķām juridiskām un fiziskām personām jeb konkurentiem, kas vēlas sasniegt vienu un to pašu mērķi. Savukārt A.Judanovs apgalvo, ka tirgus konkurence ir firmu cīņa par ierobežotu maksāspējīgu patērētāju pieprasījuma apjomu, kas notiek pieejamos tirgus segmentos. F.Naits savā darbā „Risks, nenoteiktība un ienākumi”, kas izdots 1921.gadā, konkurenci raksturo kā situāciju, kurā konkurējošo vienību ir daudz un tās ir neatkarīgas. Grāmatā „Starptautiskā konkurence” M.Porters norāda, ka konkurence ir dinamisks un attīstībā esošs process, nepārtraukti mainīga sfēra, kurā parādās jauna prece, jauni mārketinga ceļi, jauni ražošanas procesi un jauni tirgus segmenti. (Pančenko, 2007)

Konkurences teoriju 1776.gadā darbā „Pētījums par tautu bagātības dabu un cēloņiem” apkopoja Ā.Smits. Viņš pirmais formulēja konkurences jēdzienu kā sāncensību, kas paaugstina cenas (līdz ar piedāvājuma samazinājumu) un pazemina cenas (līdz ar pārlietu lielu piedāvājumu), kā arī formulēja galveno konkurences principu – „neredzamās rokas princips”, saskaņā ar kuru „raustot” aiz aukliņām marionetes - uzņēmējus, „roka” liek tiem darboties saskaņā ar „ideālu” ekonomikas attīstības plānu, nežēlīgi izstumjot firmas, kas ražo tirgum nevajadzīgu produkciju.

Tāpat Ā.Smits izstrādāja teorētiski ļoti trauslu un elastīgu konkurences mehānismu, kas objektīvi līdzsvaro nozaru peļņas normu, ved uz optimālu resursu sadali starp nozarēm. Konkurences mehānisma trauslums slēpjas tajā, ka, samazinoties preces pieprasījumam, lielākās grūtības izjūt firmas, kas piedāvā nekvalitatīvu vai pārlietu dārgu produkciju. Vēl Ā.Smits izstrādāja konkurences pastiprināšanas un attīstīšanas modeli un pierādīja, ka tirgus attiecību apstākļos ir iespējama maksimāla patērētāju vajadzību apmierināšana un labāka resursu izmantošana kopumā.

Analizējot iepriekš apskatītās konkurences definīcijas, autore uzskata, ka piemērotākā ir Letonikas vārdnīcā atdodamā definīcija, jo pēc autores domām konkurence nav tikai divu vai vairāku uzņēmumu sacensība, galvenais uzsvars tiek vērsts uz uzņēmuma mērķa veiksmīgu sasniegšanu, tajā pat laikā šis mērķis tiek sasniegts pārspējot savus konkurentus.

Tā ir cīņa par pircēju, par noteicošo lomu tirgū vai kādā tirgus daļā. Konkurence ir tirgus ekonomikas neatņemama sastāvdaļa, galvenais stimulētājs ražošanu (pakalpojumu), efektīvi saimniekot. Tirgus dalībnieku ekonomiskā uzvedība ir organiski saistīta ar konkurenci. Uzvara konkurencē ir tirgus subjektu izdzīvošanas nosacījums. Konkurence ir ekonomiskā progresa noteicošā svira. Tirgus saimniecības motīvu pulkā konkurenci var raksturot kā karognesēju.

Konkurences spēks saistās ar ekonomisko piespiešanu, kas liek iesaistīties cīņā par visaugstāko efektivitāti. Pretojoties šai reālajai un reizē drūmajai perspektīvai, tirgus dalībnieki attīsta tādu enerģiju, atraisa tādu iniciatīvu, kas nodrošina drošu progresa soli. Konkurence ir

brīva no administratīviem žņaugiem, priekšrakstiem. Tas nenozīmē, ka konkurence var ignorēt valsts likumdošanu, obligātus valsts apstiprinātus spēles noteikumus un pirmkārt likumu, kas aizstāv brīvu konkurenci.

Konkurence nozīmē, ka uzņēmumi izjūt nemitīgu spiedienu būt labākiem nekā viņu konkurenti, lai iegūtu klientus. Konkurence sekmē inovāciju un tehnikas attīstību, kas savukārt uzlabo patērētāju labklājību. Patērētāju intereses, tādējādi ir konkurences politikas pamatā. Tirgū, kurā valda konkurence, katrs uzņēmums cenšas „būt labākais” un piesaistīt patērētājus, samazinot cenas un uzlabojot produktu vai pakalpojumu kvalitāti.

Konkurences ekonomiskā un uzņēmējdarbības izpratne ir cieši saistīta un tiek asociēta ar sāncensību. Preces un pakalpojumi tiks pirkti no tā uzņēmuma, kurš pircēja skatījumā nodrošina „visvairāk par to pašu naudu”. Tādējādi konkurence tiecas atalgot efektīvāk strādājošos ražotājus un/vai piegādātājus un virza ekonomiku uz efektīvāku resursu izmantošanu. No uzņēmējdarbības viedokļa konkurence ir sāncensība starp preču ražotājiem un/vai pakalpojumu sniedzējiem (komersantiem) tirgū ar tādiem preču ražošanas un pakalpojumu sniegšanas nosacījumiem, kas nodrošina peļņu ilgā laika periodā. Vienlaikus konkurence ir mehānisms, kas regulē proporcijas ražošanā. Konkurences galvenās formas ir cena un necena. Abas formas darbojas vienlaikus un savstarpējā mijiedarbībā.

Ikvienu uzņēmuma novērtējuma objektivitāti nodrošina pircējs, kas, atbilstīgi paša interesēm, dod priekšroku tai vai citai precei vai pakalpojumam. Konkurence ir efektīvākā un lētākā ekonomiskās kontroles metode, kas sabiedrībai daudz neizmaksā. Šāda kontrole ir svarīgs un dinamisks spēks, kas spiež ražotāju un pārdevēju domāt un rīkoties, lai samazinātu izmaksas un cenu, palielinātu pārdošanas apjomu, kāpinātu preču (pakalpojumu) kvalitāti un galvenais – cīnītos par klientiem un pasūtījumiem.

Veselīgas konkurences apstākļos nerimstoša procesu un metožu uzlabošana veicina izmaksu samazināšanos. Produktu un pakalpojumu kvalitāte konsekventi aug. Inovācijas rada jaunas un labākas pieejas ražošanas un apkalpošanas procesiem un strauji izplatās. Konkurēt nespējīgie tirgus dalībnieki spiesti pārkārtoties vai arī izstāties no spēles. Apjomu pieauguma rezultātā cenas krītas un tirgus paplašinās. Šāds, pēc Portera domām, ir attīstības ceļš labi funkcionējošām nozarēm, piemēram, datoru un informātikas, mobilajām telekomunikācijām, banku biznesam un daudzām citām.

Uzņēmumi var izkropļot konkurenci, vienojoties ar saviem konkurentiem par cenām, ražošanas un inovācijas ierobežojumiem, vai tirgus sadalījumu tā, ka katrs no tiem saglabā monopolstāvokli vietējā līmenī. Piemēram, vienošanās par cenām notiek tad, ja konkurējošie pārdevēji vienojas, kādas cenas tie iekasēs no patērētājiem, vai vienojas par vienlaicīgu cenu

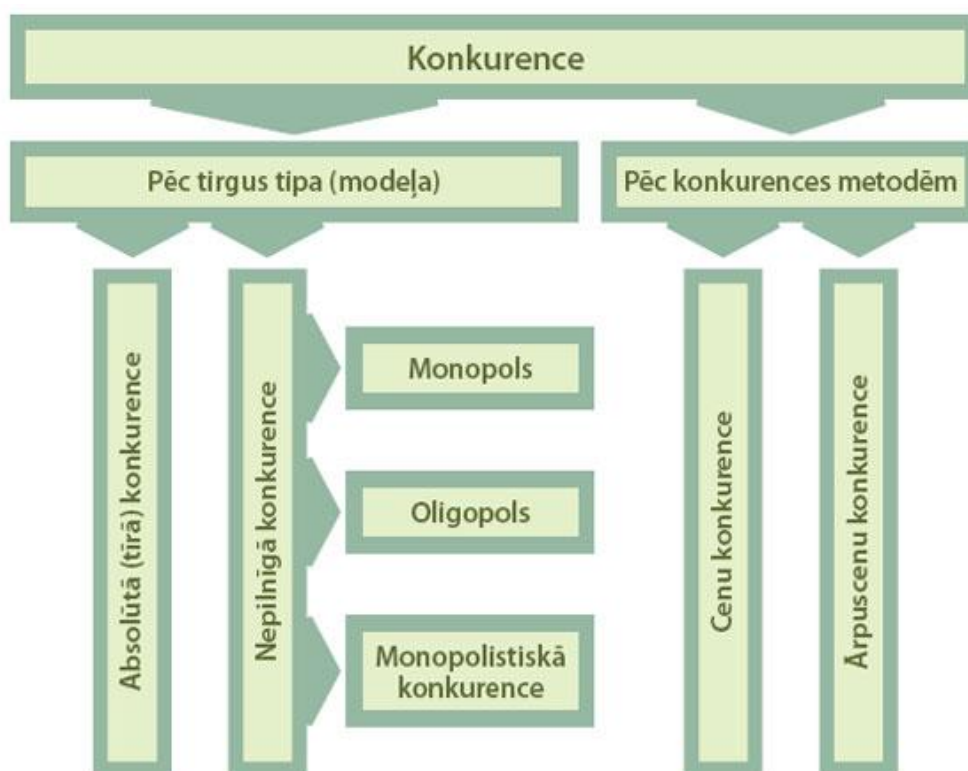
pieaugumu. Atšķirībā no citiem uzņēmumu sadarbības projektiem, piemēram, kopīgas pētniecības, šādas vienošanās nedod labumu patērētājiem.

Konkurence pamatā ir cīņa par pircēju, par noteicošo lomu tirgū vai kādā tirgus daļā. Konkurence ir tirgus ekonomikas neatņemama sastāvdaļa, galvenais stimuls attīstīt ražošanu (pakalpojumus), efektīvi saimniekot. Tirgus dalībnieku ekonomiskā uzvedība ir organiski saistīta ar konkurenci.

Uzvara konkurencē ir tirgus subjektu izdzīvošanas nosacījums. Visrožainākā nākotne ir tiem, kas konkurences kaujas laukā gūst vērā ņemamus panākumus. Zaudētājiem tirgus saule nespīd un tie lemti iznīcībai. Konkurence ir ekonomiskā progresa noteicoša svira. Tirgus saimniecības motīvu pulkā konkurenci var raksturot kā karognesēju. Konkurences spēks saistās ar ekonomisko piespiešanu, kas liek iesaistīties cīņā par visaugstāko efektivitāti.

Neviens uzņēmējs, liels vai mazs, nevēlas bankrotēt. Pretojoties šai reālajai un reizē drūmajai perspektīvai, tirgus dalībnieki attīsta tādu enerģiju, atraisa tādu iniciatīvu, kas nodrošina drošu progresa soli. Konkurence ir brīva no administratīviem žņaugiem, priekšrakstiem. Tas nenozīmē, ka konkurence var ignorēt valsts likumdošanu, obligātus valsts apstiprinātus spēles noteikumus un likumu, kas aizstāv brīvu konkurenci.

Pēc pastāvošā tirgus tipa, iespējams izdalīt vairākas konkurences formas (sk. 1.attēlu).



1.attēls. Konkurences formas (Pančenko, 2007)

Lai kādai konkrētai tirgus struktūrai būtu raksturīga *absolūtā konkurence*, ir nepieciešams liels skaits uzņēmumu, kas šajā tirgū piedāvā galvenokārt vienveidīgu produkciju. Atsevišķa uzņēmuma ražošanas apjomu izmaiņas šādos apstākļos nespēj vērā ņemami ietekmēt kopējo produkcijas izlaidi un piedāvājumu. Tādēļ pārdevējam nav iespējas paaugstināt cenu virs tā līmeņa, kas ir izveidojies attiecīgās preces koppiedāvājuma un kopieprasījuma iespaidā. Šīs tirgus struktūras īpatnība: pircēji pilnīgi brīvi izvēlas pārdevējus, bet uzņēmumi var brīvi, bez speciālu šķēršļu pārvarēšanas iekļauties konkrētajā tirgū, kā arī brīvi saņemt visu nepieciešamo tirgus informāciju.

Absolūtās (tīrās) konkurences apstākļos cenu veidošanās specifika determinē uzņēmumu pūliņu ievirzi peļņas palielināšanas jomā. Ja uzņēmums nespēj ietekmēt cenu, tad paliek alternatīva - ražošanas izmaksu samazināšana, kas veicina jaunāku tehnoloģiju ieviešanu, efektīvu risinājumu meklējumus organizācijā un pārvaldē. Var censties palielināt ražošanas apjomus, kā arī paplašināt preču noietu.

Absolūtās (tīrās) konkurences pastāvēšanai nepieciešami vairāki priekšnoteikumi:

1. daudz salīdzinoši mazu ražošanas uzņēmumu un pircēju, brīva to ieeja tirgū un izešana no tā;
2. materiālo, finanšu, darba un citu ražošanas faktoru absolūtā mobilitāte ilgtermiņa periodā;
3. visu konkurences dalībnieku pilnīga informētība par tirgus noteikumiem un apstākļiem;
4. katra veida ražoto preču absolūtā vienveidība;
5. neviens brīvās konkurences dalībnieks nav tiesīgs ietekmēt lēmumus, kurus pieņem citi dalībnieki. (Pančenko, 2007)

Nepilnīgā konkurence tirgū tiek noteikta:

- 1) ja nav ievērots kaut vai viens no absolūtās (tīrās) konkurences noteikumiem;
- 2) ja tirgū divi vai vairāk pārdevēji ierobežotas cenu kontroles rezultātā konkurē savā starpā par pārdošanu;
- 3) tirgū, kur pircēji vai pārdevēji spēj ietekmēt tirgus cenu.

Nepilnīgai konkurencei atbilst šādi konkurences veidi: monopols, oligopols, monopolistiskā konkurence.

Monopola attiecībām raksturīgas šādas pamatzīmes:

- 1) kāda konkrēta produkta/pakalpojuma tirgū ir tikai viens pārdevējs, kas vienlaikus ir arī vienīgais šīs produkcijas ražotājs/pakalpojuma sniedzējs;
- 2) produkta unikalitāte;
- 3) monopols veidojas tirgū tad, kad, iestājoties nozarē vai izejot no tās, pastāv barjeras;
- 4) ievērojama tirgus cenu kontrole.

Nozaru monopolistiskajās apvienībās pastāvīgi notiek cīņa par tirgus pārdali, par ražošanas kvotu izmaiņām, par līderpozīciju cenu noteikšanā, par tiesībām pirmajiem ieviest novitātes. Nozarē var darboties arī ārpus monopolsavienībām stāvoši sīki vai vidēji uzņēmumi, kurus monopoli cenšas iznīcināt. Pēdējie savukārt cenšas ar zemākām cenām daļu pircēju no monopoliem aizvilināt. (Pančenko, 2007)

Lielvalstu nacionālajiem monopoliem savos centienos nostiprināt pozīcijas pasaules tirgū ir jāizvērs konkurence gan ar citu lielvalstu nacionālajiem monopoliem, gan arī ar tiem uzņēmumiem, kas jaunattīstītajās zemēs izmanto lēto darbaspēku un ievērojami mazāk tērē dabas aizsardzībai un sociālām vajadzībām, tāpēc spēj preces piedāvāt par zemākām cenām un tomēr gūt normālu peļņu. Visai bieži konkurences laikā saduras cena un kvalitāte. Vienas nozares, bet dažādu valstu monopoli bieži vien cīnās par izejvielu avotiem svešās zemēs, citos kontinentos.

Vērtējot monopolu darbību un starpnozaru konkurenci, jāatzīmē vairāki faktori. Pirmkārt, monopolstāvokli kādas preces tirgū apdraud aizstājēji, kas ražoti citās nozarēs. Otrkārt, vienas nozares monopoli, izvērsot darbību, cenšas ielauzties, iekarot pozīcijas citās nozarēs, un neizbēgami veidojas konkurence starp nozares līdzšinējo monopolu un ienācēju no citas sfēras. Treškārt, īpatnēja ir arī neredzamā konkurence par pircēja „kabatu”. Tā būtībā saistās ar to, ka pircēju pieprasījumu ierobežo ienākumu lielums.

Ja vienas nozares monopols savām precēm „uzskrūvē” cenas, tad citas nozares monopolam var sarukt pieprasījums: pircēja „kabata” neļaus par augstām monopolcenām pirkt iepriekšējā daudzumā gan vienas nozares, gan otras nozares monopolu preces. Monopoliem jācīnās par to, lai pircēju prioritāte saistītos tieši ar viņu produkciju un pakalpojumiem. Šajā ziņā reālas priekšrocības ir tā sauktajiem dabiskajiem monopoliem.

Dabiskais monopols ir tādām tirgus dalībniekam, kam konkrētajā tirgū ir ekonomisks izņēmuma stāvoklis, jo konkurences iespējas ir izslēgtas vai ierobežotas objektīvu iemeslu dēļ. Dabiskie monopoli parasti ir sastopami komunālajā saimniecībā, sakaru sistēmās, dažās transporta nozarēs, elektroenerģijas pārvadē. Šajās nozarēs nav racionāli veidot paralēlus konkurējošus uzņēmumus, jo krasi pazemināsies nozares efektivitāte. Dabiskie monopoli parasti atrodas valsts vai pašvaldību ziņā, un to produkcijas cenu, pakalpojumu tarifus nosaka kompetentas institūcijas.

