

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE**  
**Ekonomikas un vadības fakultāte**  
**Vadībzinību katedra**

**Mazumtirdzniecības uzņēmuma darbības  
novērtējums un tās pilnveidošanas programma**

**Operation assessment and improvement  
program of the retail enterprise**

**BAKALaura DARBS**

Autors: **Vadības zinību bakalaura studijas programmas  
apakšprogrammas *Organizāciju vadība*  
4.kursa studente  
Elīna Lapkovska  
EK09178**

Darba zinātniskais vadītājs: profesore, **Dr.oec. Daina Šķiltere**

**Rīga 2013**

## ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir „Mazumtirdzniecības uzņēmuma darbības novērtējums un tās pilnveidošanas programma”. Darba mērķis ir noskaidrot tirdzniecības uzņēmuma darbību ietekmējošo faktoru būtību un izstrādāt pasākumus AS „Drogas” darbības pilnveidošanai.

Darbu veido trīs nodaļas – pirmajā ir apskatītas esošas ekonomiskās situācijas un tirdzniecības nozares attīstības tendences, tirdzniecības uzņēmumu veidi, otrajā – teorētiskās atziņas par mazumtirdzniecības uzņēmumu darbību ietekmējošiem faktoriem AS „Drogas” piemērā, trešajā daļā ir izstrādāta AS „Drogas” darbinieku aptaujas anketa, pēc rezultātu apkopošanas un interpretēšanas ir izstrādāta veikalu darbības uzlabošanas programma.

Bakalaura darba noslēgumā ir izdarīti secinājumi un izvirzīti priekšlikumi AS „Drogas” darbības pilnveidošanai.

Bakalaura darba apjoms ir 89 lapas, tajā ievietoti 32 attēli, 14 tabulas, 8 pielikumi.

Atslēgvārdi: mazumtirdzniecība, tirdzniecības uzņēmums, AS „Drogas”, aptaujas anketa, darbības novērtējums.

## ANNOTATION

The topic for the bachelor thesis is "Operation assessment and improvement program of the retail enterprise". Goal of the thesis is to identify the essence of factors that influence trade enterprise and develop measures for improvement in the stock company "Drogas".

The work consists of three parts – in the first are viewed existing tendencies of the current economic situation developing marketing business types, in the second - theoretical knowledge about the retail business factors influencing the activity in example of stock company "Drogas"; in the third part is designed a stock company "Drogas" employee questionnaire and has been developed the store operations improvement program.

In the conclusion are made a conclusion and offered suggestions for improvement in the activity of the stock company "Drogas".

Bachelor thesis volume is 89 pages, 32 images, 14 tables, 8 attachments.

Keywords: retailing, trade enterprise, the stock company "Drogas", questionnaire, operation assessment.

# SATURS

Anotācija .....	2
Annotation.....	3
Ievads .....	6
1. Valsts ekonomiskās situācijas ietekme uz tirdzniecības nozari .....	9
1.1 Ekonomiskās situācijas mūsdienu īpatnības pasaulē un Latvijā.....	9
1.2 Tirdzniecības nozares attīstības tendences .....	10
1.3 Tirdzniecības uzņēmumu īpatnības un veidi .....	13
2. Mazumtirdzniecības uzņēmuma veiksmīgas darbības priekšnoteikumi un ietekmējošie faktori .....	21
2.1 Tirdzniecības uzņēmuma AS „Drogas” darbību ietekmējošie faktori.....	21
2.2 „Drogas” veikalu darbību ietekmējošie tirgus faktori .....	25
2.3 Likumdošanas ietekme uz tirdzniecības uzņēmuma darbību .....	32
2.4 Uzņēmuma stratēģijas izvēle un personālvadība .....	36
2.5 Merčendaizings un veikala atrašanās vieta kā galvenie pārdošanas veicināšanas instrumenti.....	41
2.6 Loģistikas nozīme tirdzniecības uzņēmuma darbībā .....	51
2.7 Latvijā ražotas un no citām valstīm ievestas produkcijas īpatsvars kopējā „Drogas” sortimentā .....	54
3. AS „Drogas” Ogres veikalu darbības novērtējums un tās pilnveidošanas iespējas ..	61
3.1 AS „Drogas” darbinieku aptaujas struktūra.....	61
3.2 AS „Drogas” darbinieku aptaujas rezultāti un darbības pilnveidošanas iespējas	64
3.3 „Drogas” veikalu darbības uzlabošanas pasākumu programma .....	79
Secinājumi.....	82
Priekšlikumi .....	85
Izmantotā literatūra un avoti .....	86

