

Biznesa augstskola Turība

Ēriks Lingeberziņš

PROMOCIJAS DARBA KOPSAVILKUMS

**Tūrisma uzņēmuma vadīšana gala patērētāja kultūras
atšķirību kontekstā**

Studiju programmā Uzņēmējdarbības vadība

**Izstrādāts doktora grāda iegūšanai
vadībzinātnes nozarē
uzņēmējdarbības vadības apakšnozarē**

Darba autors:

Ēriks Lingeberziņš

Darba vadītājs:

Prof., Dr.oec. Vita Zariņa

Rīga, 2016



Zinātniskais vadītājs:

Dr. oec., prof.: Vita Zariņa

Darba oficiālie recenzenti:

Dr.paed: **Ineta Lūka**, *Biznesa Augstskola Turība*, profesore, Latvija,

Dr.oec: **Ieva Brence**, *RISEBA*, asoc.profesore, Latvija,

PhD.: **Urs Wagenseil**, profesors, *Institut fur Tourismuswirtschaft*, Šveice

Promocijas darba aizstāvēšana notiks „Biznesa augstskola Turība” Uzņēmējdarbības vadības promocijas padomes atklātā sēdē **2016. Gada 22.septembrī** „Biznesa augstskola Turība” Uzņēmējdarbības vadības fakultātē, Rīgā, Graudu ielā 68, A217. telpā.

Ar promocijas darbu un tā kopsavilkumu var iepazīties „Biznesa augstskola Turība” bibliotēkā, Rīgā, Graudu ielā 68.

Uzņēmējdarbības vadības promocijas padomes priekšsēdētājs:

Dr. oec: *Vita Zariņa*

Uzņēmējdarbības vadības promocijas padomes sekretāre:

Dr. oec: *Rosita Zvirgzdiņa*

Anotācija

Promocijas darba “Tūrisma uzņēmuma vadīšana gala patērētāja kultūras atšķirību kontekstā” mērķis ir izstrādāt starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeli, ievērojot gala patērētāja kultūras atšķirības un raksturot to vietu uzņēmuma darbībā. Tajā tiek pētīta gala patērētāju kultūras atšķirību nozīme tūrisma uzņēmuma vadīšanā, analizējot tūrisma, kā pakalpojumu nozares uzņēmuma vadīšanas īpatnības.

Pētījuma teorētiskās daļas divas nodaļas veido zinātniskās literatūras analīze par aktuālajām pakalpojumu nozares uzņēmumu vadīšanas īpatnībām, īpašu uzmanību pievēršot tūrisma uzņēmumu vadīšanas specifikai, aplūkojot tūrisma produkta jēdzienu, biznesa modeļa jēdzienu un tā izmantošanas iespējas uzņēmumu vadīšanā, kā arī kultūras atšķirību jēdzienu un galvenās pieejas kultūru atšķirību pētījumos, tūrisma uzņēmumu vadīšanas kontekstā.

Trešajā nodaļā pamatota izvēlēta pētījuma metodoloģija visos pētījumā posmos. Savukārt ceturto, empīrisko daļu, veido autora veiktie trīs pētījuma posmi, kuri sastāv no kvantitatīvas gala patērētāju aptaujas, tūrisma nozares profesionāļu aptaujas un autora izstrādātā modeļa aprobācijas fokusgrupas diskusijā. Iegūto primāro datu analīzei izmantota korelāciju analīze un klasteru analīze. Kā sekundārie dati izmantoti G. Hofštedes kultūru dimensiju rādītāji un A. Ostervaldera un I. Pignēra biznesa modeļa izstrādes rīks.

Autora izstrādātais modelis raksturo starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas galvenos principus, tai skaitā identificē gala patērētāja kultūras atšķirības kā specifiskās zināšanas, kuras izmantojamas tūrisma uzņēmuma vērtības piedāvājuma radīšanā. Zināšanas raksturotas kā galvenais uzņēmuma nemateriālais aktīvs, kuram pakārtoti galvenie uzņēmuma vadīšanas principi. Tāpat, balstoties uz specifiskajām zināšanām par gala patērētāja kultūras atšķirībām, izstrādāta kultūras atšķirību līmeņos balstīta pieeja klientu segmentācijai un kanāliem, kas atspoguļota modelī. Izstrādātais modelis arī raksturo sistēmu, kā atsevišķi pakalpojumu produktu sniedzēji veicina tūrisma uzņēmuma produkta pilnveidi, atbilstoši gala patērētāja vajadzībām. Līdz ar to izstrādātais modelis visaptveroši raksturo tūrisma uzņēmuma vadīšanu kā sistēmu. Uzņēmuma vadīšanas kontekstu papildina raksturotā tūrisma galamērķa vieta tūrisma uzņēmumu darbībā.

Promocijas darba apjoms ir 227 lappuses, papildināts ar 49 attēliem un 32 tabulām. Literatūras sarakstu veido 316 avoti, un darbam ir 13 pielikumi. Promocijas darba kopsavilkuma apjoms ir 57 lappuses, papildināts ar 2 attēliem un 8 tabulām. Literatūras sarakstu veido 159 avoti.

Atslēgvārdi: tūrisma uzņēmuma vadīšana, biznesa modelis, kultūras atšķirības, tūrisma produkts, vērtības piedāvājums, galamērķis.

Satura rādītājs

SAĪSINĀJUMI	5
ATTĒLU SARAKSTS	6
TABULU SARAKSTS	7
IEVADS	8
1. TŪRISMA UZŅĒMUMI UN TO VADĪŠANAS ĪPATNĪBAS	17
2. KULTŪRAS JĒDZIENA IZPRATNE STARPTAUTISKA TŪRISMA UZŅĒMUMA VADĪŠANĀ	22
3. STARPTAUTISKA TŪRISMA UZŅĒMUMA VADĪŠANAS MODEĻA KULTŪRU ATŠKIRĪBU KONTEKSTĀ IZSTRĀDES METODOLOĢIJA	24
4. STARPTAUTISKA TŪRISMA UZŅĒMUMA VADĪŠANAS MODELIS	27
4.1. Gala patērētāju apmierinātība ar starptautiska tūrisma uzņēmuma multi-galamērķa produktu	27
4.2. G. Hofštedes kultūras dimensiju korelāciju analīzes rezultāti un klāsteru analīzes kopsavilkums	29
4.3. Tūrisma nozares profesionāļu aptaujas rezultāti	35
4.4. Starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modelis	36
4.5. Izstrādātā modeļa aprobācijas fokusgrupas intervijas kopsavilkums	40
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI	43
IZMANTOTO AVOTU UN LITERATŪRAS SARAKSTS	50

Saīsinājumi

ANO	Apvienoto Nāciju Organizācija
IDV	G.Hofštedes kultūras dimensija “individuālisms-kolektīvisms”
LTO	G.Hofštedes kultūras dimensija “ilgtermiņa orientācija”
MAS	G.Hofštedes kultūras dimensija “maskulīnisms”
PDI	G.Hofštedes kultūras dimensija “varas distance”
TAVA	Tūrisma Attīstības Valsts Aģentūra
UAI	G.Hofštedes kultūras dimensija “izvairīšanās no nezināmā”
UNWTO	Apvienoto Nāciju Pasaules Tūrisma Organizācija

Attēlu saraksts

<i>1.attēls.</i> Tūrisma uzņēmuma produkta specifika	24
<i>2.attēls.</i> Kultūras atšķirībās balstīts starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modelis	38

Tabulu saraksts

1.tabula	Vadīšanas funkciju salīdzinājums tradicionālās un zināšanu organizācijās.....	18
2.tabula	Gala patērētāju kvantitatīvā pētījuma ģenerālkopa un izlases.....	25
3.tabula	Pakalpojumu vidējais aritmētiskais novērtējums galamērķos (kopējais).....	27
4.tabula	Galamērķu pakalpojumu novērtējumu korelāciju kopsavilkums.....	28
5.tabula	Visi galamērķi: informācijas un pakalpojuma atbilstības korelāciju kopsavilkums	29
6.tabula	G. Hofštedes kultūru dimensiju vērtības	30
7.tabula	Kultūras dimensiju korelāciju analīzes kopsavilkums galamērķu grupās.....	30
8.tabula	Kultūras dimensiju korelāciju analīzes kopsavilkums palapojumu jautājumu blokos....	31

Ievads

Starptautisko tūrisma pēdējo desmitgažu laikā raksturo straujš starptautisko tūristu skaita pieaugums, jaunu tūrisma galamērķu rašanās un esošo attīstība, jaunu tūrisma produktu rašanās un starptautiskā tūrisma darbību strauja diversifikācija. Šīs pārmaiņas ietver vispārēju tūrisma uzņēmējdarbības attīstību, tai skaitā mazo un vidējo uzņēmumu rašanos un attīstību visā pasaulē. Savukārt tūrisma pētniecību raksturo universālums – var tikt pētīta tūrisma ģeogrāfija, patērētāju un to izmaiņu socioloģija, tūrisma ekonomiskā nozīme, tūrisma uzņēmējdarbība, tūrisma uzņēmumu vadīšana un vēl citi aspekti. Dažādos tūrisma pētniecības virzienus vieno nozari raksturojošās aktualitātes – starptautisko tūristu skaita izmaiņas ar to saistītām iespējām un izaicinājumiem, un uzņēmējdarbības vides izmaiņas, mainoties izpratnei par organizāciju vadīšanu.

Neskatoties uz to, ka tūrisma nozares attīstībai tiek pievērsta arvien lielāka uzmanība, tūrisma pētniecībā visbiežāk tiek aplūkotas tēmas, par tūrisma galamērķu attīstību, tai skaitā, vides un ilgtspējas aktualitātēm (Liu, 2003; Ozzay, 2003; Page, 2007 u.c.), tūrisma plānošanas tematiku (Collier, Dollar, 2001; Cohen, 2008; Freijers, 2011; Hall, Lew, 2009; Hall, Coles, 2008; u.c.), pakalpojumu un vietas mārketingu (Gruning, Morschett, 2012; Freijers, 2011; Kotler 1984; Page, 2007; Pearce, Filep, Ross, 2011; u.c.). Salīdzinoši retāk tiek pētīts tūrisma produkta jēdzies (Scherle, Coles, 2008; Smith, 1994; u.c.), pakalpojumu kvalitāte tūrismā un tūristu apmierinātība (Cronin, Brady, Hult, 2000; Foster, 2009; Giese, Cote, 2000, Huang, Chiu, Kuo, 2006; Kobylanski, 2012; u.c.). Vadībzinātnē tūrisma uzņēmējdarbībai ir pievērsta ievērojami mazāka uzmanība un lielākā daļa vadībzinātnes pētījumu tūrisma uzņēmējdarbībā, aplūko tādas jautājumus kā, piemēram, viesnīcu darba organizēšana (Page, 2007; Old, Jones, 2006; u.c.), ilgtspējīga attīstība vai arī atsevišķu pakalpojumu sniedzēju darbības īpatnības (Goeldner, Ritchie, 2008). Tūrisma uzņēmumu darbība, lielākoties, tiek analizēta globalizācijas un pakalpojumu vai augsta nemateriālo aktīvu organizāciju darbības pētījumu ietvarā (Reid, 2003; Reid, 2014; Scholte, 2008; u.c.). Ceļojumu aģentūru un tūrisma operatoru (tūrisma uzņēmumu) vadīšana ir maz pētīta, un biežāk ir atrodamī kontekstuāli pētījumi, kur tūrisma uzņēmumu vadīšana ir aplūkota kā viens no piemēriem, raksturojot pakalpojumu nozares uzņēmumu vadīšanu (Nageshwar, Das, 2002). Ņemot vērā salīdzinoši īso laika posmu, kurā tūrisma nozare kopumā ir piedzīvojusi strauju izaugsmi, tūrisma uzņēmējdarbības vadības pētījumu trūkums ir likumsakarīgs un paver plašas iespējas tūrisma nozares pētniecībā.

Vadībzinātnē aplūko tūrisma uzņēmumus kā vienu no pakalpojumu nozarēm, pētot to vadīšanas specifiku. Interesi par tūrisma uzņēmumu, tāpat kā citu pakalpojumu nozares uzņēmumu, vadīšanu saista ar vispārēju izpratnes maiņu par vadīšanas būtību, vadīšanas un vadītāja funkcijām. Paradigmas maiņa no materiālo uz nemateriālo aktīvu uzņēmumiem ir radījusi pamatu jauna veida organizāciju attīstībai, kuras raksturo atšķirīga izpratne par resursiem. Pāreja no ražošanas organizācijām uz pakalpojumu organizācijām ir viens no ievērojamākajiem procesiem, kurš būtiski ietekmējis vadīšanas kā zinātnes attīstību.

Ņemot vērā organizācijas termina izpratni un izpratni par organizāciju uzņēmējdarbībā, arī tūrisma nozares uzņēmumi var tikt definēti kā tūrisma organizācijas. Tomēr, saskaņā ar Latvijas Republikas tūrisma likuma III nodaļu „Tūrisma pakalpojumi” ir noteikts, ka tūrisma pakalpojumus drīkst sniegt tiesību subjekts, kura darbības mērķis ir atsevišķu vai kompleksu tūrisma pakalpojumu sniegšana tūristiem, nepārprotami, aplūkojot organizācijas, kuru darbība ir saistīta ar tūrisma uzņēmējdarbību. Arī tūrisma zinātniskajā literatūrā, aplūkojot tūrisma uzņēmējdarbību, tiek lietots termins *tourism enterprise* vai *tourism company* (tūrisma uzņēmums) (Hall, Coles, 2008; Halloway, 2006; Keller, 2000; Page, 2007; u.c.), jo ar tūrisma organizācijām visbiežāk tiek saprastas bezpeļņas tūrisma organizācijas, kuru mērķis ir veicināt tūrisma attīstību (Pearce, 2003:587-588), kā arī dažādas profesionālās nozares un asociācijas. Arī Latvijā, iepriekš Tūrisma Attīstības Valsts Aģentūra (TAVA), tagad Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras Tūrisma departaments, tūrisma organizācijas jēdzienu izprot kā nevalstiskās, ar tūrisma nozari saistītas profesionālās organizācijas (Tūrisma Attīstības valsts aģentūra).

Jēdziena lietošanu pamato arī *Tūrisma un Viesmīlības Terminu Skaidrojošā Vārdnīca*, precizējot tūrisma uzņēmuma definīciju, norāda, ka par tūrisma uzņēmumu uzskatāms „vienots materiālo un nemateriālo elementu kopums, kas paredzēts komercdarbības veikšanai tūrisma jomā. Tūrisma uzņēmumi ir viesnīca, restorāns, motelis, ceļojumu birojs, aģentūra utt.” (Tūrisma un Viesmīlības Terminu Vārdnīca, 2008: 297). Šo terminoloģijas pieņēmumu apstiprina arī V.Freijers, norādot, ka „visi uzņēmumi, kas rada tikai ar ceļošanu vai tūrismu saistītus pakalpojumus, ir nepārprotami uzskatāmi par tūrisma uzņēmumiem” (Freijers, 2011: 32). Tādēļ, analizējot zinātnisko literatūru, kurā analizēta mūsdienu organizāciju darbība kopumā, autors atsaucas uz organizācijām, bet raksturojot tūrisma nozares organizācijas, izmanto terminu *tūrisma uzņēmumi*.

Starptautiskā tūrisma uzņēmējdarbība ir daudzšķautņaina tēma. Saskaņā ar starptautiskā tūrisma definīciju, starptautisko tūrismu veido tūristi, kuri šķērso valsts robežu un galamērķī pavada vismaz vienu nakti (Bardolet, 2003: 323-324), savukārt tūristu aktivitātes organizē tūrisma operatori un tūrisma vairumtirgotāji (Evans, 2003: 584-585). Savukārt globalizācijas un starptautiskās uzņēmējdarbības izpratne (Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2013) paredz, ka tūrisma, tāpat kā citi uzņēmumi attīsta savu starptautisko darbību, piedāvājot savus pakalpojumus dažādās valstīs. Līdz ar to, pētot starptautisko tūrismu vadībzinātnē, starptautiskā tūrisma uzņēmējdarbība ir pētāma gan starptautisko tūristu, gan starptautiskās uzņēmējdarbības kontekstā. Starptautiskā tūrisma uzņēmējdarbību raksturo arī vēl citi vadībzinātnes aspekti, tādi kā augsta nemateriālo aktīvu organizāciju vadīšana, pakalpojumu nozares uzņēmumu vadīšana un tūrisma nozares uzņēmumu darbību raksturojošie specifiskie aspekti. Starp tiem minama globalizācijas procesu ietekme, gala patērētāja kultūras atšķirības, galamērķa jēdziens un tūrisma produkta jēdziens. Lai raksturotu tūrisma uzņēmumu vadīšanu, veicot zinātniskās literatūras analīzi, autors secīgi aplūko šos aspektus.

Augsta nemateriālo aktīvu organizācijas un to darbības specifika ir aplūkota tādu autoru, kā P. Drakera (Drucker, 1985; 1988; 1992), T. Stjuarta (Stewart, 1997), Dž. Kvinna (Quinn, 1992), M. Belbina (Belbin, 2009), T. Davenporta un V. Grūvera (Davenport, Grover, 2001), K. Dalkira (Dalkir, 2011), K.Meijera, B.Skaga, M. Joundta (Meyer, Skaggs, Youndt, 2014) u.c. darbos. Lai raksturotu mūsdienu organizāciju vadīšanu, vizbiežāk tās tiek salīdzināta ar tradicionālu, parasti ražošanas uzņēmumu, vadīšanu. Dž. Grahams (Graham 1959), T. Stjuarts (Stewart, 1997), A. Brūkinga (Brooking, 1996) u.c. kā galveno atšķirību izceļ organizāciju darbinieku nozīmīgumu, viņu zināšanas un prasmes. Šādas vadīšanas satvaru raksturo zināšanu ekonomika un jaunu zināšanu apgūšana. P.Sendži mūsdienu organizācijas raksturo - mācīšanās, vai nepārtrauktu jaunu zināšanu iegūšanas konteksts. Līdz ar to, mūsdienu organizāciju vadīšanas paradigmas maiņu raksturo izpratnes maiņa par resursiem un intelektuālā kapitāla jēdziena definēšana.

Tieši pēdējā desmitgadē, pastiprinoties globalizācijas procesiem, ir ievērojami augusi interese par starptautiskā tūrisma attīstību. Globalizācijas tēmu starptautiskajā tūrismā ir pētījuši dažādi autori. D. Buhalis un J. Čungs (Buhalis, Chung, 2009), kā arī D. Buhalis un V. Migetti (Buhalis, Mighetti, 2010), pievēršot uzmanību tehnoloģiju attīstības nozīmei tūrisma uzņēmumu darbībā, N.Salazars (Salazar, 2005; 2010) un M. Hols un T. Kols (Hall, Coles, 2008), pētot tūrisma produktu attīstību un tās nozīmi tūrisma uzņēmējdarbībā, Dž. Hūkers (Hooker, 2008), analizējot tūrismu, kā sociālu parādību, Dž. Daniels, L. Radebaugs un D. Salivans (Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2013), pētot tūrismu starptautiskās uzņēmējdarbības kontekstā, un citi. Globalizācijas rezultātā tūrisma nozares uzņēmumi gala patērētāju izmaiņu skaidrojumus meklē, pētot kultūras atšķirības, lai pielāgotos tūristu uzvedībai, izprastu pieprasījumu un nodrošinātu viņu apmierinātību.

Nereti kultūras atšķirību izpratne un starpkultūru komunikācijas kompetence tiek uzskatīta par tūrisma uzņēmumu nemateriālo aktīvu, savukārt prasme to iegūt un izmantot, sekmē uzņēmuma panākumus, darbojoties starptautiskā vidē. Nemateriālo aktīvu (Adams, 2008; Adams, Oleksak, 2010; Hill, 1999; Norton, 2004; u.c.) jēdziens zinātniskajā literatūrā ir bieži sastopams, raksturojot mūsdienu organizācijas un to darbības īpatnības. Dažādu nozaru

uzņēmumiem tie var atšķirties, tomēr tiek atzīts, ka to pārvaldīšanas prasmes ir būtisks priekšnoteikums mūsdienu organizāciju darbībā un ir viens no mūsdienu organizāciju vadīšanas vienojošajiem elementiem. Tādu uzņēmumu vadīšana, kurus raksturo augsts nemateriālo aktīvu īpatsvars, zinātniskajā literatūrā tiek pētīta, izmantojot biznesa modeļus (Bertels, Koen, Elsum, 2015; Chatterjee, 2013; Ching, Fauvel, 2013; Euchner, Gagluy, 2014; Kraaenbrink, 2015; u.c.), kā jaunu pieeju skaidrojot uzņēmumu darbības principus. Lai gan biznesa modeļa jēdziens ir salīdzinoši jauna vadībzinātnes tēma, tieši augsta nemateriālo aktīvu uzņēmumu vadīšana var tikt pētīta, izstrādājot to vadīšanas modeļus – pieņēmumus par kādas nozares uzņēmumu vadīšanu.

Galamērķis ir viens no tūrisma nozares uzņēmumu vadīšanas pamatiem. Tūrisma uzņēmumu vadīšana un galamērķa mijiedarbība ir salīdzinoši maz pētīta tēma, īpaši tūrisma uzņēmuma produkta kontekstā. Balstoties uz M. HOLA galamērķa pētījumiem tūrisma produktu kontekstā (Hall, 2009), var secināt, ka multi-galamērķa pētījumi ir pavisam jauns pētniecības virziens, kurš paver plašas iespējas pētīt atšķirīgu kultūru mijiedarbības nozīmi tūrisma produktu patērētāju apmierinātībā un tūrisma uzņēmuma vadīšanā, vadīšanas funkciju diskursā. Vienlaikus, multi-galamērķa produkta jēdziens atspoguļo mūsdienu ceļošanas paradumus.

Promocijas darbam izvirzīta sekojoša **hipotēze**:

Gala patērētāja kultūras atšķirību izzināšana veido strukturētas zināšanas, kurām, kļūstot par uzņēmuma nemateriālo aktīvu, organizācija rada un piegādā vērtību produkta patērētājiem un pilnveido produkta konkurētspēju, bet pilnīgoto vērtības piedāvājumu izmanto, lai

- a) ieviestu klientu segmentēšanu un secīgu atbilstošu produktu izstrādi kā tūrisma uzņēmuma vērtības piedāvājumu;
 - b) attīstītu strukturālo kapitālu gan ar produkta izstrādei nepieciešamajiem piegādātājiem, gan uzņēmuma klientiem;
 - c) uzlabotu komunikācijas efektivitāti ar klientiem, piegādātājiem un gala patērētāju;
- radītu sistēmu, kurā ietvertās sadarbības un partnerības ieviešanai izmantojams tūrisma uzņēmuma vadīšanas modelis.

Pētījuma **mērķis** ir izstrādāt un aprobēt starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeli atbilstoši gala patērētāja kultūras atšķirībām.

Lai sasniegtu darbā izvirzīto mērķi, autors pētījuma veikšanai noteica sekojošus **uzdevumus**:

- 1) Izpētīt zinātnisko literatūru par mūsdienu organizāciju darbības specifiku, raksturojot augsta nemateriālo aktīvu īpatsvara organizāciju un pakalpojumu nozares organizāciju vadīšanu un biznesa modeļu izmantošanas iespējas uzņēmuma vadīšanas funkciju īstenošanai, globalizācijas un ar to saistīto procesu nozīmes kontekstā.
- 2) Raksturot tūrisma uzņēmumu produktu gala patērētāju apmierinātības un pakalpojuma kvalitātes novērtēšanas kontekstā, veicot kultūras atšķirību, to sistematizēšanas pieeju un izmantošanas iespēju novērtējumu.
- 3) Izvērtēt starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeļa pilnveidošanas nepieciešamību un iespējas, atbilstoši nozares aktualitātes raksturojošām tendencēm.
- 4) Izstrādāt starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeli, ietverot gala patērētāja kultūras atšķirību izpēti gaitā iegūtos secinājumus, tos attiecinot uz uzņēmuma darbību raksturojošiem procesiem un veicot tā aprobāciju, aprakstīt modeļa praktiskās pielietojšanas iespējas.

Pētījuma objekts ir starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšana.

Pētījuma priekšmets ir starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modelis, gala patērētāja kultūras atšķirību kontekstā.

Promocijas darba aizstāvēšanai izvirzītas sekojošas **tēzes**:

- 1) Starptautisku tūrisma uzņēmumu vadīšanu nosaka gan pakalpojumu nemateriālais raksturs, kurš tūrisma nozares uzņēmumos izteikts kā produkts, ko veido pakalpojumu produkti un tūristu galamērķi, gan augsta nemateriālo aktīvu īpatsvara organizāciju vadīšanas īpatnības, kuras pakārtotas organizācijas spējai iegūt un izmantot zināšanas kā resursu.

- 2) Starptautisku tūrisma uzņēmumu vērtības piedāvājums ir tūrisma uzņēmuma zināšanas un prasmes izstrādāt un piedāvāt produktu, atbilstoši gala patērētāja vajadzībām, nodrošināt atsevišķu pakalpojumu produktu piegādātāju spēju atbildēt tūrisma uzņēmuma pieprasījumam, dalīties ar tā rīcībā esošajām zināšanām un mijiedarbība ar tūristu galamērķi.
- 3) Izzinot gala patērētāja kultūras atšķirību ietekmi uz apmierinātības vērtējumu ar tūrisma uzņēmuma produktu, tūrisma uzņēmums iegūst zināšanas, kas kļūst par uzņēmuma nemateriālajiem aktīviem, kuri, nodoti organizācijai, izmantojami: īstenojot uzņēmuma organizēšanas un plānošanas vadības funkcijas, izstrādājot tūrisma uzņēmuma produktu, pilnveidojot vērtības piedāvājumu un īstenojot ar uzņēmuma produkta pārdošanu saistīto komunikāciju ar klientiem.
- 4) Tūrisma uzņēmumu partnerības attīstās, pilnveidojot uzņēmuma nemateriālos aktīvus, kuri rodas izzinot gala patērētājus un to kultūras atšķirības, kā arī īstenojot veiksmīgu komunikāciju ar visām tūrisma uzņēmuma produkta izstrādē, piegādē un pārdošanā iesaistītajām pusēm, tai skaitā tūristu galamērķi, kurā tūrisma uzņēmuma produkts tiek patērēts.
- 5) Zināšanas par gala patērētāja kultūras atšķirībām tūrisma uzņēmuma produkta apmierinātības novērtējumā ir vērtīgas, attīstot tūrisma uzņēmuma konkurētspējas priekšrocību, un tās izmantojamas, izstrādājot starptautiska tūrisma uzņēmuma vadības modeli.

Pētījuma ierobežojumi. Pētījuma apjoms un saturs nosaka vairākus ierobežojumus.

Pirmkārt, kultūras jēdziena komplicētība un pieeju dažādība, pētot kultūras atšķirību un to nozīmīgumu uzņēmējdarbībā. Kultūras atšķirība ir sistemātiskā pētniecībā balstīta kultūras vērtību sistēma, kuras izmantošana, konkrētiem, tai skaitā, ar uzņēmējdarbības vadību saistītiem risināmiem jautājumiem, ir nepieciešams nodrošināt pietiekami plašu un dažādu kultūru pārstāvošu izlasi. Šādi pētījumi balstās pētāmo izlašu salīdzinājumā, nodrošinot iegūto rezultātu izmantošanas iespējamību. Pētījuma rezultāti ir iegūti, pētot 12 dažādu valstu gala patērētāju kultūras atšķirības multi-galamērķa produkta apmierinātības pētījumā. Šī pētījuma ietvaros autors pēta kultūras atšķirības, raksturojot tikai gala patērētājus tūrisma uzņēmuma produkta kontekstā. Pētījuma ietvaros nav pētīti atsevišķu valstu gala patērētāju uzvedības paradumi un skaidroti ar uzvedību saistītie cēloņi kultūras atšķirību kontekstā. Atsevišķu valstu tūristu raksturojošās kultūras un to īpatnības pakalpojumu produktu novērtēšanā nevar tikt attiecināta uz visiem pētījumā aplūkoto šo valstu tūristiem, to neļauj pētījuma apjoms.

