

Vakareio pas un Amerikas

PREČU NAMU ORGANIZĀCIJA.

Motto: 22222.

V a k a r e i o p a s   u n   A m e r i k a s  
P R E Č U   N A M U   O R G A N I Z Ā C I J A.

Plāns:

Ievads.

Preču nams kā privatsaimniecisks instituts, attieskmē pret citiem mazumtirdzniecības uzņēmumiem, produkciju, distribuciju un konsumciju. l.p. 1.

Izklāsts.

Tautsaimnieciskā stāja Vakareuropas un Amerikas preču namu organizācija s pamatojumos l.p. 9.

Preču namu organizācijas pamati un problēmas l.p.20.

Uzņēmuma vadības funkcijas l.p.28.

Tirdznieciskā biroja uzdevumi l.p.33.

Propagandas nodaļas uzdevumi un stāvoklis preču nama organizācijā l.p.55.

Iekšējās rīcības birojs un tā organizācija l.p.65.

Finanču - kontroles birojs l.p.74.

Principi preču nama atsevišķo or-  
ganu darbības saskaņošanai l.p.84.

---

Preču namu kārtības uzņēmumi, pre-  
ču nami ar pircēju pašapkalpo-  
šanos l.p.87.

---

Slēdziens l.p.91.

---

Tipiska preču nama organizācijas šēmas

- I Preču nama vispārējā organizāc. šēma
  - II Finanču - kontrolbiroja organiz.šēma
  - III Tirdznieciskā biroja organizāc. šēma
  - IV Propagandas biroja organizācijas šēma
  - V Iekšējās rīcības biroja organiz.šēma.
-

Temata apcerei izlietotie literārie un citi avoti.

- 1./ Paul M. Mazuri - "Principles of Organization Applied to Modern Retailing"
- 2./ Fritz'a Neissera - komentāri šīs grāmatas vācu tulkojumam "Moderne Warenhaus Organisation"
- 3./ Dr. Käthe Lux - "Studien über die Entwicklung der Warenhäuser in Deutschland"
- 4./ I.M. Witte - "Amerikanische Verkaufsorganisation".
- 5./ - "Die Organisation der Warenhäuser beider Welten"
- 6./ - "Die Organisation der Warenhäuser A. Wertheim".
- 7./ Otto Gerson "Organisation, Statistik und Systematische Kontrolle in kaufmännischen Betrieben."
- 8./ Prof. Karl Seidel "Betriebsorganisation"
- 9./ M.G. Ray Shaeffer'a ("Marshall Field Co", Chicago propagandas direktors) un
- 10./ Edwin'a Friendly'a ("The Sun", New-York, Administrators, direktors)

priekšlasījumi III Starptautiskā reklāmu kongresā Parīzē  
1937.g. par preču namu organi-

zāci ju.

zāciju.

11./ Sarakstē ar "The Sun" rekl.nod.vad.H.B.Fair-  
childu

12./ Dažādos periodiskos izdevumos sastopami uz te-  
matu attiecošies raksti, starp  
citu "Dr.Marga Garnich - Der  
Werbeplan eines Warenhauses" -  
žurn!"Die Reklame" 1932.g.20.-  
21. n-rā.

IEVADS: Preču nams kā privātsaimniecisks instituts  
attieksmē pret citiem mazumtirdzniecības  
uzņēmumiem, produkciju, distribuciju un  
konsumciju.

Preču nams savā pamatformā ir privātsaimniecisks iestādījums, kas, vadoties no dažiem īpatiem veikalprincipiem, dod iespēju plašākām patērētāju massām apmierināt savas vajadzības pēc dažādiem plašāka patēriņa priekšmetiem, koncentrējot šo priekšmetu tirdzniecību vienuviet - t.s. preču namā.

Šādi preču nami iekārtoti vadoties no priekšrocībām, kuras šāds tirdzniecības veids dod kā tirgotājam, tā arī patērētājam.

Preču nama priekšrocības iepretīm speciāltirgotavām - t.i. privātsaimnieciskiem iestādījumiem, kas nodarbojas tikai ar kādu speciālu vai arī dažu savā starpā radniecīgu preču grupu tirdzniecību - ir tās, ka dod iespēju preču namā realizēt dažus īpatus veikalprincipus, kas izriet no dažādu preču grupu kombinācijām.

Preču nama kapitāla spēks un apgrozījuma lielums ļauj preču nama saimniekam izdarīt lētākus iepirkumus, dod nereti iespēju piedāvāt patērētā-

jam visai vilinošos t.s. g a d ī j u m a pirkumus.

Preču nams savas dažādo preču grupu novietnes var ierīkot pat visaugstākos namu stāvos, nemazinot ar to pircēju pieplūdumu, kas gandrīz neiespējams citiem mazumtirdzniecības veidiem. Šis apstākļis dod iespēju izmantot preču nama atsevišķās telpas līdz pēdējai iespējai, salētiņot preču kalkulāciju līdz minimumam attiecībā uz izdevumu posteni par telpu īri. Tāpat sezonas preču kalkulācija nav jāapgrūtinā ar veikal-telpu īres nastu par laiku, kad nav šo preču tirdzniecības sezona - preču nama attiecīgā nodaļā šajā laikā ērti iespējama tirdzniecība ar citām precēm.

No līdzīgiem apsvērumiem vadoties iespējama preču kalkulācijas salētināšana arī ar kalpojošā personāla racionālāku nodarbināšanu, citu tirdzniecības izdevumu sadalīšanu uz iespējami lielāku dažādu priekšmetu skaitu. Darbinieki, kas piem. ziemas mēnešos nodarbināti ar kažokpreču pārdevumiem, vasaru var tikt atlaisti vai arī pārvietoti uz citām dzīvākām nodaļām šinī laikā. /Izņemot, protams, atsevišķo iepirkšanas - pār -

došanas nodaļu lietpratējus./

Ar tālu ejoša, apsvērtā darba dalīšanas principa ievērošanu iespējama darba spēka lukratīvāka izmantošana.

Tirdzniecības darba procesi šeit sadalīti vairākās daļās, no kurām katra persona veic tikai mazu /dažreiz tikai vienu vienīgu / darba posmu. Šāda sistēma, līdzīgi kā komplekso darbību sadalīšana daļējos procesos rūpniecībā, dod iespēju apmācītu darbu pa daļai atvietot ar nemācītu. Ikkatrs atsevišķā darba procesa izpildītājs var saņiegt augstu gatavības grādu; pie pareizas darbu organizācijas tas novērš pārtraukumus pārejot no viena darba uz otru. Tiek kāpināta intensitāte, darbs tiek salētināts. Pilnīgi izmantojamas arī attiecīgo preču grupu novietojuma telpas tās pēc vajadzības sašaurinot vai paplašinot, atkarībā no sezonas, pieprasījuma u.t.t.

Daudzu un dažādu preču grupu apvienošana vienā uzņēmumā pievelk, ierosina pirkšanai publiku, jo dod tai iespēju apmierināt visas vai arī lielāko tiesu savu vajadzību vienuviet ar mazāko piepūles patēriņu.

Daudzo un dažādo preču apvienojums izlīdzinā



lēmāku kapitāla apgrozību vienā nodaļā ar ātrāku -  
otrā. Ja pēkšņi apstājas noiets kādai preču gru-  
pai, tad cenu zudumu iespējams atgūt ar peļņu uz  
citiem artiķeļiem.

No pircēja, kas apmeklē preču namu ar nolū-  
ku apmierināt savu zināmu iepriekš nodomātu vaja-  
dzību, profitē arī pārējās nodaļas, kurām pircējs  
spiests iet cauri un kurās tam vajadzība pēc ie-  
pirkumiem rodas pēkšņi, garāmejojot, pateicoties ba-  
gātīgi un vilinoši izliktaļ precei.

Ja preču nama atsevišķās nodaļas atrodas pie-  
dzīvojuša lietpratēja vadībā, tad šo lietpratēju  
zināšanas, erudīciju iespējams izmantot arī citām  
nodaļām. Piem. preču nama nošu izdevniecībai dota  
iespēja aptaujāties pie papīra nodaļas vadītāja  
par izdevīgāko papīra iepirkšanas vietu, cimdu  
iepirceji var informēties pie konfekcionāra par  
nākošo piedurkņu modi u.t.t. Tā daudzo lietpratēju  
sadarbībā preču namā izveidojas stipri augsts  
lietpratības koeficients, kas ievērojami ceļ katras  
atsevišķās nodaļas tirdzniecisko stāju un inten-  
sitāti.

Bez speciālo arodzināšanu apmaiņas, preču nama  
atsevišķās nodaļas bieži vien stāv vēl ciešākā

kontaktā viena pret otru - norēķinu attiecībās. Piemēram saldumu nodaļai greznuma saiņojumiem nepieciešamos traukus, kastītes u.t.t. piegādā tā paša nama porcelāna, stikla, galanterijas, pinumu u.c. nodaļas. Pedējās, savukārt, tādā kārtā var pilnīgāk izvērtēt savas neejošās lietas - pirmā tās nereti iegūst par pašizmaksu.

Šādā kārtā visu nodaļu sadarbībā samazinās katras atsevišķas nodaļas risks.

Ir preču namiem arī savas sliktās puses. Turot tikai ejošas preces /to prasa preču namu princips iespējami ātri apgrozīt ieguldīto kapitalu/, no izvēles tiek lielākā vai mazākā mērā izslēgtas preces augstākās cenu kategorijās, kaut arī tās būtu iespējams pārdot ar augstāku peļņas uzviju kalkulācijā.

Daudzo preču grupu apvienošana vienā uzņēmumā gan panāk lietpratības koeficienta kāpinājumu atsevišķo lietpratēju sadarbībā, tomēr no otras puses tas ļoti lielā mērā atkarīgs no attiecīgās nodaļas vadītāja krietnuma un uzticīguma. Preču nama uzņēmējs, kuram pie mūsdienu preču nama apmēriem neiespējami būt lietpratējam visās nozarēs, spiests iekārtot dārgus un aptverošus kontrolaparatus, ar

augsta atalgojuma palīdzību nodrošināt krietnu tirgotāju līdzdarbību, tā tad nav spējīgs novērst parādību, ka funkcijas, kas speciāltirgotavā piekrit pašam uzņēmējam, nododamas ierēdnim, sadārdzinot pārdošanas izdevumus, padarot visu organizāciju smagāku, mazāk elastīgu.

Preču nama galvenā tirdznieciskā atšķirība iepretīm citiem mazumtirdzniecības veidiem ir lielu apgrozījumu sasniegšana.

Tandēļ tie pa lielākai daļai organizējas lielpilsētās, gandrīz vienmēr dzīvos satiksmes centros.

Izņemot dažus t.s.luksus preču namus, lielākais vairums Vakarēiropas un Amerikas preču namu tirgojas ar lētām precēm; tandēļ vērojama parādība, ka rūpnieciski ražotās lētākās preču šķirnes noņem preču namos, turpretīm dārgākie sortimenti vairāk koncentrējās citos mazumtirdzniecības veikalos.

Lielle preču namu apgrozījumi rāda arī tendenci konsumcijas vienveidam, zināmas "uniformēšanās" pazīmes.

Liello apgrozījumu sasniegšanai preču nami ietekmē arī rūpniecību - pieprasot ražot preču lētākās šķirnes. Ražotājs, savukārt, spiests ievērot precīzākās kalkulācijas, apmierinoties ar mazāku peļ-

ņas % un pat, - ja tam nav iespējams savu kalkulāciju uzlabot racionālākām darba metodēm - ražot sliktākas kvalitātes preci. Piem.Vācijā preču nami savā laikā iesāka propagandēt bojāta porcelāna pārdevumus, konservu rūpniecība preču namu ietekmē bija spiesta atkāpties no tirdzniecībā parastiem kvalitātes apzīmējumiem.

Jāpiezīmē gan, ka pēdējās parādības mūsdienās vairs nav novērojamas. Ražotāji apzinājušies, kādas briesmas viņiem draud no tamlīdzīgas taktikas, sašļēgušies apvienībās, arī citādā ceļā regulē nevēlamo parādību izskaušanu. Tā preču nami sākumā gandrīz bez izņēmuma ar t.s.markas precēm un grāmatām tirgojās zem noteiktās cenas, lai tādā kārtā demonstrētu savu lētumu. Turpretīm tagad noteiktu cenu ievērošana ir likums. Preču nami, pateicoties ražotāju spertajiem aizsardzības soļiem, pārtraukuši rīcību, kas bija uzskatāma kā krietnu tirdzniecības parašu pārkāpums.

Tāpat lielle preču nami garantē par savu publikāciju pareizību, garantē par saiņojumu un kvalitāti viņu piedāvātiem konserviem u.t.t.

Cenu pazemināšana massu precēm izsaukusi vispārēju kalkulācijas kvotas pazemināšanos. Līdz

ar to preču nami spieduši pazemināt šo preču cenas arī pārējiem tirgotājiem.

Ar patēriņa salētināšanos cieši saistīts tā pieaugums. Preču nami tamdēļ daudziem patēriņu priekšmetiem un baudvielām ar savu zemo cenu taktiku izlauzusi jaunus tirgus, izsaukusi lielajā publikā jaunu vajadzību rašanos.

Tautsaimnieciskā stāja Vakareiropas un Amerikas  
preču namu organizācijas pamatojums.

Īsumā noskaidrojuši preču namu vietu privātsaimniecībā un attieksmi pret produkciju, distribūciju, konsumciju, piegriezīsimies tiem tautsaimnieciskajiem motīviem, kas izsaukuši šo preču namu organizācijas tagadējā veidā.

Tautsaimnieciskās saimniekošanas veidi kā Vakareiprā, tā Amerikā būtībā ir vienādi. Atšķirība tikai tanī apstākli, ka Amerikā temata robežās apskatāmās parādības izpaužas visumā lielākos izmēros, kā Vakareiprā, nerunājot par specifiskām nacionāl - saimnieciskām īpatnībām, kas eksistē jau dažādo Vakareiprā valstu starpā un kuru nodibināšana ietu pāri apcerējuma nospraustā tēmata robežai.

Saimnieciski izdevīgāko preču namu organizācijas veidu meklējumi izriet no apsvērumiem par masu moīeta problēmu pētījumiem.

Pēckara saimnieciskās jaunuzbūves procesā, kas prasīja lielus upurus, enerģiju un meklējumus - Amerikas savienotās valstīs, kas pateicoties pasaules karā dalību ņēmušo dažādo valstu īpatnējai nostājai, bija nokļukušas saviem tautsaimnieciskajiem apstākļiem nepiemērotā lomā - bija kļukušas par

lielāko visas pasaules zelta rezervju turētājām — tā Eiropā, kas savas pirktspējas un līdz ar to pasaulssaimniecības aparata iekustinātājas spējas, pateicoties jaunradušamies apstākļiem, bija zaudējusi.

Ar lielu interesi kā Amērikā, tā Vakareiropā ķērās pie ražojumu salētināšanas problēmas atrisināšanas, kas gan agrāk jau teoretiski pamatota, tomēr nekad vēl tik spilgtu praktisku piepildījumu nebija atradusi kā tad, t.s. masu produkcijas parādībā.

Un cieši šai parādībai pēdās sekoja meklējumi masu noietā problēmas atrisināšanai. Nebija no svara tikai lēti ražot — vajadzēja atrast arī ceļus, kā šo lēti ražoto precī novietot tirgū — vispirmā kārtā vietējā tirgū, lai padarītu neatkarīgāku un stabilāku eksportu — vai, pareizāk sakot, vajadzēja gūt iespēju tikai tik daudz lēti ražot, cik iespējams pārdot.

Massu produkcija, rokrokā ejot ar gluži tikpat mērķtiecīgi atrisinātu masu noietā problēmas atrisinājumu, nu nevarēja vairs būt par iemeslu saimnieciskai krīzei vispārējās tirgus pārsātināšanās rezultātā, kas, sevišķi pirmskara gados, Vācijā izsauca ražojumu pārdevumus

ar zaudējumiem, spieda fabrikas periodiski ierobežot savu darbību, kas tik ilgi apgrūtināja attiecīgās valsts saimniecību, kā mēr kautkāda ceļā atkal neiestājās izlīdzinājums starp piedāvājumu un pieprasījumu jaunas konjunktūras veidā.

Tāda bija pirmo amerikāņu pētnieku pamatdoma, kas ap 1921.gadu, kad Amerikas saimniecība stipri cieta vispārējās krīzes depresijā, ķērās pie jauna plānveida saimniecības metožu noskaidrošanas, un kuras rezultātus pēc apm. 6-7 gadiem, kad šie meklējumi bija sevi visā pilnībā attaisnojuši, tik kāri pārtvēra vācu, un, agrāk vai vēlāk, arī citi Vakarēiropas tautsaimnieki.

Lai novērstu zemu konjunktūras periodu atkārtosanos, visiem līdzekļiem jācenšās uzturēt reiz nodibinātais līdzsvars starp produkciju un konsumciju, tos vienmēr savstarpēji saskaņojot.

Šis viedoklis tika likts stabilizācijas metožu meklējumu pamatā.

Ražošanas temps, ražojumu izplatīšanās tika atbalstīti ar tālu ejošu kreditu palīdzību. Plašos kreditus atļauj vai nu izlīdzināšanās periodā atlikušais, vai arī ietaupījumu ceļā jaunradītais /ierobežojot patērētāju pirktspēju!/ mobilais, vai



beidzot, banku kredita veidā iegūtais kapitāls.

