

## ELABORATION OF DEVELOPMENT STRATEGY FOR A TOURISM COMPANIES IN LATVIA

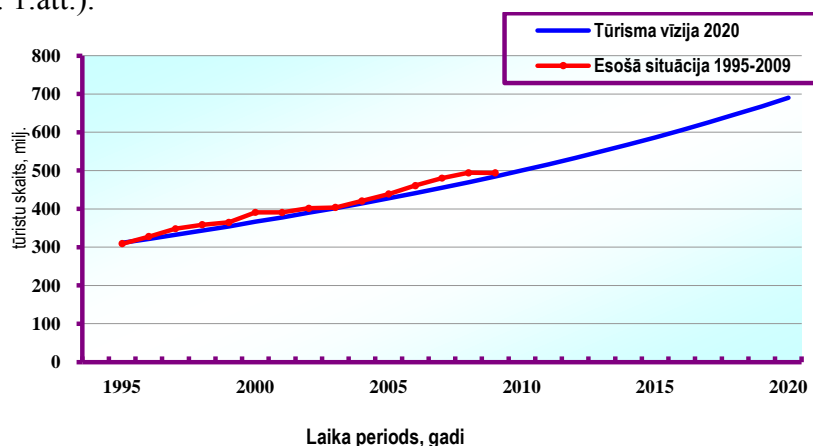
### TŪRISMA UZŅĒMUMU ATTĪSTĪBAS STRATĒGIJAS IZSTRĀDE LATVIJĀ

V. Piskunova, A. Magidenko

*Atslēgas vārdi: tūrisma nozare, ietekmējošie faktori, kvalitāte, konkurence, stratēģijas izvēle*

Eiropā un visā pasaulē tūrisms ir viena no vadošajām un visstraujāk augošajām nozarēm un tiek uzskatīta par stratēģisku ekonomiskās attīstības un nodarbinātības prioritāti. Saskaņā ar Pasaules Tūrisma organizācijas (PTO) statistikas datiem, tūrisms ir pasaulē lielākais eksporta ienākumu avots, ar nozīmīgu darbavietu skaitu, kā arī svarīgs attīstības faktors.

Pēc prognozēm tūrisma un ar to saistītās nozares ieguldījums pasaules IKP līdz 2018. gadam pieaugs par 3,7 % gadā un attiecīgi būs 10,9 %. Salīdzinot ANPTO Tūrisma vīzijas 2020. gadam un esošās situācijas rādītājus, var secināt, ka nozare līdz šim attīstījies atbilstoši plānotajām prognozēm (sk. 1.att.).



1.att. Starptautisko tūristu robežšķērsojumu skaits – tūrisma vīzija 2020. gadā un esošā situācija [9]

Latvijas tūrisma nozarē darbojas kā vietējie, tā arī ārzemju uzņēmēji. Globālās krīzes iespaidā saasinājās konkurences cīņa, līdz ar to katram tūrisma uzņēmumam kļuva svarīgi izstrādāt savu unikālo stratēģiju, cīnoties ar saviem konkurentiem un apkalpojot savus klientus.

Saskaņā ar 2009. gadā pieņemto Latvijas ilgtspējīgas attīstības ekonomisko stratēģiju, tūrisms ir uzskatāms par vienu no Latvijas attīstības stratēģiskajām iespējām un prioritātēm, tautsaimniecības orientāciju uz pakalpojumiem ar lielu pievienoto vērtību [8].

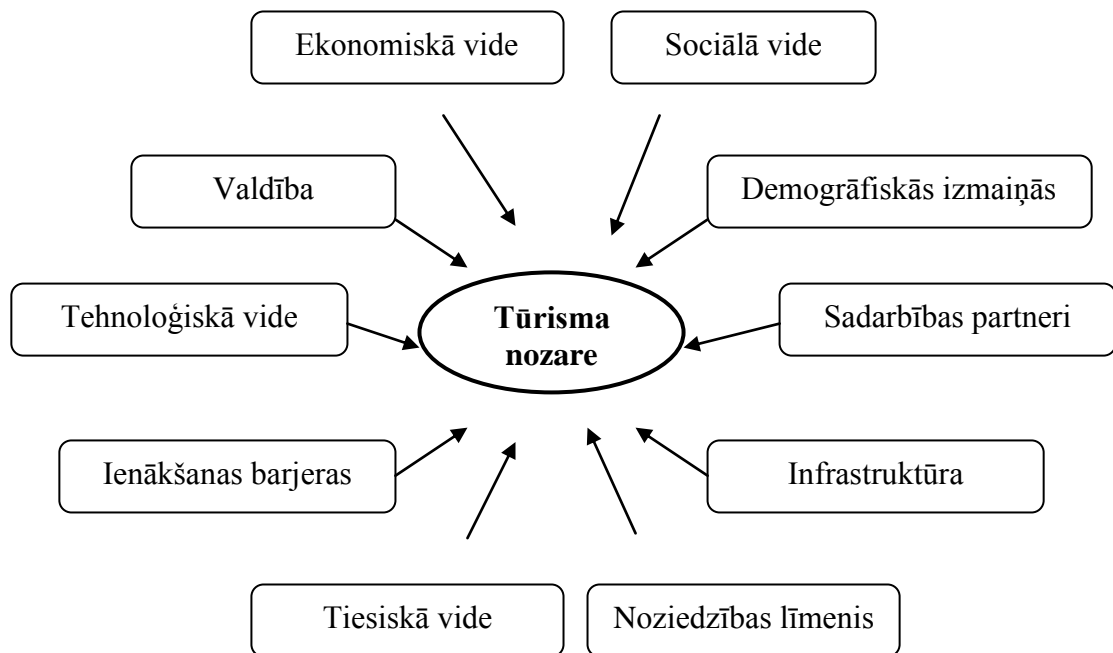
Tūrisma jomas attīstība var veicināt:

- nodarbinātības pieaugumu tūrisma nozarē un ar tūrisma tieši un netieši saistītās nozarēs;
- nodokļus valsts un pašvaldību budžetā, investīcijas un uzkrājumus;

- maksājumu bilances izlīdzināšanu ceļojumu pakalpojumu sadaļā, eksporta apjoma pieaugumu;
- uzņēmējdarbības uzsākšanas veicināšanu mazos un mikrouzņēmumos – tūrisma aģentūrās, kempingos un citās tūristu mītnēs;
- attīstības izlīdzināšanas iespēja reģionos.

### Tūrisma nozari ietekmējošie faktori

Autori uzskata, ka tūrisma uzņēmumiem, lai izdzīvotu krīzes situācijā, ir nopietni jāizpēta nozari ietekmējošie faktori (sk. 2.att.), jāpārdomā stratēģija un jāizstrādā attīstības plāns, kas ietvers ietekmējošo faktoru analīzi.



2.att. Latvijas tūrisma nozari ietekmējošie faktori [autoru izstrāde]

Var secināt, ka viens no tūrisma nozari ietekmējošiem faktoriem ir politiskā nestabilitāte un nespēja pieņemt lēmumus, kas varētu nest labumu ilgtermiņa perspektīvā, traucē nozares attīstību. Situāciju pasliktināja 2009. gadā ieviestā nodokļu politika tūrisma tirgū, kad PVN likme viesu izmitināšanas un apkalpošanas mītnēm palielinājās no 5% līdz 21%, kas liedza piesaistīt lielāku tūristu skaitu Latvijā, ieviešot šo nodokļu likmi, Latvijas Finanšu ministrija nav veikusi pētījumu salīdzinājumu ar citām ES valstīm, kas lielā mērā ir Latvijas tūrisma nozares konkurentes [6, 97.lpp.].

Tomēr, apsekojot visas esošās tendences tūrisma nozarē, Latvijas valdība 2009. gada 23. martā nolēma samazināt PVN likmi no 1. maija 2010. gada tūrisma mītnēm par izmitināšanas pakalpojumiem līdz 10%. Pēc autoru domām, šīs likmes ieviešana 2010. gadā var radīt tūrisma plūsmas palielinājumu un tirgus stabilizāciju.

Ekonomiskās situācijas dēļ no Latvijas darba meklējumos izbraukuši daudzi iedzīvotāji, tā rezultātā trūkst pakalpojumu un produkcijas patērētāju. Līdz ar to, autori uzskata, ka tūrisma nozare Latvijā ārvalstu investoriem nav pievilcīga ekonomiskās un politiskās situācijas dēļ.

Tehnoloģiju attīstība liek tūrisma uzņēmumiem pilnveidot pakalpojumu klāstu, atvieglot pakalpojumu rezervēšanu, tas ceļ vietējo uzņēmumu konkurētspēju.

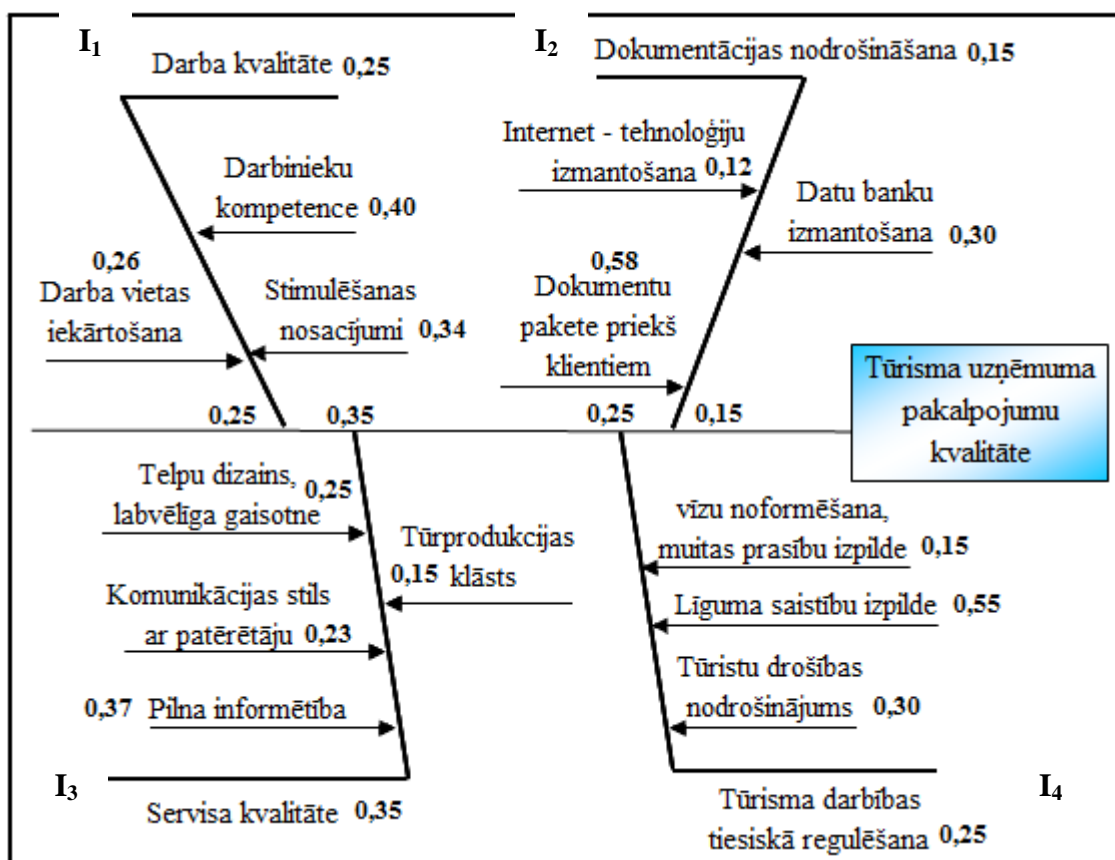
Ekonomiskā krīze deva pozitīvus impulsus iekšējā tūrisma attīstībai - Latvijas iedzīvotāji sāka vairāk apmeklēt vietējos tūrisma objektus, vislielākais tūristu pieplūdums ir Rīgā.