Otrkārt, pētījuma apjoms neļauj izpētīt pētījumā ietvertu modeļa bloku par finanšu plūsmas izmaiņām, tai skaitā veikt izmaksu struktūras analīzi, izmantojot izstrādāto modeli. Ņemot vērā šo ierobežojumu, nav vērtēta izstrādātā modeļa efektivitāte. Modeļa aprobācijā fokusgrupas diskusijā ar tūrisma nozares pārstāvjiem ir atzīts, ka kultūras atšķirībās balstīta klientu segmentācija var būt kā izmaksu kompensējošs mehānisms, tomēr šādas hipotēzes apstiprināšanai ir veicams atsevišķs pētījums, kas satur un apjoma ziņā nevar tikt iekļauts promocijas darbā. Šie bloki ir iekļauti autora izstrādātajā modelī kā pieņēmumi.

Treškārt, intelektuālais kapitāls un uz to attiecināmās, modelī aprakstītās likumsakarības, ir no pētījuma satura izrietošas, tomēr pētījuma ietvaros nav pētīts pats intelektuālā kapitāla radīšanas un pārvaldīšanas process uzņēmumā. Autors secina, ka intelektuālais kapitāls var tikt ietverts izstrādātajā modelī, ņemot vērā iegūtos secinājumus par gala patērētāja kultūras atšķirībām kā īpašām zināšanām, kuras uzņēmums iegūst un izmanto, sadarbībā ar tā klientiem un piegādātājiem.

Ceturtkārt, autora izstrādātais modelis neparedz konkrētas mārketinga stratēģijas izstrādi, īstenojot piedāvāto klientu segmentēšanas pieeju. Tomēr, pētījuma rezultāti ir pietiekami, lai tos varētu izmantot tālākos mārketinga pētījumos.

Piektkārt, izstrādājot modeli, nav pētīts drošības jēdziens. Lai gan drošība var tikt aplūkota autora veiktā pētījuma kontekstā, tās iekļaušana autora izstrādātajā modelī var būt iespējama, veicot plašāku pētījumu par pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanu, ietverot drošību kā vienu no kvalitātes vadības sistēmas aspektiem. Drošības jēdziena iekļaušanai ir nepieciešams

veikt tālāku pētījumu, analizējot atsevišķu pakalpojumu sniedzēju drošības izpratni un ietekmi uz gala patērētāju apmierinātību.

Pētījuma veikšanas periods ir no 2010.-2015.gadam. Tomēr jau 2010.gada tūrisma vasaras sezonā autors veica, pilot pētījumu, un iegūtie secinājumi parādīja kultūru atšķirību esamību tūrisma uzņēmuma pakalpojumu produktu novērtējumos. Ņemot vērā identificētās nepilnības, kuras nosaka kultūru atšķirību pētniecības komplicētība, izmantojamās anketas tika pilnveidotas un 2011.-2014.gada tūrisma vasaras sezonās tika veikts empīriskais pētījums, veicot gala patērētāju anketēšanu. Lai nodrošinātu pietiekamu reprezentativitāti, pētījums tika veikts četru tūrisma vasaras sezonu garumā. Gala patērētāju aptauja tika veikta pētījumā iekļautos 6 tūrisma galamērķos (Viļņā, Rīgā, Tallinā, Helsinkos, Sanktpēterburgā un Maskavā), kurus apmeklēja gala patērētāji multi-galamērķa ceļojuma laikā. Tādejādi, iegūtie rezultāti atspoguļo gala patērētāja atšķirības gan pakalpojumu produktiem Latvijā un tie ir adresējami Latvijas tūrisma uzņēmumiem, gan citu valstu tūrisma uzņēmumiem. 2015.gadā autors veica tūrisma nozares pārstāvju aptauju, kura tika veikta pēc gala patērētāju anketēšanas pabeigšanas un secinājumu iegūšanas par gala patērētāja kultūras atšķirībām. Šajā aptaujā respondenti tika aptaujāti gan par zinātniskās literatūras apskatā iegūtajām teorētiskajām atziņām par tūrisma uzņēmumu vadīšanu, gan par autora veikto gala patērētāju kultūras atšķirību pētījumā iegūtajiem rezultātiem.

Kvantitatīvam pētījumam sekoja kvalitatīvs pētījums – fokusgrupas diskusija, kurā tika aprobēts autora izstrādātais starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modelis, ņemot vērā gala patērētāju aptaujas un tūrisma nozares pārstāvju aptaujas iegūtos secinājumus. Fokusgrupas diskusija tika organizēta 2015.gada novembrī.

Pētījumā izmantotās metodes. Promocijas darba teorētiskās daļas izstrādē veikta zinātniskās literatūras analīze. Pētījumā izmantotas kvantitatīvas un kvalitatīvas pētījumu metodes. Primāro datu iegūšanai veikta gala patērētāju anketēšana, tūrisma nozares profesionāļu anketēšana. Pētījumā iegūto kvantitatīvo datu apstrādei izmantotas matemātiskās statistikas metodes, tai skaitā aprakstošā statistika, korelāciju analīze un klasteru analīze. Kā sekundārie dati izmantoti G. Hofštedes kultūras dimensiju rādītāji, korelāciju analīzes veikšanai, savukārt biznesa modeļa izstrādei izmantota A. Ostervaldera un Ī. Pignēra izstrādātā biznesa modeļa izstrādes matrica. Izstrādātā modeļa aprobācijai veikta fokusgrupas diskusija. Pētījumā izmantotās metodes un to izvēles pamatojums veido promocijas darba trešo nodaļu.

Teorētiskais un metodoloģiskais pamats veidots aplūkojot zināšanas un to nozīmi, jauno, augsta nemateriālo aktīvu, organizāciju darbībā un intelektuālā kapitāla jēdzienu izmantojot tādu autoru, kā P. Drakers (Drucker, 1967, 1985, 1992), I. Nonaka (Nonaka, 1991), P. Sendži (Senge, 2006), darbus, raksturojot tūrisma, kā pakalpojumu nozares uzņēmumu darbību un to ietekmējošos faktorus – M. Holu (Hall, 2008, 2009), N. Salazaru (Salazar 2005, 2010), D. Buhali (Buhalis, 2009, 2010), darbus, savukārt pētot kultūru atšķirības, sistematizēšanas modeļus un pieejas kultūru atšķirību pētījumu izmantošanā – G. Hofštedes (Hofstede, 1980, 1989, 2011), I. Reisingeres (Reisinger, 2009), M. Minkova (Minkov, 2011, 2012) darbus. Lai analizētu starptautiskajā tūrisma vidē notiekošos procesus izmantoti aktuālie ANO Pasaules Tūrisma Organizācijas publikāciju dati. Teorētiskās daļas izstrādē, lielākoties, izmantotas zinātniskās publikācijas ar pētījuma tēmu saistītos virzienos starptautiskos žurnālos.

Pētījuma tēmas kontekstā ir analizēta un apkopota zinātniskā literatūra par atsevišķiem ar pētījuma tēmu saistītiem jautājumiem, definīcijām un pētījuma veikšanai izmantotajām metodēm, tai skaitā:

- Organizāciju vadīšanu un vadīšanas izmaiņām (Adams, 2008; Brunsson, 2008; Certo, 2003; Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2013; Drucker, 1967, 1985, 1992; Fells, 2000; Griffin, 1990; Mead, Andrews, 2011; Mintzberg, 2009; Parker, Levis, 1995; Pugh, Hickson, 2007; Savage, 1996; u.c.).
- Intelektuālo kapitālu un augsta nemateriālo aktīvu īpatsvara organizāciju vadīšanu (Adams, Oleksak, 2010; Barney, 1991; Bontis, 2000; Dalkir, 2011; Davenport, 2001; Drucker, 1967;

- Grant, 1996; Griffin, 1990; Meyer, Skaggs, Youndt, 2014; Penrose, 1952; Stewart, 1999; u.c.).
- Biznesa modeļa jēdzienu (Chatterjee, 2013; Kaplan, Norton, 2004; Kraaijenbrink, 2015; Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005; Shi, Manning, 2009; u.c.).
 - Tūrisma kā pakalpojumu uzņēmumu vadīšanas īpatnībām (Drucker, 2003; Gruning, 2012; Hall, 2009; Hall, Coles, 2008; Halloway, 2006; Hill, 1999; Nazila, More, 2012; u.c.).
 - Globalizāciju un tās nozīmi starptautiskās tūrisma vides attīstībā un starptautisku tūrisma uzņēmumu darbībā (Amoroso, Andreeva, 2002; Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2013; Davidson, 1993; Dunning, 2014; Ferry, Santos, 2009; Ghiurco, 2014; Harvey, 2005; Liu, 2003; Reid, 2014; Ritzer, 2004; Salazar, 2005, 2010; u.c.).
 - Kultūru un tās atšķirībām (Douglas, 1996; Frey, 1997; Gesteland, 2012; Gudykunst, 2003; Hofstede, 1980, 1989, 2011; Hooker, 2008; Hoppe, 2004; Hout, 1969; Jandt, 2009; Kluckhohn, 1952; Reisinger, 2009; u.c.).
 - Pētījumu metodēm (Bader, Rossi, 1998; Langford, McDonagh, 2003; Nykiel, 2009; Sekaran, 2011; Veal, 2007, 2011; u.c.).

Pētījuma novitāte:

- Ir izstrādāts starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modelis, kurā gala patērētāja kultūra un tās atšķirības identificētas kā uzņēmuma vadīšanai svarīgas zināšanas, kuras rada uzņēmuma vērtības piedāvājumu.
- Izpētītas gala patērētāju kultūras atšķirības un to ietekme uz apmierinātību ar tūrisma uzņēmuma produktu, piedāvājot kultūras atšķirībās balstītas klientu segmentācijas iespējas.
- Ir analizētas tūrisma uzņēmuma vadīšanas īpatnības, identificējot galvenos organizācijas vadīšanas uzdevumus un vadīšanu ietekmējošos blakus faktorus, īpaši, tūrisma produktu un galamērķi.
- Ir izstrādāts modelis, kurā atspoguļota atsevišķu pakalpojumu sniedzēju, kā arī cilvēkresursu vieta tūrisma uzņēmuma produkta izstrādē.
- Izpētīts tūrisma uzņēmuma produkta apmierinātības novērtējums multi-galamērķa tūrisma produktam un iegūti secinājumi, kuri izmantojami tūrisma uzņēmuma produktu izstrādē.
- Veikta kultūras dimensiju korelāciju analīze un gala patērētāju apmierinātības klasteru analīze, kura raksturo gala patērētāju segmentēšanas iespējas.
- Veiktā pētījuma ietvaros izstrādāti priekšlikumi papildināt *Tūrisma un viesmīlības skaidrojošo vārdnīcu* ar definīcijām *multi-galamērķa ceļojums* un *starptautisks tūrisma uzņēmums*. Multi-galamērķa ceļojumu autors definē kā viena ceļojuma tālākās un nozīmīgākās vietas, bet starptautisku tūrisma uzņēmumu kā vienots materiālo un nemateriālo elementu kopums, kas paredzēts komercdarbības veikšanai divās vai vairākās valstīs.

Promocijas darba praktiskā nozīme – promocijas darba ietvaros pirmo reizi Latvijā pētītas tūrisma pakalpojumu produktu vērtēšanas sakarības kultūras atšķirību kontekstā. Tā kā pētījumā ietverti vairāki galamērķi, tad pētījuma rezultāti ir izmantojami ne tikai Latvijas tūrisma uzņēmumu darbā. Iegūtie rezultāti sniedz priekšstatu par kultūras atšķirību nozīmi dažādu tūrisma nozares uzņēmumu darbībā, gidu un grupu vadītāju, tūrisma uzņēmuma darbinieku komunikācijā ar tūristiem un sadarbības partneriem. Tie ir izmantojami arī tirgus segmentēšanā, balstoties uz patērētāju apmierinātības pētījumā iegūtajiem datiem, ņemot vērā kultūru atšķirības. Saskaņā ar pētījumā iegūtajiem rezultātiem un identificēto kultūras atšķirību nozīmi multi-galamērķa produkta patērētāju apmierinātībā, izstrādāts starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modelis. Modelis ir praktiski izmantojams, skaidrojot tūrisma uzņēmuma darbības galvenos principus, kā arī atsevišķu pakalpojumu sniedzēju un darbinieku nozīmi uzņēmuma vērtības piedāvājuma attīstīšanai. Modeļa universālums ļauj izmantot atsevišķus tā blokus, pētot noteiktus uzņēmuma darbību raksturojošus procesus.

Promocijas darba struktūru veido četras nodaļas, no kurām pirmajā un otrajā nodaļā analizēta zinātniskā literatūra par uzņēmumu vadīšanu, kultūras jēdzienu un kultūras atšķirībām,

trešajā nodaļā izklāstīta pētījuma metodoloģija, bet ceturtajā nodaļā apkopoti autora veiktā pētījuma rezultāti un izklāstīta autora izstrādātā modeļa būtība.

Pētījuma **rezultāti ir aprobēti** tos prezentējot starptautiskās zinātniskās konferencēs, un praktiskās tūrisma nozares konferencēs, publicēti zinātniskie raksti un izstrādātais modelis aprobēts fokusgrupas diskusijā ar tūrisma nozares pārstāvjiem.

Promocijas darba rezultāti ir prezentēti 14 starptautiskās zinātniskās konferencēs Latvijā, Bulgārijā, Grieķijā, Īrijā un Ukrainā:

- 1) International Association of Cultural and Digital Tourism, “3rd International Conference: Tourism, Economy and Heritage in a Smart Economy”, referāts: “Perception of Tourism Operators in Contemporary Business Environment”, 2016.gada 19.-21.maijs, Atēnas, Grieķija.
- 2) Turība University XVI International Scientific Conference “Towards Smart, Sustainable and Inclusive Europe: Challenges for Future Development”, referāts: “Krievijas tūristu ceļošanas paradumi Latvijā”, 2015.gada 29.maijs, Rīga, Latvija.
- 3) International scientific-practical conference “Tourism: Realities and perspectives of stable development”, KNUTE, referāts “Use of Hofstede Dimensiones in Multi-Cultural Tourism Product Quality Evaluation”, 2014.gada 22.-23.oktobris, Kijeva, Ukraina.
- 4) Turība University “XV International Scientific Conference: 10 Years in the European Union”, referāts Ethics codes and management: Latvian tourism practicioner’s perception, 2014.gada 29.maijs, Rīga, Latvija.
- 5) The 56th International Scientific Conference of Daugavpils University, referāts: “Ārvalstu tūristu gidu darba novērtējuma atšķirības un to nozīme starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanā”, 2014.gada 9.-11.aprīlis, Daugavpils, Latvija.
- 6) New Challenges of Economic and Business Development – 2013, University of Latvia International Scientific Conference, referāts “Intercultural Communication in Tourism Product Distribution”, 2013.gada 9.-11.maijs, Rīga, Latvija.
- 7) Travel and Tourism Research Association, European Conference “New Directions: Travel and Tourism at the Crossroads”, referāts ‘Importance of Cultural differences in organized group city sightseeing tour: Riga case”, 2013.gada 17.-19.aprīlis, Dublina, Īrija.
- 8) Riga Technical University 53rd International Scientific Conference Dedicated to the 150th Anniversary and The 1st Congress of World Engineers and Riga Polytechnical Institute / RTU Alumni, referāts “Knowledge and culture in tourism organization management”, 2012.gada 11.-12.oktobris, Rīga, Latvija.
- 9) 2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management Confrence by Alexander Technological Institutue of Thessaloniki, Democritus University of Thrace, Washington State University, University of Aegean, referāts “Tourism Product in Transforming International Tourism Business Environment and Management”, 2012.gada 31.maijs – 3.jūnijs, Korfu, Grieķija.
- 10) Liepājas Universitātes 15. starptautiskā zinātniskā konference Sabiedrība un kultūra: Mainīgais un nemainīgais cikliskumā, referāts “Drošumspējas izpratne un uzņēmējdarbības nozīme tās īstenošanā”, 2012.gada 17.-18.maijs, Liepāja, Latvija.
- 11) The 54th International Scientific Conference of Daugavpils University, referāts: “Kultūras atšķirību nozīme starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanā”, 2012.gada 18.-20.aprīlis, Daugavpils, Latvija.
- 12) School of Business Administration Turība International Scientific Conference “New Values of Tourism and Community Development”, referāts: “Jaunie tirgi, iespējas un produkti tūrismā”, 2011.gada 3.jūnijs, Rīga, Latvija.
- 13) Curent Issues in Management of Business and Society Development – 2011, University of Latvia International Scnietific Conference, referāts: “Impact of

Globalization on International Tourism Business Environemt", 2011.gada 5.-7.maijs, Rīga, Latvija.

- 14) 2nd International Conference for PhD candidates "Economics, Management and Tourism" by South-West University "Neofit Rilski" – Blagoevgrad Faculty of Economics Tourism Department, referāts, "New Dimensiones of Interaction Between International Tourism Business Environment and Intercultural Communication", 2011.gada 6.-8.maijs, Duni, Bulgārija.
- 15) 53.Starptautiskā zinātniskā konference "Organization and Management Processes in Contemporary Society", referāts "Intercultural Communication and International Tourism Business Environment", 2011.gada 13.-15.aprīlis, Daugavpils, Latvija.

Darba rezultāti atspoguļoti 12 zinātniskajās publikācijās:

- 1) Lingeberziņš, Ē. (2016). Perception of tourism operators in contemprary business environment. Raksts iesniegts publicēšanai rakstu krājumā *Journal of Cultural Tourism and Digital Tourism*. **Datu bāze: Springer.**
- 2) Lingeberziņš, Ē., Koluža K. (2015). Krievijas tūristu ceļošanas paradumi Latvijā. *XVI International Scientific Conference proceedings*, Issue XVI, ISSN 1691-6069.
- 3) Lingeberziņš, Ē. (2014). Use of Hofstede dimensions in multi-cultural tourism product quality evaluation. KNUTE Conference abstract proceedings. ISBN 978-966-629-696-5.
- 4) Vēvere, V., Lingeberziņš, Ē. (2014). Ethics codes and management: Latvian tourism practicioner's perception. *XV International Scientific Conference proceedings: 10 Years in the European*, Issue 15.
- 5) Lingeberziņš, Ē. (2013). Intercultural Communication in Tourism Product Distribution. *New Challenges of Economic and Business Development – 2013*. Riga, Latvia, 385.-396.lpp, ISBN 978-9984-45-715-4.
- 6) Lingeberziņš, Ē. (2013). Knowledge and culture in tourism organization management. *Economics and Business*, Vol.26, 78.-84.lpp., ISSN: 2256-0394. **Datu bāze: EBSCO, CSA/ProQuest, VINITI.**
- 7) Lingeberziņš, Ē., Aņiskoveca, S. (2013). Importance of Cultural Differences in Organized Group City Sightseeing Tour: Riga Case. *New Directions: Travel and Tourism and the Crossroads, TTRA Dublin, Europe Chapter Conference*, Dublin, Ireland.
- 8) Zariņa, V., Strēle, I., Fogelmanis, K., Lingeberziņš, Ē. (2012). The Understanding of Resilience and the Role of Entrepreneurship in its Implementation. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, Vol.4, No.2, ISSN 1309-8063. **Datu bāze: EBSCO, ProQuest, The International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Ulrich's Periodicals Directory, ASOS, DOAJ, Open Science Directory.**
- 9) Vīra, R., Lingeberziņš, Ē., Strēle, I., Fogelmanis, K. (2012). National identity in Latvia for effective place marketing. *West East Journal of Social Sciences-December 2012*. ISSN 2166-7918. **Datu bāze: J-Gate, Journalseek, Index Copernicus International.**
- 10) Lingeberziņš, Ē. (2012). Tourism product in transforming international tourism business environment and management, *2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management Conference proceedings*, Corfu, 2012. ISBN 978-960-287-139-3.
- 11) Lingeberziņš, Ē. (2011). New Dimensions of Interaction Between International Tourism Business Environment and Intercultural Communication. *Second International Conference for PhD Candidates on Economics, Management and Tourism proceedings*. Dyuni, Bulgaria. 323.-331.lpp, ISSN 1314-3557.

- 12) Lingeberziņš, Ē. (2011). Impact of Globalization on International Tourism. *Current Issues in Management of Business and Society Development. International Conference proceedings*. Riga: LU 430.-439. ISBN 978-9984-45-348-4.
- 13) Lingeberziņš, Ē. (2011). Intercultural Communication and International Tourism Business Environment. *Proceedings of the 53rd International Scientific Conference of Daugavpils University*. Daugavpils: Daugavpils Universitātes Akadēmiskais apgāds "Saule", ISBN 978-9984-14-663-8.
- 14) Lingeberziņš, Ē. (2011). Cross-cultural Communication Challenges and International Tourism Business Environment. *Management of Organizations: Systematic Research: 2011:59*. ISSN 1392-1142. **Datu bāze: EBSCO, ProQuest, CEEOL, Lituanistika, VINITI.**

Pētījuma rezultāti prezentēti arī sekojošās praktiskās konferencēs un semināros:

- 1) 2016 – Seminārs uzņēmējiem – tūrisma produktu veidošana, projekta “Hanzas vērtības ilgtspējīgai sadarbībai (HANSA) ietvaros, 2016.gada 23.marts, Cēsis. Prezentācija “Kā rodas tūrisma produkts”.
- 2) 2013 - Enjoy the Hansa route through Latvia, Estonia and Russia, ENPI Cross Border Cooperation Program, annual event, June 10th, 2013, Sigulda. „Via Hansa Hanseatic Lifestyle”, presentation “*Potential of the Brand “Hansa”*”.
- 3) 2013 - Project „Via Hanseatica” seminars for entrepreneurs, April 9th, 2013, Valka. „Development of tourism product for international markets”.
- 4) 2013 – Balttour, Russia-Baltic cultural tourism forum, February 6th, 2013, Riga. „Cultural dimensions and their application in tourism product development”.
- 5) 2011 – Baltic International Summer School 2011 course: Learn and Experience Baltics: Nature, Culture and Spa Tourism”, lecture “Approach and Experience Marketing Baltic States”, July 31st – August 14th, Valmiera, Latvija.
- 6) 2011 - EU Strategy for The Baltic Sea Region Tourism, Common Future For Baltic Tourism I, Flagship Project 12.7 - Attract tourists to rural areas especially the coastal ones May 12th, 2011, Turku. „Bike and Hike The Balticsm, Case of Activity Baltic Tourism”.

1. Tūrisma uzņēmumi un to vadīšanas īpatnības

Pirmajā nodaļā autors analizē zinātnisko literatūru par organizāciju vadīšanu. Pētīta zināšanu nozīme uzņēmumu vadīšanā, īpašu uzmanību pievēršot tūrisma uzņēmumiem kā augsta nemateriālo aktīvu organizācijām. Tūrisma uzņēmuma vadīšanu autors aplūko globalizācijas procesu kontekstā, pētot starptautiskās tūrisma vides izmaiņas, kuras nosaka nepieciešamību meklēt jaunus tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeļus. Kā būtisku vadīšanas izmaiņas noteicošu komponenti autors identificē kultūras atšķirību nozīmi tūrisma produkta veidošanā un pārdošanā un starpkultūru komunikāciju tūrisma uzņēmuma vadīšanā. Pētot intelektuālā kapitāla un zināšanu nozīmi, autors pievērš uzmanību arī zināšanu pārvaldībai un zināšanu darbiniekiem, kā augsta nemateriālo aktīvu organizāciju veidojošiem elementiem. Ņemot vērā darba mērķi, aplūkots biznesa modeļa jēdziens, biznesa modeļa izveides galvenie posmi un izvērtētas zinātniskajā literatūrā analizētās modeļu izstrādes alternatīvas.

Zināšanu nozīme uzņēmumu konkurētspējas nodrošināšanai kalpo par pamatu ne tikai zināšanu pārvaldībai (Davenport, Prusak, 1998; O'Dell, Hubert, 2011), bet arī zināšanās balstīta uzņēmuma teorijās (Grant, 1996). Zināšanu vadības uzdevums ir veicināt informācijas un zināšanu augšanu, kā arī vērtības radīšanu, izmantojot sistēmisku piepūli (O' Dell, Hubert, 2011: 2). Ņemot vērā zināšanu faktiskos īpašniekus – cilvēkus, T.Davenports un V.Prusaks, norāda, ka globālās ekonomikas laikmetā zināšanas var būt uzņēmuma lielākā konkurētspējas priekšrocība (Davenport, Prusak, 1998: 13). Autoru vērtējumā zināšanu priekšrocība vienlaikus ir arī ilgtspējas priekšrocība (Davenport, Prusak, 1998: 17).

Identificējot zināšanas kā organizācijas resursu 20.gadsimta 80-to gadu beigās, 90-to gadu sākumā attīstījās pavisam jauna pieeja aplūkojot organizācijas – „zināšanās balstīta uzņēmumu teorija”. P. Sendži (Senge, 2006:4) 1990.gadā definējot veiksmīgas organizācijas pastāvēšanas priekšnoteikumus, definē organizāciju kas mācās (*learning organization*).

Aplūkojot pieaugošo globālo nenoteiktību, 1991.gadā I. Nonaka raksturojot ekonomiku, uzsver, ka “vienīgā noteiktība ir nenoteiktība, vienīgais drošais ilgtspējīgas konkurētspējas priekšrocības avots ir zināšanas. Kad tirgi mainās, tehnoloģijas izplatās, konkurentu kļūst vairāk un produkti noveco gandrīz vienas nakts laikā, tāpēc par veiksmīgiem uzņēmumiem kļūst tie kuri nepārtraukti rada zināšanas un tās ātri ievieš jaunās tehnoloģijas un produktos” (Nonaka, 1991: 96).

Pieaugot zināšanu nozīmei organizācijā, individuālo darbinieku zināšanas un to vadība ir ieguvusi pavisam jaunu nozīmīguma līmeni, kurā individuālās zināšanas kļūst par organizācijas zināšanām un kur uzņēmumu vadības līmenī tiek ietverta organizācijas un organizācijas zināšanu pārvaldība (Nemcek, Kocmanova, 2011: 572). K. Dalkirs norāda, ka ir identificējami četri galvenie faktori, kas nosaka nepieciešamību īstenot zināšanu pārvaldību organizācijas darbā (Dalkir, 2011: 22-23): uzņēmējdarbības globalizācija un visaptveroša organizāciju tapšana par globāliem; pastāv nepārtraukta nepieciešamība darīt vairāk un ātrāk; darbaspēkam kļūstot mobilākam, tiek radītas problēmas organizācijas zināšanu nepārtrauktībai un tiek noteikta nepieciešamība pēc pastāvīgi jauna zināšanu darbaspēka piesaistes organizācijā; tehnoloģiskās iespējas nosaka nepārtrauktas sasniedzamības nepieciešamību un reaģēšanas ātrumu.

Dažādu autoru skaidrojumos par mūsdienu organizācijas jēdzienu, pastāv minimālas atšķirības. Šos skaidrojumus vieno organizācijas darbinieku zināšanas, zināšanu kā resursa interpretācija un zināšanu un nemateriālo resursu izmantošana organizācijas mērķa sasniegšanai. Jauna tipa organizācijas rašanās maina ne tikai pašas organizācijas, bet sabiedrību kopumā, radot jauna veida sabiedrību, kurā galvenais sabiedrības rīcībā esošais resurss gan indivīdiem, gan ekonomikai kopumā ir zināšanas (Drucker, 1992: 95).