Oligopolu raksturo vairākas pazīmes:

- 1) nedaudzi pārdevēji, neliels skaits firmu;
- 2) liels pircēju skaits;
- 3) iespēja iespaidot cenu līmeni tirgū, regulēt pārdošanas apjomu;
- 4) realizējamās produkcijas veids;

- 5) mēģinājumi sargāt nozari no jaunienācējiem;
- 6) centieni piespiest jaunienācējus pakļauties jau esošā oligopola uzvedībai;
- 7) centieni sāncensūs izstumt no nozares;
- 8) informācijas slēpšana. (Pančenko, 2007)

Oligopolās konkurences apstākļos darbojas vairākas lielas firmas (2-20), kuras realizē gan vienādu, gan standarta, gan parametriski atšķirīgu produkciju. Oligopola situācija ir augsta ražošanas koncentrācijas pakāpe, turklāt, lai iekļūtu tirgū ir nepieciešams pārvarēt augstas ieešanas barjeras, piemēram, preču un tehnoloģiju patentu aizsardzība, un firmai ir nepieciešams nākt klajā ar jauninājumiem, lai spētu darboties tirgū. Turklāt oligopola apstākļos cenu konkurenci nav vēlams lietot, jo tā firmas var nonākt līdz cenu kariem, kas, protams, ir labvēlīgi patērētājiem, taču destruktīvi firmas veiksmīgai darbībai. Tāpēc izplatīta ir vienošanās starp tirgus dalībniekiem: tiek izvēlēta kāda firma, kura nosaka cenas un kurai seko pārējie uzņēmumi.

Oligopola konkurences apstākļos būtisku lomu ieņem, pirmkārt, organizācijas tirgzinības darbība, kas koncentrējas uz dažādiem pasākumiem, lai piesaistītu vairāk klientu, izmantojot ārpuscenas faktorus. Otrkārt, organizācijai ir nepieciešams ātri un operatīvi reaģēt uz izmaiņām organizācijas tirgzinības vidē, un, treškārt, organizācijai ir nepieciešams izziņāt konkurentu firmu tirgzinību stratēģiju, lai varētu efektīvāk īstenot savu stratēģiju.

Monopolistiskā konkurence. Šā veida konkurences īpatnība: apakšnozarē var darboties daudz uzņēmumu, arī sīkas ražotnes, nav sevišķu šķēršļu jaunu uzņēmumu dibināšanai, taču noteiktai, diferencētai produkcijai vai arī ierobežotā teritorijā ir viens vienīgs pārdevējs. Līdz ar to monopols tirgū cieši savijas ar konkurenci un ir pamats runāt par monopolistisku konkurenci. Konkurence un monopols nav pretstatīti, jo katram pārdevējam tirgū lielākā vai mazākā mērā ir monopola vara, bet katra tāda monopolista spēku ierobežo konkurence.

Šī teorija balstās uz divām pamattēzēm: monopolu rada katra konkrētā produkcijas veida atšķirīgās īpašības, specifiskas pazīmes; tieši atšķirīgās īpašības jeb preču diferenciacija ir iedarbīgs konkurences ierocis. Viena un tā paša produkcijas veida lietojuma atšķirībām ir plašs diapazons. Pieprasījuma apmēru ietekmē gan produkcijas kvalitāte, gan marka, gan dizains, gan iesaiņojums, gan citas īpatnības, kas tiek subjektīvi novērtētas. Pircējs lemj, kādu cenu ir vērts maksāt par preces individuālajām īpašībām. Pircēja izvēli var noteikt arī pārdevēja atrašanās vieta, pakalpojumi, kas saistīti ar pirkumu gan pirkšanas brīdī, gan nopirktās preces lietošanas procesā, kā arī tirdzniecības uzņēmuma reputācija un prestižs.

Monopolistiskajā konkurencē tiek nemitīgi meklēta iespēja ražot preces ar jaunām, atšķirīgām īpašībām. Tiek paātrināts arī produkcijas morālās nolietojuma periods. Firms apzināti plāno savas līdzšinējās produkcijas novecošanos. Tas ir nepieciešams, lai atvērtu ceļu jauniem produkcijas veidiem vai veco ražojumu modifikācijām, ieskaitot dizainu. Mainās arī

uzņēmumu izdzīvošanas un ekonomiskās atlases kritēriji. Tie galvenokārt ir saistīti nevis ar resursu taupīgu, racionālu izmantošanu, bet gan ar spēju apmierināt īpašas pircēju vajadzības. Veidojas tā sauktās konkurences izmaksas - pārmērīgs resursu izlietojums, iespēja ilgstoši saglabāt neizmantotas jaudas. Cenu konkurences trūkums un monopolcenu veidošanās nosaka, ka neracionālā saimniekošana noved pie uzņēmuma izputēšanas. (Bahmane, 2006, 8)

Izmantojot *cenu konkurenci*, organizācija vai uzņēmums maina piedāvāto preču vai pakalpojumu cenas. Organizācijas preču vai pakalpojumu pārdevēji virzās pa pieprasījuma līkni, paaugstinot vai pazeminot cenu. Šajā gadījumā cenas tiek uzskatītas par elastīgu tirgzinības instrumentu, jo ar tām var nosacīti viegli manevrēt dažādu faktoru ietekmē.

Cenu konkurencē var piedalīties ne tikai tirgus līderi, bet arī mazie uzņēmumi, kuru mērķis ir izdzīvot konkurences situācijā. Galvenais noteikums, lai īstenotu veiksmīgu cenu konkurenci, ir pastāvīga ražošanas pilnveidošana un pašizmaksas samazināšana. Ieguvējs ir tas uzņēmējs, kuram ir reālas iespējas samazināt ražošanas izmaksas. Tātad cenu konkurences darbības mehānisma pamatā ir tas, ka ražotājfirma nosaka savām precēm cenu, kas ir zemāka par tirgus cenu. Konkurenti, kuriem nav iespējams sekot šai iniciatīvai, nevar noturēties tirgū un aiziet no tā (vai arī kļūst agresīvi).

Taču vienmēr atradīsies kāds konkurents, kas izdzīvos „cenu karā” un sagaidīs cenu celšanos savām precēm. Šajā gadījumā „cenu kara” mērķis nav sasniegts un uzņēmumam būs jāsamierinās ar šā konkurenta darbību. Otra iespēja ir atkārtot cenu pazemināšanas akciju, lai nogremdētu atlikušos konkurentus. Taču „cenu karš” ir grūts un graužošs pasākums, un uz uzvaru var cerēt tikai uzņēmums, kuram, salīdzinot ar konkurentiem, tirgū ir spēcīgas un stabilas pozīcijas. Ja konkurenti atrodas apmēram vienādās situācijās, cenu karš ir bezjēdzīgs.

Situācijās, kad konkurentu spēki ir daudz maz vienādi, vairāk izmanto manevrēšanu ar cenām. Šīs politikas pamatā ir dažādu atlaižu piedāvāšana patērētājiem; slepena preču cenu pazemināšana zem preču pašizmaksas; vienādas cenas noteikšana dažādas kvalitātes precēm; dažādas kvalitātes preču cenas tuvināšana. Rezultātā ieguvējs ir patērētājs. (Pančenko, 2007)

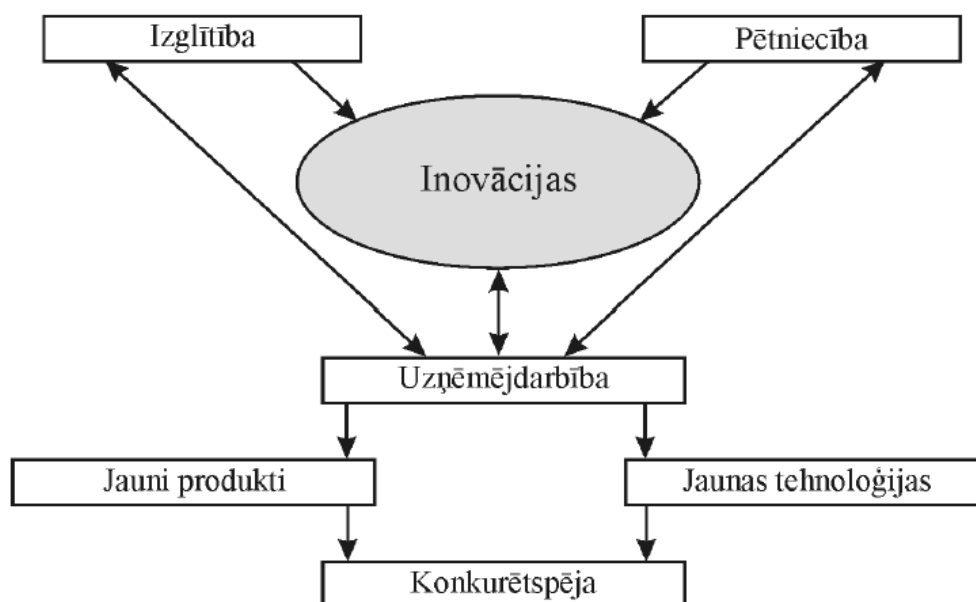
Ārpuscenu konkurence. Šajā gadījumā cenas loma ir mazāka. Pirmajā vietā izvirzās unikālas preču īpašības, to tehniskā drošība un kvalitāte. Tieši šie faktori, nevis cenu pazemināšana, ļauj piesaistīt jaunus pircējus un celt preces konkurētspēju. Izvēloties veiksmīgāku cenu politiku un cenu veidošanas metodes, uzņēmums var sasniegt daudz labākus rezultātus. Saplūstot ar realizācijas jomu, tiek noteikta veiksmē preču sadalē un peļņas līmenis.

Ražošanas galvenais mērķis - pastāvīgi pilnveidot preces, iespēju meklēšana paaugstināt preču kvalitāti, tehniskā drošība, dizaina, iesaiņojuma uzlabošana u.c. Ārpuscenu konkurencē uzņēmuma potenciālās iespējas ir virzītas noteiktu uzdevumu veikšanai, un tām nav graužoša cenu kara rakstura.

1.2. Konkurētspējīgās priekšrocības būtība

Konkurētspēju nodrošina vairāki savstarpēji saistīti elementi, kuru vienojošais elements ir inovācijas (sk. 2. attēlu). Tās ietver sevī jaunus produktus un procesus vai arī nozīmīgus tehnoloģiskus esošo produktu un procesu uzlabojumus. Inovācijas uzskatāmas par ieviestām, ja tās tiek realizētas tirgū vai izmantotas ražošanas procesā. Inovācijas ir saistītas ar zinātnisko, tehnoloģisko, organizatorisko, finansiālo un komerciālo darbību.

Pasaules prakse liecina, ka tieši uzņēmumi, kas realizē jaunas idejas izstrādājumos un tehnoloģijā, nodrošina sev ekonomisko labumu un priekšrocības gan tirgū (palielinot savu nišu), gan izmaksu līmenī (racionālā resursu izmantošanā), gan cenu līmenī (līdz ar jaunievedumu ieviešanu un augstas kvalitātes izstrādājumu ražošanu). Kopumā uzņēmumos tas atspoguļojas peļņā, bet valsts mērogā – IKP pieaugumā.



2.attēls. Jaunas – uz zināšanām balstītas uzņēmējdarbības sistēma (Deniņš, 2005, 57)

Uzņēmumam ir konkurētspējīgā priekšrocība, ja tas ir spējīgs izveidot ekonomisko vērtību kā tā konkurents produktu tirgū. (Li Xu, Tjoa, Chaudhry, 2007, 1173) Uzņēmumam ir konkurējošā priekšrocība, kad tas ir īstenojis uzņēmuma stratēģiju, kam ir pievienotā vērtība, kuru tas īstenojis pret saviem sīvakajiem konkurentiem. (Brennan, Canning, MsDowell, 2010, 101)

Konkurētspēja ir uzņēmumu tirgus potenciāls cīņā ar citiem konkurentiem. (Dedkova, Skrubkova, 2013, 212)

Konkurētspējīgo priekšrocību definē sekojoši: konkurētspējīgā priekšrocība ir vērtību veidojošās darbības un resursi, kas nodrošina rentabilitāti virs vidējā rentabilitātes līmeņa nozarē, spēj to saglabāt daudzu gadu garumā un ir ilgtspējīga. (Caune, Dzedons, 2009, 107)

Definīcija nosaka, ka konkurētspējīgās priekšrocības mērs ir rentabilitāte. Lai uzņēmums sasniegtu konkurētspējīgo priekšrocību un rentabilitāte būtu lielāka par vidējo rentabilitāti dotajā nozarē, jāizpildās vienam no trijiem priekšnosacījumiem:

- uzņēmuma preces vai pakalpojuma vienas vienības cenai jābūt augstākai nekā attiecīgās preces vai pakalpojuma vidējai cenai nozarē un tās vienas vienības ražošanas izmaksām jābūt ekvivalentām ar vidējā līmeņa uzņēmuma izmaksām.
- uzņēmuma preces vai pakalpojuma vienas vienības izmaksām jābūt zemākām nekā attiecīgās preces vai pakalpojuma izmaksām vidēja līmeņa uzņēmumā un tā vienas vienības cenai jābūt ekvivalentai ar nozares vidējām cenām;
- uzņēmuma preces cenai jābūt augstākai par vidējo nozarē un izmaksām - zemākām nekā vidējā līmeņa uzņēmumā.

Veiksme konkurencē nav atkarīga tikai no tā, vai uzņēmums zina savu konkurētspējīgo priekšrocību, bet gan no tā, cik ilgtspējīga būs konkurētspējīgā priekšrocība. Ņemot vērā faktu, ka jebkuru konkurētspējīgo priekšrocību konkurenti var atdarināt, tad būtiskākais ierobežojošais faktors ir laiks, kas konkurentiem ir nepieciešams, lai atdarinātu konkurētspējīgo priekšrocību. Konkurentus aizkavējošs līdzeklis ir „barjeras”, kas apgrūtinātu konkurētspējīgās priekšrocības atdarināšanu. Jo augstākas barjeras uzņēmums radīs, jo ilgāks laiks būs nepieciešams konkurentiem, lai atdarinātu konkurētspējīgo priekšrocību.

Var apgalvot, ka uzņēmumam ir ilgtspējīgā konkurētspējīgā priekšrocība, ja uzņēmums realizē stratēģiju, ko vienlaikus nerealizē ne esoši, ne potenciāli konkurenti, un ja konkurenti nespēj atdarināt labumus, ko dod šī stratēģija. Konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēja ir atkarīga no sekojošiem četriem faktoriem. (Caune, Dzedons, 2009, 109)

Uzņēmuma konkurētspēju palielina četri elementi:

- 1) efektivitāte;
- 2) kvalitāte;
- 3) jaunievedumi;
- 4) klientu vēlmju apmierināšana.

Šie elementi ir cieši saistīti un atrodas savstarpējā mijiedarbībā. Piemēram, augsta kvalitāte var veicināt augstu efektivitātes līmeni, bet jaunievedumi – kvalitāti un spēju maksimāli apmierināt klientu vēlmes. Uzņēmumam, kuram kāds no elementiem ir augstākā līmenī nekā pārējiem konkurentiem, tirgū ir lielākas konkurētspējīgas priekšrocības. Tās panākamas ar tādām vērtības veidojošām darbībām un resursiem, kas attiecīgā nozarē nodrošina rentabilitāti virs

vidējās rentabilitātes līmeņa, kā arī spēju to saglabāt. Uzņēmumā tas ir process, kuru var sadalīt divās daļās:

- 1) konkurētspējīgo priekšrocību radīšana;
- 2) konkurētspējīgo priekšrocību attīstīšana.

Konkurētspējīgo priekšrocību radīšana balstās uz katra uzņēmuma spējām un resursiem. Savukārt šo priekšrocību attīstīšana atspoguļo uzņēmuma spēju pielāgoties tirgus dinamikai. Abas procesa daļas vieno nepieciešamība uzņēmumā pilnveidot gan produktus, gan darbības (organizēšanu, tehnoloģijas u. tml.). Jaunajā ekonomikā arvien vairāk tas ir atkarīgs no zināšanu efektīvas pārneses uz jaunām tehnoloģijām un produktiem, t. i., no inovācijām.