Atbalstot šādā kārtā ražojumu izplatību un to izplatības ātrumu, dabīgi, ka patēriņa izplatība un ātrums attīstās lēnāk, sevišķi vēl, ja rūpniecību kreditēšanās spēju pamatā ir ietaupīti kapitāli, kas tā tad ņemti patērētājiem.

Lai atgūtu līdzsvaru, pie līdzīgiem līdzekļiem jāķeras arī patēriņa pusē, šēmā piedāvājums-patēriņš. Ir jāfinansē arī patēriņš kreditu veidā paātrinot un atbalstot tā tempu un izplatību.

Otrs līdzeklis līdzsvara stāvokļa panākšanai starp produkciju un patēriņu, ir tirdznieciskā plānošana/"merchandising"/, Iziet tas no viedokļa, tirdznieciskos lēmumos vadīties cik un kur vien iespējams no skaitliskiem datiem. Šim nolūkam tika sastādīti iepriekšēji budžeti, kas pirmā plānā attiecās uz apgrozījumu, tad, pakāpeniski uzrādīja visas ražošanas un sadalīšanas procesa stādijas. Iepriekšējie budžeti tika uzstādīti kā atsevišķos uzņēmumos, tā uzņēmumu apakšnodalām, tā, beidzot, visai uzņēmumu grupai, - ar nolūku, sastādīt beidzot iepr. budžetu visai nacionālai saimniecībai.

Uzstādītos budžetus izlietoja patiesās attiecīgās nozares attīstības fāzes fiksēšanai,

lai laikus varētu nodrošināties iepriekš neparedzētiem apstākļiem un, kas dotu norādījumus iepriekšējo nodomu praktiskai korigēšanai. Šādā kārtā sistemātiskā savrūpdarbā tika attīstīta sistēma, kuras uzdevums pieskaņot ikkatra ģpatņa saimniecisko dispozīcijas spēju attiec.nozares vispārējai attīstībai. Vēl tālāk: bija nodomāts - protams tikai atsevišķos gadījumos saskaņot visu atsevišķo nozaru iepriekšējos aprēķinus, ar nolūku, ņemot vērā iespējami daudz dažādu viedokļu, gūt iespējami lielāko iepr.aprēķinu precizitāti - protams, ar to priekšnoteikumu, ka šāda plāna izvešanā dalību ņem visi tā uzstādītāji. Pats par sevi saprotams, ka šādai metodei var būt tālu ejošas pozitīvas sekas - taisni ražošanas un patēriņa saskaņošanā.

Protams, blakus tikko aprādītām vispārējā tirgus stabilizācijas metodēm ir un var būt vēl ļoti daudz citas, tāpat kā debatējams ir jautājums, vai absolūtā skatījumā šīs metodes arī pie katriem dotiem apstākļiem 100% - gi ved pie mērķa.

Tomēr nav noliedzams, ka šie divi saimnieciskās konjunktūras stabilizēšanas līdzekļi - pārtēriņa finansēšana un tirdznieciskā plānošana-spēlē

ievērojamu lomu kā Vakareiropas tā Amerikas mazumtirdzniecības lieluzņēmumu saimnieciskā darbībā.

Ir raksturīgi, ka tieši mazumtirdzniecības lieluzņēmumi ir bijuši tie, kas ierosinājuši un izveidojuši šo metožu rašanos un, uz tām pamatojoties, radījuši savu organizatorisko uzbūvi.

Mazumtirdzniecības uzņēmumam, tā tad arī preču namam, prece allaž jātur krājumā. Lai samazinātu kapitāla riska %, šiem preču krājumiem jābūt pēc iespējas precīzi iepriekš aplēšamiem. Iepriekšējās aplēses jāizdara cik vien iespējams eksakti. No otras puses - preču krājumiem noliktavās jābūt iespējami maziem. Tāmdēļ preču krājumiem jābūt tā aplēstiem, ka tie pilnīgi sedz pieprasījumus - tas panākams vienīgi iepriekšējā rūpīgā plānveidīgā darbā, izstrādājot to katrreizējos apmērus.

Smagā saimnieciskā krīze, kas piemeklēja Ameriku 1920/21.gadā, pievērsa racionāli vadīto lielo mazumtirdzniecības uzņēmumu uzmanību briesmām, kas draud no neracionāli lieliem preču krājumiem noliktavās. Visai ātri tika saskatītas priekšrocības, kuras rada maza, bet labi izšķiro-

ta preču noliktava. Praksē ~~ix~~ ievēda principu "iepirkt precī tikai tekošām vajadzībām", un no šī principa amerikāņi vairs neatkāpās arī tad, kad apstākļi uzlabojās, -taisni otrādi, šis princips tika izkristalizēts un izveidots racionālā plānveida saimniecībā.

Šāda tautsaimnieciska nostāja guļ pamatā amerikāņu, un, ņemot vērā līdzīgos apstākļus Vakareiropā un Vakareiropas tautsaimnieku lielo interesi pret problēmas atrisinājumu U.S.A /vācu autora Friča Neissera ievads Paula M.Mazura "Principles of Organisation Applied to Modern Retailing" tulkojuma vācu valodā "Moderne Warenhaus Organisation",/ arī Vakareiropas preču namu organizātoriskai uzbūvei.

Tēмата аpсerei kā kodols/<sup>ņemts</sup>amerikāņu autora P.Mazura traktats "Principles of Organisation Applied to Modern Retailing", kas rakstīta "National Retail Dry Goods Association" ierosmē - kā darbs, kas pamatojas uz nopietniem zinātniskiem pētījumiem par amerikāņu preču namu organizāciju. Iemesli, kas pievērса ауtorа interesi šai problēmai, atkārtojot viņа vārdus, ir sekoši:

"Mazumtirdzniecības lieluzņēmumu pastāvīgā un zolīdā attīstība, tāpat viņu relatīvi stiprā

spēja pretoties konjunktūras svārstībām, likās man kā tautsaimniekam un tirgotājam savdabīga parādība. Es zināju, ka saimnieciskā labuma sadalīšanās organizācijai ir izšķirējas ietekme uz mūsu rūpniecību. Es nesapratu toš, kas bez pamata varēja izteikties negatīvi par mazumtirdzniecību un viņas problēmu lomu šinī sakarībā. Man likās, ka preču namu attīstība nebūtu iespējama, ja viņu pamatojums - tiklab iekšēji organizatoriskais, kā attiecībā pret citām mūsu tautsaimniecības nozarēm - nebūtu veselīgs. Es nevarēju būt vienis prātis ar zināmiem saimnieciskiem praktiķiem un teorētiķiem, kas vienīgo "dziedinošo" līdzekli saskatīja - masu produkcijā. Ikvienai produkcijai savas robežas jāsaskata - patēriņa spējā.

Es gribēju zināt, kādas mērauklas un sistēmas ir patēriņa aprēķināšanai, un vai patiešām mazumtirdzniecībā pielietotās metodes uzskatamas tikai kā minējumi, vai tās atzīstamas kā apzinīga darba rezultāts.

Es gribēju zināt, vai rūpnieki varēja turēties pie viedokļa - neievērojot noieta iespējas-ražot arvien ātrāk un vairāk, vai beidzot arī

viņi jutīsies spiesti, savu produkciju regulēt atkarībā no tautsaimnieciskā un ar to saistītu privātsaimnieciskā labuma.

Izmeklēšanā mācījos daudz, Mazumtirdzniecības uzņēmumu vienmērīgā attīstība un mazā "mirstība" nav gadījums, bet gan iekšēja stipruma rezultāts. Musdienu metodes noskaņojums "no rokas mutē" /t.i. turēt krājumā tikai tik daudz preču, cik nepieciešams tekošām vajadzībām, ref./ nav pārējoša parādība, bet gan racionāla darba iznākums, un rūpniecībai vajadzēs ar tām rēķināties kā ar ilgstošu parādību. Lētākās ražošanas metodes ir bez vērtības, ja sasniegtās priekšrocības iznīcinā izdevumi, kurus prasa nevajadzīgi vai neapdomāti saražoto masu preču milzu kvantumu novietošana tirgū. Tirdzniecības metodēm, kas savus krājumus aprēķina pēc tā, ko, pamatojoties uz saprātīgiem aprēķiniem, iespējams lietderīgi apgrozīt, jāatbilst saprātīgi izplānotam rūpnieciskam procesam, iepirkumu un krājumu sastādīšanai jānotiek uz rūpīgi pārbaudīta, gudri apdomāta, apvērtēta noieta bāzes".

Šāda pieeja pētījamam objektam P.M.Mazuram devusi visai aptverošu un precīzu ieskatu modernu,

dzīvotspējīgu amerikāņu preču namu organizācijā.

Papildinot to ar vēl papildus, tēmata iztirzāšanai iegūtiem datiem -Dr.K.Lux grāmatā "Studien über die Entwicklung der Warenhäuser in Deutschland", "Organisation, Statistik und Systematische Kontrolle in kaufmännischen Betrieben" von Otto Gerson, un "Betriebsorganisation" von prof.Karl Seidel, /par uzņ.visp.organizācijas jautājumiem/, anonimu autoru apcerējums: "Die Organisation der Warenhäuser A.Wertheim" un "Die Organisation der Warenhäuser beider Welten", "Amerikanische Verkauforganisation" von I.M.Witte", M.G.Ray Schaeffera /Pr.n."Marschall Field"Co, Chicago/ un Edwin Friendly'a /Pr.n. "The Sun" New-York kom.direkt./ priekšlasījumā III starptaut. reklāmu kongresā Parīzē, kā arī sarakstē ar viņiem un sarunās ar dažiem Vakareiropas preču namu atbildīgiem darbiniekiem /sev.Pierre Laguionne, "Administrateur - Gerant des grands Magasines du Printemps", Paris/ mēģināsim nodibināt ieskatu, kāda izskatās preču namu organizācija Vakareirópā un Amerikā, kur tas vajadzīgs, izsverot tsumā spilgtākos novirzienus no tipa, neapskatot tuvāk tās īpatnības, kuras izsauc vai nu savdabīga kāda uzņēmuma finansiāla bāze, nacionālas īpatnības vai citi šauri lokāli vai citādi subjektīvi

apstākļi.

Ieejot individuālās apcerēs, tās novestu pie ikviena saimniekojošā cilvēka - veikala vadītāja - psihologiskās analīzes, jo organizācijas metožu musdienu sarežģītajā saimniecības sistēmā ir ļoti daudz.

Tāpat apcerējumā būtu lieki diferencēt uzņēmumus pēc to lieluma, jo uzņēmuma apmēri nevar ietekmēt vispārējos saimnieciskos, sacensības un uzņēmības apstākļus, augstākais tiem varētu būt kāda nozīme uzņēmuma spējā, praktiski pildīt prasības, kuras tam uzliek darba dalīšanas princips dotajos apstākļos.



Preču namu organizācijas pamati un  
problēmas.

Organizācijas priekšnoteikums ir zināms skaits orgānu, kas kā veselā daļas padoti vienai vadošai gribai. Uzņēmums ir mākslīgs organisms. Tā orgāni ir atsevišķās uzņēmuma daļas /nodaļas /, šajā organismā darbojošās personas, izlietojamās tehniskās palīgierīces, ar kuru palīdzību norisinās zināma mērķtiecīga darbība.

Organizācijai būtībā divi nozīmes. Tā apskatāma kā statiska parādība, šinī gadījumā kā zināms noteikts uzņēmuma stāvoklis, kuru varam apzīmēt kā labu vai sliktu, bet kas nekad neizpaliek tur, kur ilgstoši sarabojas atsevišķi kāda organisma locekļi, kas rodas un veidojas līdz ar uzņēmumu. Organizācija veido daļu uzņēmuma struktūras, un līdz ar to priekšnoteikumu uzņēmuma attīstībai vai darbībai.

Organizāciju bez tam vērojam kā darbību pašu par sevi, kas pielieto kādu lietojamu organizācijas veidu šī jēdziena statistiskā nozīmē, un kā tāda drīzāk būtu kvalificējama kā "organizēšana". Šinī nozīmē organizācija raksturo pārmaiņu uzņēmuma stāvokli, tā - dinamisks lielums, kuram nav tieša sakara

ar uzņēmuma darbību, un kas drīzāk uzskatāma kā sagatavotājs faktors uzņēmuma īstenai darbībai.

Līdz ar to noteikts arī organizācijas mērķis saimniecībā. Tai jāaskaņo visu organizācijā dalību ņemošo orgānu darbību virzienā uz ekonomisko principu piepildīšanu.

Šeit apvienoti divi momenti: sasniegt mērķi ar iespējami minimāliem līdzekļiem - tas t a u p ī b a s priekšnoteikums. Otrkārt - ar dotajiem līdzekļiem sasniegt iespējami lielāko rezultātu - tas i e n e s ī g u m a jeb rezultāta princips / efficiency/.

Abi šie principi satek mūsdienu spilgti izteiktajā racionalizācijas principā /saprotot racionalizāciju 1927.g. Ženevas vispasaules saimnieciskās konferences definējumā kā "technisku un organizatorisku metožu pielietošanu nolūkā sasniegt mazākos spēka un vietas zudumus"/.

Līdzekļi, kas tiek pielietoti kādā saimnieciskā darbībā, ir dažādas saimnieciskās mantas un cilvēka darbs.

Kaut arī cilvēka darbs būtībā uzskatāms kā zināma saimnieciska manta, tomēr, izejot no augšā teiktā, organizācijas mācību varam dalīt divi da-

ļās: mantu /vielas/ organizācija un cilvēka darba organizācija.

Tēmata robežās mūs interesē galvenām kārtām cilvēka darba organizācija, vai, eksaktāk izsakoties, saimnieciskā uzņēmumā darbošos personu attieksme pret viņu funkcijām, kas radītas uzņēmuma sevišķu uzdevumu pildīšanai. Kāmr visās rūpniecības nozarēs, kas strādā lieliem ieguldītiem kapitāliem, un kuriem jārēķinās ar lieliem tehniskiem aparātiem, galvenā vērība tiek piegriezta ieguldītā kapitāla apsaimniekošanai un tehniskajiem procesiem, p r e č u n a m o s viss atkarājos no tā, kā atrisināta cilvēka darba organizācija.

Protams, preču nama robežās var eksistēt arī tīri tehniskas dabas jautājumi - lietderīgi celta un iekārtota telpa, skatlogu iekārtojums, apgaisme, apkure, satiksmes līdzekļi. Visiem šiem apstākļiem ievērojama loma saimnieciskā rezultāta sasniegšanā. Bet tā kā tehniskajām problēmām pašām par sevi preču namu robežās maza nozīme - kur mašīnas, piem., savu plašāko pielietošanu atrod varbūt vienīgi birojos - tad varam apgalvot, ka galvenais, no kā atkarīga preču nama saimnieciskā darbība, ir veikalvaldības prasme un spēja ar atbilstošas organizācijas

palīdzību saskaņot tur darbojošos cilvēku darbu maksimālā rezultāta sasniegšanai.

Preču nama funkcijas un organizācija.

Preču namu saimnieciskās funkcijas pastāv ikdienai nepieciešamu preču iepirkšanā un pārdošanā, ar zināmu labumu tirgotājam. Preču namam tamdēļ jāveic sekošas darbības:

- 1/ Preču turēšana krājumā un kontrole.
  - a/ Krājumu apmēru plānveidīga aplēse.
  - b/ Krājumu kontrole.
- 2/ Iepirkšana.
- 3/ Pārdošana.
- 4/ Attiecības ar atklātību:
  - a/ reklāma
  - b/ dekorācija
- 5/ Vispārējā iekšējā darbība un pakalpojumi klientiem:
  - a/ ekspedīcija
  - b/ preču pieņemšana
  - c/ atpūtas un atspirdzinājumu telpas
  - d/ informācija.
- 6/ Mājas pārvalde.
  - a/ nama pārvaldīšana
  - b/ apkure u.t.t.

7/ Finanču pārvalde:

- a/ grāmatvedība
- b/ izdevumu kontrole
- c/ statistika
- d/ vispārējā un speciālā noliktavu  
/krājumu/ kontrole.

8/ Personāla pārvalde:

- a/ personāla birojs
- b/ personāla izglītošana un apmācīšana.

Šo atsevišķo funkciju sadalījums atsevišķos rīcības birojos, atsevišķos preču namos ir ļoti dažāds. Tā kā mums šeit interesē tipiska preču nama organizācija, pret kuru arī loģiski ņemot nebūtu iebildumu, tad turpmākiem iztīrījumiem par pamatu ņemsim preču namu vairākuma organizāciju, kas sastopama kā Vakarēiropā tā Amerikā. Tā ir sekoša:

1. Tirdznieciskā vadība, kas atbildīga par:

- a/ krājuma apmēru plānveidīgu aplēsi,
- b/ krājumu-noliktavu kontroli
- c/ iepirkumiem
- d/ gadījuma piedāvājumu sagatavošanu
- e/ pārdošanu.

2. Propagandas vadība, atbildīga par:

- a/ reklāmu

b/ dekorāciju.

3. Iekšējās rīcības vadība, atbildīga par:

a/ personāla pārvaldi

b/ pārdošanas personālu

c/ pakalpojumiem klientiem

d/ mājas pārvaldi.

4. Finanšu vadība, atbildīga par:

a/ grāmatvedību

b/ izdevumu kontroli

c/ statistiku

d/ krājumu finanšu kontroli.

Šeit jau skaidri saskatāma preču nama organizācijas atšķirība no rūpnieciskās organizācijas. Kāmr rūpniecībā atsevišķās nozares veido katra savu puslīdz patstāvīgu darbību, preču namā šāda strikta norobežošanās atsevišķu interešu sferās nepastāv. Katrs no galvenajiem preču nama orgāniem spēkē lielāku vai mazāku lomu ikkatrā saimnieciskajā norisē preču nama robežās, vai tā būtu preču iepirkšana, pārvalde vai preču pārdošana. Ikviens no šiem pr.nama galvenajiem orgāniem ietver sevī arī daļu pārējo orgānu funkciju.