M. Adamsa, izmantojot L. Edvinsona un M. Malones intelektuālā kapitāla strukturēšanas modeli (Edvinsson, Leif, 1997), arī zināšanas, kas ir galvenais resurss, strukturē trīs veidos, kā tās tiek ietvertas organizācijā (Adams, 2008: 191-192; Adams, Oleksak, 2010): **cilvēkkapitāls** (Bontis, Keow, Richardson, 2000:87), **strukturālais kapitāls** (Nezam, Ataffar, u.c., 2013; Bontis, Keow, Richardson, 2000: 88), **attiecību kapitāls** (Bontis, Keow, Richardson, 2000: 87),

ārējā tīklošanās kapitālā un zīmolvedībā. Savukārt K. Kabelle un T. Kekale pieeju intelektuālā kapitāla definēšanā balsta organizācijas, sociālā un cilvēkkapitālā, turklāt, sociālais kapitāls ir balstīts struktūrā (tīklošanās) un attiecībās (attiecību kvalitātē) (Cabelle, Kekale, 2007). Augsta nemateriālo aktīvu organizācijās, īpaši nozīmīgs ir tieši cilvēkresursu kapitāls – darbinieki, kuri atrodas nepārtrauktā zināšanu ieguves un uzkrāšanas procesā un kuru darba produktivitāte ir tieši atkarīga no tiem piemītošajām zināšanām (Nishikawa, 2011:115).

Autors, aplūkojot zinātnisko literatūru, balstās uz M. Vitzela vadīšanas izmaiņu dimensiju, aplūkojot trīs galvenās pieejas, kā var tikt uzlūkota vadīšanas izpratnes un satura mainība. M. Vitzels, pētot vadīšanas izcelsmi un vēsturisko attīstību un aplūkojot vadīšanas izmaiņas, norāda uz galveno izmaiņu dimensiju, izdalot:

pirmkārt, informācijas un komunikācijas tehnoloģiju attīstību;

otrkārt globālās ekonomikas un integrācijas izaugsmi;

treškārt, diskusiju par resursu pieejamību, to izmantošanu un izmantošanas ilgtspējīgu plānošanu (Witzel, 2012: 220).

Aplūkojot gan V. Bennis (Bennis, 1978), gan M. Vitzela (Witzel, 2012) un Č. Sevidža (Savage, 1996) un citu autoru darbus, autors secina, ka galvenās vadīšanas izmaiņas ir cieši saistītas ar jauna veida zināšanām, kuras organizācijām ir nepieciešamas. Aplūkojot atšķirības starp tradicionālām un mūsdienu organizācijām, kuras raksturo intelektuālā kapitāla nozīme, iespējams identificēt atšķirības (skat. 1.tabulu), kuras raksturo vadīšanas funkciju mainību mūsdienu organizācijās.

1.tabula

Vadīšanas funkciju salīdzinājums tradicionālās un zināšanu organizācijās

Vadīšanas funkcija	Tradicionālas, materiālā kapitāla organizācijas	Mūsdienu, intelektuālā kapitāla organizācijas
Plānošana	Veicamo darbu plānošana balstīta lēmumu pieņemšanā par ražošanas iekārtu izmantošanu, saražotās produkcijas izplatīšanu, darba organizēšanu	Intelektuāla resursa piesaiste veicamo darbu izpildei un mērķu sasniegšanai, zināšanu pārnese organizācijā, nodrošinot zināšanu izplatīšanu organizācijā; plānošana tiek pakārtota nemateriālo aktīvu izmantošanai
Organizēšana	Darba organizēšana paredz uzdevumu došanu darbiniekiem, darbu izpildei, izmantojot organizācijas rīcībā esošās ražošanas iekārtas, materiālos aktīvus	Uzdevumi nereti netiek doti, bet tiek definēti organizācijas iekšienē, intelektuālā kapitāla turētājiem iesaistoties to definēšanā; organizēšana notiek izmantojot ārējo strukturālo kapitālu
Vadīšana	Paredz darbinieku aktivizēšanu darba veikšanai, izmantojot organizācijas rīcībā esošos materiālos resursus; tiek dotas skaidras, izpildāmas norādes darba veikšanai, izmantojot divvirziena, vertikālu komunikāciju	Paredz intelektuālo darbinieku vadīšanu, izmantojot divvirziena komunikāciju, viedokļa apmaiņu; vadīšana iespējama motivējot nemateriālo aktīvu turētājus iesaistīties organizācijas darbā, tās mērķu sasniegšanai
Kontrolēšana	Paveiktā darba novērtēšana iespējama skaitot saražotās produkcijas apjomu, tā ir viegli izmērāmā	Kontrolēšana ir apgrūtināta, jo intelektuālo darbinieku paveiktā darba rezultāti nav tūlītēji novērtējami, sverami vai izmērāmi;

Autora veidots, balstoties uz Drucker, 1967, 1992, Nonaka, 1991, Grant 1996

Autors secina, ka mūsdienu organizācijas vadīšanas saturu un organizācijas darbību ietekmē gan **zināšanas kā uzņēmuma resurss**, gan nemateriālie aktīvi, kas veido **intelektuālo kapitālu**. Turklāt, katras konkrētas nozares specifiskajām zināšanām un intelektuālā kapitāla saturam atšķiroties, organizācija, kuru raksturo augsts nemateriālo aktīvu īpatsvars, darbojas attiecīgās nozares ietekmētos apstākļos. Tehniskajās zinātnēs, kur modeļa jēdziens ir aplūkots visbiežāk, tas tiek definēts kā teorijas interpretācija (Kuhne, 2005), interpretācijas funkciju (Weiss, D'Mello, 1997), reprezentējošu miniatūru, kurš skaidro, kā uzņēmums strādā (Magretta, 2002). Visbiežāk ar biznesa modeli tiek saprastas biznesa arhitektūra, dizains, paraugs, plāns, metode, pieņēmums vai apgalvojums (Morris, Schindehutte, Allen, 2005: 726), ar kuras palīdzību tiek aplūkots uzņēmuma vērtības piedāvājums, ekonomiskā darbība, sadarbības partneru tīkls, iekšējās aktivitātes, mērķa tirgi, ieņēmumu avoti un produkti (Morris, Schindehutte, Allen, 2005:727). Biznesa modelis, savā būtībā ir vairāk konceptuāls modelis, nevis finansiāls, kurš definē, kā organizācija rada un piegādā vērtību patērētājiem un tā pamatus veido tirgus segmentēšana un vērtības piedāvājuma radīšana katram segmentam (Teece, 2010).

A. Ostervalders un Ī. Pignērs ir izstrādājuši vispatverošāko un šobrīd visplašāk izmantojamo biznesa modeļu izstrādes rīku (*business model canvas*) (Euchner, Gangluy, 2014), ar kura palīdzību radītie biznesa modeļi palīdz satvert, vizualizēt, izprast, komunicēt un dalīties ar uzņēmuma biznesa loģiku (Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005: 7). Biznesa modeļu bāzes izstrādes pamatus veido 9 galvenie bloki, kuri pakārtoti galvenajam biznesa modeļu uzdevumam – uzņēmuma piedāvātās preces vai pakalpojuma vērtības radīšanai. Modeļa 9 bloki ir savā starpā saistīti, tādējādi aptverot visu biznesa modeļa izstrādes sistēmu (MaRS, 2012; Osterwalder, Pigneur, 2009: 44). Definētie bloki ir: klientu segmenti, vērtības piedāvājums, komunikācijas kanāli, klientu segmenti, klientu attiecības, ienākumu plūsma, galvenie resursi, galvenās aktivitātes (nodrošinot izveidota modeļa funkcionēšanu), galvenās partnerības (ar piegādātājiem), izmaksu struktūra (Osterwalder, Pigneur, 2009).

Tā kā tūrisma uzņēmumi ir vieni no redzamākajiem un attīstītākajiem pakalpojumu nozares uzņēmumiem, to vadīšanu raksturo vispārīgie pakalpojumu nozares vadīšanas principi, kurus pamatā izsaka īpašumtiesību maiņas neesamība. Interese par pakalpojumu nozares uzņēmumu vadīšanu ir radusies un attīstījusies vienlaikus ar interesi par pakalpojumu mārketingu. Pakalpojuma nozari raksturo tās „ražošanas un patērēšanas vienlaicīguma redzējums” (Blois, 1983: 254). Sākot ar 20-tā gadsimta 70-to gadu beigām, pieaugot pieprasījumam pēc dažāda veida pakalpojumiem, ir novērota strauja pakalpojumu nozares uzņēmumu rašanās. Šādu uzņēmumu rašanās radīja jautājumus par pakalpojuma nozares uzņēmumu vadīšanas specifiku.

Nemot vērā pakalpojuma kā nemateriāla produkta īpatnību kā „pakalpojuma-dominantes loģiku” (Vargo and Lusch, 2004), pakalpojums tiek definēts kā „specializētu kompetenču (zināšanas un prasmes) piemērošana rīcībā, procesos un sniegumā pašas organizācijas, vai citas organizācijas labā” (Ford, Bowen, 2008: 225). R. Fords un D. Bovens, izdala septiņas pakalpojuma atšķirības, tās salīdzinot ar izpratni par materiālu preci.

Starptautiskā tūrisma ieņēmumi un starptautisko tūristu skaita dinamika ir stabili pozitīva (UNWTO 2010, 2011, 2012, 2013, 2015, 2016), atspoguļojot tūrisma starptautisko attīstību. Šāda attīstība maina tūrisma uzņēmumu vadīšanu, paredzot vadīšanas funkciju īstenošanu pāri nacionālām robežām (Certo, 2003: 98; Mead, Andrews, 2011). Galvenās starptautiska uzņēmuma vadīšanas atšķirības nosaka specifisko zināšanu nepieciešamību un tās var tikt iedalītas: ar uzņēmējdarbības vidi saistītās zināšanas, kultūras atšķirības un to ietekme uz uzņēmējdarbības vidi, konkurences vide (Business Encyclopedia, 2nd ed.).

Tūrisma uzņēmumu starptautiskā attīstība ir cieši saistīta ar globalizācijas ietekmes pieaugumu, un to raksturo mainīga globālā situācija, kurā uzņēmumiem nākas strādāt arvien sarežģītākos apstākļos. Uzņēmumu attīstību raksturo neziņa un neskaidrība, kura paredz, ka iepriekš pastāvējušās sistēmas un rutīnas vairs nav spēkā (Gergs, Trinczek, 2008: 144). L. Bēseleja un K. Kūpers, pētot zināšanu nozīmi tūrisma uzņēmuma vadīšanā, norāda uz būtisku aspektu: pastāvot augstai globālai konkurencei, tūrisma galamērķu uzdevums ir būt inovatīviem,

lai saglabātu savas pozīcijas tirgū. Būtisks priekšnosacījums sekmīga uzdevuma veikšanai ir zināšanu iegūšanai, dalīšanai un izmantošanai ikdienas darbībā (Beesley, Cooper, 2008).

K. Halovejs, raksturojot tūrisma nozares darbības pamatprincipus, norāda uz diviem galvenajiem elementiem, kas veido tūrisma nozares pamatus – tūrists un tūrisma produkts. Tūrisma produkta komplicētību raksturo paredzamo pircēju nespēja to pārbaudīt pirms pirkuma veikšanas” (Halloway, 2006: 8). P. Kotlers produktu definē kā jebko, kas var tikt piedāvāts tirgus uzmanībai, pirkšanai, lietošanai, patērēšanai, lai apmierinātu kādu vēlmi vai vajadzību (Kotler, 1984: 463).

M. Hols un A. Levs, lai definētu tūrisma produktu, to aplūko, definējot pakalpojumu un to izmantošanu. „Pakalpojumi ir nemateriāli, tā ir pieredze un pat ja cilvēkiem ir iespēja paturēt atgādinājumus suvenīru un fotogrāfiju veidā, pakalpojums primāri rada pieredzi. Pieredze var tikt uzkrāta tikai cilvēku prātā” (Hall, Lew 2009).

Pētījuma kontekstā, autors, aplūkojot **tūrisma produktu**, atsaucas uz tūrisma biznesa produktu (Hall, 2009), to saprotot kā tūrisma uzņēmuma veidotu produktu, kurš pieejams noteiktā galamērķī. Lai raksturotu tūrisma produktu, kurš tiek sagatavots, izmantojot vairākus galamērķus vienlaikus, to definē kā **multi-galamērķa tūrisma produktu**.

Atsaucoties uz M.Hola, A.Leva un K.Haloveja skaidrojumu par tūrisma produkta vietu tūrisma uzņēmuma vadīšanā, autors uzskata, ka ir pamatojama tūrisma produkta jēdziena ietveršana hipotēzē un izvirzītie hipotēzes trīs apakšpunkti ir tieši pakārtojami tūrisma produkta jēdzienam.

Tūrisma produkta specifiskais raksturs arī nosaka tūrisma uzņēmuma vadīšanas īpatnības un riskus ar ko tūrisma uzņēmumam var nākties saskarties kvalitātes novērtēšanā un atgriezeniskās saites veidošanā ar uzņēmumu. Tūrisma produkta gala patērētāju (tūristu) apmierinātība, līdzās priekam, sūdzībām, izglītībai un prasmju pilnveidei, ir tūristu uzvedības iznākums, kuru saprotot un izpētot, iespējams pilnveidot tūrista pieredzi tam esot galamērķī (Page, 2007). Pieaugot konkurencei visās sfērās, organizācijām liek meklēt iespējas piedāvāt saviem klientiem labākus pakalpojumus, par zemākām cenām. Klientu uzticība, apmierinātība un lojalitāte ir priekšnosacījumi organizācijas rentabilitātei mūsdienu apstākļos (Duman, Kozak, 2009: 145).

Sākot ar 20.gadsimta 90.tajiem gadiem, patērētāju apmierinātības pētījumiem tūrismā ir tendence pieaugt, kas skaidrojama ar vispārēju starptautiskā tūrisma attīstību pasaulē. Tūrisma patērētāju apmierinātības pētījumos, galvenokārt, tiek runāts par dažādām patērētāju atšķirībām, tiecoties skaidrot to izcelsmi. D. Šadē un J. Matsons, pētot patērētāju apmierinātību tūrismā, norāda uz nepieciešamību aplūkot vairākus mainīgos vienlaikus, tādejādi iegūstot pilnīgāku priekšstatu par patērētāju apmierinātību, saņemot tūrisma produktu (Chadee, Mattson, 1996). Šī pieeja tiek izmantota arī citu autoru pētījumos (Kim, Brown, 2012). Tieši kultūra, ņemot vērā to atšķirību daudzveidību, tirgus un mārketinga segmentācijas attīstības pirmsākumos tika uzskatīta par vienu no komplicētākajiem vadītājiem risināmajiem uzdevumiem, (Hawkins, Best, Coney, 1989: 52).

Ņemot vērā vadīšanas izmaiņas, kuras raksturo gan izpratnes izmaiņas par resursiem, gan globālā integrācija, gan informācijas un komunikācijas tehnoloģiju nozīme, kā to apraksta M. Vitzels (Witzel, 2012), kā arī makroekonomisko spēku nozīme biznesa modeļu izstrādē, kā to identificē A. Ostervalders un I. Pignērs (Osterwalder, Pignueur, 2013), kā arī zināšanu un intelektuālā kapitāla nemateriālais raksturs, arī globalizācijas satvara izpratnei ir būtiska nozīme, pētot mūsdienu organizāciju vadīšanas mainību. Globalizācija ir stimulējusi globālo integrāciju, un tās izpausmes ir skaidri redzamas starptautiskajā tūrismā un ietekmē tūrisma uzņēmumu vadīšanu (Dunning, 2014; Ghiurco, 2014). Sistemātiski pētot globalizāciju raksturo galvenie aspekti, kurus mēdz dēvēt arī par globalizācijas dimensijām vai diskursiem (Sae, 2005). Tie kompleksi atspoguļo globalizācijas un tās radīto procesu kompleksas analīzes modeļus: **politisko, ekonomisko, tehnoloģisko un sociālo**. Dimensiju apzināšana sniedz iespējas vērtēt globalizācijas procesu, ņemot vērā tā dažādās ietekmes iespējas (Schmidt, Conaway, Easton, Wardrope, 2007).

Autors secina, ka globalizācija kā vispatverošs process, kurš sevī ietver ekonomiskas, politiskas, tehnoloģiskas un sociālas pārmaiņas, pamato nepieciešamību definēt starptautiskus tūrisma uzņēmumus – uzņēmumus, kuri piedāvā savu produktu divās vai vairākās valstīs. Tā kā tūrisma, kā pakalpojumu nozares uzņēmumam, darbības uzsākšanai citā valstī nav obligāti nepieciešams veikt tiešas investīcijas ražošanas resursos, tai skaitā biroja atvēršanai, uz tūrisma uzņēmumiem, kuri balstoties uz sadarbības līgumiem ar piegādātājiem (atsevišķiem pakalpojumu sniedzējiem) sagatavo savu produktu, nevar tikt attiecināms multinacionāla uzņēmuma jēdziens (Hill, Jones, 2004; Kogut, 2001; Mead, Andrews, 2011), autors promocijas darba ietvaros izmanto terminu starptautisks tūrisma uzņēmums un priekšlikumu daļā, balstoties uz zinātniskās literatūras apskatu, piedāvā papildināt *Tūrisma un viesmīlības terminu skaidrojošo vārdnīcu* ar attiecīgo terminu *starptautisks tūrisma uzņēmums* – vienots materiālo un nemateriālo elementu kopums, kas paredzēts komercdarbības veikšanai divās vai vairākās valstīs.

Veicot zinātniskās literatūras apskatu, lai raksturotu tūrisma uzņēmuma vadīšanas specifiku, autors 1.nodaļas ietvaros iegūst vairākus secinājumus. Iegūtie secinājumi daļēji vai pilnībā pamato promocijas darba izvirzītās tēzes. Izvirzītās trešā, ceturtā un piektā daļēji pamato 1.nodaļas zinātniskās literatūras apskata secinājumi, jo tā kā šajās izvirzītajās tēzēs ietverta kultūras atšķirību nozīme, to pamatojums atrodams promocijas darba otrajā nodaļā, kura veltīta kultūras jēdziena izpratnei un kultūras atšķirību nozīmes skaidrojumam starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanā.

- 1) Tūrisma uzņēmuma vadīšanas galvenie determinanti ir augsta nemateriālo aktīvu īpatsvara organizāciju vadīšanas galvenie elementi. Augsta nemateriālo aktīvu īpatsvara organizāciju vadīšanu nosaka nemateriālo aktīvu, kas izsakāmi kā zināšanas un intelektuālais kapitāls, iegūšana un izmantošana organizācijas mērķu sasniegšanai. Secinājums pamato autora promocijas darbam izvirzīto pirmo un otro tēzi.
- 2) Augsta nemateriālo aktīvu īpatsvara organizāciju vadīšana paredz daudz lielāku darbinieku neatkarību, kas ir priekšnoteikums zināšanu iegūšanai un nodošanai organizācijai. Tās raksturo katra individuālā organizācijas darbinieka atbildība par organizācijas konkurētspēju, piedāvājot vērtības piedāvājumu. Secinājums pamato autora promocijas darbam izvirzīto otro tēzi.
- 3) Tūrisma, tāpat kā citu augsta nemateriālo aktīvu īpatsvara organizāciju vadīšanā izmantojami biznesa modeļi. Neskatoties uz to, ka biznesa modeļa jēdziens ir salīdzinoši jauns vadībzinātnes jēdziens, tas piedāvā plašas iespējas organizāciju vadīšanas pilnveidošanā. Secinājums pamato autora promocijas darbam izvirzīto piekto tēzi.
- 4) Tūrisma uzņēmuma vadīšana ir pakārtota tūrisma produkta izstrādei. Tūrisma produkts, dažādiem uzņēmumiem var būt atšķirīgs (sākot ar pakalpojuma produktu, līdz multigalamērķa produktam). Produkta izstrāde notiek izmantojot zināšanas, kuras ir gan organizācijas pilna laika darbiniekiem, gan piesaistītajiem darbiniekiem. Secinājums pamato autora promocijas darbam izvirzīto otro tēzi.
- 5) Tūrisma uzņēmumu darbība starptautiskā darbība paredz starpkultūru komunikācijas nozīmi uzņēmuma vadīšanā, kas vienlaikus ir nepieciešama, veidojot uzņēmuma strukturālo un attiecību kapitālu. Turklāt, globalizācijas kontekstā tūrisma uzņēmumu darbība kļūst arvien starptautiskāka. Secinājums pamato autora promocijas darbam izvirzīto ceturto tēzi.
- 6) Gala patērētāja vēlmju un prasību izpratni raksturo gala patērētāja apmierinātība ar tūrisma uzņēmuma produktu, kurš tiek veidots izmantojot uzņēmuma cilvēkkapitālu, strukturālo kapitālu un attiecību kapitālu. Tūrisma uzņēmuma produkta izstrāde var tikt pakārtota gala patērētāja kultūrai. Secinājums pamato autora promocijas darbam izvirzīto otro un ceturto tēzi.

Mainoties starptautiskā tūrisma tirgum, starptautisku tūrisma uzņēmumu vadīšanā ir vērojamas izmaiņas un tās paredz starpkultūru komunikācijas integrāciju uzņēmuma vadīšanā. Starptautiskā tirgus dažādošanās nosaka nepieciešamību pētīt kultūras nozīmi uzņēmumu vadīšanā, produktu izstrādē un komunikācijā ar klientiem, sadarbības partneriem un piegādātājiem.

2. Kultūras jēdziena izpratne starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanā

Otrajā nodaļā autors aplūko kultūras jēdzienu, kultūras un uzņēmējdarbības vadības mijiedarbības kontekstā. Šajā nodaļā autors, analizējot zinātnisko literatūru, skaidro kultūras atšķirību būtību un kultūras atšķirības kā īpašas zināšanas, kuras izmantojamas uzņēmējdarbībā.

R. Frejs vērtības definē kā apgūtas, relatīvi izturamas, emocionāli uzlādētas, epistemoloģiski balstītas un morāli pārstāvētus vispārinājumus, kas atvieglo spriešanu un sagatavo rīcībai (Frey, 1997: 19). T. Davenport un L. Prusaks, analizējot zināšanu nozīmi mūsdienu organizācijā, īpašu uzmanību velta efektīvai zināšanu pārnesei, kas organizācijā notiek patstāvīgi, neatkarīgi no vadītāja gribas (Davenport, Prusak, 1988:88).

Balstoties paradigmā, kas paredz kultūras nozīmes esamību uzņēmējdarbībā un citos sociālās mijiedarbības procesos, pastāv atšķirīgas izpratnes par pieeju šo mijiedarbības procesu pētniecībā. Literatūrā ir identificējamās vairākas pieejas, kas aplūko kultūru mijiedarbību. Balstoties uz I. Reisingeres (Reisinger, 2009), V.Gudikunsta (Gudykunst, 2002, 2003), P. Olsona (Olson, 2010), M. Lustiga un J. Kosteres (Lustig, Koester, 2012), Dž. Neulīpa (Neuliep, 2006) u.c. autoru piedāvātu kultūru mijiedarbības modeļu pētīšanu, atšķirīga mijiedarbība tiek aplūkota, pētot kultūras atšķirīgas izpausmes dažādā kultūrā; komunikācija, kā interaktīva mijiedarbība starp atšķirīgu kultūru pārstāvjiem; kultūras atšķirību vadība kā uzņēmējdarbības forma, ietverot pakalpojumu mārketingu; starpkultūru komunikācija kā uzņēmējdarbības elements, to aplūkojot biznesa sarunu perspektīvā, kā komunikācijas rīku starptautiskā vidē, organizācijas mērķu sasniegšanai.

Atšķirībā no tradicionālām organizācijām, zināšanu organizācijas komunikāciju raksturo tās izplatība dažādos organizācijas līmeņos, un ar komunikāciju organizācijā saskaras praktiski visi organizācijas darbinieki. (Denning, 2011: 152). P. Makdugala un B. Oviats definē starptautisku uzņēmējdarbību kā inovatīvu, proaktīvu, risku izaicinošu rīcību, kura plešas pāri robežām un kuras nolūks ir radīt uzņēmumos vērtību (McDougal, Oviatt, 2000: 903). Tās darbību raksturo nepieciešamība izprast patērētāju gaumi un izvēli, kura atšķiras, ņemot vērā patērētāju izcelsmes valsts vēsturi un kultūru (Hill, Jones, Galvin 2004: 268).

Tūrisma kontekstā starpkultūru komunikācija ir vērojama tūristam sastopoties ar namatēvu no svešas kultūras un viesā-saimnieka attiecībās - saimniekam sastopoties ar tūristiem no citas kultūras (Reisinger, 2009: 167). Šīs sastapšanās rezultātā namatēvs cenšas saprast, ko vēlas tūrists, lai tam piedāvātu produktus, ko tas vēlas, savukārt tūrists komunicē savas vēlmes namatēvam, lai saņemtu produktu, ko tas vēlas. Šādā skatījumā, starptautiskā tūrismā ir identificējami vairāki starpkultūru mijiedarbības posmi, kuri pastāv starp dažādiem tūrisma uzņēmumiem un gala patērētāju.

Kultūru sistematizēšana ir priekšnoteikums, lai veiktu tālāku kultūras nozīmes novērtēšanu un izmantošanu starpdisciplināros pētījumos. G. Hofštēde uzsver, ka caur kultūru indivīdi un sabiedrība nosaka robežas ikdienas kārtībai, radot tādas kategorijas kā labs vai slikts, pareizs vai nepareizs un līdzīgas. (Hofstede, 1989). G. Hofštēdes veikums, sistematizējot kultūru, ir bijis būtisks priekšnoteikums, atvieglojot globālas uzņēmējdarbības vides un komunikācijas telpas veidošanās procesu izpratni. Kā norāda M. Minkovs un G. Hofštēde analizējot G. Hofštēdes doktrīnas attīstību, ir piecas galvenās priekšrocības, kas raksturo šī modeļa izmantošanu (Minkov, Hofstede, 2011):

- Līdz G. Hofštēdes kultūru dimensiju izmantošanai kultūras atšķirību vērtēšanā, kultūra ļoti bieži tika uzskatīta par vienu mainīgo, un, identificējot atšķirību starp divām kopienām, nācijām vai etniskajām grupām, tās netika interpretētas, atzīstot, ka atšķirības nosaka kultūra;
- Mainīgie, kas tiek izmantoti modeļi, tiek korelēti starp nācijām, nevis indivīdiem vai organizācijām, tādejādi padarot modeli universāli pielietojamu;
- Modelis identificē galvenās problēmas, kuras ir tipiskas visām sabiedrībām, tās raksturojot kā četras galvenās kultūras dimensijas;
- Identificētās dimensijas ir stabilas un, neskatoties uz pārmaiņām vairākās Rietumu sabiedrībās, ir redzams, ka to mainība ņemta vērā vairāk kā 30 gadus ilgā laika periodā;

- Tika identificēts, ka nacionālā kultūra ir izmantojama organizācijas uzvedības, vadības filozofijas, prakses un sabiedrības vadībā kopumā.

Otrās nodaļas zinātniskās literatūras analīzē iegūtie secinājumi pamato autora promocijas darbam izvirzīto trešo, ceturto un piekto tēzi, kā arī pamato promocijas darbā izvirzīto hipotēzi, īpaši, hipotēzes a) un c) apakšpunktus.

1) Uzņēmējdarbības kontekstā kultūrai ir divas galvenās pieejas. Kultūra var tikt aplūkota kā organizācijas vidi nosakošs faktors, ļaujot pētīt organizācijas iekšējās darbības principus un kultūra var tikt aplūkota kā organizācijas darbu ietekmējošs faktors. Tomēr abas pieejas ir cieši saistītas, jo viena otru papildina un ir nesaraujamās, pētot kultūras ietekmi uz starptautisku uzņēmumu darbību.

