

Latvijas Universitāte
Ekonomikas un vadības fakultāte
Starptautisko ekonomisko attiecību katedra

**Tūrisma uzņēmuma attīstības iespējas tirgus
lejupslīdes apstākļos**

Opportunities of tourism enterprise in conditions of
recessions in the market

BAKALaura DARBS

**Autors: Vadības zinību bakalaura
studiju programmas
4.kursa studente
Kira Belousa
Studenta apliecības Nr.kb05009**

**Darba vadītājs:
Dr. oec., doc . Juris Brencis**

Rīga 2009

Anotācija

Bakalaura darba temats ir „Tūrisma uzņēmuma attīstības iespējas tirgus lejupslīdes apstākļos”. Ekonomiskās krīzes apstākļos tūrisma uzņēmumiem un visai tūrisma nozarei rodas grūtības un ir nepieciešams pilnveidot un attīstīt tūrisma uzņēmumus. Ekonomiskā krīze pārtrauc normālo biznesa norisi, ir jārikojas ātri un ja trūkst plāna un informācijas var pietrūkt laika tās meklēšanai.

Tūrisma industrijas un ar to saistītajās nozarēs īpatsvars valsts ekonomikā no gada gadā palielinās. Tas ļauj valstī attīstīties apkalpošanas sektoram kopumā un pozitīvi ietekmē nodarbinātības pieaugumu. Palielinoties tūrisma ietekmei uz valsts ekonomiku, rodas nepieciešamība attīstīt tūrisma industriju un pilnveidot tūrisma objektus. Ekonomiskās krīzes apstākļos ir jāattīsta tieši tūrisma industriju, jo tā var popularizēt valsti un palielināt valsts budžetu, kā arī samazināt bezdarba līmeni valstī.

Darba mērķis ir novērtēt uzņēmuma pašreizējo darbību un izstrādāt priekšlikumus kā var pilnveidot to darbību ekonomiskās krīzes apstākļos. Darbā tiek izpētīti: teorētiskā daļā - ekonomiskās krīze ietekme uz uzņēmuma darbību un tās attīstību, dažādu vadīšanas stratēģiju efektivitāte un pielietošana uzņēmumā, bet praktiskajā daļā – pretkrīzes vadīšanas līdzekļu pielietošana - izanalizēta atpūtas kompleksa darbība, SVID analīze, uzņēmuma konkurenti, reklāma un ir aprakstīta uzņēmuma turpmākas darbības virziens un to efektivitāte.

Pretkrīzes vadīšanas efektivitāte tiek izanalizēta tūrisma uzņēmumā, kas atrodas Rīgas rajonā, tiek izanalizētas dažādas uzņēmuma vadīšanas stratēģijas un to efektivitāte.

Izanalizējot uzņēmumu, nozares pievilcību, tas konkurentus un reklāmu, darba autore var izdarīt secinājumus, ka uzņēmuma stratēģija ir cieši saistīta ar uzņēmuma vispārējo darbību, misiju un uzdevumiem un ilgtspējīgu attīstību. Pretkrīzes vadīšanas stratēģija ir viena no galvenajiem veiksmes priekšnoteikumiem uzņēmumā ekonomiskās krīzes apstākļos.

Lai uzņēmumus darbotos stabili un soli pa solim sasniegtu izvirzītus mērķus, tad pretkrīzes vadīšanas stratēģiju ir nepieciešams izstrādāt dokumenta formā.

Uzņēmumam vienmēr ir jābūt gatavam jaunievedumiem un izmaiņām, jādomā par nākotni un uzņēmuma attīstību, kā arī ir jāizstrādā noteikto stratēģiju, aktīvāk jāiesaistās reklāmas kampaņās, lai paplašinātu savu tirgus daļu un veicināt atpazīstamību.

Darba kopējais lappušu skaits ir 75, 6 tabulas, 1 grafiks, 1 zīmējums.

Atslēgvārdi: ekonomiskā krīze, pretkrīzes vadīšana, uzņēmuma attīstība, vadīšanas stratēģijas, krīzes pārvarēšana, tirgus lejupslīde.

Annotation

The theme of the presented bachelor paper is „Opportunities of tourism enterprise in conditions of recessions in the market“. Economic crisis of tourism enterprises and the entire tourism industry to be any difficulties and it is necessary for the development of tourism enterprises. The economic crisis interrupted the normal course of business, must act quickly and if the lack of perspective and information may lack the time they search.

Tourism industry and related sectors, the proportion of the national economy from year to year increase. This allows the country to develop the service sector as a whole and have a positive influence on employment growth. With increasing impact of tourism on national economies, there is a need to develop the tourism industry and develop tourist facilities. Economic crisis is to develop the tourism industry directly, because it can promote the country and increase the state budget, as well as to reduce unemployment among the country.

The goal is to assess the company's current operations and to develop proposals for how to improve their economic activities in crisis situations. The paper is studied: the theoretical part of - an economic crisis on the company's operations and its development, the effectiveness of different management strategies and application of the firm, but the practical part - anticrisis drive to use - analysis of leisure complex operation, SWOT analysis, the company's competitors, advertising, and is described in the company future line of action and their effectiveness.

Anti-conduction efficiency of the analysis of tourism enterprise in the district of Riga, is analyzed by a variety of business management strategies and their effectiveness.

Analyzing the company, the industry's attractiveness, it's competitors and advertising, the author can draw the conclusions that the company's strategy is closely linked to the company's overall performance, mission and objectives and sustainable development. Anti-management strategy is one of the key prerequisites for the success of the undertaking of economic crisis.

For businesses to operate steadily and step by step to achieve the desired objectives, then anticrisis management strategy is necessary to develop a document format.

The company must always be ready for innovation and change, think about the future and the company's development, as well as develop certain strategies, actively involved in promotional campaigns to expand their market share and promote visibility.

Work total number of pages is 75, 6 tables, 1 schedule, 1 picture.

Tags: economic crisis, anticrisis management, enterprise development, management strategies, crisis management, the market downturn.

SATURA RĀDĪTAJS

Ievads.....	5
1. Ekonomika, politika un tūrisms.....	8
1.1. Ekonomikas ietekmē uz tūrisma un tūrisma ietekme uz ekonomiku.....	9
1.2. Politikas ietekme uz tūrisma attīstību.....	12
1.3. Tūrisma produkts.....	15
2. Pretkrīzes vadīšanas koncepcija.....	18
2.1. Sociāli ekonomiskās attīstības krīzes un to tehnoloģija.....	18
2.2. Uzņēmuma attīstības krīzes.....	24
2.3. Uzņēmuma attīstības dzīves cikls.....	26
2.3.1. Pretkrīzes vadīšanas efektivitāte.....	28
2.3.2. Mārketinga līdzekļu izmantošana pretkrīzes vadīšanā.....	30
2.3.3. Pretkrīzes vadīšanas stratēģijas izmantošana uzņēmumā.....	33
2.4. Uzņēmuma stratēģiskā vadīšana krīzes apstākļos.....	36
2.4.1. Uzņēmuma pretkrīzes mārketinga stratēģija.....	39
2.4.2. Inovācijas kā pretkrīzes vadīšanas līdzeklis.....	45
3. Uzņēmuma darbības apraksts.....	48
3.1. Latvijas tūrisma industrijas apraksts.....	50
3.2. Atpūtas kompleksa „Niki” darbības analīze.....	51
3.3. Uzņēmuma SVID analīze.....	57
3.4. Atpūtas kompleksa reklāma.....	60
3.5. Atpūtas kompleksa konkurenti.....	61
3.6. Uzņēmuma attīstības iespējas ekonomiskas krīzes apstākļos.....	65
Secinājumi un priekšlikumi.....	71
Izmantotā literatūra un avoti.....	74

IEVADS

Veiksmīga uzņēmējdarbība ir viens no darba tirgus attīstības galvenajiem priekšnosacījumiem. Tieši šajā brīdī, kad Latvijā ir iestājies ekonomikas atdzišanas periods un darba tirgū parādās konkurence, uzņēmējdarbība ir tā, kas palīdz veicināt nodarbinātību un labklājību. Latvijā ir izveidojusies atšķirīga uzņēmējdarbības vide. To nosaka ražošanas un pakalpojumu sniegšanas attīstības dinamika, kas ir mainīga un samērā atšķirīga starp dažādām pašvaldību teritorijām. Pēc autores domām šīs atšķirības rodas no uzņēmēj spējām, pieredzes un izglītošanās iespējām. Uzņēmējdarbības vides uzlabošana ir viens no galvenajiem ekonomisko reformu uzdevumiem, kā arī ekonomiskās attīstības priekšnoteikums.

Krīze ir kaut kas nopietnāks par ikdienas problēmām, tā pārtrauc normālu biznesa norisi. Krīzes laikā ir jārikojas ātri, ja trūkst plāna un informācijas var pietrūkt laika tās meklēšanai. Straujie notikumi pieprasa elastīgu domāšanas veidu un regulāru sekošanu jaunākajām pārmaiņām. Piemēram, 2008. gadā 1. pusgadā Latvijā darbojas 280 tūrisma firmas, bet 2. pusgadā to skaits samazinājās līdz 258.¹ Tas liecina par to, kā tūrisma nozares šobrīd atrodas krīzes situācijā.

Lai izvērtētu mazo un vidējo uzņēmumu attīstības iespējas ir nepieciešama regulāra informācijas apkopošana un padziļināta datu analīze dinamikā par uzņēmējdarbības vidi un ietekmes faktoriem.

Lai uzņēmumi būtu spējīgi darboties - tam nepieciešams būt saskaņotam un koordinētam tā iekšienē. Tam jābūt organiski saistītam ar apkārtējām vidēm, sfērām, lai veiksmīgi izprastu klientus, lai piedāvāti pakalpojumi un preces pilnīgi apmierinātu tos un viegli pārdotos.

Lai nodrošinātu uzņēmumam šādu viengabalainību un stabilu stāju, ātru manevrēšanas spēju, bez mārketinga neiztikt. Tirgus ir vieta, kur notiek preču apmaiņa pret citām precēm vai naudu. Ja ko ražojat vai sniedzat pakalpojumus, ir jāzina kā labāk ražojumu tirgū piedāvāt. Kā nodrošināt tā arvien lielākus pārdošanas apjomus. Kā rīkoties apgūstot jaunus tirgus; vai ko darīt, ja sāncensis atņem jau iekaroto tirgus daļu.

Tūrisma industrijas un ar to saistītajās nozarēs īpatsvars valsts ekonomikā no gada gadā palielinās (2008. gadā 1.5% no IKP²). Tas ļauj valstī attīstīties apkalpošanas sektoram kopumā un pozitīvi ietekmē nodarbinātības pieaugumu (2008. gadā 32327 tūkst. cilvēku tika

¹ Interneta resursi: LR Centrālā statistikas pārvalde, <http://data.csb.gov.lv/>

² Interneta resursi: Ekonomikas ministrijas mājas lapa <http://www.em.gov.lv/em/>

nodarbināti tūrisma nozarē³). Palielinoties tūrisma ietekmei uz valsts ekonomiku, rodas nepieciešamība attīstīt tūrisma industriju un pilnveidot tūrisma objektus. Neskatoties uz tūrisma industrijas veiksmīgo attīstību valstī, valsts ne īpaši atbalsta tūrisma un ar to saistītās nozares un tūrisma attīstībai nesniedz tai nepieciešamo palīdzību un atbalstu.

Bakalaura darbā ir aprakstīts tūrisma ietekme uz ekonomiku un ekonomikas ietekme uz tūrisma attīstību, pretkrīzes uzņēmuma vadīšanas līdzekļi un to efektivitāte ekonomiskā situācijā, kura pašlaik ietekmē uzņēmuma darbību. Kā arī izanalizēta uzņēmuma darbība un izstrādāti pasākumi, kas jāveic, lai uzņēmums varētu izdzīvot tirgus lejupslīdes apstākļos un pārvarēt ekonomisko krīzi. Pašlaik, ekonomiskās krīzes un arī valdības krīzes apstākļos, tūrisma uzņēmuma attīstības iespējas un krīzes pārvarēšana ir ļoti aktuāla, jo daudzi tūrisma uzņēmumi atrodas kritiskā situācijā, kas apdraud uzņēmuma darbību un tās attīstību.

Problēma: ekonomiskā krīze ietekme uzņēmuma darbību un tās attīstību, samazinās klientu skaits un arī peļņa. Uzņēmums vairs nevar darboties efektīvi un pilnvērtīgi.

Darba mērķis: novērtēt tūrisma uzņēmuma „NIKI” pašreizējo darbību un izstrādāt priekšlikumus kā var pilnveidot to darbību ekonomiskās krīzes apstākļos.

Pētījuma objekts – Atpūtas komplekss „NIKI”, tā vadīšana un attīstība tirgus lejupslīdes apstākļos.

Pētījuma priekšmets:

- Tūrisma uzņēmuma vadīšana, attīstība, pilnveidošana krīzes apstākļos;
- Ekonomiskā krīze un tās ietekmē uzņēmuma darbību un attīstību.

Uzdevumi:

- Iepazīties ar literatūru par tūrisma uzņēmumu produktu un tās īpašībām; uzņēmuma pretkrīzes vadīšanu un stratēģijām, uzņēmuma darbības uzlabošanu tirgus lejupslīdes apstākļos;
- Izanalizēt uzņēmuma darbību un novērtēt tā spējas izdzīvot ekonomiskās krīzes apstākļos;
- Uztaisīt uzņēmuma SVID analīzi un izanalizēt uzņēmuma konkurentus;
- Izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma pretkrīzes vadīšanai un attīstībai.

³ Interneta resursi: Ekonomikas ministrijas mājas lapa <http://www.em.gov.lv/em/>

Pētījumu metodes:

- informācijas vākšana:
 - speciālās literatūras izmantošana;
 - periodisko izdevumu izmantošana;
 - interneta resursu izmantošana;
- informācijas apstrāde un analīze;
- tabulu un shēmu sastādīšana.

1. EKONOMIKA, POLITIKA UN TŪRISMS

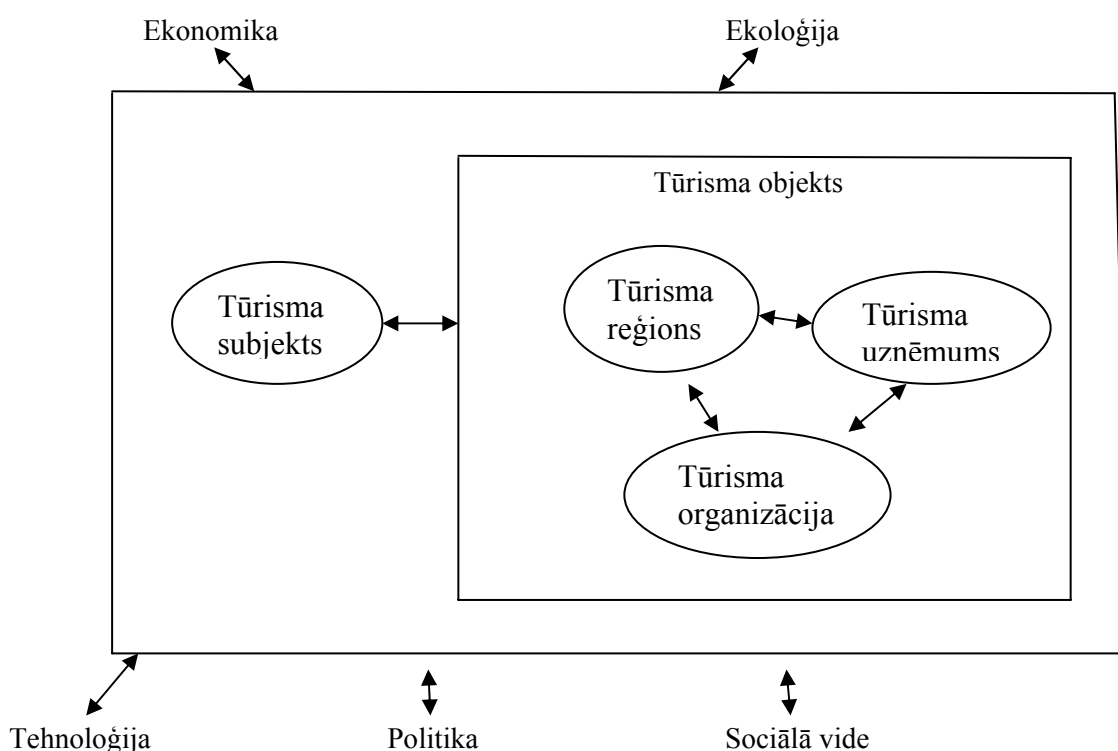
Tūrisma atkarībā no ārējās vides – viens no visnozīmīgākajiem tūrisma īpatnībām. Kā starp subsistēmām, tā arī starp ārējām tūrisma sistēmām pastāv noteiktās saistības.

Tūrisms – tā ir atklātā sistēma, kuru var un vajag vadīt izmantojot mūsdienu menedžmenta metodes un principus.

Tādā veidā, tūrisms kā atvērta sistēma atrodas kopējā sakarībā ar ārējo pasauli, ko pārstāv tādas sabiedriskās sistēmas kā ekonomika, ekoloģija, sociālā vide, politika un tehnoloģija. Tūrisma sistēma iedalās divās subsistēmās: tūrisma vadīšanas subjekts un tūrisma vadīšanas objekts.

Ārējās vides ietekme uz tūrisma nav visur vienāda. Tātad izskatīsim tūrisma kopējas sakarības ar ārējo vidi.

Neskatoties uz visu, lai izstrādātu tūrisma politiku, kas atbalsta galamērķa attīstību, plānot un izpildīt attīstību pievilcīgu tūrisma galamērķi, un efektīvi pārvaldīt tūrisma galamērķi, dažkārt notiek neiedomājams.



1.1 zim. Tūrisma vadīšanas sistēma

Ekonomika un tūrisms ir cieši saistīti viens ar otru. Var izdalīt ekonomikas ietekmi uz tūrisma un tūrisma ietekmi uz visas valsts ekonomiku.⁴

⁴ Н. И. Кабушкин, «Менеджмент туризма» учебное пособие, Москва, ООО «Новое издание» 2001. 422 стр.

1.1. Ekonomikas ietekme uz tūrismu un tūrisma ietekme uz ekonomiku

Ekonomikas faktori var ietekmēt tūrismu kā pozitīvi, tā arī negatīvi. Faktori, kuri pozitīvi ietekmē tūrismu, ir:

- reālā ienākuma pieaugums;
- vienmērīgā ienākumu sadalīšana;
- valūtas kursa stabils stāvoklis.

Faktori, kuri negatīvi ietekmē tūrismu, ir:

- ekonomiskā krīze;
- ražošanas kritums (bezdarba pieaugums, darba algas samazināšana, laika darbs);
- valūtas kursa nestabilitāte.

Reālā ienākuma lielums ietekmē tūrisma pakalpojumu pieprasījumu. Palielinoties reālām ienākumam, patērētāji saņem savā rīcībā vairāk līdzekļu. Ja naudas ir vairāk nekā tās ir nepieciešams, lai apmierinātu cilvēka primārās vajadzības, tad palielinās arī tūrisma pakalpojumu pieprasījums.

Ienākumu sadale arī ietekmē tūrismu. Jo vienmērīgāk tiks sadalīti ienākumi sabiedrībā, jo vairāk cilvēku varēs atļauties pirkt un izmantot tūrisma pakalpojumus.

Valūtas kursa stabilitāte – svarīgs faktors tūrisma sistēmā. Ja valūtas kurss ir augsts, tad pirks mazāk valūtu un otrādi.⁵

Negatīvi ietekmējošie tūrisma ekonomiskie faktori – ekonomiskā krīze, ražošanas kritums, valūtas kursa nestabilitāte var pasliktināt tūrisma industrijas stāvokli un tās attīstību. Ekonomiskās krīzes apstākļos visas tautsaimniecības nozares ir apdraudētas, tai skaitā arī tūrisma nozare. Ekonomiskās krīzes apstākļos, ekonomikas ietekmē uz tūrisma nozari vēl vairāk palielinās un ietekmē tūrisma uzņēmumu darbību negatīvi.

Tūrisms ietekmē ekonomiku norises vietās (vai tie būtu reģioni, vai valstis, vai kontinenti). Te jāizpēta ietekme uz ienākumiem, uz nodarbinātību, uz reģionu maksājuma bilanci, kā arī uz investīcijām un attīstību.

Ienākumi. Ienākumi rada algas, peļņas procenti, īres maksa un pati peļņa. Tādā darbietilpīgā industrijā kā tūrisms vislielāko ienākumu daļu veido algas. Ir svarīgi atzīt ka, lai gan ienākumi ir lielāki tur, kur ir augstāks algu līmenis un ir relatīvi zems bezdarbs, tūrisms faktiski var būt ļoti vērtīgs tajos reģionos, kur ir maz citu nodarbinātības iespēju. Tūrisma industriju bieži vien kritizē par to kā piedāvā maz algotu sezonas darbu, bet īstenībā tas ir

⁵ Н. И. Кабушкин, «Менеджмент туризма» учебное пособие, Москва, ООО «Новое издание» 2001. 422 стр.

rupjš pārspīlējums, jo daudzas darbavietas, kas saistītas ar tūrisma biznesu nav ne sezonas, ne arī pagaidu. Kas attiecas uz maz atalgotu darbu, ir jāņem vērā – ja nebūtu tūrisma, daudzie strādājošie būtu bezdarbnieki, jo ir maz citu alternatīvu. Ienākumus tāpat veido procenti, īre un tūrisma biznesa peļņa. Te arī jāpieskaita nodokļi par tūrisma pasākumiem, piemēram, PVN par viesnīcu pakalpojumiem, vai arī tiešie nodokļi, ar ko dažas valstis apliek tūristus, lai iegūtu papildu ienākumus valsts budžetā. Tūrisma ietekmi uz valsts ekonomiku var noteikt, aplūkojot to nacionālā ienākuma daļu, ko rada tūrisms. Ir grūti noteikt tūrisma ietekmi, jo, piemēram, ir grūti atšķirt, cik restorānos vai veikalos iztērē tūristi un cik citi apmeklētāji.⁶

Iedzīvotāju ienākumu līmenis raksturo noteiktā reģiona vai valsts iedzīvotāju pirktspēju un viņu spēju tērēt naudu atpūtai un izklaidei.

Nodarbinātība. Tūrisms ekonomikā ir nozīmīgs ar to, ka tas rada darbavietas. Daudzi no tiem ir sezonas vai arī nepilnas darba dienas darbi, tādējādi tūrisma ieguldījums cilvēku nodrošināšanā ar pilnas darba dienas darbu ir ievērojami mazāks nekā nodarbināšanā ar „darba stundām”. Šie darbi piesaista tos, kuri vēlas strādāt sezonas darbu. Tomēr pēdējo gadu tehnoloģijas attīstība darba iespējām tūrisma jomā rada draudus.⁷

Iedzīvotāju un tūristu ienākumi ir tieši atkarīgi no nodarbinātības līmeņa valstī. Ja nodarbinātības līmenis būs augsts un tiks nodarbināta lielāka daļa no iedzīvotājiem, tad arī viņu ienākumi (kā arī pirktspēja) palielināsies. Tūrisma nozare nodrošina ar interesanto un dažāda veida darbu, kaut arī sezonālo, daudz iedzīvotāju. Tās samazina bezdarba līmeni valstī.

Maksājumu bilance. Tūrisma ir nozīmīga ietekme uz valsts budžetu. Kopējā ieņēmumu vērtība mīnus gada laikā veiktie kopējie maksājumi atspoguļo tūrisma daļu valsts maksājumu bilancē.

Investīcijas un attīstība. Faktors, kas palīdz noteikt tūrisma veiksmi vai neveiksmi reģionā, ir privāto vai valsts investīciju līmenis industrijā. Privātie investori tūrisma uzskata par ļoti riskantu ieguldījumu veidu. Tūrisms bieži vien nevar tikt uzsākts, kamēr valsts sektors nav gatavs, t.s. starta grūdienu ekonomikā, t.i., investēt starta kapitālu, lai ierosināti tūrisma attīstību. Tas varētu izpausties subsīdiju vai zemu procentu aizdevumu veidā privātajiem uzņēmējiem. Attiecība starp tūrisma pieaugumu un ekonomikas attīstību nav vienmērīga sakarā ar citiem komplicētiem faktoriem (inflācijas līmenis). Tas savukārt noved pie tā, ka investīciju risks ir augsts, tāpat kā tas ir citās ekonomikas jomās.⁸

⁶ Dž. Kristofers Holovejs „Tūrisma bizness”, Jāņa Rozes apgāds, Rīga, 1999. 367. lpp.

⁷ Dž. Kristofers Holovejs „Tūrisma bizness”, Jāņa Rozes apgāds, Rīga, 1999. 367. lpp.

⁸ Dž. Kristofers Holovejs „Tūrisma bizness”, Jāņa Rozes apgāds, Rīga, 1999. 367. lpp.

Pēc autores domām, tūrisma ietekme uz valsts ekonomiku ir lielā un tūrisms ir viena no perspektīvām nozarēm, kas ir jāattīsta valstī. Tūrisma nozare sekmē nodarbinātību, bezdarba līmeņa samazināšanu, eksporta un importa negatīvo rādītāju samazināšanu. Te vel ir nepieciešami apskatīt tūrisma ekonomiskās funkcijas.

Tūrisma ekonomiskās funkcijas

Tūrisma ekonomiskās funkcijas, kuras ietekmē ekonomiku:

1. Ražošanas funkcija. Uzņēmums pilda ražošanas funkciju, ja tiek izmantoti tādi ražošanas faktori, kā darbs, zeme, kapitāls. Ražošanas faktoru kombinēšanā, lai saražotu jauno produktu, tiek veidotā pievienotā vērtība. Šādu procesu sauc par vērtību uzkrāšanu. Uzņēmumi, kas darbojas tūrisma nozarē, veido jaunus produktus un līdz ar to uzkrāj vērtības. Tādā veidā tie pilda ražošanās funkciju.
 2. Tūrisma produkti visbiežāk ir nemateriāli, tā kā tie ir nevis preces, bet pakalpojumi. Šo pakalpojumu veidošanai ir nepieciešams personāls Līdz ar to otrā tūrisma ekonomiskā funkcija ir iedzīvotāju nodrošināšana ar darba vietām. Tūrisms tieši vai netieši ietekmē nodarbinātību valstī. Tiešais efekts – tiek piedāvātās darba vietas tieši tūrisma uzņēmumos – galvenokārt viesnīcās, transporta uzņēmumos un tūrisma aģentūrās. Netiešais efekts – tūrisms veido darba vietas arī citās ekonomikas nozarēs.
 3. Ienākumu veidošanās funkcija. Kas strādā, tas arī saņem ienākumus no savas darbības. Ar tūrisma funkciju darba vietu rādītāšana ir cieši saistītā ienākumu veidošanās funkcija. Ekonomiskā darbība tūrisma sektorā palīdz veidot nacionālo ienākumu. Pirmkārt, tās ietekmē tos cilvēkus, kuri ir nodarbināti tūrisma sektorā.
- Ienākumu veidošana tūrisma sekmē nacionālo ienākumu palielināšanu. Ienākums, kas ir gūts vienā nozarē sekmē jaunu ienākumu veidošanu cita darbības nozarē. Nacionālo ienākumu veidošanā pirmkārt ir reģionālā nozīme. Nozīmīgs ienākuma palielinājums ir tad, kad sākotnējie tūrisma ieņēmumi pāriet reģionālā tirdzniecībā, rūpniecībā un lauksaimniecībā.
4. Nolīdzināšanas funkcija – tūrisms sekmē vāji attīstīto reģionu attīstību . Tūristus parasti piesaista neskartā un pirmatnējā daba, kur nav īpaši labi attīstīta rūpniecība. Nolīdzinošai funkcijai ir arī starptautiskā funkcija.
 5. Maksājumu bilances funkcija. Pakalpojumu bilances sastāvdaļa ir ceļojumi valsts iekšienē un ceļojumi uz ārzemēm. Vietējo tūristu, kuri ir izbraukuši ārzemēs, izdevumi nostājas pret ieņēmumiem, kurus ieņem no pakalpojumu un preču sniegšanas ārzemju tūristiem. Parasti maksājumu bilance ir negatīvā.⁹

⁹ Н. И. Кабушкин, «Менеджмент туризма» учебное пособие, Москва, ООО «Новое издание» 200. 422 стр.