Vislielākā nozīme preču nama organizācijā ir tirdznieciskai vadībai, jo tā pakļauj sev vistirā-

kos, primārākos tirdzniecības un līdz ar to preču nama uzdevumus: preču iepirkšanu un pārdošanu.

Atzinumi par finansiālās vadības nepieciešamību radušies tikai jaunākos laikos. Finansiālā vadība izkarojusi savu stāvokli sīvā cīņā ar tirdzniecisko vadību, pierādot savu nepieciešamību tieši mazumtirdzniecības lieluzņēmumos. Tās kontroles metodēm, finansiālam pārskatam un kontroles - pārvaldes darbam jābūt iespējami elastīgam, šīm metodēm jāpasargā uzņēmums no pārspīlējumiem, no darbības, kuru neattaisno statistiski konstatētas patiesības par uzņēmuma darbību pagātnē. Dažos preču namos - sev. Amerikā - finansiālā pārvalde iekarojusi pat absolūtas vadības lomu.

Maz, turpretīm, piemēru, ka preču namu iekšējās rīcības pārvaldēi būtu kāds sevišķs iespaids veikalvadībā. Tomēr pēdējā laikā, pieaugot veikala personāla lomai, arī šis orgāns iegūst izcilāku vietu preču nama organismā.

Tomēr veselīgā preču nama organizācijā visām šīm nodaļām piekrīt vienlīdz svarīga loma - protams, ja to vadība atrodas krietnu tirgotāju un lietpratēju rokās. Veselīgā sacensība starp šiem 4 interešu lokiem automātiski izlīdzinā spēku samēru,

uzņēmuma vadībai tad atliek vienīgi disponēt vispārējo uzņēmuma tirdzniecisko politiku, ierosināt uzņēmuma darbību ar konstruktīvu kritiku un uzturēt uzņēmuma iekšējo līdzsvaru.



### Uzņēmuma vadības funkcijas.

Zem uzņēmuma vadības šeit saprotama persona vai vairāku personu kopa, kas izpilda uzņēmuma vadītāja darbu, neatkarīgi no tās titula, neatkarīgi no tā, vai šai personai pieder visas, daļa vai pat nemaz uzņēmuma akciju.

Vakareiropā un pa daļai arī Amerikā preču namu vadība gan daudz gadījumos veikala Ipašnieka vai uzņēmuma dibinātāja vai mantinieku rokās. Bieži nākas sastapties arī ar gadījumiem, kur kāda vadoša algota persona izvirzījusies par līdzdalībnieku un tamlīdzīgi.

Ir saprotams, ka organizācijas formu izveidošanās privātsaimnieciskos institutos, kādi ir preču nami, norit stiprā uzņēmuma Ipašnieka subjektīvā ietekmē. Tamdēļ arī, kā tū jau pieminējām, šeit sastopam tādu organizācijas veidu dažādību un līdz ar to arī uzņēmuma vadības organizatorisko formu daudzveidību.

Visbiežāk nākas sastapties ar sekošām sistēmām:

1/ Viena persona kā augstākā uzņēmuma vadība.

Sis veids, privātsaimnieciski ņemot, visveselīgākais. Sevišķi, ja vadošā persona apveltīta

krietnām organizātoru dāvanām, ja tai piemīt geniāla spēja inspirēties, ātri izšķirties un rīkoties vissarežģītākajās situācijās, palikt neatkarīgi un bezpartejiski dažādos iekšēju koliziju gadījumos u.t.t.

Ja, turpretim, šī augstākā uzņēmuma vadītāja persona pārņem vienas vai vairāku apakšnodalņu funkcijas - sistema tiek sadrumstalota. Uzņēmuma vadītāji zaudē objektivu pārskatu saimnieciskajās norisēs - nevien ārējās, kas tik nepieciešamas mērķtiecīgā uzņēmuma vadībā, - bet, nereti, arī iekšējās. Cieš tad vai nu pati uzņēmuma vadība vai arī - pavirši funkcionē kāda no tām nodaļām, kas tieši pakļauta pašai uzņēmuma vadībai, jo vadībai neatliek nedz laika, nedz enerģijas iztīrīt un disponēt specifiskās norises šajās nodaļās.

Vērojama arī cita parādība. Nav reti gadījumi, kur uzņēmuma vadītājs, vecāks kļūstot, laikus nepārūpējas par cienīgu sava darba turpinātāju, piesaista uzņēmuma vadībai atbildīgos atsevišķos nodaļu vadītājus. Tādā kārtā rodas cita uzņēmuma vadības sistēma, kur uzņēmuma vadības funkcijas sadalās starp vadošo t.s. generāldirektoru un direkciju, kas sastāv no preču namu vadošajiem darbiniekiem./2/

Šī sistema praksē neuzrāda sevišķas priekšrocības. Lietpratēji, specialisti, piesaistīti vispārējā, nivelējošā pārvaldes darbā, kļūst par vispārējiem praktiķiem. Sekas - cieš kādas problēmas precīzs, skaidrs atrisinājums, vadoties no vairākiem neatkarīgiem viedokļiem, jo sanāksmē atrisināts, tas tiek ietekmēts no neizbēgamās tendences meklēt kompromisus. Atsevišķu nodaļu vadītāji spiesti atkāpties no saviem speciālajiem uzdevumiem, vienmēr priekšplānā stādot vispārējās uzņēmuma intereses. Uzņēmumu vadība spiesta rēķināties un ieiet kompromisos ar pārējiem direkcijas locekļiem, uzņēmumā nevar tikt realizēts veselīgais atbildīgais vadonības princips.

3. Sastopamas arī sistēmas, kur uzņēmuma vadītājs uzņemies arī vienas vai vairāku nodaļu vadītāja funkcijas - sevišķi apmēros mazākos preču namos.

Šīs sistēmas sliktās puses jau apskatītas augstāk, tikai vēl jāpiebilst, ka šāda iekārta, kas izsauc uzņēmuma vadības paviršību attiecīgas nodaļas - ļu darbībā, netieši ietekmē līdzīgā garā arī pārējo nodaļu vadītājus. Zūd veselīgā koordinācija starp atsevišķo organu funkcijām, līdz ar to

cieš uzņēmuma saimnieciskā intensitāte.

4. Sistēmas pazīme - uzņēmuma vadības funkciju sadalīšanās starp diviem biedriem vai līdzakcionāriem, kas tomēr neiejaucas atsevišķo uzņēmuma nodaļu ikdienas darbā. Labi panākumi šai sistemai vērojama tad, ja abi partneri sadala arī savas vadības funkcijas, - viens, piem. pārņem tiešo uzņēmuma vadību, interesējās tikai par uzņēmuma iekšējām lietām, otrs nodarbojas "ārējo attiecību" laukā, - ar jautājumiem, kas skar uzņēmuma izplatīšanās politiku, uztur attiecības ar iestādēm, tirdzniecības kamerām, arodpavienībām u.t.t., pēti vispārējo saimniecisko attīstību, izstrādā vispārējos uzņēmuma pamatprincipus - īsi sakot, veic visu kas prasa tirdznieciski radošu darbu.

Visumā - uzņēmuma vadība ir atbildīga par uzņēmuma peļņu, augšanu un pastāvēšanu, nosprauž pamatlīnijas atsevišķo rīcības biroju vadītājiem visa uzņēmuma apmērā. Sastāda ziņojumus, sakārto skaitļus u.t.t. par visu uzņēmuma darbību. Uzklauša, novērtē, kooptē dažādus plānus un priekšlikumus. Kontrolē uzņēmuma darbību, izšķir interešu konfliktus, kas nāk priekšā izvedot pretēji noskaņotos saimniekošanas principus, uztur attiecī-

bas ar ārieni, ņem līdzdalību iepirkšanas organizācijās. Vada apspriedes ar atsevišķo nodaļu vadītājiem, kurās tiek pārrunāti saimniekošanas pamatprincipi, plāni, priekšlikumi un kurās tiek pārrunāti jautājumi, kuriem izšķirēja nozīme uzņēmuma darbībā, uzklausa nod.vadītāju ziņojumus par visu iekšējo darbību u.t.t.

Bez tam nereti uzņēmuma vadībai padots izmeklējumu birojs, kas vadības uzdevumā izved dažādus speciālizmeklējumus.

## 2. Tirdznieciskā biroja uzdevumi.

Preču nama tirdznieciskā biroja uzdevumus nosaka tautsaimnieciskā stāja, kas noskaidrota šī apcerējuma sākumā.

Šeit vispirām kārtām un vispilnīgāk tiek realizētas konjunkturas stabilizētājas metodes ar tirdznieciskās plānošanas palīdzību.

Īsumā šādas tirdznieciskās plānošanas uzdevumus varētu izteikt sekoši: "Tirdznieciskās plānošanas funkcijas pastāv tanī apstākļi, ka īstā prece, īstajā laikā, īstajā daudzumā un cenā ir - "krājumā".

Ir, protams, preču nami, kuriem vēl šodien nav noteiktas tirdznieciskās vadības, kas rūpētos par šī principa izvešanu dzīvē, kur rīkojās vienīgi t.s. iepircēji - bez kādas iepirkto preču kopstatistikas, bez kādiem iepērkamo preču daudzumu limitiem, un kur tikai reizi gadā - pie inventūras uzņemšanas - redzams, vai uzņēmums darbojies izdevīgi, vai neizdevīgi.

Tomēr arī šādi iekārtotos preču namos arvienu vairāk izpaužas darba dalīšanas tendence, analizējot tirdznieciskos uzdevumus un nododot šo uzdevumu izpildījumu lietpratēju rokās. Šādas pārveidības ietekmē arī ārējie apstākļi, kā: arvienu

pieaugošais patstāvīgo iepirkšanas vietu skaits lielākos rūpniecības centros, centrālās iepirkšanas agentūras, progresējošā parādība, kur uzņēmumi nomā preču namos nodaļas un tās centrāli apsaimnieko, kopēju iepirkšanas sabiedrību un grupu veidošanās, dažādu mazumtirdzniecības uzņēmumu finansiālā apvienošanos.

Tirdznieciskā biroja uzdevumi, šo uzdevumu izpildīšanas veidi preču namā ir ļoti plaši un daudzpusīgi. Tas arī saprotams, ņemot vērā šī orgāna svarīgo lomu preču nama organizācijā, kā arī preču nama vispārējo organizācijas veidu daudzpusību.

Tirdznieciskais birojs līdz ar to var būt ļoti daudzējādās funkcionālās attiecībās pret pārējiem preču nama orgāniem, jo tas savā uzdevumu sfērā ietilpinā lielākā/<sup>vai</sup> mazākā mērā visu pārējo orgānu speciālās nodarbības.

Tipiska preču nama tirdznieciskā biroja funkcijas varētu ietvert sekošā šēmā:

1. Krājumu un iepirkumu izplānošana:

a/ pēc vērtības

b/ pēc daudzuma.

2. Preču iepirkumi, pie kam tiek ievēroti

a/ mode

b/ šķirošana pēc lieluma un krāsām

c/ cenu pakāpes

d/ kvalitāte.

3. Pārdošana ar

a/ reklāmas un

b/ krietna pārdošanas personāla palīdzību.

4. Tirdznieciskā plānošana:

a/ apgrozības un krājumu attiecību

pārraudzība

I/pēc vērtības

II/pēc daudzuma, ievērojot

A. sortimentus

B. modes ietekmi

C. cenu kategorijas.

b/ Iepirkšanas politikas grozījumi atka-

rībā no katrreizējām attiecībām starp  
krājumiem un apgrozību,

I/ pēc vērtības

II/ pēc daudzuma, pie kam jāievēro

A. sortiments

B. modes svārstības - atkārtoti

vai jauni pasūtījumi

C. cenu kategorijas.

c/ Cenu pazeminājumi, lai atbrīvotu no-  
liktavas.



Sakarus ar pārējām nodaļām resp. birojiem demonstrē sekošs augšējās šēmas pārgrupējums:

- 1/ statistiskais darbs tirdznieciskās nodaļās, pēc daudzuma un vērtības, ievērojot
  - a/ iepriekšējo gadu pārskatus
  - b/ nākotnes budžetus
  - c/ pašreizējo situāciju attiecībā pret sakarību starp pašreizējām algu normām un iepriekš izplānotiem iepirkumiem.
- 2/ Preču tirgus apstrādāšana:
  - a/ pētījumi par tirgus stāvokli
  - b/ iepirkšanas avotu pētījumi un meklējumi
  - c/ pētījumi par modes virzieniem
  - d/ lētākās cenas iegūšana.
- 3/ Sazināšanās un sadarbība ar reklāmu biroju:  
- kas, kad, kā, kur jāsludinā,
- 4/ sazināšanās ar pārdošanas personālu un tā vadību, izglītēt, ierosināt, savākt materiālus par klientu spriedumiem.

Funkciju ziņā tirdznieciskajam birojam visciešākais paralēlisms ar finanču - kontroles biroju, tikai ar to būtisko starpību, ka pēdējais nodarbojas ar vērtības statistikām, kurptetīm pirmajam vairāk interesē vairuma statistika, jo paterētājs

taču neizvēlas vis apavus no ls 6000,- liela krājuma, bet gan no 300 pāriem apavu u.tml. Vērtību statistiku, kas radusies krājumu pārbaudes rezultātā finanču birojā, izlieto uzņēmuma vadība, pats finanču birojs-iegrāmatojumiem. Tāpat ar šo vērtībās izteikto pārskatu palīdzību finanču birojs tirdzniecisko vadību dara uzmanīgu gadījumā, ja pēdējās uzstādītā vairuma kvota nesaskan ar tuvākā pagātnē sasniegtajām mērauklām. Tādā kārtā tirdznieciskā birojā radušās kļūdas - kāda rakstura tās arī nebūtu - savās vērtību statistikās fiksē finanču - kontroles birojs. Sai sakarībai jāfunkcionē automatiski - uzņēmuma vadība raugās uz to, lai pārsvaru negūtu nedz tirdznieciskā biroja aktīvi - optimistiskais, nedz finanču-kontroles biroja ierobežojoši - pesimistiskais viedoklis.

Attiecības pret propagandas daļu, tirdznieciskais birojs <sup>ar to</sup> saskarās sludinājumu un skatlogu lietās, pie kam propagandas daļa nevar piespiest tirdzniecisko kautkādi darbībai, un otrādi - propagandas daļa var atteikties no tādu preču sludināšanas vai izlikšanas skatlogos, kas nesaietas ar tās izstrādātajām reklāmas akcijām vai normām.

Ar preču nama iekšējās rīcības biroju tirdz-

nieciskais birojs saskarās galvenām kārtām personāla jautājumos. Ir gadījumi, kur kalpojošais pārdošanas personāls padots bez ierunām vienīgi tikai iekšējam birojam, motivējot šādu rīcību ar to, ka personāls tad esot neatkarīgāks no tirdznieciskās nodaļas diktāta - pārdot veikalam izdevīgāko preci, - pretēji principam, ka pārdevējam jākalpo pircēja, nevis uzņēmuma interesēm. /min.sakarībā/.

Tomēr biežāk sastopams viedoklis, ka pārdevējam pilnīgi jāpārzin preču krājumi, raksturs, lai tas varētu patiesi kalpot klientam - līdz ar to ievērojot arī sava uzņēmuma peļņas prasības. Tamdēļ visbiežāk kalpojošais personāls preču namā padots tirdznieciskam birojam - attiecīgās apakšnodaļas vadītājam, pie kam personāla pārvalde iekšējās rīcības birojā regulē darbinieku pieņemšanu - atlaišanu, pārvietošanu no vienas nodaļas otrā un taml.

Preču namu tirdzniecības biroja organizācijas shēma, izejot no augstāk aprādītām šīs nodaļas funkcijām, ir apmēram sekošs:

Tirdznieciskā biroja vadītājs - izved uzņēmuma vadības rīkojumus dzīvē, pārrauga uzņēmuma tirdzniecisko darbību, vada un koordinē galveno iepircēju darbību, sastāda atsevišķo tirdzniecisko apakšnodaļu

preču budžetus visa uzņēmuma apmērā, kopā ar finanču un kontrolbiroja vadību nosaka precīs investējamās summas un nodomātās brutto peļņas apmērus, uz savākto ziņojumu un pārskatu pamata kontrolē tekošos preču krājumus, iepirkumus, pārdevumus, kalkulāciju resp. cenas paaugstinājumus, pazeminājumus un izdevumus. Izdara rūpīgas pārbaudes, ja no iegūtajiem datiem izriet, kā vēlamais rezultāts nav sasniegts. Pārbauda katru lielāku, tāpat ikvienu citu pasūtījumu, kas tuvojas uzstādītajai krājumu robežai vai pat to jau pārsniedz, pārvalda tirdzniecisko nodaļu izdevumus, projektus un kontroli.

Pārtrauga un kontrolē visus iekš - un ārzemju iepirkšanas birojus, cieši sadarbojas ar iepirkšanas organizācijām, lai no kopējiem iepirkumiem, centrāles apgādātājiem informācijas materiāliem un statistiski pierādītām iespējām gūtu uzņēmumam iespējami lielākās priekšrocības. Seko vispārējā cenu līmeņa attīstībai, studē vispārējo saimniecisko stāvokli, lai gūtu pamatu slēdzieniem par uzņēmuma preču ieguldījumu veidiem un apmēriem.