2) Starptautiskā tūrisma uzņēmējdarbībā kultūra un to atšķirības ietekmē uzņēmuma starptautisko darbību. Savukārt organizācijas kultūra nosaka organizācijas spēju pielāgoties starpkulturālajiem izaicinājumiem, kas paredz lielāku komunikācijas nozīmi un īpaši starpkultūru komunikāciju. Secinājums pamato autora promocijas darbam izvirzīto ceturto tēzi.

3) Starptautiskā uzņēmējdarbībā starpkultūru komunikācija ir praktiski neizbēgama, līdz ar to, starpkultūru komunikācija ieņem būtisku vietu starptautiskās uzņēmējdarbības vides izpētē. Starpkultūru komunikācija ir 21. gadsimta pasaules kārtību raksturojošs fenomens, kurš aplūko atšķirīgu kultūru mijiedarbības. Šo mijiedarbību rezultātā, kas notiek gan starp indivīdiem, gan starp to grupām, tāpat starp dažādām organizācijām, rodas zināšanas par atšķirīgu sistēmu izpaušmi noteiktā vidē un situācijā. Organizācijām akumulējot šīs zināšanas, tās iegūst iespēju daudz labāk atbildēt uz kultūru atšķirību radītajiem izaicinājumiem, uzlabojot organizācijas darbību, sasniedzot tās mērķus. Secinājums pamato autora promocijas darbam izvirzīto piekto tēzi.

4) Kultūru atšķirību zināšanas un izmantošanas prasmes ir uzskatāmas par specifiskajām zināšanām (aktīviem), pamatojot autora izvirzīto hipotēzi. Starptautiskiem tūrisma uzņēmumiem tās rodas mijiedarbojoties gan ar gala patērētājiem – tūristiem, gan ar organizācijas sadarbības partneriem un piegādātājiem un tādejādi skar organizācijas vadīšanas galvenās funkcijas. Secinājums pamato autora promocijas darbam izvirzīto trešo tēzi.

5) Kultūras un to atšķirību studijas lielākoties koncentrējas kultūru sistematizēšanas modeļu meklēšanā, tomēr kultūras sarežģītais un neviennozīmīgais raksturs liedz identificēt vienu unikālu un vispār izmantojamu sistēmu. Lai gan pastāv vairāki vispāratzīti kultūru sistematizēšanas modeļi, kultūru un to atšķirību apjoms paver plašas un atšķirīgas iespējas starpkultūru komunikācijas, kultūras un uzņēmējdarbības vadības pētījumiem.

3. Starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeļa kultūru atšķirību kontekstā izstrādes metodoloģija

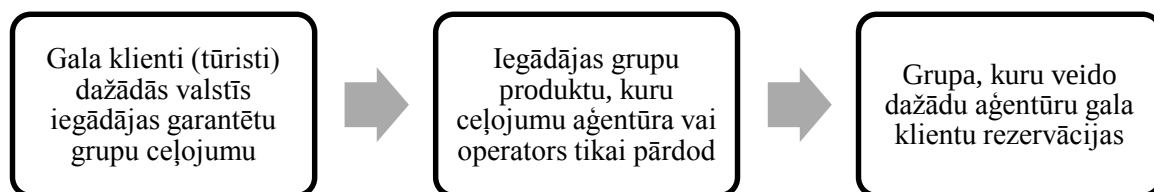
Trešajā nodaļā tiek analizētā pētāmā parādība – starptautiska tūrisma uzņēmuma darbība un multi-galamērķa produkts. Autors skaidro galvenos priekšnoteikumus pētījuma veikšanai, uzsverot līdzīgu mainīgo esamību un pamato pētījuma kontekstu.

Pētījums ir veikts 4 secīgos posmos. **1.posms:** pētījuma uzstādījuma (problēmas) apgalvojuma definēšana, **2.posms** pētījuma dizaina izstrādāšana, **3.posms:** izlases un datu ieguves metožu izvērtējums, novērtēšana, analizēšana un interpretācija, **4.posms:** tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeļa izstrāde, izmantojot A.Ostervaldera un I. Pignēra (Ostervalder, Pigneur, 2009) biznesa modeļa izstrādes rīku (Business Model Canvas) un aprobācija (Nykiel, 2007, Veal, 1997, Hair, Babin, Money, Samouel, 2003, Clark, Riley, Wilkie, Wood, 1998).

Vadīšanas modelis ir uzskatāms par parādību, kurš apraksta noteiktas grupas cilvēkus un konkrētā pētījuma kontekstā produkta uztveri, tāpēc pētījums ir uzskatāms par **analītisku**, un pētījuma paradigma ir **pozitīvisms** (Kumar, 2005). Autors uzskata, ka ņemot vērā pakalpojumu nozares specifiku, kur gala produkta patērētājam ir būtiska ietekme uz organizācijas darbu, jo tā ietekmē tās sadarbību ar tās partneriem, piegādātājiem un konkurētspēju, tieši gala patērētājs vislabāk raksturo vidi, kurā strādā starptautisks tūrisma uzņēmums.

Pētījumam ir **kvantitatīva pieeja**, jo tā mērķis ir raksturot starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas **modeļi** kā parādību, kurš balstās **kultūras atšķirību** izpratnē, ko raksturo tūristu **attieksme** pret starptautiska tūrisma uzņēmuma multi-galamērķa produktu. Autors, ņemot vērā zinātniskās literatūras izpēti, definē pētījuma problēmu: starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšana ir pakārtota tūrisma produkta novērtējumam un tūristu apmierinātībai, kuru ietekmē tūrista kultūras īpatnības.

Tā kā analīzes vienības ir dažādu valstu tūristi un to salīdzināšanai tiek izmantoti to vidējie aritmētiskie pakalpojumu novērtējumi, tad, lai iegūtu pēc iespējas salīdzināmākus datus, būtisks priekšnoteikums ir izlases veidošana. Izlases veidošanas ierobežojums ir starpkultūru konteksts, kurā svarīgs priekšnoteikums ir līdzīgu salīdzināmo atlase (Sekaran, Bougie, 2011: 287). Tādēļ, lai analizētu tūristu attieksmes un saņemtā pakalpojuma apmierinātību, ģenerālkopa ir multi-galamērķa produkta gala patērētāji – tūristi. Pētījuma ietvarā produkts ir Sia Balticvision Rīga tūrisma uzņēmuma multi-galamērķa produkts – regulārie daudzvalodu ceļojumi grupās. Tas ir standartizēts tūrisma uzņēmuma produkts, kurš tiek piedāvāts ārvalstu tūristiem, dažādās valodās. Produkta saturs visās valodās ir vienāds, kas ļauj salīdzināt atšķirīgu tūristu vērtējumus. Uzņēmuma galvenais aktīvs ir tā piedāvātais produkts (skat.1.attēlu), kurš veidots kā grupu produkts, tomēr tiek pārdots atsevišķiem individuālajiem klientiem.



1.attēls. Tūrisma uzņēmuma produkta specifika

Pētījuma plāns paredzēja zinātniskās metodes (scientific method) izmantošanu pētījuma plāna sastādīšanā (Hair, Babin, Money, Samouel, 2003: 54). Pētījums tika veikts četru tūrisma vasaras sezonu laikā no 2011. līdz 2014. gadam, laika posmā no maija līdz septembrim. Neskatoties uz to, ka anketēšana tika veikta četru secīgu tūrisma vasaras sezonu laikā, iegūtie dati tiek analizēti kopā, tādejādi izslēdzot longitudinalitāti pētījuma veikšanā. Primāro datu iegūšana tika veikta izmantojot tradicionālu pieeju – apmeklētāju aptauja (Veal, 2011: 274).

Kopumā par pētījumam derīgām tika atzītas 2640 anketas, kas veido 28,5% no kopējā izdalītā anketu skaita, kas ir pietiekami liels skaits, lai izlases būtu ticamas.

Kopējais tūristu reālais sadalījums un katras valsts izlases sadalījums ir apkopots 2.tabulā.

Gala patērētāju kvantitatīvā pētījuma ģenerālkopa un izlases

Valsts	Izlase (tūristu skaits)	Reālais tūristu skaits	Minimāli nepieciešamā izlase (tūristu skaits)
Vācija	477	2280	329
Šveice	119	158	112
Spānija	285	1043	281
Portugāle	107	146	106
Nīderlande	125	464	210
Lielbritānija	168	520	221
Itālija	370	1460	305
Citas		1250	
Brazīlija	191	369	188
Beļģija	99	121	92
Austrālija	264	826	262
ASV	141	220	140
Argentīna	119	172	119

Izlases sadalījums, atbilst reālam tūristu sadalījumam un tika iegūtas pietiekami lielas izlases ($n \geq 50$) (Kristapsone, Kamerāde u.c. 2011). Pētījuma izlases veidošanā ir izmantota nevarbūtīgā izlases (Kumar, 2005: 174) veidošanas metode. Anketas jautājumus veidoja 5 jautājumi bloki – pirmais jautājumu bloks paredzēja noskaidrot vai informācija, ko viesi ir saņēmuši no ceļojumu aģentūras, kurā iegādāts tūrisma uzņēmuma produkts, atbilst saņemtajam pakalpojumam un to, vai programma, kas tika pārdota ceļojumu aģentūrā, atbilda reāli saņemtai programmai.

Otrais jautājumu bloks ietvēra jautājumus par viesnīcu pakalpojuma novērtējumu (Callan, 1995, 1997, 1998), trešais jautājumu bloks ietvēra jautājumus par gidu un grupas vadītāju darbu (Moscardo, 1996; Pond, 1993); Tildenm 1957; Rabotic, 2010), ceturtais jautājumu bloks –tradicionālās vakariņas pilsētu restorānos un ekskursijām, piektais jautājumu bloks ietvēra jautājumus par transportu – transferiem gan no lidostas, gan uz lidostu un transporta pakalpojumiem ceļojuma laikā (Barrows, Powers, 2009; Kotler, Bowen Makens, 2010).

Anketas ir veidotas izmantojot apgalvojumus, kuri atspoguļo attieksmes pakāpi (Kumar, 2005) par apmierinātību ar saņemot pakalpojumu un novērtējumi sniegti 5 punktu skaitliskā skalā (Sekaran, Bougie, 2011: 150). Tā kā pētījumā tika pētīta patērētāju apmierinātība, kas ir attieksmes pētījums, tad anketas jautājumi atbilstu varianti ir intervālu atbildes (Kumar, 2005: 69; Carifio, Perla, 2008; Murray, 2013). Apkopojot visus sniegtos novērtējumus, tālākā pētījuma veikšanai tikai izmantoti vidējie aritmētiskie (Kristapsone, Kamerāde u.c. 2011: 199) novērtējumi ballēs.

Lai pārbaudītu aptaujas anketas jautājumu saskaņotību un iegūto datu ticamību (Field, 2009), tika aprēķināts skalas saskaņotības koeficients (Kronbaha Alfa): ,971.

Datu analīze primāri tika veikta, apkopojot iegūtos rezultātus dažādiem pakalpojuma produktiem, tos izvērtējot dažādos galamērķos. Datu analīzei pamatā tikai izmantota IBM SPSS 22 datu apstrādes programma.

Lai veiktu korelāciju analīzi, autors veica Kolmogorova-Smirnova testu, ar kura palīdzību autors noskaidroja, ka gala patērētāju aptaujā iegūto datu sadalījums atbilst normālam, tāpēc tālākā pētījuma gaitā izmantojamās parametriskās statistikas metodes un korelāciju analīzei aprēķināti Pīrsona r korelāciju koeficienti (Field, 2009).

Papildus tam veicot klasteru analīzi, autors pēta dažādu valstu galapatērētāju grupēšanās principus atsevišķu pakalpojumu novērtējumos, ņemot vērā dažādus galamērķus. Klasteru analīze veikta izmantojot hierarhisko aglomeratīvo analīzi, kas paredz, ka sākotnēji visi objekti (dažādo valstu tūristu izlases) katra ir kā atsevišķs klasteris un tos apvienojot rodas klasteris (Hair, Babin, Money, Samouel, 2003).

Pētījuma II daļas mērķis ir izpētīt tūrisma uzņēmumos strādājošo attieksmi par zinātniskās literatūras apskatā iegūtajām atziņām par starptautisku tūrisma uzņēmumu vadīšanu.

Aptauja tikai veikta laika posmā no 2015.gada 19.jūnija līdz 2015.gada 9.jūlijam. Pētījuma veikšanai tika izmantota nevarbūtīgā izlase, metodes izvēles pamatojums ir pakārtots pētījuma problēmas definīcijai un starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modelim kā parādībai (Kumar, 2005).

Tā kā šī pētījuma daļas uzdevums nav vispārināt iegūtos datus (Sekaran, Bougie, 2011), bet gan izvērtēt tūrisma uzņēmumu vadīšanas principus, konkrētu subjektu izvēle, kuri var sniegt nepieciešams informāciju (Sekaran, Bougie, 2011: 277), ir attaisnojama.

Balstoties uz šiem kritērijiem, tika atlasīti 202 iespējamie respondenti, kuriem tika izsūtītas elektroniski aizpildāmas anketas. Pētījuma laikā tika iegūtas 118 aizpildītas derīgas anketas. Anketu veido 45 jautājumi, no kuriem 27 jautājumi veidoti kārtas attieksmju skalu. Lai vērtētu anketas iekšējo saskaņotību, autors aprēķināja saskaņotības koeficientu (Kronbaha Alfa) - ,754 apstiprinot datu izmantojamību.

Starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeļa izstrādes noslēgumā 2015.gada 12.novembrī autors organizēja fokusgrupas diskusiju ar 9 dalībniekiem, kuru zināšanas un praktiskā darba pieredze tūrisma nozarē ļauj diskutēt par izstrādāto modeli.

Rezultātu analizēšanai, autors izmanto jēdzienu karti, kas ļauj izsekot sarunas gaitai un iegūt atbildes par autoru interesējošajām tēmām un ir optimālākais risinājums fokusgrupas diskusijas datu analīzei (Nagle, Williams).

Ņemot vērā fokusgrupas diskusijas mērķi – izstrādātā modeļa aprobāciju, autors identificēja sekojošas jautājumu tēmas:

- Vai gala patērētāju raksturojošās kultūras atšķirības ir uzskatāmas par zināšanām?
- Vai pastāv likumsakarības starp tūrisma uzņēmuma vērtības piedāvājumu un attiecīgā galamērķa konkurētspēju?
- Vai zināšanu, kuras ir galvenais tūrisma uzņēmuma aktīvs, iegūšanai var tikt izmantoti atsevišķu pakalpojumu sniedzēji?
- Vai tūrisma uzņēmuma galvenās partnerības ir atkarīgas no uzņēmuma nemateriālajiem resursiem?
- Vai kultūras atšķirībās balstīti klientu segmenti var būt kā kompensējošs mehānisms izmaksām?

Sastādot pētījuma plānu, autors paredz vairākus pētījuma posmus, izmantojot gan kvantitatīvas, gan kvalitatīvas pētījumu metodes. Savukārt pētījuma noslēdzošais posms paredz izstrādātā modeļa aprobāciju – to izvērtējot fokusgrupas diskusijā.

4. Starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modelis

Ceturtajā nodaļā ir atspoguļoti kvantitatīvā pētījuma rezultāti, tos interpretējot izmantojot G. Hofštedes kultūras dimensijas, veicot korelāciju analīzi un klasteru analīzi. Autors analizē tūrisma nozares pārstāvju aptaujas rezultātus, pamatojot modeļa izstrādes lietderību, un raksturo aktuālās starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas tendences. Interpretējot pētījumā iegūtos datus, autors izstrādā starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeli un raksturo modeli attēlotos uzņēmuma darbības principus.

4.1. Gala patērētāju apmierinātība ar starptautiska tūrisma uzņēmuma multi-galamērķa produktu

Pētījums tika veikts izmantojot aptaujā iegūtos datus 6 tūrisma galamērķos – Viļņā, Rīgā, Tallinā, Helsinkos, Sanktpēterburgā un Maskavā. Ņemot vērā nosacījumu, ka šie galamērķi atrodas atšķirīgās valstīs, tiek katrs uzskatāms par unikālu mainīgo, tādēļ pirms veikt pētījumu multi-galamērķa produktam, kurš ietver šos galamērķus, tika veikta pakalpojumu vidējo aritmētisko salīdzinošā analīze.

Pakalpojumu novērtējumu kopsavilkumu veido visu izlašu vidējie aritmētiskie novērtējumi vērtētajiem pakalpojumu produktiem katrā galamērķī (skat.3.tabulu) – tie ietver ekskursiju un restorānu novērtējumu, grupas vadītāja un gida darba novērtējumu, viesnīcas novērtējumu un transporta pakalpojumu novērtējumu.

3.tabula

Pakalpojumu vidējais aritmētiskais novērtējums galamērķos (kopējais)

Pakalpojums	Helsinki	Maskava	Sanktpēterburga	Rīga	Tallina	Viļņa	Kopā
Ekskursija	4.01	4.06	4.17	3.96	3.96	3.94	3.99
Ekskursijas	4.05	4.10	4.31	4.02	4.01	4.04	4.06
Restorāns	3.90	3.96	3.87	3.81	3.84	3.64	3.81
Grupu vadītāji un gidi	4.44	4.36	4.55	4.56	4.50	4.53	4.52
Faktoloģiskās zināšanas	4.47	4.44	4.59	4.60	4.55	4.56	4.56
Organizatoriskās Prasmes	4.39	4.30	4.50	4.54	4.48	4.51	4.49
Valodu zināšanas	4.46	4.35	4.57	4.53	4.49	4.51	4.50
Transports	4.26	4.25	4.27	4.34	4.27	4.25	4.28
Autobuss	4.23	4.21	4.27	4.37	4.35	4.39	4.34
Lidostas transferi	4.34	4.32	4.27	4.21	4.12	4.03	4.14
Viesnīca	4.01	3.84	3.98	4.16	3.80	4.02	3.98
Atrašanās vieta	4.12	3.64	3.92	4.35	3.77	3.84	3.96
Brokastis	4.03	4.05	4.06	4.23	4.05	4.21	4.14
Istabas	3.98	3.89	4.07	4.00	3.71	4.06	3.93
Vakariņas	3.75	3.70	3.75	3.97	3.50	3.86	3.77
Kopā	4.20	4.11	4.24	4.30	4.14	4.22	4.21

Veicot korelāciju analīzi (skat.4.tabulu) autors secina, ka, lai gan pastāv ciešas sakarības starp vairumu galamērķu, ir novērojamas vairākas būtiskas atšķirības pakalpojumu novērtējumiem galamērķos un tālākā pētījuma gaitā autors pēta 3 galamērķu grupas – 1) Helsinki, Sanktpēterburga, Viļņa, Rīga un Tallinas grupa, 2) Viļņa, Rīga, Tallinas grupa un 3)

Maskava, Sanktpēterburgas grupa (skat.19.tabulu). Neskatoties uz to, ka Helsinku un Viļņas novērojumu korelācijas koeficients ir zemāks nekā citu grupas galamērķu koeficients, korelācija ir uzskatāma par pietiekami ciešu (Hair, Babin, Money, Samouel, 2003), pamatojot šādas grupas izveidošanas iespējamību.

4.tabula

Galamērķu pakalpojumu novērtējumu korelāciju kopsavilkums

		Helsinki	Maskava	Sanktpēterburga	Rīga	Tallina	Viļņa
Helsinki	Pearson Correlation	1	,272	,938**	,702*	,586*	,644*
	Sig. (2-tailed)		,393	,000	,011	,045	,024
	N	12	12	12	12	12	12
Maskava	Pearson Correlation	,272	1	,195	,333	,241	,385
	Sig. (2-tailed)	,393		,544	,290	,450	,217
	N	12	12	12	12	12	12
Sanktpēterburga	Pearson Correlation	,938**	,695*	1	,770**	,663*	,636*
	Sig. (2-tailed)	,000	,026		,003	,019	,026
	N	12	12	12	12	12	12
Rīga	Pearson Correlation	,702*	,333	,770**	1	,942**	,935**
	Sig. (2-tailed)	,011	,290	,003		,000	,000
	N	12	12	12	12	12	12
Tallina	Pearson Correlation	,586*	,241	,663*	,942**	1	,903**
	Sig. (2-tailed)	,045	,450	,019	,000		,000
	N	12	12	12	12	12	12
Viļņa	Pearson Correlation	,644*	,385	,636*	,935**	,903**	1
	Sig. (2-tailed)	,024	,217	,026	,000	,000	
	N	12	12	12	12	12	12

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Visu pakalpojumu grupu (ekskursijas, grupas vadītāji un gidi, transports un viesnīcas) vidējie novērtējumi ir izmantoti par pamatu turpmākam pētījumam, kura laikā tika veikta korelāciju analīze, pirmkārt, visu pakalpojumu grupām kopā, katrai no pētījumā ietvertajām valstīm atsevišķi un otrkārt, katrai pakalpojumu grupai katrai no pētījumā ietvertajām valstīm, ņemot vērā galamērķi (Helsinki, Maskava, Sanktpēterburga, Rīga, Tallina, Viļņa). Šī analīze tālāk kalpo par pamatu starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeļa izstrādei. Turklāt, starp novērotajām izlasēm vidējo aritmētisko kopējo novērtējumu un katra atsevišķa galamērķa vidējā pakalpojuma novērtējumu pastāv atšķirības, apstiprinot ne tikai katra atsevišķā pakalpojuma novērtējuma nozīmi kopējā tūrisma uzņēmuma produkta novērtējumā un tūrista apmierinātībā, bet arī norāda uz galamērķa nozīmi.

Saņemtās informācijas atbilstības vidējā novērtējuma salīdzināšanai ar kopējo pakalpojuma novērtējuma vidējo aritmētisko, lai noteiktu likumsakarību esamību vai neesamību, autors veica korelāciju analīzi. Korelāciju analīzes rezultāti apkopoti 5.tabulā. Tos analizējot,

autors secina, ka kopumā visos aplūkotajos gadījumos informācijas atbilstības novērtējums kopumā ir vērtēts augstāk, nekā pakalpojuma novērtējums kopumā.

Savukārt aplūkojot saņemtās programmas atbilstības novērtējumu un vidējā aritmētiskā pakalpojuma produkta novērtējumu autors ieguva līdzīgu salīdzinājumu, kā novērtējot informācijas atbilstības un pakalpojuma produkta kvalitātes novērtējuma salīdzinājumu – lai gan informāciju un saņemtā produkta atbilstība tam, ko patērētājs ir iegādājies ir vērtēta salīdzinoši augstu, atsevišķu pakalpojumu kvalitāte vērtēta zemāk. Neskatoties uz šķietamu atšķirību esamību starp kopējo vidējo aritmētisko pakalpojumu novērtējumu un saņemtās informācijas atbilstību pārskot un faktiski saņemtā pakalpojuma novērtējumu, ka arī saņemtā pakalpojuma atbilstības novērtējuma ir maznozīmīgi pozitīvi un maznozīmīgi negatīvi, attiecīgi $r=0.050$ un $r=-0.121$ (skat. 5.tabulu).

5.tabula

Visi galamērķi: informācijas un pakalpojuma atbilstības korelāciju kopsavilkums

		Info_pērkot	Saņemtā_atbilstība	Visi_galamērķi
Info_pērkot	Pearson Correlation	1	,848**	,050
	Sig. (2-tailed)		,000	,877
	N	12	12	12
Saņemtā_atbilstība	Pearson Correlation	,848**	1	-,121
	Sig. (2-tailed)	,000		,707
	N	12	12	12
Visi_galamērķi	Pearson Correlation	,050	-,121	1
	Sig. (2-tailed)	,877	,707	
	N	12	12	12

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lai raksturotu pētījuma rezultātus, ir aplūkoti visu galamērķu kopējie pakalpojumu vidējie aritmētiskie novērtējumi, atspoguļojot vidējos aritmētiskos novērtējumus nestatistiski. Šāda kopsavilkuma nepieciešamību pamatojama, lai pilnīgāk izvērtētu kultūras atšķirību un galamērķa nozīmi un saistību statistisko ciešumu, veicot sekojošo korelāciju un klasteru analīzi. Vienlaikus, pētījuma rezultātu apraksts rada priekšstatu par pakalpojumu uztveres un novērtēšanas paradumu atšķirībām starp dažādu valstu tūristiem. Šādi novērojumi ir izmantojami, pētot vispārīgus tūristu paradumus un tie sniedz priekšstatu par atsevišķiem kritiskajiem punktiem tūrisma uzņēmuma produkta kontekstā. Sekojošais kopsavilkums atspoguļo tūristu anketas struktūru – 4 jautājumu blokus, tai skaitā par apskates ekskursijām un restorāniem, gidu un grupu vadītāju darbu, transporta pakalpojumiem un viesnīcām ar katram jautājumu blokam pakārtotajiem apakšjautājumiem.

Iegūtie rezultāti atspoguļo kultūras atšķirību esamību pakalpojumu novērtēšanā, tādējādi, autors uzskata, ka tiem ir būtiska ietekme uz starptautiska tūrisma uzņēmuma darbību, kas izpaužas gan sagatavojot tūrisma uzņēmuma produktus, veidojot attiecības ar organizācijas klientiem un īstenojot sadarbības modeļus ar piegādātājiem.

4.2. G. Hofštedes kultūras dimensiju korelāciju analīzes rezultāti un klāsteru analīzes kopsavilkums

Lai novērtētu gala patērētāju kultūras atšķirību nozīmi tūrisma uzņēmumu pakalpojumu produktu apmierinātības novērtējumos, pētījumā iegūtos primāros datus, autors analizēja veicot datu korelāciju, ar G. Hofštedes piecām kultūras dimensijām. Rādītāji, kuri tiek izmantoti kultūru raksturojumā ir korelāciju rezultātā iegūti, matemātiski izteikti kultūras dimensiju vērtējumi (skat.6.tabulu), līdz ar to, pastāv iespēja tos izmantot meklējot korelācijas ar dažādām pētāmām pazīmēm (Basabe, Ros, 2005; Hofstede, 2011). Pētījuma ietvaros autors veica 11 vidējo aritmētisko pakalpojumu produktu novērtējuma 6 galamērķos korelāciju ar G. Hofštedes pieciem kultūru dimensiju rādītājiem 12 valstu gala patērētāju izlasēm, kuras pētītas autora pētījuma ietvaros.

G. Hofštedes kultūru dimensiju vērtības

Valsts	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Vācija	35	67	66	65	31
Itālija	50	76	70	75	34
Brazīlija	69	38	49	76	65
Spānija	57	51	42	86	19
Austrālija	36	90	61	51	31
Nīderlande	38	80	14	53	44
Lielbritānija	35	89	66	35	25
Argentīna	49	46	56	86	N/A
ASV	40	91	62	46	29
Portugāle	63	27	31	104	30
Beļģija	65	75	54	94	38
Šveice	34	68	70	58	40

Autora apkopots, izmantojot Hofštedes kultūras dimensijas (pieejams <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>)

PDI – varas distance; IDV – individuālisma/kolektīvisma dimensija; MAS – maskulīnisma dimensija; UAI – izvaiļšanās no nezināmā; LTO – ilgtermiņa orientācija.

Vispirms tika veikta informācijas atbilstības un saņemtā pakalpojuma novērtējuma salīdzinošā analīze, izmantojot G. Hofštedes kultūras dimensiju rādītājus. Iegūtie rezultāti apkopoti 7.tabulā.