Piecas tūrisma ekonomiskās funkcijas raksturo tūrisma ietekmi uz ekonomiku un tās attīstību. Katrai no funkcijām ir sava nozīmē un raksturojums, ietekmēs lielums.

Ekonomiskā vide sastāv no faktoriem, kuri ietekmē iedzīvotāju pirktspēju un viņu tēriņu īpatnības. Tirgum ir nepieciešami ne tikai cilvēki, bet arī pircēji, cilvēki, kuri var iegādāties preces un pakalpojumus. Tā kā kopējo pirktspēju var noteikt ar tekošiem ieņēmumiem, krājumu esamību, cenu līmeni, kreditēšanas nosacījumiem, ir jāizpēta vadošas tendences, kas ir saistīti ar iedzīvotāju ienākumiem.¹⁰

Katrs uzņēmums darbojas ekonomiskā vidē un tām ir jāpielāgojas pie tās.

Tūrisma ekonomiskā ietekme ir balstīta uz tūristu izdevumiem. Ietekmi var izmēģīt ar multiplikatora palīdzību. Tūrisma multiplikators – izmaiņas starp kādu ekonomisko rādītāju (nodarbinātība, ienākumi) un tūristu izmaksām. Tūrisma pieaugums radā valstī daudz jauno darba vietu. Tūrisms var arī negatīvi ietekmēt ekonomiku. Tūrisma produktu un pakalpojumu ražošana prasa resursu pārstrādi no citām ekonomikas nozarēm, kur šie resursi arī ir nepieciešami.¹¹

Pēc autores domām tūrisms un ekonomika ir cieši saistīti un ir atkarīgi viena no otras. Ietekme var būt gan pozitīvā, gan negatīvā, bet tā tomēr pastāv. Tūrisma attīstība ir atkarīga no ekonomiskās situācijas valstī. Bet, savukārt, situācija valstī ir atkarīga no politiskā stāvokļa, tad arī politika ietekmē tūrisma attīstību. No politikas ir atkarīga tūrisma attīstība valsts un reģionālā līmenī. Nākamā nodaļā apskatīsim politikas ietekmi uz tūrisma attīstību.

1.2. Politikas ietekme uz tūrisma attīstību

Starp politiku un tūrismu pastāv noteiktās likumsakarības. Valsts pārvalda tūrismu un tūrisma aktivitātes pieprasa iejaukšanas no valsts puses. Valsts tūrisma politika veidojas visos līmeņos: valsts, reģionāla, rajona, novada. Tā var būt virzīta uz:

- ekonomisko un sabiedriski – politisku noteikumu izdalīšana, kuri ir nepieciešami tūrisma attīstībai;
- konkurētspējas un tūrisma ekonomikas paaugstināšana;
- tādu apstākļu veidošana, lai lielāks iedzīvotāju skaits varētu piedalīties tūrisma aktivitātes;
- atbalstīt un pilnveidot starptautisko tūrismu.¹²

¹⁰ Ф. Котлер, Дж. Боуен, Дж. Мейкенс, «Маркетинг, гостеприимство, туризм»; UNITY, Москва 2002. 1063 стр.

¹¹ Г.А. Папирян «Экономика туризма», Москва «Финансы и статистика» 1999. 207 стр.

¹² Н. И. Кабушкин, «Менеджмент туризма» учебное пособие, Москва, ООО «Новое издание» 2001. 422 стр.

Valsts var virzīt savu darbību dažādi un katra reģionā vai novadā šie virzieni var atšķirties. Jo vairāk valsts iejaucās tūrisma darbībā, jo tā kļūst centralizētākā. Politikā ir elementi, kuri ietekmē tūrismu: ekonomiskā politika, pasažieru pārvadājumu politika, sociālā politika, teritoriālā politika, kultūras politika, brīvā laika pavadīšanas politika.

Ekonomiskā politika. Bieži vien likumi un nostādnes, kuri no sākumā neskāra tūrisma darbību, beigu beigās tie sāk ietekmēt tūrisma nozari pat vairāk nekā speciālie likumi.

Pasažieru pārvadājumu politika. Pārvadājumu politika – tās ir otrs elements, kas pastāvīgi ietekmē tūrismu. Doties ceļojumā nozīmē kaut kāda veidā kļūt par transporta pārvadājumu dalībnieku. Pārvadājumu politikā var izdalīt trīs nozīmīgas daļas: sazināšanas ceļu politika, transportlīdzekļu politika, tarifu politika.

Sociālā politika. Sociāli – politiskie pasākumi var ietekmēt tūrisma pakalpojumu pieprasījumu. Te var izdalīt trīs virzienus: darba laika un atvaļinājumu likuma regulēšana, ienākumu sadalīšana, sociālā tūrisma attīstības stimulēšana.

Teritoriālā politika. Tās uzdevums ir no vienas puses uzlabot vidi tūrisma attīstībai, bet no otras puses novērst tūrisma kaitīgās sekas. Te nevar pieļaut skaitliskā un kvalitatīvā teritoriju samazināšanu.

Kultūras politika. Viens no galvenajiem uzdevumiem – vēsturisko pieminekļu saglabāšana.

Brīvā laika pavadīšanas politika. Tā sastāv no pasākumiem, kuri ir izstrādāti, lai uzlabotu iedzīvotāju brīvā laika pavadīšanu (cik ilgi cilvēks var nestrādāt). Valsts nosaka laika apjomu, kad pilsoņi var būt pilnīgi brīvi no darba.

Visi šie politikas elementi tieši vai netieši ietekmē tūrisma industriju, radot tai attīstībai labvēlīgo vidi vai arī nelabvēlīgo.¹³

Pēc autores domām, politikas ietekmē uz tūrismu nav tik lielā kā ekonomikas ietekmē, tomēr politikas ietekmē var vai nu uzlabot uzņēmuma darbību un attīstību vai arī pasliktināt to un piešķirt tūrisma uzņēmumu attīstībai maz līdzekļu un instrumentu. Tūrisma politikas formulēšana ir ļoti svarīgs faktors, tās virza tūrisma attīstību. Tās ir valsts apzinātā palīdzība tūrisma nozarei un to galveno virzienu veidošana, ietekmējot tūrisma galvenās sastāvdaļas.

Tūrisma attīstība gandrīz vienmēr ir saistīta ar valsts un privātam personām. Katrs sektors vislabāk nodrošināt kādu noteiktu projektu. Valdība parasti nodrošina infrastruktūras, piemēram, ceļus, ūdens apgādi, kanalizāciju, sabiedrisko transportu terminālus un parkus. Privātie investori izstrādā virsbūves piegādes, kā, piemēram, viesnīcas, restorāni, atpūtas iespējas un iepirkšanās rajonus. Valdība var arī piešķirt naudas finansējumu. Privātus

¹³ Н. И. Кабушкин, «Менеджмент туризма» учебное пособие, Москва, ООО «Новое издание» 2001. 422 стр.

investorus uzskata par pievilcīgo tūrisma ieguldījumu objektu no finansiālā viedokļa. Bet privātie investori uzskata tūrisma biznesu par ļoti nestabilu un ne visi privātie investori vēlēšies riskēt.¹⁴

Tūrismu var attīstīt gan valsts, gan arī privātie investori, kuri var sekmēt tūrisma attīstību noteiktā reģionā vai arī valstī kopumā.

Ekonomiskās krīzes apstākļos valsts nevar attīstīt tūrismu pilnvērtīgi un sniegt tūrisma nozarei nepieciešamo atbalstu, tomēr ir izstrādāti pasākumi, kuri palīdzēs un attīstīs tūrisma nozari (attīstīt vietējo tūrismu, sadarbības veicināšana, nodokļu samazināšana u.c. atvieglojumi tūrisma uzņēmumiem). Privāto personu piesaistīšana arī sagādā grūtības, jo ne visi uzņēmēji vēlas ieguldīt naudu tūrisma sektorā. Šobrīd, ekonomiskās krīzes apstākļos, ir izdevīgāk piesaistīt ārzemju investorus un uzņēmējus.

Valsts var ietekmēt tūrismu divējādi: regulēt pieprasījumu un ienākumus vai piedāvājumu un cenas. Lai regulēt pieprasījumu valsts izmanto mārketingu, virzīšanu tirgū, cenu veidošanu, pieejas ierobežošanu. Valsts kontrolē, lai klientiem ir izvēles iespēja, lai tie ir informēti, aizsargāti no krāpšanas no pakalpojumu sniedzēju puses. Valsts var regulēt tirgu, veidojot īpašus nosacījumus tūrisma asociāciju biedriem. Lai izveidotu konkurētspējīgu vidi un saglabāt tirgu no monopola stāvokļa, valsts veic tirgus tiesisko regulēšanu un aizsardzību.

Valsts ietekmē tūrismu, uzliekot nodokļus, lai sadalītu izmaksas (kas veidojas vietējiem iedzīvotājiem), kas ir saistītās ar tūrismu un veido labas un komfortablas viesu apkalpošanas nosacījumus un apstākļus un lai palielinātu ieņēmumus budžetā. Tomēr nodokļu ieviešana nav vienmēr tik labvēlīga, jo nodokļu paaugstināšana vai ieviešana var krasī samazināt tūristu skaitu un līdz ar to arī ienākumus no tūrisma.¹⁵

Pēc autores domām, valstij ir jāatbalsta tūrisma nozari un tajā darbojošos uzņēmumus, jo tieši šie uzņēmumi popularizē valstī starptautiskā līmenī un sekmē tās atpazīstamību. Paaugstinot nodokļus valsts neko labu nepanāks, daudzi uzņēmumi pārtrauks savu darbību un vispār nemaksās nodokļus, līdz ar to samazinot ieņēmumus budžetā, bet citi slēps savus ienākumus un nemaksās nodokļus pilnā apmērā.

Tūrisma sektora investīcijas var būt gan no valsts un privātā ekonomiskā sektora, gan no starptautiskajam organizācijām. Finanšu palīdzības apmēru no valsts puses nosaka tūrisma sektora nozīmīgums valsts ekonomikā. Starptautisko palīdzību visbiežāk īsteno Pasaules

¹⁴ Charles R. Goeldner, J. R Brent Ritchie „Tourism; Principles, Practices, Philosophies”; John Wiley & Sons, Inc. 2006. 590. lpp

¹⁵ Н. И. Кабушкин, «Менеджмент туризма» учебное пособие, Москва, ООО «Новое издание» 2001. 422 стр.

banka. Tās darbība ir virzīta uz normālu dzīves apstākļu nodrošināšanu attīstītās valstīs un infrastruktūras attīstību. Vēl tūrismu var atbalstīt Starptautiskā Attīstības Asociācija.¹⁶

Pēc autores domām, ekonomiskās krīzes apstākļos dažādas starptautiskās organizācijas un fondi var sniegt palīdzību noteiktās valsts tūrisma nozarei, kas ir noteiktās organizācijas sastāvā. Bet lai saņemtu palīdzību no starptautiskās organizācijas, no sākumā ir jāiegulda finansiālie līdzekļi un ļoti daudz laika un tikai pēc tām var saņemt atbalstu.

Izanalizējot ekonomikas un politikas ietekmi uz tūrisma un tūrisma ietekmi uz ekonomiku un politiku, var secināt kā tūrisms starp citām sektoriem ieņem nozīmīgu vietu un tā attīstībai ir jāpievērš vairāk uzmanības, jo tūrisms sekmē ekonomikas attīstību, tad arī visas valsts attīstību. Apskatot ekonomikas ietekmi uz tūrismu un politikas ietekmi uz tūrisma attīstību, ir jāpievērš uzmanība arī tūrisma produktam, jo tās atšķirās no parasta produktā, arī vadīšanas paņēmieni ir savādāki un tām ir citā nozīme. Arī tirgus lejupslīdes apstākļos, produktam un tā vadīšanai ir ļoti lielā nozīme. Lai palielinātu peļņu un samazinātu izmaksas, lai varētu pilnvērtīgi darboties un attīstīties uzņēmumam ir jāattīsta un jāpilnveido piedāvātie produkti un pakalpojumi.

1.3. Tūrisma produkts

Starp ražošanas sfēras produktiem un pakalpojumu sfēras pakalpojumiem ir atšķirības, taču mārketinga stratēģijā joprojām izmanto mārketinga mix („4P”) koncepciju, kategorijā „produkts” pieliekot klāt papildus trīs elementus (cilvēki, fiziskā vide, procesu vadīšana).¹⁷

Komercdarbības panākumus tūrisma tirgū pirmkārt nosaka tūrisma produkta pievilcība. Termins „produkts” atspoguļo kvalitāti un noteikto un abstrakto lietu jēgu. Daudzos gadījumos tūrisma produkts – tas ir daudzu uzņēmumu darbības rezultāts. Klienti pērk nevis precī, bet to funkcionalitātes spēju apmierināt klientu pieprasījumu, vajadzības un vēlmes. Mārketinga uzdevums ir piedāvāt cilvēkiem nepieciešamas preces par pieņemamām cenām.

Tūrisma produkts – ir jebkurš pakalpojums, kas apmierina tūrista vēlmes un vajadzības ceļojumu laikā un kuru viņiem ir jāapmaksā. Pakalpojumi iedalās: pamatpakalpojumi un papildpakalpojumi. Katra produktā pamatā ir nepieciešamība apmierināt klientu vajadzības. Produkts arī iedalās 3 līmeņos:

1. iedomātais produkts

¹⁶ Н. И. Кабушкин, «Менеджмент туризма» учебное пособие, Москва, ООО «Новое издание» 2001. 422 стр.

¹⁷ Г. А. Папирян «Международные экономические отношения» Экономика туризма, Москва «Финансы и статистика», 1999. 207 стр.

2. reālā izpildījuma produkts

3. produkts paplašinātā nozīmē.¹⁸

Produkts var iedalīties 4 kategorijas, kuras ir pakārtotās viena otrai un ir cieši saistīti.

Pamatprodukts

Pamat līmenis ir produkts pats par sevi, kas atbild uz jautājumu: „Ko pircējs grib nopirkt īstenībā?” Produkta veidotājiem ir jāsaprot, kas ir pamat ieguvums priekš produkta patērētāja un pārdot tieši tās labumus, nevis produkta īpašības.

Pavadošais produkts

Pavadoši produkti ir preces un pakalpojumi, kuri ir nepieciešami patērētājiem, lai pilnvērtīgi izmantot pamatproduktu. Produkta izstrādāšanai ir jāpievērš uzmanība mērķtirgum, kādai mērķauditorijai ir domāts produkts.

Papildprodukts

Papildprodukts ir tie produkti, kuri piešķir pamatproduktam papildus labumus un palīdz atšķirt produktus no konkurentu produktiem. Dažreiz pat nevar atšķirt pavadošo produktu no papildproduktu.

Produkts paplašinātā nozīmē

Produkts paplašinātā nozīmē sevī iekļauj pieejamību, apkārtējo vidi, klientu attiecības ar apkalpojošo personālu, klientu savstarpējas attiecības.¹⁹

Pamatprodukts ir biznesa centrs, pateicoties tiem viss arī notiek. Pavadošie produkti ir nepieciešami, lai pārstāvētu produktu mērķtirgū, bet papildprodukts ir noderīgi produktu pozicionēšanā. Viena no tūrisma produkta īpatnībām ir nevis produkta piegāde pie patērētāja, bet patērētāja piegāde pie produkta, kā arī tūrisma produkts ir fragmentēts (var sastāvēt no vairākām daļām). Lielā nozīmē ir arī tas, kā produktu nevar uzglabāt. Tūrisma uzņēmuma darbībā svarīgs faktors ir tās atrašanās vieta.

Vietai tūrisma uzņēmumā ir arī lielā nozīmē, uzņēmums ir atkarīgs no atrašanās vietas – no tā ir atkarīga uzņēmuma popularitāte un klientu daudzums. Vieta – uzņēmuma izvietojums, pieejamība. Tā ir vieta, kur tūrisma uzņēmums veic savu uzņēmējdarbību. Uzņēmumiem, kur klients uzturas tā telpās, ļoti svarīgi šo telpu izvietojums un pieejamība. Vietas izvēle izdala četrus etapus. Pirmais etaps – to nosaka uzņēmuma mārketinga stratēģija un mērķtirgus. Otrais etaps – reģionālā analīze, kur analizē arī ģeogrāfisko tirgu. Uzņēmumam ir jāpārlicinās, kā reģionam ir stabils pieprasījums, lai nodrošinātu viesnīcu ar klientiem un līdz ar to numuriņu aizpildījumu. Trešais etaps – kad reģions ir noteikts, tad jāizvēlas konkrētie

¹⁸ А. Н. Дурович «Маркетинг в туризме», Минск ООО «Новое звание» 2003. 495 стр.

¹⁹ Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенс, «Маркетинг, гостеприимство, туризм»; UNITY, Москва 2002, 1063 стр

rajoni reģionā. Ceturtais etaps – uzņēmumam ir jāizvēlas konkrēto apgabalu, galvenais ir dažādu darbības sfēru apvienošana.²⁰

Pēc autores domām tūrisma produkts ir daudz sarežģītāks nekā parasts produkts, jo tās ir komplementārs produkts un tā ražošana ir daudz grūtāka. No tā izriet kā tūrisma produktu ir daudz grūtāk izveidot un vēlāk arī pilnveidot un attīstīt to. Tūrisma produkta vadīšana krīzes apstākļos ir apgrūtināta, jo tūrisma produkts nav pirmās nepieciešamības prece un patepētāji to var vai pirkt, vai nepirkt. Ekonomiskās krīzes apstākļos ir nepieciešami pilnveidot vai arī izstrādāt jauno produktu, kas sekmēs uzņēmuma darbības pilnveidošanu un attīstību.

Nākamajā nodaļā apskatīsim krīzes iedalījumu, raksturojumu, uzņēmuma attīstības ciklu un tā cikliskās attīstības. Kā arī tiks aprakstīti pretkrīzes vadīšanas efektivitāte, mārketinga līdzekļu izmantošana pretkrīzes vadīšanā, uzņēmuma stratēģiskā vadīšana tirgus lejupslīdes apstākļos. Tiks arī analizēti pretkrīzes mārketinga stratēģija un inovāciju loma pretkrīzes vadīšanā.

²⁰ Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенс, «Маркетинг, гостеприимство, туризм»; UNITY, Москва 2002, 1063 стр.

2. PRETKRĪZES VADĪŠANAS KONCEPCIJA

Ir zināms, ka viens no galvenajam mūsdienu vadīšanas faktoru efektivitāte ir profesionalitāte, kas savukārt ir atkarīgs no speciālistu sagatavošanās, kuri var pārredzēt, savlaicīgi saskatīt un izlemt visas attīstības problēmas.

Krīzes var rasties katrā uzņēmumā un tās ne vienmēr ir atkarīgas no ekonomiskās situācijas valstī.

Pretkrīzes vadīšanas koncepcija sastāv no piecām daļām:

1. Ekonomisko krīžu raksturojums un analīze, krīžu fāzes;
2. Valsts loma krīžu pārvarēšanā un vadīšanā;
3. Pretkrīzes vadīšanas tehnoloģijas, inovācijas, investīcijas;
4. Cilvēciskais faktors pretkrīzes vadīšanā;
5. Pretkrīzes vadīšanas pielietošana.²¹

Krīzes var būt dažāda veida un dažādi var ietekmēt valsts vai uzņēmuma darbību un attīstību. Nākamajā apakšnodaļā apskatīsim krīzes tehnoloģiju, rašanas iemeslus, veidus, ietekmes faktorus, pazīmes.

2.1. Sociāli ekonomiskās attīstības krīzes un to tehnoloģija

Vārds krīze ir cieši saistīts ar vārda risks nozīmi. Sociāli ekonomiskā sistēma jebkādā veidā, vai nu sabiedriskā, vai arī privātā, var veidot divas savas eksistēšanas veidus funkcionēšana un attīstība.

- Funkcionēšana ir dzīvotspējas uzturēšana, funkciju saglabāšana, kuras nosaka to vienotību, kvalitātes noteiktība, jēgas raksturojums;
- Attīstība ir jaunas kvalitātes standartu iegūšana, kas varētu nostiprināt dzīvotspēju, mainoties ārējai videi.

Funkcionēšana un attīstība ir cieši saistīti viens ar otru. Sociāli ekonomiskās sistēmas funkcionēšana ir iespējama tikai tad, ja pastāvēs šādi nosacījumi, darba līdzekļi var mainīt to priekšmetu, cilvēkam jāpieder darba līdzekļi, rezultātam ir jāatbilst cilvēka interesēm un vajadzībām. Attīstība raksturo izmaiņas priekšmetā, darba līdzekļos un cilvēkos. Attīstības rādītājs ir ražošanas darba paaugstināšana, to īpašību izmaiņām, jauno tehnoloģiju ieviešana, darbības motivāciju palielināšana.

²¹ Э. М. Короткова «Антикризисное управление», Москва, „ИНФРА - М”; 2001. 432 стр.

Tādā veidā rodas attīstības cikliskā tendence, kura atstaro periodisko krīžu rašanos. Ne visas krīzes ir sagraujošas, tie var noriet ar noteiktam pazīmēm, bet to rašanas var veicināt ne tikai subjektīvi, bet arī objektīvi iemesli, kurus veido sociāli ekonomiskā sistēma.

Krīze – pretrunu strauja saasināšanās sociāli ekonomiskajā sistēmā (uzņēmumā), kas apdraud to dzīvotspēju ārējā vidē.²²

Krīze (*slump*) – ekonomiskā cikla fāze, kad ražošanas reālais apjoms un ekonomiskā aktivitāte sasniedz zemāko līmeni un ir augsts bezdarba līmenis.²³

Katrām uzņēmumam ir sekmīgi jāfunkcionē, lai varētu pilnvērtīgi attīstīties. Ir jāuztur visas funkcijas un uzlabot kvalitāti, jāpielāgojas mainīgai ārējai videi, lai nodrošinātu uzņēmuma dzīvotspēju. Krīzi raksturo tās pazīmes, iemesli un sekas.

Viena no krīzes pazīmēm ir steidzamība un daudzos gadījumos steidzamība kļūst par galveno krīzes raksturīpašībām. Situācija mainās tik dinamiski un strauji kā neviens nevar prognozēt notikumu ķēdi un to rezultātus. Krīzes var būt dažāda veida: ekonomiskā, politiskā, vides, organizatoriskā un vadības krīzes. Krīze var izpausties daudzās formās: terorisms, dabas katastrofas, atomelektrostaciju negadījumi, nemieri, biznesa krīzes, organizatoriskā krīze straujās vides pārmaiņās. Krīzes var būt veiksmīgi un var uzlabot uzņēmuma darbību, bet var arī rādīt nepilnības un pasliktināt esošo situāciju. Krīzē iesaistīti procesi un notikumi ir apdraudēti, atrodas nedrošā situācijā ar nezināmu iznākumu un steidzamību. Krīzes pārtrauc normālu vadības darbību un cilvēku dzīvi. Dažreiz krīzes izraisa vadība vai uzņēmumu darbība vai bezdarbība, risinot vienkāršu problēmu, kā kļūst par pamatu lielajai krīzei. Pastāv divu veidu krīzes: attīstās lēni un gandrīz nepamanāmi, bet citi attīstās strauji un graujoši.²⁴

Krīzes veidu un to ietekmju ir daudz un tie ir dažādi, bet galvenais ir savlaicīgi atpazīt krīzi un rast iespējas to novērst, vai arī samazināt to ietekmi uz uzņēmuma darbību.

Krīzes iemesli var būt dažādi. Tos var iedalīt:

1. objektīvi, kuri ir saistīti ar ciklisko patērētāju modernizāciju un restrukturizāciju.
2. subjektīvie, kuri atspoguļo kļūdas, kā arī dabas parādības (klimats, zemestrīces).

Krīzes iemesli var būt ārējie un iekšējie. Ārējie iemesli ir saistīti ar makroekonomikas attīstības tendencēm un stratēģijām vai arī ar pasaules ekonomikas attīstību, konkurenci, politisko situāciju valstī. Iekšējie faktori ir saistīti ar mārketinga riska stratēģiju, iekšējiem konfliktiem, ražošanas trūkumiem organizācijā, vadīšanas nepilnībām, inovāciju un investīcijas politiku.

²² Э. М. Короткова «Антикризисное управление», Москва, „ИНФРА - М”; 2001. 432 стр.

²³ „Ekonomikas un finanšu vārdnīca”, Norden AB, 2003. – 514. lpp.

²⁴ Ali Farazmand “Handbook of crisis and Emergency management”, Marcel gekker, Inc. 2001. 788 p.

Ja krīzi saprast tādā veidā, var konstatēt tādus apstākļus, kā krīzes apstākļi pastāv vienmēr un to ir jāparedz un jāprognozē.²⁵

Krīžu iemeslu iedalījums ir plašs un tie visi veido pamatu krīzes tālākai attīstībai.

Krīzes izpratnē lielā nozīme ir ne tikai tās iemesliem, bet arī tās sekām: var notikt organizācijas atjaunošana vai tās sagraušana, atveseļošanas vai jaunās krīzes rašanās. Izeja no krīzes nav vienmēr saistīta ar pozitīvām sekām. Nevar izslēgt pāreju uz jauno krīzi, varbūt pat vēl dziļāko un ilglaicīgu laiku. Krīze var rasties kā ķēdes reakcija. Krīžu sekas ir cieši saistīti ar diviem faktoriem: tās iemesliem un procesu vadīšanas krīzes attīstības laikā. Krīžu sekas var novēst pie straujām pārmaiņām vai pie maigās, ilglaicīgās izejas. Pēc krīžu izmaiņas organizācijas attīstībā var būt gan ilglaicīgie, gan arī īslaicīgie, kvalitatīvie un skaitliskie, atgriezeniskie un neatgriezeniskie.

Prakse pierāda kā krīzes nav vienādās ne tikai pēc iemesliem un sekām, bet arī pēc būtības. Ja ir noteikti krīzes tipoloģija un izpratne par krīzes raksturu, tas var samazināt krīzes bīstamību, samazināt to izpausmes laiku un sekmēt mierīgu to noritēšanu.²⁶

Tātad var secināt kā svarīgi noteikt krīzes pazīmes un iemeslus, lai uzņēmums varētu sekmīgi darboties krīzes apstākļos. Ir jānosaka problēma, lai varētu to sekmīgi atrisināt un pārvarēt. Uzņēmums var darboties arī krīzes apstākļos, tikai tām ir ātrāk jāreaģē uz ārējās vides izmaiņām un jāpielāgojas gan ārējai, gan iekšējai videi. Kā arī vairāk pievērst uzmanības uzņēmuma attīstībai.

Lai gan iepriekšējās ekonomiskās krīzes bija ne visi tieši saistīti ar tūrisma nozari, to plašu rezonansi radītas situācijas, kuru ietekmē var iejaukties ar cilvēku vēlmi ceļot, vai nevainojamu darbību tūrisma sistēma. Cenšoties uzlabot formālu izpratni par to, kāda veida krīzes vadīšana saistās ar neprognozējamiem gadījumiem un lieliem pasākumiem, ņemot vērā globālo ietekmi, Mitrofs un Anagnos sadalīja krīzes radīšanas notikumus septiņās vispārējās tipos un riska kategorijas.

1. *Ekonomiskās krīzes* – darbinieku streiki, darbinieku trūkums, lieli kritumi akciju cenas, peļņas svārstības;
2. *Informatīvā krīze* – patentu un konfidenciālu informāciju zaudēšana, galveno datoru informāciju zaudēšana par klientiem un piegādātājiem;
3. *Fiziskās krīzes* - galveno iekārtu zaudēšana, rūpniecisko iekārtu sabojāšana;

²⁵ Э. М. Короткова «Антикризисное управление», „ИНФРА - М”; Москва, 2001. 432 стр.

²⁶ Э. М. Короткова «Антикризисное управление», „ИНФРА - М”; Москва, 2001. 432 стр.