Veiktie pētījumi liecina, ka tūrisma uzņēmumu konkurētspējas galvenais nosacījums ir tūrisma produktu un pakalpojumu kvalitāte, savu klientu vēlmju pārzināšana, līdz ar to Latvijas tūrisma uzņēmumiem kvalitātes paaugstināšanai jāpievērš īpaša uzmanība. Sniegto pakalpojumu kvalitātes līmenis ir atkarīgs tieši no nozares uzņēmumiem [4, 11.lpp.].

Kvalitātes paaugstināšana ietekmē nozares ilgspējīgu attīstību. Paaugstinot tūrisma produktu kvalitāti, tiek palielināta tūrisma nozares loma reģiona, valsts un pasaules ekonomiskajā attīstībā. Tūrisma kvalitāte ir vienots cikls, ko gan tieši, gan pastarpināti ietekmē virkne saistīto partneru – piegādātāji, konkurenti, tūrisma informācijas sniedzēji u.c.

Līdz ar to tādu svarīgu faktoru kā Latvijas tūrisma uzņēmumu pakalpojumu kvalitāte autori piedāvā novērtēt, izmantojot Išikavas „asakas” diagrammu. Ar šīs metodes palīdzību tiek identificēti visi iespējamie analīzes faktoru ietekmējošie rādītāji. Asakas pieminēšana nosaukumā saistīta ar šo cēloņu savstarpējās saistības attēlošanas veidu.

Pakalpojumu kvalitāte tiek uzrakstīta uz „mugurkaula”, pie kura stiprinās „asakas” – šī faktora cēloņi (sk. 3.att.). Pirms cēloņu meklēšanas, parasti tiek noteiktas vairākās kategorijas. Katra faktora robeža iekļauj konkrētus cēloņus, kurus savukārt var kontrolēt un veikt pasākumus, lai novērstu tos.



3.att. Išikavas cēloņu - seku diagrammas piemērs tūrisma uzņēmumam [autoru izstrāde]

Pateicoties izveidotajai diagrammai, var ne tikai noteikt rādītāju sastāvu un to savstarpējo saistību, kas ietekmē analizējamo objektu, bet arī šo rādītāju relatīvo svarīgumu. Pēc diagrammas izveides nākošais solis ir faktoru sadale pēc to svarīguma pakāpes. Katrs diagrammā iekļautais rādītājs dažādi ietekmēs kvalitātes faktoru, šo rādītāju svarīguma novērtējumu katrs tūrisma uzņēmums var veikt, liekot atzīmes. Uzmanība jākoncentrē uz tiem rādītājiem, kuri ieguvuši lielāku novērtējumu.

Pēc Isikava analīzes veikšanas tūrisma uzņēmumam ir jāizmērī pašu pakalpojumu kvalitātes līmeni, to var izdarīt pēc formulas:

$$Q = a_1 \frac{I_1}{I_{et1}} + a_2 \frac{I_2}{I_{et2}} + \dots + a_n \frac{I_n}{I_{etn}} ,$$

(1)

kur  $Q$  – produkta vai pakalpojuma kvalitātes līmenis;

$I$  – produkta vai pakalpojuma īpašība;

$I_{et}$  – īpašības etalons, bāze;

$a$  – svarīguma koeficients [7, 107.lpp.].

Atbilstoši piedāvātajai metodikai ir jāizvirza pakalpojumu kvalitātes svarīgākas īpašības, kuras arī tiek novērtētas:

$I_1$  – darba kvalitāte;

$I_2$  – dokumentācijas nodrošināšana;

$I_3$  – servisa kvalitāte;

$I_4$  – tūrisma darbības tiesiskā regulēšana.

Svarīguma koeficientu summai ir jābūt vienādei ar viens. Jo tuvāk iegūtais rezultāts ir etalonam, jo pakalpojums ir konkurētspējīgāks.

Lai novērtētu kvalitātes pārvaldības sistēmas izpildījumu, organizācijai pastāvīgi jāvēc un jāanalizē informācija par klientiem, par to, vai viņi uzņēmumu uzskata par savu interešu aizstāvi jeb prasību realizētāju. Datu analīzei jāsniedz informācija par uzņēmuma klientu apmierinātību (sadarbība, pakalpojums, attieksme, apkalpošana utt.).