Kultūras dimensiju korelāciju analīzes kopsavilkums galamērķu grupās

		Informācijas atbilstība	Saņemtā pakalpojuma atbilstība	Visi galamērķi	1.grupa: Viļņa, Rīga, Tallina, Helsinki, Sanktpēterburga	2.grupa: Viļņa, Rīga, Tallina	3.grupa: Sanktpēterburga-Maskava
LTO	Pearson Correlation	,335	,076	,342	,364	,381	,232
	Sig. (2-tailed)	,314	,825	,304	,271	,248	,492
	N	11	11	11	11	11	11
UAI	Pearson Correlation	,029	,060	-,506	-,437	-,368	-,258
	Sig. (2-tailed)	,930	,853	,093	,156	,239	,417
	N	12	12	12	12	12	12
MAS	Pearson Correlation	-,102	-,143	,455	,437	,407	,508
	Sig. (2-tailed)	,752	,658	,137	,156	,189	,092
	N	12	12	12	12	12	12
IDV	Pearson Correlation	-,178	-,001	,305	,212	,118	,242
	Sig. (2-tailed)	,579	,997	,335	,509	,714	,449
	N	12	12	12	12	12	12
PDI	Pearson Correlation	,263	,317	-,181	-,155	-,137	,107
	Sig. (2-tailed)	,408	,315	,574	,631	,671	,741
	N	12	12	12	12	12	12

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tie parāda, ka ir novērojamas nelielas, bet noteiktas (Hair, Babin, Money, Samouel, 2003) korelācijas starp informācijas atbilstības novērtējumu un LTO dimensiju un PDI dimensiju, kā arī neliela, bet noteikta korelācija starp PDI dimensiju un saņemta pakalpojuma atbilstību. Vidējas, kā arī nelielas, bet noteiktas negatīvas sakarības starp UAI dimensiju un visu pakalpojumu novērtējumiem norāda ka to valstu tūristu izlases, kuras raksturo zemāks UAI rādītājs raksturo augstāki vidējie aritmētiskie pakalpojumu novērtējumi, no kā var secināt, ka šo valstu tūristu izlases kopumā raksturo lielāka elastība pakalpojumu vērtējumos, tie ir atvērtāki pret atšķirībām, kuras raksturo to gaida no sagaidāmā pakalpojuma un faktiski saņemto.

Veicot visu 6 galamērķu un 12 izlašu korelāciju ar G. Hofštedes piecām kultūras dimensijām, 4 jautājumu blokos tika novērotas 6 vidējas un 9 nelielas, bet noteiktas sakarības (Hair, Babin, Money, Samouel, 2003). Nelielās, bet noteiktās sakarības, (± 0.21 - ± 0.40) autors uzskata par indikatīvām, ļaujot spriest par sakarību esamību starp pakalpojumu vidējiem aritmētiskajiem novērtējumiem un kultūras dimensijām, savukārt vidējās sakarības (± 0.41 - ± 0.70) norāda uz zināmām likumsakarībām un G.Hofštedes kultūras dimensiju izmantojamību, pētot gala patērētāju apmierinātības likumsakarības (skat.8.tabulu).

8.tabula

Kultūras dimensiju korelāciju analīzes kopsavilkums pakalpojumu jautājumu blokos

		Ekskursijas	Gidi	Transports	Viesnīca
LTO	Pearson				
	Correlation	,364	,347	,305	,314
	Sig. (2-tailed)	,271	,296	,362	,347
	N	11	11	11	11
UAI	Pearson				
	Correlation	-,304	-,486	-,651*	-,359
	Sig. (2-tailed)	,337	,109	,022	,252
	N	12	12	12	12
MAS	Pearson				
	Correlation	,432	,409	,624*	,278
	Sig. (2-tailed)	,161	,186	,030	,382
	N	12	12	12	12
IDV	Pearson				
	Correlation	,008	,332	,478	,139
	Sig. (2-tailed)	,981	,292	,116	,667
	N	12	12	12	12
PDI	Pearson				
	Correlation	,046	-,146	-,410	-,060
	Sig. (2-tailed)	,887	,650	,185	,854
	N	12	12	12	12

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Analizējot iegūtos korelāciju rezultātus autors secina, ka:

Pirmkārt, neskatoties uz to, ka lielākoties tika novērotas tikai nelielas, bet noteiktas un vidējas sakarības – tās var, izmanto kā kultūru atšķirības aprakstošus rādītājus, izdarītu secinājumus par kultūras nozīmi pakalpojuma produktu un tūrisma produktu vērtējumos. Kvantitatīvā pētījuma kultūras dimensiju korelāciju rezultāti **apstiprina izvirzītās hipotēzes**

apakšpunktu (a) par kultūru atšķirībās balstītu klientu segmentāciju kā uzņēmuma vērtības piedāvājumu.

Otrkārt, iegūtie novērojumi norāda uz neviennozīmīgumu datu interpretācijā un nepieciešamību izvērtēt arī citu metožu pielietošanas iespējas pētījuma kontekstā, autora noteikto uzdevumu veikšanai un mērķa sasniegšanai. Kvantitatīvā pētījuma rezultāti apstiprina, ka gala patērētāja kultūras atšķirības var būt kā īpašas uzņēmuma zināšanas, kuras izmantojamās vērtības piedāvājuma radīšanā, tomēr tās ir iegūstamas sistemātiski un strukturēti.

Treškārt, pētījuma izlases veidošana nosaka ierobežojumu klātbūtni šāda pētījuma veikšanā, ņemot vērā, ka G. Hofštedes dimensijas atspoguļo nacionālās kultūras kopumā, savukārt pētījuma izlases ir tūristi, kas var arī neatspoguļot nacionālās kultūras īpatnības kopumā.

Tā kā ir novērotas tikai atsevišķas sakarības starp dažādu valstu tūristu pakalpojumu novērtējumiem un G. Hofštedes kultūras dimensiju rādītājiem, šo sakarību tieša izmantošana starptautiska tūrisma uzņēmuma vadības modeļa izstrādē ir izmantojama tikai daļēji. Tam var būt vairāki iemesli, starp kuriem, pēc autora novērojumiem, īpaši izceļami sekojoši:

a) Pētījumā ir aplūkots multi-galamērķa tūrisma produkts, vienkopus analizējot atsevišķu pakalpojumu produktu vērtējumus 6 galamērķos. Tomēr noskaidrojot, ka starp vienas un tās pašas izlases vidējiem aritmētiskajiem rādītājiem dažādos galamērķos pastāv atšķirīgi vērtējumi, kuri ir statistiski nozīmīgi, var secināt, ka galamērķa vieta var ietekmēt pakalpojuma novērtējumu, pat pastāvot maksimāli identiskiem apstākļiem, kā tas ir bijis pētījuma kontekstā.

b) G. Hofštedes kultūras dimensijas raksturo dažādas kultūras kā viendabīgu vienību, kurā netiek paredzētas atšķirības starp kultūras pārstāvjiem. Kā tas ir noskaidrots zinātniskās literatūras apskatā, dimensiju galvenā priekšrocība ir to universālais raksturs, kas vienlaikus ir ierobežojums pētot ārvalstu tūristus, tiem mijiedarbojoties ar pakalpojumiem ārpus savām cilmes valstīm.

c) Kā jau minēts iepriekš, ir jāņem vērā izlases raksturojošie ierobežojumi, vērtējot korelāciju stiprumu.

Iegūtie rezultāti apstiprina kultūras atšķirību nozīmi pakalpojumu produktu novērtēšanā, tie ir izmantojami plānojot starptautiska tūrisma uzņēmuma darbu, raksturojot dažādu patērētāju attieksmi pret dažādiem pakalpojumiem un norāda uz pakalpojumu vērtēšanas tendencēm. Kopā ar veikto vidējo aritmētisko salīdzinošo analīzi, iegūtie rezultāti ļauj izprast atsevišķu tūristu paradumus pakalpojumu novērtēšanas procesā. Iegūtie secinājumi **apstiprina autora izvirzīto hipotēzi** par kultūras atšķirībām kā strukturētām zināšanām, kuras iegūtas un pārvērstas par uzņēmuma nemateriālajiem aktīviem, pilnīgo tā vērtības piedāvājumu.

Tomēr kā būtiskākais veiktās korelāciju analīzes ieguvums ir novērojums, kas raksturo galamērķu atšķirības dažādu kultūru vērtējumā. Šie novērojumi autoram ļauj secināt, ka izstrādājot starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeli, ir jāņem vērā ne tikai pakalpojums un tā novērtējums, bet vieta, kur notiek mijiedarbība starp pakalpojuma lietotāju (tūristu) un pakalpojumu sniedzēju – kādu no aplūkotajiem pakalpojumiem, **apstiprinot autora izvirzītās hipotēzes otro (b) apakšpunktu**.

Lai novērotu likumsakarību esamību, kuras nav balstītas tiešās sakarībās starp G. Hofštedes kultūras dimensijām un pakalpojumu novērtējumiem, bet gan ņemot vērā pētījuma ietvaru – 6 galamērķus un pētījuma izlasi, pētījuma otrajā posmā autors veica klasteru analīzi.

Ņemot vērā promocijas darba mērķi: izstrādāt starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeli, kurā ņemtas vērā gala patērētāja kultūras atšķirības, autors veic klasteru analīzi 12 pētījumā ietvertajām izlasēm, 11 aplūkoto pakalpojumu produktu analīzēm visos sešos kvantitatīvajā pētījumā ietvertajos galamērķos. Klasteru analīzē mainīgie ir vidējie aritmētiskie pakalpojumu novērtējumi 11 pakalpojumu produktiem, savukārt klasteru analīzes vieta ir 6 galamērķi, kuri tiek aplūkoti gan kopīgi, gan ņemot vērā iepriekš definētās trīs galamērķu grupas.

Klasteru analīze „identificē indivīdu vai objektu grupas, kuras ir līdzīgas viena otrai, bet atšķirīgas no indivīdiem citās grupās” (Norusis, 2011:361; Hair, Babin, Money, Samouel,

2003:370-371). Secinot, ka G. Hofštedtes kultūras dimensiju un pakalpojumu vidējo novērtējumu korelāciju analīze sniedz nepilnīgu priekšstatu par kultūras atšķirībām un to nozīmi, autors, precīzāku datu iegūšanai izmanto klasteru analīzi. Klasteru analīze, veidojot līdzīgās grupas, rada priekšstatu par līdzīgiem un atšķirīgiem tūristu paradumiem pakalpojumu novērtējumos. Klasteru analīzē ir izmantota Vārda (Ward) metode (Norusis, 2011: 373), datu apstrādē izmantojot IBM SPSS 22.0 programmu. Visu klasteru analīzes kopsavilkumi, tai skaitā tuvības matricas atrodas 11.pielikumā un ilustratīvās dendrogrammas atrodas 12.pielikumā.

Ievērojot iepriekšējo pētījuma posmu analogiju, klasteru analīze secīgi tikai veikta analizējot informācijas atbilstības un programmas atbilstības novērtējumus, to mainību visiem galamērķiem kopā un izceltajās trīs galamērķu grupās un secīgi visu 4 pakalpojumu novērtējumu bloku un 11 pakalpojumu novērtējumus.

Tā kā starp informācijas atbilstības un saņemtā pakalpojuma atbilstības novērtējumu vidējiem aritmētiskajiem nepastāv statistikas atšķirības un šo jautājumu atbilžu vidējie aritmētiskie novērtējumi ir cieši korelējoši, autors tos aplūko kopā. Analīzes rezultātā tika iegūti sekojoši secinājumi – visu 12 izlašu valstu tūristi iekļaujas vairākos klasteros, tomēr izceļami sekojoši atsevišķi klasteri:

- a) Austrālijas, Šveices un ASV klasteris, kuru arī raksturo zemākie vidējie aritmētiskie informācijas atbilstības un programmas atbilstības novērtējumi (skat.30. attēlu);
- b) Lielbritānijas un Vācijas veidotie atsevišķie klasteri, kuri ļauj secināt, ka informācijas atbilstības un programmas atbilstības novērtējumos Lielbritānijas tūristu izlase ir raksturojama kā etalona izlase, ņemot vērā šīs izlases iekļaušanos vairākos klasteros. Līdzīgs novērtējums ir attiecināms arī uz Vācijas tūristu izlasi.

Līdzīgi novērojumi ir iegūti veicot klasteru analīzi, aplūkojot galamērķus autora iepriekš noteiktajās 3 galamērķu grupās, iegūstot secinājumu, ka pētījuma ietvaros, informācijas atbilstības un saņemtā pakalpojuma novērtējumos galamērķis neietekmē klasteru veidošanās principus. Šīs analīzes tuvības matricas atrodamas 11.pielikumā.

Ievērojot pētījuma ietvaru – multi-galamērķa produktu, kurš ietver 6 galamērķus un 11 pakalpojumus, tika veikta 12 izlašu 11 pakalpojumu vidējo aritmētisko novērtējumu 6 galamērķu klasteru analīze, ar mērķi identificēt tūristu izlašu valstu klasterus, lai noskaidrotu, vai pastāv iespējams klasificēt analizētās izlases visos galamērķos kopā, secinot, vai cik plaši šādi klasteri atspoguļo tūristu segmentāciju.

Klasteru analīzes rezultātā autors novēro un secina, ka:

- a) Pētījuma ietvaros ir novērojami vismaz 2 cieši valstu tūristu izlašu vērtējumu klasteri, kurus veido: 1.klasteris: Austrālijas, Lielbritānijas, Šveices, ASV, Brazīlijas un Argentīnas tūristu izlases, 2.klasteris: Portugāles, Vācijas, Spānijas un Itālijas tūristu izlases (skat.31.attēlu);
- b) novērojams mazāk ciešs klasteris, kuru veido Beļģijas un Nīderlandes tūristu izlases un ASV un Šveices tūristu izlases, kā arī attālināts Argentīnas un Beļģijas tūristu izlases.

Šie novērojumi ir attiecināmi uz starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas blokiem, raksturojot tūristu segmentus, klientu partnerības un piegādātāju sadarbības kopumā un indikatīvi norāda uz līdzībām pakalpojumu novērtējumos, līdz ar to, raksturojot tūristus. Savukārt atsaucoties uz autora izpētīto informācijas un saņemtā pakalpojuma atbilstības vidējos novērtējumus, autors secina, ka neskatoties uz to, ka kopējā pakalpojumu novērtējumā ir redzami daudz viendabīgāki klasteri, informācijas atbilstības un saņemtā pakalpojuma atbilstības klasteri nav atbilstīgi, kas liecina par komunikācijas nozīmi gan klientu partnerībās, gan piegādātāju sadarbības. Līdz ar to, autors secina, ka starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanā komunikācija ar klientiem (un pastarpināti ar tūristiem), nevar tikt balstīta tikai to pakalpojumu novērtējumā. Iegūtie secinājumi **apstiprina autora izvirzītās hipotēzes apakšpunktu (c)** par kultūras atšķirību izzināšanas nepieciešamību komunikācijas efektivitātes uzlabošanai.

Klasteru analīzes rezultāti ļauj secināt, ka:

- a) Salīdzinot visu galamērķu grupu klasteru sastāvus, autors secina, ka ir novērojams, ka Eiropas valstu tūristu izlašu vērtējumi, lielākoties, atrodas vienā klasterī, turpretim tādu

valstu tūristu izlases kā Austrālija, Brazīlija, ASV, Argentīna, vairumā gadījumu atrodas citā klasterī;

- b) Viesnīcu novērtējumos, kas ir redzami gan viesnīcu kopējā novērtējumā, gan atsevišķi atrašanās vietas un istabu novērtējumā, Šveices tūristu izlases daudz lielākā skaitā novērojumu atrodas vienā klasterī ar tādu valstu tūristu izlasēm, kas nav Eiropas valstis. Līdzīgs novērojums ir attiecināms arī uz Lielbritānijas tūristu izlasi;
- c) Viesnīcas ēdināšanas pakalpojumu novērtējumos ir salīdzinoši izteikts klasteru veidošanās princips, kur vienu klasteri veido Brazīlijas, Argentīnas un ASV tūristu izlases, savukārt otru lielo klasteri veido Eiropas valstu tūristu izlases, starp kurām ir novērojamas atšķirības dažādu galamērķu grupās;
- d) Salīdzinot viesnīcu ēdināšanas pakalpojumu novērtējumu klasterus autors secina, ka tie nav salīdzināmi un secināms, ka Itālijas tūristu izlases vērtējumi viesnīcu ēdināšanas pakalpojumiem kopumā ir tendence līdzināties citu valstu tūristu izlašu vērtējumiem, pretēji pilsētas restorānu vērtējumu klasteriem, savukārt Beļģijas un Nīderlandes tūristu izlašu vērtējumi ēdināšanas pakalpojumiem ir atšķirīgi gan vērtējot viesnīcu ēdināšanas pakalpojumus, gan pilsētu restorānu ēdināšanas pakalpojumus. Savukārt starp Argentīnas un Brazīlijas tūristu izlases visos ar ēdināšanas pakalpojumiem saistītajos jautājumos atrodas vienā klasterī.

Nemot vērā iepriekš identificēto pietiekami stipru tiešās korelācijas trūkumu starp G. Hofštedes kultūras dimensiju rādītājiem un pakalpojumu novērtējumiem, klasteru analīze, kā pētījuma metode konkrētā pētījuma ietveros, pēc autora domām, sniedz plašāku un detalizētu priekšstatu par kultūras atšķirību nozīmīgumu starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeļa izstrādē un balstoties uz iegūtajiem rezultātiem autors secina, ka:

Pirmkārt, klasteru analīzes rezultāti sniedz priekšstatu par pakalpojumu novērtēšanas principiem un kultūras atšķirībās balstītu ārvalstu tūristu segmentācijas iespējām gan multi-galamērķa uzņēmuma produktam, gan atsevišķos galamērķos (pētījuma ietvarā, katrā no 6 galamērķiem). Tie ļauj izdarīt secinājumus par līdzībām un atšķirībām, kuras izmantojamas gan izstrādājot tūrisma uzņēmuma produktu, gan sadarbībā ar piegādātājiem nodrošinot patērētāju apmierinātību ar saņemtajiem pakalpojumiem. Iegūtie rezultāti **apstiprina autora izvirzītās hipotēzes apakšpunktu (a)** par kultūras atšķirību zināšanu izmantošanas iespējām uzņēmuma vērtības piedāvājuma pilnveidē, ieviešot klientu segmentāciju.

Otrkārt, klasteru analīzes rezultāti norāda uz atsevišķu pakalpojumu nozīmīgumu tūrisma uzņēmuma multi-galamērķa produkta veidošanā un veicot vadīšanas modeļa izstrādi ir jāņem vērā ne tikai kopējais tūrisma uzņēmuma produkta novērtējums, bet gan atsevišķu pakalpojumu produktu novērtējumi. Pretēji kultūras dimensiju korelāciju analīzei, klasteru analīzes iegūtie rezultāti ļauj izprast patērētāju apmierinātību, kas ir izmantojama gan izstrādājot jaunus produktus esošos tūrisma uzņēmuma tirgos, gan uzsākot darbību jaunos tirgos. Tādējādi, tiek **apstiprināts autora izvirzītās hipotēzes otrais (b) apakšpunkts**.

Treškārt, autors secina, ka iegūtie rezultāti apstiprina arī korelāciju analīzē iegūtos secinājumus, par multi-galamērķa produkta izstrādi – atšķirīgos galamērķos dažādu pakalpojumu novērtējumu apmierinātībā klasteru veidošanās notiek atšķirīgi.

Ceturtkārt, klasteru analīzes rezultāti arī sniedz priekšstatu par atsevišķu valstu tūristu izlašu kritiskajiem pakalpojumiem, kuru novērtējumos tie nelīdzinās citu valstu izlašu vērtējumiem. Šie novērojumi norāda uz nepieciešamību īpaši ievērot atsevišķu valstu tūristu sagaidāmā pakalpojuma kvalitātes gaidas un vienlaikus raksturo šo valstu tūristiem nozīmīgus pakalpojumus.

Piektkārt, veiktā pētījuma rezultāti parāda, ka kultūras atšķirības ir iespējams sistematizēt, samazinot nepieciešamību tūrisma uzņēmuma izstrādāt atšķirīgas darba stratēģijas dažādos tirgos.

4.3. Tūrisma nozares profesionāļu aptaujas rezultāti

Tā kā kvantitatīvā pētījumā autors izmanto izlases, kuras veido tūrisma uzņēmuma produkta gala patērētāji – tūristi, lai apstiprinātu zinātniskās literatūras apskatā iegūtos secinājumus par starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas īpatnībām, kā arī izzinātu tūrisma nozares profesionāļu viedokli par starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeļa izstrādes iespējām, kurā tiktu atspoguļota arī tūrisma uzņēmuma mijiedarbību ar galamērķi un uzņēmuma partnerību ar tā klientiem un pastarpināti ar tūristiem un piegādātājiem kā atsevišķiem pakalpojumu sniedzējiem, autors veic kvantitatīvu tūrisma nozares profesionāļu aptauju.

No 118 aptaujātajiem tūrisma nozares pārstāvjiem 80,5% pārstāv tūrisma operatorus, 13,6% ceļojumu aģentūras, 4,2% on-line ceļojumu aģentūras un 1,7%, ka ir mājās strādājošs aģents. Tomēr 38% tūrisma operatoru atbilst kā sekundārā uzņēmuma darbības aktivitāte ir norādīta ceļojumu aģentūras darbība un līdzīgi arī ceļojumu aģentūru respondenti, kā sekundāro uzņēmuma darbības aktivitāti ir norādījuši tūrisma operatora darbību. 52,5 % darbības pamatkativitāte ir izejošais tūrisms un 47,5% ienākošais tūrisms. Izlasi veido vidēji (< 250 darbinieki), mazi (< 50 darbinieki) un mikro (< 10 darbinieki uzņēmumus) uzņēmumi, 52,5% izlases respondentu pārstāv vidējus vai mazus tūrisma uzņēmumus, no kuriem 84,7% atrodas Eiropā un 15,3% citviet pasaulē un tie piedāvā multi-galamērķa produktus pētījuma ietvarā definētajā galamērķī.

Autors secina, ka gan klientu, gan tūristu vajadzību ievērošana tiek atzīta par būtiskiem priekšnoteikumiem tūrisma uzņēmuma darbībā, turklāt nepastāv atšķirības tūrisma operatoru un aģentūru vērtējumā. Tomēr tūrisma operatoru attieksme pret tūristu vajadzībām nav vērtējama viennozīmīgi, ņemot vērā, ka 18,6% respondentu ir piekrituši apgalvojumam, ka tūrisma operatori pievērš maz uzmanības tūristu vajadzībām, vēl 31,4% ir neitrāli attiekušies pret šo apgalvojumu.

Par līdzvērtīgi nozīmīgu uzdevumu ir uzskatāma arī atgriezeniskās saites veidošana gan ar klientiem, gan tūristiem.

Tas nozīmē, ka tūrisma uzņēmuma vadīšana ir aplūkojama kā sistēma, kas ir nepārtraukts process, kurš ietver uzņēmuma piedāvājuma sagatavošanu, mijiedarbojoties ar piegādātājiem (atsevišķiem pakalpojumu produktu sniedzējiem), klientiem un gala patērētājiem, nepārtraukti attīstot uzņēmuma piedāvājumu. Kā to apstiprina tūrisma nozares pārstāvju aptaujas rezultāti, šādas sistēmas esamība rosina sadarbību, kas ir pamats attiecību un strukturālā kapitāla veidošanā, **apstiprinot autora izvirzītās hipotēzes otro (b) apakšpunktu**. Vienlaikus, uzņēmumam daloties ar iegūtajām zināšanām ar visiem piedāvājuma pirkšanas-patērēšanas ķēdē iesaistītajiem, tiek radīts uzņēmuma vērtības piedāvājums un pilnveidota gala patērētāju apmierinātībā ar saņemto produktu.

Vajadzību un atgriezeniskās saites veidošana ir pakārtota segmentācijai, ņemot vērā izpētītās kultūras atšķirībās balstītās tūristu atšķirības, kuras atspoguļo atsevišķu pakalpojumu un uzņēmuma piedāvājuma novērtējumā kopumā. Vairums respondentu segmentāciju tūrisma nozarē atzīst par bieži izplatītu (tikai 3,3% šim apgalvojumam, saskaņā ar veikto aptauju, nepiekrīt pilnībā vai daļēji nepiekrīt) – šim apgalvojumam pilnība piekrīt vai daļēji piekrīt 62,7% respondentu.

Apgalvojumam, ka kultūras atšķirības nav nozīmīgas pakalpojuma kvalitātes novērtēšanā 51,7% respondentu nepiekrīt pilnībā vai daļēji, turpretim 26,3% tam piekrīt pilnībā vai daļēji. Starp šī apgalvojuma vērtējumiem un segmentācijas izplatības vērtējumu pastāv minimāla negatīva korelācija $r=-0,02651$, tādējādi pamatojot kultūras atšķirības kā iespējamu pieeju klientu segmentācijai tūrismā, **apstiprinot autora izvirzītās hipotēzes a) apakšpunktu**.

Sadarbība ar piegādātājiem un klientiem tiek augstu novērtēta un 45,7% aptaujāto respondentu pilnībā vai daļēji piekrīt, ka personīgs kontakts ar piegādātājiem var kompensēt augstāku pakalpojuma cenu, savukārt 72,1% aptaujāto respondentu pilnībā vai daļēji piekrīt, ka personīgs kontakts ar klientiem ir tikpat nozīmīgs, kā pakalpojuma cena un 84,7% respondentu pilnībā vai daļēji piekrīt, ka kopēja produktu izstrāde (sadarbojoties ar piegādātājiem) var uzlabot uzņēmuma konkurētspēju. Šim apgalvojuma daļēji nepiekrīt tikai 1,7% respondentu. 72,9%

aptauļāto respondentu pilnībā vai daļēji piekrīt, ka ārkārtas situācijā tiem var sasniegt nolīgot piegādātāju augstākā līmeņa vadību un tikai 6,7% šim apgalvojumam pilnībā, vai daļēji nepiekrīt. Rezultāti **apstiprina autora izvirzītās hipotēzes otro (b) apakšpunktu** par strukturālā kapitāla nozīmi.

4.4. Starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modelis

Autors secina, ka kultūras atšķirībās balstīts starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modelis, ir tūrisma uzņēmuma biznesa sistēma, paredzot veiksmīgu starpkultūru komunikāciju starp dažādām starptautiska tūrisma uzņēmuma produkta izstrādē, pārdošanā un vadīšanā, iesaistītām pusēm, kura atvieglo uzņēmuma darbību globālā starpkultūru vidē. Sistēmu veido organizācijas spēja izmantot kultūras atšķirības kā zināšanas ar mērķi atvieglot uzņēmuma darbību, sadarbību ar tās piegādātājiem un sadarbības partneriem. Sistēmas pamatā ir izpratne par gala patērētāja kultūras atšķirību nozīmi.

Modeli veido zināšanas par kultūras atšķirību nozīmi pakalpojumu produktu novērtēšanā. Šīs zināšanas raksturo augsta nemateriālo resursu organizācijas kapitālu, kā arī prasmes tās izmantot vairākos veidos:

- 1) Komunikācijā ar tūrisma uzņēmuma sadarbības partneriem multi-galamērķa produkta pārdošanā. Ņemot vērā kultūras atšķirību noteiktu uzvedību un apmierinātību ar saņemto pakalpojumu, uzņēmumam rodas iespēja veidot attiecību un sociālo kapitālu ar tā sadarbības partneriem. Tādejādi, tūrisma uzņēmuma iespējams nodrošināt divvirzienu komunikāciju ar tā sadarbības partneriem un sekmēt patērētāju apmierinātību ar saņemto pakalpojumu;
- 2) Sadarbībā ar tūrisma uzņēmuma tūrisma produkta pakalpojumu produktu sniedzējiem atšķirīgos galamērķos. Strādājot ar multi-galamērķa produktu, tūrisma uzņēmumam iespējams dažādot sadarbības modeļus ar atšķirīgos galamērķos esošiem pakalpojumu sniedzējiem, balstoties uz zināšanām par gala patērētāja vēlmēm;
- 3) Komunikācijā un kultūras atšķirību zināšanu pārnēsē organizācijas darbiniekiem un pakalpojumu sniedzējiem, tai skaitā, gidiem un grupu vadītājiem. Lai zināšanas par kultūras atšķirībām būtu iespējams izmantot pēc iespējas veiksmīgāk uzņēmuma mērķu sasniegšanai un darbības nodrošināšanai starpkultūru vidē, vienota izpratne par kultūras atšķirībām, to nozīmi patērētāju apmierinātībā un uzvedībā ir būtiska. Starptautiskam tūrisma uzņēmumam ir nepieciešams nodrošināt sistēmu, kurā šī informācija tiek izplatīta gan starp paša uzņēmuma darbiniekiem, netiešajiem darbiniekiem (piemēram, ar tūristiem strādājošajiem gidiem) un pakalpojumu sniedzējiem;
- 4) Kultūras atšķirību zināšanu izmantošana ir realizējama to izmantojot uzņēmuma galveno vadīšanas funkciju nodrošināšanā, ņemot vērā to nozīmi pētījuma tēmas un mērķa kontekstā.