Pielikumi .....	90
1.pielikums. Darbinieku aptaujas anketa .....	90
2. pielikums. A veikala iekšējā izkārtojuma plāns .....	93
3. pielikums. B veikala iekšējā izkārtojuma plāns .....	94
4.pielikums. Darbinieku anketēšanas rezultāti: apkopjoša tabula pēc diviem veikaliem .....	95
5.pielikums. Darbinieku anketēšanas rezultāti: datu aprēķini.....	96
6.pielikums. A veikala darbinieku anketēšanas rezultātu datu aprēķini .....	97
7.pielikums. B veikala darbinieku anketēšanas rezultātu datu aprēķini.....	98
8.pielikums. Reģionālo administratoru anketēšanas rezultātu datu aprēķini .....	99

## IEVADS

Tirdzniecība ir svarīga pasaules ekonomikas sastāvdaļa, tā ir viena no svarīgākajām tautsaimniecības nozarēm, tā nodrošina preču apriti, kustību no ražotāja līdz patērētājiem. Mazumtirdzniecības pārdošanas apjomi un nodarbinātība mazumtirdzniecības jomā ir svarīgi ekonomiskie rādītāji, tendences mazumtirdzniecībā bieži vien atspoguļo tendences ekonomikā kopumā. Mazumtirdzniecība ļauj aktīvi reaģēt uz izmaiņām tirgū un uzlabot dzīves kvalitātes līmeni, laicīgi apmierinot katra pircēja vajadzības.

**Bakalaura darba tēmas aktualitāti** nosaka fakts, ka mūsdienās, pieaugot tirdzniecības uzņēmumu skaitam, pastiprinoties konkurencei, uzņēmumiem, tai skaitā arī AS „Drogas” uzņēmumam ir jāmeklē iespēja, kā pilnveidot savu darbību, kā atšķirties no konkurentiem un piesaistīt pēc iespējas vairāk klientus. Pēdējo gadu laikā ir vērojams izmaiņas pircēju motivācijā un uzvedībā, turklāt pieaug pieprasījums no pircēju puses attiecībā uz piedāvātu preču sortimentu, apkalpošanas kvalitāti un papildus pakalpojumiem. Līdz ar to AS „Drogas” vadītāji saskārās ar klientu lojalitātes celšanas un uzturēšanas problēmām, lai to celt ir nepieciešams pārzināt klientu vēlmes un censties pilnveidot uzņēmuma darbību, lai maksimāli precīzi un kvalitatīvi apmierināt pircēju vajadzības un cerības. Viens no galvenajiem mērķiem tirdzniecības uzņēmumā ir peļņas maksimizācija un izdevumu minimizācija, līdz ar to pie uzņēmuma darbības pilnveidošanas iespējām atgriežas atkal un atkal, jo pieaug tās nozīme – kā izdzīvot asas konkurences apstākļos, kā iegūt vairāk lojālu pircēju, kā stimulēt un palielināt preču noietu un samazināt izdevumus.

**Bakalaura darba mērķis** ir noskaidrot tirdzniecības uzņēmuma darbību ietekmējošo faktoru būtību un izstrādāt pasākumus AS „Drogas” darbības pilnveidošanai.

Bakalaura darba mērķa sasniegšanai tek **izvirzīti uzdevumi**:

- savākt un apkopot iepriekšējo gadu pētījumus un speciālo zinātnisko literatūru;
- noskaidrot uzņēmuma darbību ietekmējošo faktoru būtību;
- izanalizēt teorētiskos aspektus un to praktisko lietojumu mazumtirdzniecības uzņēmuma AS „Drogas” piemērā;
- izstrādāt darbinieku aptaujas anketu;
- izanalizēt darbinieku aptaujas rezultātus un noskaidrot šaurākas vietas AS „drogas” uzņēmuma darbībā;
- izstrādāt AS „Drogas” veikalu darbības uzlabošanas pasākumu programmu;

- izdarīt atbilstošus secinājumus par pētījuma gaitā apzinātajām un atklātajām problēmām, tendencēm un likumsakarībām, kā arī izstrādāt priekšlikumus AS „Drogas” darbības pilnveidošanai.