Autore uzskata, ka mūsdienās uzņēmējiem ne tikai jādomā par konkurētspējīgas priekšrocības noteikšanu, attīstīšanu, bet arī tās ilgtspējas attīstību. Tradicionāli vadošie uzņēmumi ieguva ilgtermiņa priekšrocības tirgū ar jauniem produktiem, panākot plašu sava zīmola atpazīstamību un darbojoties globālā mērogā. Mūsdienās šādas metodes var sniegt īstermiņa priekšrocības, tās var tikt uztvertas pat kā trūkums. Ilgtspējīgai konkurences priekšrocību noturēšanai šobrīd nepietiek tikai ar jaunu produktu ieviešanu, jo:

1. Konkurenti spēj ātri nokopēt un strauji attīstīt līdzīgas tehnoloģijas, rodas produkti ar aizvien īsāku dzīves ciklu.
2. Lielu finanšu investīciju un globālu mēroga efektu nozīme mazinās cīņā ar konkurentiem, kuri spēj strauji pielāgoties mainīgām prasībām.
3. Zīmola atpazīstamība ir nozīmīga, tomēr zaudē ietekmi vidē, kurā katru dienu rodas jauni konkurenti.
4. Arī pieaugoša standartizācija un reglamentējošo institūciju spiediens samazina iespējas uzņēmumiem veidot būtiski atšķirīgus produktus. (Wilson Learning, 2013)

Lai gan vairs gandrīz nav atrodamas pastāvīgas ilgtermiņa konkurences priekšrocības, tomēr viens no atjaunojamiem konkurences priekšrocību avotiem ir pārdevēju komanda un pārdošanas vadītāji. Aberdeen nesen veiktais pētījums liecina, ka viens no biznesa vadītāju lielākajiem bažu cēloņiem ir tas, ka „mūsu produkti un zīmols nav pietiekami atšķirīgi no konkurentiem, lai noturētu klientu lojalitāti.”. (Wilson Learning, 2013)

Spēja dominēt tirgū kļuvusi vairāk atkarīga no tā, cik ātri un efektīvi uzņēmums spēj darboties klienta interesēs, cik daudz veiklāka un gudrāka ir mūsu rīcība, salīdzinot ar konkurentiem. Mūsu uzņēmuma konkurētspēju nosaka tas, cik viegli klientam ir ar mums sadarboties, cik izdevīga ir šī sadarbība, kā mūsu sadarbība ietekmē klienta biznesam izšķirošus sekmju faktorus, kuri savukārt ietekmē paša klienta konkurētspēju.

Pārdošana kļuvusi komplicētāka un grūtāk realizējama. CSO Insights veiktie pētījumi rāda, ka darījumu noslēgšanas efektivitāte ir samazinājusies un kontaktu, tikšanos skaits, kas

nepieciešams, lai noslēgtu darījumu, ir būtiski pieaudzis. Pēc autores domām, tieši preces vai produkta pārdošana ir viens no konkurētspējīgās priekšrocības noteikšanas un izvirzīšanas priekšnoteikumiem.

Agrāk veiksmīgs pārdevējs bija pārlicinātājs, produkta pārzinātājs, vēlmju precizētājs vai arī izaicinātājs ar jaunām idejām. Šāda pārdošanas pieeja derēja situācijā, kad klientiem bija samērā maz informācijas par izvēles iespējām, bija grūti veikt tiešus salīdzinājumus un dažādu produktu pieejamība bija ierobežota. Mūsdienās viss ir citādi. Klientiem ir drīzāk par daudz informācijas, specializēti interneta portāli un konsultanti ir gatavi piedāvāt dažādu produktu salīdzinājumus.

Mūsdienās klienti meklē un pārbauda informāciju par dažādiem piegādātājiem pirms paši piegādātāji pat nojaus par klienta vajadzībām. Klienti vēlas, lai pārdevēji spētu pamatoti parādīt sava piedāvājuma nozīmīgumu un piemērotību klienta situācijai. Veiksmīgi mūsdienu pārdevēji ir savu klientu biznesa eksperti, tie strādā kā klienta problēmu risinātāji un vairāk koncentrējas uz klienta „pirkšanas procesu” nevis uz savu „pārdošanas procesu”.

Pārdošanas efektivitāti nosaka trīs atslēgas, vai izšķirošās jomas:

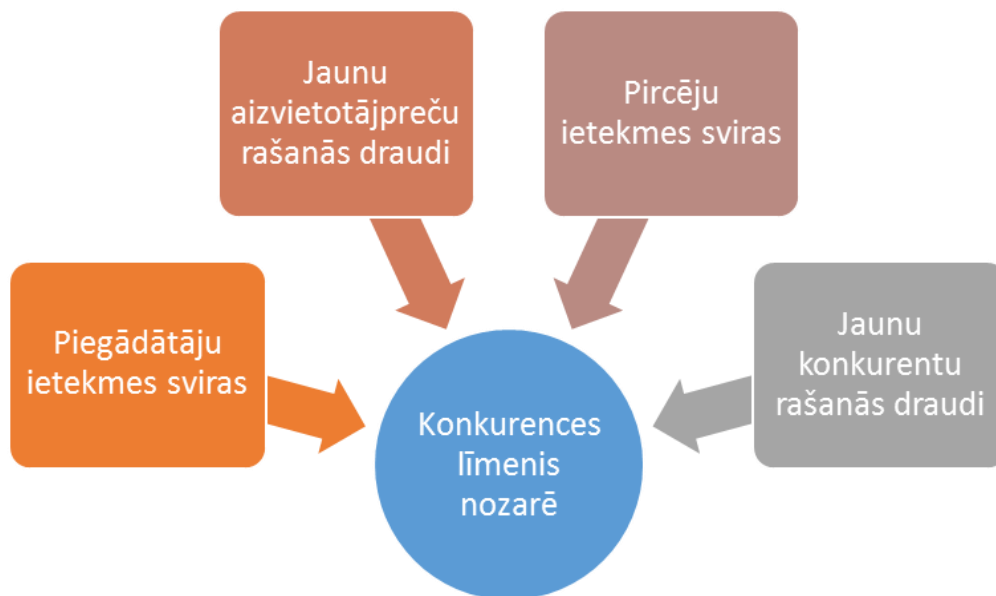
1. Pārdošanas procesa pieskaņošana jauniem klientu pirkšanas procesiem.
2. Konsultanta un Stratēģa lomu līdzsvars pārdevēja darbā.
3. Pārdošanas vadītāju pievienotā vērtība.

Tā rezultātā autore uzskata, ka uzņēmumā pārdošana ir viena no konkurētspējīga uzņēmuma panākuma faktoriem. Uzņēmuma nepieciešami pārdevēji ar jaunām, atšķirīgām prasmēm, tādi, kuri spēj ātri neitralizēt konkurentus un uztvert klientu iedomātas, vēl neizteiktas vēlmes. Jums nepieciešams pārdošanas process, kas ir pielāgots labi informētu klientu pirkšanas procesiem. Jums ir nepieciešamas efektīvas procesu vadības un iesaistoša un organizāciju uz mērķi fokusējoša līdera prasmes.

1.3. Konkurētspējas galvenie rādītāji

Viens no būtiskākajiem konkurētspējas rādītājiem jāmin konkurences intensitāte nozarē. Konkurences intensitāte starp nozares uzņēmumiem ietekmē attiecīgās nozares pelnītspēju. Tā ietekmē piegādes, sadales un klientu piesaistīšanas izmaksas. Jo intensīvāka ir konkurence, jo mazāk pie līdera, ir liels konkurentu skaits nozarē, augstas fiksētās izmaksas, maz iespēju diferencēt produkciju, augstas iziešanas barjeras, kā arī nozares izaugsme samazinās jeb sākas lejupslīde. Nozares preču vai pakalpojumu pircēji dažreiz atrodas tādā situācijā, ka tie var

iespaidot uzņēmumus, lai nodrošinātu sev zemākas cenas vai labākus pakalpojumus. Ir vairāki faktori, kas nosaka pircēju spēku nozarē. Šeit autore vēlas pieminēt Portera piecu konkurences spēku modeli, ar kura palīdzību tiek noteikta konkurence nozarē (sk. 3.attēlu).



3.attēls. Portera piecu konkurences spēku modelis (Autore)

Jauno konkurentu iespējas iekļūt tirgū. No vienas puses, kapitāla ieguldījuma risks ir potenciāls šķērslis jaunajiem tirgus dalībniekiem. No otras puses, interneta resursu izmantošana ir būtiski vienkāršojusi uzņēmumu iekļūšanu tirgū, jo samazinājušas vajadzības un/vai izmaksas tirdzniecības personāla sagatavošanai, pamatlīdzekļu lietošanai. (Porter, 2011, 33) Analizējot situāciju, jāņem vērā:

- Tirgus dalībnieku priekšrocības, pateicoties lielākam apgrozījumam un prasmēm, kas nosaka lielāku tirgus daļu;
- Ieguldāmais kapitāls, kas nepieciešams patērētāju lojalitātes iegūšanai un atpazīstama zīmola izveidei;
- Klienta/pircēja izmaksas, pārorientējoties no viena uzņēmuma uz citu;
- Nozarē esošo uzņēmumu darbības efektivitāte, apteicoties uzkrātajām zināšanām un lielākai darbības pieredzei. (Praude, 2012, 265)

Pircēju ietekme uz tirgus situāciju no vienas puses var būt ļoti būtiska, pateicoties lielam lojālu pircēju skaitam, to informētībai par piedāvājumu, konkurencei. No otras puses, piemēram, zemas maksātspējas gadījumā, tirgū tieši vai netieši var dominēt uzņēmumi – ražotāji, tirgotāji. Šeit jāņem vērā tādi faktori kā:

- Pieprasījuma koncentrācijas līmenis salīdzinājumā ar piedāvājuma koncentrācijas līmeni;
- Preces/pakalpojuma svarīgums un vērtība patērētāju skatījumā, iekļaujot kvalitāti, izmaksas un apkalpošanu;
- Pircēju rīcībā esošās informācijas apjoms un zināšanu līmenis;
- Pircēju maksātspēja;
- Pircējiem nepieciešamais produkta diferenciācijas līmenis;
- Pircēju prasības pret jauniem produktiem.

Piegādāju ietekme uz tirgus situāciju tiešā mērā ir atkarīga no to koncentrācijas noteiktā teritorijā (pilsētā, reģionā, valstī utt.) un alternatīvu esamības. Piemēram, vienīgais iespējamais piegādātājs var būtiski ietekmēt ražotāju darbību.

Analizējot situāciju, jāņem vērā šādi elementi:

- nozares piegādātāju un ražotāju struktūras raksturojums;
- produkcijas diferenciācijas līmenis (aizvietotājproduktu pieejamība);
- iespējamās ražotāju un piegādātāju integrācijas potenciāls;
- pieprasījuma ietekme no ražotāju un piegādātāju puses;
- ražotāju izmaksas piegādātāju nomaiņai un to potenciālais jutīgums pret šādu nomaiņu;
- piegādātāja iespēja paaugstināt/samazināt cenu. (Praude, 2012, 266)

Aizvietotājproduktu draudi var būt reāli, ja, piemēram, būtiski samazinās to ražošanas/pārdošanas izmaksas un/vai parādās jaunas tendences pircēju vajadzībās un to rīcībā tirgū. Interneta resursi tikai palielina aizvietotājproduktu tirgū parādīšanās draudus, jo aktīvi veidojas jaunas iespējas patērētāja vajadzību apmierināšanai. Analizējot situāciju, jāpievērš uzmanība šādiem elementiem:

- aizvietotājproduktu esamība, pieejamība un patērētāju gatavība pārorientēties uz tiem produktiem/pakalpojumiem, kuriem ir analogiski funkcionālie raksturojumi;
- aizvietotājproduktu iespēja iegūt analogisku vai līdzīgu patēriņa vērtību;
- aizstājējproduktu ietekme uz uzņēmumu rādītājiem;
- aizvietotājproduktu cenas/kvalitātes salīdzinošs vērtējums.

Pēc M. Portera viedokļa, piecu faktoru/spēku iedarbības vidē organizācija var nodrošināt konkurētspējīgu priekšrocību radīšanu un realizāciju, izmantojot vienu šīm stratēģijām - produktu diferenciācijas stratēģija, izmaksu samazināšanas stratēģija vai tirgus/pircēju fokusēta stratēģija.

Lai novērtētu uzņēmumu konkurētspēju, ekonomikas zinātnē tiek piedāvāti un praktiski izmantoti dažādi modeļi un metodes. Izmantotie konkurences novērtēšanas modeļi un/vai

metodes ir M.Portera piecu konkurences spēku modelis, Bostonas matrica, GE (General Electrical) modelis, Makkinsija (McKinsey) modelis, SVID analīzes modelis, stratēģiskās plānošanas modelis, ranžēšanas metode u.c.

Izvērtējot dažādās konkurētspējas novērtēšanas metodes, to priekšrocības un trūkumus, var secināt, ka konkrētās metodes izvēle atkarīga no izvirzītā mērķa. Taču neviena no iepriekš minētajām metodēm nevar novērtēt uzņēmuma konkurētspēju skaitliskajā izteiksmē. Konkurētspējas mērīšana ir visgrūtākais uzdevums.

Konkurētspējas faktori un to uzskaitījums vai dalījums dažādiem autoriem mēdz nedaudz atšķirties, ņemot vērā gan darbības sfēru, gan valsti. Arī katram izvēlētam faktoram un kritērijam ir iespējams atrast virkni priekšrocību un trūkumu, tādēļ autore uzskata, ka katra noteicošo konkurētspējas faktoru un izvēlēto kritēriju grupa jāskata kontekstā, piešķirot tiem būtiskuma līmeni. Kā jau iepriekš tika minēts, kā viens no konkurētspējas novērtējuma modeļiem ir Bostonas matrica (sk. 4.attēlu).

<p>lieli</p> <p>↑</p> <p>pārdošanas pieauguma tempi</p> <p>↓</p> <p>mazi</p>	<p>Preces – zvaigznes</p> <p>lieli naudas iegēmumi lielas izmaksas negatīva naudas plūsma</p>	<p>Preces – mežonīgie kaķi</p> <p>mazi naudas iegēmumi mazi izdevumi negatīva naudas plūsma</p>	
	<p>Preces – slaucamās govīs</p> <p>lieli naudas iegēmumi mazas izmaksas pozitīva naudas plūsma</p>	<p>Preces – suņi</p> <p>lieli naudas iegēmumi mazas izmaksas pozitīva naudas plūsma</p>	
	<p>liela ←</p>	<p>tirgus daļa →</p>	<p>maza</p>

4.attēls. Bostonas matrica (Autore)

Bostonas matrica – mārketinga instruments, ko izmanto, lai noteiktu katra produkta vai produktu grupas stratēģiskās pozīcijas un izstrādātu ieteikumus naudas plūsmas stratēģiskās bilances veidošanai. Nepieciešams apskatīt katru uzņēmuma piedāvāto produktu vai pakalpojumu un ievietot to matricā. Pēc tam ievietojiet tabulā konkurenta produktus, lai iegūtu priekšstatu par relatīvo tirgus daļu.

Bostonas matricā preces tiek klasificētas pēc to daļas tirgū un pēc pārdošanas apjomu pieauguma tempa:

- Mežonīgie kaķi – SBV ar salīdzinoši mazu tirgus daļu, bet strauju realizācijas apjomu pieaugumu. Tām ir zema konkurētspēja, attīstības perspektīvas nav skaidri izprotamas. Tirgus dod priekšroku konkurentu produktiem. Tirgus daļas saglabāšanai vai palielināšanai nepieciešami lieli kapitālieguldījumi.

- Uzlecošās zvaigznes ieņem līderpozīcijas tirgū – to tirgus daļa ir salīdzinoši liela ar tendenci strauji palielināties. Tās ir SBV ar augstu konkurētspēju. Galvenais mērķis – saglabāt tirgus daļu un līderpozīcijas. Tās nes lielu peļņu, bet prasa arī lielus kapitālieguldījumus tirgus pieauguma tempa saglabāšanai.
- Slaucamās govīs arī ieņem līderpozīcijas, jo tās ir SBV ar salīdzinoši lielu tirgus daļu, bet nelieliem pieauguma tempiem. Šīm SBV noiets ir diezgan stabils, izveidojies pastāvīgo klientu loks, un tāpēc nav nepieciešami arī lieli ieguldījumi mārketinga pasākumos. Peļņu no šīm SBV var izmantot citu SBV attīstības veicināšanai.
- Kaucošie suņi ir SBV ar salīdzinoši nelielu tirgus daļu un ierobežotām izaugsmes iespējām. Tās ir SBV, kuras nodrošina pietiekamu naudas plūsmu to uzturēšanai, bet dažkārt var radīt pat zaudējumus. Iespējams, ka uzņēmums resursus varētu izmantot efektīvāk, ja šo SBV likvidētu. (Mārtetinga stratēģija, 2014)

Sastādījis izaugsmes - tirgus daļas matricu uzņēmumam jānovērtē vai tā biznesu kopums (portfelis) ir sabalansēts. Nesabalansētā biznesa portfelī uzrādīsies daudz ‘mežonīgo kaķu’ un kaucošo suņu’, bet salīdzinoši maz ‘slaucamo govju’ un ‘uzlecošo zvaigžņu’ SBV. Tālāk uzņēmumam jānosaka, kādu stratēģiju piemēros katrai SBV.

Laikam ritot, SBV maina savas pozīcijas matricā. Veiksmīga SBV iziet visas produkta dzīves cikla stadijas – ieviešot tirgū, tā ir ‘mežonīgais kaķis’, ja tirgus pieņem, tā attīstības stadijā secīgi kļūst par ‘uzlecošo zvaigzni’, kad tirgus piepildīts, SBV ieņem ‘slaucamās govīs’ pozīcijas, bet ar laiku pieprasījums pēc attiecīgās SBV var samazināties, un tad tā nonāk ‘kaucošā suņa’ stāvoklī. Tāpēc uzņēmumiem ne tikai jānoskaidro katras SBV pašreizējais stāvoklis, bet jāskatās, kāda ir tās attīstība, salīdzinot ar iepriekšējiem pārskata periodiem un kā tā varētu attīstīties nākotnē. Ja SBV attīstības trajektorija nav apmierinoša, tad jāpārskata tās līdz šim īstenotā stratēģija.