### **Tūrisma nozares attīstības modelis (TNAM)**

Pēc autoru domām, izmantojot galvenos tūrisma attīstību ietekmējošus faktorus, var noteikt Latvijas tūrisma attīstības līmeni par pēdējiem gadiem, tas tūrisma uzņēmumiem ir nepieciešams faktiskās situācijas un attīstības perspektīvu noteikšanai, jo tas viennozīmīgi jāņem vērā, veidojot attīstības stratēģijas tūrisma uzņēmumiem.

Attīstības modelis parāda dotās teritorijas komplekso attīstības līmeni salīdzinājumā ar iepriekšējiem gadiem, jo atspoguļo gan pakalpojumu sniegšanas kvalitāti, gan ekonomiskās attīstības līmeni kopumā [5, 90.lpp.]. Pēc autoru domām, TNAM var sastādīt formulas veidā:

$$TNAM = f \left[ \frac{F_1 a_1}{F_{1b}} + \frac{F_2 a_2}{F_{2b}} + \dots + \frac{F_{16} a_{16}}{F_{16b}} \right] \rightarrow \max \quad , \quad (2)$$

kur F1 – investīciju līmenis;  
 F2 – darba personāls – kvalifikācija, kompetence;  
 F3 – viesnīcu līmenis, zvaigznes;  
 F4 – infrastruktūra – ceļu stāvoklis, muitas;  
 F5 – likumdošana – vīzu, atļauju ierobežojumi;  
 F6 – politiskās stabilitātes līmenis;  
 F7 – kultūras pasākumi;  
 F8 – pakalpojumu kvalitāte;  
 F9 – svešvalodu zināšanas;  
 F10 – sadarbības partneri – starpnieki;  
 F11 – tūrisma uzņēmumu finanšu līdzekļi;  
 F12 – noziedzības līmenis;  
 F13 – norēķinu kārtība, kartes, skaidra nauda, interneta pārskaitījumi;  
 F14 – tūrisma uzņēmumu skaits;  
 F15 – cenu līmenis;  
 F16 – inovatīvās darbības līmenis;  
 $F_{1b} - F_{16b}$  – ietekmējošo faktoru lielumi, kas pieņemti par salīdzinājuma bāzi;  
 $a_1 \div a_{16}$  - faktoru svarīgums.

Visi izvirzītie faktori ir ļoti būtiski un ir noteicošie tūrisma darbības attīstībā. Īpaši jāpievērš uzmanība tādām faktoram kā noziedzības līmenis, kas ir negatīvs faktors, tāpēc to jāaprēķina apgriezti proporcionāli.

Modeļa aprobācijai veiksīm tūrisma nozares 2009. gada un 2007. gada attīstības salīdzinājumu. 2007. gads tiek izmantots kā bāze, jo saskaņā ar statistikas datiem tajā vēl nebija vērojama ekonomiskās krīzes ietekme (sk. 1.tab.).

1. tabula

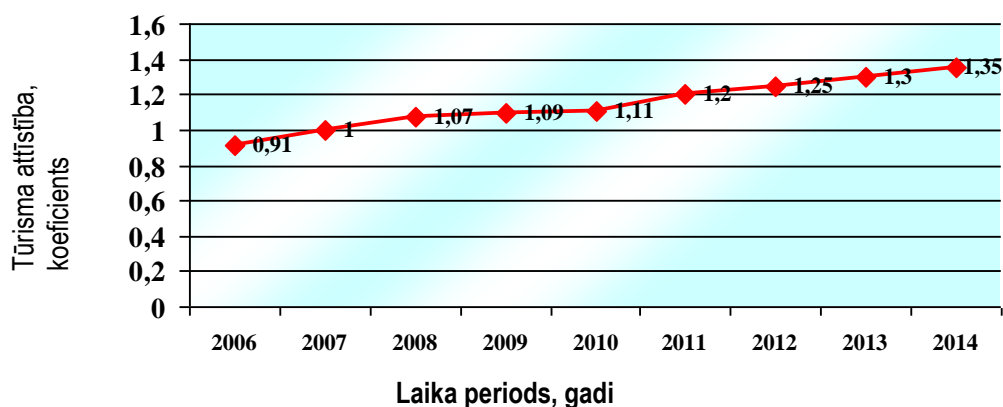
Latvijas tūrisma attīstības ietekmējošo faktoru novērtējums

Faktori	Svarīguma koeficients	2007. bāzes gads	2009. pārskata gads	Aprēķins
<b>F1</b>	0,066	4 926 014	5 881 066	$5\,881\,066 / 4\,926\,014 * 0,066 = 0,0788$
<b>F2</b>	0,033	5	6	$6/5 * 0,033 = 0,0396$
<b>F3</b>	0,057	7	8	$8/7 * 0,057 = 0,0651$
<b>F4</b>	0,066	5	6	$6/5 * 0,066 = 0,0792$
<b>F5</b>	0,107	6	7	$7/6 * 0,107 = 0,1248$
<b>F6</b>	0,09	8	5	$5/8 * 0,09 = 0,0563$
<b>F7</b>	0,041	6	8	$8/6 * 0,041 = 0,0478$
<b>F8</b>	0,082	0,63	0,65	$0,65/0,63 * 0,082 = 0,0846$
<b>F9</b>	0,025	5	7	$7/5 * 0,025 = 0,035$

<b>F10</b>	0,049	6	7	$7/6 * 0,049 = 0,0572$
<b>F11</b>	0,115	16789230	16951220	$16951220/16789230 * 0,115 = 0,1161$
<b>F12</b>	0,098	55620	56748	$1 / 5 6748 / 55620 * 0,098 = 0,0961$
<b>F13</b>	0,016	6	7	$7/6 * 0,016 = 0,0187$
<b>F14</b>	0,008	221	242	$242/221 * 0,008 = 0,0088$
<b>F15</b>	0,123	4	5	$5/4 * 0,123 = 0,1538$
<b>F16</b>	0,025	4	6	$6/4 * 0,025 = 0,0375$
<b>TNAM = 0, 0788 + 0,0396 + 0,0651 + 0,0792 + 0,1248 + 0,0563 + 0,0478 + 0,0846 + 0,035 + 0,0572 + 0,1161 + 0,0961 + 0,0187 + 0,0088 + 0,1538 + 0,0375 = 1,09</b>				

Modeļa ietvaros tika izmantots ekspertu novērtējums (10 baļļu sistēmā) un tiešie statistiskie dati.