4. *Cilvēkresursu krīzes* - galveno vadītāju, darbinieku zaudēšana, paaugstinās neierašanās, vandālisms, kas sekmē aizvien pieaugošais negadījumu skaits un darba vardarbības palielināšana;
5. *Reputāciju krīzes* - neslava, tenkas, kaitējums uzņēmuma reputācijai, manipulācijas ar korporatīvo vardarbību;
6. Krīzes, kas izriet no psiholoģiskas darbības, piemēram, produktu viltojumi, nolaušanās, ķīlnieku sagrābšana, terorisms un vardarbība darba vietā;
7. Dabas katastrofas, piemēram, zemestrīces, ugunsgrēki, plūdi, pilsoņu nemieri, sprādzieni, viesuļvētras.

Lai gan galvenās riska kategorijas daļas ir līdzīgās, var būt būtiskas atšķirības starp to ietekmi uz organizācijas darbību un attīstību. Konkrēti, krīzes, ko izraisījusi dabas katastrofas, var ietekmēt galamērķi ļoti atšķirīgi. Vislabākā pārvaldības pieeja ir politikas izstrādāšana, lai sagatavot un izpētīt visas krīzes kategorijas. Tomēr vairāk organizāciju izdara daudz mazāk, jo tiem ir tendence uzskatīt ne vairāk kā viena vai divas kategorijas.²⁷

Visas šīs riska kategorijas var izraisīt krīzi, veicot pastāvīgu šo tipu analīzi un novērošanu, var jau laicīgi pamanīt krīzes rašanās varbūtību un izstrādāt politiku, lai to izpētītu un pārvarētu.

Pastāv kopējas un lokālās krīzes. Kopējas krīzes aptver visas sociāli ekonomiskās sistēmas, lokālās krīzes aptver tikai daļu no sociāli ekonomiskās sistēmas. Tas ir krīzes sadalīšana pēc lieluma, bet tām ir nosacīts raksturs. Konkrētā krīzes analīzē ir nepieciešams ievērot sociāli ekonomiskās sistēmas robežas, to struktūru un funkcionēšanas vidi. Vēl var izšķirt mikro un makro krīzes, makro krīze aptver ļoti lielus apjomus un nozīmīgās problēmas. Mikrokrīze aptver tikai kādu atsevišķu problēmu vai problēmas grupu. Pēc attiecību struktūras sociāli ekonomiskajā sistēmā, pēc problēmas diferenciacijas var izdalīt atsevišķas grupas ekonomisko, sociālo, organizatorisko, psiholoģisko, tehnoloģisko krīzes.

Tālāk apskatīsim atsevišķi katru no šīm krīzēm.

Ekonomiskās krīzes atspoguļo pretrunas valsts ekonomikā vai arī ekonomisko stāvokli atsevišķa uzņēmumā. Tās ir ražošanās un preču noieta, ekonomisko aģentu savstarpējas attiecībās, nenomaksātu maksājumu, konkurētspējas priekšrocību zaudēšana, bankrotēšana u.c. Ekonomiska krīze – katras valsts iekšējās attīstības īpatnības.

Ekonomisko krīžu grupā var izdalīt *finanšu* krīzi. Tie raksturo pretrunas finanšu sistēmas stāvoklī vai arī uzņēmuma finanšu iespējās.

²⁷ Charles R. Goeldner, J. R. Brent Ritchie, „Tourism; Principles, Practices, Philosophies”; John Wiley & Sons, Inc. 2006. 590. lpp

Ekonomisko krīžu rašanas iemesli

Ekonomisti, kuri piekrīt K. Marksa teorijai, uzskata kā krīžu iemesli ir neproporcionalitāte vai arī nestabilitāte. Krīzes raksturojas ar pareizo proporciju neeksistēšanu starp nozarēm un uzņēmēju neapdomātām darbībām. F. fon Hajieks uzskatīja kā krīzes rodas valsts pārlietas finansēšanas dēļ (lēti kredīti, pieprasījuma stimulēšana).

Ekonomikas zinātne ir izstrādājusi daudz teoriju, kuri skaidro krīžu rašanas iemeslus:

- naudas teorija (banku kredītu ekspansija);
- inovāciju teorija (jauninājumu izmantošana ražošanā);
- psiholoģiskā teorija (iedzīvotāju pesimistiskā un optimistiskā rakstura uzvedība);
- pārlietas investēšanas teorija;
- saules plankumu – laika apstākļu – ražas teorija.²⁸

Ekonomiskās krīzes ir visizplātītākās un tie visvairāk ietekmē valsts (uzņēmuma) ekonomisko stāvokli, kā arī uzņēmējdarbības vidi, kur darbojas uzņēmumi. Katrā valstī krīze izpaužas savādāk un to ietekmē arī ir dažāda.

Katrai krīzei var piemērot noteiktu teoriju, vai pat divas teorijas, kuras apraksta krīzi un tās izpausmes, iemeslus un sekas. Noteicot pareizo teoriju var izanalizēt krīzi un tās radītas sekas. Sabiedrisko pakalpojumu krīžu iemesli ir līdzīgi jau iepriekš minētiem krīžu iemesliem. Pašreizējā vispasaules krīzes situācijā, sabiedrisko pakalpojumu krīžu cēloņu ir ļoti daudz. Daži cēloņi ir makro līmenī, nacionālie, starptautiskie, kas ietekmē sabiedrisko pakalpojumu un administrēšanas pakalpojumu sniegšanu un veidošanu. Citi cēloņi ir mazākā mēroga un attiecas uz sabiedrisko pakalpojumu un valsts pārvaldes profesiju pārstāvjiem organizatoriski, individuāli, profesionāli.²⁹

Ja ir pareizi noteiktā teorija, tad var izanalizēt krīzi un rast to pazīmes, iemeslus un sekas.

Sociālās krīzes rodas, kad pretruna nonāk dažādu sociālo grupu intereses, darbinieku un darbadevēju, dažādu profesiju pārstāvju, menedžeru un darbinieku. Bieži vien sociālās krīzes ir ka turpinājums un papildinājums ekonomiskai krīzei, kaut gan var rasties paši no sevis. Īpašo vietu sociālo krīžu grupā ieņem politiskā krīze. Tā ir krīze politiskā sabiedrības veidošanā, valdības krīze, dažādu sociālo grupu interešu realizāciju krīze. Politiskas krīzes aptver visas sabiedrības attīstības puses un pāriet ekonomiskajā krīzē.

Vadīšanas krīzes izpaužas kā sadalīšanas krīzes darbības integrācijā, funkciju sadalīšanā, atsevišķo apakšodaļu darbības reglamentēšana, kā administratīvo vienību, reģionu, filiāles, meitas uzņēmumu sadalīšana.

²⁸ Э. М. Короткова «Антикризисное управление», „ИНФРА - М”; Москва, 2001. 432 стр.

²⁹ Ali Farazmand “Handbook of crisis and Emergency management”, Marcel gekker, Inc. 2001. 788 p.

Mūsdienu sociāli ekonomiskās sistēmas attīstības bieža parādība ir *psiholoģiskās* krīzes. Tās ir cilvēka psiholoģiskā stāvokļa krīze. Tie izpaužas stresa veidā, kas iegūst masu raksturu, rodas nedrošības, panikas sajūta, bailes par nākotni, neapmierinātība ar darbu, tiesiskās aizsardzības un sociālo stāvokli. Tas ir krīzes, kas notiek sabiedrība, kolektīva, noteiktās grupas sociāli psiholoģiskajā klimatā.

Tehnoloģiskā krīze rodas kā jauno tehnoloģisko ideju krīze jauno ideju nepieciešamības apstākļos. Tas var izpausties kā jauno tehnoloģisko ideju nepieņemšana. Plašākā mērogā krīzes var izskatīties kā zinātniski tehnoloģiskais progress.³⁰

Visas šīs krīzes var rasties jebkurā valstī, uzņēmumā, kā arī krīzes var būt pasaules mērogā. Šo krīžu rašanas iemesli, sekas atšķiras viens no otrā, kā arī atšķiras to ietekme un sekas.

Krīzes vēl var iedalīt šādi: dabas, sabiedrības, ekonomiskās. Dabas krīzes rodas no dabas apstākļiem un cilvēka darbības rezultātā (zemestrīces, ugunsgrēki, plūdi, klimata izmaiņas u.c.). Visi šie dabas apstākļi ietekmē ekonomiku, cilvēka psihi, sociālās un psiholoģiskās procesus. Ja dabas krīzes ir ļoti lielās un ietekmīgās, tad tie var izsaukt ekonomisko krīzi.

Pēc autores domām, dabas krīzes ir ne tik izplatītie kā ekonomiskās, bet to ietekmē var būt ļoti graužoša, it īpaši tiem reģioniem, kur tūrisma industrija ir ļoti atkarīga no dabas apstākļiem.

Par krīzes iemesli var būt arī visa veida sabiedriskās attiecības.

Krīzes var būt paredzamas un neparedzamās (nejaušās). Paredzamas krīzes rodas kā jauns attīstības etaps. Neparedzamās krīzes parasti ir rezultāts vai rupjas kļūdas vadībā vai dabas apstākļu, vai arī ekonomiskās atkarības, kura sekmē un attīsta lokālās krīzes. Pastāv arī esošās un laternās (slēptās) krīzes. Esošās krīzes noriet pamanāmi un ir viegli noteicamās. Laternās krīzes ir paslēptās, noriet nepamanāmi un līdz ar to ir daudz bīstamāki. Krīzes var būt ilglaicīgās un īslaicīgās.³¹

Pēc autores domām krīzes var iedalīt daudzos un dažādos veidos, struktūras. Krīzes ir grūti atpazīt u izprast, to izpētei vajag veltīt daudz laika un rūpīgi tos pētīt. Ja nepareizi noteikt krīzes veidus, tos iemeslus un tipus, tad būs grūtāk to pārvarēt un sekas arī būs daudz nozīmīgākie. Krīzes ietekme noteiktie apstākļi un no šiem apstākļiem ir atkarīgi krīzes veidi un lielums. Kad ir noteikti krīzes iemesli un to pazīmes, tad ir jāizvēlas veids un metodes kā visefektīvāk var pārvarēt krīzi.

³⁰ Э. М. Короткова «Антикризисное управление», „ИНФРА - М”; Москва, 2001. 432 стр.

³¹ Э. М. Короткова «Антикризисное управление», „ИНФРА - М”; Москва, 2001. 432 стр.

Krīzes pārvarēšana

Krīzes pārvarēšana ir vadāms process, vadīšanas panākumi ir atkarīgi no savlaicīgās tās atklāšanas. Krīzes pazīmes diferencējas pēc dažādiem raksturlielumiem: lielums, problēmas, attīstības apgabals, iemesli, sekas.

Krīze – tā ir objektīvā parādība sociāli – ekonomiskajā sistēmā. Krīze ir nopietns incidents, kas ietekmē, piemēram, cilvēku drošību, apkārtējo vidi un/vai produktus, vai korporatīvo reputāciju, un kuru ietekmē negatīva publicitāte (Blands). Sociāli ekonomiskās sistēmas pamatā un attīstības funkcionēšanā ir cilvēka vadāma darbība. Visa cilvēka darbība ir veidotā uz cilvēka interešu un vajadzību apmierināšanas. Intereses parasti atrodas pretrunā pat vienam cilvēkam, nerunājot par sociālo grupu vai sabiedrības klasēm. Tieši tās intereses ir visu krīžu sociāli ekonomiskās sistēmas pamats. Ir arī gadījumi kad dabas katastrofas izmanto politikas mērķos un nolūkos.

Pēc autores domām, krīzes var rasties dabas katastrofu rezultātā, kas var notikt nejauši un sekmēt krīzes attīstību.

Cilvēka faktors sociāli ekonomiskajā sistēmā ir ļoti nozīmīgs, it sevišķi tās attīstībā. Pretkrīzes vadīšana – tas nenozīmē krīzes neesamību, bet tādu krīžu eksistēšanu, kuri ir kā impulsi sekmīgai, no cilvēku interešu pozīcijas, attīstībai. Mērķi un intereses var būt tikai cilvēkiem. Tieši tie ir kā rādītāji krīžu atpazīstamībā, vadīšanā un pārvarēšanā.³²

Krīžu pārvarēšanā viens no nozīmīgākajiem faktoriem ir cilvēks un viņu intereses. Ir svarīgi, lai šīs intereses atrastos nevis pretrunā viens ar otru, bet saskaņot tos. Te ir svarīgi apmierināt cilvēku vēlmes un vajadzības, kas mainās un ietekmējas no krīzes.

2.2. Uzņēmuma attīstības krīzes

Prakse pierāda kā krīzes ir ne tikai iespējamās, tie atspoguļo pašu attīstības ritmus katrā atsevišķā organizācijā, kuri var arī neatbilst kopējai attīstībai, vai citu uzņēmumu attīstības ritmiem. Katrām uzņēmumam ir savs attīstības potenciāls, savas eksistēšanas prasības un tās ir pakļauts sociāli ekonomiskās sistēmas attīstību likumsakarībām. Uzņēmums atrodas noteiktās attiecībās ar ekonomikas cikliem, pie tā uzņēmumam ir savi attīstības cikli un attīstības krīzes. Tie var būt iekšējie un ārējie, kopējie un specifiskie faktori.

Uzņēmuma darbība ir atkarīgā no ekonomiskās situācijas valstī, ko raksturo ekonomiskie makro un mikro rādītāji. Lielā nozīme ir arī uzņēmuma iekšējam stāvoklim un tā attīstībai.

³² Э. М. Короткова «Антикризисное управление», „ИНФРА - М”; Москва, 2001. 432 стр.

Iekšējie faktori raksturo ekonomikas stāvokli, kurā darbojās uzņēmums un no kuras uzņēmums nevar būt neatkarīgs. Ja ekonomika atrodas sistēmas krīzes apstākļos, tās ietekmē arī uzņēmuma darbību. Bet katrā uzņēmumā šis process ir savādāks. Viss ir atkarīgs no uzņēmuma rakstura un tās darbības sfēras (valsts, privātā, lielā, mazā, komerciālā, ražošanas, pakalpojumu sniegšana u.c.), un arī no uzņēmuma iekšēja stāvokļa (ekonomiskais potenciāls, vadīšanas profesionalitāte, personāls, sociālā gaisotne). Uzņēmums var sekmīgi pretdarboties ārējiem krīžu parādībām vai tieši otrādi reaģēt uz ārējiem krīžu parādībām un negatīvām sekām pašu stāvoklī. Katram uzņēmumam pastāv mijiedarbība starp ārējiem un iekšējiem krīžu faktoriem.³³

Pēc autores domām uzņēmuma darbību var ietekmēt, gan ārējie, gan iekšējie faktori, un ārējo faktoru ietekmē ekonomiskās krīzes apstākļos ir lielāka nekā iekšējo faktoru ietekme. Arēja vidē, kur uzņēmums darbojas ir ļoti mainīgā un kopā ar ārējo vidi ir jāmainās arī uzņēmumam un tās darbībai. Bet ja krīze notiek organizācijas iekšienē, tad, protams, uzņēmuma darbību vairāk ietekmēs iekšējie faktori, nevis ārējie.

Faktori, kuri var ietekmēt krīžu rašanos organizācija var būt ļoti dažādi. Bet svarīgi ir paredzēt krīzes priekšnosacījumus, lai varētu savlaicīgi tos apturēt vai padarītu to ietekmi ne tik ļoti graujošu. Ir nepieciešams izdalīt krīzes simptomus, faktoros un iemeslus.

Simptomi izpaužas rādītājos un kas ir ļoti svarīgi, to izmainīšanas tendencēs, kas atspoguļo uzņēmuma funkcionēšanu un attīstību. Te lielā koma ir finanšu – ekonomiskai un sociāli – ekonomiskai analīzei. Krīzes simptomi ir rādītāja stāvoklis, izmaiņas tendencē. Krīzes simptoms var būt rādītāja neatbilstība likumsakarībām vai ilglaicīgie vai īslaicīgie parametri, piem., ražošanas pieauguma tempām ir jābūt lielākām pār darba algas pieauguma tempu. Jā tās nenotiek, tad palielinās krīzes iestāšanās bīstamība. Simptomi – tās ir pirmie, ārējie krīžu izpausmes, kuri ne vienmēr raksturo krīzes īstus iemeslus, bet ar kuru palīdzību tos var noteikt. Krīzi ir jānovērtē ne tikai pēc simptomiem, bet arī pēc to iemesliem un reāliem faktoriem. Krīzes simptomi – darījumu konflikti, finanšu problēmu pieaugums, negatīvo tendenču rašanos un to noturība.³⁴

Pēc autores domām, ir ļoti svarīgi noteikt un atpazīt krīzes simptomus, lai pēc tām varētu pareizi noteikt krīzes iemeslus un faktoros.

Krīžu faktori – notikums vai fiksētais stāvoklis, vai noteiktā tendence, kas liecina par krīzes rašanos. Krīžu faktori uzņēmumā var būt – produkta kvalitātes pazemināšana, tehnoloģiskās kārtības neievērošana, tehnisko aprīkojumu nolietojums, lielās kredītsaistības.

³³ Э. М. Короткова «Антикризисное управление», „ИНФРА - М”; Москва, 2001. 432 стр.

³⁴ Э. М. Короткова «Антикризисное управление», „ИНФРА - М”; Москва, 2001. 432 стр.

Iemesli var būt finanšu ekonomisko rēķinu kļūdas, kopējais ekonomikas stāvoklis, personāla zema kvalifikācija, motivācijas sistēmas nepilnība.

Krīzes iemesli – notikumi vai parādības līdz ar kuriem rodas krīžu faktori.

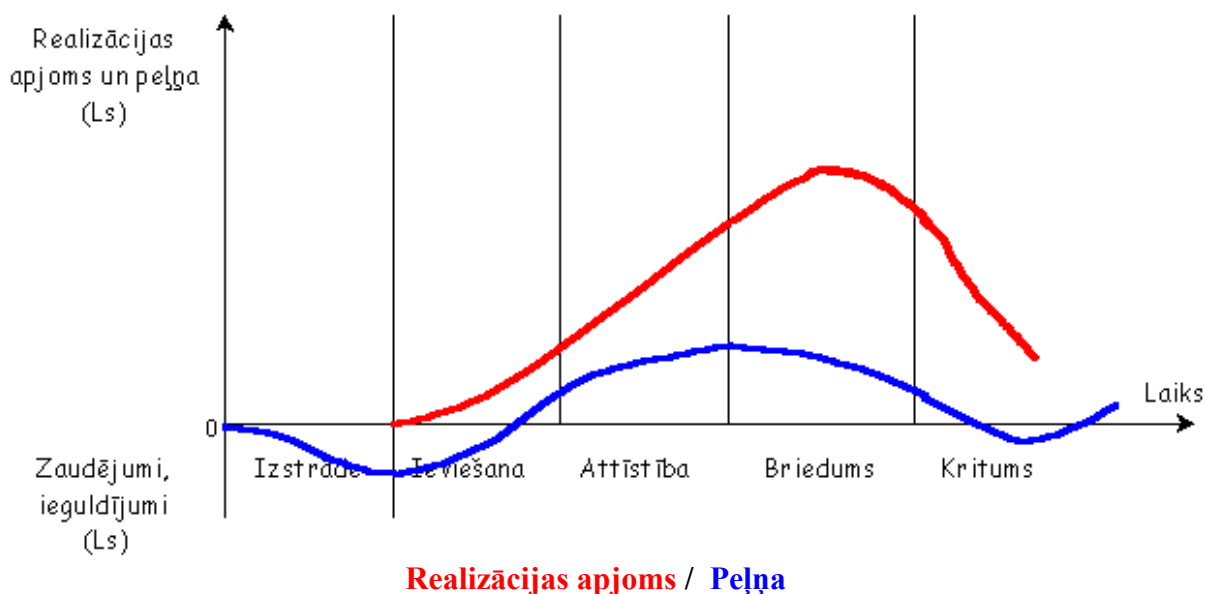
Katrs uzņēmums ir sistēma, tāpēc ka sastāv no kopsakarīgiem elementiem, daļām, komponentiem, un veido vienu veselumu. Sistēma savas dzīves darbības procesā var atrasties vai nu stabilā vai nestabilā stāvoklī. Izšķir statisko un dinamisko noturību. Faktori, kuri ietekmē sistēmas noturību var būt gan ārējie, gan iekšējie. Ja noturība galvenokārt ir atkarīga no ārējiem faktoriem, tad to sauc par ārējo noturību, ja no iekšējiem, tad to sauc par iekšējo noturību.³⁵

Krīžu iemesli un faktori var būt ļoti dažādi un katrā uzņēmumā krīzes izpaužas dažādi. Krīzes var būt sociālās, ekonomiskās, vadīšanas, politiskās un psiholoģiskās. Krīzes raksturs nosaka krīzes norisi un to pārvarēšanas veidus, kā arī sekas. Lai sekmīgi pārvarēt krīzi, ir nepieciešams savlaicīgi noteikt krīzes iemeslus un faktoros, novērtēt to ietekmi uz uzņēmuma darbību. Krīzi var izsaukt gan iekšējie uzņēmuma faktori, gan ārējie, ir jānosaka, kur uzņēmumam ir jāveic pārmaiņas un kuriem faktoriem ir vairāk jāpievērš uzmanība. Uzņēmuma darbība ir atkarīga no ekonomiskās situācijas valstī, ja valstī ir stabils ekonomiskais stāvoklis, tad arī uzņēmums darbosies sekmīgi un varēs attīstīt savu darbību (ja krīze nebūs tieši uzņēmumā iekšienē). Bet, ja ekonomiskais stāvoklis valstī būs nestabils un uzņēmējdarbība un to attīstība būs samērā sliktā stāvoklī, tad tas arī ietekmēs uzņēmuma darbību. Uzņēmumam ir savs dzīves cikls un katrā tā stadijā var attīstīties krīzes. Nākamajā apakšnodaļā apskatīsim uzņēmuma dzīves ciklu un to attīstības tendences.

2.3. Uzņēmuma attīstības dzīves cikls

Tagad apskatīsim uzņēmuma cikliskās attīstības tendences, kas raksturo uzņēmuma attīstību un tās darbības efektivitāti. Uzņēmuma dzīves cikla gaitā tajā var norisināties uzņēmuma darbībai dažādi labvēlīgi un nelabvēlīgi procesi. Šī cikla ilgumu ietekmē tas, cik labi uzņēmuma dibinātāji un vadītāji spēj analizēt un paredzēt procesus, kas tajā notiek. Krīze uzņēmumā var rasties jebkurā tā dzīves ciklā, bet krīzes ietekmē uz uzņēmuma darbību katrā dzīves ciklā ir atšķirīga. Tagad autore aprakstīs uzņēmuma cikliskās attīstības tendences un ekonomiskās krīzes ietekmi uz uzņēmuma attīstību katrā attīstības cikla posmā.

³⁵ Э. М. Короткова «Антикризисное управление», „ИНФРА - М”; Москва, 2001. 432 стр.



2.1. att. Uzņēmuma dzīves cikls

Uzņēmuma attīstība pastāv daudz attīstības cikli. Tie pārklājas, savijas vai arī nošķiras ar dažādam fāzēm.

Visizplatītākā cikliskās attīstības pieeja ietver sevī piecu etapu attīstības izdalīšanu. Katram etapam atbilst noteiktās attīstības raksturojams sociāli – ekonomiskajā sistēmā.

Pirmais etaps – *eksperimentāls etaps*. Tās raksturo uzņēmuma rašanos tirgus ekonomiskajā vidē, tā pirmatnējas struktūras veidošanu. Parādās uzņēmuma īpašības, priekšnoteikumi, potenciālie raksturojumi. Uzņēmums sāk sniegt pakalpojumus un ražot preces, jaunas idejas ģenerēšana, pēta tirgu, lai noskaidrotu pieprasījumu. Šajā etapā pastāv krīzes iespējamība, uzņēmums var izzust, nepagūstot normāli attīstīties un pilnveidoties. Krīze var būt viegla un īslaicīgā.³⁶

Ne visiem uzņēmumiem ir iespēja sekmīgi pāriet no pirmā uz nākamo etapu. Ja uzņēmuma darbība būs sekmīga, tad tās varēs attīstīt savu darbību un pāriet uz nākamo etapu.

Veiksmīgo notikumu attīstība uzņēmums sāk attīstīties un augt, un iestājas jauns etaps – *patentēs etaps*. Sakarā ar pieauguma tempiem tās pieprasa struktūras pārveidošanu, vadības funkciju diferenciaciju, uzņēmējdarbības efektivitātes paaugstināšanu. Tas etaps ir kādu tirgus segmentu iekarošana, tirgus pozīciju nostiprināšana, konkurētspējas stratēģijas izstrādāšana, mārketinga lomas palielināšanā uzņēmuma vadīšanā. Visbiežāk šo etapu izskata kā skaitliska pieauguma etapu, un visas izmaiņas, kas notiek uzņēmumā ir saistīti ar skaitliskām izmaiņām. Šī etapa ietvaros arī pastāv krīzes iespēja. Bet krīze nav ļoti izteiktā, jo iekšēja uzņēmuma attīstība raksturojas ar stingrām un noturīgām tendencēm. Uzņēmumam pārsvarā draud ārējie

³⁶ Э. М. Короткова «Антикризисное управление», „ИНФРА - М”; Москва, 2001. 432 стр.

faktori, ekonomikas attīstība vai politiskā vide. Šajā etapā uzņēmums var izaugt pat līdz dažiem tūkstošiem cilvēku lielumam un tas pieaugums ir attaisnots, tas ir pamatots ar attīstības nepieciešamību.

Trešais uzņēmuma attīstības etaps ir *violents* etaps. Šajā periodā uzņēmums sasniedz briedumu, stabilo stāvokli tirgū. Konkurētspēja ir ļoti augstā, ir augsti attīstīta tehnoloģiju pielietošana, uzņēmums orientējas uz masu produkcijas izlaišanu. Uzņēmums ļoti strauji aug un attīstās, saražoto produktu skaits ir ļoti liels.³⁷

Kad uzņēmums saražo ļoti daudz produktu un tie ir pārpilnība, tad produktu skaitu ir jāsamazina, kā arī ir jāsamazina izmaksas. Ja uzņēmums samazinās darbības lauku un produktu masveida ražošanu, tad tas varēs atgūt finansiālo stabilitāti.

Ceturtais etaps – *komutātes*. Uzņēmums atrodas krituma, novecošanas stadijā, kad svarīgākie uzņēmuma attīstības parametri pasliktinās, bet uzņēmuma pilnveidošana un tālāka attīstība nonāk strupceļā. Struktūra kļūst daudz vienkāršāka un mazāka, bet jaunie konkurenti jau palielina savu ietekmi un darbības lauku. Šie uzņēmumi parasti pieder pie maziem un vidējiem uzņēmumiem, kas apmierina reģionālās nozīmības klientus un patērētājus.

Piektais etaps – *letalentās* etaps. Tās raksturojas ar uzņēmuma restrukturizāciju, tās pastāvēšanas izbeigšanos iepriekšējā veidā. Notiek daļēja vai pilnīga uzņēmuma darbības pārveidošana, jauno tehnoloģiju ieviešana, pilnīgi izmainās darbības veids, kā arī bieži nomaina personālu.³⁸

Pēc autores domām uzņēmumam ir daudz attīstības posmu, un katrā posmā uzņēmums attīstās savādāk. Katrā attīstības posmā var iestāties krīze, bet to rašanas faktori un pastāvēšanas laiks būs atšķirīgs un katrā posmā atšķirsies. Krīzes var arī nebūt, bet tas ir atkarīgs no uzņēmuma spējas attīstīties un reaģēt uz iekšējiem un ārējiem apstākļiem, uzņēmēja prasmēm un sagatavotības līmeņa. Pirmos divos attīstības ciklos krīzes rašanas varbūtība ir mazāka nekā pārējos ciklos, visvairāk draudu ir 3. un 4. ciklā.