Autore uzskata, ka viens no konkurētspējas faktoriem konkurētspējas izvērtēšanā ir biznesa izlūkošana jeb savu tuvākā konkurenta darbības izvērtēšana. Par to savā publikācijā „Biznesa izlūkošana un tās nozīme uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanā” runā tās autors Andrejs Cekuls.

Biznesa izlūkošana ir viens no veidiem, kā paaugstināt sava uzņēmuma konkurētspēju. Uzņēmumi to izmanto, lai iegūtu informāciju par konkurējošiem uzņēmumiem, kas pastāv tirgū, un par uzņēmumiem, kas, pateicoties globalizācijas straujajiem procesiem, ienāks tirgū. Uzkrātā informācija atvieglo iespējamo risku analīzi un tendenču prognozi tirgū. (Cekuls, 2004)

Biznesa izlūkošana nozīmē izdevīgu un neizdevīgu izmaiņu analīzi par procesiem, kas notiek uzņēmuma iekšienē, par produkcijas tendencēm, tirgus pieprasījumu, konkurentiem,

piegādātājiem, kā arī politiskās, ekonomiskās un sociālās vides analīzi. Uzņēmuma iekšējā analīze ir koncentrēta uz iekšējo procesu kontroli un precīzu ārējo tehnisko sasniegumu apzināšanu, kas tiek izmantota, pilnveidojot iekšējos procesus. Biznesa izlūkošanas nozīme pieaug, pateicoties tādām tendencēm mūsdienu uzņēmējdarbībā, kā budžeta samazināšana un resursu pārdalīšana, jo kļūdas gadījumā uzņēmums varētu ciest lielus zaudējumus vai pat bankrotēt.

Veiksmīgie uzņēmumi galvenokārt veic klientu un produkcijas analīzi. Tiem raksturīga izcila produkcijas pārzināšana un strauja reakcija uz produkta izmaiņām tirgū, savukārt konkurentu – vienīgi tik lielā mērā, lai noskaidrotu tā aktivitātes, preču klāstu vai stāvokli tirgū. Pastāv tendence, ka lielie uzņēmumi sāk izveidot savas iekšējās nodaļas, kas nodarbojas ar informācijas iegūšanu un apstrādi par konkurentiem, to plāniem, produkciju, finansiālajām iespējām.

Globalizācija paaugstina absolūtās konkurences līmeni tirgū. Savulaik apzinātais konkurents varēja gūt priekšrocības, būdams pareizajā vietā un pareizajā laikā. Ģeogrāfiskās, sociālās un politiskās barjeras kalpoja, lai pasargātu vietējo tirgu. Lielākā daļa no barjerām pazuda, pateicoties progresam komunikāciju jomā, tirdzniecības politikai, tehnoloģijām un transporta nozares attīstībai. Tikko šādas tirgus barjeras izzūd, parādās jauni konkurenti.

Konkurenti, kas radušies, nojaucot ģeogrāfiskās, sociālās un politiskās barjeras, var konkurēt ar pašmāju uzņēmumiem un konkurēt ļoti atšķirīgi no pastāvošajiem un apzinātajiem konkurentiem. Viņiem ir sava unikāla pieredze, kas radusies, bieži reaģējot uz pieaugošajām tirgus prasībām. Gadās, ka konkurences formas šķiet neloģiskas, neizprotamas un pat neētiskas, tomēr nepārkāpj likumā noteiktās normas. Tā rodas nepieciešamība iegūt pilnīgāku informāciju par konkurentu iespējamo risku apzināšanai.

2. „Hotel Kandava” raksturojums

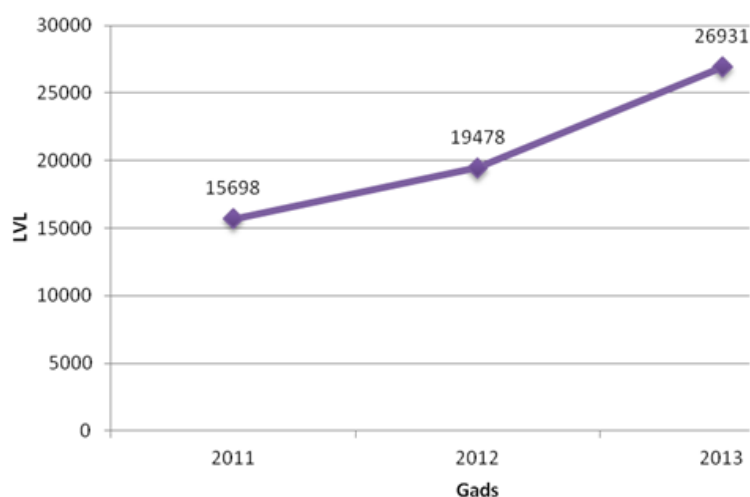
2.1. Uzņēmuma darbības raksturojums

Viesnīca „Hotel Kandava” atrodas Kandavā, Sabiles ielā 3. Kopumā viesnīcā ir 17 numuriņi, kuros ir 50 gultas vietas. Viesnīcā ir bārs, sauna un džakuzi, konferenču un semināra telpas, telpas svinībām un banketiem. Kvalifikācijas darbā autore analizē vairāk pieskaras ēdināšanas pakalpojumu sniegšanai viesnīcā.

Viesnīca „Hotel Kandava” darbojas zem uzņēmuma ar nosaukumu „Linda-1”, kura juridiskais nosaukums ir SIA „Linda-1”. SIA „Linda-1” juridiskais statuss ir sabiedrība ar ierobežotu sabiedrību „Linda-1” jeb SIA. SIA „Linda-1” ir kapitālsabiedrība. Uzņēmums dibināts 1993. gada 8. decembrī. Uzņēmums Komercreģistrā ierakstīts 2004. gada 23. septembrī, tā reģistrācijas apliecības numurs 40003167227.

Apskatot viesnīcas „Hotel Kandava” darbības virzienus, jāsecina, ka tā piedāvājumā ir banketu apkalpošana, saunas, džakuzi un restorāna pakalpojumi, kā arī konferenču un semināru telpu īre.

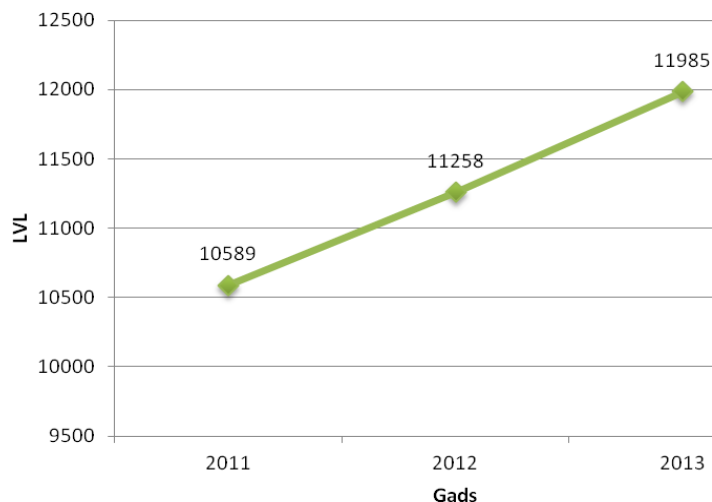
Uzņēmuma darbību raksturo pamatā 3 rādītāji, tie ir neto apgrozījums, bruto peļņa un neto peļņa. Ar uzņēmuma „Hotel Kandava” neto apgrozījumu no 2011.-2013. gadam iespējams iepazīties 5.attēlā.



5. attēls. Restorāna „Hotel Kandava” neto apgrozījums no 2011.-2013. gadam (autore)

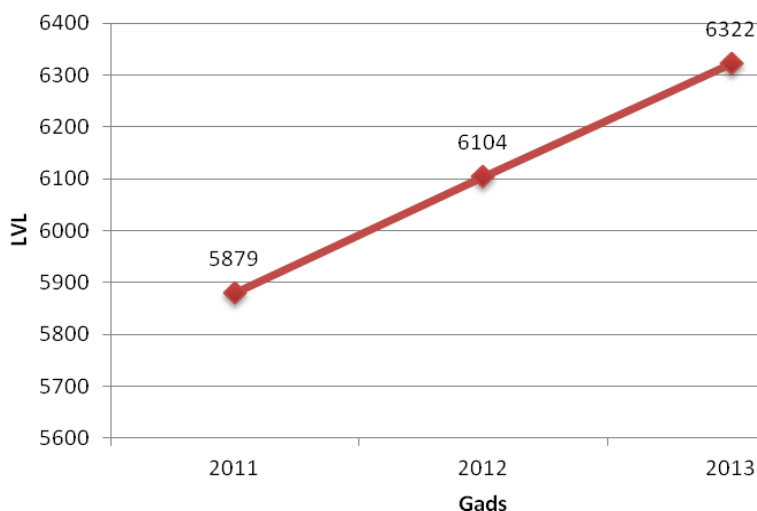
No 5. attēla redzams, ka uzņēmuma neto apgrozījums pēdējos gados palielinās no 15698LVL 2011. gadā līdz 26931LVL 2013. gadā. Tas saistīts gan ar nozares ietekmi, gan arī cilvēku maksātspējas palielināšanos. Uzņēmums klientu skaits palielinājies pēdējos gados, jo lielā mērā šo restorānu citiem ieteikuši tie, kas jau tajā ir bijuši. Autore uzskata, ka uzņēmumam

nepieciešams arī nākotnē veicināt mārketinga aktivitāšu nodrošināšanu sekmīgas klientu piesaistes procesā. To iespējams panākt izstrādājot mārketinga plānu un piesaistot mārketinga speciālistu pakalpojuma sniegšanai.



6. attēls. Restorāna „Hotel Kandava” bruto peļņa no 2011.-2013. gadam (autore)

No 6.attēla redzams, ka restorāna bruto peļņa ir strauji palielinājusies. Ja 2011. gadā tā bija 10589LVL, tad 2013. gadā tā ir 11985LVL. Tas skaidrojams ar uzņēmuma neto apgrozījuma pieaugumu, ko veicinājis klientu skaita pieaugums. Paralēli tam pieaugusi arī uzņēmuma neto peļņa (sk. 7.attēlu.).



7. attēls. Restorāna „Hotel Kandava” neto peļņa no 2011.-2013. gadam (autore)

7.attēlā redzams, ka restorāna „Hotel Kandava” neto peļņas dinamika ir paralēla bruto peļņas dinamikai, proti, vērojams tās pieaugums. 2011. gadā neto peļņa sastādīja 5879 LVL, 2012. gadā – 6104 LVL, bet 2013. gadā – 6322 LVL. Restorāna vadībai būtu nepieciešams

domāt nākotnē par klientu skaita palielināšanu, tādējādi nodrošinot uzņēmumam stabilus finanšu rādītājus.

2.2. „Hotel Kandava” iekšējā vide

Uzņēmuma iekšējā vide ir viens no galvenajiem faktoriem veiksmīgai uzņēmuma pastāvēšanai nākotnē. Arī no mārketinga speciālista viedokļa uzņēmuma iekšējā vide ir nozīmīga, jo kultūra, iekšējie likumi un noteikumi, hierarhija un tradīcijas neizbēgami veidos uzņēmuma publisko tēlu. Sevišķi svarīgs publiskais tēls ir tiem uzņēmumiem, kuri darbojas pakalpojumu sniegšanas jomā. Tas ir būtiski arī viesnīcas „Hotel Kandava” vadībai.

Uzņēmuma iekšējā vide ir galvenie organizācijas funkcionēšanas nosacījumi un faktori, kas izveidojas tās menedžmenta darbības rezultātā. (Praude, 2012, 93)

Organizācijas iekšējās vides galvenie elementi ir:

- mērķi;
- darbinieki;
- struktūra;
- organizācijas kultūrvērtības;
- tehnoloģijas.

Viens no svarīgākajiem iekšējās vides elementiem ir tā mērķis. Uzņēmuma mērķis ir virzītājspēks, kas jebkura uzņēmuma darbiniekiem ļauj saprast uzņēmuma vadības plānu, virzību, uz ko uzņēmums vēlas iet, ko sasniegt. Uzņēmuma mērķi vēlams skaidrot arī tā darbiniekiem, jo tikai uzņēmuma vadība kopā ar darbiniekiem komandā spēj sasniegt uzņēmuma kopējos mērķus.

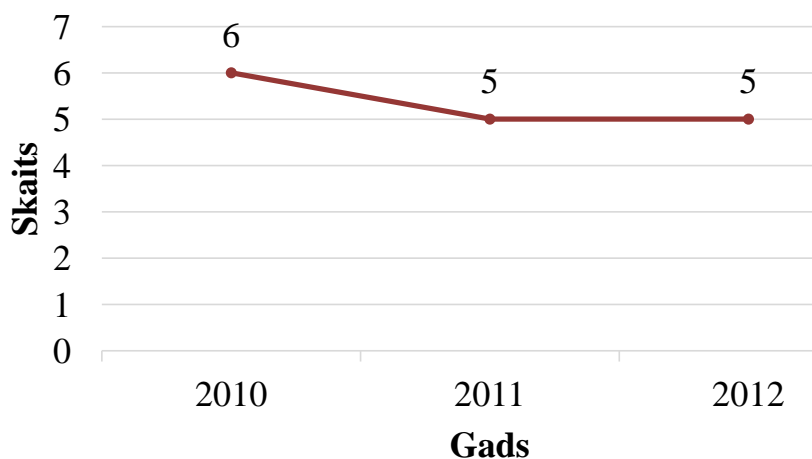
Viesnīcas „Hotel Kandava” mērķis ir sniegt kvalitatīvus izmitināšanas un ēdināšanas pakalpojumus. Uzņēmums attiecībā uz viesnīcu „Hotel Kandava” izvirzījis arī stratēģisko, taktisko un operatīvo mērķi.

- Viesnīcas stratēģiskais mērķis – papildināt restorāna sniegto pakalpojuma klāstu attiecībā uz ēdināšanas jomu, tas ļautu nākotnē veiksmīgi konkurēt ar citiem ēdināšanas uzņēmumiem Kandavā.
- Taktiskais mērķis – finansējuma piesaiste restorāna paplašināšanai un pakalpojuma paplašināšanai.
- Operatīvais mērķis – kļūt par vadošo uzņēmumu ēdināšanas jomā, palielināt klienta skaitu, tādējādi palielinot arī uzņēmuma neto apgrozījumu.

Darbinieki ir organizācijā strādājošie cilvēki, kuri izturas atbilstoši personiskajām īpašībām un organizācijas iekšējās un ārējās vides apstākļiem. (Praude, 2012, 97) Balstoties uz nejausību menedžmenta skolas pārstāvja F.Figlera pētījumiem, pierādīts, ka grupas darbība ir atkarīga no menedžera spējas izvēlēties darba stilu atkarībā no esošās situācijas labvēlīguma. Kā agrākie amerikāņu zinātnieki, arī F. Teilors uzskata uzdevumus un darbiniekus par vissvarīgākajiem faktoriem, bet izdala gan darbinieku grupu kopumā, gan darbiniekus kā atsevišķus grupas locekļus.

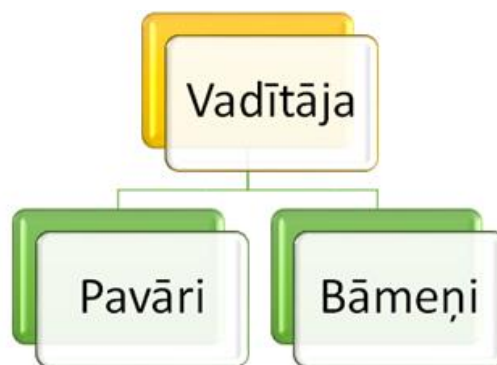
Arī viesnīcā „Hotel Kandava” darbaspēka resursi ir vieni no galvenajiem resursiem. Darbinieku zināšanas, spēja parādīt sevi klientu priekšā un prezentēt uzņēmumu ir svarīgi pakalpojumu sniedošiem uzņēmumiem. Tādēļ liela vērība no vadības puses tiek pievērsta tieši darbiniekiem.

Restorānā viesnīcā „Hotel Kandava” nodarbināti 5 darbinieki – 2 pavāri, 2 bārmeņi (oficianti) un vadītāja. Ar uzņēmuma darbinieku skaita izmaiņām no 2010.-2012. gadam iespējams iepazīties 8.attēlā.



8. attēls. Restorāna „Hotel Kandava” darbinieku skaita dinamika (darba autore)

Apskatot 8.attēlu redzams, ka restorānā „Hotel Kandava” darbinieku skaits pēdējos gados ir stabils un nemainīgs, proti, tie ir 5 darbinieki. 2010. gadā restorānā tika nodarbināti 6 darbinieki, tomēr ņemot vērā esošo ekonomisko situāciju tika pieņemts lēmums par darbinieka atlaišanu un pienākumu sadali starp pārējiem darbiniekiem. Attiecībā uz darbinieku pakļautību jāsaprot, ka visi tā darbinieki ir pakļauti restorāna vadītājam (sk. 9. attēlu).