Pēc faktoru salīdzinājuma veikšanas svarīgi aprēķināt kopīgo tūrisma nozares attīstības līmeni. Šajā gadījumā veiktie aprēķini, ņemot vērā 16 būtiskākos faktorus un to ietekmes relatīvo svarīgumu, parāda, ka 2009. gadā tūrisma nozares attīstības līmenis, salīdzinot ar 2007. gadu, kas tika pieņemts par bāzi, ir lielāks par 9 %, neskatoties uz ekonomiskās krīzes ietekmi. Ņemot vērā veiktos aprēķinus, nepieciešams sastādīt Latvijas tūrisma pakalpojumu attīstības prognozi, līdz ar to svarīgi ir izanalizēt arī iepriekšējo gadu rādītājus, lai būtu redzama tendence. Autori pieņēma 2007. gadu par bāzi (sk. 4.att.).



4. att. Latvijas tūrisma attīstības prognoze

Vislielākā Latvijas tūrisma nozares izaugsme bija vērojama 2007. gadā (9% pret iepriekšējo gadu), tas ir saistīts gan ar lielāku investīciju piesaisti, gan ar iedzīvotāju dzīves līmeņa pieaugumu. Šajā periodā liels uzņēmumu skaits nolēma virzīt Latvijas tūrisma pakalpojumus ārzemēs. Tomēr ekonomiskās krīzes iespaidā 2009. gadā izaugsmes tempi samazinājās [9].

2009. gadā palielinājās ārzemju ceļotāju vidējie izdevumi - no 51 Ls līdz 54 Ls, kā arī robežšķērsojumu skaits sasniedza 5,5 milj. tūristu, kas ir par 2 % vairāk nekā 2008. gadā. Visticamāk, ka 2010. gada pieprasījums krasi nemainīsies, bet, ņemot vērā PVN nodokļu likmes

samazinājumu izmitināšanas mītnēm, būs vērojams pieaugums par 2% salīdzinājumā ar 2009. gadu. 2011. gadā tirgus nostabilizēsies un būs vērojams pieprasījuma pieaugums. No 2012. līdz 2014. gadam vidējais ikgada pieaugums varētu sastādīt 5 %.

Autori uzskata, ka izstrādātā modeļa pielietojums pierāda nepieciešamību veikt nozares un to ietekmējošo faktoru analīzi, lai noteiktu tūrisma uzņēmumu tālākās perspektīvas un ņemtu vērā nozarē pastāvošās problēmas. Pēc tūrisma nozares attīstības līmeņa noteikšanas, tūrisma uzņēmumam svarīgi izvēlēties sev piemērotāku stratēģiju.

### Stratēģijas izvēle tūrisma uzņēmumā

Tūrisma uzņēmumu attīstības stratēģijas izvēle ir atkarīga no tirgus piesātinājuma pakāpes un uzņēmuma iespējām pastāvīgi pārveidot un modernizēt preču piedāvājumu un pakalpojumu klāstu. Bieži tūrisma uzņēmumi savieno divas vai vairāk stratēģijas. Attīstības stratēģija, kas ietver rūpīgu ietekmējošo faktoru analīzi, var kļūt par atspērienu ceļam uz uzņēmējdarbību un tūrisma nozares uzplaukumu.

Pēc autoru domām, sastādot mērķus un stratēģijas, tūrisma uzņēmumiem jāapzinās tūrisma darbības specifika, jo tajā ir svarīgi ņemt vērā gan nozari ietekmējošo faktoru analīzi, gan tūrisma uzņēmumu darbības ilgumu, kas lielā mērā ietekmē stratēģijas izvēli. Autori ir izstrādājuši mērķu un stratēģiju izvēles modeli, kas būtu piemērots tieši tūrisma uzņēmumiem, lai tiem būtu vieglāk noteikt sev piemērotākus mērķus un stratēģijas, kā arī darbības attīstības virzienus atkarībā no uzņēmuma darbības ilguma tūrisma tirgū (sk. 2.tab.).