Balstoties uz pētījumā iegūtajiem secinājumiem, autors identificē vairākus tūrisma uzņēmuma, tūristu, klientu un piegādātāju sadarbības posmus, kur iegūtie secinājumi ir izmantojami, izstrādājot starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeli: tūrisma uzņēmuma mijiedarbībā ar tūristiem, tūrisma uzņēmuma produkta veidošanā un pārdošanā, pakalpojumu produktu izmantošanas sistēmā, tūrista un pakalpojumu produkta mijiedarbībā, kultūras ietekmē uz tūrista uzvedību konkrētu pakalpojumu novērtēšanas sistēmā.

Lai apkopotu pētījuma posmos (gala patērētāju tūrisma produkta apmierinātības, G. Hofštedes dimensiju un gala patērētāju tūrisma produkta apmierinātības korelāciju rezultātu, gala patērētāju klasteru analīzes un nozares profesionāļu aptaujas) iegūtos secinājumus, autors, izmantojot A. Ostervaldera un I. Pignēra biznesa modeļa izstrādes rīku (business model canvas), izstrādā starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeli. Kā iepriekš aplūkots, autors izmanto modeļa 9 blokus, vienlaikus, ņemot vērā arī J. Krājenbrinka modeļa kritiku, kura pamato rīka adaptācijas iespējamību.

Izstrādājot starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeli, ievērojot gala patērētāju tūristu atšķirību nozīmi, kā tas secināts autora veiktajā pētījumā, izmantojot Ostervaldera un

Pignēra rīku, autors uzskata, ka modeļa pamatu veido 5 galvenās komponentes, kuras ir neatņemamas sastāvdaļas:

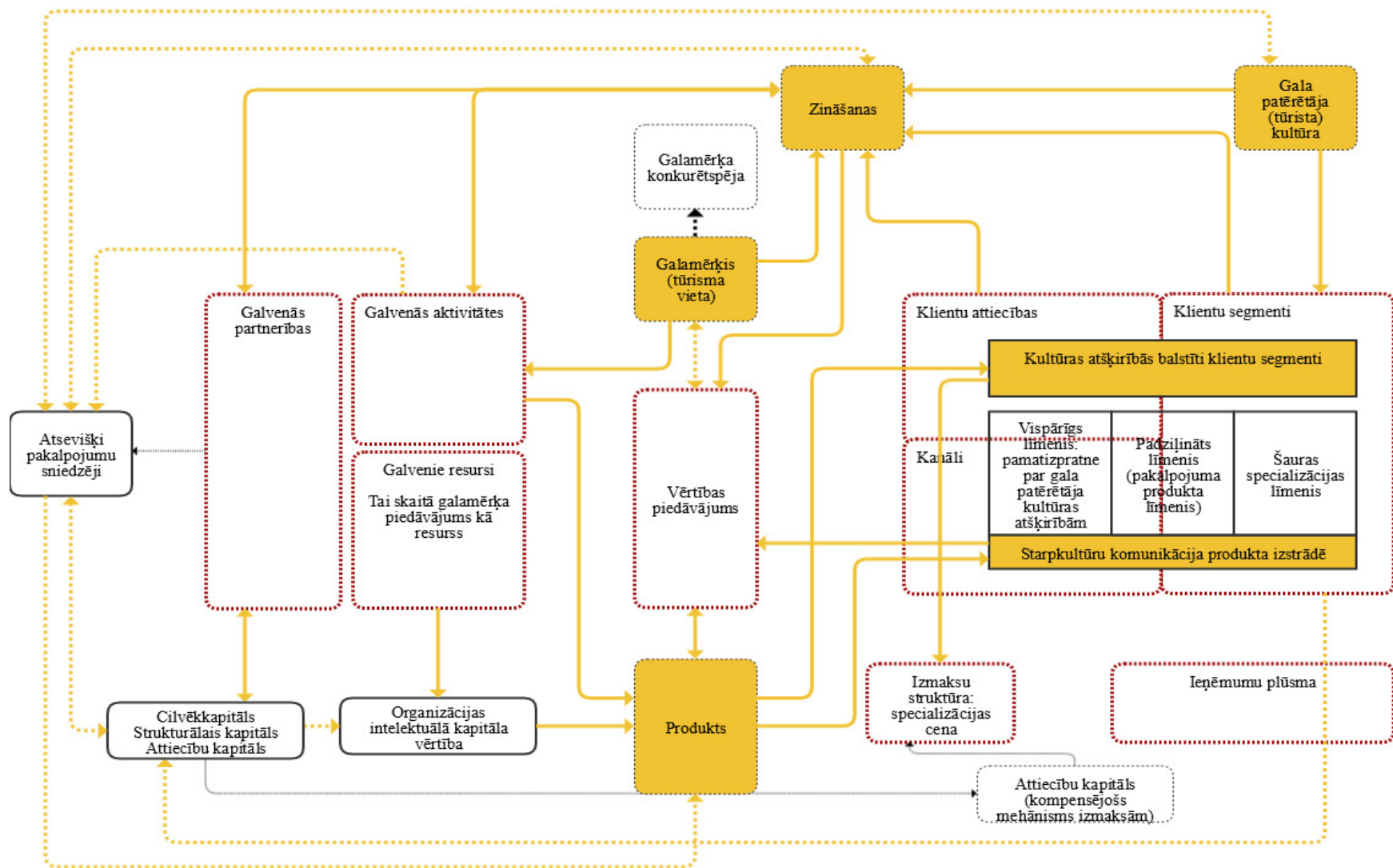
Pirmkārt, klientu attiecības, klientu segmenti un kanāli nevar tikt nošķirti un aplūkojami vienoti. Turklāt, izstrādājot kultūras atšķirībās balstītu starptautiska tūrisma modeli, šos trīs blokus vienoti raksturo gan kultūras atšķirībās balstīti klientu segmenti, gan starpkultūru komunikācija un tās nozīme tūrisma uzņēmuma produkta izstrādē. Balstoties uz veiktā pētījuma rezultātiem, autors secina, ka patērētāju apmierinātībā, kas raksturo zināšanas par klientiem (primāri gala patērētājiem – tūristiem, bet var tikt attiecinātas arī uz klientiem – sadarbības partneriem) var tikt izdalītas vairākos līmeņos. Līmeņu dalījumu pamato pētījuma rezultātā iegūtie secinājumi, ka multi-galamērķa produktā apmierinātībā dažādu valstu patērētāju apmierinātības kopējais novērtējums nav radikāli atšķirīgs, tomēr novērtējot gala patērētāju apmierinātību ar atsevišķiem pakalpojumu produktiem, kultūras atšķirību nozīme ir daudz izteiktāka un svarīgāka tūrisma uzņēmuma produkta apmierinātības novērtējumā. Izstrādājot starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeli, klientu attiecības balstās zināšanās par kultūras atšķirībām, kā to apstiprina pētījumā iegūtie rezultāti. Kultūras atšķirības var tikt izmantotas, lai veiktu klientu segmentāciju un tūrisma uzņēmuma produktu diversifikāciju. Autors pieņem, ka šāda segmentēšana ir pakārtojama arī mainīgai izmaksu struktūrai, tomēr šāda pieņēmuma apstiprināšanai vai noraidīšanai ir nepieciešams veikt atsevišķu pētījumu. Savukārt klientu kanāli ir nepastarpināti pakārtoti klientu attiecībām un klientu segmentiem, kuri veidojami, balstoties identificētajās gala patērētāju kultūras atšķirībās un to sakarībai ar apmierinātību gan ar tūrisma uzņēmuma produktu kopumā, gan atsevišķiem pakalpojumu produktiem.

Otrkārt, gala patērētājs un to raksturojošā kultūra. Lai gan tradicionālā tūrisma uzņēmuma vadīšanas modelī par primārām uzskatāma tūrisma operatora un tā klientu (sadarbības partneru) mijiedarbība, gala patērētājs, mijiedarbojoties ar pakalpojumu sniedzējiem vistiešāk veido apmierinātību ar saņemtajiem pakalpojumiem, kas attiecināma un tūrisma uzņēmuma sadarbību ar tā klientiem.

Treškārt, zināšanas ar atšķirīgu kultūru klientiem, to apmierinātību gan ar tūrisma uzņēmuma produktu, gan to veidojošajiem pakalpojumu produktiem, veido tūrisma uzņēmuma nemateriālos aktīvus. Tomēr šādas zināšanas kā nemateriālie aktīvi ir vērtīgi tikai tad, ja tās tiek izmantotas galvenajās partnerībās, tai skaitā ar tūrisma uzņēmuma produktu veidojošajiem pakalpojumu produktu piegādātājiem, vienlaikus, arī ar tūrisma uzņēmuma klientiem.

Ceturtkārt, tūrisma uzņēmuma produkts kā tūrisma uzņēmuma galvenais aktīvs, ko uzņēmums piedāvā saviem klientiem, ir viena no starptautiska tūrisma uzņēmuma vērtības piedāvājuma sastāvdaļām. Tomēr, pēc autora domām, ņemot vērā pētījuma gaitā iegūtos secinājumus, veido tūrisma uzņēmuma vērtības piedāvājumu tikai kopā ar tūrisma uzņēmuma zināšanām kā tā nemateriālajiem aktīviem un starpkultūru komunikācijas prasmēm.

Piektkārt, starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modelī ir iekļaujama vieta – galamērķis, kur tūrisma uzņēmums piedāvā savu produktu. Starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modelis, izmantojot A. Ostervaldera un I. Pignēra modeļa izstrādes rīku attēlots 2.attēlā. Modelī attēlotie galvenie uzņēmuma vadīšanu raksturojošie posmi, pakārtoti gala patērētāja kultūrai, no kuras rodas zināšanas un kultūras atšķirībās balstīti klientu segmenti. Zināšanas rada uzņēmuma vērtības piedāvājumu, kuru papildina starpkultūru komunikācija un starpkultūru komunikācijas prasmes produkta izstrādē. Savukārt tūrisma produkts ir pastarpināti pakārtots gala patērētāja kultūrai un tās atšķirībām.



2.attēls. Kultūras atšķirībās balstīts starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modelis (autora veidots, izmantojot Ostervaldera un Pignēra biznesa modeļa rīku)

Modeļa bāzi veido A. Ostervaldera un I. Pignēra 9 biznesa modeļa bloki, kur 3 no blokiem (klientu attiecības, klientu segmenti un kanāli) tiek aizstāti ar kultūras atšķirībās balstītu klientu segmentiem. Ņemot vērā gala patērētāju apmierinātības pētījumā iegūtos secinājumus, autors nodala 3 līmeņu klientu segmentācijas blokus, kurus vieno starpkultūru komunikācija tūrisma uzņēmuma produkta izstrādē kā skaidrojošs bloks. Izstrādātā modeļa bāzi veido ar sarkanu, raustītu līniju iekrāsotie bloki. Tos papildina autora pievienotie dzeltenā krāsā iekrāsotie bloki. Modeļa darbību raksturo dzeltenā krāsā iekrāsotās bultas. Dzeltenās, neraustītās līnijas attēlo galvenos pētījuma rezultātā iegūtos secinājumus, savukārt dzeltenī raustītās bultas norāda uz sekundāriem, pētījuma rezultāta iegūtiem secinājumiem. Savukārt melnā krāsā iekrāsotie bloki ir autora pievienoti izstrādātajam biznesa modelim. Tie ir pievienoti, balstoties uz iegūtajiem secinājumiem, bet tie atspoguļo pētījuma ierobežojumus.

Biznesa modeļa izstrādes rīku papildina zinātniskās literatūras un autora veiktā pētījuma gaitā iegūtie secinājumi un definētās starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas 4 komponentes, tai skaitā gala patērētāja kultūra (un tās atšķirības), zināšanas (kā nemateriālais aktīvs), tūrisma vieta – galamērķis, tūrisma produkts. Kā modeli papildinoši elementi, pēc autora domām, ņemot vērā zinātniskās literatūrās apskatu 1.nodaļā, iekļaujami cilvēkkapitāls, strukturālais kapitāls un attiecību kapitāls, kā arī organizācijas intelektuālā kapitāla vērtība, savukārt ņemot vērā autora veiktā pētījuma gaitā iegūtos secinājumus par atsevišķu pakalpojumu sniedzēju nozīmi starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanā un gala patērētāju apmierinātībā – arī atsevišķi pakalpojumu sniedzēji. Kā sekundārus, papildinošus elementus, autors izdala arī galamērķa konkurētspēju un attiecību kapitālu kā izmaksu struktūras kompensējošu mehānismu. Autors uzskata, ka lai gan šo papildelementu saikne ar izstrādāto pētījuma modeli nav aplūkota pētījuma ietveros, to esamība ir likumsakarība, ņemot vērā veiktā pētījuma gaitā iegūtos secinājumus.

Izstrādātajā kultūras atšķirībās balstītajā starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeli autors atspoguļo vairākus tūrisma uzņēmuma vadīšanas principus.

Pirmkārt, gala patērētāji un tos raksturojošās kultūras atšķirības ir izmantojamas, veidojot kultūras atšķirībās balstītus klientu segmentus. Šos segmentus raksturo pakalpojumu produktu apmierinātības novērtējuma atšķirības, kuras klasificējamās veidojot klientu klasterus, kā tas veikts pētījuma gaitā. Vienlaikus, šo atšķirību izpratne un klientu segmenti veido zināšanas, kuras tūrisma uzņēmums izmanto sava produkta izstrādē. Šajā posmā tūrisma uzņēmumam pastāv iespējas novērtēt produkta diferencēšanas nepieciešamību un pakāpi, kādā tas veicams. Padziļināta diferencēšanas izvērtēšana var sniegt priekšstatu par sagaidāmajām izmaksām un produkta cenu. Lai pilnvērtīgi īstenotu un izmantotu gala patērētāju kultūras atšķirībās balstīta modeli, zināšanas tiek iegūtas ne tikai no pašiem gala patērētājiem, bet arī no uzņēmuma klientiem, to partnerībā un aktivitātēs. Tāpēc, lai optimāli izmantotu gala patērētāju kultūras atšķirības un to ietekmi uz apmierinātību ar tūrisma uzņēmuma produktu un atsevišķiem pakalpojumiem, zināšanu iegūšana ir divkārtš process, kurā tūrisma uzņēmums mijiedarbojas gan ar gala patērētājiem, gan ar tā klientiem.

Otrkārt, ņemot vērā tūrisma, kā augstu nemateriālo aktīvu, modelis attēlo sistēmu, kā starptautiska tūrisma uzņēmums iegūst un izmanto kultūras atšķirības kā zināšanas, veidojot tā intelektuālo kapitālu. Intelektuālais kapitāls ir daļa no starptautiska tūrisma uzņēmuma vērtības piedāvājuma, kuru veido gala patērētāju apmierinātības izpratnes zināšanas, starpkultūru komunikācijas prasmes un tūrisma uzņēmuma produkts. Tūrisma uzņēmuma produkts ir viena no svarīgākajām

starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas sastāvdaļām, tomēr tūrisma produkts rada uzņēmuma vērtības piedāvājumu tad, ja tas mijiedarbojas ar galvenajām partnerībām un tas tiek veidots, sadarbojoties ar atsevišķiem pakalpojumu sniedzējiem.

Treškārt, vērtības piedāvājums atrodas centrā, tas rodas tūrisma uzņēmuma piedāvājot tā produktu un galamērķi – tūrisma vietu, kur produkts tiek piedāvāts. Vērtības piedāvājums, faktiski, nevar pastāvēt, tūrisma uzņēmuma ignorējot galamērķi. Savukārt starpkultūru komunikācija šajā procesā nodrošina pareizu tūrisma uzņēmuma produkta un arī galamērķa uztveri. Pastāvot starpkultūru komunikācijas nepilnībām, tūrisma uzņēmuma vērtības piedāvājums var tikt interpretēts neatbilstīgi tam, kāds tūrisma uzņēmums to ir iecerējis. Prasme komunicēt starpkultūru vidē rada vērtības piedāvājumu, kurš tiek pārņemts gan uz galamērķi gan uz tūrisma uzņēmuma produktu.

Ceturtkārt, tūrisma vieta – galamērķis, ir svarīga tūrisma uzņēmuma vērtības piedāvājuma sastāvdaļa, jo kā to atspoguļo autora pētījuma rezultāti, viens un tas pats pakalpojuma produkts dažādos galamērķos tiek vērtēts atšķirīgi. Autors secina, ka tūrisma uzņēmumiem, kuru produkts tiek piedāvāts dažādos galamērķos, lai nodrošinātu pēc iespējas augstāku patērētāju apmierinātību, izstrādājamās mērķa produkta stratēģijas. Tūrisma vieta kā galamērķis praktiski nevar pastāvēt savrupi no uzņēmumiem, kuri piedāvā savus tūrisma produktus attiecīgajā galamērķī. Līdz ar to, galamērķa konkurētspēja ir saistāma ne tikai ar pieejamiem galamērķa resursiem, bet arī ar tajā strādājošo tūrisma uzņēmumu nemateriālo aktīvu – zināšanu resursiem. Turklāt, galamērķis var būt arī kā tūrisma uzņēmuma darbību un tūrisma uzņēmuma produkta izstrādes ierobežojums, kas attiecināms uz tūrisma uzņēmuma galvenajām aktivitātēm.

Piektkārt, kompleksas zināšanas par gala patērētāju kultūras atšķirībām un to mainību dažādos galamērķos, ir izmantojamas veidojot partnerības ar tūrisma uzņēmuma klientiem. Starptautiskiem tūrisma uzņēmumiem šādi iespējams piedāvāta augstāku vērtību to produktiem.

Sestkārt, starptautiska tūrisma uzņēmuma vērtības piedāvājums ir produktā, tā pasniegšanā, kas izpaužas caur galveno resursu izmantošanu. Resursu izmantošana veido vismaz 3 veidu kapitālus, kas viss kopā ir organizācijas intelektuālā kapitāla vērtība. Klientu segmentēšana ietekmē 3 kapitālu blokus, tāpat kā atsevišķi pakalpojumu sniedzēji. 3 veidu kapitāls tieši ietekmē galvenās partnerības abos virzienos.

4.5. Izstrādātā modeļa aprobācijas fokusgrupas intervijas kopsavilkums

Fokusgrupas diskusijas dalībnieki norādīja, ka izstrādātais modelis sniedz skaidru priekšstatu un sistēmu, kā izmantojamas kultūras atšķirības strādājot ar dažādu kultūru tūristiem un kultūras atšķirības ir uzskatāmas par svarīgām zināšanām, kuras ļauj izprast gala patērētājam būtisko. Tūrisma uzņēmumiem šādas zināšanas ir nozīmīgas, jo ļauj labāk identificēt uzņēmuma produkta saturu un pasniegšanas veida piemērotību dažādu valstu tūristiem. Kā atzina fokusgrupas diskusijas dalībnieki, klientu segmentu, klientu attiecību un kanālu apvienošana, to balstot, kultūras atšķirību izpratnes pakāpē ir pamatojama, atbildot uz dažādu kultūru patērētāju raksturīgajām īpatnībām, **apstiprinot autora izvirzītās hipotēzes pirmo (a) apakšpunktu**. Turklāt, kultūras atšķirībās balstītu segmentu izmantošana ir pieļaujama ne tikai tūrisma uzņēmumos, bet arī atsevišķu pakalpojumu sniedzēju darbā. Kā vēl vienu būtisku secinājumu intervijas dalībnieki uzver, uzņēmuma iespēju salīdzinoši vienkārši pielāgot uzņēmuma produktu kādas noteiktas valsts tūristu specifiskajām prasībām, radot atšķirīgu piedāvājumu, kas nepārprotami veicina arī

tūrisma uzņēmuma vērtības piedāvājumu. Šāds vērtības piedāvājums ir uzņēmuma iespēja piedāvāt alternatīvu rutīnai, kas bieži novērojama tūrisma uzņēmumu darbā. Savukārt starptautiskā vidē strādājošam tūrisma uzņēmumam klientu attiecību veidošanā ir jāņem vērā kultūras atšķirības un, kā atzīst intervijas dalībnieki, iespēju robežās tas tiek darīts, pat nepastāvot skaidrai sistēmai par kultūras atšķirību nozīmi. Šāds modelis paredz iespēju uzņēmuma vienkāršāk atrast savu nišu, vai arī izvēlēties par labu masu produkta piedāvājumam. Kultūras atšķirībās balstīts specializācijas līmenis starptautiskiem tūrisma uzņēmumiem var radīt jaunas iespējas paplašināt savu esošo darbību – izmantojot esošu pieredzi, to iespējams izmantot līdzīgos tirgos. Autors secina, ka fokusgrupas diskusijas dalībnieku secinājumi **apstiprina autora izvirzīto hipotēzi** par gala patērētāja kultūras atšķirībām kā zināšanu radītu sistēmu, kurā ietvertās sadarbības un partnerības ieviešanai izmantojams tūrisma uzņēmuma vadīšanas modelis

Saskaņā ar fokusgrupas diskusijas dalībnieku teikto galamērķim (valstij kopumā, vai pašvaldībai) ir svarīgi piedāvāt redzējumu par produktiem, kādus galamērķa attīstītāji redz kā prioritāros, jo nav tūrisma uzņēmumu darbībai, pēc būtības, nav jābūt vērstai uz galamērķa tēlu un piedāvājuma attīstīšanu, lai gan realitātē tas tā notiekot. Atsevišķi tūrisma uzņēmumi, viennozīmīgi, ietekmē galamērķa tēlu, pastarpināti arī konkurētspēju. Kā atzina intervijas dalībnieki galamērķus, jo īpaši jaunus, kāda ir arī, piemēram, Rīga, raksturo augsts stereotipu īpatsvars, savukārt galamērķī strādājošie uzņēmumi, godprātīgi piedāvājot savus pakalpojumus, veido galamērķa tēlu. Radošu un inovatīvu uzņēmumu klātbūtne ir svarīgs priekšnoteikums veiksmīgai galamērķa attīstībai un jo īpaši galamērķa tēlam. Vienlaikus, tūrisma uzņēmumiem, attīstoties sinerģijā ar galamērķi, rodas vienota izpratne par produktu, pakalpojumu kvalitāti un gala patērētāju apkalpošanas kultūru. Atsevišķu uzņēmumu produkti ir nozīmīga galamērķa sastāvdaļa, līdz ar to, ja uzņēmējiem ir zināšanas par gala patērētāju, tā vajadzībām un interesēm, galamērķa tēls var veiksmīgi attīstīties. Šajā procesā ir svarīga katra pakalpojuma sniedzēja un katra darbinieka zināšanas un izpratne par gala patērētājiem un tos raksturojošajām kultūras atšķirībām. Kā atzīst fokusgrupas diskusijas dalībnieki, kultūras atšķirību zināšanas un izpratne par to nozīmi, var tikt izmantotas, mainot stereotipu par galamērķi, kas savukārt veicina galamērķa izaugsmi un konkurētspēju. Savukārt tūrisma uzņēmumi, īpaši strādājot šauras kultūru atšķirību specializācijas līmenī var sniegt ievērojamas zināšanas tūrisma nozares plānotājiem un attīstītājiem, **apstiprinot autora izvirzītās hipotēzes otro (b) apakšpunktu.**

Fokusgrupas diskusijas dalībnieki norāda, ka kultūras atšķirību zināšanas īpaši svarīgas ir tieši tūrisma uzņēmumiem, kuri, saliekot kopā atsevišķu pakalpojumu sniedzēju produktus, rada savu uzņēmuma produktu un vērtības piedāvājumu. Lai šāda sistēma veiksmīgi strādātu atsevišķiem pakalpojumu sniedzējiem, ir jābūt gataviem uzklaut un īstenot pašu definētu, skaidru politiku attiecībā uz pielāgošanās izmaksām. Pakalpojumu sniedzēji ir gatavi pielāgoties, un gala patērētāju apmierinātība un sadarbība ar tūrisma uzņēmumiem veicina ir to galvenais ieguvums. Kā atzīst intervijas dalībnieki ļoti svarīgs priekšnoteikums ir cilvēkkapitāls un katra atsevišķa, uzņēmumā strādājošā darbinieka spēja, novērtēt iegūto zināšanu par gala patērētāja kultūras atšķirībām pārneses nepieciešamību. Būtisks ir arī strukturālais kapitāls, kurš rada sistēmu, kā iegūtās zināšanas tiek nodotas uzņēmuma vadītājam, vai atbildīgajai personai, lai sekmīgi īstenotu sadarbību ar tūrisma uzņēmumu, veidojot atgriezenisko saiti pēc tam, kad gala patērētājs ir saņēmis katra atsevišķā pakalpojuma sniedzēja pakalpojuma produktu, **apstiprinot autora izvirzītās hipotēzes otro (b) apakšpunktu.**

Pēc fokusgrupas diskusijas dalībnieku domām, šis jautājums ir loģisks turpinājums iepriekšējiem jautājumiem un ir attiecināms uz uzņēmumiem, kuros tiek ievērotas gala patērētāja kultūras atšķirības. Var tikt izveidota sistēma, kurā galamērķī iegūtas zināšanas par gala patērētāja mijiedarbību ar atsevišķiem pakalpojumu sniedzējiem, pašu galamērķi un uzņēmuma vērtības piedāvājumu, rada uzticamību tūrisma uzņēmumam, novērtējot to vērtīgumu attiecībā uz gala patērētāju un tā kultūru raksturojošajām īpatnībām. Fokusgrupas diskusijas dalībnieki īpaši izceļ modeli piedāvāto secīgo izklāstu, kā kultūras atšķirības var veicināt stabilas ilgtermiņa partnerības veidošanos, kas sevī ietver dialogu par tūrisma uzņēmuma produktu. Šādā partnerībā galvenais ieguvējs ir gala patērētājs, kuram tiek piedāvāts kultūras atšķirībās balstīts, personalizēts produkts, **apstiprinot autora izvirzīto hipotēzi.**

Līdzās galvenajiem secinājumiem, kas tika iegūti, sniedzot atbildes uz autora piedāvātajiem jautājumiem par kultūras atšķirībās balstīta starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeli, iepazīstoties ar modeli un tajā ilustrētajām mijiedarbībām un saistībām, fokusgrupas diskusijas dalībnieki vēlējās izcelt vēl atsevišķus secinājumus un novērojumus par izstrādāto modeli.

Pirmkārt, zināšanu pozicionēšana centrā ir uzskatāma par atbilstīga starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas īpatnībām, skaidri norādot uz augsto nemateriālo resursu īpatsvara nozīmi tūrisma nozarē kopumā un tūrisma uzņēmumu vadīšanā.

Otrkārt, modelis var tikt uzskatīts par salīdzinoši universālu, jo ļauj to izmantot ne tikai starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanā, bet arī, izstrādājot konkrētas rīcības plānus un stratēģijas.

Treškārt, izstrādātais modelis ir izmantojams kā jauno darbinieku apmācības modelis, jo tas attēlo katra individuālā darbinieka nozīmi pakalpojuma sniegšanā, attēlo sistēmu, kā katra pakalpojuma sniedzēja nozīme veido vērtības piedāvājumu. Tas arī ļauj izprast, kādus procesus atsevišķiem pakalpojumu sniedzējiem ir iespējams ietekmēt un kādus nē.