9. attēls. Restorāna „Hotel Kandava” organizācijas struktūra (darba autore)

No 9. attēla redzams, ka viesnīcas restorānu vada tā vadītāja, kuras pakļautībā ir 2 pavāri un 2 bārmeņi. Attiecībā uz vadītājas un darbinieku attiecībām jāsecina, ka tās ir draudzīgas, kolektīvs ir saliedēts, restorāna vadītāja ir pretimnākoša, laipna un atsaucīga. Restorāna darbinieki droši var griezties pie vadītājas, ja viņiem rodas kādi jautājumi, problēmas, vadītāja kopīgi ar darbinieku centīsies rast pēc iespējas ātrāku un pareizāku risinājumu. Nereti vadītāja vēlas uzzināt arī darbinieku viedokli par dažādiem svarīgiem jautājumiem. Turklāt dažreiz padotie darbinieki tiek iesaistīti aktivitātēs, kas saistīti ar mērķu sasniegšanu, tādējādi var teikt, ka uzņēmumā darbības notiek gan horizontālā, gan vertikālā līmenī. Autore secina, ka tas ir pozitīvi, jo tādējādi visi uzņēmuma darbinieki tiek iesaistīti kopējā mērķa sasniegšanā.

Šeit arī jāatzīmē tas, ka uzņēmuma vadītāja rūpējas par saviem darbiniekiem, lai tie būtu zinoši un kompetenti strādāt savā jomā. Pirmkārt, vadītāja rūpējas par darbinieku atbilstību sanitārajām normām, tādējādi darbinieki iziet sanitāro minimumu, lai varētu darboties apkalpošanas jomā. Darbiniekiem jāiziet arī kases aparāta kursi. Svarīgi ir tas, ka restorāna vadītāja rūpējas par to, lai darbinieki būtu zinoši savā jomā, kas ir būtiski tieši pakalpojuma sniegšanas uzņēmumos. Tāpēc vadītāja uzskata, ka iepazīšanās ar darba apstākļiem jānotiek tik ilgi, līdz darbinieks jūtas drošs stāties savos darba pienākumos bez citu darbinieku palīdzības.

Analizējot iegūto informāciju, autore secina, ka starp restorāna darbiniekiem valda draudzīgas un sirsnīgas attiecības, kolektīvs ir saliedēts un nepieciešamības gadījumā viens otram palīdz, neatsaka padomu kādā jautājumā. Autore uzskata, ka šādas darbinieku attiecības iespējamas pie labi izveidotas organizācijas kultūras. Organizācijas kultūru uzņēmumā pamatā veido dažādi kopīgi kolektīva pasākumi. Pamatā tie ir restorāna darbinieku dzimšanas dienu atzīmēšana un kopīgs pasākums Ziemassvētkos, kad visi uzņēmuma darbinieki dodas kopīgā darba devēja apmaksātā ekskursijā. Kā piemēru šeit varētu minēt ekskursiju uz Zviedru cepuri, kuras ietvaros darbinieki rīkoja slēpošanas sacensības. Citus gadus ekskursijas tika rīkotas arī uz kino Forum Cinemas un Līvu Akvaparku.

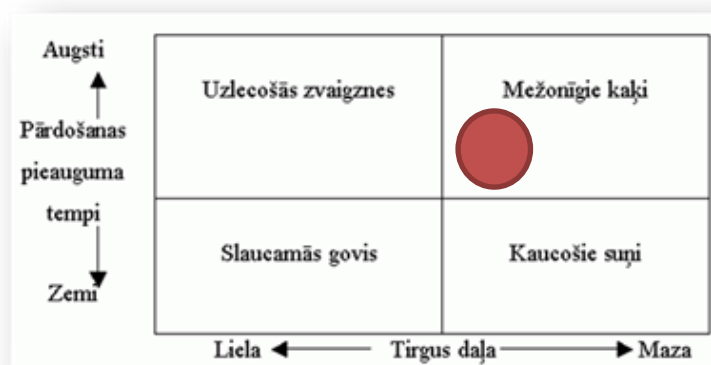
Šādi pasākumi ne tikai restorāna darbiniekiem izrauties no ikdienas rutīnas, bet saliedēt kolektīvu. Jāatzīmē, ka tas ir svarīgi, jo uzņēmuma galvenais resurss tā darbības nodrošināšanai ir tā darbinieki. Tieši lielā mērā no restorāna darbinieku aktivitātēm un apkalpošanas servisa ir atkarīgs tas, vai restorāna apmeklētāji restorānā iegriezīsies atkārtoti vai tomēr izvēlēsies citu restorānu. Restorāna darbinieki ir tie, kas rāda priekšstatu par restorānu kopumā. Tā iemesla dēļ ir svarīgi, lai restorāns sevi parādītu no tās labākās puses, lai tajā arī turpmāk iegrieztos gan patstāvīgie klienti, gan to kā pastāvīgu restorānu izvēlētos arī jauni klienti.

2.3. „Hotel Kandava” produktu un pakalpojumu raksturojums

Uzņēmums „Hotel Kandava” sniedz ēdināšanas pakalpojumus viesnīcā „Hotel Kandava”. Restorāna ēdienkarte ir pietiekami plaša, lai sev tīkamāko tajā varētu atrast ikviens. Tiek piedāvāts gan zupas, salāti, uzkodas, gan plašā klāstā otrie ēdieni un deserti. Padomāts ir arī par veģetāriešiem, tādējādi restorāna ēdienkartē iekļauti arī veģetāri ēdieni. Ar restorāna ēdienkarti iespējams iepazīties darba 1. pielikumā.

Raksturojot uzņēmuma ēdināšanas pakalpojumu, autore secina, ka tas ir pakalpojums, kas balstās uz iekārtu un apkalpojošā personāla izmantošanu un neprasa klientu piedalīšanos šajā procesā. Vērtējot pakalpojumu pēc tā dažādības, autore secina, ka restorāna ēdienkarte ir pietiekami plaša, lai sev tīkamāko tajā varētu atrast ikviens. Tiek piedāvāts gan zupas, salāti, uzkodas, gan plašā klāstā otrie ēdieni un deserti. Padomāts ir arī par veģetāriešiem, tādējādi restorāna ēdienkartē iekļauti arī veģetāri ēdieni.

Ēdienkartē sastopamie ēdieni tiek pagatavoti turpat uz vietas, nekas netiek pirīts no citiem restorāniem un sildīts mikroviļņu krāsnī, visa produkcija ir svaigi pagatavota. Arī attiecībā uz pakalpojuma kvalitāti neko sliktu nevar piebilst, jo uzņēmuma darbinieki strādā profesionāli.



10. attēls. Restorāna „Hotel Kandava” Bostonas matrica (autore)

Veicot produkta tirgus daļas izpēti, autore secina, ka restorāna pakalpojumi pēc Bostonas matricas ierindojami kā preces – mežonīgie kaķi. Tas nozīmē to, ka tirgus daļa ir maza, bet ir iespējamās lielas izaugsmes iespējas, ko varēs īstenot, ja būs iespējamie resursi un zināšanas. Perspektivitāte produktam nav īsti skaidra, jo augošs tirgus piesaistīs arvien jaunus dalībniekus, tādēļ to dažreiz dēvē par „Rūpju bērnu”.

Izvērtējot jaunu produktu izstrādes un ieviešanas tirgū politiku, autore uzskata, ka restorānam ir iespējams paplašināties savu darbību veicot divos virzienos, izveidojot bistro, gan atstājot jau esošo restorānu, tajā sniedzot vēl kvalitatīvāku pakalpojumu. Līdz ar to pēc Ansofa matricas tā varētu būt tirgus attīstības stratēģija, kas uzņēmumam jāīsteno pēc saviem pakalpojumiem.

Tirgus attīstības stratēģijas efektu nodrošina, apgūstot jauns tirgus segmentus, kuros pieprasījums pēc esošajiem produktiem ir pietiekami liels, lai gūtu peļņu. Sekmju nodrošināšanai jāpastiprina reklāmas iedarbība un pircēju informētība. Tirgus ekonomiskas viena no aksiomām ir tā, ka jauns produkts rada jaunu tirgu. Uzņēmumi bieži vien neaprobežojas ar vienu jaunu produktu, bet piemēro diversifikācijas stratēģiju: vienlaikus izgatavo dažādus produktus, orientējoties uz atšķirīgiem pircēju tipiem; izmanto dažādas tirdzniecības formas.

Vērtējot sniegtā pakalpojuma cenu politiku, jāatzīmē, ka restorāna ēdienkartē esošais piedāvājums cenu ziņā ir pieņemams jebkuram Latvijas iedzīvotājam, jo vidējā cena pae dienas piedāvājumu, kas ir komplekts (zupa, otrais ēdiens un saldaiss ēdiens) izmaksā vidēji 3,65EUR. Uzņēmuma „Hotel Kandava” darbiniekiem cenas ir vēl pieņemamākas, proti, 2,85EUR par identisku komplektu. Cenas ir demokrātiskas un konkurētspējīgas, tās uzņēmumam nes peļņu. Cenu veidošanas stratēģija sevī iekļauj dažādas atlaides darbiniekiem, gan arī restorāna apmeklētājiem, kā arī izstrādāti īpaši piedāvājumi.

Attiecībā uz cenu veidošanu restorāns piekopj tīro konkurenci, kad tiek mēģināts ierobežot cenu patstāvību, galvenais ir diferencēt produktu, lai pastāvētu tirgū. Arī restorāna vadītāja ir noteikusi, ka restorāna ēdienkartes cenu piedāvājumam jābūt konkurētspējīgam un pieejamam jebkuram apmeklētājam. Analizējot restorāna atrašanās vietu, autore secina, ka tas atrodas pievilcīgā vietā – pašā Kandavas centrā. Tas ir pozitīvi gan no tā viedokļa, ka uzņēmuma esošie un potenciālie klienti var ērti nokļūt restorānā, tas ir pieejams un viegli sasniedzams, gan arī uzņēmuma sadarbības partneriem nav nekādu problēmu ar nepieciešamo izejvielu un materiālu piegādi.

Analizējot mārketinga komunikāciju pieejamību uzņēmumā „Hotel Kandava”, jāsecina, ka praktiski tiek izmantoti maz līdzekļu, lai par restorāna akcijām un piedāvājumiem informētu sabiedrību. Pirmkārt, tā ir vides reklāma Kandavā, kur stenda un plakātu veidā par ikdienas akcijām un piedāvājumiem tiek informēta sabiedrība. Pēc autores domām, restorānam būtu

jāveic vairāk mārketinga aktivitāšu, lai piesaistītu vairāk potenciālo klientu. Pirmkārt, tā ir reklāma vietējos masu medijos kā, piemēram, laikrakstā „Neatkarīgās Tukuma ziņas”, „Talsu vēstis” un radio - Kurzemes radio. Tāpat varētu tikt paplašināta viesnīcas mājas lapa, kuru ik dienu atjaunotu ar dienas labākajiem piedāvājumiem, kā arī izveidoti bukleti, skrejlapas, kas tiktu izmantots kā tiešais mārketingas.

Attiecībā uz cilvēkiem, kas iesaistīti laba servisa nodrošināšanā un zīmola reputācijas saglabāšanā, protams, tie ir restorāna darbinieki. Vienlīdz svarīga ir gan vadītāja darbības, sadarbība ar partneriem, gan arī pārējo darbinieku attieksme pret klientiem, apkalpošanas kvalitāte u.c. Serviss tiek nodrošināts, apkalpojot katru klientu, noskaidrojot viņa vēlmes un piedāvājot, iesakot klientam piemērotāko risinājumu. Servisa izmantošanas pieredze restorānā ir noderīga, jo ļauj noteikt pastāvošās problēmas un to pilnveidot nākotnē.

2.4. Konkurences situācijas analīze

Apskatot sabiedriskās ēdināšanas vispārējo situāciju Latvijā, jāsecina, ka lielāko tirgus daļu (86 % 2010.gadā) aizņem atklāta tipa uzņēmumi (restorāni, kafējnīcas, bāri), taču to skaitam ir tendence samazināties – 2009.gadā to bija 88 %. Ekonomiskās krīzes rezultātā mazinājies bāru skaits, taču pieaudzis ēdināšanas uzņēmumu skaits, kas ražo gatavos ēdienus uz līguma pamata (slēgta tipa ēdināšanas uzņēmumi, kā arī izbraukuma ēdināšanu sniedzotie uzņēmumi). Latvijā galveno konkurenci veido ātrās apkalpošanas uzņēmumu straujš pieaugums, ko lielā mērā nosaka cilvēku dzīvesveids. Pēdējos gados ātrās apkalpošanas restorāni McDonalds un Hesburger izpleš uzņēmumu tīklu arī ārpus galvaspilsētas. Daudz jaunu uzņēmumu piedāvā specializētu produkciju, piemēram, plašs ir konditoreju, Āzijas virtuvju, kebabu u.c. viendabīgu produktu piedāvājums. Acīmredzot pašreizējās ekonomikas apstākļos cilvēku interese tiek pievērsta ēdināšanas uzņēmumiem, kuri spēj piedāvāt lētākus un vienkāršākus produktus.³ (Ēdināšanas nozari ietekmējošo politisko, ekonomisko, sociālo, tehnisko faktoru (PEST) izvērtējams Latvijā, 2011) Ar galvenajiem rādītājiem ēdināšanas nozarē iespējams iepazīties 1.tabulā.

³ *Ēdināšanas nozari ietekmējošo politisko, ekonomisko, sociālo, tehnisko faktoru (PEST) izvērtējums Latvijā.* (2011). Pieejams: http://www.mtshospitality.com/pluginfile.php/37/mod_page/content/40/PEST%20Latvija_12.pdf

1.tabula. Ēdināšanas nozares raksturojums (Autore)

Rādītājs	2010	2011	2012
Ēdināšanas uzņēmumu skaits Latvijā	2734	2838	2978
Neto apgrozījums, milj. EUR	316,09	328,42	333,02
Peļņa vai zaudējumi, EUR	-22,5	-11,3	-5,1
IKP ēdināšanas nozarē	1,3	1,5	1,5
Nodarbināto skaits	20 149	19 505	18 412

Apskatot 1.tabulu redzams, ka gan ēdināšanas uzņēmumu skaits, gan arī neto apgrozījums ēdināšanas nozarē palielinājies, proti, ja 2010. gadā bija 2734 ēdināšanas uzņēmumi, tad 2012. gadā tie ir jau 2978. Arī neto apgrozījums no 316,09 milj.EUR 2010. gadā pieaudzis līdz 333,02 milj.EUR 2012. gadā.

Raksturojot **konkurences situāciju nozarē**, kurā darbojas uzņēmums „Hotel Kandava”, jāņem vērā M.Portera izstrādātais piecu konkurentu spēku modelis. M.Portera modelis palīdz noskaidrot ārējos spēkus (tiešās ietekmes ārējās vides apstākļus), kas ietekmē konkurenci konkrētajā nozarē, jo, kā uzskata M. Porters, stratēģijai jābalstās tirgū, kur darbojas organizācija. Ar M.Portera piecu konkurences spēku modeli ēdināšanas pakalpojumu nozarē iespējams iepazīties 11. attēlā.



11. attēls. M.Portera piecu konkurences spēku modelis (Porter, 2011)

M.Portera konkurences spēka modeļa ietvaros ēdināšanas pakalpojuma nozarē tiek analizēti pieci konkurences spēki – esošās konkurences pakāpe, jaunienācēji, pircēji, aizstājēji un piegādātāji.

Sniedzot esošās konkurences pakāpes novērtējumu ēdināšanas pakalpojuma nozarē, autore šo konkurences spēku vērtē ar augstāko atzīmi jeb atzīmi 5 (katrs konkurences spēks novērtēts ar atzīmi no 1-5). Autore šādu vērtējumu sniedz tā iemesla dēļ, ka šajā nozarē jebkuram sabiedrības loceklim ir viegli uzsākt uzņēmējdarbību, šādu atzīmi autore sniedz arī tādēļ, ka konkurentu jeb ēdināšanas pakalpojumu sniedzēju jau tā ir daudz un to skaitam palielinoties, palielinās arī konkurences līmenis nozarē.

Attiecībā uz jaunienācēju draudiem, arī šo konkurences spēku autore vērtē ar atzīmi 5. Kā jau iepriekš tika minēts, nozarē ir daudz konkurentu, šajā nozarē ir viegli uzsākt uzņēmējdarbību. Attiecībā uz pircēju jeb klientu nozīmi nozarē autore secina, ka arī šis konkurenci ietekmējošs faktors jānovērtē ar atzīmi 5, jo lielā mērā tieši no uzņēmuma klientiem, to skaita un vēlmēm atkarīgs tas, vai restorānu apmeklēs pietiekoši liels skaits apmeklētāju, vai uzņēmumam būs pietiekoši liels apgrozījums. Liela nozīme ir arī pakalpojuma cenai, jo arī no tās ir atkarīgs, vai klienti apmeklēs tieši to restorānu vai izvēlēsies konkurentu pakalpojumus.

Attiecībā uz aizstājējproduktu draudiem, jāatzīmē, ka ēdināšanas pakalpojuma nozarē restorāna pakalpojumi pēc autores domām ir viegli aizstājami, jo jebkurš no mums var izvēlēties apmeklēt citu restorānu vai nopirkt visu nepieciešamo un ēst mājas apstākļos, līdz ar to šo draudu autore novērtē ar atzīmi 3. Ēdināšanas pakalpojumu nozare tiek vērtēta arī pēc piegādātāju draudiem šajā nozarē. Arī piegādātāju šajā nozarē pēc autores domām ir pietiekoši daudz, lai jebkurš restorāns varētu izvēlēties sev to vistīkamāko, līdz ar to arī šo draudu autore vērtē ar atzīmi 3.