2. tabula

Mērķu un stratēģiju izvēle atkarībā no tūrisma uzņēmuma darbības ilguma [autoru izstrāde]

Mērķi un stratēģijas	Tūrisma uzņēmuma darbības ilgums			Mērķu un stratēģiju saistība
	(mazāk par 1 gadu)	vidējs (1 - 4 gadi)	(ilgāk par 4 gadiem)	
Zems cenu līmenis tūrisma pakalpojumiem	X	X		saistītas ar cenu veidošanos
Pārdošanas aģentu stimulēšana	X	X	X	saistītas ar noieta stimulēšanu
Tirgus daļas palielināšana		X	X	saistītas ar tirgu un fizisko preču sadalījumu
Tūrisma uzņēmuma un pakalpojuma pievilcīga imidža veidošana		X	X	saistītas ar noieta stimulēšanu
Pakalpojumu klāsta izmaiņas	X	X	X	saistītas ar produktu
Komunikācijas stratēģija noieta kanālā		X	X	saistītas ar noieta stimulēšanu

Cenu izmaiņas uz pakalpojumiem / precēm, kas atrodas krituma stadijā (attīstīta atlaižu sistēmas pielietošana)	X		saistītas ar cenu veidošanos
--	---	--	------------------------------

Aplūkojot tūrisma uzņēmumus, autori saskata, ka lielākā daļa no tiem ir mazie un mikro uzņēmumi, tāpēc tiem pirms stratēģijas izvēles īpaši svarīgi novērtēt esošu situāciju tirgū. Maziem tūrisma uzņēmumiem jāizmanto galvenā priekšrocība – elastība, kas dod iespējas operatīvi pārveidot savu stratēģijas plānu tirgus ietekmē.

Izstrādājot tūrisma uzņēmumu attīstības stratēģiju, kā arī nosakot prioritātes un rīcības virzienus, svarīgi ņemt vērā globālās tendences pasaules tūrismā: cilvēki ceļo mazāk, izvēlas lētākus ceļojumu galamērķus, taču vienlaicīgi palielinās viņu prasības pret tūrisma produktu un pakalpojumu kvalitāti. Ievērojot tendences, uzņēmumi var paaugstināt darbības efektivitāti.

### **Tūrisma uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanas modelis**

Veidojot attīstības stratēģiju, tūrisma uzņēmumiem īpaši jāņem vērā pastāvošā konkurence tūrisma nozarē, jo konkurenti ļoti strauji reaģē uz jauninājumiem, uzņēmumiem ir jāizceļ savi pakalpojumi un jāizdomā no saviem konkurentiem atšķirīga pieeja klientu piesaistīšanai. Uzņēmuma peļņit spēja ilgtermiņā ir balstīta uz uzņēmuma vadības izpratni par tirgū notiekošo un spēju pielāgoties izmaiņām, veidojot savu konkurētspējīgu priekšrocību.

Tūrisma tirgū konkurences cīņā tiek veiksmīgi pielietota beņčmarkinga pieeja, kad uzņēmumi no citu nozaru uzņēmumiem pārņem pieredzi klientu piesaistīšanai. Konkurētspējas paaugstināšanu ir lietderīgi sākt ar pakalpojumu un produktu pilnveidošanu un to kvalitātes paaugstināšanu. Parasti augstāka kvalitāte var radīt augstāku efektivitāti, starp šiem parametriem eksistē cieša saikne [10, 153. lpp.].

Pēc autoru domām, tūrisma uzņēmumi var paaugstināt savu konkurētspēju un paplašināt tirgus daļu, pielietojot arī internetvidi. Lielākā daļa tūrisma uzņēmumu savās mājas lapās sniedz vispārēju informāciju par tūrisma pakalpojumiem, bet pastāv iespējas izveidot arī tiešo pakalpojumu rezervēšanas sistēmu. Sakarā ar to var paplašināties pārdošana, piesaistot jaunus klientus. Lai veiktu rezervēšanas sistēmas izstrādi, jāatrisina divi uzdevumi:

jāievieš sadaļu reģistrētajiem, kuru varēs izmantot pastāvīgie uzņēmuma klienti, izmantojot atlaižu sistēmu;

pamatojoties uz uzņēmuma kompetencēm, iespēju robežās jāpārstrukturizē esošos biznesa modeļus. Jauna sadales kanāla izveide e-vidē, kā arī jaunu produktu ieviešana. E-mārketinga ietvaros nepieciešams mainīt uzņēmuma esošās konkurences platformas, ja tādas nav, tad ir jāizveido jaunas, piemēram, veidojot mārketinga darbību. Bet galvenais ir izveidot jaunu sadales kanālu platformu.