Ceturtkārt, modelis ir izmantojams, izstrādājot tālāku finanšu darbības stratēģiju, īstenojot autora, kādu no piedāvātajiem specializācijas līmeņiem. Uzņēmumam, izvēloties specializēties noteiktos tirgos, vai tirgus grupās, balstoties uz zināšanām par gala patērētāja kultūras atšķirībām, iespējams identificēt visus posmus, kuri saistāmi ar izmaksām, īstenojot šādu specializāciju.

Secinājumi un priekšlikumi

Veicot zinātniskās literatūras izpēti un praktisko, gala patērētāju kultūras atšķirību pētījumu, kā arī izstrādājot un aprobējot starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeli, autors ieguva secinājumus. Tie ir aplūkojami izstrādātā modeļa darbības kontekstā, vienlaikus, attiecas uz tādiem pētījuma aspektiem kā mūsdienu, augsta nemateriālā aktīva organizāciju vadīšana, tūrisma produkts, gala patērētāju apmierinātība, sadarbība un uzņēmuma komunikācija ar klientiem un piegādātājiem. Ir apstiprinājusies autora izvirzītā hipotēze un var secināt, ka gala patērētāja kultūras atšķirību izzināšana rada strukturētas zināšanas, kurām kļūstot par uzņēmuma nemateriālo aktīvu organizācija rada un piegādā vērtību produkta patērētājiem un pilnveido produkta konkurētspēju, bet pilnīgots vērtības piedāvājums izmantojams par pamatu sistēmai, kurā ietvertās sadarbības un partnerības ieviešanai izmantojams tūrisma uzņēmuma vadīšanas modelis.

1) Tā kā mūsdienās augsta nemateriālo aktīvu organizāciju vadīšanu raksturo daudz lielāka nenoteiktība nekā tradicionālu uzņēmumu vadīšanu, tad vadīšanu ietekmējošo faktoru izpēte kļūst apgrūtināta un nenoteikta, tā ir mainīga atšķirīgām nozarēm. Izstrādātajā modelī autors ievēro un attēlo tūrisma nozari raksturojošie procesi, atspoguļojot galvenos secinājumus un pieņēmumus par tūrisma nozares galvenajiem darbības principiem.

2) Augsta nemateriālo aktīvu organizāciju vadīšanas metodes tiek pamatotas adaptējot tradicionālās vadīšanas izpratni, to papildinot ar zināšanām, intelektuālo kapitālu un citiem nemateriālajiem aktīviem kā organizācijas darbu noteicošiem resursiem. Tomēr salīdzinot ar tradicionālo organizāciju vadīšanu, augsta nemateriālo aktīvu organizāciju vadīšanā ir vērojams jaunu pieeju trūkums, pētot organizāciju darbību, kas tiek pamatots ar to specifisko raksturu.

3) Kultūras nozīmes aktualizēšana uzņēmējdarbībā ir saistāma ar paradigmu maiņu vadībzinātnē un zināšanu organizāciju attīstību. Starptautiskās tūrisma vides diversifikācija ir saistīta ar nepieciešamību novērtēt kultūras, kā kompleksas parādības nozīmi izprotot patērētāju, tirgus situāciju un starptautisko uzņēmējdarbības vidi kopumā. Modelis ilustrē globalizācijas un tradicionālo vadīšanas paradigmu maiņas lomu uzņēmumu darbībā.

4) Tūrisma uzņēmumi tiek aplūkoti kā vieni no izteiktākajiem jaunā, vai augsta nemateriālo aktīvu īpatsvara uzņēmumiem. Vienlaikus ir vērojama ļoti izteikta viedokļu daudzveidība par šādu organizāciju darbību noteicošajiem faktoriem, kas tiek skaidrota ar to neviennozīmīgo darbību. Lai gan netiek apšaubīta zināšanu, kā aktīva, nozīme šo organizāciju darbībā, pastāv atšķirīgas skaidrojot zināšanu ietekmi uz šādu organizāciju vadīšanu.

5) Tūrisma uzņēmumu vadīšanas noteicošie faktori ir organizācijas darbinieku zināšanas (cilvēkresursi), tūrisma produkts, strukturālais un attiecību kapitāls ar organizācijas sadarbības partneriem un piegādātājiem. Starptautiskā vidē strādājošu uzņēmumu darbību noteicošos faktorus papildina arī starpkultūru kompetence un citas starptautisko uzņēmējdarbības vidi raksturojošās specifiskās zināšanas un priekšnoteikums, kurus visaptveroši raksturo globalizācijas procesi.

6) Starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšana ir pakārtota globalizācijas diskursiem un ar tiem saistītajiem procesiem – globālām politiskām, ekonomiskām un sociālām norisēm ir pakārtota uzņēmuma darba plānošana, savukārt tirgus liberalizācija veicina jaunu tūristu cilmes valstu attīstību, mainot starptautiskā tūrisma tirgus struktūru. Tirgus struktūras pārmaiņu rezultātā tūrisma uzņēmumiem

nepieciešams meklēt jaunas pieejas strādājot ar vēl nezināmiem starptautiskā tūrisma tirgiem un gala patērētājiem.

7) Kultūru atšķirības un to strukturēšana ir globalizācijas stimulētās globālās ekonomiskās attīstības diktēta nepieciešamība, kuras mērķis ir atvieglot starptautiskā tūrisma uzņēmējdarbības vidē strādājošu uzņēmumu iespējas darboties globālā tūrisma tirgū. Kultūru atšķirības un to sistematizēšana var tikt uzskatītas par īpašām zināšanām, ar kuru palīdzību var tikt samazināta tūrisma uzņēmumu produktu diversifikācijas nepieciešamība.

Par pētījuma rezultātiem un to nozīmi starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeļa izstrādē:

8) Ņemot vērā pētījumā iegūtos rezultātus, autors secina, ka novērotās un izpētītās kultūras atšķirības starptautiska tūrisma uzņēmuma produkta gala patērētāju apmierinātības pētījuma kontekstā gan to satura, gan apjoma ziņā ir pietiekamas, lai tās praktiski varētu izmantot tūrisma uzņēmējdarbībā, izstrādājot starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeli. Kultūras atšķirības ir uzskatāms par zināšanām, kuras izzinot un strukturējot tiek radīts uzņēmuma vērtības piedāvājums. Tādejādi, apstiprinās autora izvirzītā hipotēze par gala patērētāja kultūras atšķirībām kā zināšanām.

9) Iegūtās zināšanas par gala patērētāja kultūras atšķirībām rada uzņēmuma vērtības piedāvājumu produkta patērētājam (gan uzņēmuma klientiem, gan gala patērētājiem), ja iegūtās zināšanas par gala patērētāja kultūras atšķirībām izmanto produkta izstrādē, kā to apstiprina autora veiktā kvantitatīvā pētījuma aptaujas ar tūrisma nozares profesionāļiem rezultāti un kvalitatīvā pētījuma fokusgrupas diskusijas secinājumi. Līdz ar to, tiek apstiprināta autora izvirzītās hipotēzes galvenā daļa “Gala patērētāja kultūras atšķirību izzināšana rada strukturētas zināšanas, kurām kļūstot par uzņēmuma nemateriālo aktīvu organizācija rada un piegādā vērtību produkta patērētājiem un pilnveido produkta konkurētspēju, bet pilnīgoto vērtības piedāvājumu izmanto, lai...”

9) Pētījumā sākotnēji izmantotās G. Hofštedes dimensijas tiešā veidā nevar tikt izmantotas, izstrādājot kultūras atšķirībās balstītu tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeli. Lai gan tās sniedz priekšstatu par kultūras atšķirību esamību, autors uzskata, ka ir vērā ņemami ierobežojumi, kuri raksturo gala patērētājus tūrismā, no visas attiecīgās valsts iedzīvotājiem.

10) Ir identificējami vairāki kultūru atšķirību integrēšanas modeļi starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanā, ņemot vērā tūrisma uzņēmuma izmēru un mērķus. Plašāka un kompleksāka kultūras atšķirību ievērošana un izmantošana produktu izstrādē un pakalpojumu kvalitātes pilnveidē paredz lielāku produktu diversifikāciju, ņemot vērā ne tikai kopējās tendences, bet atsevišķu pakalpojumu produktu novērtējuma īpatnības. Veiktā kvantitatīvā pētījuma korelāciju analīzes un klasteru analīzes rezultāti apstiprina autora izvirzītās hipotēzes pirmo (a) apakšpunktu.

Par izstrādāto starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeli:

11) Izstrādātais modelis attēlo augsta nemateriālo aktīvu organizācijas darbību, attēlojot nozīmīgākos darbības procesus, apstiprinot autora izvirzīto hipotēzi. Starp nozīmīgākajiem organizācijas darbības procesiem īpaši izdalāma zināšanu iegūšanas nepieciešamība, uzņēmuma produkta izstrāde un atsevišķu pakalpojumu sniedzēju līdzdarbība produkta izstrādē. Modelī ir ietverts un skaidrots augsta

nemateriālo aktīvu īpatsvara organizācijas viens no galvenajiem uzdevumiem – zināšanu iegūšana, strukturēšana un izmantošana, kas ir pamats organizācijas mērķu sasniegšanai. Priekšnoteikums zināšanu iegūšanai un tālākai izmantošanai ir katra individuālā uzņēmuma darbinieka iegūtās un strukturētās zināšanas un prasmes pareizi tās nodot, ļaujot uzņēmumam tās izmantot savu mērķu sasniegšanai. Izprotot gala patērētāja kultūras atšķirības, un tās novērtējot kā vērtīgas zināšanas vai uzņēmuma nemateriālos aktīvus, uzņēmumam ir nepieciešams tās skaidrot individuāla darbinieka līmenī.

12) Autora izstrādātais starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modelis ir strukturēta pieeja, kurā paredzēta visu iesaistīto dalībnieku (organizāciju un gala patērētāju) mijiedarbība, ņemot vērā kultūras, kā ārējā uzņēmuma darbību nosakošā faktora ietekmi. Tajā ir paredzēta jaunu nemateriālo aktīvu (zināšanu) apgūšana, izzinot gala patērētāju. Tiek paredzēta arī nepārtraukta jaunu zināšanu radīšana, ko nosaka uzņēmuma atgriezeniskā saite ar galapatērētāju, novērtējot saņemto tūrisma uzņēmuma izstrādāto produktu un tā atsevišķās sastāvdaļas (individuālos pakalpojumu sniedzējus). Izmantojot izstrādāto modeli, iespējams izprast tūrisma uzņēmuma darbības specifiku un to izmantot, izstrādājot tūrisma uzņēmuma attīstības stratēģiju, ņemot vērā kultūras atšķirību līmeņus, kā galveno attīstības stratēģijas virzienu, kurš raksturo tūrisma uzņēmuma darbību.

13) Izstrādātais modelis var tikt izmantots gan pilnībā, gan atsevišķās daļās – veicot darbinieku apmācību, skaidrojot mijiedarbību starp piegādātājiem un gala patērētājiem, izstrādājot tūrisma uzņēmuma mārketinga stratēģijas, izmantojot piedāvāto kultūras atšķirību izpratnes līmenī balstīto klientu segmentāciju, kā arī īstenojot kvalitātes vadības sistēmas uzņēmumā.

14) Analizējot zinātnisko literatūru par tūrisma nozares uzņēmumu darbību autors secina, ka tos raksturo neviennozīmīga izpratne par tūrisma uzņēmumu organizatorisko struktūru un ir vērojama tradicionālā aģentūru-operatoru dalījuma izzušana. Pretēji tradicionāliem tūrisma uzņēmumu vadīšanas modeļiem autora izstrādāto modeli neraksturo hierarhiska attiecību izpratne starp tūrisma aģentūrām un tūrisma operatoriem. Ar izstrādātā biznesa modeļa palīdzību, autors raksturo mūsdienu starptautiska tūrisma uzņēmumu darbības principus, uzņēmuma galvenās funkcijas un resursu iegūšanas un izmantošanas veidus.

15) Tūrisma uzņēmuma vadīšanas modelī, tūrisma uzņēmuma produkts atspoguļo uzņēmuma zināšanas un to izmantošanas prasmes. Vienlaikus, tas ir gala patērētāja uzņēmuma darbības novērtēšanas priekšmets. Gala patērētāja vērtējums par saņemto produktu ir pamats tūrisma uzņēmuma un tās sadarbības partneru attiecībās. Gala patērētāja sniegtais produkta novērtējums, var kalpot par pamatu uzņēmumam veidojot tā attiecības ar piegādātājiem.

16) Autora izstrādātā starptautiska tūrisma uzņēmuma vadīšanas modeļa galvenais elements ir uzņēmuma vērtības piedāvājums. Vērtības piedāvājums ir plašāka izpratne par tūrisma produktu un to veido tūrisma uzņēmuma produkts, gala patērētāja kultūras atšķirību zināšanas un starpkultūru komunikācijas prasmes. Netieši uzņēmuma vērtības produktu veido arī tūrisma galamērķis, kur uzņēmums piedāvā savu produktu.

17) Nemazinot tūrisma uzņēmuma produkta nozīmi, autors to nošķir no vērtības piedāvājuma, kas ir modeļa centrālais bloks. Modelī to raksturo ne tikai pats tūrisma uzņēmuma produkts, bet arī zināšanas par kultūras atšķirībām, kuras attiecināmas uz gala patērētāja un uzņēmuma prasmēm tās izmantot, piedāvājot un patērējot tūrisma uzņēmuma produktu. Tūrisma uzņēmuma vērtības piedāvājuma pilnveidē ļoti nozīmīgas ir galvenās mijiedarbības starp visām modelī iesaistītajām

pusēm. Mijiedarbību pamatā ir iegūto zināšanu pārnese un nogāde pie attiecīgā adresāta (atsevišķi pakalpojumu sniedzēji).

18) Īstenojot tūrisma uzņēmuma vadīšanas funkcijas, viens no uzdevumiem ir komunikācija un starpkultūru komunikācijas. Ar tās palīdzību tiek nodrošināta dalīšanās ar vispārējām un specifiskām zināšanām, attīstot uzņēmuma strukturālo un attiecību kapitālu. Sekmīga komunikācija nodrošina pareizu informācijas pārnesei no uzņēmuma pie tā klientiem un piegādātājiem. Tāpēc, autors komunikāciju ietver dažādos posmos, kas ir svarīgs priekšnoteikums tā darbībā. Izvirzītās hipotēzes trešo (c) apakšpunktu apstiprina veiktā kvantitatīvā pētījumā par gala patērētāju apmierinātību rezultāti un papildina autora veiktā kvantitatīvā pētījuma – tūrisma nozares profesionāļu aptaujas rezultāti.

19) Starpkultūru komunikācija uzņēmējdarbībā ir visaptveroša pieeja, ar kuras palīdzību iespējams mazināt standartizēšanas nepieciešamību, tai pašā laikā veicinot jaunu ideju rašanos, kas redzamas kā jauni tūrisma uzņēmuma produkti. Vienlaikus, veiksmīga starpkultūru komunikācija var papildināt uzņēmumu produktus un pilnveidot vērtības piedāvājumu, kā arī atvieglot sadarbību ar uzņēmuma piegādātājiem.

20) Starpkultūru komunikācijas prasmes, līdzās tūrisma uzņēmumu produktu izstrādei, ietekmē klientu un gala patērētāju apmierinātību ar saņemto uzņēmuma produktu. Patērētāju apmierinātību var uzskatīt par starptautiska tūrisma uzņēmuma nemateriālajiem aktīviem un specifiskām zināšanām. Šādu specifisko zināšanu vadīšana un sekmīga izmantošana organizācijas ikdienas darbā sekmē organizācijas gala patērētāju apmierinātību ar saņemto tūrisma uzņēmuma produktu, kā arī var veicināt uzņēmuma konkurētspēju.

21) Gala patērētāju apmierinātība ir viens no galvenajiem priekšnoteikumiem tūrisma uzņēmuma sadarbībai ar tās klientiem, veicinot uzņēmuma vērtības piedāvājuma uztveri un ar piegādātājiem, pilnveidojot uzņēmuma attiecību kapitālu. Gala patērētāju apmierinātības vērtēšana un analizēšana ir priekšnoteikumus organizācijas spējai piedāvāt konkurētspējīgus gala tūrisma uzņēmuma produktus, atbilstoši klientu un gala patērētāja pieprasījumam.

22) Izpratne par gala patērētāja kultūras atšķirībām rada tūrisma uzņēmumam svarīgas zināšanas par gala patērētāja izpratni par pakalpojumiem. Vienlaikus, kultūras atšķirību, un to nozīmes tūrisma uzņēmumu vadīšanā, sistemātiska pētīšana ir sarežģīts uzdevums, kurš paredz lielu, salīdzināmu izlašu nepieciešamību.

23) Ņemot vērā tūrisma uzņēmuma darbību ietekmējošos faktorus, tai skaitā darbinieku zināšanas, prasmes, informācijas un komunikācijas nozīmi, balstoties uz pētījumā iegūtajiem datiem par informācijas un programmas atbilstības novērtējumu un šī novērtējuma salīdzinājumu ar dažādu valstu patērētāju tūrisma uzņēmuma multi-galamērķa produkta kopējo novērtējumu, komunikācija starp organizāciju, kura sagatavo un pārdod multi-galamērķa produktu un tās sadarbības partneriem, kuri pārdod gala patērētājiem tās sagatavoto produktu ir priekšnoteikums patērētāju apmierinātības uzlabošanā.

24) Saskaņā ar gala patērētāju apmierinātības kvantitatīvā pētījumā iegūtajiem secinājumiem par kultūru atšķirību nozīmi, gala patērētāju apmierinātības uzlabošanai (kas ietver arī produkta pārdošanu un atgriezeniskās saites veidošanu, izprotot gala patērētāja apmierinātību vai neapmierinātību ar saņemto produktu) iespējama komunikācijas stratēģiju diversifikācija, arī piedāvāto produktu lokalizācija. Īstenojot šāda veida uzdevumus jāievēro uzņēmuma organizatoriskā kapacitāte un nepieciešamība dažādos tirgus, kuros uzņēmums strādā.

25) Kā parāda gala patērētāju apmierinātības kvantitatīvā pētījuma secinājumi, gala patērētāja apmierinātība ar atsevišķiem tūrisma uzņēmuma produktu veidojošiem pakalpojumu produktiem var ievērojami atšķirties viena galamērķa un pat viena pakalpojuma produkta ietvaros, kas norāda uz kultūras atšķirību esamību pakalpojumu produktu novērtējumā. Vienlaikus, šādi novērojumi rada sarežģījumus, pētot gala patērētāja apmierinātību ar tūrisma uzņēmuma produktu kopumā, jo ierobežo iespējas novērotās atšķirības jebkādā veidā sistematizēt un strukturēt.

26) Mūsdienu tūrisma nozares uzņēmumus raksturo vēlamās un esošās situācijas nesakritība attiecībā uz klientu attiecībām, klientu segmentiem un izpratni par patērētāju apmierinātību. Lai gan kopumā uzņēmumi skaidri apzinās patērētāju apmierinātības nozīmi, nereti tos raksturo neskaidri priekšstati par praktiskām pieejām tās nodrošināšanai.

27) Gala patērētāju pakalpojumu kvalitātes novērtējums ir komplekss gala patērētāja tūrista kultūras un galamērķa kultūras mijiedarbības rezultāts, kas sniedz priekšstatu par individuālu, kultūras atšķirībās balstītu, priekšstatu par pakalpojumu kvalitāti. Vienlaikus, dažādu valstu patērētājiem šie priekšstati var būt līdzīgi un tie ir izmantojami plānojot un organizējot starptautiska tūrisma uzņēmuma darbu, kā arī izstrādājot jaunus produktus. Tūrisma uzņēmumam, piedāvājot produktu dažādos galamērķos, modelis nemainās, savukārt gala patērētāja mijiedarbība ar galamērķi var radīt jaunas zināšanas.

28) Latvijā, tāpat kā citās Baltijas valstīs strādājošiem tūrisma uzņēmumiem, izmantojot to zināšanas par gala patērētāja apmierinātību un gala patērētāju kultūras atšķirībām, piedāvājot citus galamērķus, ārpus Baltijas valstīm, gala patērētāja apmierinātību iespējams nodrošināt, izmantojot to rīcībā jau esošās zināšanas. Saskaņā ar autora veiktā pētījuma rezultātiem un iegūtajiem secinājumiem, galamērķa nozīme ir izteiktāka, uzņēmumam strādājot šaurākā specializācijā ar atsevišķu valstu tūristiem.

Priekšlikumi

Priekšlikumi par modeļa izmantošanu tūrisma uzņēmumu vadītājiem

1) Kultūras atšķirības un to nozīme uzņēmuma vadīšanā var tikt analizēta vairākos diskursos. Uzņēmumu personāla vadītāji tās var tikt analizētas organizācijas kultūras iekšienē, ņemot vērā uzņēmumu internacionalizāciju globalizācijas kontekstā, kas uzskatāms par kultūras atšķirību mikro vides līmeni. Makro līmenī kultūras atšķirības uzņēmumu vadīšanas kontekstā var tikt analizētas starpkultūru kontekstā, no kā izriet organizācijas starpkultūru komunikācijas spējas un to nozīme produktu vai pakalpojumu mārketingā vai organizāciju sadarbībā, vai arī gala patērētāja attiecību kontekstā, izprotot kultūras atšķirību nozīmi gala patērētāja lēmumu pieņemšanas procesā vai apmierinātībā.

2) Tūrisma uzņēmumiem nepieciešams regulāri veikt gala patērētāju apmierinātības pētījumu, kurā identificējama gala patērētāja cilmes valsts, lai veiksmīgi izmantotu kultūras atšķirības kā zināšanas. Kā autors secina, kultūras atšķirības novērojamas tās pētot sistemātiski, ilgākā laika periodā, lai tās sniegtu maksimāli objektīvu priekšstatu par to nozīmi. Autora izstrādātais modelis un piedāvātie gala patērētāju apmierinātības klasteri ir izmantojami, uzņēmumam ieviešot autora izstrādāto modeli.

3) Īstenojot gala patērētāja kultūras atšķirībās balstītu klientu segmentāciju, izvērtēt galveno partnerību iespēju ar alternatīviem (līdzīgiem) tirgiem. Izprotot gala patērētāja kultūras atšķirības, tūrisma uzņēmumam iespējams

veiksmīgāk uzsākt darbu jaunos tirgos, izmantojot iepriekšējā pieredzē balstītas zināšanas. Uzsākot sadarbību ar jauniem klientiem no dažādām valstīm, uzņēmuma atbildīgajiem produktu un pārdošanas vadītājiem, izmantojot autora iegūtos secinājumus par kultūras atšķirībās balstītiem klientu segmentiem, identificējami tuvāko līdzību gala patērētāji. Autora pētījums atklāj gala patērētāju apmierinātības klasteru veidošanās principu, kurā ietverti galvenie tūrisma uzņēmuma produktu veidojošie pakalpojumi. Tā kā klasteri ir veidoti pēc tuvākās līdzības principa, var uzskatīt, ka tūrisma uzņēmumam tie sniedz pietiekamas pamatzināšanas par gala patērētāja kultūras atšķirībām un to nozīmi patērētāja apmierinātībā.

4) Ieviešot autora izstrādāto modeli un īstenojot kultūras atšķirībās balstītu klientu segmentāciju, tūrisma uzņēmumā pilnveidojamas uzņēmuma starpkultūru komunikācijas prasmes, līdz ar to attīstot uzņēmuma vērtības piedāvājumu. Starpkultūru komunikācijas prasmes ir kā papildelements, pilnveidojot uzņēmuma intelektuālā kapitāla vērtību.

5) Uzsākot darbu šauras specializācijas kultūras atšķirībās balstītā nišā, atbildīgajiem par uzņēmuma sadarbību ar piegādātājiem, nepieciešams novērtēt atsevišķu pakalpojumu sniedzēju zināšanu esamību vai pietiekamību par konkrēto cilmes valsts tūristu kultūru un nepieciešamība gadījumā īstenot pakalpojumu sniedzēju izglītošanu. Vienlaikus, izzināt un novērtēt pakalpojuma sniedzēja gatavību pielāgot atsevišķus tā pakalpojumus konkrētā tirgus prasībām. Saskaņā ar autora izstrādāto modeli, šis uzdevums attiecas uz izmaksu struktūru.

6) Atsevišķiem pakalpojumu sniedzēju (viesnīcu, restorānu, gidu, transporta, u.c.) vadītājiem, sadarbojoties ar tūrisma uzņēmumiem, kuri izstrādā ienākošā tūrisma produktus, regulāri dalīties ar zināšanām par gala patērētāja kultūras atšķirībām un īpatnībām. Kā to attēlo arī autora izstrādātais modelis, tūrisma uzņēmuma vērtības piedāvājums un produkta konkurētspēja ir pilnveidojama tikai uzņēmumam mijiedarbojoties ar atsevišķiem pakalpojumu sniedzējiem, kas ir uzņēmuma piegādātāji un klientiem.

7) Lai pilnveidotu tūrisma uzņēmuma attiecību kapitālu un attīstītu tā galvenās partnerības, nodrošināt gala patērētāju kultūras atšķirību zināšanu pieejamību visos autora izstrādātajā modelī ietvertajos posmos, tai skaitā – galvenajās uzņēmuma partnerībās ar klientiem, atsevišķiem pakalpojumu sniedzējiem un paša uzņēmuma cilvēkkapitālā, kurš ir līdzatbildīgs par organizācijas intelektuālā kapitāla vērtību, kas līdzdarbojas uzņēmuma produkta sagatavošanā un pārdošanā.

8) Tūrisma uzņēmumu vadītājiem, vai atsevišķu pakalpojumu sniedzēju uzņēmumu vadītājiem, īstenojot autora izstrādāto modeli pilnībā, vai atsevišķas tā daļas, ir jāīsteno darbinieku apmācība par gala patērētāja kultūras atšķirībām un to īpatnībām atsevišķu pakalpojumu un kopējā tūrisma uzņēmuma produkta novērtējumā. Kā attēlots autora izstrādātajā modelī, uzņēmuma vērtības piedāvājums, kultūru atšķirību kontekstā, var tikt īstenots tikai daloties ar zināšanām par gala patērētāja kultūras atšķirībām. Kultūras atšķirību ievērošanai un iestrādei uzņēmuma produktā, autors iesaka īstenot cilvēkresursu politiku, kas ļauj darbiniekam strādāt ar noteiktu valstu klientiem, segmentētiem saskaņā ar kultūras atšķirībās balstītiem klientu segmentiem. Tādejādi, var tikt īstenots autora secinātais, par dalīšanos ar zināšanām nozīmi, uzlabojot gala patērētāju apmierinātību.

Priekšlikumi par galamērķa attīstību iesaistītajām pusēm

9) Par Baltijas valstu tūrisma attīstību atbildīgajām organizācijām ņemt vērā novērotās un izpētītās gala patērētāju kultūras atšķirības, kuras iespējams izmantot izstrādājot galamērķa tūrisma produktus noteiktiem mērķa tirgiem. Saskaņā ar autora veikto pētījumu, pētījumā iekļauto 12 valstu tūristu izlašu vērtējumos nav

novērojamas ievērojamas gala patērētāju novērtējuma atšķirības vienā produkta segmentā. Ņemot vērā šo secinājumu, autors pieņem, ka gala patērētāju apmierinātība Viļņā, Rīgā un Tallinā ir līdzīga, esot līdzīgam galamērķu piedāvājumam.

10) Par valsts tūrisma attīstību atbildīgajām organizācijām, piemēram, Latvijā, Latvijas Investīciju un Attīstības aģentūrai, vai Ekonomikas Ministrijai, kā arī Tūrisma Informācijas Centriem, komunicēt ar tūrisma uzņēmumiem, izzinot gala patērētāja kultūras atšķirības un gala patērētāju uzvedības apmierinātības izmaiņas. Kā norādīts autora izstrādātajā modelī un secināts autora veiktajā fokusgrupas diskusijā, tūrisma uzņēmumi ir līdzatbildīgi par galamērķa tēlu. Tūrisma uzņēmumiem, kuri strādā starptautiskā vidē, visbiežāk ir plašas zināšanas par dažādu tūrisma produktu pieprasījuma dinamiku un gala patērētāju apmierinātību ar saņemtajiem pakalpojumiem. Šāda informācijas apmaiņa ar par tūrisma attīstību atbildīgajām iesaistītajām pusēm, var veicināt galamērķa konkurētspēju.