Izstrādā priekšlikumus apgrozības pacelšanai /gadījuma piedāvājumiem/.

Galvenie iepircēji. Galvenās preču kontroles

funkcijas. Dod padomus iepircējiem un tos kontrolē. Kontrolē preču krājumus attiecīgās nodaļās. Nodarbojas ar visiem jautājumiem, kam kāds sakars ar apgrozību, preču krājumiem, iepirkšanu, kalkulāciju, cenu pazeminājumiem un izdevumiem. Rūpējās, lai noliktavās neuzkrātos veca prece, lai tiktu ieturētas kalkulācijas, un lai krājumi būtu iespējami mazi.

Iepircēji. Subordinēti galvenajiem iepircējiem, sastāda kopā ar tiem atsevišķo nodaļu preču budžetus, meklē jaunas iepirkšanas vietas. Kā attiecīgās nodaļas pārdošanas vadītājs pārzina šīs nodaļas personālu. Noskaidro iekšējās rīcības biroja vadītājam, cik liels personāls nepieciešams attiecīgā nodaļā, piepalīdz pārdošanas personāla izglītošanā, izvirza paaugstināmos, ierosina algu pielikumus, pārvietojumus un darbinieku atlaišanu. Izmeklē propagandai sevišķi piemērotu preci, atbalsta no attiecīgas preču grupas speciālista viedokļa propagandas nodaļas darbu.

Pārbauda ienākušo preci, akceptē rēķinus, rūpējas lai nodaļas būtu tīras un kārtībā.

Plašākās nodaļās iepircējiem ir arī savi palīgi, kas atbalsta viņu darbu.

Bez šiem tirdznieciskā birojā ir vēl sekoši

darbinieki: preču vairuma kontrolieri, kas ved vairuma statistiku par ienākušām, izejošām un returnētām precēm, noliktavu pārziņi, kas pieņem preci un rūpējas par tās sadalīšanu attiecīgām nodaļām, pārvietošanu no vienas nodaļas otrā u.t.t. Viņiem padots noliktavas personāls.

Bez tam - p a r d e v ē j i, kas apkalpo pircējus, slēdz ar tiem darījumus izpalīdz tiem, kur vien iespējams. Izpilda iztrūkstošo un pieprasīto preču pieteikumus.

Tirdznieciskam birojam var būt/<sup>padotas</sup>ari īpašas izlabojumu un pārveidojumu darbnīcas, iepirkšanas biroju vadītāji atsevišķos rūpniecību centros, asistenti, statistiķi u.t.t.

Vēl jāpiebilst, ka diezgan izplatīts preču iegūšanas veids ir pašu produkcija. Daži preču nami ražo atsevišķas preces uz sava rēķina, - vai nu pilnīgi pašu darbnīcās, vai izdodot daļu darba t.s. mājas amatniekiem. Visbiežāk šādā ceļā tiek iegūti dāmu modes preces, veļa, priekšauti, sporta žaketes, tāpat kungu un dāmu konfekcija. Šāda sistema preču namiem palīdz ērtāk izvērtēt neejošus audumus un tā visbiežāk sastopama tajās pilsētās, kurās koncentrējusies šāda veida amatniecība vispāri /Vācijā

piem. Berlinē un tās priekšpilsētās, Stetinē, Breslavā, Erfurtē u.c./.

Bieži uz atsevišķu līgumu pamata preču nami - vai nu atsevišķi, vai pa vairākiem kopā - noņem kādas rūpniecības visu gada produkciju.

Kur preču namos atspirdzinājumu telpas, kurās patērē daudz cepumu un konditorejas preču, - tur iekārtotas pašu ceptuves, tāpat delikatesu nodaļas nereti apgādā pašu pavāri, pašu virtuvēs.

Dažāda veida amatniecības rakstura nodaļas - kā apavuu izlabošanai, galdniecībai, skārdniecībai, - ir tikai dažiem īpati organizātiem preču namiem.

Pa lielākai daļai preču namos uz pašu rēķina tiek gatavotas tādas preces, kas ievērojami neietekmē tirdzniecības kapitāla brīvību, resp. tās, kas prasa kustīgu, bet ne ilgstoši ieguldītu kapitālu - tā tad konfekcijas preces visos veidos /kas dara iespējamus arī manufaktūras iepirkumus lielākos vai- rumos un līdz ar to izdevīgāku iepirkšanas cenu/.

Nav novēroti gadījumi, kur preču nami visu savu vajadzību pēc kādas preces segtu ar savu produkciju. Pēdējā pa lielākai daļai aprobežojas ar lētās masu preces ražošanu, kurai garantēts noiets. Tāpat preču nami uz sava rēķina neražo preces, kas

tirgū tiek novietotas ļoti daudz kvalitātēs.

Attiecībā uz preču iepirkumiem vairākiem preču namiem noorganizēts īpašs ceļojošu iepircēju tīkls vai arī vesels statistisks birojs attiecīgā vietā, kas stājas tiešos sakaros ar ražotājiem uz vietām, izslēdzot starpniekus no rūpnieku puses, informējoties laikus par nākošām modes prasībām, cenām, konjunktūru u.t.t. Tāpat šie ceļojošie iepircēji izsaka ražotājiem savus priekšlikumus, pie pasūtījuma izpildīšanas liek ņemt vērā savas īpatnības u.t.t.

Protams, šādai koncentrētai iepirkšanas sistēmai ir ļoti daudz privātsaimniecisku un līdz ar to tautsaimniecisku priekšrocību - tā dod iespēju izvest ievērojamus ietaupījumus tieši uz vērtību sadalīšanas procesa rēķina.

Blakus tekošām attiecībām preču nami ražotājam nodod arī tā saucamos cietos pasūtījumus, ja lielākie preču kvantumi dod izdevīgākus noteikumus.

Visai izplatīta parādība ka mazākie preču nami saslēdzas t.s. iepirkšanas kopās, baudot tādā kārtā priekšrocības, kuras dod lielāku preču kvantumu pasūtījumi, cenu, pasūtījumu atsaukšanas, maksāšanas, rabatu u.c. noteikumu ziņā.



Nodaļām, kas periodiski rīko gadījuma piedāvājumus, tiek iepirkta bojāta prece /porcelāns, audumi, lietus sargi u.t.t./. Pa lielākai tiesai šajos t.s.gadījumu piedāvājumos tomēr figurē regulārā prece, kas izdevīgi iegūta no dažādām konkursa masām, no fabrikantiem, kas, likvidējot krājumus, grib iegūt tekošos apgrozības līdzekļus, kas pirkti t.s."izvirzītā sezonā", /ševišķi modes preču rūpnieki, konfekcionāri labprāt atdod precī "à tout prix", lai tā nebūtu jāpārņem uz nākošo sezonu. Preču nami tad rīkojās tādejādi, ka piemēram februārī iepērk 5%, martā, kad jau droši zināms, kāda mode valdīs un kāda patiks publikai - 15%, aprīlī 20% u.t.t. Šādā kārtā preču nami izbēg musturiem un fasoniem, kurus mode neakceptēs, iepērk ~~ix~~ precī jo lētāk, jo tālāk izvirzījusies sezona. Šāda sistēma dod iespēju preču namiem apmēram vienu trešo daļu nodētam vajadzīgo preču iepirkt par fabrikanta pašizmaksu, tā tad visumā lētāk, kā specialtirgotavām./ vai arī, ja precī, kurai vairs nav paredzams regulārs noiēts, izdodas iepirkt par pazeminātu cenu, vai beidzot, ja jāizvērtē viegli bojājōšās uzturvielas.

Gadījuma pirkumi tiek slēgti vienmēr kassā,

kas līdz ar to sevišķā priekšrocība lieliem apgrozības līdzekļiem apgādātiem preču namiem. Ja preču namiem bez tam labi nostādīts ziņu dienests, tad dažreiz tiem precīzi izdodas iepirkt par ārkārtīgi zemām cenām. Kaut arī šie avoti būtu pieejami arī speciāltirgotavām, tomēr tās nekad neuzdrošināsies ieguldīt lielākus līdzekļus gadījuma pirkumos - pēc tam, kad viņu vajadzības pēc zināmas preces jau segtas. Preču namu lieli apgrozījumi to tomēr atļauj.

Kalkulācija. Salīdzinot Vakareiropas un Amerikas preču namus, kalkulācijas principus atšķir tas apstāklis, ka Vakareiropas preču nami pa lielākai tiesai nodarbojas ar pārdevumiem pret skaidru samaksu /uz kredita augstākiem ierēdņiem, veciem, zināmiem pircējiem, vispārpazīstamiem pilsoņiem/, kā arī Amerikas preču nami pircēja kreditēšanu izdara daudz plašākā apmērā.

Bez šaubām, Amerikas preču namiem tamdēļ jāiekalkulē savs zināms riska %, kas varbūt tomēr izlīdzinas stipri plašajā apgrozījumā, salīdzinot ar Vakareiropas preču namiem.

Vakareiropas preču namu principi savukārt atļauj daudz lielāku precizitāti, noteiktību kalkulācijās.

Vispār - preču namu kalkulācijas ir iespējami zemas un pēc iespējas precīzas. Tamdēļ preču namu apzīmējumos bieži sastopami nenoapaļoti skaitļi /Vācijā cenas zem Rm 1,- nenoapaļo nemaz, no Rm 1,- līdz Rm -3,- līdz 5 pf. u.t.t.. Francijā iecienītas cenas kas beidzas ar 5 zem tuvākā desmitnieka sīknaudas vienībā, tāpat Amerikā u.c./.

Kalkulācijā tiek ievēroti tirdzniecības izdevumi, risks un peļņa. Kalkulācijas principos, atkarībā no dažādiem viedokļiem var būt samērā liela dažādība.

Tomēr parasti aprēķina ziņā katra atsevišķā preču nama nodaļa ir veikals par sevi.

Veikala vadība iepircēja rīcībā nodod noteiktu apgrozības kapitālu. Katrai pārdošanas nodaļai jāuzdod viņas apstākļiem atbilstošie izdevumi un līdz ar to kalkulācija. Pēdējā tiek pilnā mērā apgrūtināta ar šīs nodaļas iepirkšanas, pārdošanas un uzraudzības personāla algām. Telpu īre, apkure, apgaisme ik pārdošanas nodaļai tiek aprēķināta proporcionāli tās aizņemtai telpai. Ir gadījumi, kur arī skatlogu, pārējās reklāmas izdevumus kalkulē proporcionāli attiecīgās preču grupas aizņemtai vietai. Ekspedīcijas, fakturēšanas, pārvaldes, grā-

matvedības izdevumi tiek kalkulēti proporcionāli apgrozījumiem.<sup>x/</sup>

Izdevumi<sup>x/</sup> lielos, komfortābli iekārtotos preču namos sasniedz apmēram 25%, mazākajos 15% - 20% /incl. publiskās ērtības, preču piegādi mājās u.tāml./

Riska prēmija<sup>x/</sup> aiz agrāk aprādītiem iemesliem netiek kalkulēta sevišķi augstā. Tā pielāgota īpatnēji katrai precei. Tā piem. krāsainajiem zīda audumiem riska prēmiju kalkulē augstāku, kā melnajiem, vienkāršajiem, kas modes prasībām nav padoti. Vērojama tomēr zināma likumība, jo riska % mazs un vienmērīgs aiz tā iemesla, ka preču nami tirgo tikai ejošu preci, par ejošām cenām, no maziem, tekošām vajadzībām piemērotiem krājumiem. Bez tam vairāku nodaļu sadarbībā izlīdzinās katras atsevišķas riska procents.

Kalkulācijā tiek paredzēta arī zināms rabats, kas dodams pircējam. Ir firmas, kas tādu nedod nemaz, ir citas, kas dod tikai zināmām pircēju kategorijām - piem. šuvējām, atkalpārdevējiem, vai arī tikai zināmās stundās dienā/līdz plkst. 11. rītā/. Un tāpat dažreiz ne uz visām, bet tikai dažām precēm. Apmēra ziņā rabati dažādi, tos izmaksā vai nu

---

x/ Dr. Kütke Lux - Studien über die Entwicklung der Warenhäuser in Deutschland. 150-160. lp.

skaidrā naudā, vai precēs, t.s.rabata markās, bonās u.t.t.

Peļņu preču nami kalkulē zemu, jo galvenais uzdevums sasniegt iespējami lielāko apgrozījumu. Ir preču namu vadības, kas nosaka ik nodaļai minimālo apgrozības reizinātāju - piem. 3. Kapitālu apgrozības ātrums, atkarībā no uzņēmuma, svārstās no 10 līdz 2,25. Caurmērā - 4,5 reizes. Īsākos apgrozības periodus resp.lielākos apgrozību reizinātājus sasniedz lielpilsētu preču nami /Organiz.des Warenhäuser A.Wertheim uzdod, ka ādu preču nodaļā kapitāls tiek apgrozīts 20 reizes/.

Uzvija virs iepirkšanas netto cenas tiek kalkulēta dažādi - maks.33 -100%, min. 10-40%. Vidēji tā tad 25 - 50%, atkarībā no preces. Masu patēriņa precēm tā zemāka, kvalitātes precēm augstāka. Tāpat atkarībā no preces atrašanās ilguma noliktavā.

Kalkulācijas ziņā atsevišķās pārdošanas nodaļas uzrāda tās pašas īpatnības, kā attiecīgo preču tirdzniecībā speciālveikalos. Uzturvielām uzvija tiek kalkulēta zemāka, ka piem.porcelānam, modes precēm u.t.t. Starpība tikai tā, ka preču namu peļņas procents relatīvi zemāks, kā speciāltirgotavās. Tāpat atšķirībā no speciāltirgotavām preču nami

nereti tirgo zem parastās tirgus cenas - sevišķi tās preces, kuru cenas noteiktas uz iesaiņojuma, vai citādi vispārzināmas, - piemēram grāmatas, marķas preces, tāpat daudz pieprasītas uzturvielas, kur publika ievēro pat necīgāko starpību - ar nolūku pievilkt pircējus, pierādīt savas priekšrocības iepretīm citām tirgotavām.

### Noieta organizācija.

Preču piedāvājums tiek organizēts ar tādu aprēķinu, lai tas lētākām precēm nodrošinātu visizdevīgāko noieta iespēju. Seit preču nami vadās pilnīgi no savu pircēju masu psiholoģijas pazīšanas.

Plašākā publika dod priekšroku veikaliem, kuros tā savas vajadzības var visizdevīgāk apmierināt, labprāt blakus ikdienišķiem piedāvājumiem izmanto arī pirkšanas iespējas zem parastajām cenām.

Kā Vakareiropā, tā Amerikā gandrīz ik dienas kādā preču nama nodaļā tiek aranžēti t.s.gadījuma piedāvājumi, kas ar ļoti aktīvas reklāmas palīdzību tiek izziņoti patērētājiem. Vairāki preču nami "izpārdošanai" nolemtas preces izliek pat uz īpašiem galdiem nama ārpusē - uz ielas/piem. Parīzē lielais Luvras preču nams, "O! Printemps", "Mono Prix" u.c./. Tiek rīkotas baltās nedēļas, bērnu

dienas u.c.

Cenas lielākajā daļā preču namu apzīmētas skaidri un nepārprotami. Tas pastiprinā propagandā nodibināto drošības sajūtu, kā veikalā netiek "uzprasīts". Tas ievērojami saīsina pārdošanas gaitu - atkrīt kaulēšanās un, tā kā cenas skaidri apzīmētas, arī apjautāšanās pēc cenas.

Gandrīz bez izņēmuma visos preču namos pārdošanas personālam tiek dots norādījums pret publiku izturēties cik vien iespējams rezervēti, ļaujot pircējam netraucēti "pastaigāties" pa visu namu. Šādu kārtību lielākā tiesa publikas sajūt ļoti patīkami, jo tā dod tai iespēju apskatīt visas izliktais preces, bez kā tiktu no pārdevēja uzrunāta.

Tāpat pārdevējs nedrīkst izrādīt mazākās nepatikas pazīmes vai uzbāzību, ja pircējs, apskatījis vairākas piedāvātās preces, atstāj nodaļu nekā nenopircis.

Pircējā tiek radīts iespaids, ka tas, apmeklējis preču namu, netiek piespiests pirkt. Bet taisni šis pirkšanas piespiedu rakstura trūkums, kā novērots, ierosina pirkt prieku daudz lielākā mērā, nekā uzbāzīgs pārdevēja piedāvājums /"pirkšanas spaida"/ trūkums gan iespējams vienīgi lielos preču namos.

Mazākajos preču namos pircējam var rasties iespāids, ka tas tiek novērots, un <sup>tas</sup> jutīsies pirkšanai tikpat piespiests, kā tirgotavās, kur pārdevējam uzlikts par pienākumu neizlaist nevienu no veikala bez iepirkumiem./.

Ļoti daudz preču namu apmeklētāju šādas kārtības iespaidā izdara preču namā lielākus iepirkumus nekā iepriekš nodomājuši. Ja preču namu uzņēmēji ar šīs savas sistēmas pozitīvo ietekmi nerēķinātos, viņi nekad neatdotu piem. savas piegrieštes ar zaudējumiem, nēcocītos ar zemajām abonēšanas maksām pašu bibliotēkās, neuzņemtos tiesas procesus ar fabrikantiem par zemcenās pārdevumiem.