2.3.1. Pretkrīzes vadīšanas efektivitāte

Pretkrīzes vadīšana var būt gan efektīvā, gan neefektīvā. Pretkrīzes vadīšanas efektivitāte raksturojas ar mērķu sasniegšanas sasniedzamību, krīzes lokalizāciju vai tas pozitīvo izmantošanu. Efektivitāti ir grūti noteikt kādos rādītājos, bet pamanīt to var, analizējot vadīšanas kopējo sistēmu.

³⁷ Э. М. Короткова «Антикризисное управление», „ИНФРА - М”; Москва, 2001. 432 стр.

³⁸ Э. М. Короткова «Антикризисное управление», „ИНФРА - М”; Москва, 2001. 432 стр.

Var izdalīt faktorus, kuri nosaka pretkrīzes vadīšanas efektivitāti. Faktoru izpratne un diferenciacija palīdz analizēt krīzi un sekmīgi to pārvarēt.

1. Speciālā sagatavošana un profesionālisms pretkrīzes vadīšana (profesionālās zināšanas un prasmes, kas apzīmē pretkrīzes vadīšanas īpatnības);
2. Vadīšanas māksla, kas ir dota no dabas un iegūta speciālas sagatavošanas procesā (krīzes situācija ir svarīga individuāla vadīšanas māksla, kas spēj uzņēmumu izglābt no krīzes);
3. Riska lēmumu pieņemšanas metodoloģiju izstrādāšana (metodoloģiju ir jāizstrādā, lai varētu konkrēti un pilnīgi saprast problēmu);
4. Zinātniskā apstākļu analīze, tendenču prognozēšana (šie faktori ietekme pretkrīzes vadīšanu, var palīdzēt atpazīt krīzi un to rašanos);
5. Korporatīvā sadarbība (darbinieku saprašana un uztveršana par uzņēmuma mērķi, darbības, kas palīdzētu to sasniegt, visu darījumu, sociāli psiholoģisko, organizatorisko integrāciju attiecību veids);
6. Līdera īpašības (vadošais darba stils, personāla struktūra, varas autoritāti, pārliecības);
7. Operatīvā un elastīgā vadīšana (ir nepieciešams ātri pieņemt lēmumus);
8. Pretkrīzes programmu stratēģija un kvalitāte;
9. Cilvēciskais faktors;
10. Krīzes situāciju monitoringa sistēma (organizētas darbības, lai noteiktu krīzes rašanos un savlaicīgi to atpazītu).³⁹

Pēc autores domām, ar šo faktoru palīdzību var izanalizēt uzņēmuma darbību ekonomiskās vai arī kādas citas krīzes laikā un izvēlēties noteiktās darbības, lai varētu sekmīgi vadīt un attīstīt uzņēmumu. Parasti šie faktori nav attīstīti pilnībā un kādu no tiem ir jāattīstā un jāpilnveido, lai parvarētu ekonomisko krīzi gan valsts, gan uzņēmumā iekšienē.

Labākā metode krīzes vadīšanā pirms tā notiek – pirmais, kas jādara, lai novērstu krīzes rašanos visos līmeņos un attīstīt spēju reaģēt nekavējoties, efektīvi var būt uzliesmojums vai incidentu risināšana. Tas nozīmē, ir jāizstrādā krīzes (katastrofas) plāns. Labas krīzes vadības prasa izstrādāt politiku, lai cīnītos ar katru krīzes posmu, svarīgs uzdevums ir mazināt krīzes ietekmi vai arī novērst to vispār. Pirmkārt, ir nepieciešams noteikt politiku. Tam nepieciešama uzraudzības sistēma par makro vidi, lai pārliecinātos, ka ir atklātas problēmas, un paredzēt nākotni, nevis reaģēt uz pagātņi. Otrā prasība ir - novērst vai samazināt politiku. Tas nozīmē darbinieku apmācība tādas jomas kā: likumdošana, tiesību aizsardzības, drošības ierīces, drošība un aizsardzība. Trešā vajadzība ir politikas gatavība, kas nepieciešama vadība krīzes

³⁹ Э. М. Короткова «Антикризисное управление», „ИНФРА - М”; Москва, 2001. 432 стр.

koordinācijai, atbildībai par avārijām, palīdzībai ģimenēm, iekšējai un ārējai saziņai, informācijas izplatīšanai, un plašsaziņas līdzekļiem. Ceturtkārt, atbildības politika, kas ietver efektīvu ārkārtas reaģēšanu un atbild uz sabiedrības pieprasījumiem pēc informācijas. Izstāstīt patiesību ir būtisks krīzes vadīšanas politikas sastāvdaļa. Tā ietver atjaunošanas procesu, informācijas izplatīšanu, publicitāti, sabiedriskas attiecības un mārketingu.⁴⁰

Pretrīzes vadīšana nozīmīga loma ir valstij, kas ar savu darbību vai arī pretdarbību var vai nu sekmēt, vai nu bremzēt uzņēmuma attīstību. Tagad rūpīgāk apskatīsim valsts loma pretkrīzes vadīšana

Galvenā attīstības problēma – sadarbība starp valdību un tirgu. Konkurējošo pārdevēju tirgus ir vislabākais veids ka var veiksmīgi sadalīt resursus un efektīvi vadīt uzņēmumu. Tomēr tirgus nevar attīstīties pats no sevis, tam ir nepieciešams tiesisks pamats un regulēšana. Valsts formulē to pamatu tirgus attīstībai, aizsargājot īpašuma tiesības, veido tiesiskas un cita veida sistēmas, atbalsta efektīvu uzņēmējdarbību, saglāba apkārtējo vidi.

Valsts iejaukšanas ne vienmēr izpaužas kā kaut kādas darbības organizēšana, tas var izpausties ka privāto personu regulēšana, finansiālā atbalstā.

Reformas – tas ir izmaiņas valsts, uzņēmuma, pilsoņa pienākumos. Uzņēmumi pasi sevi nodrošina ar efektivitāti un rentabilitāti. Krīžu situāciju valsts regulēšanas veidi:

- normatīvi – likumīgas darbības regulējums;
- finanšu regulējums;
- ražošana;
- ienākumu pārdalīšana.⁴¹

Pēc autores domām, valsts iejaukšanas kādas nozares vai uzņēmuma darbībā var būt gan pozitīvā, gan negatīvā. Ja valsts atbalstis kādu noteiktu nozāri vai uzņēmumu, tad tās sekmēs to attīstību un uzplaukumu. Bet ja valsts nesniegs savu atbalstu, tad uzņēmumam būs grūtāk sekmīgi darboties un attīstīties krīzes apstākļos.

2.3.2. Mārketinga līdzekļu izmantošana pretkrīzes vadīšanā

Mārketinga līdzekļus ekonomiskās krīzes apstākļos ir nepieciešami izmantot kopīgi. Tirgus procesu un konjunktūru dinamika, ekonomiskā stāvokļa paredzēšanā, pieprasa, lai izmanto situācijas pieeju. Metodoloģiskās īpatnības krasi izpaužas pretkrīzes menedžmentā. Mārketinga stratēģijas pamatojums kā vadīšanas process, ietver sevī plašu vadīšanas līdzekļu

⁴⁰ Charles R. Goeldner, J. R. Brent Ritchie, „Tourism; Principles, Practices, Philosophies”; John Wiley & Sons, Inc. 2006. – 590. lpp

⁴¹ Э. М. Короткова «Антикризисное управление», „ИНФРА - М”; Москва, 2001. 432 стр.

un metožu spektru. Regulēšanas funkcija ar mārketinga palīdzību veido pamatu plānošanai un palīdz īstenot plānus un programmas. Pretkrīzes vadīšanā var izmantot ekonomikas sfēras prioritātes un valsts atbalstu.

Stratēģijas izmainīšanā atjaunošanas procesā ir jāatlasa vissvarīgāko un grūtāko analīzes darbā, katra mārketinga darbības sfēru novērtēšana un parametru atlase. Ir jārēķinās ar mērķu un stratēģiju kopsakarības, te ir plaši pielietojamas matricas modeļi. Ir svarīgi, lai ir saskaņoti taktiskie un operatīvie mērķi.⁴²

Lai saskaņotu taktiskas un operatīvus mērķus var izmantot mārketinga līdzekļus.

Mārketingu kā vadīšanas sistēma paredz vadīšanas objekta un subjekta esamību, vadīšanas procesu mērķu noteikšanu, vadīšanas līdzekļu izvēlēšanu (kolektīvu un cilvēku darbība un līdzdalība). Te tiek izmantoti vispārpieņemti principi, kritēriji, algoritmi vadīšanas sistēmu veidošanā, resursu nodrošināšana, it sevišķi informācijas un personāla resursi.

Mārketinga komunikācija un informācija izpilda galveno lomu vadīšanā. Komunikācija – cilvēku (personāla) saskarsme kopējas darbības laikā, informāciju, domu, ideju apmaiņa. Pēc autores domām, komunikācija darba vietā starp personālu ir ļoti nozīmīgā, gan personāla attiecību veidošanā, gan arī uzņēmuma kopēja attīstībā.

Komunikācijas līdzekļu izvēle pretkrīzes vadīšanā izmanto kompleksu pieeju, kas ir adoptēts kopā ar esošo ekonomisko stāvokli. Visizplatītākais komunikācijas veids ir reklāma.⁴³

Viens no efektīvākiem mārketinga līdzekļiem pretkrīzes vadīšanā ir reklāma. Reklāma ir ļoti efektīvs veids kā var palielināt uzņēmuma popularitāti un sekmēt uzņēmuma darbības efektivitāti. Tagad rūpīgāk apskatīsim reklāmu un tās veidus.

Mūsdienās tūrisma nevar iedomāties bez reklāmas. Reklāma maksimāli efektīva ir tikai kopā ar pārējiem mārketinga mix elementiem. Reklāma ir latīņu vārds, kas nozīme:

- pasākums, kuras mērķis ir izveidot plašu popularitāti, pievilināt pircējus;
- ziņu izplatīšana par kaut ko ar mērķi iegūt popularitāti.

Reklāma tas ir visefektīvākais veids kā tūrisma uzņēmums var pievērst klientu uzmanību, modificēt viņu uzvedību, pievērst klientu uzmanību piedāvātiem produktiem, veidot uzņēmuma labu zīmolu.

A. Polites noformulēja divus reklāmas likumus:

1. Reklāma stimulē kvalitatīva produkta pārdošanu un samazina zemas kvalitātes produkta pārdošanu. Reklāma rāda, kādas īpašības produktam nepiemīt un palīdz patērētājiem to ātri pamanīt.

⁴² Э. М. Короткова «Антикризисное управление», Москва, 2001. 432 стр.

⁴³ Э. М. Короткова «Антикризисное управление», Москва, 2001. 432 стр.

2.3.3. Pretrīzes vadīšanas stratēģijas izmantošana uzņēmumā

Katra uzņēmuma attīstībā ir krīzes rašanas varbūtība. Tirgus ekonomikas raksturīpašības ir tas, ka krīze var rasties jebkurā uzņēmuma attīstības stadijā. Īslaicīgas krīzes būtiski nemaina uzņēmuma būtību kā ienākuma veidotāju, tos var novākt ar operatīvo pasākumu palīdzību. Ja uzņēmums kopumā nav efektīvs, tad krīze var iegūt ilglaicīgu raksturu, līdz pat bankrotam. Pretrīzes vadīšanā lielā nozīme ir vadīšanas stratēģijai. Stratēģijā galveno uzmanību pievērš tām, kā var iziet no krīzes vai mīkstināt to, nosaka mērķus un līdzekļus kā var to izdarīt.

Tiek veiktā rūpīga iekšējās un ārējās vides analīze, izdala tos komponentus, kuri tiešām ir svarīgi uzņēmumam, tiek veiktā informācijas atlase un analīze.

Lai efektīvi izmantot pretrīzes vadīšanas stratēģiju, ir jāizpēta sekojošās faktori.

1) Ārējo faktoru analīze, lai varētu noteikt krīzes iemeslus. Analizējot ārējo vidi, liels informācijas apjoms var tikai visu sajaukt un ienest nesaprašanu. Bet nepilnīgā analīze var pasliktināt esošo stāvokli. Lai izveidotu skaidru un noteiktu attīstības situāciju, iegūtie rezultāti ir pareizi jāapkopo, iegūt vienu kopējo rezultātu no vairāku faktoru analīžu rezultātiem:

- makrovides analīze (politiskā vide, ekonomiskā vide, tehnoloģiskā vide, sociāla vide);
- konkurentu analīze (pircēji, piegādātāji, konkurenti nozares iekšienē, jaunie potenciālie konkurenti, aizvietotāj preces).⁴⁶

Konkurentu analīze

Viens no svarīgākajiem jautājumiem, kas jāatrisina, pētot konkurenci pakalpojumu tirgū, ir jautājums, kurš ir tiešais vai netiešais konkurēts.

Analizējot konkurences vidi, nepieciešams noskaidrot šādus jautājumus:

- Kas ir galvenie konkurenti;
- Konkurentu stratēģija (ēdienu kvalitāte, sortimenta politika, apkalpošanas līmenis, cenas, piedāvātie pakalpojumi u.c.);
- Organizatoriskā sistēma un menedžments;
- Konkurentu mārketinga un reklāmas stratēģija;
- Konkurences cīņā izmantojamās metodes;
- Finansiālais stāvoklis;
- Sniedzamo pakalpojumu komplekss.

⁴⁶ Э. М. Короткова «Антикризисное управление», Москва, 2001. 432 стр.

Konkurentu un to stipro un vājo pušu izpēte ļauj izvairīties no kļūdām, veidojot kafejnīcas pakalpojumu elementus – cenu un sortimenta politiku, dizainu, reklāmas informāciju u.c. Ir nepieciešams apskatīt savā darbības sfērā esošus un potenciālus konkurentus. Tad jāveic konkurentu stipro un vājo pušu analīzi. Tad novērtēt savas produkcijas un sniegto pakalpojumu priekšrocības un trūkumus un izstrādāt pasākumus konkurētspējas paaugstināšanai.⁴⁷

Ekonomiskās krīzes apstākļos ir svarīgi analizēt konkurentu stāvokli, viņu stiprās un vājas puses, kā arī sadarboties ar konkurentiem, nevis jāsacenšas ar viņiem.

2) Mikro un makro vides analīze. Uzņēmuma darbība notiek apkārtējas vides (ārēja un iekšēja vide) ietekmē. Ārēja vide nekad nav stabilā, katram uzņēmumam to ir jāzina un laicīgi jāreaģē uz tās izmaiņām. Ārējo vidi iedala divos līmeņos: 1) netieši ietekmējoša ārēja vide, 2) tieši ietekmējoša ārēja vide. Tiešās ietekmes ārējās vides faktori ir šādi:

- piegādātāji;
- starpnieki;
- pircēji;
- konkurenti;
- saskares auditorija;
- likumdošanas institūcijas.⁴⁸

Ekonomiskās krīzes apstākļos tieši šiem faktoriem ir jāpievērš lielāko uzmanību, lai varētu sekot ārējam izmaiņam un darīt visu, lai sekmīgi mainīties kopā ar ārējas vides faktoriem. Te var arī pievērst uzmanību netiešās ietekmes ārējiem faktoriem, kas arī var ietekmēt uzņēmuma darbību.

Netiešās ietekmes ārējās vides faktori ir šādi:

- demogrāfiskie;
- ekonomiskie;
- sociālkultūras;
- zinātne, tehnoloģija, tehnika;
- politiskie;
- dabas;
- starptautiskie.⁴⁹

⁴⁷ I. Kuliša „Restorānu bizness: no idejas līdz realitātei”, ISMA, Rīga, 2005. 174. lpp.

⁴⁸ Э. М. Короткова «Антикризисное управление», Москва, 2001. 432 стр.

⁴⁹ Э. М. Короткова «Антикризисное управление», Москва, 2001. - 432 стр.

Mikro un makro vides analīze ekonomiskās krīzes apstākļos ir ļoti nozīmīga, jo uzņēmumam ir jāpielāgojas mainīgai ārējai videi un sekmīgi vadīt un sakārtot uzņēmuma iekšējo vidi. Ārēja vide mainās pastāvīgi un dinamiski, līdz ar to ārējas vides analīzi ir jāveic pastāvīgi.

Uzņēmuma iekšējo vidi, kur pieņem konkrētus vadības lēmumus, interpretē kā universālo, neatkarīgu no uzņēmuma organizācijas formas. Tā apvieno visus ražošanas iekšējās sistēmas funkcionālās nozares. Ietekmējošie iekšējās vides faktori ir:

- menedžments;
- pētniecības struktūrvienības;
- finanšu struktūrvienības;
- grāmatvedība;
- ražošanas struktūrvienības.

Iekšējās vides faktori ir daudz nozīmīgākie iekšējās uzņēmuma krīzes apstākļos, bet ekonomiskās krīzes apsākļos svarīgākie tomēr ir ārējie faktori.

Vide vienlaicīgi ir kā norobežojums un iespējas. Uzņēmuma mikro vide, funkcionālo struktūru spektrs, izstrādā lēmumus uzņēmuma darbībā ietekmēs apstākļos no ārējas vides.

3) **Uzņēmuma stāvokļa analīze, kas atrodas krīzes situācijā.** Te ir nepieciešams veikt uzņēmuma padziļināto analīzi, kas palīdzēs noteikt uzņēmuma reālo stāvokli. Uz šīs analīzes pamatā var izstrādāt pretkrīzes stratēģiju, lai izdarītu noteiktās pārmaiņas.⁵⁰ Izanalizējot visu iepriekšminēto, uzņēmums var noteikt situācijas bīstamību un ietekmi uz uzņēmuma darbību un attīstību, un noteikt veidus kā rīkoties tālāk.

Krīzes situācija uzņēmumā – vai nu sliktas stratēģijas pazīme, vai arī sliktā stratēģijas realizācija, vai gan viens, gan otrs. Analizējot uzņēmuma stratēģiju jākoncentrējas uz šādiem pieciem elementiem:

1. Darbojošās stratēģijas efektivitāte. Ieņemama vieta starp konkurentiem un patērētāju grupas, uz kuriem orientējas.
2. Stiprās un vājas puses, iespējas un draudi uzņēmumā (SVID analīze);
3. Cenu un uzņēmuma izmaksu konkurētspēja. Uzņēmuma cenas un izmaksas salīdzina ar konkurentu cenām un izmaksām;
4. Ieņemamas vietas stabilitātes novērtēšana. Tiek analizēta uzņēmuma stabilitāte attiecībā pret konkurentiem (preču un pakalpojumu kvalitāte, finanšu stāvoklis, tehnoloģiskās iespējas, preču un pakalpojumu dzīves cikla ilgums). No šīs analīzes var secināt kur ir uzņēmuma vājas un kur stiprās puses.

⁵⁰ Э. М. Короткова «Антикризисное управление», Москва, 2001. 432 стр.

5. Problēmu noskaidrošana, kas izsauca krīzi. Izpēta visu analīžu rezultātus un izsecina, kam būtu visvairāk jāpievērš uzmanību. Un tad vai nu nedaudz izmaina stratēģiju vai arī izstrādā jaunu stratēģiju.⁵¹

Kad visi šie elementi ir izanalizēti un noteikti, tad šo visu var to apkopot un izanalizēt, lai darbotos tālāk, jāuzlabo jau esošu uzņēmuma stratēģiju vai arī jāizstrādā jaunu, pēc kuras uzņēmums darbosies. Nākamajā apakšnodaļā apskatīsim stratēģisko vadīšanu un to nozīmi ekonomiskās krīzes apstākļos.

2.4. Uzņēmuma stratēģiskā vadīšana krīzes apstākļos

Lai iegūtu pastāvīgu, stabilu panākumu tirgū, ir nepieciešamas vadīšanas pārmaiņas, lai risinātu tādus jautājumus, kuri garantē uzņēmuma stabilo stāvokli un to dzīvotspēju jebkuros apstākļos. Te parasti pielieto stratēģisko vadīšanu.

Stratēģiskā vadīšana ir efektīvs vadīšanas instruments, kuru raksturo:

- Orientē uzņēmumu nevis uz esošo un stāvošo, bet uz perspektīvu attīstīties. Tās mērķis ir nodrošināt esošo veiksmi, uzņēmuma labklājību, paātrināta un pastāvīga uzņēmuma attīstība konkurences apstākļos;
- Ka parasti izmanto tikai jaunākus un modernākus vadīšanas instrumentus un tehnoloģijas;
- Vadības instrumenta efektivitāti nosaka pēc tā kādu ienesīgumu tās nodrošinās stratēģiskā uzņēmuma vadīšanā;
- Vis lielākus stimulus piešķir tiem darbiniekiem, kuri vislabāk realizē uzņēmuma stratēģiskos mērķus;
- Par galveno dokumentu, kas nosaka visu uzņēmuma attīstību ekonomiskās krīzes apstākļos, ir stratēģiskās attīstības plāns.⁵²

Izmantojot visus šos instrumentus, var efektīvi vadīt uzņēmumu tirgus lejupslīdes apstākļos. Kā arī var attīstīt uzņēmuma darbību un pilnveidot to. Svarīgs pasākums ir stratēģiskā plāna izstrādāšana.

Stratēģiskās attīstības plāns, kuru var efektīvi izmantot tirgus lejupslīdes apstākļos, ietver šādus komponentus:

1. Uzdevumi, misija priekšstati;
2. Attīstības mērķi;
3. Tirgus situācijas analīze, kur darbojas uzņēmums;

⁵¹ А. П. Градов, Б. И. Кузин «Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой». Санкт – Петербург «Специальная Литература» ,1996. 510 стр.

⁵² А. Е. Уткин «Антикризисное управление», учебник, ЕКМОС, Москва 1997. 399 стр.

4. Notikumu novērtējums, kas nosaka uzņēmuma attīstību;
5. Briesmīgu apstākļu labvēlīgu iespēju noteikšana;
6. Uzņēmuma apakšvienību funkcionēšana;
7. Stratēģiskās vadīšanas potenciālas izmaiņas regulējamajos faktoros;
8. Iespējamie finanšu rādītāji, kurus var sasniegt, īstenojot stratēģiskās attīstības plānu.⁵³

Visi šie komponenti veido stratēģisko plānu, kuru var efektīvi izmantot pretkrīzes vadīšanā.

Vēl var izstrādāt stratēģiju pretkrīzes vadīšanai, izmantojot šādus trīs komponentus. Šie komponenti palīdz pareizi nospraust mērķus un veiksmīgi darboties.

Trīs stratēģijas komponenti

1. Nosakot pamata ilgtermiņa mērķi attiecas uz koncepcijas saskaņotību un stratēģisko mērķu sasniegšanu;

2. Rīcību pieņemšana attiecas uz darbībām, kas veikti, lai panāktu mērķus, kas ir iepriekš noteikti;

3. Resursu faktiskās attiecības, izmaksu noteikšana, kas saistītas ar darbībām, kas ir nepieciešami, lai sasniegtu mērķus.⁵⁴

Pēc autores domām, tirgus lejupslīdes apstākļos ir svarīgi izstrādāt vai arī uzlabot jau esošo produktu, tāpēc tagad apskatīsim vadīšanas stratēģiju, kura ir saistīta ar piedāvāta produkta attīstību.

Kopējas pretkrīzes vadīšanas stratēģijas galvenie nosacījumi, kas tieši saistītas ar produktu attīstību, ir šādi:

1. Tūrisma tirgus iespējas, saskaņā ar ceļojuma mērķi un citiem tirgus segmentācijas kritērijiem;
2. Valsts prātīgu sadalīšanu tūrisma sistēmu attīstības jomās. Tiem ir jābūt saistībā ar organizācijām no valsts administratīvajām vienībām, piemēram, reģionu, valsti, provinci, pašvaldību un draudzi;
3. Infrastruktūras situācija, kas attiecas uz lidostām, uz ceļiem, dzelzceļiem, ostām un iekšzemes ūdensceļiem, enerģijas un ūdens piegādi, kas izskaidro jauno projektu un attīstības prioritātes;
4. Apraksts, kas vajadzīgs produkta uzlabošanai un attīstībai tūrisma attīstības jomā, kas attiecas uz: uzlabotu piekļuvi, papildus kūrorta zonām; viesnīcām, restorāniem, veikaliem un

⁵³ А. Е. Уткин «Антикризисное управление», учебник, ЕКМОС, Москва 1997. 399 стр.

⁵⁴ Nigel Evans, David Campbell, George Stonehouse „Strategic Management for Travel and Tourism”, ELSEVIER Butterworth-Heinemann Linnarce House; Jordann Hill, Oxford, 2004. 410 p.

citiem tūrisma pakalpojumiem; kultūras attīstību, vēsturiskiem un mantojumu atrakcijām, kā arī uz sporta un izklaides iespējām;

5. Paredzamo tūrisma attīstību, tostarp kopsavilkumu par ieguldījumu perspektīvu. Arī norādi par paredzamo apmeklētāju apjomu un tūrisma ieņēmumiem.⁵⁵

Attīstot jaunu tūrisma produktu, vissefektīvāk izmantot var vsus sos kritērijus, kuru analīze palīdzēs pareizi un veiksmīgi izstrādāt jauno produktu vai arī uzlabot jau esošu produktu kvalitāti.

Tūrisma uzņēmumam pirms tās sāk analizēt potenciālo tirgu vai pārdošanas situāciju, ir jābūt stratēģiskam plānam krīzes situācijā attiecībā uz tās pieeju tirgum. Daudzi tūrisma vadītāji mēģina darboties īstermiņa, nesaņemot ilgtermiņa ietekmes apsvērumus uz savu darbību. Mēs tagad izskatīsim vairākus identificēšanas stratēģijas, kas palīdz veidot pareizo stratēģiju un darbību.

- Limitēt skaitu. Salīdzinot ar taktiku, tūrisma uzņēmumiem ir tikai viena vai dažas stratēģijas, jo pēc vairāku stratēģiju izmantošanas uzreiz var izplatīt pārāk maz uzņēmuma resursus (produkti, pakalpojumi).
- Vairāku departamentu iesaistīšana. Lai īstenotu stratēģiju - kā ieviest jaunu tūrisma produktu līniju, vajag iesaistīt ne tikai mārketinga departamentu, bet arī citus departamentus. Tādējādi, stratēģijai vienmēr jābūt plaša apstiprināšana un iedrošinātai.
- Resursu sadale. Tūrisma uzņēmumiem ir pastāvīgi jāseko izmaiņām, jāmainās kopā ar apkārtējo vidi. Tas nozīmē, ka stratēģijām ir arī laika gaitā mainās, tāpēc, resursu piešķiršanu arī jāmaina, lai sasniegtu jaunās stratēģijas prasības.
- Ilgtermiņa stratēģiskā ietekme. Stratēģijas izmaiņas izsaka izmaiņas pašreizējā uzņēmuma stāvokļa un faktiskas izmaiņas uzņēmumā tuvākajā nākotnē. Īstermiņa, stratēģiskās izmaiņas var ietekmēt tūrisma uzņēmuma darbību pavisam neilgu laiku.⁵⁶

Identificēšanas stratēģiju ir noderīgi izmantot, kad vajag izstrādāt jauno vadīšanas stratēģiju vai pilnveidojot jau esošu stratēģiju. Nosakot stratēģijas veidu, ir jānosaka galvenos identificēšanas pazīmes, kas arī vēlāk raksturo stratēģiju.

Mintzbergs norādīja, ka neviens nevar pretendēt uz savu vārdu terminā „stratēģija” un ka to var likumīgi izmantot vairākās nozīmēs. Viņš piedāvāja savu veidu, kā var veidot stratēģiju, jāsastāda plānu, jānodas braucienā, veidot modeli, pozīciju attiecībā pret citiem (nostāja), perspektīva. To vēl sauc pār „Five Ps” stratēģiju.

⁵⁵ Roger Doswell „Tourism: How effective management makes the difference”, UK Ltd. 2002. 319 p.

⁵⁶ L. Moutinho „Strategic management in tourism”, CAPI Publishing, UK 2000. 349 p.

Svarīgi ir apskatīt visus šos piecus elementus kopā. Vienā no problēmām, kas rodas, ja daļa šos elementus, ir tās kā tie tad ir ļoti vienkāršoti.

- Plāna stratēģija

Tā var ietvert paziņojumu par vispārējo darbības virzienu, ko organizācija veiks, meklējot jaunas biznesa iespējas, kā arī grafiku jaunu produktu izstrādāšanai, iegādei, finansēšanai, cilvēkresursu izmainīšanai u.c.