Priekšlikums par tūrisma terminoloģiju

11) Autors izsaka priekšlikumu papildināt Akadēmisko terminu datu bāzi ar *multi-galamērķa ceļojuma* definīciju – viena ceļojuma tālākās un nozīmīgākās vietas. Priekšlikums ir pamatojams, ņemot vērā autora iepriekš secināto, par nepieciešamību pilnveidot multi-galamērķa produkta jēdzienu starptautiskās tūrisma uzņēmējdarbības zinātniskajā literatūrā, ievērojot aktuālās ceļošanas tendences. Tās pieļauj, ka viena ceļojuma laikā tiek apmeklēti vairāki, iespējams arī atšķirīgi galamērķi. Šādos ceļojumos gala patērētāja apmierinātība veidojas ne tikai novērtējot saņemtā pakalpojuma produkta atbilstību gaidām, bet arī salīdzinot apmeklējamo galamērķi ar citu, tā paša ceļojuma laikā, apmeklētu galamērķi.

12) Latvijas tūrisma nozares terminoloģija ir papildināma ar starptautiska tūrisma uzņēmuma jēdzienu. Autors iesaka papildināt *Tūrisma un viesmīlības skaidrojošo vārdu* ar jēdzienu *starptautisks tūrisma uzņēmums* – vienots materiālo un nemateriālo elementu kopums, kas paredzēts komercdarbības veikšanai divās vai vairākās valstīs. Starptautiski tūrisma uzņēmumi, parasti, ir ienākošā tūrisma operatori, kuri sadarbojas ar piegādātājiem, atsevišķu pakalpojumu sniedzējiem, kuri veido tūrisma uzņēmuma produktu, divās vai vairākās valstīs. Par terminoloģijas pamatojumu autors uzskata zinātniskās literatūras veiktajā apskatā novērotās terminoloģijas nepilnības un iegūtos secinājumus par globalizācijas procesu ietekmi uz tūrisma nozares uzņēmumu darbību. Tās paredz, ka tirgus liberalizācijas rezultātā ienākošo tūrisma uzņēmumu aktivitātes nevar tikt attiecināmas tikai uz valsti, kurā uzņēmums reģistrēts, vai fiziski atrodas.

Priekšlikumi tālākiem pētījumiem

13) Turpināt autora iesāktos pētījumus par gala patērētāja kultūras atšķirībām un kultūras atšķirībās balstītiem klientu segmentiem, iekļaujot arī citus pakalpojumu produktus vai ietverot atšķirīgus pakalpojumu sniedzējus, lai novērtētu, vai mainoties pakalpojumu produktu līmenim, piemēram, 3 zvaigžņu vai 5 zvaigžņu viesnīcu segmentā, ir novērojami līdzīgi secinājumi un gala patērētāju apmierinātības klasteru veidošanās principi. Autora izstrādātā pētījuma metodoloģija ļauj paplašināt pētījumu, tajā iekļaujot vēl arī citu valstu tūristu izlases un galamērķus.

14) Papildināt autora pētījumu, analizējot izmaksu struktūras, pārbaudot secināto, ka kultūras atšķirībās balstītu vērtības piedāvājums var būt kā tūrisma uzņēmuma produkta izmaksu kompensējošs mehānisms.

15) Paplašināt autora pētījumu, izstrādāto modeli papildinot ar drošības bloku, kurš pakārtojams modelī ietvertajiem blokiem par galvenajām partnerībām, galvenajām aktivitātēm un vērtības piedāvājumam.

Izmantoto avotu un literatūras saraksts

1. Adams, M. (2008). Management 2.0: managing the growing intangible side of your business. *Business Strategy Series*, 9 (4), 190.-200.lpp.
2. Adams, M., Oleksak, M. (2010). Intangible Capital: Putting Knowledge to Work in the 21st-Century Organization. Praeger, 171 lpp.
3. Amoroso B., Andreea G. (2002). Essays on Regional Integration and Globalization. Roskilde: Federico Caffee Centre Publisher, 149 lpp.
4. Bader, G., Rossi, C. (1998). Focus Groups: A Step-By-Step Guide. San Diego, CA: The Bader Group, 61 lpp.
5. Bardolet, E. (2003). Encyclopedia of Tourism. Jafari, J. (red.). Routledge, 683 lpp.
6. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99.-120.lpp.
7. Barrows, C., Powers. (2009). Introduction to Management in Hospitality Industry. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 576 lpp.
8. Basabe, N., Ros, M. (2005). Cultural dimensions and social behavior correlates: Individualism-Collectivism and Power Distance. *Revue Internationale De Psychologie Sociale*, No. 1, 2005, 189.-227.lpp.
9. Beesley, G.A., Cooper, C. (2008). Defining knowledge management (KM) activities: towards consensus. *Journal of Knowledge Management*, 12 (3), 48.-62.lpp.
10. Belbin, M. (2009). Komandu lomas darbavietā. Rīga: Lietišķās Informācijas Dienests, 167 lpp.
11. Bennis, G.W. (1978). Organizations of the Future. // *Classics of Public Administration*. Shafritz, J.M., Hyde A.C. (red). Chicago: The Dorsey Press, 656 lpp.
12. Bertels, H.M., Koen, P.A., Elsum, I. (2015). Business Models Outside the Core. Lessons Learned from Success and Failure. *Research-Technology Management*, March-April 2015, 20.-29.lpp.
13. Blois, K.J. (1983). The Structure of Service Firms and Their Marketing Policies. *Strategic Management Journal*, 4, 251.-263.lpp.
14. Bontis, N., Keow, W.C.C., Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business preformance in Malaysan industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), 85.-100.lpp.
15. Brooking, A. (1996). Intellectual Capital: Core Asset for Third Millenium Enterprise. New York: International Thomson Business Press, 224 lpp.
16. Brunsson, K.H. (2008). Some Effects of Fayolism. *International Studies of Management & Organization*, 38 (1), 30.-47.lpp.
17. Buhalis, D., Chung, J.Y (2009). Information needs in online social networks. *Information Technology&Tourism*, 10, 267.-281.lpp.
18. Buhalis, D., Mighetti, V. (2010). Digital divide in tourism. *Journal of Travel research*, 49 (3), August, 267.-282.lpp.
19. Business Encyclopedia, 2nd.ed. [tiešsaiste]. [skatīts 18.11.2015]. <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Int-Jun/International-Management.html>
20. Cabello, C., Kekale, T. (2007). Managing intellectual capital in small ITC companies. *Business Strategie Series*, 9 (4), 163.-167.lpp.
21. Callan, R.J. (1995). Hotel classification and grading schemes, a paradigm of utilisation and user characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 14, 271.-284.lpp.

22. Callan, R., Lefebvre, C. (1997). Classification and grading of UK lodges: do they equate to managers' and customers' perceptions? *Tourism Management*, 18, 417.-424.lpp.
23. Callan, R.J. (1998). Attributional Analysis of Customers' Hotel Selection Criteria by U.K. *Journal of Travel Research*, 36, (3), 20.-34.lpp.
24. Certo, S.C. (2003). *Modern Management*. 9th ed. Person Education, 595 lpp.
25. Chadee, D., Mattson, J. (1996). An empirical assesment of customer satisfaction in tourism. *Service Industries Journal*, 16 (3), 305.-320.lpp.
26. Chaterjee, S. (2013). Simple Rules for Desiging Business Models. *California Management Review*, 55(2), 97.-124.lpp.
27. Ching, H.Y., Fauvel, C. (2013). Criticism, Variations and Experiences with Business Model Canvas. *European Journal of Agriculture and Forestry Research*, 1 (2), 26.-37.lpp.
28. Clark, M., Riley, M., Wilkie, E., u.c. (1998). *Researching and Writing Dissertations in Hospitality and Tourism*. London: International Thomson Business Press, 281 lpp.
29. Collier, P., Dollar, D. (2001). Globalization, Growth and Powerty: Building and Inclusive World Economy, Chapter 1. // World Bank Policy Research Report. Oxford: Oxford University Press, 23.-51.lpp.
30. Cohen, E. (2008). The Changing Faces of Contemporary Tourism. *Symposium Touring The World Society*, 45 (4), 330.-333.lpp.
31. Cronin, J., Brady, M., Hult, T. (2000). Assessing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*. 76 (2), pp.193.-218.
32. Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice* 2nd.ed. Masachusetts Institute of Technology, 485 lpp.
33. Daniels, J.D., Radebaugh, L.H., Sullivan, D.P. (2013). *International Business: Environments and Operations* 14th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 888 lpp.
34. Davenport, T., Grover, V. (2001). General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. *Journal of Management Information Systems*. 18 (1), 5.-21.lpp.
35. Davenport, T., Prussak, L. (1998). *Woking Knowledge*. Harward Business Press, 199 lpp.
36. Davidson, R.(1993). *The Rise of Tourism*. Great Britain: Pitman, 5.lpp.
37. Denning, S. (2011). The Reinvention of Management. *Strategy & Leadership*, 39 (2), 9.-17.lpp.
38. *Dictionary of Modern Sociology*.(1969). Hoult, T.F. (sast.). Totowa N.J.: Littlefield.
39. Douglas, M. (1996). *Natural Symbols*. 2nd. ed. Routledge, 194 lpp.
40. Drucker, P. (1967). The Manager and the Moron. *McKinsey Quarterly*, 3 (4), 42.-50.lpp.
41. Drucker, Peter (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Elesvier Ltd. Reprint 2010, 253 lpp.
42. Drucker, P. (1988). The Coming of the New Organization. *Harward Business Review*, January-February 1988, 1.-19.lpp.
43. Drucker, P. (1992). The New Society of Organizations. *Harward Business Review*. September-October 1992, 95.-104.lpp.
44. Duman, T., Kozak, M. (2009). Service Failure, Tourist Complaints and Service Recovery. // *Handbook of Tourist Behaviour* Kozak, M., Decrop, (red.). New York: Routledge, 267 lpp.
45. Dunning, J.H. (2014). *The Globalization of Business*. New York: Routledge, 478 lpp.

46. Edvinsson, L., Malone, M.S. (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots. New York: Harper Collins Publisher, 240 lpp.
47. Euchner, J., Gagluy, A., (2014). Business Model Innovation in Practice. *Research Technology Management*, November-December 2014, 33.-39.lpp.
48. Evans, N.G. (2003). Encyclopedia of Tourism. Jafari, J. (red.). Routledge, 683 lpp.
49. Fells, M. J. (2000). Fayol stands the test of time. *Journal of Management History*, 6(8), 345.-360.lpp.
50. Ferry, J.P., Santos, I. (2009). Reshaping the Global Economy. Finance and Development. *IMF Quarterly Magazine*, 46 (1). [tiešsaiste]. [skatīts 11.12.2015].
51. Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS. London: Sage, 822 lpp.
52. Ford, R.C., Bowen, D.E. (2008). A Service-Dominant Logic for Management Education: It's Time. *Academy of Management Learning & Education*, 7 (2), 224.-243.lpp.
53. Foster, C.I. (2009). Process and Performances of Tourist (Dis) Satisfaction. // Handbook of Tourist Behaviour. Kozak, M., Decrop. (red.). New York: Routledge, 267 lpp.
54. Freijers, V. (2011). Tūrisma Mārketings. Rīga: Biznesa Augstskola *Turība*, 621 lpp.
55. Frey, R. (1997). Eye Juggling: Seeing the World Through a Looking Glass and a Glass Pane. A workbook for clarifying and interpreting values. Lanham, New York, London: University Press of America, 234 lpp.
56. Gesteland, R.R. (2012). Cross-Cultural Business Behavior: A Guide for Global Management. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 399 lpp.
57. Ghiruco, M.S. (2014). New Trends in Business Management and Possible Applications in International Touris, *Review of International Comparative Management*, 15 (2), 190.-199.lpp.
58. Giese, J.L., Cote, J.A. (2000). Defining Customer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*. No.1. [tiešsaiste]. [skatīts 04.09.2013.] <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>
59. Goeldner, C.R., Ritchie J.R. (2008). Tourism: Principle, Philosophies 11th ed. Wiley, 648 lpp.
60. Graham, G. (1959). The Theory of Organization: A note. *Public Administration*. 191.-201.lpp.
61. Grant, R.M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of The Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109.-122.lpp.
62. Griffin, R.W. (1990). Management, 3rd edition. Houghton Mifflin Company, 230 lpp.
63. Gruning, R., Morschett, D. (2012). Developing International Strategies. Springer: 368 lpp.
64. Gudykuns, W.B. (2002) Issues in cross-cultural communications research. // Handbook of International and Intercultural Communication, 2nd ed. Gudykuns W.B., Mody, B. (red.). Thousand Oaks, CA: Sage, 606 lpp.
65. Gudykunst, W.B., Kim, Y.Y. (2003). Communicating with strangers: An Approach to Intercultural Communication. Boston, MA, New York: McGraw-Hall, 468 lpp.
66. Hair, J.F., Babin, B., Money, A.H., u.c. (2003). Essentials of Business Research Methods. Leyh Publishing, 440 lpp.
67. Hall, M. and Lew, A.A. (2009). Understanding and Managing Tourism Impacts. New York: Routledge, 392 lpp.
68. Hall, C.M, Coles, T. (2008). Introduction: tourism and international business – tourism as international business. // International Business and Tourism. Global Issues, Contemporary Interactions. Coles, T., Hall, M. (red.). Routledge: 1.-25.lpp.

69. Halloway, C. (2006). *The Business of Tourism*, Person Education Limited, 716 lpp.
70. Harvey, D. (2005). *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press, 256.lpp.
71. Hawkins, R., Best, J., Conney, K. (1989). *Consumer behaviour: implications for marketing strategy*. Irwin, 796 lpp.
72. Hill, P. (1999) Tangibles, Intangibles and services: a new taxonomy for the classification of output. *Canadian Journal of Economics*, 32 (2), 426.-446.lpp.
73. Hill, C., Jones, G., Galvin.P. (2004). *Strategic Management: an integrated approach*. Brisbane : John Wiley and Sons Australia, 675 lpp.
74. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. London: Sage Publications, 328 lpp.
75. Hofstede, G. (1989). Organizing for cultural diversity. *European Management Journal*, 19 (4), 390.-397.lpp.
76. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). [tiešsaiste]. [skatīts 10.02.2013] <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
77. Hooker, J. (2008). Cultural Differences in Business Communication. // *Handbook of Intercultural Discourse and Communication*. Paulston, C.B., Kiesling, S.F., Rangel, E.S. (red.). [tiešsaiste]. [skatīts 10.02.2013] <http://web.tepper.cmu.edu/jnh/businessCommunication.pdf>
78. Hoppe, M.H. (2004) Introduction: Geert Hofstede's Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 73.-74.lpp.
79. Huang, H.H., Chiu, C.K., Kuo, C. (2006). Exploring Customer Satisfaction, Trust and Destination Loyalty in Tourism. *The Journal of American Academy of Business*, 10 (1)., 156.-159.lpp.
80. Gergs, H.J., Trinczek, R. (2008). Communication as the Key Factor to Change Management. // *Communication and Leadership in the 21st Century*. Sievert, H., Daniela Bell, D. (red.).Verlag Bertelsmann Stiftung, 245.lpp.
81. Kaplan, R., Norton D. (2004). Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard: Harvard Business Review Press, 454 lpp.
82. Kaplan, R., Norton, D. (2004). Strategy Maps. *Strategic Finance*, March 2004, 27.-35.lpp.
83. Keller, F.P. (2000). *Globalization and Tourism. Trends in Outdoor Recreation, Leisure and Tourism*. CAB International, 458 lpp.
84. Kobylanski, A. (2012). Attributes And Consequences of Customer Satisfaction In Tourism Industry: The Case of Polish Travel Agencies. *Journal of Service Science*, Spring, 2012, 29.-42.lpp.
85. Kogut, B. (2001). *International Encyclopedia of Social & Behavioral Science*. 2nd ed. Warner, M. (red.). London: Thomson Learning, 10197.-10204.lpp.
86. Kluckhohn, C., Untereiner, W., Meyer G.A. (1952). Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Kroeber A.L. (red.). New York: Vintage Books, 435.lpp.
87. Kotler, P. (1984). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. 5th edition. New York: Prentice-Hall, 792 lpp.
88. Kraaijenbrink, J. (2015). *The Strategy Handbook 1. Strategy Generation*. Effectual Strategy Press, 199 lpp.
89. Kristapsone, S., Kamerāde, D.u.c. (2011). *Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes*. Rīga: RaKa, 284 lpp.
90. Kuhne, T. (2005). What is Model? *Dagstuhl Seminar Proceedings*. Dagstuhl Research Online Publication Server. [tiešsaiste]. [skatīts 18.11.2015]. <http://drops.dagstuhl.de/>

91. Kumar, S., Thondikulam, G. (2005). Knowledge management in a collaborative business network. *Information Knowledge Systems Management*, 5, 171.-187.lpp.
92. Langford, J., McDonagh, D. (2003). Focus Groups. Supporting Effective Product Development. London: Taylor & Francis, 226 lpp.
93. Latvijas Republikas Tūrisma Likums. Pieņemts 17.09.1998.
94. Liu Z. (2003). Sustainable Tourism Development: A Critique. *Journal of Sustainable Tourism*, 11 (6), 459.-475.lpp.
95. Lustig, M., Koester, J. (2012). Intercultural Competence. 7th. edition. Pearson, 400 lpp.
96. Magretta, J. (2002). Why business model matter. *Harward Business Review*, 80 (5), 86.-92.lpp.
97. Mead, R., Andrews, T.G. (2011). International Management 4th ed. Wiley, 469 lpp.
98. Meyer, C., Skaggs, B., Youndt, M. (2014). Developing and Deploying Organizational Capital in Services vs. Manufacturing. *Journal of Managerial Issues*, XXVI (4), 326.-244.lpp.
99. Minkov, M., Hofstede, G. (2011) The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: And International Journal*, 18 (1), 10.-20.lpp.
100. Minkov, V., Blagoev, V. (2012). What do Project GLOBE's cultural dimensions reflect? An empirical perspective. *Asia Pacific Business Review*, 18 (1), 27.-43.lpp.
101. Mintzberg, H. (2009). Managing. Harlow: Pretince Hall, 304 lpp.
102. Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The Entrepreneur's business model: towards a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726.-735.lpp.
103. Moscardo, G. (2009). Understanding tourist experience through Mindfulness Theory. // Handbook of Tourist Behaviour: Theory and Practice. Kozak, M., Decrop, A., (red.). New York: Routledge, 99.-115.lpp.
104. Nageshwar, R., Das, R.P. (2002). Reorienting Hrd Strategies for Tourists' Satisfaction. *Journal of Services Research*, 2(1), 95.-112.lpp.
105. Nazila, R., More, E. (2012). Human Capital and Performance Management in High Performing Service Industry: A Case of the Impact of Acquistation. *Journal of Accounting – Business and Management*, 19 (2), 15.-43.lpp.
106. Nagle, B., Williams, N. Methodology Brief: Introduction to Focus Groups. [tiešsaiste]. [skatīts 18.11.2015]. <http://www.uncfsp.org/projects/userfiles/File/FocusGroupBrief.pdf>
107. Nemecek, P., Kocmanova, A. (2011). Intellectual Capital as Management Source. *Economics & Management*, 16, 571.-575.lpp.
108. Neuliep, J.W. (2006). Intercultural Communication: A Contextual Approach, 3rd edition, London: Sage, 479.lpp.
109. Nezam, M.H., Ataffar, A., u.c. (2013). The Impact of Structural Capital on New Product Development Performance Effectiveness – The Mediating Role of New Product Vision and Competitive Advantage. *International Journal of Human Resource Studies*. 3 (4), 281.-301.lpp.
110. Nishikawa, M. (2011). (Re)defining Care Workers as Knowledge Workers. *Gender, Work & Organization*, 18 (1), 113.-136.lpp.
111. Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harward Business Review*, November-December, 96.-104.lpp.
112. Norusis, M. (2011). IBM SPSS Statistics 19 Statistical Procedures Companion. Pearson, 672 lpp.
113. O'Dell, C., Hubert, C. (2011). The New Edge in Knowledge. APQC, 236 lpp.

114. Old, J., Haven-Tang, C., Jones, E. (2006). Organisational Behaviour in tourism business. // The Business of Tourism Management. Beech, J. (red.). Simon, 89.-115.lpp.
115. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of The Association for Information Systems*, 16, 1.-25.lpp.
116. Ozzay, M. (2003). Globalization and Sustainability of Small States. *Humanomics*, 19 (1/2), 45.-59.lpp.
117. Page, S.J. (2007). Tourism Management. Elsevier Ltd. 473 lpp.
118. Parker, L.D., Lewis, N.R. (1995). Classical management control in contemporary management and accounting: the persistence of Taylor and Fayol's world. *Accounting, Business and Financial History*, 5 (2), 211.-235.lpp.
119. Pearce P., (2003). Encyclopedia of Tourism. Jafari, J. (red.). Routledge, 683 lpp.
120. Pearce, P., Filep, S., Ross, G. (2011). Tourists, Tourism and Good Life. New York: Routledge, 226 lpp.
121. Penrose, E.T. (1952). Biological analogies in the theory of the firm. *American Economic Review*, 42 (6), 804.-819.lpp.
122. Peter, J.P., Olson, J.C. (2010). Consumer behavior & marketing strategy 9th edition. Boston: Mass, McGraw-Hill/Irwin, 576 lpp.
123. Pond K. L. (1993). The Professional Guide, Willey, 274 lpp.
124. Pugh, D.S., Hickson, D.J. (2007). Writers on Organisations, 6th Edition. Penguin Books, 272 lpp.
125. Quinn, J.B. (1992). The intelligent enterprise a new paradigm. *Academy of Management Executive*, 19 (4), 109.-121.lpp.
126. Rabotic, B. (2010). Tourist guides in Contemporary Tourism. *International Conference on Tourism and Environment Conference proceedings*, 2010.g.,marts, [tiešsaiste]. [skatīts 12.12.2015].
<http://www.belgradetours.com/THE%20ROLE%20OF%20THE%20TOURIST%20GUIDE%20IN.pdf>
127. Reid,G.D. (2003). Tourism, Globalization and Development. Responsible Tourism Planning. Pluto Press, 251 lpp.
128. Reid, G.D. (2014). Tourism, Globalization and Development. Responsible Tourism Planning. Pluto Press, 264.lpp.
129. Reisinger, Y. (2009). International Tourism: cultures and behavior. Elsevier Inc. 429.lpp.
130. Reisinger, Y. (2009). Cross-Cultural Differences in Tourist Behavior. // Handbook of Tourist Behavior. Metin, K., Decrop, A. (red.). Routledge: 267 lpp.
131. Ritzer, G. (2004). The Macdonaldization of Society. Sage Publication, 328.lpp.
132. Senge, P. (2006). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Doubleday, 445 lpp.
133. Salazar N. B. (2005). Tourism and Glocalization: "Local" tour guiding. *Annals of Tourism Research*, 32 (3), 628-646.lpp.
134. Salazar, N. B. (2010). The glocalization of heritage through tourism. Balancing standardisation and differentiation. // Heritage and Globalisation. Labadiand, S., Long, C. (red.). Chapter 7. Routledge, 130.-146.lpp.
135. Scherle, N. and Tim Coles, T. (2008). International business networks and intercultural communications in the production of tourism. // International Business

- and Tourism: Global Issues, Contemporary Interactions. Coles, T., Hall, M.C. (red.). New York: Routledge, 124.-142.lpp.
136. Schmidt, W.V., Conaway, R.N., Easton S., Wardrope, J.W. (2007). Communicating Globally. Intercultural Communication and International Business. Sage Publications, 319 lpp.
 137. Scholte, J.A. (2008). Defining Globalization. *The World Economy*, 31 (11), 1471.-1502.lpp.
 138. Sekaran, U., Bougie, R. (2011). Research Methods for Business. A Skill Building Approach. Cornwall: TJ International, 468 lpp.
 139. Shi, Y., Manning, T. (2009). Understanding Business Models and Business Model Risks. *The Journal of Private Equity*, 12 (2), 49.-59.lpp.
 140. Smith, S.L.J. (1994). The Tourism Product. *Annals of Tourism Research*, 21 (3), 582.-595.lpp.
 141. Stewart, T. A. (1997). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday, 261 lpp.
 142. Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172.-194.lpp.
 143. Tilden, F. (1957). Interpreting our Heritage. 4th revised & enlarged edition (March 18, 2008). The University of North Carolina Press, 224.lpp.
 144. Tūrisma Attīstības Valsts Aģentūras mājas lapa. [tiešsaiste].[skatīts 18.11.2015]<http://www.tava.gov.lv/lv/turisma-organizacijas>
 145. Tūrisma un Viesmīlības Terminu Skaidrojošā Vārdnīca. Latvijas Republikas Ekonomikas Ministrija, 2008, 460 lpp.
 146. UNWTO (2010). World Tourism Barometer 2010. 8 (3), Madrid: World Tourism Organization. [tiešsaiste]. [skatīts 12.12.2015]. http://tourlib.net/wto/UNWTO_Barometer_2010_03.pdf
 147. UNWTO (2011). Tourism Towards 2030, Global Overview, Madrid: World Tourism Organization. [tiešsaiste]. [skatīts 12.12.2015]. http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_2030_ga_2011_korea.pdf
 148. UNWTO (2012). World Tourism Barometer 2011. 10, Madrid: World Tourism Organization. [tiešsaiste]. [skatīts 12.12.2015]. http://tourlib.net/wto/UNWTO_Barometer_2012_04.pdf
 149. UNWTO (2013). World Tourism Barometer 2012. 11, Madrid: World Tourism Organization. [tiešsaiste]. [skatīts 12.12.2015]. http://tourlib.net/wto/UNWTO_Barometer_2013_05.pdf
 150. UNWTO, Tourism 2020 Vision, Vol. 4, Madrid: World Tourism Organization. [tiešsaiste]. [skatīts 12.12.2015]. <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm>
 151. UNWTO (2013). Understanding Brazilian Outbound Tourism. Pieejams: https://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/51AE/00E1/5983/87E9/1467/C0A8/0164/E2B1/130531_Understanding_Brazilian_excerpt.pdf [tiešsaiste]. [skatīts 18.11.2015].
 152. UNWTO (2015). World Tourism Barometer 2015. http://dtxtg4w60xqpww.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom15_01_january_excerpt_1.pdf [tiešsaiste]. [skatīts 19.02.2016].
 153. UNWTO (2016). World Tourism Barometer: 2015 International Tourism Results and Prospects for 2016. <http://media.unwto.org/press-release/2016-01-18/international-tourist-arrivals-4-reach-record-12-billion-2015> [tiešsaiste]. [skatīts 17.02.2016].

154. Vargo, L., Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1.-17.lpp.
155. Weiss, W., D'Mello, C. (1997). Fundamentals of Model Theory. Department of Mathematics, University of Toronto. [tiešsaiste]. [skatīts 12.12.2015]. http://www.math.toronto.edu/weiss/model_theory.pdf
156. Witzel, M. (2012). A history of Management Thought. New York: Routledge, 318.lpp.
157. Veal, A.J. (1997). Research Methods for Leisure and Tourism. A practical guide. UK: Prentice Hall, Leisure Management Series, 320 lpp.
158. Veal, A.J. (2011). Research Methods for Leisure & Tourism. A Practical Guide. UK: Prentice Hall, 559 lpp.
159. Nykiel, R.A. (2009). Handbook of Marketing Research Methodologies for Hospitality and Tourism. NY: The Haworth Hospitality & Tourism Press, 364 lpp.