Dažos preču namos, sev. telpu sadalīšanas jautājumus skaroši principi tiek atrisināti izejot no viedokļa, ka, jo ilgāk preču nams kādu pircēju patura savās telpās, jo lielākas tam izredzes uz labumiem, kurus tas no pircējiem var gūt. Kase tādos gadījumos tiek novietota telpās dibenā, lai pircējs pēc samaksas būtu spiests vēl reiz doties cauri visai telpai. Dzīvākās nodaļās tiek novietotas augšējās stāvos vai nomalākā partera stūrī, lai publikai, šo nodaļu sasniegšanai, vajadzētu doties cauri citām nodaļām. Iekšējās kāpnes gaismas šachtā



netiek vestas nepārtraukti cauri visiem stāviem, bet gan katrā stāvā pārtrauktas un turpinātas telpas otrā galā, lai publiku piespiestu šķērsot visu nodaļu.

Saloni lasīšanai, vēstuļu rakstīšanai aicinā pakavēties. Bufete, kafejnīca piedāvā atspirdzinājumus pēc ilgās kāpšanas, promenādes koncerts - izklaidēšanos. Ir daudz un dažādu nodaļu un iestādījumu, kas prasa no uzņēmēja vai nu piemaksas, lielākā vai mazākā mērā šīs piemaksas sedz dažādu minimālu atlīdzību veidā, un kalpo vienīgi publikas ērtībai vai mājīguma, laba garasatāvokļa, laipnības, pretimnākšanas atmosferas radīšanai. Ļoti daudz preču namos iespējams pirkt ieejas kartes dažādiem sarīkojumiem un izrādēm operās, teātros, varietē - un kino teātros u.t.t. Tāpat iespējama dzīvības un mantas apdrošināšana, dažādas banku operācijas, iespējams uzraudzībā nodot bērnus u.t.t.u.t.t.

Daudzi preču nami apmaina pircējam nepiemērotu preci bez sevišķām piemaksām, nereti atlīdzinot to vērtību arī naudā. Ievedot rabatu bonu sistēmu, tiek ņemta vērā nama mātes taupības tieksme, - reiz iesākusi, apzinīga nama māte reti

pārtrauks rabatu zīmju krāšanu, tādā kārtā tā tiek piesaistīta veikalam kā pastāvīga pircēja.

Ir preču nami, kas ievēduši t.s. "viencenas" principu amerikāņu Vulvorta ietekmē, piedāvājot veselas preču grupas par kādu viegli "izdodamu" cenu-naudas vienību. Šim principam gan pa lielākai tiesai lielākā vai mazākā mērā piemīt propagandas raksturs /"Mono Prix", Parīzē/.

#### Galvenās nodaļas preču namā.

Statistiski konstatēts, ka visbiežāk preču namos reprezentēti mājturības piederumi, konfekcija, gabalu preces, manufaktūra; seko dāmu greznuma lietas, veļa; apavi, vilnas lietas; pārtikas vielas, tekstilizstrādājumi; apšuvumu darbi, aizkari, kleitu drānas, paklāji, baltpreces, kokvilnas preces, koloniālpieces, linu izstrādājumi, mēbeles.

Iznāk, ka gabalu, manufaktūras, tekstilpreces, katra veida konfekcija, tāpat saimniecības priekšmeti sasniedz lielāko apgrozību, tā tad galvenās nodaļas preču namā. Protams, - atkarībā no daudz un dažādiem apstākļiem - preču nama "mātes" resp. izcelšanās uzņēmuma rakstura, konjunktūras u.t.t.

Tomēr fiksētais samērs atrod savu attaisnojumu pa daļai tanī apstākļi, ka šīs nodaļas dod vislabāko

tīro atlikumu, sevišķi dažāda veida modes, - konfekcijas, - kažok-, manufaktūras preces, paklāji u.t.t. Starp šiem visai izdevīgajiem un piemaksas prasošajiem pārtikas līdzekļiem /vācu dati/ ir vēl ļoti daudz citu preču nodaļu ar dažādām rentabilitātes pakāpēm. Jo grūtāk pircējam fiksējama cena, par kādu preci, jo plašākas robežas tirgotājam cenas noteikšanai. Tāmdēļ preču nams jo rentablāks, jo intensīvāk kopapgrozijumā piedalās modes, - citas tekstilpreces un konfekcija.

Tomēr visumā kā Vakareiropas, tā Amerikas preču nami raksturojas ar ārkārtīgi plašu dažādu gan dzīvu, gan nedzīvu preču un pakalpojumu nodaļu skaitu.

Propagandas nodaļas uzdevumi un stāvoklis  
preču namu organizācijā.

Atkārtojot šeit vēlreiz preču nama būtības definējumu, ka "preču nams ir tirgus, kurā kāda zināma apgabala pircēji atrod vienuviet visas pasaules preču piedāvājumus", varam noteikt apstākļus, kādos šis definējums realizējas:

1. Preču namā vajadzīgas preces, kuras var pirkt.
2. Jābūt patērētājiem, kas preču namā iepērkas.
3. Preču namā pircējam jānokļūst labas apkalpes un krietna pārdošanas talantu ietekmē.
4. Eksploatējot uzņēmumu, uzņēmējiem jāsaņiedz kāds labums.

So noteikumu robežās preču nama propagandas nodaļas uzdevums ir iepazīstināt pircējus ar uzņēmumu un precī tā, kā tiek celta un nodibināta uzņēmuma labā slava un namā tiek ieviesta klientūra, kas vēlas - pirkt.

Vispirmām kārtām tamdēļ jāzina, kas ir - pircēji, kādas to vajadzības, kāds propagandas veids būtu iespaidīgākais, ar kādu līdzekļu palīdzību un kur propagandai jānotiek.



objektīviem apstākļiem, skaidri un nepārprotami fiksētu dotā materiāla un psiholoģisko apstākļu robežās, visiem spēkiem izslēdzot subjektīvus momentus propagandas materiāla novērtējumā.

Preču nama propagandas šefs nedrīkst aizrauties no tādu propagandas līdzekļu izvēles, kas vienmēr dotu tikai tiešus rezultātus. Kā sarkanam pavedienam visam propagandas plānam cauri jāstiepijas noteiktai līnijai, kas publikai apgaismo, rada tai priekšstatus un sajūtas par uzņēmuma raksturu, padara to pircējam simpātisku, "ieaudzinā" uzņēmumu pircēju "sirdīs".

Viņa kompetencēs ietilpst pārraudzīt visu propagandas darbu, nodibināt kontaktu ar publiku, propagandēt uzņēmumu un precīzi tā, kā tie iekaro publiku, tās uzskatus ilgstošam laikam, ierosina tos pastāvīgiem iepirkumiem uzņēmumā.

Izstrādā propagandas izdevumu budžetu, tāpat reklamas un dekorāciju priekšlikumus atsevišķām nodaļām, līdz ar to kopējās uzņēmuma propagandas idejisko pusi, kopā ar finanšu un kontrolbiroja vadītāju, lai propagandas budžets atbilstoši iekļautos vispārējā izdevumu budžetā. Nodaļas iekšējā laukā sadarbojas ar avīžu reklāmu biroja

vadītāju, šefdekoratoru, - ar iepircējiem un finanču - kontroles biroju, sevišķi raudzīdamies uz to, lai reklamai nolemtie līdzekļi tiktu izlietoti iespējami lietderīgi.

Pārvalda reklamas plānu izstrādāšanu, reklamu un dekorāciju termiņu kalendaru, ieņem stāvokli visos jautājumos, kas iekļaujas propagandas darba laukā. Uzņēmuma vadītāja pārraudzībā izstrādā uzņēmuma reklamas taktiku, saskaņo to ar pārējiem uzņēmuma principiem.

Rūpējās par idejisko - tematisko saskaņu starp avižu reklāmu, dekorāciju un citiem propagandas veidiem. Sarīko modes skates, priekšlasījumus, priekšnesumus, aranžē personīgo un iespieddarbu propagandu, tāpat citus reklamu trikus, rūpējas par redakcionālo reklāmu, uzmana un kur vien var ietekmēt s. s. "baumu reklāmu" / "no mutes mutē" / u. t. t.

Pārbauda salīdzinātāja biroja ziņojumus.

Liek izvest speciālus izmeklējumus propagandas laukā par atsevišķo laikrakstu un avižu reklamas ietekmi, izdevīgu sludināšanas kārtību un termiņiem.

Preses reklamas nodaļas vadītājs, -

bieži vien viņa funkcijas izpilda pats propagandas daļas vadītājs, - apstrādā avižu reklāmu, izsūtamos

reklamas materiālus un visus citus ar iepieduma tehniku saistītos propagandas veidus.

Kopā ar galvenajiem iepircējiem izstrādā iepriekšēju reklamas budžetu, ietura reklamas izdevumus uzstādītā budžeta robežās.

Izstrādātā reklamas termiņu kalendarus, paredzot katrai nodaļai savu reklamas vietu, nozīmē laikrakstus, kuros reklamas nāk publicējamās, nosakot arī sludinājumu lielumu.

Vada mākslinieciskā ateljē un teksta rakstītāju darbību. Nosaka un pārbauda katra sludinājuma dažādo elementu sakārtojumu.

Palīdz propagandas biroja vadītājam speciālu pētījumu izvešanā, uztur ciešu kontaktu ar šefredaktoru, lai saskaņotu sludinājumu, dekoratīvās, plakatiskās un citu reklamu veidu vienādību.

Preses reklamu vadītājiem dažos pr.namos ir arī savs palīgs.

Galvenais tekstu rakstītājs sastāda tekstus, nosaka sludinājumu salikumu, sakārto sludinājumu manuskriptā zīmējuma un teksta daļu.

Teksta rakstītāji - sacerē tekstus sludinājumiem, uztura ciešus kontaktus ar iepircējiem, informējoties par atsev.preču Ipašībām u.t.t.



Zīmētāji - izgatavo zīmējumus preses un kura katra cita veida reklamai.

Šefdekorators - subordinēts propagandas nodaļas vadītājam, līdztiesīgs ar preses reklāmas nodaļas vadītāju. Vada kopējo skatlogu, iekšējo un ārējo dekorējumu norisi, plānošanu u.t.t. Tāpat izveido un pārrauga speciāldekorējumus, plakatu zīmējumus. Ņem dalību propagandas budžeta uzstādīšanā, cik-tāl tas attiecas uz dekorējumu. Kopdarbībā ar galvenajiem iepircējiem sastāda dekorējumu budžetu atsevišķas pārdošanas nodaļās. Kontrolē dekorējumu izdevumus. Izstrādā dekorējuma plānus - uz propagandai izdevīgo preču priekšlikumu pamata, cenšas uzturēt vienību starp preses un dekoratīvo reklamu. Pārrauga skatlogu un vitrīnu dekorējumus, kontrolē no reklamas iespaيدا viedokļa preču izkārtojumu atsev.nodaļās.

Šefdekoratora vietnieks atvieto šefdekoratoru.

Dekoratori šefdekoratora vadībā dekorē skatlogus, vitrīnas u.t.t.

Šai apakšnodaļā darbojas arī vairāki plakatu zīmētāji skatlogu vajadzībām.

Salīdzinošā biroja vadītājs padots propagandas nodaļas vadītājam - vada t.s.informatoru darbību

/sk.tālāk/, norīko tos sludinājumu pārbaudei pašu un konkurences namos. Ierosinā ķīmiskas preču kvalitātes pārbaudes, tāpat pamatsortimentu kontroles. Sakopo no pārdoš.nodaļām ienākušos iztrūkstošo preču sarakstus un sastāda to preču sarakstus, par kuru ievēšanu uzņēmumā būtu jāizšķiras. Sastāda ziņojumus uzņēmuma, tirdzn.biroja un propagandas nodaļas vadītājiem.

Informatori - izdara iepirkumus pašu un konkurences uzņēmumos. Kontrolē pašu un konkurences reklāmu, tāpat vispārējo pašu nama pārdošanas nodaļu stāvokli salīdzinot ar konkurenci, kontrolē pamatsortimentus.

Bez cieši saistītiem informātoriem vairāki preču nami - sevišķi Amerikā - izlieto dažu profesionālu informātoru /jeb "uzticības iepircēju"/ pakalpojumus - sevišķi pārdošanas personāla darbības kontrolei.

Arī tiešajiem propagandas darbu izpildījumiem nereti tiek saistīti reklamas lietpratēji, zīmētāji u.t.t. no ārpuses.

Bieži propagandas nodaļai preču namos nodota arī speciālu uzdevumu pildīšana satiksmes līdzekļu un teātru, kino, etc.biļešu pārdošana, plašākai

publikai interesējoši informācijas biroji, padomdotuve iepirkšanas jautājumos, motivējot šādu rīcību ar to, ka šīm funkcijām ir klientu saistīšanas raksturs.

Tomēr vairums preču namu šīs nodarbības uzskata par tiešiem pakalpojumiem klientiem, un kā tādus tos organizē zem iekšējās rīcības biroja vadības.

Savelkot sacīto, redzam, ka propagandas daļas uzdevums ir modināt klientos pirktgribu, ierosināt publiku preču nama apmeklējumam. To panāk ar labi pārdomātas, izplānotas, racionālas un aktīvas reklamas palīdzību divos virzienos: nodibinot publikā uzskatu par preču nama zolīdumu, īpati- simpātisko raksturu - vadoties šīnī gadījumā kā no uzņēmumu prestiža, tā no racionālā propagandas plāna pamatprasības uzņēmumos, kas nodarbojas ar ļoti daudzi preču pārdošanu - atvieglot argumentāciju, paaugstinot reklamas intensitāti - un aranžējot tiešo preču reklamu.

Kā reklamas līdzekļi tiek pielietoti visi reklamas veidi, izstādes, skates, dekorējumi, kuros uzņēmums atklātībai dod liecību par tajā pārdodamo preču izdevīgo raksturu, personāla pakalpojumu gatavību u.t.t.

Reklamas budžeta sadalījums kā Vakareiropā, tā Amerikā parasti nenovirzas no statistiski par izdevīgākajām fiksētajām vispārējām normām šajos kontinentos: Vakareiropā šīs normas parasti ir apm. 40%-50% preses reklamai, 10-15-25% skatlogu reklamai, atlikumos gandrīz vienmērīgas daļas sadalās starp izdevumiem par prospektiem, katalogiem, dažādiem citiem atbalsta reklamas veidiem u.t.t. Amerikā - ca 64% preseī, atlikušās 36% sadalās: 1% radio propagandai, 3% prospektu un citu personīgās propagandas materiālu iespiešanai, atlikums - 32% skatlogiem un citiem vēl neminētiem reklamas veidiem arī līdzdalībai dažādajos koppropagandas veidos.

Reklamas budžetu Amerikā sastāda apm 5,3% no apgrozības un Amerikas preču nami 1936.gadā preses reklamai vien izdevuši 421 miljonu dolāru. Tāpat amerikāņu preču nami ņem dzīvu līdzdalību preču namu kopējā prestiža /"store-selling"/ propagandā - plašais Čikagas preču nams "Marschall Field Co" viens pats gada laikā šajā propagandā piedalās ar apm \$ 200.000.-.

Izsmelošāku datu par Vakareiropas preču namu reklamas budžetiem trūkst. Procentos izteikti tie

tomēr daudz neatšķiras no Amerikas apstākļos fik-  
sētiem.

Iekšējās rīcības birojs.

Iekšējās rīcības biroja darbība, ka jau agrāk pieminējam, izpaužas personāla pārraudzībā, klientu dienestā, mājas pārraudzībā, ieskaitot būvbiroju, tehnisko ierīču pārraudzībā, drošības dienestā un materiālu iepirkšanā.

Specificējot atsevišķas pienākumu grupas, redzam, ka:

1. Personāla pārvalde rūpējas par

- a/ darbinieku pieņemšanu, atlaišanu, pārvietošanu uzņēmuma rāmjos,
- b/ personāla izglītošanu, apmācīšanu,
- c/ algas apmēru noteikšanu,
- d/ nodaļām ienākušo algas pielikumu projektu apstrādāšanu un tālāk virzīšanu,
- e/ labierīcībām un sanitāro dienestu,
- f/ personāla statistiku,
- g/ personāla disciplīnu.

2. Klientu dienests:

- a/ uzraudzības personāla vadība, kas darbojas pārdošanas telpās un kurai uzdevums - raudzities, lai klienti tiktu uzmanīgi un lietpratīgi apkalpoti,
- b/ sūdzību birojs, kas pieņem, apstrādā un virza tālāk klientu u.c. sūdzības,

- c/ padomdotuve klientiem iepirkšanās jautājumos,
- d/ preču apmaiņas regulēšana,
- e/ klientu tekošo kontu iekārta /preču namos, kur ievestas tālu ejošas kreditoperācijas ar klientiem, sev.Amerikā/
- f/ informācijas birojs publikas vajadzībām,
- g/ biļešu, daž.ieejas karšu u.t.t.pārdošanas biroja pārraudzība,
- h/ braucamās krēslu,slīdošās kāpu u.c.publikas ērtībām nodoto tehnisko iekārtu darbības pārraudzība u.t.t.

3. Mājas pārvalde un būvbirojs.

- a/ kustamās mantas un nekustamā īpašuma pārvaldīšana,
- b/ visu tehnisko ierīču darbības pārraudzība,
- c/ apgaisme,spēks, apkure,
- d/ vēsināšanas telpas un ventilācija
- e/ jaun- un pārbūves,remonti,reparatūras.

4. Preču ienākšanas un iziešanas tehniskās operācijas.

- a/ preču pieņemšana un apzīmēšana,
- b/ noliktavas telpas, noliktavas,

c/ ekspedīcija un preču piesūtīšana klientiem mājas /sev.izplatīta Amerikā - arī pret samaksas saņemšanu tikai pie preces nosūtīšanas !/.