- Brauciena stratēģija

Īstermiņa stratēģija, tiek detalizēti izstrādātas taktiskās darbības, kas tiks veikti.

- Modeļa stratēģija

Attiecību modeļa stratēģija ir vienīga, kur progress ir panākts, pieņemot vienotu uzvedības formu.

- Nostāju stratēģija

Organizācija vēlas panākt, vai arī aizstāvēt konkrētu nostāju, kura darbojas uzņēmumā.

- Perspektīvu stratēģija

maina kultūru noteiktai cilvēku grupai - parasti pašiem organizācija dalībniekiem. ⁵⁷

Uzņēmuma vadība var izmantot kā tikai vienu vadīšanas stratēģiju (izstrādāt arī stratēģisko plānu), tā arī vairākas stratēģijas, apvienojot tās. Ir daudz vadīšanas stratēģiju un katrs uzņēmums var izvēlēties sev piemērotāku. Katrām uzņēmumam noderēs kāda no stratēģijām, bet to jau noteiks krīzes iemesli un ietekmējošie faktori, kā arī vadības lēmums pēc kuras stratēģijas tad darbosies uzņēmums.

2.4.1. Uzņēmuma mārketinga pretkrīzes stratēģija

Ja uzņēmums atrodas krīzes situācija, tad var efektīvi izmantot mārketinga stratēģijas, kas pilda noteiktās funkcijas uzņēmumā.

Mārketinga funkcijas uzņēmuma vadīšanā:

- Kopēja tirgus analīze un prognozēšana, to prasības;
- Reāls uzņēmuma savu ražošanas iespēju novērtēšana;
- Jaunas ilgtermiņa stratēģijas izstrādāšana, noteicot tās mērķus, uzdevumus, resursus un praktiskās realizācijas mehānismus;
- Preču politikas plānošana, preču un pakalpojumu asortimenta tirdzniecība, kas izriet no tirgus prasībām un uzņēmuma potenciāla;
- Pieprasījuma formulēšana un noieta stimulēšana;

⁵⁷ Nigel Evans, David Campbell, George Stonehouse „Strategic Management for Travel and Tourism”, ELSEVIER Butterworth-Heinemann Linarce House; Jordann Hill, Oxford, 2004. 410 p.

- Noieta plānošana un organizācija;
- Mārketinga darbības vadīšana un kontrole.⁵⁸

Visas šīs mārketinga vadīšanas funkcijas palīdz vadīt uzņēmumu tirgus lejupslīdes apstākļos, kas rodas ekonomiskās krīzes laikā. Pielietojot visas šīs funkcijas kopā, var sekmīgi vadīt un attīstīt uzņēmumu un pilnveidot to darbību.

Šo funkciju realizācija veido apstākļus sekmīgai uzņēmuma attīstībai un saimnieciskajai darbībai. Mārketinga darbības galvenie mērķi ir proporcionāli pieprasījumam produktu un pakalpojumu piedāvāšana, pateicoties elastīgai reaģēšanai uz pieprasījumu un esošo resursu pielietošanu. Līgumu un tirgus attiecību sistēmas veidošana ar visiem sistēmas un ražošanas elementiem. Ražošanas procesu ietekmēšana, lai to stimulētu, atjaunotu, uzlabotu asortimentu un produktu kvalitāti. Aktīvā jauno noieta tirgu meklēšana (tirgus segmenti, nišas), esošo tirgus segmentu paplašināšana, sociāli ekonomiskās tirgus efektivitātes optimālā līmeņa iegūšana)

Mārketinga darbības organizēšanas elementi:

- tirgus segmentu paplašināšanas taktikas un stratēģijas izstrādāšana, jaunu tirgu iekārošana;
- esoša un potenciālā pieprasījuma noteikšana, izpētot tirgu un tās attīstību;
- zinātniski – pētnieciskās efektīvas darbības veidošana, izstrādājot jaunus produktus un pakalpojumus un elastīga produktu ražošana, kas apmierina patērētājus;
- ražošanas un finansēšanas koordinēšana un plānošana;
- racionālās noieta sistēmas veidošana un produktu sadalīšana;
- uzņēmējdarbības regulēšana (ražošanas vadība, transportēšana, noieta regulēšana, reklāma, tehniska, servisa, garantijas apkalpošana, citi pakalpojumi ar ko ir saistīta uzņēmējdarbība).⁵⁹

Organizējot mārketinga darbību, ir nepieciešami ievērot visus iepriekšminētus elementus. Tie palīdzes perfekti organizēt mārketinga darbību uzņēmumā, kas atrodas krīzes situācijā.

Galvenās mārketinga prasības ir tirgus struktūru pastāvēšana, konkurence starp pakalpojumu un produktu sniedzējiem, vienādi ārējie apstākļi gan pircējiem, gan ražotājiem, kā arī informācijas brīvā iegūšana. Mārketings ir orientēts uz tirgu. Tas ir darbības veids, kas ir saistīts ar preču un pakalpojumu virzīšanu tirgū uz iegūtas informācijas pamatā. Mārketings apvieno sevī analīzi, plānošanu un kontroli par uzņēmuma darbību, kas ir virzīts uz esošo

⁵⁸ А. Е. Уткин «Антикризисное управление», учебник, ЕКМОС, Москва 1997. 399 стр.

⁵⁹ А. Е. Уткин «Антикризисное управление», учебник, ЕКМОС, Москва 1997. 399 стр.

tirgu saglabāšanu un jaunu tirgu iegūšanu, uzdevums ir apmierināt klientu, no vienas puses, un uzņēmuma mērķu sasniegšanu, no otrās puses. Par tirgus darbības galveno uzdevumu kļūst esošo klientu saglabāšana un jaunu iegūšana.

Mūsdienu, ātri mainīgajā pasaulē, konkurentu cīņa, ārējos un iekšējos produktu un pakalpojumu noieta tirgos kļūst arvien sīvākā, jo parādās jaunas ekonomiskās sacensības metodes un formas. Ilgtermiņa faktori visbiežāk ietekmē uzņēmuma izdzīvošanu starp daudziem konkurentiem. Šobrīd uzņēmumiem ir daudz vairāk jāpievērš uzmanība produktu realizācijai un noietām, ienākumu palielināšanai un finansiāla stāvokļa uzlabošanai. Lai to paveiktu, ir jānosaka, kur ir uzņēmuma trūkumi un priekšrocības – gan savējie, gan konkurentu. To var izdarīt tikai izpētot tirgu.⁶⁰

Mārketiņa darbības organizēšana uzņēmumos, kur ir vērojama krīze ir nozīmīga, jo mārketiņa līdzekļi ietver daudz elementu no kuriem ir atkarīga sekmīga uzņēmuma attīstība un pilnveidošana. Ir noderīgi izstrādāt ne tikai stratēģisko pretkrīzes vadīšanas plānu, bet arī mārketiņa plānu.

Mārketiņa plāns par galamērķi vai tūrisma uzņēmumu ir viens no svarīgākajiem darba dokumentiem, kas pastāv. Tas kalpo ideāliem tūrisma politikas aktīvajiem procesiem, lai piesaistītu apmeklētājus un sniedz pieredzes klāstu, ko viņi gaida no galamērķa. Zmantojot mārketiņa stratēģiju ir nepieciešami izanalizēt un novērtēt tirgu, kur uzņēmums darbojas. Lai varētu piesaistīt jaunu tirgus segmentu vai paplašināt jau esošo, ir jānosaka tirgus veidu, lielumu, tirgus segmentēšanas stratēģiju.

Mārketiņa teorija iedala tirgu divās pamat grupās: plaša patēriņa preču tirgus un uzņēmumu vai firmas preču tirgus.

Jēdziens plaša patēriņa preču tirgus attiecas uz visu preču un pakalpojumu, kas ir paredzēti personīgo vajadzību un vēlmju apmierināšanai, apgrozījumu.

Jēdziens uzņēmumu vai firmas preču tirgus attiecas uz visu preču un pakalpojumu, kas ir domāti tālākai apstrādei un/vai pārdošanai citiem uzņēmumiem, apgrozījumu. Daudzi uzņēmumi vēlas darboties abos tirgos ar vienu un to pašu produktu, un ne vienmēr ir skaidrs, kur novelkama robeža. To, vai prece vai pakalpojums ir plaša patēriņa vai uzņēmuma produkts, nosaka pirkšanas motīvs. Uzņēmumu/firmas tirgus ir lielāks nekā plaša patēriņa preču tirgus; tas pats attiecas uz preču un pakalpojumu skaitu. Tomēr uzņēmumu/firmas preču tirgus veidojas no mazāka skaita lielu klientu; bieži rodas sadarbība starp piegādātāju un klientu, lai pēc iespējas pilnīgāk apmierinātu klientu īpašās vajadzības. Publiskais (valsts un pašvaldības) tirgus tiek uzskatīts par daļu no uzņēmumu/firmas preču tirgus. Turpretī plaša patēriņa preču tirgu veido visas fiziskās personas un mājāsaimniecības. Tās ir daudz mazāk

⁶⁰ А. Е. Уткин «Антикризисное управление», учебник, ЕКМОС, Москва 1997. 399 стр.

homogēnas salīdzinājumā ar klientiem uzņēmumu/firmas preču tirgū, tādēļ uzņēmumiem, kas vēlas pastāvēt šajā tirgū, ir jāsadala – jāsegmentē – tirgi, lai rastu kopsaucēju un piemērotu preces vai pakalpojumus katra klientu segmenta vajadzībām. Vieni no svarīgākajiem plaša patēriņa preču tirgus segmentēšanas kritērijiem ir vecums un dzimums.⁶¹

Gandrīz visi tūrisma tirgi ir heterogēni. Patērētājiem ir dažādas gaumes, mērķi, ieradumi, iespējas utt. Jo vairāk patērētāji atšķiras viens no otrā, jo grūtāk ir veidot tādu pakalpojumu vai produktu, kas varētu apmierināt visus patērētājus. Reklāma, kura ir vērsta uzreiz uz visiem patērētājiem ir ļoti neefektīvā. Jo lielākā ir konkurence, ražotāji cenšas ieraudzīt patērētāja vajadzības, lai piedāvātu produktu, kuru pieprasa tirgū. Tomēr katrām patērētājām ražot individuālo produktu vai pakalpojumu ražotājiem ir neizdevīgi. Pakalpojumu sniedzējs izvēlas plašu patērētāju grupu ar līdzīgam vajadzībām un piedāvā tiem savus pakalpojumus.⁶²

Uzņēmumu mārketinga kompleksa konkurences līdzekļu izvēle vienai un tai pašai precei var atšķirties atkarībā no tā, uz kuru tirgu uzņēmums orientējas. Patērētāju atvasinātās vajadzības – vēlmes – var būt sarežģītu kultūras, sociālo, personīgo, psiholoģisko faktoru mijiedarbības rezultāts un šos faktorus uzņēmumi spēj ietekmēt ļoti mazā mērā. Lai iegūtu maksimālus panākumus plaša patēriņa preču tirgū, svarīga nozīme konkurences līdzekļu izvēlē ir zināšanām par patērētāju izturēšanos.⁶³

Tirgus veidi

2.1. tabula

Patēriņa tirgus	Uzņēmumu tirgus
Reklāma	Personiskā apkalpošana
Preču realizācijas stimulēšana	Preču realizācijas stimulēšana
Personiskā apkalpošana	Reklāma
Sabiedriskās saskares	Sabiedriskās saskares

Pēc autores domām, tūrisma uzņēmumi vairāk darbojas plašā patēriņa preču tirgū. Galvenais uzņēmumu uzdevums ir apmierināt klientu vēlmes un vajadzības. Tāpēc te ir svarīgi noteikt tirgus segmentu un to segmentēšanas pazīmes.

Tirgus un klientu jeb precīzāk – tirgus segmentu, uz kuriem uzņēmuma produkti tiek orientēti, segmentēšana ir ārējais priekšnosacījums, kas ir visu ārējo apstākļu elements, kas

⁶¹ Е. Уткин «Антикризисное управление», учебник, ЕКМОС, Москва 1997. 399 стр.

⁶² А. Ю. Александрова „Международный туризм”, АСПЕКТ ПРЕСС, Москва 2002. 463 стр.

⁶³ А. Е. Уткин «Антикризисное управление», учебник, ЕКМОС, Москва 1997. 399 стр.

etekmē uzņēmuma darbību. Tās uzņēmumam dod tirgus skaitlisko dimensiju, kas atbild uz šādiem jautājumiem:

- kas ir pašreizējie klienti (gan uzņēmumi, gan personas);
- cik daudz viņu ir, un kāda viņu pirktspēja.

Tālākā klientu analīze dos uzņēmumam pamatu slēdzienam par to, kādi konkurences līdzekļi būtu lietojami.

- kā piekļūt klientiem;
- kādu motīvu vadīti viņi pērk produktus;
- vai ir kādi īpaši apstākļi, no kuriem ir atkarīgs pirkšanas motīvs, dzīvesveids, sociāli ekonomiskie apstākļi utt.;
- kas pērk un kādi apstākļi liek izdarīt pirkumu.⁶⁴

Uzņēmuma panākumi vai zaudējumi tirgū ir atkarīgi no tā, cik pareizi ir noteikti tirgus segmenti. Tirgus segmentam ir jāatbilst šādiem noteikumiem: heterogēnas starp grupas, homogēnas, izmērīšana, tilpums, pieejamība priekš uzņēmuma. Te var arī minēt nostāju, izaugsmes perspektīvas, iekarošanas iespēja.⁶⁵

Mārketings spēj sniegt ļoti daudz ideju, kas skar ļoti plašu uzņēmuma darbības spektru; pārdošanas politika, patērētāju un to vajadzību izpēte, tirgus cenu politika, noiets, produktu virzīšana, reklāma, apkalpošana u.c.

Kad ir noteikts tirgus segments un to pazīmes, tad var izvēlēties noteiktu tirgus stratēģiju ar kuru palīdzību uzņēmums veiksmīgi darbosies arī tirgus lejupslīdes apstākļos.

Pirmais un galvenais mārketinga stratēģijas princips ir virzība no klienta uz uzņēmumu, nevis otrādi. Uzņēmums var izvēlēties starp divām mārketinga stratēģijām – **cenu stratēģija** (šīs stratēģijas izvēlē ir atkarīga no uzņēmuma produktu un pakalpojumu veida un no pircēja nostājas). Ja klientam, lai pieņemtu lēmumu par produktu vai pakalpojumu ir svarīgā tās cena, tad vajag pārdot tādu produktu daudzumu, lai samazināt izmaksas un līdz ar to produktu cenu. Otrā stratēģija – **preferenciālā stratēģija** – kas ir bāzēta uz visu mārketinga līdzekļu izmantošanu, lai izveidotu stabilu ilgtermiņa patērētāju labāko pozīciju. Preferenciālā stratēģija veido sajauktu mārketingu, kas ļauj uzņēmumam darboties daudz labākā vide nekā konkurenti. Šīs divas stratēģijas var būt saistītas ar darbības konkretizāciju noteiktos virzienos, tās var orientēties tikai uz dažiem, galveniem konkurentiem. Tāpēc tieši tirgus segmentācijai ir ļoti lielā nozīme, parasti orientējas uz noteiktiem tirgus segmentiem (patērētāju grupām).

⁶⁴ Kjells Gunars Hofss „Biznesa ekonomika”, Jāņa Rozes apgāds, 2002. 559. lpp.

⁶⁵ А. Ю. Александрова „Международный туризм”, АСПЕКТ ПРЕСС, Москва 2002. 463 стр.

Izvēloties vienu no stratēģijām, ir jānovērtē gan uzņēmumu, gan tirgu, kur tas darbojas, lai pareizi segmentētu tirgu. Izstrādājot jauno mārketinga stratēģiju ir jāņem vērā esošo tirgus situāciju. Te var izšķirt jaunus, augošus un samazinātus tirgus.⁶⁶

Kad uzņēmums uzsāk savu darbību vai arī vēlas piedāvāt tirgū jaunus produktus, tam ir jānosaka kurā tirgū uzņēmums darbosies un jānosaka stratēģiju ar kuras palīdzību uzņēmums noteiks gan tirgu, gan potenciālus patērētājus.

Lai izvēlētos pareizo stratēģiju ir nepieciešami noteiktie kritēriji, jāņem vērā sekojoši faktori:

- Uzņēmuma pieaugums. Nav jākoncentrējas uz daudziem tirgus segmentiem un velti izšķaidīt līdzekļus, bet jākoncentrējas uz tiem tirgiem, kur var ātri panākt uzplaukumu;
- Tirgus stabilitāte. Pakāpeniski izpētīt dažādu reģionu tirgu, lai samazinātu riska faktoru. Ir reģioni, kuri ir ar paaugstināto riska faktoru uzņēmējdarbībai, šajā gadījuma koncentrācija ir vājāka un te var izmantot cenu politiku;
- Tirgus viendabīgums. Ir nodrošināta standartizētā pārdošanas politika un ienākumu gūšana;
- Konkurences intensivitāte. Ir jāsamazina izmaksas, var pielietot cenu politiku. Tirgi ar zemu konkurenci sniedz noteiktas iespējas ekspansijai;
- Konkurences potenciāls, kas rodas produktu inovācijā un uzlabošanā. Tas iedarbojas tikai noteiktu laiku, kamēr konkurenti neizdara to pašu, sāk ražot līdzīgu produktu vai sniegt līdzīgus pakalpojumus.⁶⁷

Mārketinga galvenais uzdevums ir nodrošināt uzņēmuma ilgtermiņa un peļņu nesošo funkcionēšanu. Ar mārketinga palīdzību var gūt lielus panākumus jebkurā tirgus darbībā.

Mārketinga stratēģija pilnveido uzņēmumu un attīsta tās darbību, palīdz cīņā ar konkurentiem un iekarot jauno tirgus segmentu. To var izdarīt izstrādājot un piedāvājot tirgū jaunus produktus, kuri piesaistīs potenciālus klientus. Te var izmantot inovācijas, atjaunošanas procesu, kas sekmēs uzņēmuma attīstību un sekmīgu krīzes pārvarēšanu. Inovāciju ieviešanā uzņēmumā ir cieši saistīta ar tirgus un tirgus segmenta analīzi un izpēti, tad arī ar mārketingu.

Lai noturētu jau esošus klientus un piesaistītu jaunus, ir nepieciešams ievēst kaut ko jauno, ieinteresēt klientus un iekarot jaunus tirgus segmentus. Ir rūpīgi jāizpēta tirgus un tirgus segmentus, kā arī ir jāanalizē klientus un patērētājus un to vēlmes un vajadzības. Nākamā apakšnodaļā apskatīsim inovācijas kā pretkrīzes vadīšanas līdzekli ekonomiskās

⁶⁶ А. Е. Уткин «Антикризисное управление», учебник, ЕКМОС, Москва 1997. 399 стр.

⁶⁷ А. Е. Уткин «Антикризисное управление», учебник, ЕКМОС, Москва 1997. 399 стр.

krīzes apstākļos, to lomu uzņēmuma attīstībā un inovāciju stratēģijas, kuras vadītājs var izmantot uzņēmuma attīstībai tirgus lejupslīdes apstākļos.

2.4.2. Inovācijas kā pretkrīzes vadīšanas līdzeklis

Inovācijas – pastāvīgas atjaunošanas process visas uzņēmējdarbības jomās. Tās ir ne tikai tehniskās un tehnoloģiskās attīstības izstrādājumi, bet arī visas izmaiņas, kuri sekmē uzņēmuma attīstību (jaunie produkti, jaunie pakalpojumi, klientiem jaunie, labvēlīgi apstākļi, ieskaitot cenas utt.). Visas inovācijas tiek veiktas uz kompleksās sistemātiskas analīzes par uzņēmuma darbības veidu pamatā. Te galvenais ir salīdzināt analīzes rezultātus nevis ar to, kas ir jau sasniegts, bet ar to tirgus potenciālu, kas šobrīd ir. Šīs analīzes mērķis – noteikt kāda apmērā uzņēmums izmanto tirgus iespējas katrā periodā. Uzņēmuma darbības kompleksā analīze inovāciju izstrādāšanai sevī jāiekļauj:

- a) vēlamas uzņēmuma tirgus situācijas analīze priekš produktiem un pakalpojumiem, kuri pašlaik ir sniegti;
- b) iespējama produktu izplatīšanās novērtējums jaunajos tirgos;
- c) saražoto produktu novērtējums, kas paredz kādu produktu vai pakalpojumu izslēgšanu no apgrozības pieprasījuma samazināšanas dēļ;
- d) jauno produktu un pakalpojumu izlaišanas iespējas jaunajos tirgos;
- e) noietu sistēmas nomainīšana un citi darbi inovācijas procesā.⁶⁸

Lai izstrādātu noteiktu stratēģiju, no sākumā ir jāizanalizē visi iepriekšminētie faktori. Tas palīdzēs izstrādāt stratēģiju inovāciju izmantošanai uzņēmumā.

Ir arī nepieciešami pastāvīgi veikt inovācijas procesu uzņēmumā organizatoriskā struktūrā, kurai ir jāmainās kopā ar tirgus izmaiņām. Uzņēmuma struktūrai ir jābūt vienkāršai un skaidrai; nodrošināt uzņēmumam maksimālu rentabilitāti; mazāk uzturēt starpposmu darbiniekus; nodrošināt personāla sagatavošanu darbam.

Mūsdienu tirgus apstākļos, nepārtrauktā uzņēmuma un tā darbinieku attīstība iegūst arvien lielāku nozīmi, līdz ar to sīkāk izskatīsim zinātniski – tehniskā progresa lomu tajā.

Tehniskās revolūcijas laikmetā, palielinot tehnisko un ražošanas potenciālu un darba ražošanas spēku, rada svarīgu ietekmi uz uzņēmuma ekonomisku darbību. Pētījumi un jauno produktu izstrāde liecina par uzņēmuma mērķtiecīgas darbības, lai maksimāli izmantotu tehniskās iespējas, paplašināt darbību un līdz ar to arī peļņu. Zinātnisko pētījumi mērķis ir palielināt uzņēmuma peļņu. Jauninājumi ir sarežģīts darbību komplekss, sākot ar idejas

⁶⁸ А. Е. Уткин «Антикризисное управление», учебник, ЕКМОС, Москва 1997. 399 стр.

rašanos un turpmākiem attīstības stadijām, projektēšanas un jauno paraugu izgatavošanu un noieta tirgus analīzi līdz ko jaunais produkts ieies jauna noieta sfērā. No ekonomikas viedokļa jauninājumi – peļņu nesoša tehniskā un zinātniskā progresa izmantošana, izstrādājot jauno patērētāju vērtību. Inovācijas šobrīd ir viens no galvenajam uzņēmuma līdzekļiem ar kuru palīdzību uzņēmums var ekonomiski attīstīties, saglabāt un pastiprināt savu konkurētspēju. Jauno produktu ražošana un to noieta paātrināšana ir viens no galvenajām elementiem tirgus stratēģijā. Ir skaidrs, kā šobrīd noteikto pārdošanas apjomu saglabāšana ir iespējama ieviešot tirgū jaunus produktus un pakalpojumus.⁶⁹

Pēc autores domām, tehniskais progress ļauj uzņēmumam izmantot visjaunakas tehnoloģijas un izstrādāt jaunus produktus vai uzlabot jau esošus. Tas sekmē uzņēmuma attīstību ekonomiskās krīzes apstākļos.

Tehniskais progress kļūst par reālo iespēju uzņēmējam palielināt ražošanu, veidot jauno produktu vai pakalpojumu, pārspēt konkurentus un iegūt finansiālo labumu.

Tehniskie jauninājumi ir samērā dārgi. Konkurentu cīņā daudzi mazie uzņēmumi vispirms izmantos tos resursus, kuri ir virspusē (darbinieku skaita samazināšana, vadīšanas sistēmas pārbūve utt.). Bet agri vai vēlu uzņēmējs sapratis kā ir nepieciešama aktīvā tehniska progresa politika. Izmantojot inovācijas politiku ir vērts ievērot to, ka var rasties jaunie, negaidīti produktu noieta tirgi. Inovāciju svarīgā iezīme ir nepieciešamība nomainīt iepriekšējo tehnoloģijas sistēmu, pārēja uz jauno tehnoloģisko līmeni. Tās dod iespēju efektīvi ievest jauninājumu. Inovācijām ne vienmēr jābūt saistītām ar visjaunāko tehnoloģisko progresu. Tas var būt arī jau zināmo tehnoloģiju izmantošana, bet jaunajos nozarēs, kas sniedz zināmo ekonomisko efektu un sekmē jauno tirgus segmentu iekarošanu. No otras puses uzņēmuma inovācija ir saistīta ne tikai ar to darbinieku spēju sniegt un attīstīt jaunas idejas, bet arī ar pilnīgo uzņēmuma potenciāla izmantošanu. Tāda veidā inovācija – uzņēmēja īpašs instruments, līdzeklis, kas sekmē jaunās uzņēmējdarbības vai pakalpojumu sniegšanas attīstību. Jauninājumus vislabāk ievest mazajos uzņēmumos. Uzdevums ir ieviest jauno produktu vai pakalpojumu tirgū. Bieži vien inovācijas veido uz veca vai arī noraidītā produkta pamatā. Pēc radīšanas iespējam inovācijas var iedalīt: reaktīvās un stratēģiskās. Reaktīvās inovācijas – inovācijas, kas nodrošina uzņēmuma izdzīvošanu, reakcija uz jauninājumiem, ko veic konkurenti, lai varētu konkurēt tirgū. Stratēģiskās inovācijas – jauninājumi, kuri palīdz konkurentu cīņā un ieņemt konkurētspējīgu pozīciju tirgū. Inovāciju stratēģiju pēc rakstura var izdalīt: institucionālie (uzņēmuma līmenis) un centrālie (valsts līmenis). Institucionālā

⁶⁹ А. Е. Уткин «Антикризисное управление», учебник, ЕКМОС, Москва 1997. 399 стр.

līmenī var izdalīt dažādas stratēģijas izpētes un izstrādāšanas apgabalā, produktu struktūras, tirgus, finanšu, organizāciju utt., kas ir ilgtermiņa inovācijas stratēģijas sastāvdaļas.⁷⁰

Pēc autores domām, ekonomiskās krīzes apstākļos var pielietot reaktīvas inovācijas, kas dos uzņēmumam iespēju veiksmīgi darboties vienā līmenī kopā ar konkurentiem un iekarot jaunus tirgus segmentus. Inovāciju izstrādāšanā var izmantot vairākas stratēģijas.

Vadītājs var izmantot dažādas inovāciju stratēģijas:

- jau esošo produktu kvalitātes uzlabošana, ilgtermiņā uzņēmums tomēr atpaliks, no sākumā tehnoloģiski, pēc tām arī ekonomiski;
- uzņēmums meklē produktu, kas neprasa lielus ieguldījumus, lai to izpētītu un izstrādātu, bet ar kuru uzņēmums varēs noteiktu laiku eksistēt tirgū. Ir labi jāizprot tirgus situāciju, tehnoloģiskās attīstības augsto līmeni, pielāgošanas spēja. Var ātri zaudēt monopolstāvokli tirgū;
- jauno tehnoloģiju pārņem no citiem, piemēram, licences iepirkšana. Licence maksā daudz lētāk, to var iegādāties ātrāk un tā darbojas drošāk nekā pašu jauninājumi;
- pētījumi un izstrādāšana tiek veiktā bez vadošo pozīciju iegūšanas. Mērķis ir neatpalikt no citiem, tā tiek pielietotā zinātniski – pētnieciskās organizācijas;
- lielie uzņēmumi nodod mazajiem jauno produktu vai to ražošanas metodi;
- mērķis ir iegūt tirgus līderpozīcijas, šī stratēģija pieprasa augsto kvalifikāciju un lielu organizatorisku darbu, bet tai ir daudz priekšrocību.⁷¹

Pēc autores domām, ekonomiskās krīzes apstākļos, ir noderīgi izmantot vairākas stratēģijas kopā (produktu kvalitātes uzlabošana, jauno tehnoloģiju pārņemšana no citiem uzņēmumiem).