Bakalaura darbā, analizējot uzņēmuma darbību ietekmējošo faktoru būtību un to pilnveidošanas iespējas AS „Drogas” veikalos, tika izmantotas četras **pētīšanas metodes**:

- zinātniskās literatūras analīzes metode;
- statistiskās datu analīzes metodes;
- novērojumu metode;
- darbinieku aptaujas metode.

Bakalaura darba izstrādāšanā galvenie **informācijas avoti**:

- Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvaldes dati,
- Latvijas Republikas likumi,
- veidojot uzņēmuma darbības ietekmējošo faktoru apkopojosu shēmu, autore balstījās galvenokārt uz B. Bermana (*B.Berman*) un Dž. Evana (*J. R.Evans*) grāmatā „*Retail management: a strategic approach*” atziņām.
- teorētiskajā daļā apskatot tirdzniecības uzņēmumu būtību un mārketinga jautājumus, autore balstījās uz *V. Praude „Mārketings”*; *Ahenbaha J., Beļčikova J. „Uzņēmējdarbība tirdzniecībā”* un Kaparkalēja D. „*Merčendaizinga un pārdošanas mākslas pamati*” grāmatām.
- teorētiskā un praktiskā daļa veidota, izmantojot AS „Drogas” nepublicētos materiālus.

**Pētījuma periods.** Bakalaurā darbā Latvijas un pasaules ekonomikas attīstības tendences tika apskatītas laika posmā no 2006. gada līdz 2012.gadam. Sakarā ar to, ka statistikas dati tika apkopoti un parādīti grafiku veidā, apskatot statistikas datus tieši šī laika periodā, uzreiz uzskatāmi ir redzamas izmaiņas, kas ir saistītas ar ekonomiskās krīzes iestāšanos 2008.gadā.

Bakalaura darba izvēlētās tēmas daudzpusīgums, uzņēmuma efektīvas darbības faktoru specifika un liels AS ”Drogas” veikalu un darbinieku skaits nosaka, ka visus jautājumus vienā bakalaura darbā ietvaros pietiekami dziļi un kvalitatīvi apskatīt nav iespējams, līdz ar to, darbā ir noteikti šādi **norobežojumi**:

- bakalaura darba ietvaros tika apskatīti un analizēti tikai divi AS „Drogas” veikali. Veikalu atrašanas vieta – pilsēta Ogre;
- darba ietvaros netika analizēta konkurentu darbība;
- informācijas trūkuma dēļ, netika apskatīts uzņēmuma finansiālais stāvoklis;

- nepieciešamas informācijas nepieejamības dēļ, šī darba ietvaros, jautājumos, kas ir saistīti ar uzņēmuma vadīšanu uzmanība vairāk tika pievērsta uzņēmuma stratēģijas izvēlei un veikalu tīklu vadīšanai.

**Bakalaura darba struktūra.** Pirmajā daļā, pamatojoties uz Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvaldes datiem un tautsaimniecības attīstības ziņojumiem tika apskatīta mūsdienas ekonomiskās situācijas un tirdzniecības nozares galvenās attīstības tendences. Pirmās nodaļas ietvaros tika apskatīti arī tirdzniecības uzņēmumu veidi.

Darba otrajā daļā tika aprakstīti un analizēti mazumtirdzniecības uzņēmumu darbības ietekmējoši faktori. Teorētiskās atziņas tika aplūkotas AS „Drogas” piemērā.

Trešajā daļā tika izstrādāta AS „Drogas” veikalu darbinieku aptaujas anketa un tika analizēti aptaujas rezultāti. Pēc analīzes rezultātu apkopošanas un interpretēšanas tika izstrādāta veikalu darbības uzlabošanas programma.

Pielikumos tika ievietoti darbinieku aptaujas anketas paraugs, AS „Drogas” Ogres veikalu iekšēja izkārtojuma plāni, kā arī tabulas, kuros ir parādīti aprēķini.