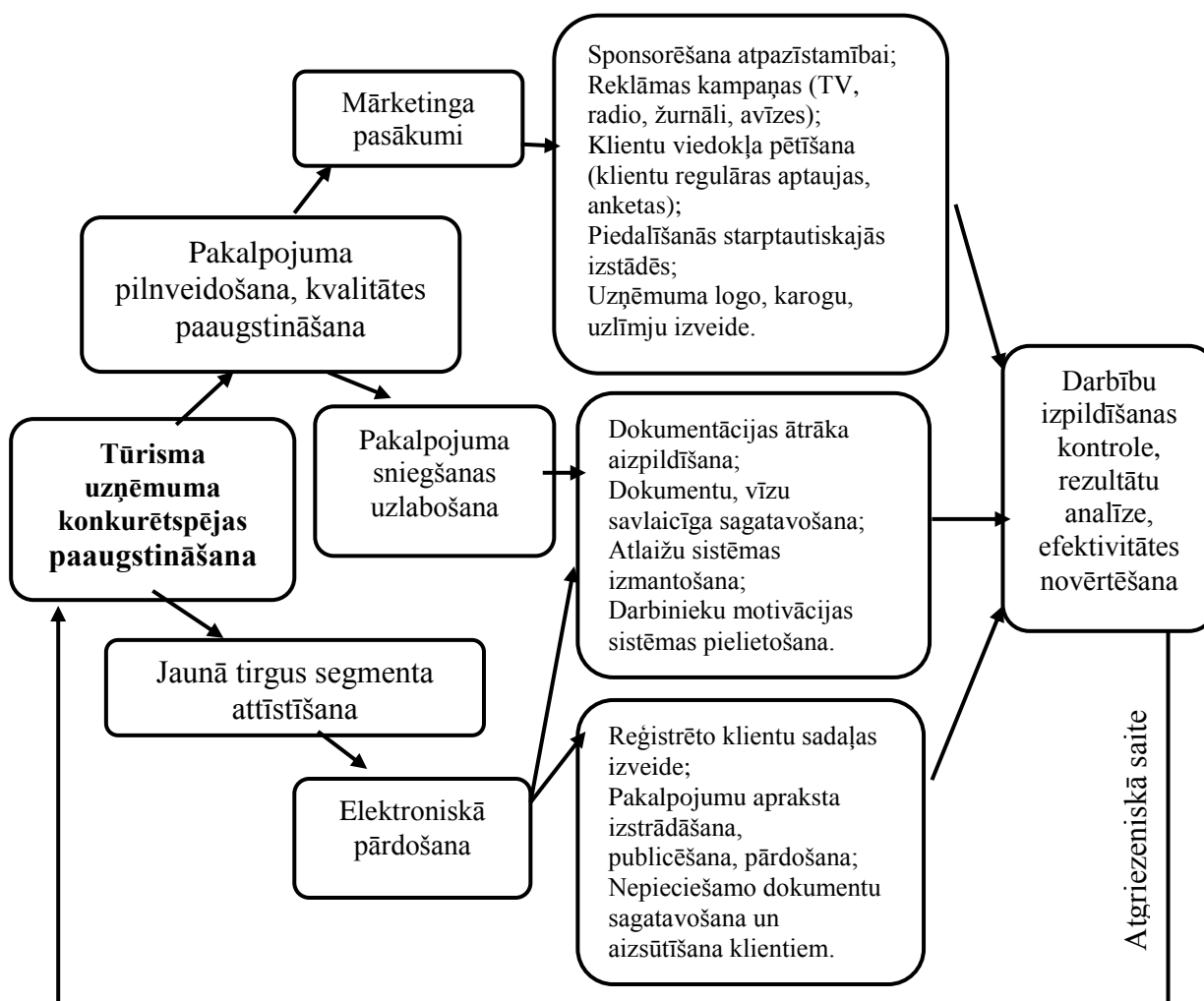
Ņemot vērā visu iepriekšteikto, autori piedāvā tūrisma uzņēmumiem izmantot konkurētspējas paaugstināšanas modeli (sk. 5.att.). Pateicoties modelī iekļautajiem mārketinga pasākumiem un pakalpojumu sniegšanas uzlabošanai, tūrisma uzņēmuma pakalpojumi atšķirsies no konkurentu

piedāvātā. Efektīvas realizācijas rezultātā pieaugs klientu apmierinātība ar pakalpojumu, kā arī pieaugs klientu skaits un neto apgrozījums. Savukārt jaunā tirgus segmenta attīstība sekmēs tirgus daļas paplašināšanu.

Modeļa ietvaros autori piedāvā izmantot tādu mārketinga elementu kā reklāma, jo ar tās palīdzību var panākt lielāku uzņēmuma atpazīstamību, savu produktu diferencēšanu no konkurentu produktiem un patērētāju intereses līmeņa uzturēšanu. Reklāmas veidu var izstrādāt kopā ar visu uzņēmuma kolektīvu.

Kad uzņēmumā tiks apkopotas piedāvātās idejas un reklāmas saukļi, ar darbinieku vairākuma balsojumu nepieciešams izlemt galīgo variantu. Tādējādi darbībā tiks iesaistīts viss personāls, kā arī palielināsies interesantu viedokļu skaits [10, 154.lpp.]. Autoru piedāvātais modelis var radīt augstāku uzņēmuma efektivitāti, kas pozitīvi ietekmēs tā attīstību.

Jāatzīmē, ka visas minētās darbības ir jākontrolē un kļūdu rašanās gadījumā jāveic korekcija.



5. att. Tūrisma uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanas modelis [autoru izstrāde]

Apkopojot šajā rakstā aplūkotos modeļus, var secināt, ka, realizējot piedāvāto attīstības stratēģiju, tūrisma pakalpojumu uzņēmumam paaugstināsies konkurētspēja un pakalpojumu kvalitāte, līdz ar to, pieaugot klientu skaitam, arī radīsies papildu peļņa.

Pēc autoru domām, attīstības stratēģija ir domāta ikvienam no mums iespējami labāku rezultātu sasniegšanai. Jebkurš uzņēmums var būt zaudētājs, ja turpinās domāt un darboties tikai īstermiņā.