Autore veic sekojošu konkurentu salīdzinājumu – viesnīcas „Hotel Kandava”, „Guest House Pils”, „Romance” un „Plost” salīdzinājumu.

Viesu nams „Guest House Pils” atrodas Kandavā, netālu no Abavas upes, 100 kilometru jeb aptuveni 1,5 stundas brauciena attālumā no Rīgas. Viesu nama Pils ēka ir viena no vissienākajām ēkām pilsētā. Viesu nams ir netālu no vecās bruņinieku pils drupām un Pulvertorņa. Viesiem tiek piedāvāti ērti numuri. Viesu namam pirmajā stāvā ir kafejnīca, kā arī viesu rīcībā ir āra terase, kurā vasarā viesi var baudīt maltītes un vērot skatu uz pili. Viesu namā ir 6 labiekārtotas viesu istabas ar dažādu gultu skaitu. Nepieciešamības gadījumā ir iespēja klāt papildus vietas.

Viesu nams „Romance” atrodas Kandavā, tas piedāvā 70m² lielu svinību zāli un terasi viesu skaitam līdz 50 personām. Mājas otrajā stāvā ir izvietoti 11 labiekārtoti numuriņi (30

gultasvietas), kur var izguldīt pasākuma viesus, savukārt pārējiem viesiem tiek piedāvāta nakšņošanu mājas mansardā, kur speciāli šim nolūkam izveidota telpa ar 15 gultasvietām.

Tūrisma un atpūtas centrs „Plosti” atrodas Kandavas novadā. 2004. gada pavasarī „Plostos” tika uzceltas 12 jaunas, moderni aprīkotas četrvietīgas ģimenes mājiņas - apartamenti, pirts ar mazo svinību zāli, kā arī tika pilnībā atjaunota svinību zāle lielākiem pasākumiem. „Plosti” ir pārtapuši par modernu atpūtas un izklaides vietu, kas ikvienam atpūtniekam piedāvā kvalitatīvus pakalpojumus un augsta līmeņa servisu.

Darba ietvaros autore veic arī *konkurentu priekšrocību, trūkumu analīzi* (skat. 2.tabulu). Analīze tiek veikta pamatojoties uz vairākiem autores izvirzītiem kritērijiem. Galvenie kritēriji ir sekojoši – atpazīstamība, atrašanās vieta, numuriņu klāsts, apkalpošana, cena, restorāna esamība viesnīcā. Autore uzskata, ka tieši šie kritēriji pēc viņas domām ir vissvarīgākie ēdināšanas nozarē. Izvirzītie kritēriji tiek vērtēti desmit balles sistēmā no 1-10, katram kritērijam sniedzot savu novērtējumu šajā vērtējumu skalā.

2.tabula. Viesnīcas „Hotel Kandava” un to konkurentu salīdzinājums (Autore)

		„Hotel Kandava”	„Guest House Pils”	„Romance”	„Plosti”
1.	Atpazīstamība	6	6	6	6
2.	Atrašanās vieta	8	9	6	5
3.	Numuriņu klāsts	7	8	6	8
4.	Apkalpošana	9	8	7	7
5.	Cena	7	8	7	6
6.	Restorāna esamība viesnīcā	9	9	6	9
	Kopā	46	48	38	41

Apskatot 2.tabulu, redzams, ka vislielākais punktu skaits ir viesnīcai „Guest House Pils”, kas par 2 punktiem apsteidz viesnīcu „Hotel Kandava”. Viesnīcas „Guest House Pils” priekšrocības pret uzņēmumu „Hotel Kandava” ir tā atrašanās vieta, numuriņu klāsts un tā pieņemamās cenas. Līdz ar to autore iesaka viesnīcas „Hotel Kandava” vadībai izvērtēt cenu politiku nākotnē. Salīdzinot viesnīcas „Hotel Kandava” un „Guest House Pils” cenu pakalpojumu autore secina, ka vidējā cena par nakti zemāka ir viesnīcā „Guest House Pils” – sākot no 30€ par nakti. Viesnīcas „Hotel Kandava” vidējā cena par nakti ir sākot no 36€.

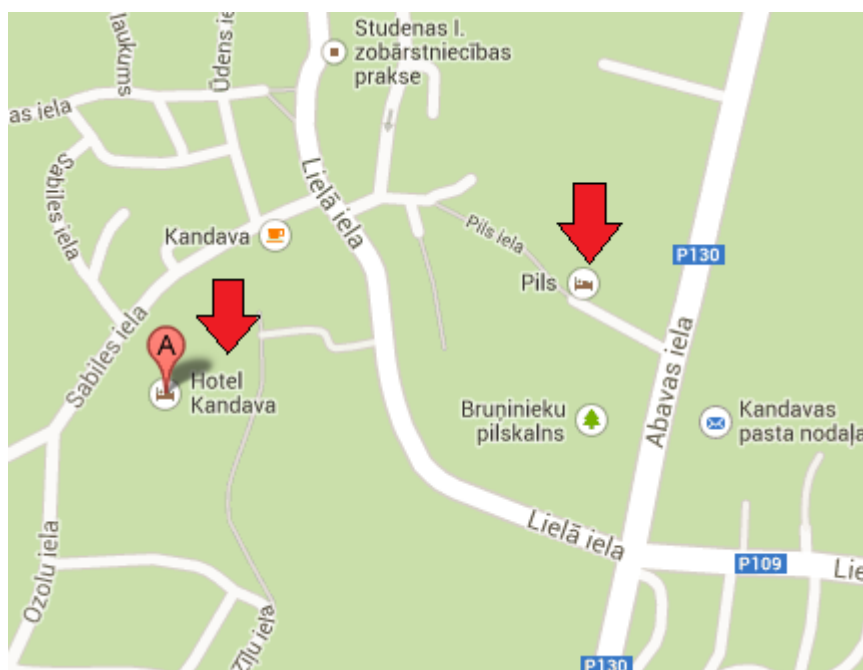
Arī darbinieku prasmes laipni apkalpot klientus un prasme pārdot produktus vai pakalpojumus ir tiešā mērā saistīta ar uzņēmuma finansiālajiem rādītājiem (Hitt, 2001) Turklāt, konkurētspējīgas uzņēmuma darbības nodrošināšanai, sevišķi uzņēmumos, kur uzņēmējdarbības veikšanai darbinieku apmācībā un tml. ir nepieciešams ieguldīt ievērojamus laika un finansiālos

līdzekļus, būtiska ir arī darbinieku optimāla rotācija (McKelvie, Davidsson, 2009). Liela loma biznesa konkurētspējas nodrošināšanā neapšaubāmi, ir tiem cilvēkiem, kuri uzņēmumu vada, proti, īpašniekiem un/ vai vadītājiem (piem. Alvarez un Busenitz, 2001).

Uzņēmuma „Hotel Kandava” galvenie konkurētspējas kritēriji ir atrašanās vieta, apkalpošana, produkcijas kvalitāte. Visbūtiskākais konkurētspējas kritērijs ir apkalpošana, jo pēc tās uzņēmuma esošie u potenciālie klienti spriedīs par uzņēmumu.

Attiecībā uz viesnīcas „Hotel Kandava” konkurentiem autore secina, ka tie ir „Guest House Pils” un Kandavā esošajām skolām piederošās kopmītnes. Pēc autores domām vistiešākais viesnīcas un restorāna konkurents „Guest House Pils”, jo arī šajā viesnīcā ir kafējnīca.

Analizējot abu viesnīcu atrašanās vietas, autore secina, ka viesnīca „Guest House Pils” atrodas izdevīgākā atrašanās vietā (sk. 12.attēlu).



12. attēls. Viesnīcu „Hotel Kandava” un „Guest House Pils” atrašanās vieta (autore)

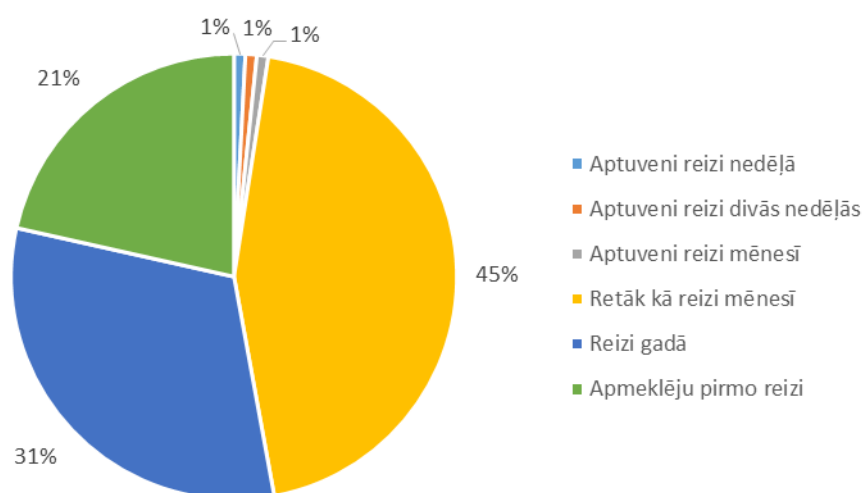
Viesu nams „Guest House Pils” atrodas Kandavā, netālu no Abavas upes, 100 kilometru jeb aptuveni 1,5 stundas brauciena attālumā no Rīgas. Viesu nama Pils ēka ir viena no vissenākajām ēkām pilsētā. Viesu nams ir netālu no vecās bruņinieku pils drupām un Pulvertorņa. Viesiem tiek piedāvāti ērti numuri. Viesu namam pirmajā stāvā ir kafējnīca, kā arī viesu rīcībā ir āra terase, kurā vasarā viesi var baudīt maltītes un vērot skatu uz pili. (Pils, 2013) Viesu namā ir 6 labiekārtotas viesu istabas ar dažādu gultu skaitu. Nepieciešamības gadījumā ir iespēja klāt papildus vietas.

3. „Hotel Kandava” attīstības iespējas nākotnē

3.1. Klientu aptauja

Autore ar anketēšanas palīdzību analizē uzņēmuma „Hotel Kandava” darbību. Lai veiktu anketēšanu, autore sastādījusi anketu (sk. 2.pielikumu). Kopumā tika izdalītas 150 anketas, no kurām atpakaļ tika saņemtas 121 anketa. Apkopojot iegūtās anketas autore secina, ka vidējais vecuma posms, kas apmeklē viesnīcu „Hotel Kandava” ir no 26-35 gadiem. Apmeklētāji pamatā ir ar vidējo vai bakalaura izglītību. Kopumā viesnīcu vīrieši un sievietes apmeklē gandrīz vienādās proporcijās, nedaudz vairāk viesnīcas apmeklētāju ir vīrieši – īpatsvars sastāda līdz 20%.

Kā pirmais jautājums respondentiem tika uzdots, cik bieži Jūs izmantojat viesnīcas „Hotel Kandava” pakalpojumus (sk. 13.attēlu).

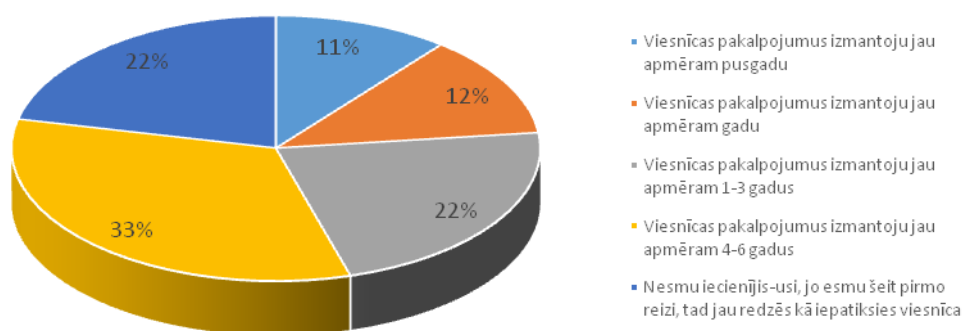


13. attēls. Respondentu atbildes par viesnīcas „Hotel Kandava” pakalpojumu izmantošanu (autore)

Apskatot 13.attēlu, redzams, ka vislielākais respondentu skaits, kas sastāda 45% jeb 54 respondentus viesnīcu apmeklē retāk kā reizi mēnesī. 31% jeb 38 respondentu viesnīcu apmeklējuši reizi gadā, savukārt, 21% jeb 26 respondenti viesnīcu „Hotel Kandava” apmeklē pirmo reizi. Pēc autores domām, pietiekoši liels īpatsvars ir to apmeklētāju skaitam, kas viesnīcu apmeklē pirmo reizi, līdz ar to tieši no tā, kāds būs pirmais iespaids par viesnīcu atstās sekas arī par to, vai klientu skaits palielināsies, vai klienti ieteiks viesnīcu arī citiem. Ļoti mazs ir to

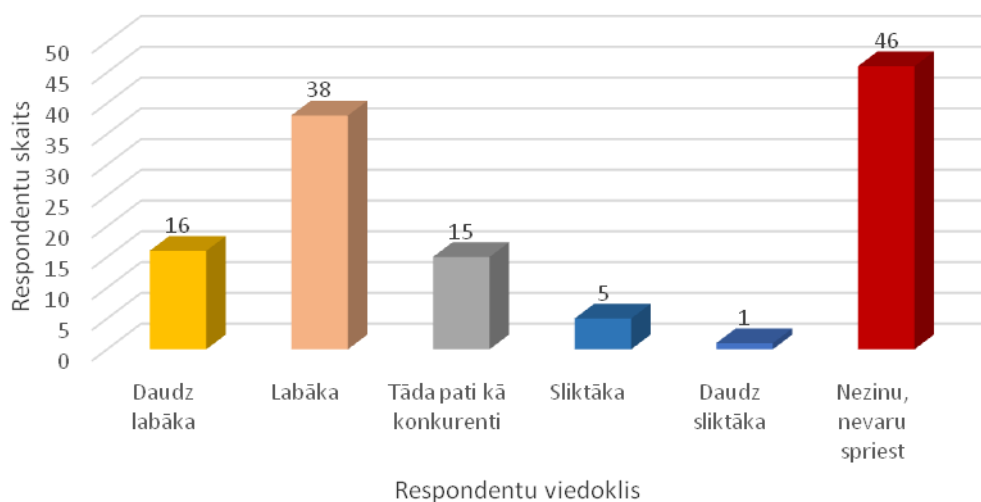
apmeklētāju īpatsvars, kas viesnīcu apmeklē bieži – reizi mēnesī vai biežāk. Līdz ar to, uzņēmuma vadībai nepieciešams domāt par mārketinga aktivitāšu palielināšanu uzņēmumā. Kā jau iepriekš autore minēja, tie varētu būt dažādi bukleti, uzņēmuma mājas lapas paplašināšana un regulāra atjaunināšana, reklāma bannera veidā internetā. Autore uzskata, ka nepieciešams pilnveidot uzņēmuma mājaslapu par aktuālajiem piedāvājumiem, kā arī izvietot informatīvo stendu pie viesnīcas.

Autorei likās saistoši noskaidrot respondentu viedokli attiecībā uz to, cik sen tā klienti ir iecienījuši apmeklēt viesnīcu (skat. 14.attēlu).



14. attēls. Respondentu atbildes par viesnīcas „Hotel Kandava” pakalpojumu izmantošanu (autore)

No 15. attēla redzams, ka visvairāk 33% respondentu viesnīcas pakalpojumus izmanto jau 4-6 gadus, bet 22% respondentu viesnīcu apmeklē jau 1-3 gadus, kas nozīmē, ka viesnīcas lielākais klientu īpatsvars ir tādi klienti, kas tā pakalpojumus izmanto pastāvīgi vairāku gadu garumā. No tā jāsecina, ka viesnīca ir iecienīta šo klientu vidū un var droši teikt, ka arī šie klienti turpinās apmeklēt viesnīcu arī turpmāk. 22% respondentu viesnīcu apmeklē pirmo reizi, tikai 11% viesnīcas pakalpojumus izmanto tikai pusgadu. Ar respondentu viedokli par viesnīcas darbību kopumā iespējams iepazīties 15. attēlā.