# 1. VALSTS EKONOMISKĀS SITUĀCIJAS IETEKME UZ TIRDZniecības NOZARI

## 1.1 Ekonomiskās situācijas mūsdienu īpatnības pasaulē un Latvijā

Pasaules ekonomikas attīstība joprojām ir lēna. Attīstītajās valstīs izaugsme pašlaik ir pārāk zemā līmenī, to ierobežo fiskālā konsolidācija, kas ierobežo pieprasījumu, kas var negatīvi ietekmēt tālāko ekonomisku izaugsmi. Joprojām pastāv arī ierobežojoši finanšu līdzekļu aizņemšanās nosacījumi. Vājā izaugsme un nenoteiktība attīstīto valstu ekonomikā ierobežo globālo tirdzniecību, kas savukārt negatīvi ietekmē attīstības valstu tādu kā Ķīna, Indija u.c. izaugsmi.<sup>1</sup>

Eiropas Savienībā pēc sekmīgas izaugsmes 2011.gada sākumā, pieauguma tempi kļuva aizvien mērenāki un kopš 2012.gada sākuma jau bija vērojams ekonomisko aktivitāšu samazinājums. Daudzās valstīs ekonomika iet pa 'lejupslīdošu spirāli', kas ir saistīta ar spriedzi finanšu sektorā, nelabvēlīgu situāciju ārējā vidē, ko pastiprina augsts bezdarbnieku līmenis, vājš pieprasījums, spēcīga budžeta līdzekļu ekonomija, liels valsts parāds un finanšu sistēmas nestabilitāte. Savukārt ASV ekonomikā, pretēji tendencēm Eiropā, 2012.gadā bija vērojama ekonomikas izaugsme pateicoties spēcīgai makroekonomiskās politikas stimuliem, finanšu stabilizācijas pasākumiem, kā arī eksporta pieaugumam un importa samazinājumam, privātas kreditēšanas pieaugumam, bet neskatoties uz ātriem attīstības tempiem, vēl ātrāku izaugsmi galvenokārt ierobežoja zemais nodarbinātības līmenis un nestabilitāte ārējā vidē.<sup>2</sup>

Āzijas valstis ekonomisko krīzi bija pārvarējušas veiksmīgāk nekā citu reģionu valstis, bet 2012. gada laikā vājais pieprasījums ārējos tirgos ietekmē Āzijas valstu izaugsmes tempus. NVS valstīs ekonomikas izaugsme arī nav vienmērīga – reģiona attīstību galvenokārt veicina Krievijas ekonomikas atveseļošanās, reģiona atgūšanās pēc krīzes periodā balstās uz augstajām resursu cenām un kapitāla plūsmu atjaunošanos.<sup>3</sup>

Ekonomikas ministrija informatīvajā ziņojumā par makroekonomisko situāciju valstī paziņoja, ka 2012.gadā Starptautiskais Valūtas fonds pazemināja globālās ekonomikas izaugsmes prognozes un pēc tās prognozēm, pasaules ekonomikā 2013.gadā sagaidāms pieaugums par 3,6%. Attīstīto valstu ekonomiskā izaugsme būs lēnāka nekā attīstības un

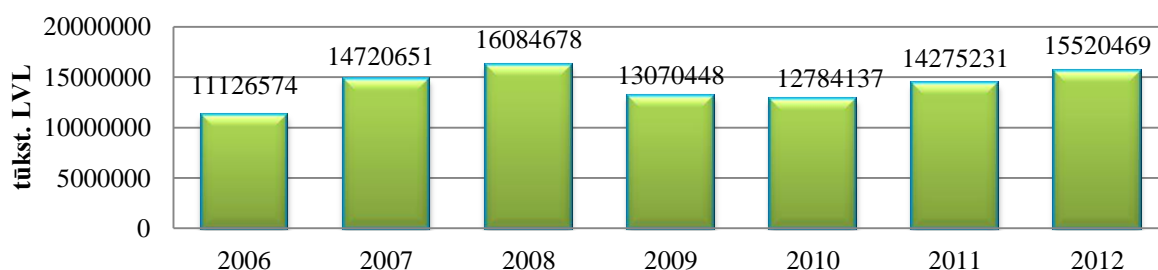
<sup>1</sup> Skribāne I, Gergelevičs E. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. Rīga: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 2012. 12.-15.lpp.