## LITERATŪRA

1. Beļčikovs J. Mārketings / J. Beļčikovs, V. Praude. – Rīga: Zvaigzne ABC, 2002. 301 lpp.
2. Bērziņa I. Tūrisms Latvijā / I. Bērziņa, R. Karnīte. – Rīga: LZA EI, 2008. 129 lpp.
3. Caune, J. Stratēģiskā vadīšana / J. Caune, A. Dzedons. – Rīga: De Novo, 2004. 120 lpp.
4. Dehtjare J. Viesnīcu pakalpojumu tirgus attīstība Latvijā: Promocijas darba kopsavilkums. – Rīga: RTU Izdevniecība, 2008. 40. lpp.
5. Magidenko A. Latvijas reģionu konkurētspējas novērtējums / A. Magidenko, M. Šenfelde // 48. Starptautiskā zinātniskā konference. Tautsaimniecības un uzņēmējdarbības attīstības problēmas, 2007, 11. – 13. oktobris. – Rīga: RTU Izdevniecība, 2008. 90. – 94. lpp.
6. Ramata A. Latvijas tūrisma produktu un pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanas problēmas / A. Ramata, A. Magidenko // Rīgas Tehniskās universitātes zinātniskie raksti. 7. sēr., Ekonomiskie pētījumi uzņēmējdarbībā. – 7. sēj. (2009), 96. – 106. lpp.
7. Rumba I. Cenu veidošanas politika Latvijas autotransporta uzņēmumos / I. Rumba, A. Magidenko // Rīgas Tehniskās universitātes zinātniskie raksti. 7. sēr., Ekonomiskie pētījumi uzņēmējdarbībā. – 7. sēj. (2009), 106. – 111. lpp.
8. Tūrisma politika [Elektroniskais resurss]. – Tiešsaistes pakalpojums. – Rīga : Valsts ekonomikas ministrija, 2009. – Nosaukums no tīmekļa lapas. – Pieejas veids: tīmeklis WWW. URL: <http://www.em.gov.lv/em/2nd/?cat=20376> – Resurss aprakstīts 2010.g. 1.febr.
9. Tūrisma tendences pasaulē [Elektroniskais resurss]. – Tiešsaistes pakalpojums. – Rīga : Valsts ekonomikas ministrija, 2009. – Nosaukums no tīmekļa lapas. – Pieejas veids: tīmeklis WWW. URL: <http://www.em.gov.lv/em/2nd/?cat=20386> – Resurss aprakstīts 2010.g. 12.jan.
10. Vinogradova A. Auto pakalpojumu uzņēmuma attīstības stratēģijas izveide / A. Vinogradova, V. Jurēnoks // Rīgas Tehniskās universitātes zinātniskie raksti. 7. sēr., Ekonomiskie pētījumi uzņēmējdarbībā. – 7. sēj. (2009), 146. – 156. lpp.

**Vija Piskunova**, Mg. oec.  
Riga Technical University  
Faculty of Engineering Economics and Management  
Address: 1/7 Meza Street, Riga, LV – 1048, Latvija  
E-mail: [vijavip@inbox.lv](mailto:vijavip@inbox.lv)

**Anatolijs Magidenko**, Prof., Dr. habil. oec.  
Riga Technical University  
Faculty of Engineering Economics and Management  
Address: 1/7 Meza Street, Riga, LV – 1048, Latvija  
E-mail: [ief@rtu.lv](mailto:ief@rtu.lv)

### **Piskunova V., Magidenko A. Tūrisma uzņēmumu attīstības stratēģijas izstrāde Latvijā**

*Rakstā ir aplūkota Latvijas tūrisma nozares attīstība un aprakstīta tūrisma uzņēmumu attīstības stratēģijas izstrāde. Šis darbs ir aktuāls, jo saskaņā ar 2009. gadā pieņemto Latvijas ilgtspējīgas attīstības ekonomisko stratēģiju tūrisms ir uzskatāms par vienu no Latvijas attīstības stratēģiskajām iespējām un prioritātēm, tautsaimniecības orientāciju uz pakalpojumiem ar lielu pievienoto vērtību, tāpēc katram tūrisma uzņēmumam ir nepieciešams izstrādāt ilgtspējīgu attīstības stratēģiju un efektīvi to vadīt. Efektīvas stratēģijas izstrādē tika ņemts vērā uzņēmuma attīstības plāns, misija, mērķi un uzdevumi. Par stratēģijas attīstības elementiem tiek izvēlēti: tūrisma pakalpojumu kvalitātes uzlabošana, kā arī uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšana, kurā ietilpst elektroniskā pārdošana, mārketinga pasākumu organizēšana. Tika izstrādāts konkurētspējas paaugstināšanas modelis ar detalizētu darbību izpildi, lai sasniegtu izvirzīto mērķi.*

### **Piskunova V., Magidenko A. Elaboration of development strategy for a tourism companies in Latvia**

*The article presents Latvian tourism development, and describes the elaboration of development strategy for a tourism companies. Topicality of the theme - according to accepted in 2009 the Latvian economic strategy for sustainable development, tourism is regarded as one of the Latvian strategic development priorities and choices, and economic orientation of the services with high value, so each tourism company needs to elaborate and effectively manage development strategy.*

*For elaborating the effective development strategy the plans, mission, purposes and tasks were accepted to achieve the main aim. The elements of development strategy are select: the improvement of quality and also the increase of competitiveness of the company, that includes electronic trade, the organisation of marketing events. The model of increase of competitiveness of the company with detailed tasks to be done to achieve the aim.*

### **Пискунова В., Магиденко А. Разработка стратегии развития туристических предприятий в Латвии**

*В статье рассмотрено развитие латвийского туризма и описана разработка стратегии развития для туристических предприятий. Эта работа является актуальной, так как в соответствии с принятой Латвийской экономической стратегией развития в 2009 году, туризм является латвийской стратегической возможностью и приоритетом, экономической ориентацией на услуги с высокой добавленной стоимостью, поэтому каждой туристической компании необходимо разработать стратегию развития и эффективно ее управлять.*

*При разработке эффективной стратегии был учтен план развития предприятия, его миссия, цели и задачи. В качестве элементов стратегии развития выбраны: улучшение качества туристических услуг, а также повышение конкурентоспособности предприятия, включая электронную продажу и организацию маркетинговых мероприятий. Была разработана модель повышения конкурентоспособности с определенными действиями на пути к достижению цели.*