Lai uzņēmumā pieņemtu lēmumu par inovatīvā procesa uzsākšanu, nepieciešams veikt tā ekonomisko novērtējumu, atbilstību uzņēmuma ilgtermiņa un īstermiņa mērķiem, finansiālajām iespējām. Tāpat būtiski ir novērtēt inovatīvā procesa ekonomisko efektivitāti, efektivitāte nozīmē uzņēmuma resursu (iekārtu, ēku, cilvēku, materiālu), pēc iespējas lietderīgāku izmantošanu, t.i., gūt lielāko labumu no esošajiem resursiem.

Ekonomiskā novērtējuma veikšanai jāizmanto sekojoši pamatprincipi: jāaprēķina nepieciešamās investīcijas, fiksētās un mainīgās izmaksas, jāastāda naudas plūsmas prognozi. Naudas plūsmas prognozei ir jāparāda plānotie inovāciju rezultāti, investīciju atmaksāšanās grafiks un inovāciju rentabilitāte.⁷²

Te ir ļoti svarīgi pilnvērtīgi izmantot esošus resursus un precīzi veikt ekonomisko novērtējumu, kas palīdzēs sasniegt mērķus un veikt inovācijas procesu.

⁷⁰ А. Е. Уткин «Антикризисное управление», учебник, ЕКМОС, Москва 1997. 399 стр.

⁷¹ А. Е. Уткин «Антикризисное управление», учебник, ЕКМОС, Москва 1997. 399 стр.

⁷² Rīgas Tehniskās Universitātes Zinātniskie raksti „Ekonomika un uzņēmējdarbība, uzņēmējdarbība un vadīšana”, 12. Sējums, RTU izdevniecība, Rīga, 2006. 147. lpp.

Inovāciju uzņēmumā vislielāko lomu spēlē pats inovāciju projekts, jo no tā veiksmes ir atkarīgā uzņēmuma nākotne. Tāpēc projektus vērtē pēc dažādiem kritērijiem – aktualitātes, kopējas nozīmes, pēc projekta jomām utt. Aktualitāte – tā ir atbilstība sociāli ekonomiskajiem un citiem uzdevumiem. Inovācijas procesi ir iespējami šādos virzienos:

1. jauno pakalpojumu izstrādāšanā, kura ir saistītā ar elastīgu cenas politiku:
 - pakalpojumu kompleksi, kas ietver dažādus pakalpojumus dažādās proporcijās, tie ir pamatprodukti (jeb atslēgas produkti), kuri tiek piedāvāti ar pakalpojumiem atsevišķām tūristu grupām;
 - pakalpojumu kompleksi, kuru cenu līmeņa atlaides un ietverto produktu daudzveidība ir atkarīga no pārdotā apjoma, kas ir tieši saistīts ar tūristu apmeklētības sezonālās svārstības faktoru. Šis faktors ir it īpaši svarīgs pakalpojumu kompleksa apjomu noteicot kūrorta viesnīcu aprēķinos;
 - pakalpojumu kompleksi, kuri ir saistīti ar tūrisma uzņēmuma sadarbības procesu ar citām tūrisma vai apkalpošanas industrijas iestādēm;
2. efektīvā menedžmenta īstenošanā, elastīgās vadīšanas struktūrhēmas apstākļos;
3. informāciju tehnoloģiju izmantošanā klientu apkalpošanas procesā, kā arī iegūto iekšējo, statistisko, finansiālo un citu datu apstrādāšanai;
4. nodrošinot vislabākos un optimālākus ceļus ātrākai un efektīvākai rezervācijai un tās stratēģijas politikas izstrādāšanai;
5. nodrošinot vislabākos ceļus viesnīcu pareizai tirgus segmenta izvēlei, klientu piesaistei, jauno reklāmas paņēmieni izstrādāšanā;
6. kompleksā faktiskā modernizācija, ņemot vērā esošo klientu vajadzības vai, prognozējot klientu interesi pēc dažādiem gadiem nākotnē.⁷³

Katrs uzņēmums var izveleties noteikto virzienu, kurā uzņēmums darbosies un attīstīsies. To, kuru virzienu uzņēmums izvēlēsies, nosaka uzņēmuma darbības veids, esošu resursu potenciāls un vēlamais rezultāts.

Plānojot peļņas apjomu, ir nepieciešams ievērot riska faktoru. Riska faktori ir: kopējais tūrisma attīstības līmenis valstī; kopējā valsts atpazīstamība starp citu valstu iedzīvotājiem; viesnīcai apkārt esošās teritorijas un infrastruktūras attīstība; konkurences līmenis tūrisma un viesnīcu biznesā un konkrētā tirgus segmentā; sniegto pakalpojumu līmenis, kvalitāte, atbilstība pasaules standartiem; papildus sniegto pakalpojumu skaits; personāla izglītība,

⁷³ Rīgas Tehniskās Universitātes Zinātniskie raksti „Ekonomika un uzņēmējdarbība, uzņēmējdarbība un vadīšana”, 12. Sējums, RTU izdevniecība, Rīga, 2006. 147. lpp.

pieredze un kvalifikācija; menedžmenta kopējais līmenis; ieguldīto investīciju apjoms un to atdeves līmenis.⁷⁴

Izanalizējot visu iepriekš aprakstīto, var secināt kā uzņēmumam krīzes apstākļos ir jādarbojas efektīvāk un ir jāpārvar daudz grūtību, kas ir radušies tirgus lejupslīdes apstākļos. No krīzes uzņēmums var kā iegūt un virzīties uz priekšu, tā arī var pasliktināt esošo stāvokli vai nu vispār izbeigt savu darbību.

Šobrīd tūrisma nozare atrodas sliktā situācija, valsts atbalstu tā saņem minimālo, pašvaldību un privāto personu (investoru) arī ir samērā grūti dabūt, līdz ar to tūrisma uzņēmumiem ir pašiem jāattīsta savu darbību, jāsadarbojas un jāpilnveidojas. Uzņēmumam vajag attīstīt savu darbību tajā virzienā, kur to var izdarīt un nospraust tādus mērķus, kurus var sasniegt, nevis mēģināt panākt to, kas nav nemaz izdevīgi un ko ir grūti sasniegt. Ir daudz stratēģiju, ko uzņēmums var izmantot un sekmīgi pielietot savā darbībā, galvenais ir noteikt pareizo stratēģiju un izstrādāt stratēģisko plānu (vai arī mārketinga plānu).

Nākamajā nodaļā apskatīsim atpūtas kompleksa „Niki” darbību, to konkurentus, reklāmas efektivitāti, attīstības iespējas tirgus lejupslīdes apstākļos.

⁷⁴Rīgas Tehniskās Universitātes Zinātniskie raksti „Ekonomika un uzņēmējdarbība, uzņēmējdarbība un vadīšana”, 12. Sējums, RTU izdevniecība, Rīga, 2006. 147. lpp.

3. ATPŪTAS KOMPLEKSA „NIKI” DARBĪBAS ANALĪZE

Šajā nodaļā autore izanalizēs Latvijas tūrisma stāvokli un atpūtas kompleksa „Niki” darbība. Tiks uztaisīta SVID analīze, izanalizēta uzņēmuma reklāma un konkurenti, kā arī tiks novērtēti uzņēmuma attīstības iespējas tirgus lejupslīdes apstākļos. Te ir nepieciešami apskatīt Latvijas tūrismu, jo uzņēmums darbojas Latvijas tirgū un tās ir atkarīgs no tūrisma kopēja stāvokļa.

3.1. Latvijas tūrisma industrijas raksturojums

Galvenie Latvijas tūrisma nozari raksturojošie rādītāji 2004. – 2008. gadā 3.1. tabula

	2004	2005	2006	2007	2008
Ārzemju ceļotāju robežšķērsojumu skaits, milj.	3,03	3,77	4,65	5,24	5,5
Ārzemju ceļotāju kopējie izdevumi Latvijā, milj. Ls	141,9	190,0	266,2	338,0	403,2
Ārzemju ceļotāju vidējais uzturēšanās ilgums, diennaktis	1,7	1,5	1,5	1,4	1,4
Latvijas ceļotāju robežšķērsojumu skaits, milj.	2,46	2,89	3,11	3,38	3,5
Latvijas ceļotāju kopējie izdevumi ārzemēs, milj. Ls	197,5	322,0	404,6	484,8	585,1
Latvijas ceļotāju vidējais ceļojuma ilgums, diennaktis	2,9	3,2	3,8	3,8	4,0
Ceļojumu pakalpojumu bilance (Latvijas iedzīvotāju izdevumu ārzemēs un ārzemju ceļotāju izdevumu Latvijā starpība), milj. Ls	-55,6	-132	-138,4	-146,8	-181,9

Datu avots: LR Centrālās statistikas pārvalde⁷⁵

Neraugoties uz pozitīvajām tendencēm, tūrisma maksājumu bilance joprojām ir negatīva – Latvijas iedzīvotāju izdevumi ārzemēs 2008. gadā par 181,9 milj. latu pārsniedza ārzemju ceļotāju izdevumus Latvijā. Ārzemju ceļotāju vidējais uzturēšanās ilgums Latvijā pagājušā gadā, tāpat kā 2007. gadā, bija 1,4 diennaktis. Ceļojumu ilguma samazinājums skaidrojams ar īso brīvdienu ceļojumu īpatsvara palielināšanos, ko veicina, piemēram, aviosatiksmes attīstība, īpaši zemo izmaksu sektorā. Kopš Latvijas iestāšanās ES tūristu plūsma uz Latviju ik gadu ir krasi palielinājusies. Nozares pieaugumu šajā periodā ir veicinājusi Latvijas pievienošanās ES valstu saimei, aktīvi mārketinga pasākumi, tūrisma produktu un

⁷⁵ Interneta resursi: LR Centrālā statistikas pārvalde, <http://data.csb.gov.lv/>

infrastruktūras attīstība, tiešo avioreisu skaita ievērojama palielināšanās u.c. Galvenais izaicinājums Latvijas tūrismam ir starptautiskās konkurences paaugstināšanās.

Tūrisma firmu darbība

3.2. tabula

20-2. TŪRISMA FIRMU DARBĪBA		
	1.pusgads	2.pusgads
2006		
Tūrisma firmu skaits, kuras sniedza tūrisma pakalpojumus (atbilstošajā periodā)	177	167
Apkalpoto cilvēku skaits	354 852	364 769
2007		
Tūrisma firmu skaits, kuras sniedza tūrisma pakalpojumus (atbilstošajā periodā)	192	202
Apkalpoto cilvēku skaits	358 224	427 670
2008		
Tūrisma firmu skaits, kuras sniedza tūrisma pakalpojumus (atbilstošajā periodā)	280	258
Apkalpoto cilvēku skaits	360 165	412 251

Datu avots: LR Centrālās statistikas pārvalde⁷⁶

Tūrisma firmu skaits līdz 2008. gadam pieauga, tomēr 2008. gadā otrajā pusgadā tūrisma firmu skaits, kuras sniedz tūrisma pakalpojumus samazinājās, bet apkalpoto cilvēku skaits palielinājās. Kā arī palielinājās tūristu izdevumi valstī, tas liecina par tūrisma nozares nozīmību valsts IKP. Tas var nozīmēt kā tūrisma pakalpojumi valstī ir pieprasīti un tūrisma industrija var attīstīt savu darbību un pilnveidoties, lai piesaistītu vairāk tūristu.

3.2. atpūtas kompleksa „Niki” darbības analīze

Šobrīd uzņēmums atrodas krīzes situācijā un to raksturo šādi rādītāji:

- 2006. gada peļņa 997.00 Ls, 2008. gada 680.00 Ls;
- darbinieku skaits samazinājās no 19 cilvēkiem līdz 9;
- ir parādsaistības ar sadarbības partneriem;
- notiek dinamiskās pārmaiņas, nevar prognozēt klientu skaitu;
- samazinājies piedāvāto pakalpojumu pieprasījums;
- rodas konflikti starp vadību un padotajiem
- nenomaksātie maksājumi.

To darbību un attīstību ietekmē kā ekonomiskā, tā arī politiskā situācija valstī. Ekonomiskās krīzes apstākļos uzņēmumam ir grūti strādāt pilnvērtīgi un attīstīt savu darbību.

⁷⁶ Interneta resursi: LR Centrālā statistikas pārvalde, <http://data.csb.gov.lv/>

Uzņēmums funkcionē, nevis attīstās. Krasi samazinājās klientu skaits, valsts iedzīvotājiem vairs nav iespējas bieži apmeklēt izklaides vietas un atpūtas kompleksu un tās attiecas arī uz autores analizēto atpūtas kompleksu. Protams, uzņēmumam ir pastāvīgi klienti, kuri izmanto piedāvātus pakalpojumus gan atpūtai ar ģimeni un draugiem, gan korporatīviem vakariem, tomēr ar tiem nepietiek, lai nodrošinātu uzņēmumam pilnvērtīgu darbību. Šajā situācijā uzņēmums var orientēt savu darbību uz jauno tirgus segmentu, piedāvājot savus pakalpojumus ārzemju tūristiem. Tie varētu būt gan tie cilvēki, kuri atbrauca atpūsties uz Latviju, pavadīt te brīvdienas, gan tie cilvēki, kuri izmanto Latviju kā tranzītu, jo atpūtas komplekss atrodas pie Pleskavas šosejas, kas ļauj tām piedāvāt savus pakalpojumus tiem, kuri brauc caur Latviju uz Krieviju un Igauniju.

Atpūtas kompleksa darbības efektivitāti samazina vel tās, ka ļoti paaugstinājās cenas uz komunāliem pakalpojumiem, kas veido uzņēmuma lielāko izmaksas daļu. Komunālo pakalpojumu cenu paaugstināšana lika vadībai maksimāli (protams, noteiktos apmēros) samazināt komunālo pakalpojumu izmantošanu. Kā arī tika paaugstināts PVN nodoklis (līdz 21%, tas ļoti samazināja atpūtas kompleksa ieņēmumus), kas arī ietekmēja uzņēmuma darbību. Nodoklis tika paaugstināts vairāk nekā trīs reizes, mazām uzņēmumam tas ir ļoti daudz un līdz ar to uzņēmuma ieņēmumi arī samazinājās.

Uzņēmumam ir jādarbojas nevis tā kā parastos apstākļos, bet jāņem vērā tas, ka šobrīd valsts atrodas ekonomiskās krīzes apstākļos un līdz ar to ir jāizmanto pretkrīzes vadīšanu un līdzekļi, kas palīdzēs pārvarēt krīzi. Ir izstrādāti faktori (2.3.1. apakšnodaļa, Э. М. Короткова «Антикризисное управление»), kuri palīdzēs uzņēmumam sekmīgi darboties un attīstīties krīzes apstākļos, kā arī pārvarēt krīzi. Šie faktori ir:

1. Uzņēmuma vadību, kā arī personālu profesionāli sagatavot un sniegt priekšstatu par tālāku uzņēmuma darbības virzieniem;
2. Vadītājiem ir jārikojas ātri un pareizi, jāzina vadīšanas paņēmienus un rīkus, ko var izmantot krīzes situācijā;
3. Izstrādāt noteikto metodi kā var pieņemt pareizo lēmumu, kas palīdzētu uzņēmumam sekmīgi darboties un attīstīties;
4. Jāanalizē zinātnisko un tehnisko progresu, iespējas attīstīt uzņēmumu, jāprognozē tirgus, patērētāju tendences, viņu uzvedību un prasību izmaiņas;
5. Jāsadarbojas ar citiem līdzīgiem uzņēmumiem, nevis tikai jākonkurē ar tiem, jāveido partnerattiecības un jācenšas pārņemt no viņiem tās idejas, kas nesa kādus panākumus;
6. Vadītājam ir jābūt līdera īpašībām, jāspēj vadīt komandu un virzīt to pareizajā virzienā;

7. Ir nepieciešams ātri pieņemt lēmumus;
8. Jāizstrādā kvalitatīvu un precīzu pretkrīzes programmu pēc kuras darbosies uzņēmums un varēs palīdzēt uzņēmumam ilgtspējīgi attīstīties;
9. Uzņēmumā ir jāuztur cilvēciskās attiecības gan starp tās darbiniekiem, gan arī starp darbiniekiem un klientiem;
10. Krīzes situāciju monitoringa sistēma.

Uzņēmumā pašlaik nav visu šo faktoru (trūkst riska lēmumu pieņemšanas metodoloģijas, apstākļu rūpīgas analīzes, tendenču prognozēšanas, direktoram nepiemīt līdera īpašības, trūkst arī stratēģijas) un līdz ar to uzņēmums nevar pilnvērtīgi darboties un nest peļņu, kas ir galvenais rādītājs uzņēmējdarbībā.

Lai uzņēmums varētu sekmīgi darboties un pārvarēt ekonomisko krīzi, tām ir jāpilnveido savu darbību un jāattīsta atpūtas kompleksa piedāvātos pakalpojumus. Lai varētu sasniegt minētos faktorus un izstrādāt pretkrīzes vadīšanas stratēģiju, ir nepieciešama uzņēmuma analīze:

- IZanalizēt uzņēmuma pašreizējo stāvokli un noteikt kur rodas problēmas;
- Uztaisīt uzņēmuma SVID analīzi, lai noteiktu uzņēmuma stiprās un vājas puses, iespējas un draudus. IZanalizējot visu iepriekšminēto var vairāk uzmanības pievērst stiprām pusēm un jāattīsta vājas puses, paredzēt iespējamus draudus un pilnīgāk izmantot uzņēmuma iespējas;
- IZanalizēt uzņēmuma reklāmu, to efektivitāti un reklāmas pilnveidošanas iespējas;
- Noteikt atpūtas kompleksa konkurentus, izanalizēt to darbību (priekšrocības, trūkumi);
- Aprakstīt uzņēmuma darbību tirgus lejupslīdes apstākļos, izstrādāt plānu, kā uzņēmums var pārvarēt krīzi un attīstīt savu darbību ekonomiskās krīzes apstākļos.

Uzņēmuma galvenais darbības veids ir kafejnīcas un viesu nama pakalpojumu sniegšana. Atpūtas komplekss „Niki” atrodas pie Pleskavas šosejas, 9 km attālumā no Rīgas robežas, virzienā uz Siguldu. Kompleksā ietilpst: kafejnīca, bārs, pirts, baseins, kamīnzāle, banketu zāle, istabiņas viesiem, skulptūru dārzs, bērnu rotaļu laukums, volejbola laukums, batuti, gumijas atrakcijas un liela autostāvvietā.

Atpūtas komplekss tika dibināts 2004. gadā un no sākumā tajā ietilpa kafejnīca un viesu nams (pirts, kamīnu zāle, atpūtas telpas, mazs baseiniņš). 2006. gadā uzņēmums paplašināja savu darbību un tika uzceltas trīs atsevišķās mājiņās, kur var paēst un atpūsties kopā ar ģimeni vai draugiem. 2007. gadā uzcēla banketu zāli, kura var uzņemt līdz 100 cilvēkiem. Līdz ar jauno telpu uzbūvi palielinājās arī piedāvāto pakalpojumu skaits – banketu, korporatīvo pasākumu, konferenču, dažāda veida prezentāciju, semināru, kāzu svinību, jaungada ballu, bērnu dzimšanas dienu, bērnu mielastu rīkošana.

Uzņēmuma galvenie piegādātāji ir SIA „LIMATI”, A/S „Rīgas piena kombināts”, A/S „Hanzas Maiznīca”, SIA „SLAVEKO-S”, SIA „REATON, LTD”, SIA “JAUNALKO”, AS „LATVIJAS BALZAMS”, A/S „ALDARIS”.

Kafejnīca

Kafejnīcas bārā pieejams plašs dzērienu un ēdienu klāsts, kokteiļi, uzkodas. Gaumīgi iekārtotajās telpās apmeklētāji var atpūsties, gan baudot garšīgos ēdienus, gan klausoties patīkamu mūziku. Kafejnīcā piedāvāto ēdienu klāsts ir ļoti liels un daudzveidīgs, laiku pa laiku to arī nomaina un atjauno. Ēdienkarte ir uzrakstītā trijās valodās (latviešu, angļu, krievu), lai visi klienti varētu saprast ēdienu nosaukumu un tā sastāvdaļas. Ēdienkartes trūkums ir tas, kā tajā ir tikai uzskaitīti ēdieni, bet neparādās ēdienu bildes, kas piesaistītu klientam, kā arī padarītu vieglāku izvēles procesu. Ja klienti būtu redzējuši, kā izskatās kāds no ēdieniem, tad viņu uzvedība būtu pavisam savādāka (piemēram, klienti negribēja pasūtīt saldo ēdienu, bet ieraugot to viņi nevar atteikties un tomēr pasūta saldo ēdienu). Kafejnīcas šefpavārs arī piedāvā dažādus ēdienus uz oglēm: cūkgaļas, vistas šašliks, cūkgaļas ribiņas un uz oglēm cepts laša steiks (diemžēl braucot garām potenciālie klienti nevar zināt kā tiek piedāvāti arī šašliki, kaut gan daudzie brauc paēst tieši šašliku un neiebrauc atpūtas kompleksā, jo domā kā tur nemaz nav šašliku). Ļoti bieži kafejnīcu apmeklē ģimenes ar bērniem, tāpēc var ieviest atsevišķo bērnu ēdienkarti ar tieši bērniem domātām ēdieniem (mazākas porcijas, vairāk saldo ēdienu). Kafejnīca nav īpaši lielā, bet tur ir mājīgi un patīkami atpūsties. Ir viens liels galds, kas ir paredzēts 8 cilvēkiem un 5 galdi, kas ir paredzēti 4 – 5 cilvēkiem. Pavasarī un vasarā ir atvērta arī terase, kur ir 9 galdiņi, kur klienti var paēst svaigā gaisā un paklausīties dzīvo mūziku. Vasara brīvdienās atpūtas kompleksā skan dzīvā mūzika, kas ļoti patīk klientiem un ļauj viņiem pilnīgi izbaudīt patīkamu atpūtu. Atpūtas kompleksa teritorijā atrodas trīs mājīgas, kur klienti var paēst, pasūtot ēdienus no kafejnīcas. Mājīgas ir piemērotas cilvēku kompānijai līdz 6 cilvēkiem un ir ļoti populāri starp klientiem, kuri vēlas atpūsties ģimenes vai draugu lokā.

Banketi

Banketu zāle ir uzcelta nesen – 2007. gadā. Banketu rīkošana ir viens no galvenajiem atpūtas kompleksa darbības veidiem. Tās var būt korporatīvie pasākumi, konferences, prezentācijas, kāzu svinības, jaungada balles, dzimšanas dienas, semināri, bērnu mielasti. Šie visi pasākumi nodrošina uzņēmumam iespēju veiksmīgi darboties un mazināt sezonālātes ietekmi, kaut arī tā tomēr pastāv. Katrām banketam ir atsevišķa pieeja, jo klienti ir dažādi un viņu vēlmēs un vajadzībās arī ir ļoti dažādas. Piedāvā dažāda veida banketu ēdienkartes (no 7 līdz 25 Ls no cilvēka) no kuriem klienti var izvēlēties sev patīkamāku un piemērotāku ēdienkarti. Banketu zāle ir aprīkotā ar nepieciešamu banketu rīkošanai aparatūru (augstas

kvalitātes stereo tehnika, DVD, karaoke, gaismas mūzika, kondicionieris), kas nodrošina klientiem patīkamu atpūtu un konferenču rīkošanu. Protams, ir arī minusi – nav internets. Tas ir liels trūkums tieši konferenču un semināru rīkošanai. Pēdējos gados konferenču un semināru rīkošana ārpus pilsētas kļuva ļoti populāra, līdz ar to atpūtas kompleksā arī bieži notiek konferences un semināri, tāpēc interneta pakalpojumi ir diezgan svarīgi. Banketu zāle ir vairāk domāta lielām cilvēku skaitām (pat līdz 100), bet maziem banketiem vairāk piemērota ir kamīnu zāle viesu namā. Tur arī ir viss nepieciešamais aprīkojums un zāle daudz labāk ir piemērotā mazākam cilvēku skaitam.

Lai paplašinātu darbības loku, var organizēt izbraukuma banketus, klāt galdus pēc klientu pasūtījuma tajā vietā, kur klients vēlas. Tās varētu paplašināt klientu skaitu, kā arī veicināt uzņēmuma popularitāti. Jo ir tādi gadījumi, kad cilvēki vēlē rīkot banketu, bet viņus neapmierina atpūtas kompleksa atrašanās vieta vai arī piedāvātas zāles, šajos gadījumos klienti varētu pasūtīt izbraukuma banketi. Vēl, atpūtas kompleksa klientiem var piedāvāt banketus pļavā, jo pie kafejnīcas ir pļava, kur vasarā klienti var atpūsties. Tās varētu piesaistīt jaunus klientus, jo tāds atpūtas veids ir ļoti populārs gan starp Latvijas, gan ārzemju tūristiem.

Viesu nams

Viesu nams darbojas jau no 2005. gadā. Piedāvā klientiem patīkamu atpūtu. Te var nosvinēt dzimšanas dienu, jubilejas, vienkārši atpūsties ar ģimeni vai draugiem. Viesu namā ietilpst: pirmajā stāvā atrodas pirts, kamīnu zāle, atpūtas telpas, mazs baseiniņš, otrajā stāvā divi divvietīgi numuri (TV, VC, duša) un tās var uzņemt līdz 35 cilvēkiem. Pavasarī un vasarā viesu nama pakalpojumi, it sevišķi numuru pieprasījums ir ļoti liels un līdz ar to uzņēmums piedāvā sešvietīgo treileru nomu (30 Ls diennaktī), kur ir virtuve, divas istabas, VC. Treileru noma ir populāra starp ģimenēm ar bērniem, vai lielām kompānijām. Pavisam ir divi treileri, bet to trūkums ir tas, kā tur var dzīvot tikai siltajā laikā, jo tur nav apkures. Var secināt, kā sezonas laikā pieprasījums pēc numuriem ir liels un var piebūvēt klāt jaunās telpās vai arī paplašināt esošus, lai varētu apmierināt pieprasījumu. Iepriekšējo rezervāciju var veikt pa telefonu vai arī uz vietas. Uzņēmumam nav izveidota rezervāciju sistēma internetā un tās rada klientiem neērtības, jo caur internetu rezervēt var daudz ātrāk un ērtāk. Viesu nama cenas:

Pirmdiena – ceturtdiena 12 Ls stundā;

Piektdiena – svētdiena 15 Ls stundā.

Bet te tiek arī piemērotā elastīgā cenu atlaižu sistēma, kas ļauj piesaistīt jaunus klientus (atlaide pastāvīgiem klientiem; ja īre vairāk kā uz 10 stundām arī tiek piemērotā atlaide).

Pēc autores domām, ne sezonas laikā (oktobris – aprīlis varētu izveidot citu atlaižu sistēmu gan viesu namam, gan banketu zāles īrei, lai piesaistītu vairāk klientu un gūtu popularitāti. Šobrīd ļoti populārs kļuva telšu tūrisms, vairāk un vairāk cilvēku ceļošanai

izmanto teltis nevis iznomā viesu namus vai viesnīcas numurus. Līdz ar to var piedāvāt tūristiem telšu vietas, kā arī vasarā var piedāvāt arī telšu nomu, jo atpūtas kompleksa teritorijā ir diezgan daudz brīvās vietas kur var izvietot vismaz 3 – 5 teltis. Tās varētu sekmēt atpūtas kompleksa attīstību un jauno tirgus segmentu iekarošanu.

Braucieni ar kvadricikliem (Garkalne – Inčukalns)

Sākot ar 2008. gada vasaru atpūtas komplekss piedāvā saviem klientiem iespēju pabraukāt ar kvadricikliem. Šis piedāvājums attiecas uz visiem aktīvās atpūtas cienītājiem, kuri ir sasnieguši 16 gadu vecumu. Var doties interesantā izbraucienā kopā ar draugiem vai darba kolēģiem. Pārbrauciens sākas Garkalnē un beidzās Inčukalnā. Trase ir samērā viegla, tajā ir iekļauti meža ceļi, takas un nelieli šķēršļi. Brauciens ilgst aptuveni 1.5 līdz 2 stundām. Šis pasākums vienām cilvēkam izmaksā 45,- Ls, cenā ietilps: kvadricikla noma, drošības aprīkojums (ķivere, zābaki, cimdi, brilles, kostīms), degviela, transports atpakaļ uz Garkalni.