5. Drošības dienests - nama detektīvi, kas neuzkrītoši iejaukušies pircējos, vēro, lai pārd.telpās nenotiktu zādzības vai citas ļaunprātības.

6. Daž.materiālu iepirkšana - biroja u.c. vajadzībām.

Dažreiz biroja funkcijās ietilpst arī izdevumu kontrole, tomēr lietderības labā visbiežāk tā piekrīt finansu - kontroles birojam, vadoties no principa, ka kontroles funkcijas nav izdevīgi uzlikt institutam, kas pats ir kontroles objekts. Tāpat nama iekšējo un ārējo dekorējumu izvedumu, kas dažviet piekrīt iekšējam birojam, nodod propagandas nodaļai.

Iekšējās rīcības nodaļas darbība dziļāka, kā tieši atsevišķo iekšējo funkciju gludas norises pārraudzība un iekārtošana vien. Šīm norisēm viscauri un vienmēr jānes arī zinams kvalitatīvs zīmogs. Visām iekšējās rīcības birojam padotajām darbībām, kas saskaras ar publiku, jānodod vislabākā liecība, par uzņēmuma viengabalainību, jāat-



stāj vislabākais iespaids uz pircēja psihologiju un pirktgribu. Tai jācenšas preču namā nodibināt to pašu personīgo atmosferu, kas kā daudz vieglāk realizējama sastopama gandrīz visās speciāltirgotavās.

Tandēļ tik svarīgu lomu preču namos piešķir darbinieku - sevišķi pārdevēju - apmācīšanai, izglītošanai, instruēšanai dažādajos ar reprezentāciju, lietpratīgu pārdošanas tehniku u.t.t. saistītos jautājumos. Jo uzraudzība, informācijas, pārdevēju, padomdevēju, ārējo piegādes un nama iekšējo satiksmes līdzekļu un citu pakalpojumu personālam jānes atbildība par to, vai pircējs labprāt vai nelabprāt apmeklē uzņēmumu, vai viņš preču namā bauda tādu uzņemšanu - apiešanos, kas viņam patīk, vai uzstādītais princips par klientu dienestu paliek uz papīra vai arī tiek izvests praksē, tādā kārtā nostiprinot uzņēmuma prestižu pircējos.

#### Iekšējās rīcības biroja organizācija.

Preču nama iekšējās rīcības dienesta vadītāja pārraudzībā ir visu sešu augstāk uzskaitīto apakšnodaļu - personāla, klientu dienesta, kustamās un nekustamās mantas pārvaldes, materiālu iepirkšanas

nodaļas, preču ienākšanas un iziešanas tehnisko operāciju nodaļas, un drošības dienesta - darbība.

Viņš rūpējas par to, lai publika baudītu labu, laipnu, uzņēmuma principiem atbilstošu apkalpošanu, lai tā varētu uzturēties lietpratīgi, glīti, ērti, tīri iekārtotās, siltas, gaišās labi vēdinātās telpās, ar personālā pārziņa palīdzību rūpējas, lai uzņēmumā būtu pietiekoši plašs un kvalitatīvi augstvērtīgs pārdošanas personāls, iekārto personāla racionālu nodarbināšanu pārvietojot to vajadzības gadījumā no klusākām nodaļām uz tādām, kur darba spēka par maz, pārvalda tehnisko preču kustību, ir atbildīgs par pieklājīgu un pretimnākošu apiešanos ar publiku u.t.t.

Personāla direktors atbildīgs par to, lai ar darbiniekiem būtu aizpildītas visas pārdošanas tehniski tukšās vietas, meklē piemērotu personālu, pārbauda visus personāla lūgumus un sūdzības, kas ienāk no nodaļām. Kopā ar finanšu - kontroles biroju izstrādā izdevumu budžetu un izdevumu kontroli, izved visus citus uz personālu pārraudzību attiecošos darbus, kontrolē /nereti ar sevišķu kontrolpulksteņu palīdzību/ darbinieku precīzu ierašanos un klātbūtni darbā u.t.t.

Nodaļa personāla izglītošanai pārņem tās funkcijas, kur izbeidzās personāla pārvalde. Rūpējas par piemērotu darbinieku izglītību, attīstību līdz augstākai spēju pakāpei, ievieš darbā jaunpieņemtos darbiniekus, gādā par krietniem lektoriem un pasniedzējiem atsevišķos darbinieku specializglītības jautājumos.

Aranžē kursus par pārdošanas tehniskiem un psiholoģiskiem, preču zinātniskiem jautājumiem. Rūpējas par speciālkursiem darbiniekiem ar nepilnīgu vispārējo vai speciālo izglītību, kā ar tiem, kas sagatavojami atbildīgākam darbam.

Nodaļas darbinieku labklājībai / valstīs, kur par darbinieku labklājību nerūpējas valsts vai citi sociālās labklājības institūti/ rūpējas par darbinieku sociālo labklājību, par personāla veselību un apmierinātību. Rūpējas par ārstniecisko palīdzību. Pārrauga darbinieku dalību speciālās sabiedriskās organizācijās, rūpējās par viņu atpūtu, izklaidēšanos brīvā laikā, pārrauga dažādus fondus, kas iekārtoti darbinieku labklājībai, personāla kredīta organizācijas, krājkašes, personāla laikraksta izdošanu /sev. lielajos Amerikas preču namos/, biblioteku, atpūtas un atspirdzinājuma telpas, pusdienu galdu u.t.t.

Klientu dienesta nodaļā darbojas uzraudzības personāls, kas reprezentēts ikvienā nodaļā, kas sa-  
skaras ar publiku un kas kopā ar nodaļas tiešo va-  
dību rūpējas par laipnu, lietpratīgu apiešanos ar  
publiku, par negatīviem gadījumiem ziņo iekšējās  
rīcības nodaļas vadībai, sniedz klientūrai izziņas  
un atbalsta to katrā citā veidā, speciālos gadīju-  
mos akceptē atlaides, kreditus, preču apmaiņu  
u.t.t.

Sūdzību birojs nokārto visas klientu sūdzī-  
bas, izpētī to iemeslus, apmierinā klientus u.t.t.

Klientu dienesta nodaļai padoti arī apakš-  
atrastajam  
biroji izziņām/mantām, preču izsūtīšanai, telefo-  
nisko pasūtījumu pieņemšanai; padomdošanai dažādos  
ar klientu iepirkšanos saistītos jautājumos -dāvanu  
izvēlei un komplektēšanai - uzgaidāmās telpas, pasts,  
telefons, telegrafs, bērnu rotaļu telpas, sanitārais  
dienests, biļešu un ieejas karšu birojs, padomdotu-  
ves modes un mājturības budžeta jautājumos, šveicari  
braucamo krēslu un telefonu apkalpes personāls.

Nama pārvalde atbild par to, lai nams un tā  
techniskās ierīces būtu allaž kārtībā, tai lielā-  
kos preču namos subordinētas galdnieku, krāsotāju,  
elektriskas un vispārējas remontdarbnicas, tāpat  
šī nodaļa atrisinā telpu racionālu sadali un iekār-

tošanu uzņēmumā.

Preču kustības nodaļas - nodarbojas ar preču saņemšanu, uzglabāšanu, ekspeditēšanu u.taml.

Preču pieņemšanas nodaļa pieņem, pārbauda, precī pēc vairuma, saskaņo ar pavadzīmēm, rēķiniem. Sakārto precī pēc lielumiem, rūpējas par to apzīmējumiem, arī par pārgrozījumiem apzīmējumos att. pārdoš.nodaļās.

Rezervju telpās glabājas preču rezerves pārdoš.nodaļām.

Noliktavās - glabājās lielāki preču krājumi, tieši no attiecīgām noliktavām izriet arī smagāko preču - piem.mēbeļu - ekspedīcija.

Ekspedīcija - saiņi tiek sakārtoti pēc apbraucamiem rajoniem, rūpējas par preču nosūtīšanu vai nu ar paša uzņēmuma, vai speditoru, pasta, dzelzceļu, autobusu u.t.t. transporta līdzekļiem, iekasē pēcmaksas /sev.Amerikā/, saņem no klientiem saiņus un preces, kas returnējami preču namā.

Uztura garāžu un transporta līdzekļus.

Materiāla pārvalde un iepirkšana - pārbauda atsev.nodaļu vajadzības un kontrolē to izdevumus. Pēc rūpīgas piegādātāju kontroles iepērk materiālus, saņem tos, ved statistiku, rūpējas cik vien iespējams,

par namā vajadzīgo materiālu standartizāciju.

Drošības dienestā ietilpst detektīvi un apsardzības personāls, kas uzņēmumu pasargā no pārdēvēju un pircēju noziedzīgas rīcības.

Redzam, ka lai arī cik sīkumaina iekšējās rīcības biroja darbība neizliktos, tai tomēr ļoti liela nozīme uzņēmuma darbībā. Tā ievērojami ietekmē vēlamā virzienā izdevumu postņus, tā rūpējas par to, lai preču nams publiski patiesi atbilstu prasībām, kuras tam uzliek moderna mazumtirdzniecības lieluzņēmuma vieta privātsaimniecībā: vienmēr būt gatavam dažādiem pakalpojumiem, kurus prasa visplāšāko patērētāju masu interešu pārstāvēšana un ievērošana.

Finanču-kontroles birojs.

Šinī atsevišķā preču nama orgāna apzīmējumā un tā tālākā iztirzājumā nav tik daudz ietvērts kāds noteikts faktiskis stāvoklis Vakareiropas un Amerikas preču namos, bet vairāk gan zināms tādu institūciju turpmākās attīstības stāvoklis, kas preču namos šodien darbojas grāmatvedības un plašāku vai šaurāku statistisku funkciju izpildīšanai. Šādu pieeju varam attaisnot ar apsvērumu, kas visas t.s. finanšu kontroles biroja organizācijas primārās dotības jau eksistē pašreizējā momentā, un tikai viņu precīzākai apskatei tās izstrādātas pilnīgāk, skatītas lielākā palielinājumā un līdz ar to sīkākī diferencētas, lai pilnīgāk noskaidrotu preču namu organizācijas funkcionālās attiecības iepretī to privātsaimnieciskajiem uzdevumiem, kas ir šī apcerējuma idejiskais mērķis.

Finanšu kontroles birojs nodarbojas ar zināma dota faktū materiala apstrādāšanu un uzņēmuma darbībai derīgu konstatējumu uzstādīšanu, kas izriet no šī materiāla loģiskas un saimnieciskas apceres, blakus, protams, tā dabīgajam uzdevumam, uzturēt kārtībā uzņēmuma grāmatvedību, dodot iespēju uzņēmuma vadībai vai uzņēmumam ikbrīdi konstatēt

patieso uzņēmuma stāvokli attiecībā uz aktīvām un pasīvām vērtībām.

Kā minējām, - ļoti daudz preču namos šāds finanšu - kontroles birojs vēl šodien darbojas vienīgi kā grāmatvedības instituts, atstājot izrietošo materiālu kārtošanu augstākai uzņēmuma vadībai.

Tomēr blakus šīm funkcijām lielākā vai mazākā mērā šādā institutā atrodam arī samērā jaunās zinātnes - statistikas - elementus. Pareizi pielietotā, pareizi izvērtēta jau tagad šāda uzņēmuma statistika spēj dot neatsveramus eksaktus norādījumus uzņēmuma vadības teknikai, attīstības mērāuklām, pricipielai un saimnieciskajai stājai. Ne jau ar lielu intuīciju apdāvinātais tirgotājs, bet gan grāmatvedis un statistiķis ir tas, kas uzņēmuma pagātnē smeltos novērojumus spēj pozitīvi izlietot, tā tagadnei, kas izstrādā tabeles, projektus un kontroles sistēmas, kas jau kā brīdinātāji signāli vien ~~xxx~~ ņemami vērā uzņēmuma vadībai.

Tirdzniecība preču namos daudz lielākā mērā padota dažādām nejaušībām, ka piem. līdzīgs process rūpniecībā. Ja rūpnieks kādas noieta krīzes priekšvakarā iepērkas izejmateriālus, tā, protams,



ir nopietna problēma, tomēr izejvielas sastāda tikai samērā mazu posteni gatavo preču kalkulācijā, bez tam šīm izejvielām kā precēm ar noteiktu vispārēju vērtību ir vienmēr vairāk vai mazāk drošas likvidācijas iespējas, - ja ne iekš-, tad ārzemēs. Ja rūpnieks šādas krīzes priekšvakarā spiests noliktavās uzņemt lielākus preču krājumus, tad, protams, risks jau ievērojami lielāks, tomēr arī šinī gadījumā kādu zināmu laiku preces savu vērtību nezaudē, bez tam, pielietojot sevišķus pārdošanas paņēmienus, pat likvidējamās, ja ne vietējā, tad citā apgabalā.

Protams, ar to nav teikts, ka rūpnieciski ņemot problēma par paviršu pieeju tirgus apstākļiem, lielu, acumirkli nelikvidējamu krājumu saražošanu būtu būtībā mazāk svarīga kā - mazumtirdzniecībā.

Tomēr rūpnieciskos apstākļos problēma allaž vieglāk atrisināma nekā - mazumtirdzniecībā. Jo pēdējās uzņēmumi - tā tad arī preču nami - stipri disponēti dienišķam apgrozījumam, dienišķam nodotam. Zudušu dienu atgūt vairs nevar. Preču krājumi preču namos samazinās tikai par tik, par cik tos pērk tā klientūra. Šī klientūra jāmeklē kā vietas, tā

citu apstākļu ziņā noteikti norobežotā apgabalā. Citu pārdošanas iespēju normālos apstākļos preču namam nav. Tamdēļ preču namam nav iespējams likvidēt savus preču krājumus - bez ievērojamiem zaudējumiem vai pārkāpjot veikalprincipus - citos noieta rajonos. Cik ļoti šis jau tā aprobežotās noieta iespējas ietekmē nelabvēlīgi laika apstākļi, lokāls bezdarbs, nemākulīga, nepiemērota, nekorekta iepircēju rīcība! Lielāko daļu preču nama preču krājumu sastāda preces, kas nav uzglabājamas ilgāku laiku. Kāmr labvēlīgi grozas nodibinājušies nelabvēlīgie apstākļi, tikmēr prece ievērojami zaudējusi savā vērtībā.

Tāpat preču namiem jāinvestē kapitāls zināmai apgrozības varbūtībai, turpretīm rūpniecība bieži vien šinī ziņā var rēķināties ar cietiem pasūtījumiem. Preču izvēlei un atsevišķu sortimentu krājumiem jābūt plašiem un pietiekamiem - sevišķi tiem, kas tik ļoti padoti dažādām modes un citām svārstībām.

Preču nama tirdznieciskā darbība sākas un beidzas ar - apgrozību. Apgrozība vajadzīga, lai prece priekšlaicīgi nezaudētu savu vērtību. Apgrozībai izšķirēja nozīme krājumu veidošanā, līdz ar

to attiecīgo izdevumu % mēra fiksēšanā.

Apgrozījuma attīstībai tamdēļ jābūt ikdienas uz visrūpīgāko noteiktai un pārbaudītai, tāpat pilnīgi zem kontroles jāstāv apgrozījuma ietekmei attiecībā pret izdevumiem un tīro peļņu. Preču namā atsevišķie procesi atrodas pastāvīgi kustīgā stāvoklī, nav laika tos ilgstoši pārbaudīt. **Secinājumiem**, statistiskajām metodēm preču namā jābūt tik elastīgiem un ātriem, ka ziņu dienestam dienas laikrakstos. Jābūt iespējai acumirkli konstatēt, kas noticis, kas notiek un kas notiks - rītu. Uz gūto atziņu pamata jākonstatē, kas jā dara, lai rītdiena būtu droša.

Tamdēļ tik svarīga preču namā ir statistika par apgrozījumiem, brutto peļņu, krājumu stāvokli un izdevumu posteņiem.

Šos statistiskos datus un skaitļus dod finanču un kontroles birojs. Tamdēļ tā darbvedībai izšķirēja, pat būtiska nozīme uzņēmuma peļņas resp. rentabilitātes veidošanā.

Uzņēmuma peļņa rodas tādejādi, ka pie iespējami lielāka apgrozījuma pie atbilstošām pamatkalculācijām, novēršot pārmērīgas cenu redukcijas, pastāv izdevumi, kas veselīgā proporcijā pret iepriekš minētajiem faktoriem.

Šī stāvokļa panākšana ir pirmo trīs apskatīto preču nama nodaļu uzdevums. Ikvienas šīnī procesā dalību ņemošās darbības intensitātē - kas jo lielāka jo vairāk tuvojas pilnībai - atkarīga no pastāvīgas uzraudzības. Šāda uzraudzība var notikt tikai institutā, kurā satek visi uzņēmuma operatīvie skaitļi, kur tie lietpratīgi un iespējami objektīvi tiek izvērtēti - preču namā t.s. finanču un kontroles birojā.

Finanču kontroles biroja organizātoriskā uzbūve.

Biroja vadītājs - uzņēmuma vadītāja padomdevējs visos finansiālos jautājumos. Izved iekšējās apgrozības kontroli. Rūpējas par priekšprojektiem un budžetiem, visos ar uzņēmuma finanču saimniecību saistītos jautājumos.

Kontrolē visas skaitliskās operācijas un fikse patieso uzņēmuma stāvokli attiecībā pret nākotnes projektiem. Kontrolē tirdznieciskās nodaļas attiecībā uz izsmelošām kalkulācijām, mazu cenu redukciju līmeni, apmierinošiem apgrozijumiem, uzmanīgu krājumu priekšvērtēšanu un ātru apgrozību.