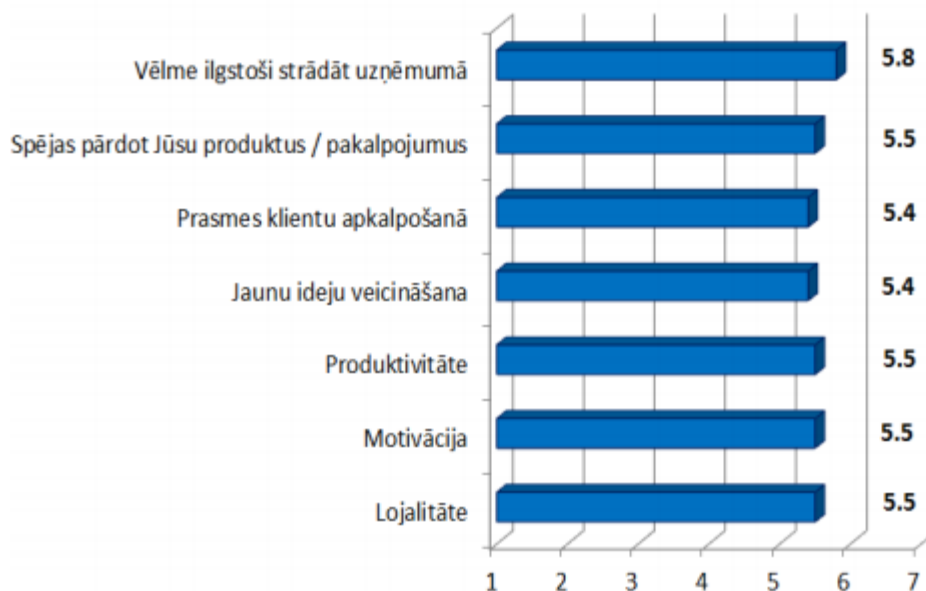
15. attēls. Respondentu atbildes par viesnīcas „Hotel Kandava” darbību (autore)

Analizējot respondentu viedokli par viesnīcas „Hotel Kandava” darbību kopumā, lielākā daļa jeb 46 respondenti nevar spriest par darbību kopumā, kas skaidrojams ar to, ka viņi viesnīcu apmeklēja pirmo reizi vai arī nevar objektīvi spriest par viesnīcas kopējo darbību. 38 respondenti uzskata, ka viesnīca „Hotel Kandava” darbojas labāk par citām viesnīcām, 16 respondenti, ka tās darbība ir daudz labāka par saviem konkurentiem. Tikai 5 respondentu viedokļos autore saskata vērtējumu, ka tā darbība ir daudz sliktāka par konkurentiem.

Lielākā daļa uzņēmēju, neatkarīgi no uzņēmuma lieluma vai pārstāvētās nozares, piekritīs, ka darbinieki ir biznesa veiksmes un konkurētspējas pamatā.

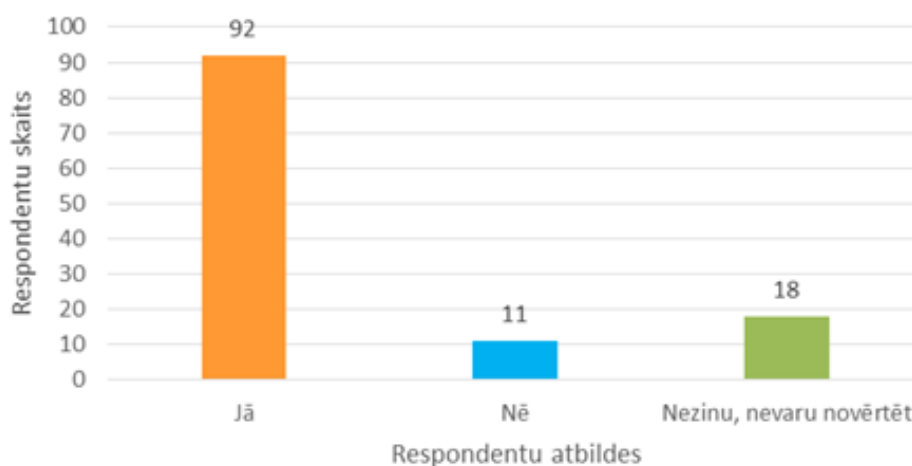
2011. gadā tika veikts pētījums ar nosaukumu „Latvijas uzņēmumu konkurētspēja”. No pētījuma rezultātu apkopojuma var secināt, ka kopumā ar savu darbinieku kvalitāti Latvijas uzņēmumu vadītāji/ īpašnieki ir vairāk apmierināti nekā neapmierināti. Proti, tādi, biznesa konkurētspējai būtiski aspekti, kā darbinieku vēlme ilgstoši strādāt uzņēmumā, prasme pārdot produktus un pakalpojumus, apkalpot klientus, jaunu ideju veicināšana, darbinieku produktivitāte, kā arī motivācija strādāt un lojalitāte, skalā 1-7 (kur „7” apzīmē izteikti konkurētspējīgu cilvēkresursu kvalitāti) ir novērtēti ar 5.5-5.8.

Viens no, iespējams, efektīvākajiem veidiem, kā uzlabot un saglabāt pietiekoši augstu darbinieku kvalitāti, ir investīcijas darbinieku apmācībā. Pētījuma rezultāti rāda, ka arī šajā ziņā Latvijas uzņēmumi ir samēra aktīvi, proti, nedaudz vairāk kā puse no aptaujātajiem uzņēmumiem pēdējā gada laikā ir izglītojuši savus darbiniekus ar mērķi uzlabot to prasmes produktu ražošanai vai pakalpojumu sniegšanai (skat. 16.attēlu).



16.attēls. Darbinieku kopējās efektivitātes vērtējums: uzņēmumu vadības viedoklis
(Sauka, 2011, 11)

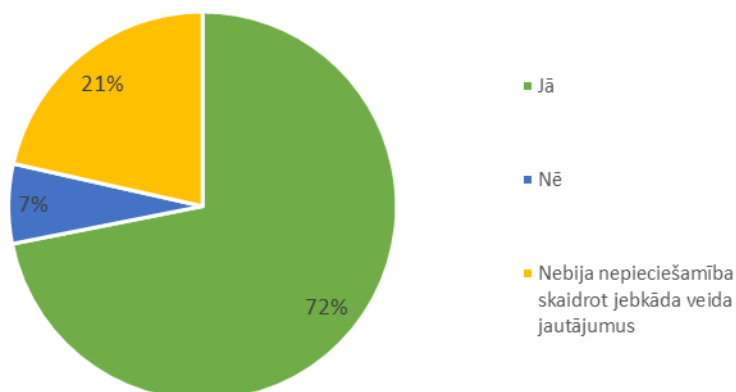
No pētījuma „Latvijas uzņēmumu konkurētspēja” tika secināts, ka darbinieku spējas pārdot preces un pakalpojumus, kā arī klientu apkalpošanas prasmes ir vienas no būtiskākajām. Autorei likās saistoši noskaidrot respondentu viedokli par klientu apkalpošanas līmeni viesnīvā „Hotel Kandava” (sk. 17.attēlu).



17. attēls. Respondentu viedoklis par viesnīcas „Hotel Kandava” apkalpošanas servisu
(autore)

No 17. attēla redzams, ka 92 respondenti bija apmierināti ar viesnīcas apkalpošanas servisu, 18 respondenti nevarēja novērtēt šo pozīciju, bet 11 respondenti apkalpošanas servisu novērtēja kā sliktu. Līdz ar to, pēc autores domām, viesnīcas apkalpošanas serviss ir pietiekoši

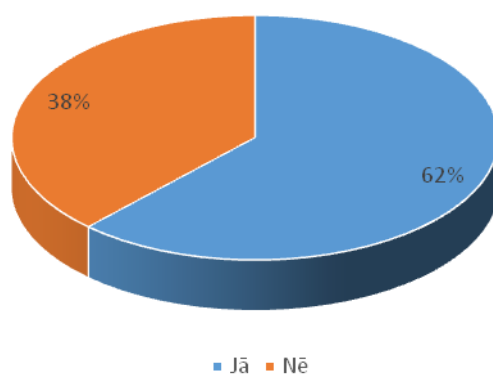
augstā līmenī, ko arī nākotnē būtu nepieciešams saglabāt un noturēt tādā pat ja ne augstākā līmenī.



18. attēls. Respondentu viedoklis par neskaidro jautājumu izskaidrošanu no viesnīcas personāla puses „Hotel Kandava” (autore)

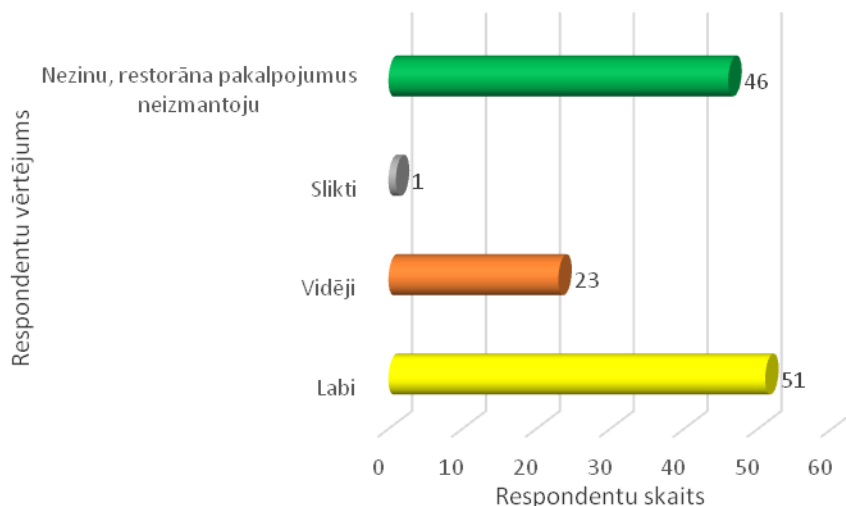
Kā viens no jautājumiem respondentiem tika uzdots, vai viesnīcas apkalpojošais personāls bija pretimnākošs Jums izskaidrojot visus neskaidros jautājumus? Ar iegūtajām atbildēm iespējams iepazīties 17.attēlā. 72% respondentu uzskata, ka neskaidrie jautājumu viesnīcas klientiem tika pietiekoši skaidri un detalizēti izskaidroti. 21% respondentu nebija nekādu neskaidru jautājumu, bet 7% respondentu uzskata, ka nepieciešams detalizētāks skaidrojums viesnīcas klientiem neskaidros jautājumus. Līdz ar to autore secina, ka uzņēmuma darbiniekiem ir ļoti labi jāpārzina savs uzņēmums, kurā tas strādā, lai varētu saviem klientiem visu pareizi un ātri izskaidrot.

Tādējādi pēc autores domām uzņēmuma vadībai būtu arī turpmāk jārīko dažādi kursi, lai savus darbiniekus izglītotu par uzņēmuma kopējo mērķi un jaunumiem uzņēmumā. Respondentiem tika uzdots jautājums par to, vai uzturoties viesnīcā „Hotel Kandava”, izmantojāt arī restorāna pakalpojumus? (Sk. 19.attēlu).



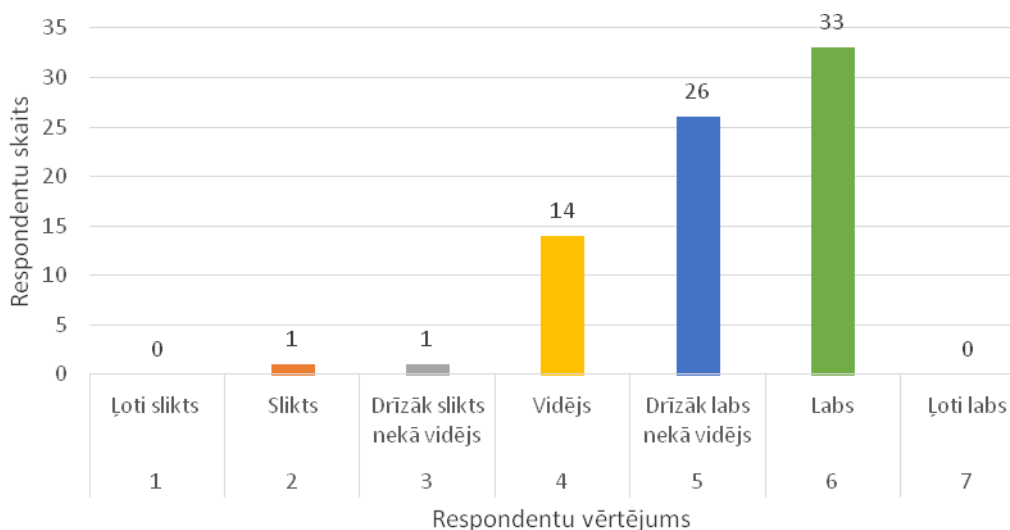
19. attēls. Respondentu viedoklis par restorāna „Hotel Kandava” izmantošanu (autore)

19. attēlā redzams, ka 62% jeb 75 respondenti atrodies viesnīcā „Hotel Kandava” izmantoja arī restorāna pakalpojumus. Šiem respondentiem, kuri bija izmantojuši restorāna pakalpojumus, autore lūdza sniegt to pakalpojumu kvalitāti (skat. 20.attēlu).



20. attēls. Respondentu viedoklis par restorāna „Hotel Kandava” pakalpojumu kvalitāti (autore)

Kopumā lielākā daļa respondentu jeb 51 aptaujātais restorāna pakalpojuma kvalitāti novērtēja kā labu, 23 respondents – kā vidēju, savu viedokli nespēja pamatot 46 respondenti, kas sastādīja to respondentu daļu, kas neizmantoja restorāna pakalpojumus. No tā autore secina, ka arī turpmāk restorāna vadītājam būtu jā rūpējas par to, lai darbinieki sniegtu to augstāko pakalpojumu kvalitāti. Lai noskaidrotu respondentu viedokli par ēdienkarti, autore lūdza respondentus to novērtēt ar atzīmi no 1-7 (skat. 21.attēlu).



21. attēls. Restorāna ēdienkartes vērtējums respondentu skatījumā (autore)

Vērtējot respondentu viedokli par restorāna ēdienkarti, autore secina, ka 33 respondentu to atzinuši par labu esam, 26 respondenti kā – drīzāk labu nekā vidēju, 14 – kā vidēju. Nevienam no respondentiem restorāna ēdienkarti nav minējis kā ļoti labu vai ļoti sliktu. Līdz ar to, arī šajā jautājumā uzņēmuma vadībai nepieciešams domāt, kā noturēt jau esošo līmeni. Tā rezultātā kvalifikācijas darba autore iesaka pārskatīt restorāna ēdienkarti. Ņemot vērā to, ka pašreiz liela popularitāte ir tieši dabīgo un veselīgo produktu vidū.

Lielākā daļa aptaujāto uzņēmuma klientu apkalpošanas politikas uzlabošanai iesaka vairāk izmantot reklāmu un citas priekšrocības attiecībā pret tā sīvākajiem konkurentiem, jo galvenais ir kļūt atpazīstamam citu vidū, lai piesaistītu jaunus klientus.

Tātad, vadoties pēc aptaujas rezultātiem – uzņēmumam „Hotel Kandava” jāpilnveido tā mārketinga aktivitātes un darbinieku pārdošanas prasmes.

3.2. Pasākumi „Hotel Kandava” konkurējošo priekšrocību sekmēšanā

Pēc kvalifikācijas darba autores veiktā pētījuma tika secināts, ka uzņēmuma „Hotel Kandava” galvenās konkurējošās priekšrocības ir tā atrašanās vieta, apkalpošana un produkcijas kvalitāte. Tas sasauca arī ar uzņēmuma stiprajām pusēm, kas atainotas uzņēmuma SVID analīzē (sk. 3.tabulu).

3.tabula. „Hotel Kandava” SVID analīze (Autore)

Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> • Stabili finanšu rādītāji • Vienkārša un efektīva pārvalde • Darbinieku regulāras apmācības • Sniegtā pakalpojuma kvalitāte • Atrašanās vieta • Efektīva klientu apkalpošana • Demokrātiska cenu politika 	<ul style="list-style-type: none"> • Vājš mārketinga pielietojums • Neliels darbinieku skaits • Sabiedrības neinformētība
Iespējas	Draudzi
<ul style="list-style-type: none"> • Papildināt uzņēmuma ēdienkarti ar jauniem piedāvājumiem • Piesaistīt jaunus potenciālos klientus 	<ul style="list-style-type: none"> • Augsti kvalificētu darbinieku trūkums • Liela konkurence ēdināšanas uzņēmumu vidū • Nozares ietekme

Apskatot 3.tabulu, redzams, ka uzņēmumam „Hotel Kandava” ir vairāk stipro pušu, kā vājo pušu un pastāvošo draudu. Tieši uzņēmuma iekšējās vides analīze parāda organizācijas stiprās un vājās puses. Šāda analīze ietver organizācijai pieejamo resursu daudzumu un kvalitātes izvērtēšanu. Parasti to veic SVID analīzes (stiprās un vājās puses, iespējas, draudi) procesa veidā. Šis process ietver organizācijas iekšējo stipro un vājo pušu, kā arī ārējo iespēju un draudu identificēšanu. Izmantojot vērtību ķēdes analīzi, iespējams noteikt organizācijas pamata prasmes un izvērtēt sfēras, kurās organizācija var sasniegt konkurētspējīgu priekšrocību.

Autore uzskata, ka veiktā uzņēmuma SVID analīze ir kā padomdevējs uzņēmuma vadībai pat to, kas uzņēmumā nākotnē būtu nepieciešams uzlabot. Proti, uzņēmumam nepieciešams papildus izsvērt iespējas pielietot dažādus mārketinga instrumentus sabiedrības informēšanai par sevi un saviem pakalpojumiem, kā arī darbinieku skaita un efektivitātes izvērtēšana, lai secinātu, vai esošie darbinieku resursi ir pietiekami esošo un jaunu pienākumu veikšanai.

Autore uzskata, ka uzņēmumam nākotnē nepieciešams pilnveidot pētāmā uzņēmuma konkurējošās priekšrocības. Tam autore izstrādājusi rīcības plānu (sk. 4. tabulu).