Piedāvājums ir samērā jauns un pagaidām nav guvis lielu klientu atsaucību. Ir jāpiesaista jauns klientu segments, aktīvo atpūtu cienītāju segmentu, vairāk uzmanības pievēršot ārējai reklāmai citos līdzīgos pasākumos.

Uzņēmums strādā no desmitiem rīta līdz vienpadsmitiem vakarā, viesu nams un banketu zāle pēc klientu pieprasījuma.

Uzņēmuma personāls

Kad uzņēmumus tikai uzsāka savu darbību, tur strādāja: direktors, direktora vietnieks, vadītāja, seši pavāri, divi bārmeņi, četras viesmīles, divas trauku mazgātājas, palīgstrādnieks.

Pašlaik uzņēmumā darbojas deviņi cilvēki: direktors, vadītāja, divi pavāri, divi bārmeņi, viesmīle, palīgstrādnieks, apkopēja. Sezonās laikā strādā vairāk cilvēku – ir vairāk gan pavāru, gan viesmīles. Pašlaik darba kolektīvs nav īpaši liels, līdz ar to kolektīvā veidojas labas attiecības starp kolēģiem. Darbinieki ir atsaucīgi un bieži vien palīdz viens otrām. Ir arī problēmas – biežā darbinieku maiņa (vai nu aiziet paši, vai nu arī tiek atlaisti), tā ir ļoti nopietnā problēma, jo jaunu darbinieku ir jāapmāca, jātērē laiks un līdzekļi, kā arī nevar pilnīgi paļauties uz jauno darbinieku un viņa godīgumu.

Personāla atalgojums ekonomiskās krīzes apstākļos nav samazinājies, bet dažiem darbiniekiem tika uzlikti jaunie pienākumi, nepaaugstinot algu. Personāla motivēšanu veic ar prēmijas palīdzību un arī ar % maksājumiem no peļņas.

Labām uzņēmumam ir nepieciešami pastāvīgi veikt inovācijas procesu organizatoriskā struktūrā, kurai ir jāmainās kopā ar tirgus izmaiņām. Uzņēmuma struktūrai ir jābūt vienkāršai un skaidrai; nodrošināt uzņēmumam maksimālu rentabilitāti; mazāk uzturēt starposmu darbiniekus; nodrošināt personāla sagatavošanu darbam.

3.3. Uzņēmuma SVID analīze

SVID analīze ir stratēģiskās plānošanas rīks, ko izmanto, lai novērtētu uzņēmuma stiprās puses, vājās puses, iespējas un draudus. Klasiskajā SVID analīzē stiprās un vājās puses raksturo organizāciju no iekšpuses, bet iespējas un draudi rodas organizācijas ārpusē. Ekonomiskās krīzes apstākļos SVID analīzes mērķis ir novērtēt ārējās vides faktoros un iekšējo situāciju, lai labāk varētu izprast un novērtēt uzņēmuma problēmas un vairāk pievērst uzmanības stiprām pusēm un iespējam.

Uzņēmuma SVID analīze

3.3. tabula

Stipras puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> - laba atrašanas vieta - īpatnējs ārējais skats - plaša ēdienu izvēle - neliela konkurence - bezmaksas stāvvietas - mērenas cenas - dzīvā mūzika - pašu tehnoloģiju un standartu esamība 	<ul style="list-style-type: none"> - patālu no Rīgas centra - sezonālā atkarība - ģimenes nepietiekams profesionāls līmenis - ierobežots piedāvāto pakalpojumu skaits - labi izstrādātas stratēģijas trūkums - zems ieņēmumu līmenis - slikti noieta kanāli - finanšu un materiālo resursu trūkums
Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> - pakalpojumu klāsta paplašinājums - paaugstināt personāla profesionālo līmeni - organizēt kultūras pasākumus - degustācijas, konkursi - organizēt izbraukuma apkalpošanu - jaunu patērētāju piesaiste - jaunu tirgus segmentu iegūšana - tirgus attīstības tempa pieaugums - piebūvēt jaunās telpas (viesnīcas numurus) 	<ul style="list-style-type: none"> - jaunu konkurentu parādīšanās - komunālo pakalpojumu tarifu, nodokļu paaugstināšana - iedzīvotāju ienākuma līmeņa samazināšanas - pastāvīgo klientu vēlmju un vajadzību izmaiņas - strauja produktu cenu celšanas - ekonomiskā stāvokļa pasliktināšanas - nelabvēlīgā demogrāfiskā situācija

Uztaisot SVID analīzi un izanalizējot uzņēmuma darbību, var secināt, ka uzņēmumam ir kā stiprās, tā arī vājas puses, gan iespējas, gan draudi.

Izpētot stiprās puses, var redzēt kā uzņēmumam ir daudz priekšrocību: laba atrašanās vieta, īpatnējs ārējais skats, plaša ēdienu izvēle, neliela konkurence, bezmaksas stāvvieta, mērenas cenas, dzīvā mūzika, pašu tehnoloģiju un standartu esamība. Tās visas priekšrocības varētu izmantot un uzlabot tos, piemēram, paplašināt ēdienkarti, renovēt telpās, uzlabot tehnoloģijas. Tagad apskatīsim uzņēmuma iespējas: pakalpojumu klāsta paplašinājums, paaugstināt personāla profesionālo līmeni, organizēt kultūras pasākumus, degustācijas, konkursi, organizēt izbraukuma apkalpošanu, jaunu patērētāju piesaiste, jaunu tirgus segmentu iegūšana, tirgus attīstības tempa pieaugums, piebūvēt jaunās telpas (viesnīcas numurus).

Izpētot uzņēmuma iespējas var secināt kā uzņēmumam ir ļoti daudz iespēju kā var pilnveidot un paplašināt savu darbību. Var paplašināt pakalpojumu klāstu, piedāvājot klientiem katru nedēļu jaunus produktus ēdienkartē (piemēram, katrās divās nedēļās taisīt austrumu, itāļu, japāņu u.c. ēdienu piedāvājumus; kā arī var piedāvāt klientiem arī atpūtu un pusdienās dzīvā dabā pie kafejnīcas, uztaisot piknika laukumu). Uzņēmuma vadība var vēl vairāk pievērst uzmanības personāla profesionalitātei, paaugstinot to zināšanas un darba kvalitāti. Var arī organizēt dažādus kultūras pasākumus, piemēram, tematiskie vakari, svētku vakarus – Ziemassvētki, Jaunais gads, Jāņi, Saulgrieži, Meteņi u.c.. Līdz ar to var piesaistīt jaunus klientus un veicināt uzņēmuma popularitāti. Brīvdienās, kad ir vairāk cilvēku, var rīkot degustācijas un konkursus, lai pievērstu klientu uzmanību un padarīt viņu atpūtu kompleksā patīkamu un neaizmirstamu. Var arī piedāvāt klientiem organizēt viņu pasākumus, tur kur klienti vēlas un piedāvāt patērētājiem izbraukuma apkalpošanu, kur viss kas nepieciešams pasākumu organizēšanai tiks nodrošināts no atpūtas kompleksa puses. Var arī piesaistīt jaunus patērētājus, piedāvājot jaunus pakalpojumus un produktus, piemēram, uztaisīt ēdienkarti ar veģetāriem ēdieniem, vasarā var rīkot izjādes ar zirgiem. Var piebūvēt jaunas telpas un uztaisīt tur brīvdienu māju, līdz ar to piesaistot jaunus klientus un tirgus segmentus. Jo ātrāk attīstīsies vietējais tirgus, jo ātrāk attīstīsies arī uzņēmuma darbība.

Uzņēmuma vājas puses: sezonālā atkarība, patālu no Rīgas centra, īpašnieka nepietiekams profesionāls līmenis, ierobežots piedāvāto pakalpojumu skaits, labi izstrādātas stratēģijas trūkums, zems ieņēmumu līmenis, slikti noieta kanāli, finanšu un materiālo resursu trūkums.

Izanalizējot uzņēmuma vājas puses, var secināt kā uzņēmumam ir daudz kas jādara, lai nostiprinātu savas pozīcijas tirgū un arī lai nodrošinātu uzņēmuma veiksmīgu un ilgtspējīgu attīstību. Pēc autores domām, visvājākā uzņēmuma puse ir kā daudziem tūrisma

uzņēmumiem, sezonālā atkarība. Ne sezonas laikā ir jāveic pasākumi, lai palielinātu klienta skaitu un noturēt tos. Vēl arī var minēt īpašnieka nepietiekams profesionāls līmenis. Īpašnieks samērā nesen darbojas tūrisma biznesā un līdz ar to nav ieguvis pietiekamas zināšanas un prasmi. Pie vājam pusēm vēl var minēt ierobežoto piedāvāto pakalpojumu klāstu, jo atpūtas kompleksa teritorija nav īpaši lielā un nevar ļoti paplašināt uzņēmuma telpas un teritoriju. Uzņēmumam arī nav labi izstrādātas stratēģijas vai plāna, saskaņa ar kuru varētu darboties uzņēmuma valdība un darbinieki. Stratēģijas trūkums ir nozīmīgs jo ne valdība, ne darbinieki nezina turpmāko darbības virzienu, tā attīstību un pilnveidošanu, nav noteiktības un pārliecības par veikto darbu pareizību un precizitāti. Te var arī minēt zemo valsts iedzīvotāju ieņēmumu līmeni, jo zemāks ir tas līmenis, jo mazāk klientu būs atpūtas kompleksam. Patērētāji ar zemo ieņēmumu līmeni nevar atļauties apmeklēt atpūtas kompleksus, kafējnīcas un citas izklaides vietas. Uzņēmumam ir slikti noieta kanāli, kas sekmē uzņēmuma slikto atpazīstamību un nav popularitātes. Finanšu un materiālo resursu trūkums pasliktina uzņēmuma darbību, jo uzņēmums tādos apstākļos nevar normāli darboties un attīstīties.

Apskatot uzņēmuma draudus, var redzēt kā uzņēmumam ir ne tikai iespējas un stiprās puses, bet arī tādi apstākļi, kuri var draudēt uzņēmuma darbībai. Tie ir: jaunu konkurentu parādīšanās, komunālo pakalpojumu tarifu, nodokļu paaugstināšana, iedzīvotāju ienākuma līmeņa samazināšana, pastāvīgo klientu vēlmju un vajadzību izmaiņas, strauja produktu cenu celšanas, ekonomiskā stāvokļa pasliktināšana, nelabvēlīgā demogrāfiskā situācija. Jauno konkurentu parādīšanās ir nopietni draudi, jo no konkurentu darbības un no viņu pozīcijas tirgū ir atkarīga uzņēmuma darbība un attīstība. Komunālo pakalpojumu tarifu un nodokļu paaugstināšana var krasi pasliktināt uzņēmuma darbību, jo pašlaik, kad PVN nodoklis ir paaugstināts līdz 21% un paaugstinās arī komunālo maksājumu tarifus, uzņēmumam ir daudz vairāk jāmaksā valstij un līdz ar to samazinās uzņēmuma peļņa. Klientu vēlmju un vajadzību izmaiņas arī ietekmē atpūtas kompleksa darbību, no tās ir atkarīgs vai klients apmeklēs kompleksu vēlreiz vai arī viņam izmainīsies vēlmes un vajadzības un viņš vēlēsies kaut ko citu, jaunu. Tad uzņēmumam vajadzēs pielāgoties klientu vēlmēm, bet nav iespējams apmierināt visu klientu vēlmes un ir jāizvēlas, kādas vēlmes apmierināt un kā to var izdarīt. Vadībai ir jāizlemj, vai vispār ir vērts, kaut ko mainīt, vai tās būs lietderīgi un varēs piesaistīt arī jaunus klientus. Strauja produktu cenas celšanas var arī negatīvi ietekmēt uzņēmuma darbību, jo tad arī paaugstināsies izejvielu iegāde un arī produktu cenas. Bet paaugstinot produktu cenas var zaudēt daudz klientu, jo daudziem klientiem piedāvāto produktu cenas ir ļoti svarīgas. Tātad produktu pašizmaksas paaugstinās, bet paaugstināsies produkta cenas, vai ne, to jau jālemj vadībai. Ekonomiskā stāvokļa pasliktināšanas ietekmē uzņēmuma darbību, jo no ekonomiskā stāvokļa valstī ir atkarīga visa valsts iekšienē veikta uzņēmējdarbība. Ja

pasliktināsies ekonomiskā situācija valstī, tad arī samazināsies iedzīvotāju ieņēmumi un viņu pirktspēja. Respektīvi tad arī samazināsies atpūtas kompleksa klientu skaits.

3.4. Atpūtas kompleksa reklāma

Ekonomiskās krīzes apstākļos reklāmas nozīme ir ļoti lielā, no tās ir atkarīga uzņēmuma atpazīstamība un popularitāte, līdz ar to arī atpūtas kompleksa klientu skaits. Tomēr, ekonomiskās krīzes apstākļos, uzņēmumam nav tik daudz brīvo līdzekļu reklāmai un lietderīgāk tos līdzekļus izmantot produktu kvalitātes uzlabošanai un pilnveidošanai. Galvenais trūkums reklāmai, ir tas, ka to rūpīgi neanalizē un netika veiktas aptaujas un pētījumi par to efektivitāti. Uzņēmums ir izvietojis savu reklāmu daudzās vietās, bet galvenā no tām ir internets. Uzņēmuma mājas lapa ir www.nikikrogs.lv, tur var apskatīties un uzzināt visu nepieciešamo par uzņēmumu. Vēl reklāma par uzņēmumu ir izvietota sekojošās interneta adreses: www.interinfo.lv; www.gardezucelvedis.lv; www.zalaslapas.lv, www.viss.lv. Avotu, no kurienes var dabūt informāciju par atpūtas kompleksu, ir ļoti daudz. Bet svarīgākais ir tas, vai veidojas atgrizieniskā saite starp uzņēmumu un tā klientiem. Tās ir aktuāls jautājums, jo neviens nenodarbojas ar atgrizieniskās saiknes veidošanu, un līdz ar to nevar zināt vai reklāma ir efektīva un noderīga. Vēl viens reklāmas veids ir bukleti. Tie stāv kafejnīcā uz galdiņiem, viesu namā un banketu zālē. Kafejnīcas klienti bieži vien interesējas par kompleksa papildus sniegtajiem pakalpojumiem un vēlas uzzināt par tiem vairāk. Daudzos gadījumos klienti uzreiz rezervē viesu namu vai banketu zāli. Bukletus vēl būtu efektīvi izplatīt lidostā, dzelzceļu stacijā, autoostā un tūrisma aģentūrās.

Kā jau zināms, tūrismā nozarē vislabākā reklāma ir tā sauktā “no mutes mutē” reklāma, klientu atsauces un viņu pozitīvās emocijas, tās ir vislabākais veids, kā var piesaistīt klientus. Vēl viens efektīvs reklāmas veids ir ārējā reklāma, it sevišķi lielo ceļu vai šoseju malā. Cilvēki vienkārši braucot garām un ieraudzīt pievilcīgu reklāmu vai izkārtņi, var iebraukt iekšā un apmeklēt atpūtas kompleksu nevis dēļ tā kā viņi par to ir lasījuši internetā, bet tāpēc kā viņus pievilināja ārējā reklāma vai ārējais izskats. Pie ceļa vēl varētu izvietot reklāmu par kvadriciklu nomu un trasi, tās piesaistītu tos garām braucējus, kuriem patīk aktīvā atpūta. Kā arī var informēt klientus, kā kafejnīcā var paēst garšīgus šašlikus, jo patērētāji, kuri agrāk neapmeklēja kafejnīcu, nevar zināt, kā ēdienkartē ir piedāvāti arī šašliki. Bet daudzi klienti vēlas paēst tieši šašlikus un ja redzētu reklāmu, tad arī iebrauktu. Reklāma stimulē kvalitatīva produkta pārdošanu, jānosauc produkta atšķirīgās iezīmes un priekšrocības salīdzinājumā ar citiem produktiem. Reklāmas efektivitāti var noteikt pastāvīgi analizējot un pētot klientus, vai

nu ar anketas palīdzību, vai arī intervējot. Intervija ne īpaši noder priekš atpūtas kompleksā, jo diez vai klienti vēlēšies piedalīties intervijai, jo viņi brauc atpūsties, nevis atbildēt uz jautājumiem. Te noderēs klientu anketēšana, jo kamēr viņi gaida pasūtīto ēdienu, mierīgi var aizpildīt anketu (anketai ir vēlām būt ne lielākai par 10 jautājumiem un jautājumiem nav jābūt nogurdinošiem). Tikai analizējot un pētot klientus, uzņēmuma vadība var noteikt klienta vajadzības un vēlmes, kā arī klientu apmierinātību ar piedāvātiem produktiem un reklāmas efektivitāti. Klientu aptaujas uzņēmumā nav veikti vispār, līdz ar to nav iespējas noteikt reklāmas efektivitāti un klientu domas un vēlmes.

3.5. Atpūtas kompleksa konkurenti

Atpūtas kompleksam kaut arī nav ļoti daudz konkurentu, tomēr kā jau mūsdienu tirgus ekonomikas apstākļos, konkurenti tomēr pastāv.

- Atpūtas parks “Rāmkalni” Inčukalna novads, Rīgas raj.
- Krogs „Raganas Ķēķis”, Rīgas raj.
- Krogs - motelis „Sorbas”, Rīgas raj.
- Krogs „Pie Brāļa”, Rīgas raj.
- Mālpils muiža Pils iela 6, Mālpils, Rīgas raj.
- Atpūtas komplekss „Ēzerkrasts”, Rīgas raj.
- Viesu nams „Lejassilvēveri” Krimuldas pag., Rīgas raj.

Tātad apskatīsim sīkāk tos konkurentus, kuri atrodas vistuvāk uzņēmumam un ietekmē to darbību.

Atpūtas parks “Rāmkalni”

Atpūtas parks atrodas 26 km no Rīgas Vidzemes virzienā. Valmieras un Pleskavas lielceļu krustpunktā – Gaujas krastā (Gaujas Nacionālais parks, “Vītiņkalni”, Inčukalna novads, Rīgas rajons).

Atpūtas parks „Rāmkalni” piedāvā šādus pakalpojumus.

- Bistro - piedāvā paēst pusdienas, vai padzert kafiju mierīgā atmosfērā. Apvieno mājas virtuvi ar mūsdienu steidzīgajā pasaulē tik svarīgo apkalpošanas ātrumu un servisu;
- Krodziņš – var paēst un labi atpūsties. Piedāvā darījuma pusdienas, kā arī svinības un svētku pusdienas, romantisku atmosfēru vakariņas divatā. Var arī veikt iepriekšējo rezervāciju. Bistro un krodziņš darbojas katru dienu no pulksten 10⁰⁰ līdz 22⁰⁰

- Banketu zāle - piedāvā dažāda lieluma zāles. 50 collu (125 cm x 80 cm) ekrāns ērtai bilžu un filmu skatīšanai, bezvadu internets. Nodrošina arī kvalitatīvu skaņu dzīvajai mūzikai. Var uzņemt līdz 40 cilvēkiem;

Ēdināšana:

Banketam piedāvā trīs veidu ēdienkartes:

- ✓ Bronzas – 10,- Ls no personas. Cenā iekļauts: aukstās uzkodas, kafija, tēja, ūdens. Papildus siltie ēdieni pēc izvēles (nav iekļauti ēdienkartes cenā);
- ✓ Sudraba – 18,- Ls no personas. Cenā iekļauts: aukstās uzkodas, siltie ēdieni pēc ēdienkartes, kafija, tēja, ūdens;
- ✓ Zelta – 25,- Ls no personas. Cenā iekļauts: aukstās uzkodas, siltie ēdieni pēc ēdienkartes, kafija, tēja, ūdens;

- Banketi pļavā;
- Konditorejas izstrādājumi – tortes, kūkas, cepumi un konfektes;
- Veikals - pārtika, augļi, pašu cepta konditoreja, pašu gatavota kulinārija, ikdienas preces, un ļoti pilnīgs un pārdomāts alkohola un vīnu sortiments;
- Tūristu grupu ēdināšana;

Ēdienus piedāvā izvēlēties pēc piedāvātās ēdienkartes 6,50 Ls, vai 7,- Ls cenā no personas. Gaļas vietā (karbonāde, vistu šķiņķīši) iespējams pieteikt ēdienu ar saidas zivs fileju. Piedāvā arī veģetāro ēdienu. Pieteiktām grupām, kuras lielākas par 15 cilvēkiem, nodrošina šofera un tūristu grupas pavadošā gida bezmaksas ēdināšanu.

- Laivu noma (laivu maršruti);
- Velonoma (velomaršruti);
- Slēpošanas trase (slēpošanas skola);
- Rodeļu trase.

Izanalizējot atpūtas parka “Rāmkalni” var secināt kā uzņēmumam ir gan priekšrocības, gan trūkumi, salīdzinājumā ar atpūtas kompleksu. “Rāmkalnos” ir daudz atrakciju un izklaides iespēju gan pieaugušiem, gan bērniem, gan ziemā, gan vasarā (līdz ar to nepastāv sezonālītātes problēma). Liels pluss ir veikals un pašu konditoreja, gan ātra ēdināšana, gan krodziņš. Visas šīs priekšrocības uzņēmumam sniedz daudz iespēju, kā arī dod iespēju pelnīt naudu. Ir arī laba aršanas vieta, jo tur var iebraukt braucot gan uz Valmieras pusi, gan braucot uz Siguldu vai Cēsīm. Viens liels atpūtas kompleksa trūkums ir tas, ka tur nav paredzētas pārnakšņošanas vietas, klienti nevar palikt pa nakti vai arī atpūsties pa dienu. Salīdzinot atpūtas parka “Rāmkalni” ar pētāmo objektu var secināt kā pastāv gan priekšrocības, gan trūkumi. “Rāmkalnos” ir daudz atrakciju gan ziemas sezonām, gan vasaras sezonām, līdz ar to tās nav atkarīgs no sezonālītātes. Vēl viens pluss ir tās, kā piedāvā gan ātri un samērā lēti

paēst bistro vai arī pavadīt laiku kafejnīcā. Trūkumi – klientiem netiek dota iespēja palikt pa nakti, nav ne viesnīcas, ne arī viesu nama, kā arī nevar rīkot banketus lielām cilvēku skaitām, jo telpas nav tik lielas un trūkst vietas.

Krogs „Raganas Ķēķis”

Krogs „Raganas Ķēķis” atvērts no pulksten 9 rītā līdz 23 vakarā (piektdienās līdz 24, sestdienās līdz 2 naktī). Tās atrodas Valmieras šosejā, Limbažu un Turaidas ceļu krustojumā. Pirmajā stāvā tālbraucēju šoferu, tūristu, sportistu un ikviena ceļnieka ērtībām izveidots pēc pasakas „Ansītis un Grietiņa” motīviem apgleznots sanitārais mezgls ar mājīgi iekārtotām dušas telpām. Tajās ikviens apmeklētājs, samaksājot latu, var ieiet dušā, lai noskalotu ceļa putekļus.

Klienti var pasūtīt ne vien firmas piedāvātos ēdienus, dažādus salātus, smalkmaizītes un svaigi spiestas sulas, bet arī individuālus ēdienus, piemēram, palūgt uzcept vēršaci ar šķiņķi, karst maizi, uzvārīt biežputru. Ceļmalas kroga ēdienkartei raksturīgi gadalaikam atbilstoši produkti. Kā arī savi firmas dzērieni – Raganas rūgtais, Raganas gaišais alus un Raganas vīns, ko var nobaudīt tikai „Raganas Ķēķī”. Klientu, kuri steidzās var ātri paēst pirmajā stāvā, samaksājot pie kases. Bet tos, kuri ēdienreizi vēlas apvienot ar biznesa vai privātām sarunām, oficiantes apkalpo pie servētiem galdiņiem otrajā stāvā. Te var arī nosvinēt svētkus omulīgā gaisotnē otrajā stāvā restorānā "Raganas namiņš" un jubilārs sēdēs Raganas tronī. Mājīgi iekārtota arī banketu zāle ar 30 vietām. Galdus rotā keramiķa Antona Ušpeļa veidotas lampas un floristes Aijas Lindes augu kompozīcijas. Krogā katras brīvdienās notiek dzīvās mūzikas koncerti, dzied populārās latviešu grupas un izpildītāji. Klienti var izvēlēties kāda mūzika viņiem labāk patīk un uz koru koncertu var doties. Analizējot uzņēmumu var secināt, kā krogam “Raganas Ķēķis” ir ļoti laba atrašanas vieta, ceļu krustojumā, var iebraukt gan no Siguldas puses, gan no Valmieras puses. Tuvumā nav līdzīgās vietas, kur var ne tikai labi paēst, bet arī atpūsties. Koncerti arī dod iespēju uzņēmumam piesaistīt klientus gan ziemā, gan vasarā, līdz ar to mazināt sezonālātes problēmu. Piedāvājot klientiem plašu ēdienkarti un arī iespēju pasūtīt ēdienus pēc savas izvēles, krogs piesaistāt jaunus klientus un saglabā jau esošus. Klientiem patīk tas, ka var paēst tos ēdienus, kurus jau pierod vai kurus ir nepieciešams ēst katru dienu. Bet ir arī negatīvas lietas, kas pasliktināt uzņēmuma darbību. Nevar rīkot lielus banketus, jo banketu zāle ir domāta tikai 30 cilvēkiem. Tas arī atspoguļojas uz koncertiem, jo uz daudziem koncertiem vēlas atnākt daudz vairāk cilvēku, bet krogs nevar viņus uzņemt tikai dēļ tā kā nav vietas. Kā arī uzņēmums nepiedāvā nekādus papildpakalpojumus un nevar piesaistīt papildus klientus.

Krogs - motelis „Sorbas”

Krogs-motelis “SORBAS” uzcelts 2006.gadā, atrodas Rīgas - Siguldas šosejā 37. kilometrā, ceļa malā. Kaut arī uzņēmums ir pavisam jauns, tās ātri attīstās un virzās uz priekšu. Pagājušā vasara tika piebūvēta jauna banketu zāle, kā arī uzņēmums paplašināja savu darbību, piegādājot kravu un veic krāvu pārvadājumus.

Krogā var garšīgi un samērā lēti paēst, kā arī pavadīt laiku kopā ar ģimeni vai draugiem. Klientiem tiek piedāvāts plašs ēdienu izvēli, kā arī īpašos brīvdienu piedāvājumus, kā arī krogā ir bērnu mantu stūrītis, kur bērni var spēlēties, kamēr gaida pasūtījumu.

Krogs rīko banketus un saviesīgus vakarus, vienlaicīgi var apkalpot līdz 200 viesiem, piedāvājot tiem izvēlēties ēdienus no ēdienkartes un labi atpūsties jaunajā banketu zālē. Mazākas jubilejas piedāvā nosvinēt banketu zālē ar kamīnu. Banketu zālē var apkalpot līdz 35 viesiem.

Motelī atrodas deviņi mājīgi numuri.

Piedāvāto numuru cenas

3.4. tabula

Numuri	Numuru cenas, Ls
Numurs 1 personai	15.00
Numurs 2 personām	20.00
Puslukss ar infrasaunu	35.00
Lukss ar pirti	40.00
Papildus guļvietas	5.00

Numuri ir aprīkoti ar dušu, VC un televizoru. Visā motelī pieejams bezvadu internets, kā arī klientu ērtībai var veikt rezervāciju caur mājas lapu www.sorbas.lv. Mūsdienas tās ir ļoti populārs rezervēšanas vairs, klientiem ir daudz ērtāk un lētāk rezervēt numuru, izmantojot internetu. Izanalizējot uzņēmuma darbību, var secināt kā uzņēmums ātri attīstās un pilnveido savu darbību. Kā priekšrocība ir uzņēmuma spēja piedāvāt klientiem arī labiekārtotus numurus, kur viesi var atpūsties vai arī nodarboties ar vaļaspriekiem, piemēram, medībām vai makšķerēšanu. Ir arī laba atrašanās vieta, netālu no galvaspilsētas un no šosejas uz Siguldas un Valmieras pusi. Kā trūkumus var minēt sezonālo atkarību, no kā uzņēmums ir ļoti atkarīgs. Sezonalitātes problēma te ir ļoti nopietna, jo uzņēmumā nav nekādu īpašu atrakciju, kas varētu pievilināt klientus, gan ziemā, gan vasarā.