Kontrolē visus tirdzn.izdevumus, salīdzina tos ar budžetā paredzētajiem.

Atbalsta atsev.nodaļu budžetu sastādīšanu.  
Iekārto visus statistiskos darbus un tos izved cik-  
tāl tie attiecas uz v ē r t ī b u /ne daudzumu!/ /  
kontroles jautājumiem/.

Rūpējas par precīzu grāmatvedību, ir klientu  
kreditnodaļas augstākais virsvadītājs.

Grāmatvedība atbild par pareizu un kārtīgu  
grāmatvedību un visiem ar uzņēmuma finansiālo pār-  
valdi saistītiem darbiem. Iedalīta trīs apakšgrupās:

1/ Galvenā kasse un kontrolkase pārvalda  
un nokārto visas kases operācijas. Pārvalda atse-  
višķās kases un kasierus uzņēmumā. Rūpējas par maiņu  
- un sīknaudas krājumiem. Pieņem un pārbauda kases  
pārskatus, salīdzinā ar kases čekiem un attaisno-  
jošām grāmatām, uz gūto datu pamata pārbauda sk/n.  
stāvokli atsev.kassēs. Noskaidro starpības, uztur  
attiecības ar bankām u.t.t.

2/ Centrālā grāmatvedība, iedalīta kontokoren-  
tu, pamat-un algu grāmatvedībās, rūpējas par tiešo  
grāmatvedības darbu.

3/ Kredita nodaļa<sup>x/</sup> rūpējas par klientu kre-  
ditiem, organizēta sekoši:

a/ Kreditbirojs: piešķir klientiem kredi-

---

x/ visbiežāk un visplāšākos apmēros Amerikas pre-  
ču namos.

tus, pārrauga jaunu kredītu piešķiršanas iespējas, sagatavo propagandas materiālus jaunu kontu skaita paplašināšanai. Sevišķos gadījumos uztur speciālu kredītkasi un tiešas norēķinu attiecības ar bankām, pastu u.t.t.

b/ Klientūras kontokorentu grāmatvedība pa lielākai daļai ar kartotēku sistēmas palīdzību ved klientu kontus. Dažos uzņēmumos, kur nomaksas operācijas stipri izplatītas, neved vis kontus pēc klientiem, bet gan <sup>pēc</sup> attiecīgā kredītpārdevuma. Ie-grāmato daļu atmaksas. Ziņo maksājumu atgādinājumu nodaļai par kontiem, pret kuru turētājiem jāspēr stingrāki soļi.

c/ Maksājumu atgādināšanas nodaļa. Rūpējas par to, lai maksājumi ienāktu laikā, raksta iedarbīgas maksājumu atgādinājumu vēstules, izsūta inkasentus, vienojas ar kredītnodaļas vadītāja piekrišanu ar klientiem par maksājumu pagarinājumiem. Ļaunākā gadījumā nodod attiecīgos materiālus tieslietu daļai.

d/ Tieslietu daļa /juriskonsultācija, dažreiz atsevišķi stāvoša advokata birojs/ rūpējas par kredītu atmaksu tiesas ceļā, piedziņu u.c. līdzekļiem gadījumos, kurus nav varējusi nokārtot maksā-

jumu atgādināšanas nodaļa.

Uzņēmuma darbības kontroles nodaļa atbildīga par kopējām uzņēmuma kontroles funkcijām, kurām sakars ar uzņēmuma tiro peļņu. Sai nodaļai tuvu stāv uzņēmuma statistikas nodaļa, kas atbildīga par kontroles funkciju norisi tirdznieciskajās nodaļās un preču statistiku.

Preču statistika - faktu kopojums par visu uzņēmumu. Sastāv no pasūtījumu un atlikumu statistikas /uz preču pieņemš.orderu pamata/, ienākošo preču statistikas /uz rēķinu norakstu pamata/, apgrozījumu statistikas /uz pārdevumu čeku pamata/, redukcijas statistikas /sakopo cenu grozījumus t.s. diferencu sarakstos/, pārdevēju apgrozīj. statistikas /kopā ar visp. apgrozīj. statistiku, tiek nodota personālā biroja un algu grāmatvedības rīcībā/.

Preču kontrole uzstāda attiec. budžetus, rūpējas par tā izpildījumu, uz preču statistikas pamata izveido pārskatus limita aprēķināšanai un budžeta uzstādīšanai. Izlabo un fiksē no rīcībā esošajiem datiem patiesos apgrozījumu apmērus, kalkulācijas, cenu pazeminājumus, pasūtījumus un konstatē, vai līdzšinējā uzņ.attīstība atbilst uzstādītajam budžetam. Šis darbs tiek veikts tekoši, zinamā sa-

karībā, lai finanču kontroles vadītājs, citi intere-  
senti izstrādātajos materiālos varētu ieskatīties un  
izlietot tos slēdzieniem.

Izdevumu statistikas nodaļa uzstāda un izved  
izdevumu priekšlikumus, sakopo materiālus par patie-  
sajiem uzņēmuma izdevumiem un sakārto tos pārskatos.  
Izdevumu kontrole pārbauda uz datu pamata izdevumu  
attīstību. Piepalīdz izdevumu budžeta sastādīšanā.  
Rūpējas par izdevumu budžeta pielāgošanos tekošai  
apgrozījuma attīstībai.

Ir centrālā izdevumu kontrole, kas atbildīga  
par to, lai izdevumi uzņēmumā būtu iespējami zemi.  
Šai vajadzībai sadarbojas ar visiem attiecīgo no-  
daļu vadītājiem. Izved speciālizmeklējumus par  
iztrūkstošajām precēm, zudumiem noliktavās u.t.t.  
Izstrādā plānus izdevumu samazināšanai.



Principi preču nama atsevišķo orgānu darbības saskaņošanai.

Preču nama organizācijai diferencējoties, pieaugot kontroles orgānu nozīmei, daži preču namu īpašnieki šinī apstākļi saskata tirgotāja instinktīvi - radošā darba un patstāvīgo spriedumu ierobežojošu tendenci, atvietojojot to ar pastiprinātu sausi - statistisku metožu pielietošanu. Viņi domā, ka šāda uzņēmuma "pārorganizēšana" (saprotoot jēdzienu tā superlatīvā nozīmē) izsauc dzīvā, kustīgā tirdzniecības gara ierobežošanu, preču nama tirdznieciskās funkcijas kļūstot smagākas, birokratiskas, nedzīvas.

Papētot šādu spriedumu iemeslus, izrādas, ka tiem pavisam cits pamats. "Pārorganizēšana" gandrīz vienmēr šādos gadījumos nozīmē - n e p a r e i z u organizāciju, nepareizi, nelīdzsvaroti saskaņotu atsevišķo orgānu darbību un funkcijas.

Tikpat nepieciešamas, kā tārgotāja radošās vērtības, šādā daudz un dažādas funkcijas aptverošā uzņēmumā ir arī statistiski - kontrolējošās metodes.

Iepircējam un līdz ar to att. pārdoš. nodaļas vadītājam, piem., preču namā neapšaubāmi jābūt vispirmām kārtām labam tirgotājam. Bet viņam arī jānācas savus iepirkumus izvest plānveidīgi, lai krāju-

mi būtu pareizi izzortēti, lai tie atbilstu modes un cenu prasībām.

Tamdēļ talkā šeit jānāk kontrolējoši - statistiskajām funkcijām, kas, pamatojoties uz aptverošiem statistiskiem izmeklājumiem pagātnē, līdzētu nodibināt īstu, pamatotu, objektīvu viedokli, noteiktas, stabilas mērauklas.

Preču namu viens no tirdznieciskajiem principiem - tirgot īsto preci pēc iespējas plašā izvēlēbieži vien nostājas krasā pretrunā ar kādu citu principu - sasniegt maksimālo ieguldītā kapitāla apgrozības ātrumu, līdz ar to minimālākos redukcijas skaitļus.

Tamdēļ pārlicēgs optimisms iepirkumos, pārvērtētas noieta iespējas, bieži vien var novest pie zaudējumiem, jo šie apstākļi izsauc nepieciešamību atbrīvot noliktavas ar zemcenās pārdevumiem.

Aprādīto iemeslu dēļ tirdznieciskā un propagandas biroja optimistiskai pieejai pretim jāstājas finanču - kontroles biroja vērtējoši - konservatīvajam viedoklim.

Izvedot praksē iepriekš apskatīto preču nama organisma sadali 4 orgānos, uzņēmuma vadība tamdēļ raugas, lai katru no šiem birojiem reprezentētu

vienlīdz spēcīgas, vienlīdz atbildīgas personības,  
ar vienādām tiesībām.

Veselīgā visu viedokļu sacensībā, vienotru vērtējošā un papildinošā iedarbībā uzņēmuma attīstība tad veidojas automatiski, - vienmērīgi, stabili. Uzņēmuma vadībai tad atliek pārraudzīt kopējo organizācijas darbu, pielietot, pierādīt savas radošās vadoņa kvalitatīvās īpašības, kas saimnieciskā cīņā tikpat nepieciešamas kā - kara laukā.

Preču namu ķēdes uzņēmumi, preču nami ar pircēju pašapkalpošanos.

Izpaužoties tendencei pēc iespējas vienkāršot un salētināt tautsaimniecisko mantu sadalīšanas procesu, sevišķi Amerikā izveidojušies daži preču namu organizācijas veidi, kuru pamatā guļ cenu vienveidības un pārvaldes aparāta vienkāršošanas principi.

Tipiski šinī ziņā ir t.s. preču namu ķēdes uzņēmumi ("Chain Stores", "Kettengeschäften"), - uzņēmumi ar ļoti plaši izplatītu filiaļu tīklu un pārdesvumiem tikai par zināmām noteiktām cenām (piem. 5, 10, 25, 50 centiem, 1 dolaru ).

Šajos uzņēmumos sevišķi spilgti izpaužas visp. preču namu tirdznieciskais princips - apmierināt pircēju vajadzības par pēc iespējas zemām cenām. Tie tirgo pa lielākai daļai tikai pret skaidru samaksu, nepiesūta preci pircējam mājās. Šeit apgrozības ātrums ļoti liels, kapitāla ieguldījumam ļoti mazs riska %, peļņa - augsta. (Krājumi nereti tiek apgrozīti nepilnos 2 mēnešos, piem. "W. T. Grant Comp., New-York.).

Telpas filiālēm nereti tiek iegūtas uz nomas līgumu pamata, lai kapitālu, kuru citādi būtu jāiegulda imobiļos, rezervētu apgrozībai.

Šiem uzņēmumiem centralizēta pārvalde, to vada piedzīvojis uzņēmuma vadītājs, visu četru iepriekš minēto nodaļu vadītāju asistencē. Filiāļu priekšgalā noliek spējīgus veikalvežus, un tur ieviesta tāpat organizātoriskā kārtība, kā centrālē, tikai, protams, miniatūrākā un mazāk diferencētā formā. Filiāļu vadītāji nereti ieinteresēti savas nodaļas peļņā, nosakot tiem visu vai daļu atlīdzības zināma % veidā no apgrozības.

Bieži šādu uzņēmumu nodaļas pārkāpj pat centrālās valsts robežas, organizējot vairāk vai mazāk patstāvīgas filiāles - dažreiz pat citos kontinentos. ("Woolworth Stores").

Pats par sevi saprotams, ka šo uzņēmumu organizācijā ārkārtīgi svarīga loma ierādīta statistiski-kontrolējošiem orgāniem.

#### Preču nami ar pircēju pašapkalpošanos.

Samērā jauns pasākums Amerikā ir preču nami (preču grupu izvēles ziņā vairāk vai mazāk plaši), kuros ieviesta pircēju pašapkalpošanās ("Piggly - Wiggly" Čikagā, Littmann, Inc. - New-York'ā).

Pircēji, apmeklējot šos namus, atrod tur vienīgi bagātīgi un pārskatāmi izliktus preču krājumus. Ja arī paretam kur sastopams kāds no uzņēmuma perso-

nāla, (uzraudzībai), tad arī tam dots stingrs rīkojums neatbildēt pircējam uz ~~ix~~ izvēli, cenu u. t. t. attiecīšos jautājumus. Dāma, kas apmeklējusi, piem. Littmann'a namu New-York'ā, uz jautājumu par kādas kleitas krāsu, audumu, materiālu saņem no uzņ. darbinieka īsu atbildi- "es nezinu" <sup>x/</sup>. Attiecīgo informāciju pircēji šeit gūst no bieži, pārskatāmi un efektīgi izliktiem plakātiem - ar cenu, lielumu u. c. apzīmējumiem. Bieži izlikti un labi apgaismoti spoguļi ļauj dāmai tērpu pašai uzlaikot. Izraudzītā prece tiek pārbaudīta un izsniegta saiņotavā, pēc tam, kad izdarīta attiecīgā samaksa kasē.

Apmeklējot šādi iekārtotus pārtikas vielu uzņēmumus, pie ieejas pircējs atrod paplāti iepirkuma savākšanai. Viņam dota iespēja pašam izvēlēties vēlamo preci, pašam to arī iesvērt, bez kā tiktu ietekmēts vai uzrunāts no pārdevēja.

Iepirkumi tiek pārbaudīti saiņotavā, kur pēc samaksas kasē tie arī saņemami.

Protams, šādos uzņēmumos atkrit plaša personāla atalgošana. Tā kā zādzības tiekot samēra maz novērotas, - ja arī tās notiek, tad samērā tik mazos apmēros, ka pilnā mērā atsverot dārgā pārdošanas personāla turēšanu - tad pie šādas kārtības iespē-

<sup>x/</sup> / X.M.Witte - "Am.Verkaufsorganisation" - 71.l.p.

jams ievērojami vienkāršot visu tirdzniecisko aparātu, ievērojami ietaupīt uz algu u.c.ar pārdošanas personāla turēšanu saistītiem izdevumiem.

Lai konstatētu, kādas preces vairs nav krājumā, šajos pircēju pašapkalpošanās uzņēmumos tiek 2 reizes dienā izvesta inventūras kontrole.

Šis parādības liecinā, ka preču namu piedāvājuma veidu ziņā iespējama ļoti liela dažādība. Ieiet viņu sīkākā iztīrījumā nozīmētu pārkāpt temata nospraustās robežas. Šinī vietā aprobežosimies ar konstatējumu, ka preču namu pārdošanas technikā tiek darīts viss iespējamais, lai pircēju saistītu uzņēmumam, - atvieglot izvēli, nosakot zemākās cenas, ar modernās masu psiholoģijas analizēs pamatotiem argumentiem un līdzekļiem apzinīgi un mērķtiecīgi ietekmējot publikas pirkgribu.

### Slēdziens.

Par pārsprieduma mērķi uzstādījuši tipiska Vakar-Eiropas un Amerikas preču nama organizācijas apceri, esam nākuši pie sekošiem slēdziniem:

1./ Vakar-Eiropas un amerikāņu lielā vairuma preču namu organizācijās nav būtiskas starpības, ciktāl tās neizsauc īpati nacionālsaimnieciski, vietējo parašu, atsevišķo preču namu vēsturiskās izcelšanās, preču namu apmēri vai citi tīri subjektīvi apstākļi.

Tamdēļ temata robežās uzdrošinājāmie apskatīt tipisku preču nama organizāciju, pret kuru nebūtu iebildumu arī logiski ņemot, lielos vilcienos konstatējot vienīgi spilgtākās šo preču namu organizācijas īpatnības un rezumējot tās arī šī slēdziena tālākā posmā.

2./ Vakar-Eiropas un Amerikas preču namu organizācijas problēma atrisināta, vadoties no objektīviem, tīri tautsaimnieciskas dabas apsvērumiem par līdzsvara stabilizēšanas nepieciešamību starp produkciju un konsumciju. Šī stabilizācija patēriņa pusē iespējama ar patēriņa finansēšanas un tirdznieciskās planošanas palīdzību. Pirmais princips izpaužas plašāka vēriena, bet arī ne pārspīlētas,



kreditsaimniecības veidā (sev. U.S.A.), otrais - pēc iespējas objektīvi fiksējot, cik preču dotā momentā jātura krājumā, lai šie krājumi apmierinātu tikai tekošās vajadzības, resp. radīt apstākļus, lai istā prece istajā laikā istajā daudzumā un cenā būtu krājumā.

3./ Preču nama organizācija iekārtota, vadoties no lietpratīgi un mērķtiecīgi izvesta darba dalīšanas principa un tā sadalas četrās lielās grupās:

a/ tirāznieciskajā,

b/ propagandas,

c/ iekšējās rīcības un

d/ finanču - kontroles orgānu vadībās.

Kaut arī katrai no šīm grupām ir specifiski uzdevumi, tomēr to darbība cieši iekļaujas viena otrā, realizējot veselīgas sacensības un līdz ar to automatisku, dažādu spēku savstarpējas izlīdzināšanās ceļā vienmērīgu un stabilu uzņēmuma attīstības gaitu, koordinējoša un radoši - disponējoša uzņēmuma vadītāja vadībā.

4./ Apskatot starpību Vakar-Eiropas un Amerikas preču namu organizācijās, uzkrīt, ka pēdējās vairāk attīstīti tie orgāni, kas saistīti ar plašākiem apgrozījumiem un plašāk izvestu klientūras kreditēšanu.

Bez tam spilgtākas īpatnības saskatāmas arī dažādu preču namu kopiepirkšanas sabiedrību organizācijās, - Amerikā tās realizētas daudz plašākā mērogā un uzrāda augstāku attīstības pakāpi kā Vakar-Eiropā, kas arī saprotams, apsverot dažādo privatsaimniecisko apstākļu atkarību no apgabala plašuma, kuros šie privatsaimnieciskie apstākļi realizējas.