4.tabula. „Hotel Kandava” pasākumu plāns konkurētspējīgo priekšrocību pilnveidei
(Autore)

Pasākums	Pasākuma izpildes laiks	Pasākuma izmaksas, EUR
Informatīvu materiālu un bukletu izvietošana par uzņēmumu viesnīcā	4 mēneši	1000
Reklāmas lapiņu izvietošana iedzīvotāju pastkastītēs	6 mēneši	2000
Izdevīgu piedāvājumu izstrāde un ieviešana tuvāko valsts un pašvaldības iestāžu darbiniekiem	6 mēneši	500
Informatīvo zīmju uzstādīšana par restorāna tuvumā	1 gads	x
Kvalifikācijas celšanas kursi	4 mēneši	1000
Tirgus izpēte par dabīgu izejvielu īpatsvara palielināšanu uzņēmuma ēdienkartē	6 mēneši	1000
Uzņēmuma ēdienkartes pārskatīšana un papildināšana	4 mēneši	300
Reklāmas izveide	6 mēneši	2000
Kopā	x	7900

Autore izstrādājusi pasākumu plānu uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību pilnveidei uzņēmumā „Hotel Kandava”.

1. *pasākums. Informatīvu materiālu un bukletu izvietošana par uzņēmumu viesnīcā.* Šī pasākuma izmaksas – 1000EUR. Autore uzskata, ka potenciālais pasākuma izpildes laiks būtu 4 mēneši no lēmuma pieņemšanas brīža. Pasākuma izmaksas sastāda, gan materiālu un bukletu izstrāde, gan samaksa uzņēmuma darbiniekam par šo materiāli izvietošānu viesnīcas telpās.

2. *pasākums. Reklāmas lapiņu izvietošana iedzīvotāju pastkastītēs.* Potenciālās pasākuma izmaksas sastāda 2000EUR, kurās ietilpst maksa par materiāla izstrādi, maketēšanu, kā arī darba samaksa darbiniekam (šajā gadījumā tas varētu būt gan uzņēmuma darbinieki vai samaksa Latvijas Pastam, kuru ietvaros pastnieki izdalītu reklāmas lapiņas).

3. *pasākums. Izdevīgu piedāvājumu izstrāde un ieviešana tuvāko valsts un pašvaldības iestāžu darbiniekiem.* Autore uzskata, ka šim pasākumam nepieciešams apmēram pusgads, jo ēdienkartes pārskatīšana un izstrāde konkrētai klientu grupai ir diezgan darbietilpīga. Kopējās pasākuma izmaksas sastāda 500EUR – darba samaksa uzņēmuma vadītājam par konkrētā pasākuma īstenošanu.

4. *pasākums. Informatīvo zīmju uzstādīšana par restorāna tuvumā.* Potenciālais pasākuma laika periods – viens gads. Uzņēmuma izmaksas nav zināmas, jo tā ir autoceļa informatīvā zīme.

5. *pasākums. Kvalifikācijas celšanas kursi.* Kopējās pasākums izmaksas 1000EUR, kas sastāda maksa par kursiem uzņēmuma darbiniekiem, kā arī transporta izmaksas līdz kursu norises vietai.

6. *pasākums. Tirgus izpēte par dabīgu izejvielu īpatsvara palielināšanu uzņēmuma ēdienkartē.* Kvalifikācijas darba autore uzskata, ka šim pasākumam nepieciešams apmēram pusgads, jo tirgus Kopējās pasākuma izmaksas sastāda 500EUR – darba samaksa uzņēmuma vadītājam par konkrētā pasākuma īstenošanu.

7. *pasākums. Uzņēmuma ēdienkartes pārskatīšana un papildināšana.* Kopējās pasākuma izmaksas sastāda 300EUR. Šajā gadījumā tā ir samaksa uzņēmuma vadītājam par šī pasākuma īstenošanu.

8. *pasākums. Reklāmas izveide.* Šis pasākums uzņēmumam izmaksātu 2000EUR, kurā iekļautas reklāmas izvietošānas un atskaņošānas izmaksas radio, stendu izveide.

Galvenais īpatsvars tiek likts uz uzņēmuma ēdienkartes atjaunošanu, popularizēšanu, jo tas ir viens no galvenajiem faktoriem, kā ietekmē uzņēmums sev nodrošina jaunu klientu piesaisti, jo, ja cilvēks būs apmierināts ar restorāna ēdienkartē esošo ēdienu un dzērienu klāsta daudzveidību un kvalitāti, viņš šajā restorānā iegriezīsies atkārtoti. Turklāt lielā mērā no tā ir atkarīgs arī tas, vai šo restorānu apmeklēs arī vairāk jaunu klientu. Otrs faktors, kuru papildus

nepieciešams uzsvērt, ir restorāna atrašanās vieta un iespējamība piesaistīt jaunus klientus. Restorāns atrodas viesnīcas telpās, līdz ar to autore uzskata, ka to nepieciešams pilnībā izmantot, izstrādājot viesnīcas apmeklētājiem konkrētu piedāvājumu. Izstrādājot izdevīgus piedāvājumus gan pilsētas, novada valsts un pašvaldību darbiniekiem, iespējams panākt iedzīvotāju ieinteresētību par uzņēmumu, kā arī jaunu klientu piesaisti.

Secinājumi

1. Viesnīcas „Hotel Kandava” mērķis ir sniegt kvalitatīvus izmitināšanas un ēdināšanas pakalpojumus. Viesnīcas „Hotel Kandava” piedāvājumā ir banketu apkalpošana, saunas, džakuzi un restorāna pakalpojumi, kā arī konferenču un semināru telpu īre.
2. Uzņēmuma neto apgrozījums pēdējos gados palielinās no 15698 LVL 2011. gadā līdz 26931 LVL 2013. gadā. Restorāna bruto peļņa ir strauji palielinājusies, ja 2011. gadā tā bija 10589 LVL, tad 2013. gadā tā ir 11985 LVL, kas skaidrojams ar uzņēmuma neto apgrozījuma pieaugumu, ko veicinājis klientu skaita pieaugums. 2011. gadā neto peļņa sastādīja 5879 LVL, 2012. gadā – 6104 LVL, bet 2013. gadā – 6322 LVL.
3. Restorānā viesnīcā „Hotel Kandava” nodarbināti 5 darbinieki – 2 pavāri, 2 bārmeņi (oficianti) un vadītāja. Restorāna pakalpojumi pēc Bostonas matricas ierindojami kā preces – mežonīgie kaķi.
4. Organizācijas kultūru uzņēmumā pamatā veido dažādi kopīgi kolektīva pasākumi - restorāna darbinieku dzimšanas dienu atzīmēšana un kopīgs pasākums Ziemassvētkos, kad visi uzņēmuma darbinieki dodas kopīgā darba devēja apmaksātā ekskursijā.
5. Cenu veidošanas stratēģija sevī iekļauj dažādas atlaides darbiniekiem, gan arī restorāna apmeklētājiem, kā arī izstrādāti īpaši piedāvājumi.
6. Galvenie konkurenti ir „Guest House Pils” un Kandavā esošajām skolām piederošās kopmītnes.
7. Uzņēmuma „Hotel Kandava” galvenie konkurētspējas faktori ir atrašanās vieta, apkalpošana, produkcijas kvalitāte. Visbūtiskākais konkurētspējas kritērijs ir apkalpošana, jo pēc tās uzņēmuma esošie u potenciālie klienti spriedīs par uzņēmumu.
8. 33% respondentu viesnīcas pakalpojumus izmanto jau 4-6 gadus, bet 22% respondentu viesnīcu apmeklē jau 1-3 gadus, kas nozīmē, ka viesnīcas lielākais klientu īpatsvars ir tādi klienti, kas tā pakalpojumus izmanto pastāvīgi vairāku gadu garumā. 72% respondentu uzskata, ka neskaidrie jautājumu viesnīcas klientiem tika pietiekoši skaidri un detalizēti izskaidroti.
9. Lielākā daļa respondentu jeb 51 aptaujātais restorāna pakalpojuma kvalitāti novērtēja kā labu, 23 respondents – kā vidēju, 63% respondentu pozitīvi vērtē restorāna darbinieku apkalpošanas servisu, 99% aptaujāto, noteikti ieteiktu arī citiem izmantot restorāna pakalpojumus.

Priekšlikumi

1. Izvietot informatīvos materiālus un bukletus gan „Hotel Kandava” viesnīcā, gan pilsētas un novada iedzīvotāju pastkastītēs.
2. Izstrādāt specializētu piedāvājumu novada privāto uzņēmumu, kā arī valsts un pašvaldību uzņēmumu darbiniekiem.
3. Restorāna ēdienkartes pārskatīšana un pilnveide ar mērķi palielināt gan eko produkcijas īpatsvaru tajā, gan arī veselīga uztura pamatprincipu iestrādes virzību kā vienu no restorāna kvalitātes zīmes attīstīšanu.
4. Darbinieku kvalitātes celšanas kursu nepieciešamības izvērtēšana ar mērķi uzlabot klientu apkalpošanas servisu restorānā.
5. Restorāna mārketinga pasākumu ieviešana – uzņēmuma mājaslapas pilnveide par aktuālajiem piedāvājumiem, informatīvo zīmju – stendu izvietošana, reklāmas izvietošana radio.

Izmantotā literatūra un informācijas avotu saraksts

1. Bahmane, L. (2006.). *Konkurence piena un tā produktu ražošanas tirgū Latvijā*. Rīga: Konkurences padome. Pieejams: <http://www.kp.gov.lv/documents/5c5c19c15946d85bd3797114487953f21acbe185>
2. Binde, J. (2007). Tirgus regulēšanas procesu ietekme uz konkurenci EKT nozarē. *Latvijas Universitātes raksti*, 23.–31. lpp. Rīga: LU.
3. Brennan, R., Canning, L, McDowell, R. (2010). *Business-to-business marketing*. India: C&M Digitals.
4. Caune, J., Dzedons, A. (2009). *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: Lidojošā zivs.
5. Cekuls, A. (2004). Biznesa izlūkošana un tās nozīme uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanai. *Latvijas Universitātes raksti*, 113.–120. lpp. Rīga: LU.
6. Dedkova, J., Skrubkova, D. (2013). Significant Competitiveness Factors of Companies in the Czech Part of the Euroregion Neisse-Nisa-Nysa. In Kelchtermans, S., Beule, F, Proceedings for the 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship (pp. 212–221). Belgium: Cambridge Scholars Press.
7. Deniņš, A. (2005). Inovatīvās uzņēmējdarbības vadība kā uzņēmuma konkurētspējas virzītājspēks. *Latvijas Universitātes raksti*, 56.–62. lpp. Rīga: LU.
8. Gļebova, A., Vasiļjeva L. (2010). Ražošanas uzņēmumu konkurētspējas nodrošināšana Latvijā. *Ekonomiskie pētījumi uzņēmējdarbībā*, 51.–63. lpp. Rīga: RTU.
9. Hitt, L., Bierman, L., Shimizu, K., Kochhar R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource based perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 13–28.
10. Konkurences likums. (04.10.2001). LR likums. redakcija: 01.01.2014. Rīga: Latvijas
11. Li Xu, A., Tjoa, M., Chaudhry S.S. (2007). *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II Volume 2*. China: Springer Science & Business Media
12. Lībermanis, G. (2007). *Tirgus, cenas, konkurence*. Rīga: SIA „Jumi”.
13. Magretta, J. (2013). *Regional competitiveness*. Harvard Business Press.
14. McKelvie, A., Davidsson, P (2009). *From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms*. *British Journal of Management*, 20, 63–80.
15. Pančenko Ē. (2007.). Konkurence-svarīgs ekonomikas attīstības virzītājspēks. Rīga: Komersanta Vēstnesis Rīga. Pieejams: <http://www.kvestnesis.lv/?menu=doc&id=152282>
16. Pančenko Ē. (2007.). Konkurence-svarīgs ekonomikas attīstības virzītājspēks. Rīga: Komersanta Vēstnesis Rīga. Pieejams: <http://www.kvestnesis.lv/index.php?menu=doc&id=152645>

17. Porter, M.E. (2011). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster, e-ISBN 978-1-4516-5149-2. Retrieved from http://books.google.lv/books?id=CqZzxAxBpfEC&printsec=frontcover&hl=lv&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
18. Praude, V. (2012). *Menedžments*. 1. grāmata. Rīga: Burtene.
19. Sauka, A. (2011.). *Latvijas uzņēmumu konkurētspēja*. Rīga: Nordea un SSE Rīga. Pieejams: http://www.sseriga.edu/files/content/nordea_vitatlitates_petijums.pdf
20. Wilson Learning. (2013). Trīs atslēgas uz efektīvu pārdošanu: Kā radīt atjaunojamu konkurences priekšrocību avotu. Pieejams: <http://www.wilsonlearning.lv/resursi/tr%C4%ABs-atsl%C4%93gas-uz-efekt%C4%ABvu-p%C4%81rdo%C5%A1anu-k%C4%81-rad%C4%ABt-atjaunojamu-konkurences-priek%C5%A1roc%C4%ABbu-avotu>

PIELIKUMI

Restorāna „Hotel Kandava” ēdienkarte

Ēdienkartes cenas:

Dienas piedāvājums no pirmdienas līdz piektdienai

Uzņēmumu strādniekiem 2,85 EUR komplekts (zupa, otrais, saldais) ir arī atsevišķi sadalīti tie ēdieni

Klientiem 3,65 EUR (zupa, otrais saldais) arī var atsevišķi atdalīt ko vēlas un ko ne.

Pēc ēdienkartes:

Salāti no 2,20-2,80 EUR

Uzkodas:

- Aukstās uzkodas no 5,00-7,00 EUR
- Karstās uzkodas no 2,50-4,00 EUR

Zupas no 2,00-2,50 EUR

Cūkgaļas otrie ēdieni no 5,00-7,00EUR

Vistas gaļas otrie ēdieni no 6,00-7,00 EUR

Zivju otrie ēdieni no 6,00-7,50 EUR

Liellopa gaļas otrie ēdieni 7,50-12,00 EUR

Veģetārie ēdieni no 2,50-3,00 EUR

Mērces no 0,50-0,90 EUR

Deserti 2,50-3,50 EUR

Siltie cienasti no 1,50-2,90 EUR

Bezalkoholiskie dzērieni no 0,60-2,50 EUR

Alkoholiskie dzērieni no 1,50-5,00 EUR 50ml

Anketa

Lūdzu piedalīties aptaujā par viesnīcas „Hotel Kandava” darbību. Pētījuma mērķis ir noskaidrot viesnīcas apmeklētāju viedokli par viesnīcas darbību un klientu servisu. Aptauja ir anonīma un tās rezultāti tiks izmantoti tikai pētnieciskiem mērķiem. Lūdzu, atzīmējiet ar krustiņu savu atbildes variantu.

1. Cik bieži Jūs izmantojat viesnīcas „Hotel Kandava” pakalpojumus?

- Aptuveni reizi nedēļā
- Aptuveni reizi divās nedēļās
- Aptuveni reizi mēnesī
- Retāk kā reizi mēnesī
- Reizi gadā
- Cits _____

2. Cik sen esat iecienījis/ -usi viesnīcas sniegtos pakalpojumus?

- Viesnīcas pakalpojumus izmantoju jau apmēram pusgadu
- Viesnīcas pakalpojumus izmantoju jau apmēram gadu
- Viesnīcas pakalpojumus izmantoju jau apmēram 1-3 gadus
- Viesnīcas pakalpojumus izmantoju jau apmēram 4-6 gadus
- Cits _____

3. Kā vērtējat viesnīcas darbību kopumā? Salīdzinot ar citām viesnīcām, viesnīca „Hotel Kandava” ir:

- Daudz labāka
- Labāka
- Tāda pati kā konkurenti
- Sliktāka
- Daudz sliktāka
- Cits _____

10. Vai pēc Jūsu domām restorāna serviss pēdējos gados ir mainījies?

- Jā
- Nē
- Nezinu
- Cits _____

11. Vai Jūs ieteiktu mūsu restorānu citiem potenciālajiem klientiem?

- Jā
- Nē
- Cits _____

12. Ko Jūs ieteiktu uzņēmuma klientu apkalpošanas politikas uzlabošanai?

Jūsu dzimums: sieviete vīrietis

Vecums: 18-25 26-35 36-45 46-55 56 un vairāk

Jūsu izglītība:

- Pamatizglītība
- Vidējā / vidējā speciālā izglītība
- Koledžas izglītība
- Bakalaura
- Maģistrs

Paldies par Jūsu atsaucību!

GALVOJUMS

Darbs izstrādāts atbilstoši zinātniskās ētikas principiem.

Darbā izmantotā literatūra u. c. avoti norādīti literatūras u. c. avotu sarakstā.

Dažāda veida informācijai (atziņām, citātiem, attēliem, tabulām u. c.), kas iegūta no minētajiem avotiem, darbā un tā pielikumos dotas atsauces.

Darba autors

Lusija Berga

Paraksts: _____

Datums: _____

IZZIŅA PAR AIZSTĀVĒŠANU

Kvalifikācijas darbs izstrādāts
RPIVA Sociālo zinātņu fakultātē

Ar savu parakstu apliecinu, ka darbs izstrādāts patstāvīgi.

Darba autors: **Lusija Berga** _____
(paraksts)

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai:

Darba zinātniskais vadītājs: *RPIVA docente, Dr. sc. admin., Inta Kulberga* _____
(paraksts)

Kvalifikācijas darbs aizstāvēts:

Pārbaudījuma komisijas 20__ .gada _____

sēdē, protokola Nr. _____, vērtējums ____ (_____)

Valsts pārbaudījuma komisijas priekšsēdētājs

(akadēmiskais amats, zinātniskais grāds, vārds, uzvārds, paraksts)