Izanalizējot uzņēmuma galvenos konkurentus, var secināt kā konkurentiem ir gan trūkumi, gan priekšrocības attiecība pret atpūtas kompleksu. Protams, konkurentu skaits ir daudz lielāks, bet ar tiem konkurentiem, kuri ir aprakstīti darbā varētu noslēgt sadarbības līgumus vai arī vienkārši sadarboties ar tiem. Konkurentu analīzi un viņu darbību var redzēt 3.3. tabulā. Ekonomiskās krīzes apstākļos konkurentiem ir nevis jāsacenšās, bet jāsadarbojas un jāpalīdz viens otrām. Tās sekmēs atpūtas kompleksa un visas tūrisma nozāres attīstību un pilnveidošanu.

Konkurentu analīze

3.5. tabula

	Atpūtas komplekss „Niki”	Krogs „Raganas ķēķis”	Atpūtas parks „Ramkalni”	Krogs – motelis „Sorbas”
Viesu māja	+	-	-	+
Atrakcijas	+/-	-	+	-
Ēdināšana	+	+	+	+
Internets	-	-	-	+
Koncerti	+/-	+	+/-	-
Banketu rīkošana	+	+/-	+	+

3.6. Uzņēmuma attīstības iespējas ekonomiskās krīzes apstākļos

Mūsdienu laikos, kad visā pasaulē norisinās ekonomiskā krīze, Latviju tā arī ir skārusi, bet ne tikai ekonomiskā, bet arī politiskā krīze šobrīd Latvijā ir ļoti nopietnā problēma. Pasliktinoties ekonomiskai situācijai valstī, pasliktinās arī valsts politiskā stabilitāte, dēļ kuras tūristu vēlme apmeklēt Latviju kļūst arvien mazāka. Ekonomiskās krīzes apstākļos, uzņēmējdarbība kļūst arvien grūtāka un ir ļoti atkarīga no ekonomikas un tās ietekmēs. Šobrīd uzņēmumam ir ne tikai jāturpina funkcionēt – uzturēt dzīvotspēju, saglabāt esošas funkcijas, noteikt kvalitāti, bet arī jāattīstās – iegūt jaunās kvalitātes standartus, kas var nostiprināt uzņēmuma stāvokli, mainoties ārējai videi. Krīze var ne tikai pasliktināt uzņēmuma darbību, bet tieši otrādi, sekmēt uzņēmuma veiksmīgu darbību un attīstību. Uzņēmumam pastāv arī savi, neatkarīgi no valsts ekonomiskās attīstības, attīstības stadijas. Šobrīd uzņēmums atrodas krituma stadijā un ir saprotams, ja netiks pieņemti noteiktie lēmumi un nekas netiks darīts, tad uzņēmums drīz vien izbeigs savu darbību. Uzņēmuma netika atpazīti krīzes iemesli un

simptomi, līdz ar to nevarēja sekmīgi tos novērst krīzes sākuma stadijā, tātad sistēmas darbība šobrīd atrodas nestabilā stāvoklī, kas pasliktina uzņēmuma darbības un attīstības iespējas no vienas puses un mudina uz jauninājumiem un stratēģiskā darbības plāna izveidošanu, darbības pilnveidošanu, no otrās puses.

Šobrīd uzņēmums atrodas ceturtajā attīstības etapā – komutātes etaps. Uzņēmums atrodas krituma, novecošanas stadijā, kad svarīgākie uzņēmuma attīstības parametri pasliktinās samazinās klientu skaits, pasliktinās ēdienu kvalitāte), bet uzņēmuma pilnveidošana un tālāka attīstība (pakalpojumu klāsta paplašinājums, jaunu tirgus segmentu iegūšana, jaunu klientu piesaiste) nonāk strupceļā. Struktūra kļūst daudz vienkāršāka un mazāka, bet jaunie konkurenti jau palielina savu ietekmi un darbības lauku.

Mārketinga stratēģijas izmantošana vadīšanā paredz mērķu noteikšanu („Sniegt klientiem vislabākos pakalpojumus un pilnīgi apmierināt klientu vēlmēs”), vadīšanas līdzekļu izvēlēšanu (kolektīvu līdzdalība vadīšanas procesā). Te var izmantot principu, kritēriju, algoritmu kopumu vadīšanas sistēmu veidošanā, resursu nodrošināšana, it sevišķi svarīgi ir informācijas un personāla resursi. Uzņēmuma nav vērojama bieža personāla maiņa, tomēr pēdēja gada laikā nomainījās divi pavāri un trīs viesmīles. Mazām uzņēmumam tas ir nopietns rādītājs, kam jāpievērš uzmanība un jāatrod iemesli, kāpēc tas tā notiek. To var izdarīt analizējot darbinieku uzvedību un vērojot viņus no malas.

Liels uzņēmuma trūkums ir tas, kā nav izstrādātas noteiktās un vienotās vadīšanas stratēģijas. Pretkrīzes vadīšanas stratēģija nosaka mērķus un līdzekļus kā var iziet no krīzes vai mīkstināt to ietekmi uz atpūtas kompleksa darbību.

Lai varētu noteikt krīzes iemeslus, uzņēmumam ir jāpēta ārējo vidi. Te vislielāko uzmanību jāpievērš makrovides analīzei (politiskā vide, ekonomiskā vide, tehnoloģiskā vide, sociāla vide) un konkurentu analīzei. Ārēja vide nekad nav stabilā, katram uzņēmumam to ir jāzina un laicīgi jāreaģē uz tās izmaiņām. Konkurentu un to stipro un vājo pušu izpēte ļauj izvairīties no kļūdām, veidojot kafejnīcas pakalpojumu elementus – cenu un sortimenta politiku, dizainu, reklāmas informāciju u.c. Ir nepieciešams apskatīt savā darbības sfērā esošus un potenciālus konkurentus. Te arī ir noderīgi veikt uzņēmuma padziļināto analīzi, kas palīdzēs vadībai noteikt uzņēmuma reālo stāvokli. Uz šīs analīzes pamatā var izstrādāt pretkrīzes stratēģiju, lai izdarītu noteiktās pārmaiņas.

Uzņēmumam, lai iegūtu pastāvīgu, stabilu panākumu tirgū, ir nepieciešamas vadīšanas pārmaiņas, lai risinātu tādus jautājumus, kuri garantē uzņēmuma stabilo stāvokli un to dzīvotspēju jebkuros apstākļos. Te parasti pielieto stratēģisko vadīšanu. Pašlaik uzņēmums atrodas krīzes stāvoklī, tās liecina par vadīšanas stratēģijas (stratēģiskā plāna) slikto realizāciju un to ir jāatjauno vai arī jāpārtaisa. Labi izstrādātam stratēģiskam plānam ir

jāietvēt sekojoši komponenti: uzdevumi, misija priekšstati, attīstības mērķi, tirgus situācijas analīze, kur darbojas uzņēmums, notikumu novērtējums, kas nosaka uzņēmuma attīstību, briesmīgu apstākļu, labvēlīgu iespēju noteikšana, uzņēmuma apakšvienību funkcionēšana, stratēģiskās vadīšanas potenciālas izmaiņas regulējamajos faktoros, iespējamie finanšu rādītāji, kurus var sasniegt, īstenojot stratēģiskās attīstības plānu. Apkopojot visos šos komponentus, var izveidot stratēģisko plānu, kas palīdzētu vadībai un arī personālam pareizi darboties un pārvarēt krīzi. Stratēģisko plānu var izstrādāt ka uzņēmuma vadība, tā arī no malas pieaicinātie speciālisti, kuri par noteiktu samaksu uztaisīs uzņēmumam stratēģisko plānu, pēc kura pēc tam atpūtas komplekss arī darbosies. Vadība var izstrādāt stratēģisko plānu tikai tajā gadījumā, ja ir plāna izstrādes iemaņas un pieredze. Jā to nav, tad labāk pieaicināt cilvēkus, kuri uztaisīs labu stratēģisko plānu, ar kuras palīdzību uzņēmums varēs pilnveidot savu darbību un attīstīties. Uzņēmuma direktoram labāk ir jāpieaicina speciālisti no malas, jo viņam nav īpašas pieredzes stratēģisko plānu izstrādāšanā un tad jau varēs uzņēmumu attīstīt un virzīt pareizā virzienā.

Šobrīd uzņēmums galveno uzmanību pievērš tirgus izpētei, jauno klientu piesaistīšanai, kā arī jaunu aprīkojumu iegādei un viesu nama un kafejnīcas labiekārtošanai. Uzņēmumam būtu noderīgi piesaistīt uzmanību vairāk sabiedrības tiešo izmaksu efektīvai samazināšanai un administratīvo izdevumu kontrolei.

Izanalizējot tirgu, kur uzņēmums darbojas, var secināt kā uzņēmums orientējas uz dažādam tirgus nišām, tas ir nediferencētā mārketinga stratēģijas izmantošana. Uzņēmuma klienti var būt gan bērni, gan pieaugušie, gan cilvēki gados, gan ar augstiem, gan ar vidējiem ienākumiem. Izmantojot šo stratēģiju uzņēmumam ir daudz priekšrocību: nav vecuma ierobežojums starp klientiem, var samērā viegli piesaistīt jaunus klientus; uzņēmuma orientācija gan uz vidējo, gan uz augstāko iedzīvotāju slāni palīdz tām darboties vairākos virzienos, kas sekmē uzņēmuma attīstību un atpazīstamību. Nav jāorientējas un pa velti tērēt laiku un līdzekļus uz tiem tirgus segmentiem, kuri uzņēmumam nenes peļņu un nav īpaši nozīmīgi (velo un kalnu tūristi). Uzņēmums vēl varētu izmantot **preferenciālo stratēģiju** – kura ir bāzēta uz visu mārketinga līdzekļu izmantošanu, lai izveidotu stabilu ilgtermiņa patērētāju labāko pozīciju. Preferenciālā stratēģija veido sajauktu mārketingu, kas ļauj uzņēmumam darboties daudz labākā vide (gan ārējā, gan iekšējā) nekā konkurenti.

Inovācijas šobrīd ir viens no galvenajam uzņēmuma līdzekļiem ar kuru palīdzību uzņēmums var ekonomiski attīstīties, saglabāt un pastiprināt savu konkurētspēju. Jauno produktu ražošana un to noietu paātrināšana ir viens no galvenajām elementiem tirgus stratēģijā. Ir skaidrs, kā šobrīd noteikto pārdošanas apjomu saglabāšana ir iespējama ieviešot tirgū jaunus produktus un pakalpojumus. Izmantojot inovācijas politiku ir vērts ievērot to, ka

var rasties jaunie, negaidīti produktu noieta tirgi un var tikt iekāroti jaunie tirgus segmenti. Atpūtas komplekss var izmantot institucionālo inovāciju stratēģiju – uzņēmuma līmeni, kas palīdz konkurentu cīņā un ieņemt konkurētspējīgu pozīciju tirgū. Īstenojot institucionālo inovāciju stratēģiju vadītājs var izmantot dažādas pieejas:

- jau esošo produktu kvalitātes uzlabošana (piebūvēt jaunas telpās viesu namam un izveidot mazu viesnīcu; uzlabot ēdienu kvalitāti, piedāvājot lielāku lētāku ēdienu klāstu);
- meklēt produktu, kas neprasa lielus ieguldījumus, lai to izpētītu un izstrādātu, bet ar kuru uzņēmums varēs noteiktu laiku eksistēt tirgū (piedāvāt klientiem izjādes ar zirgiem un banketu rīkošanu pļavā);
- pētījumi un izstrādāšana tiek veiktā bez vadošo pozīciju iegūšanas. Mērķis ir neatpalikt no citiem, tā tiek pielietotā zinātniski – pētnieciskās organizācijas (jāpēta tirgi, konkurenti un klienti, lai veiksmīgāk būtu panākumi un lai varētu radīt jaunas idejas).

Inovācijas stratēģijas īstenošanai var piesaistīt investorus, kā arī var saņemt palīdzību no valsts vai pašvaldības.

Pēc autores domām, uzņēmumam ir jāizmanto šādu stratēģisko plānu un tam ir jāietver septiņi sekojoši elementi:

- Misija, vīzija, vērtības
Misija – nodrošināt kompleksu un kvalitatīvu klientu apkalpošanu un viņu vēlmi apmierināšanu. Vīzija – tūristu lielāka piesaiste noteiktam reģionam (Rīgas rajons). Vērtības – viesmīlība, laipnība, draudzīgums.
- Stratēģija
Izmantojot jaunas tehnoloģijas, pilnveidot un paplašināt uzņēmuma darbību, lai noturētu jau esošus tirgus segmentus un iekarot jaunus.
- Vadība un darba organizācija
Vadības stilam, kas ietver darbinieku informēšanu par uzņēmuma notiekošajiem procesiem, izmaiņām, darbinieku iesaistīšanu lēmumu pieņemšanā, ir ārkārtīgi liela nozīme iestādes darbības efektivitātes un sadarbības nodrošināšanā.
- Darbinieki
Ārkārtīga liela loma ir atpūtas kompleksa darbiniekiem, jo no tiem ir atkarīga klientu apmierinātība. Uzņēmumam jāizvērtē, vai ir pietiekošs darbinieku skaits un to prasmes, lai nodrošinātu stratēģijā izvirzīto uzdevumu realizēšanu. Papildus jāizvērtē, kā uzņēmums novērtē un nodrošina darbinieku kompetenci un nepieciešamo prasmju pilnveidošanu.

- **Kultūra**
Šeit kultūra tiek definēta kā pazīmes, kas ir raksturīgas uzņēmumam (korporatīvie vakari, dzimšanas dienas svinēšana) un nodrošina tās darbību kā vienotam veselumam – psiholoģiskie aspekti, tradīcijas, noteiktās vērtības, kritēriji. Darba kultūrai ir pakāpeniski jāattīstās un jāatspoguļo vērtības, vadības stilu un darbinieku kvalifikāciju.
- **Struktūra**
Uzņēmuma iekšējai struktūrai visos līmeņos jāparāda un jānodrošina uzņēmuma funkciju realizācija (klientu apkalpošana un atpūtas iespēju sniegšana), tai skaitā, pienākumu sadale, lēmumu pieņemšanas kārtība un nepieciešamais zināšanu līmenis (apkalpojoša personāla valodu prasmes, pavaru kvalitātes un pieredzes līmenis).
- **Sistēmas**
Sistēmas aptver iekšējos procesus un procedūras attiecībā uz aktivitātēm, informācijas apmaiņu un lēmumu pieņemšanas kārtību, kas nodrošina uzņēmuma funkciju realizāciju ikdienā ka arī ilgtermiņa perspektīvā (klientu neapmierinātības vai sūdzību izskatīšanas kārtība).

Visi darbības modeļa elementi ir cieši saistīti un vienlīdz svarīgi, jo:

- ja tiek iestrādātas izmaiņas vienā elementā, tas ietekmē un ir būtiski arī visiem pārējiem elementiem;
- ja izlemj uzlabot vai mainīt darbības organizāciju tas nevar attiekties tikai uz vienu modeļa elementu.

Daudziem ārējiem faktoriem ir ļoti nozīmīga loma un ietekme uz uzņēmuma darbības organizāciju.

- Likumdošana (nacionālā un starptautiskā līmenī) nosaka uzņēmuma darbības tiesiskumu;
- Ekonomiskie un materiālie apstākļi ietekmē, piemēram, tūristu pirktspēja un viņu iespējas un vēlmes apmeklēt atpūtas vietas ;
- Sociālie un kultūras faktori, tradīcijas un sabiedriskā doma un attieksme ietekmē, piemēram, darbinieku lomu sabiedrībā un uzņēmuma iekšējo kultūru.

Uzņēmums var izvēlēties vienu no finanšu instrumentiem un pieteikties uz konkrēto EM pasākumu, lai varētu attīstīt savu darbības virzienu un sekmīgi pārvarēt krīzi. Uzņēmuma vadībai jāizmanto kādu no stratēģijām, lai pārvarētu krīzi un attīstītu savu darbību. Autore rekomendē izstrādāt pretkrīzes stratēģisko plānu kopā ar mārketinga plānu, jo izmantojot tos

kopā uzņēmums spēs darboties un attīstīties visefektīvāk. Galvenais ir izstrādāt stratēģiju, noteikt mērķus un izstrādāt stratēģisko plānu, pēc kura arī rīkosies uzņēmuma vadība, lai sekmīgi pārvarētu krīzi un paplašināt savu darbību. Var secināt, kā galvenais uzņēmuma vadības uzdevums ir izstrādāt stratēģisko plānu, jo bez tā nevar darboties neviens uzņēmums, it īpaši ekonomiskās krīzes apstākļos. Izstrādājot stratēģisko plānu, galvenais, lai nospraustie mērķi ir sasniedzami un reāli. Ja mērķi būs grūti sasniedzami, tad uzņēmumam būs grūti tos sasniegt un īstenot.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Balstoties uz izstrādāto darbu autore var izdarīt sekojošus secinājumus.

1. Tūrisms atrodas kopējā sakarībā ar ārējo pasauli, ko pārstāv tādas sabiedriskās sistēmas kā ekonomika, ekoloģija, sociālā vide, politika un tehnoloģija. Šīs vides ietekmē tūrisma un tūrisms ietekmē tās gan pozitīvi, gan negatīvi.
2. Krīze – pretrunu strauja saasināšanās sociāli ekonomiskajā sistēmā (uzņēmumā), kas apdraud to dzīvotspēju ārējā vidē.
3. Uzņēmuma darbību var ietekmēt, gan ārējie, gan iekšējie faktori, un ārējo faktoru ietekmē ekonomiskās krīzes apstākļos ir lielāka nekā iekšējo faktoru ietekme. Ārēja vidē, kur uzņēmums darbojas ir ļoti mainīgā un kopā ar ārējo vidi ir jāmainās arī uzņēmumam un tās darbībai.
4. Krīžu iemesli un faktori var būt ļoti dažādi un katrā uzņēmumā krīzes izpaužas dažādi. Krīzes var būt sociālās, ekonomiskās, vadīšanas, politiskās un psiholoģiskās. Krīzes raksturs nosaka krīzes norisi un to pārvarēšanas veidus, kā arī sekas.
5. Pretkrīzes vadīšanas efektivitāte raksturojas ar izvirzīto mērķu sasniedzamību, krīzes lokalizāciju vai tas pozitīvo iedarbību izmantošanu.
6. Regulēšanas funkcija ar mārketinga palīdzību veido pamatu plānošanai un palīdz īstenot plānus un programmas. Pretkrīzes vadīšanā var izmantot ekonomikas sfēras prioritātes un valsts atbalstu.
7. Pretkrīzes vadīšanā lielā nozīme ir vadīšanas stratēģijai. Stratēģijā galveno uzmanību pievērš tām, kā var iziet no krīzes vai mīkstināt to, nosaka mērķus un līdzekļus kā var to izdarīt.
8. Izmantojot mārketinga stratēģiju ir nepieciešami izanalizēt un novērtēt tirgu, kur uzņēmums darbojas.
9. Inovācijas – pastāvīgas atjaunošanas process visas uzņēmējdarbības jomās. Visas inovācijas tiek veiktas uz kompleksās sistemātiskas analīzes par uzņēmuma darbības veidu pamatā.
10. Tūrisma uzņēmuma darbība tirgus lejupslīdes apstākļos un ekonomiskās krīzes laikos ir daudz sarežģītākā un daudz vairāk problēmu rodas uzņēmuma vadīšanā. Vadībai ir jānosaka pareizs darbības virziens un līdzekļi, lai to sasniegtu.
11. Lai attīstītu uzņēmumu ilgtspējīgi un sekmīgi, ir jāizstrādā stratēģisko plānu un jānosaka mērķus, ko uzņēmums vēlas sasniegt.

12. Viens no veiksmes priekšnoteikumiem uzņēmumā, ir uzņēmuma stratēģijā. Uzņēmuma stratēģija nevar būt tādi pati kā konkurentiem, nevar atkārtoties, jābūt atšķirīgai un unikālai.
13. Pretkrīzes vadīšana var izmantot dažādas vadīšanas veidus: uzņēmuma stratēģiskā vadīšana, uzņēmuma mārketinga stratēģija, inovāciju potenciāls. Stratēģijai ir lielā nozīme pretkrīzes vadīšana un uzņēmuma attīstībā.
14. Ieviešot pretkrīzes vadīšanas stratēģiju, tai jābūt elastīgai un iespējamai mainīties, ja tirgus situācija pēkšņi krasi mainās.

No secinājumiem izriet sekojošie priekšlikumi, kas jāveic uzņēmumam, lai sekmīgi darboties tirgus lejupslīdes apstākļos.

1. Atpūtas komplekss „Niki” ieņem nelielu tirgus daļu, kas nelabvēlīgi ietekmē uzņēmuma attīstību, ir jācenšas piesaistīt jaunus klientus un iekarot jaunus tirgus segmentus.
2. Piedāvāto pakalpojumu klāsts nav īpaši liels un pastāv sezonālītātes problēma, līdz ar to samazinās konkurētspēja un nav iespējas piesaistīt jaunu tirgus segmentu.
3. Atpūtas kompleksam nav lielas popularitātes starp vietējiem tūristiem, sezonas laikā vairāk ir ārzemju tūristu. Ir nepieciešams popularizēt uzņēmuma tēlu un veicināt to atpazīstamību tirgū (it īpaši ārzemju tirgos).
4. Lai veicinātu tūrisma uzņēmuma attīstību tirgus lejupslīdes apstākļos, ir nepieciešamie brīvie apgrozāmie līdzekļi, lai segtu visas izmaksas, kas var rasties attīstības procesā.
5. Tūrisma uzņēmumā nav izstrādātas vienotas vadīšanas stratēģijas, tāpēc uzņēmumam ir nepieciešams izstrādāt stratēģisko plānu dokumenta veidā. Iepazīstināt ar to visus darbiniekus un noteikt izpildes kārtību.
6. Veidojot stratēģiju, vēlreiz ir jāpārdomā, vai izvirzītie mērķi ir patiešām reāli un īstenojami ar uzņēmumā esošajiem resursiem un attīstības potenciālu.
7. Lai uzņēmums varētu attīstīties un sekmīgi darboties, tām ir jāreorganizē sava darbībā gan uzņēmuma iekšienē (personāla apmācība, pārkvalificēšanas; vadīšanas sistēmas uzlabošana, pilnveidošana; inovāciju ieviešana), gan uzņēmuma ārējā vide (sadarbības attiecību veidošana; ārējas vides analīze un pielāgošana tai).
8. Lai atpūtas komplekss varētu saglabāt jau esošus klientus un paplašināt savu tirgus nišu, uzņēmumam ir jāpaplašina piedāvāto produktu un pakalpojumu klāstu, veicināt tēla atpazīstamību, jāsadarbojas ar konkurentiem un piesaistīt investorus.
9. Izstrādājot jaunu produktu vai pakalpojumu, var izmantot inovācijas stratēģijas; uzlabot kvalitāti jau esošiem produktiem un pakalpojumiem; tādu produktu un

pakalpojumu izstrādāšana, kas neprasa lielus ieguldījumus; jauno tehnoloģiju pārņemšana no citiem (kā arī konkurentiem).

10. Uzņēmuma vadībai ir nepieciešams pilnveidot cenu politiku (jāsamazina cenas populārākiem ēdieniem un pakalpojumiem, kā arī sekot konkurentu cenām un jācenšas uzturēt līdzīgu cenu līmeni) un atlaižu sistēmu.
11. Lai stabilizētu situāciju uzņēmumā, ir nepieciešams segt iepriekšējā gada zaudējumus, samazinot mārketinga līdzekļu investēšanu jauno klientu piesaistīšanai un lielāku uzmanību pievērst jau esošajiem klientiem.
12. Mazāk līdzekļos ir jāiegulda reklāmā (jāattīsta vairāk ārējo reklāmu un jāizveido jaunos standus pie ceļa, lai garam braucēji varētu to pamanīt), šobrīd vairāk līdzekļu ir jāiegulda preču kvalitātes uzlabošanai un jauno produktu un pakalpojumu izstrādāšanai.
13. Lai uzņēmums sekmīgi turpinātu savu darbību tirgus lejupslīdes apstākļos un varētu ilgtspējīgi attīstīties, gan atpūtas kompleksa vadībai, gan tās darbiniekiem ir jāpieņem lēmumu pieņemšanā, jāsadarbojas, jāpalīdz viens otram un jādara visu, lai pārvarētu krīzi un veicināt uzņēmuma attīstību.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. А. Ю. Александрова „Международный туризм”, АСПЕКТ ПРЕСС, Москва 2002. 463 стр.
1. А. Е. Уткин «Антикризисное управление», учебник, ЕКМОС, Москва 1997. 399 стр.
2. А. Н. Дурович «Маркетинг в туризме», Минск ООО «Новое звание» 2003. 495 стр.
3. А. Папирян «Экономика туризма», Москва «Финансы и статистика» 1999. 207 стр.
4. Э. М. Короткова «Антикризисное управление», Москва, „ИНФРА - М”; 2001. 432 стр.
5. А. П. Градов, Б. И. Кузин «Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой». Санкт – Петербург «Специальная Литература» ,1996 510 стр.
6. Н. И. Кабушкин, «Менеджмент туризма» учебное пособие, Москва, ООО «Новое издание» 2001. 422 стр.
7. Ф. Котлер, Дж. Боуен, Дж. Мейкенс, «Маркетинг, гостеприимство, туризм»; UNITY, Москва 2002. 1063 стр.
8. Э. М. Короткова «Антикризисное управление», Москва, „ИНФРА - М”; 2001. 432 стр.
9. Ali Farazmand “Handbook of crisis and Emergency management”, Marcel gekker, Inc. 2001. 788 p.
10. L. Moutinho „Strategic management in tourism”, CAPI Publishing, UK 2000. 349 p.
11. Nigel Evans, David Campbell, George Stonehouse „Strategic Management for Travel and Tourism”, ELSEVIER Butterworth-Heinemann Linarce House; Jordann Hill, Oxford, 2004. 410 p.
12. Charles R. Goeldner, J. R Brent Ritchie „Tourism; Principles, Practices, Philosophies”; John Wiley & Sons, Inc. 2006. 590 p..
13. Roger Doswell „Tourism: How effective management makes the difference”, UK Ltd. 2002. 319 p.
14. Dž. Kristofers Holovejs „Tūrisma bizness”, Jāņa Rozes apgāds, Rīga, 1999. 367. lpp.
15. I. Kuliša „Restorānu bizness: no idejas līdz realitātei”, ISMA, Rīga, 2005. 174. lpp.
16. Kjells Gunars Hofss „Biznesa ekonomika”, Jāņa Rozes apgāds, 2002. 559. lpp.

17. Rīgas Tehniskās Universitātes Zinātniskie raksti „Ekonomika un uzņēmējdarbība, uzņēmējdarbība un vadīšana”, 12. Sējums, RTU izdevniecība, Rīga, 2006. 147. lpp.
18. „Ekonomikas un finanšu vārdnīca”, Norden AB, 2003. 514. lpp.

Izmantotie interneta resursi

1. Latvijas informācijas tehnoloģiju uzņēmums <http://www.lursoft.lv>;
2. Latvijas Ekonomikas Ministrija <http://www.em.gov.lv/>;
3. Centrālā statistikas pārvalde <http://data.csb.gov.lv/>;
4. Atpūtas kompleksa mājas lapa <http://www.nikikrogs.lv/>;
5. Informācija par pakalpojumiem un precēm <http://www.viss.lv/>;
6. Atpūtas parka mājas lapa <http://www.ramkalni.lv/>;
7. Kroga – moteļa mājas lapa <http://www.sorbas.lv/>;
8. Kroga mājas lapa <http://www.raganaskekis.lv/public/>.