5./ Tālākas atšķirības Vakar-Eiropas un Amerikas preču namu organizācijās izsauc šo preču namu dažādie izcelšanās apstākļi. Vecākie un līdz ar to tipiskākie Vakar-Eiropas preču nami (sev. Vācijā) izcēlušies no kāda speciāltirdznieciska uzņēmuma, - piem. konfekciju veikala - tam pamazām pievienojot tirdzniecību ar citām preču grupām, kas iepirkta ļoti izdevīgi (piem. bojāts porcelāns Vācijā) un kas sākumā noderējušas vairāk publikas pievilkšanai.

Līdz ar to Vakar-Eiropas preču namu organizācijās, vēsturiski ņemot, saskatām vairāk subjektīva momenta.

Amerikā preču nami visbiežāk izveidojušies, apvienojoties vairākiem speciāltirgotājiem, vai arī tos organizējušas personas, kas veikli pratušas apelēt publikas priekšā, un kas pie šāda veida organizācijas nonākuši dažādu tautsaimniecisku parādību

un motīvu planveidīgas apceres ceļā.

Līdz ar to Amerikas preču namu organizācijās sastopam vairāk objektīvā momenta.

6./ Jau tagad vērojām parādību, ka preču nami apņemas apmierināt pēc iespējas plašu patērētāju vajadzību skalu.

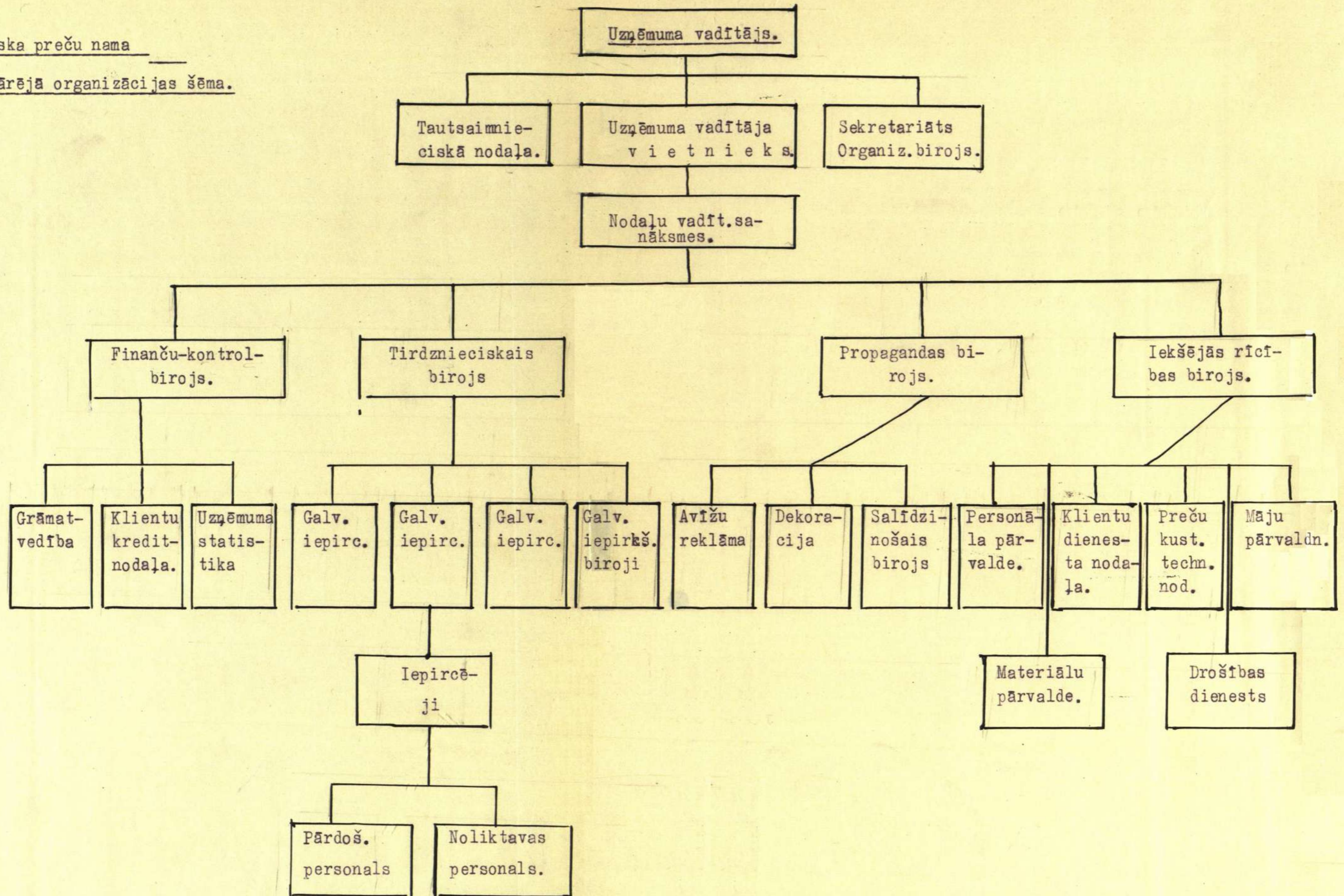
Šī tendence kāpjot, līdz ar to dziļumā iet tās organizatoriskās mērauklas, kas prasa rīcības objektīvu, sistematisku un planveidīgu aplēsi.

7./ Privatsaimnieciskā laukā savām interesēm arvienu vairāk krustojoties ar dažādajiem produkcijas, citiem distribūcijas un konsumcijas institūtiem, preču nami iekaro arvienu svarīgāku lomu tautsaimniecībā - kā ražojumu kvalitāti un ražošanas apmērus standartizējošs, līdz ar to racionalizējošs, ceļiem un līmeņu normējošs faktors, kas pie tam paplašinā, padziļinā patērētāju vajadzību skalu, ceļie dzīvotāju dzīves standartu un labklājību.-

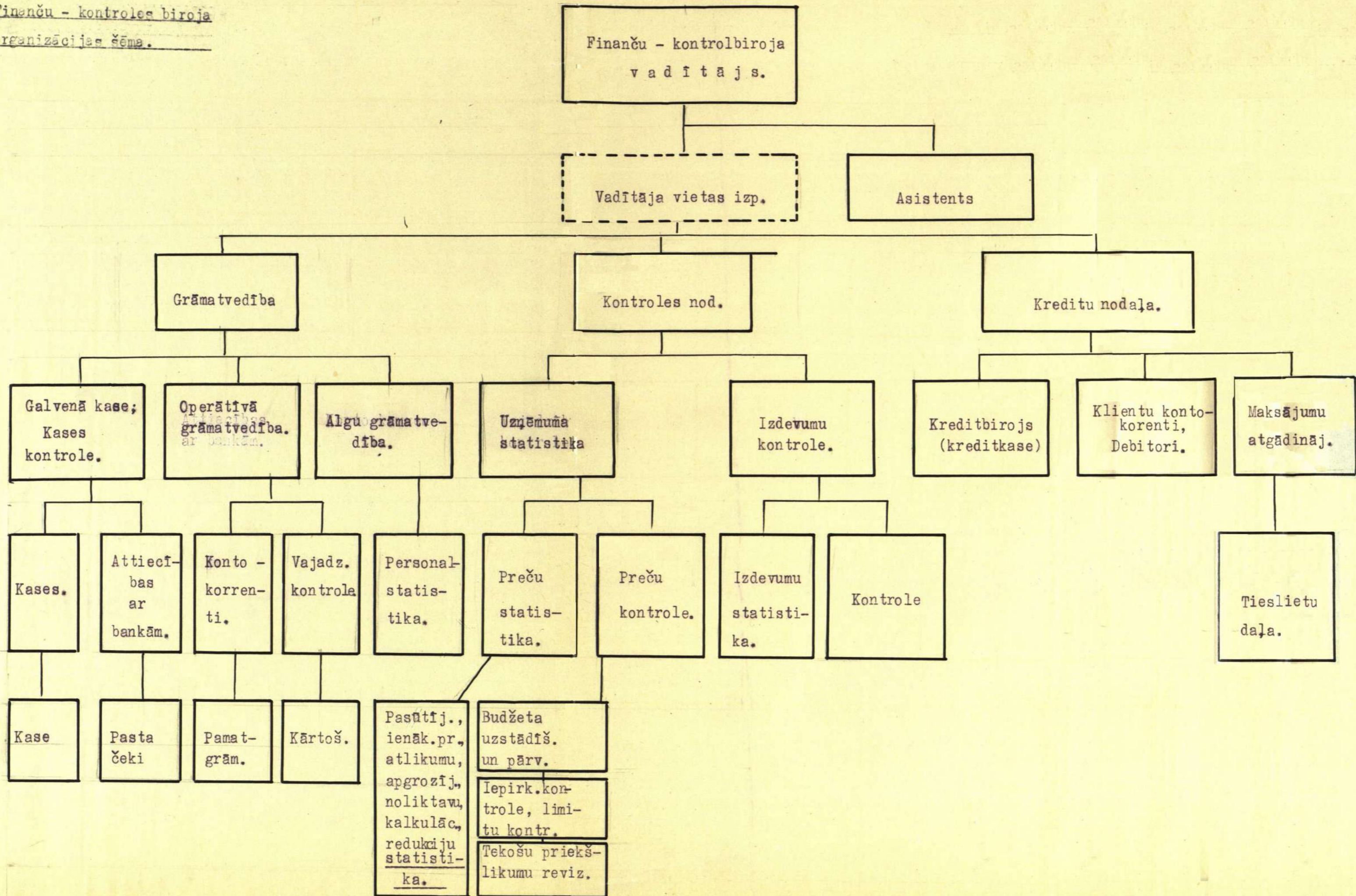
Tipiska prečūnama  
organizācijas šēmas.

Tipiska preču nama

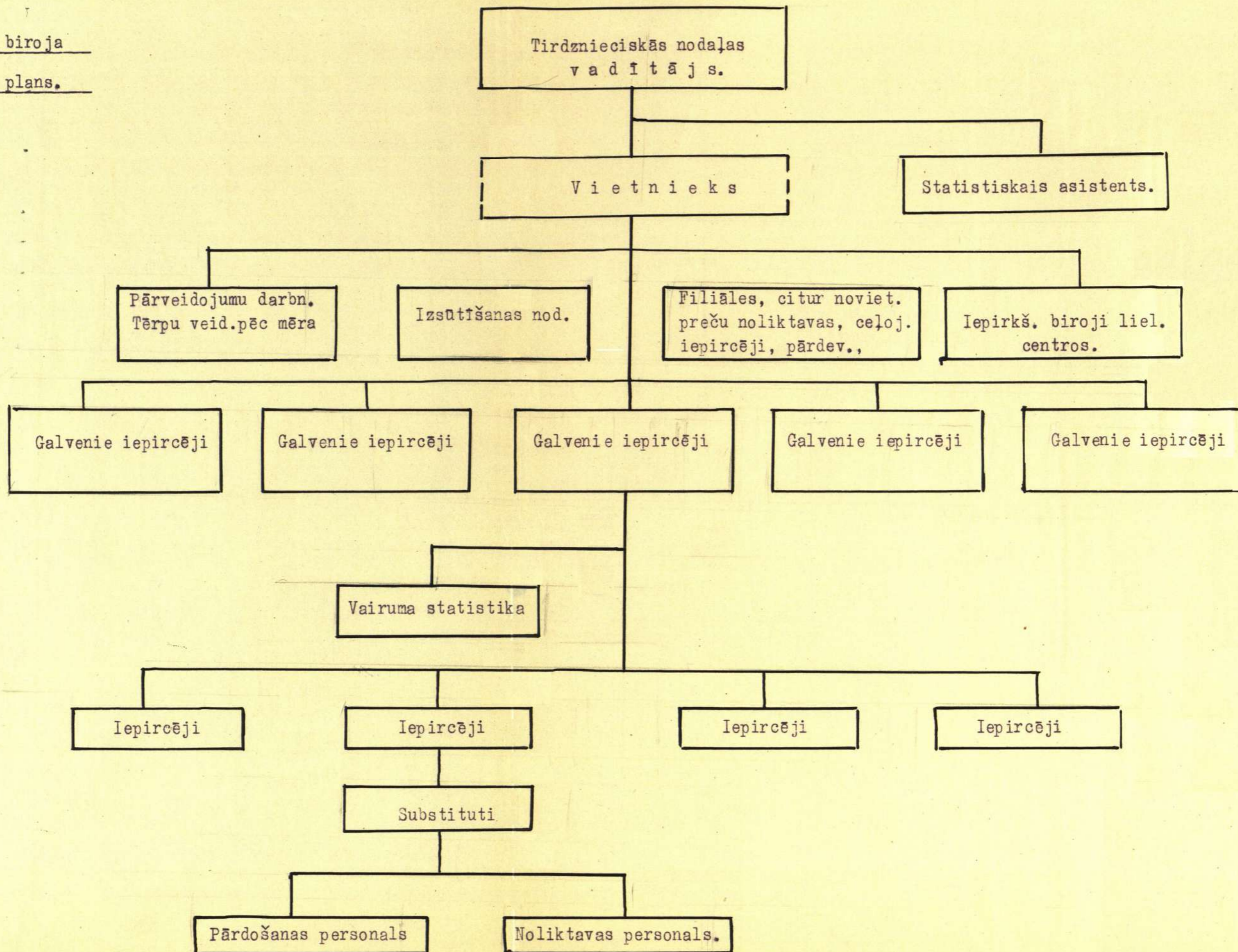
vispārējā organizācijas šēma.



Finanču - kontroles biroja  
organizācijas šēma.



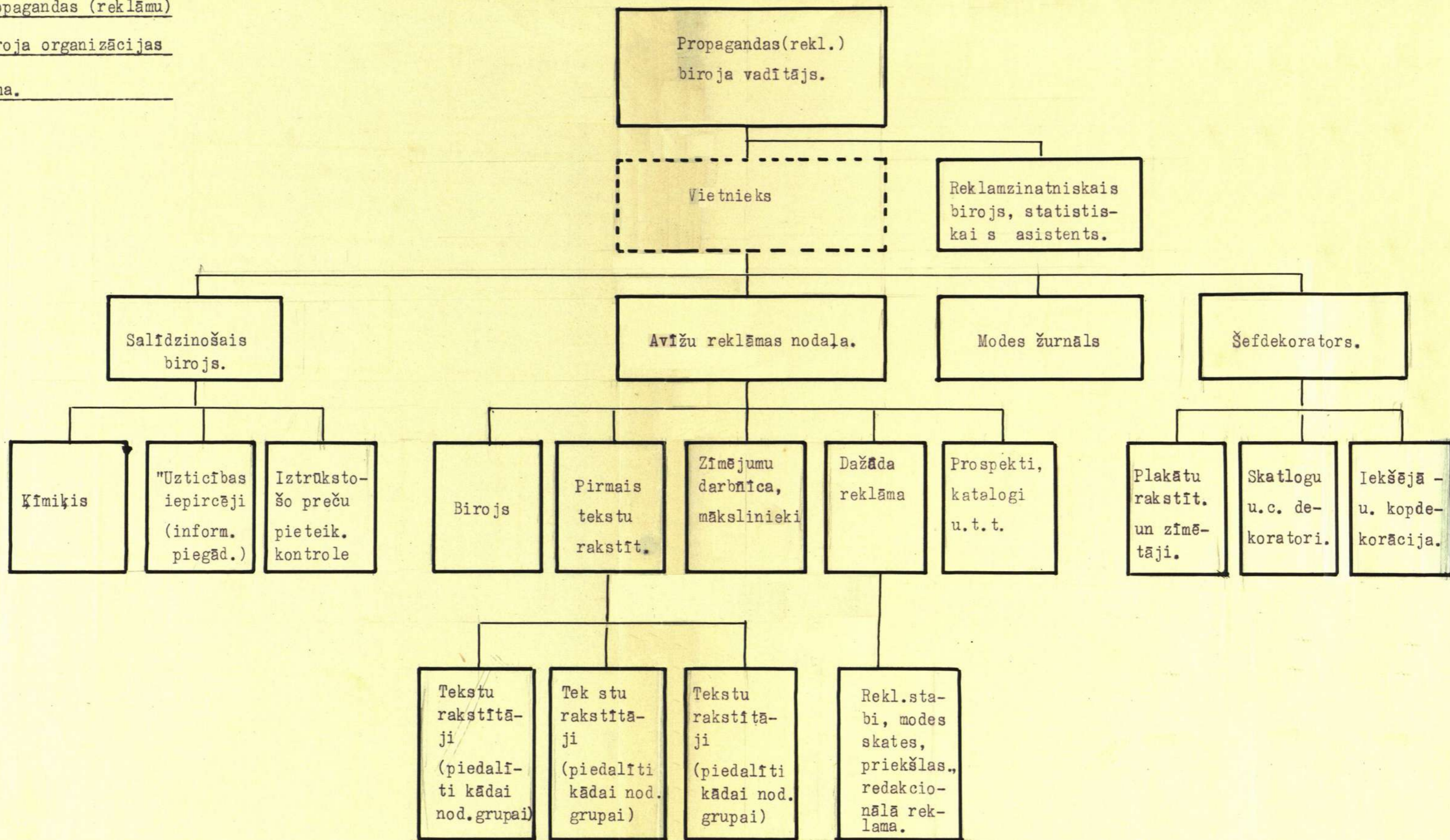
Tirdzniecības biroja  
organizācijas plans.



Propagandas (reklāmu)

biroja organizācijas

šēma.





Iekšējās rīcības biroja  
organizācijas šēma.