<sup>2</sup> World Economic Situation and Prospects, 2013.. <http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/>

<sup>3</sup> Informatīvais ziņojums par makroekonomisko situāciju valstī. Rīga: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 2013. 9. lpp.

jaunattīstības valstīs – ASV 2012.gadā tiek prognozēta izaugsme par 2,1%, savukārt eirozonas valstīs ekonomiskās aktivitātes 2013.gadā varētu pieaugt tikai par 0,2%.<sup>4</sup>

Neskatoties uz situāciju Eiropas Savienībā un ASV, Latvijas ekonomika bija noturīga pret ārējās vides satricinājumiem, kā rezultāts, turpināja palielināties eksporta apjomi, šis kāpums ir saistīts ar krīzes mazāk skarto ES valstu tirgiem – galvenokārt Poliju, Dāniju, Igauniju un Lielbritāniju, turklāt eksporta apjomi pieauga arī uz NVS valstīm, kas liecina par jaunu tirgus ieguvi un pakāpenisku iekšējā pieprasījuma kāpumu. Eksporta pieaugums pozitīvi ietekmēja nozares, kas pamatā darbojas iekšējā tirgū, kā arī IKP palielinājumu (*1.1 att.*).



*1.1 att. IKP izmaiņas*

Datu avots: autora veidotais attēls, izmantojot LR Centrālās statistikas pārvaldes datus<sup>5</sup>

Runājot par krīzes laiku Latvijā no 2008. gada līdz 2010. gadam ir vērojams darba tirgu stāvokļa pasliktinājums, savukārt kopš 2010.gada, pakāpeniski situācija uzlabojas – palielinās nodarbinātība, pakāpeniski samazinās bezdarbs un pieaug brīvo darba vietu skaits. Situācijas uzlabošanās darba tirgū veicināja privātā patēriņa pieaugumu, rezultātā palielinājās arī mazumtirdzniecības apjomi. Taču ekonomiskās situācijas uzlabošanās nav vēl sajutuši visi iedzīvotāji, tas ir saistīts ar to, ka darba iespējas un atalgojums aug lēnāk nekā valsts ekonomika kopumā.<sup>6</sup>

## 1.2 Tirdzniecības nozares attīstības tendences

Latvijas Republikā politiku tirdzniecības nozarē izstrādā un īsteno Ekonomikas ministrija, papildus tam, Ekonomikas ministrija izstrādā nozari reglamentējošo tiesību aktu un attīstības plānošanas dokumentu projektus. Saistību tiesības tirdzniecības darījumos vispārīgi

<sup>4</sup> Informatīvais ziņojums par makroekonomisko situāciju valstī. Rīga: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 2013. 10.lpp.

<sup>5</sup> Iekšzemes kopprodukts. Centrālās statistikas pārvaldes datubāze. Pieejams: <http://data.csb.gov.lv/DATABASE/ekfin/Ikgad%C4%93jie%20statistikas%20dati/Iek%C5%A1zemes%20koppr%20odukts/Iek%C5%A1zemes%20kopprodukts.asp>

<sup>6</sup> Informatīvais ziņojums par makroekonomisko situāciju valstī. Rīga: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 2013. 7. lpp.

tiek reglamentētas Civillikumā, papildus tam, tirdzniecību regulē arī Patērētāju tiesību aizsardzības likums.<sup>7</sup>

Tirdzniecība ir uzņēmējdarbības veids, kur darbības objekts ir preču apmaiņa, preču pirkšana-pārdošana, kā arī pircēju apkalpošana preču pārdošanas, to piegādes, glabāšanas un sagatavošanas pārdošanai procesā. Tirdzniecība ir valsts ekonomikas svarīgāka nozare, kuras stāvoklis un funkcionēšanas efektivitāte tiešā ziņā ietekmē gan iedzīvotāju dzīves līmeni, gan arī patēriņa preču ražošanas attīstību. Ekonomisko reformu īstenošanas pasaules prakse liecina, ka stabili attīstītās ekonomiskās sistēmas pastāvēšana nav iespējama bez tautas saimniecības nozaru veiksmīgās attīstības.<sup>8</sup>

1.1 tabulā ir attēlota IKP struktūras izmaiņas laika periodā no 2006.gada līdz 2012.gadam.

1.1 tabula

#### IKP struktūra, pa darbības veidiem

Darbības veids	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	%						
Lauksaimniecība, mežsaimniecība, zvejsaimniecība	3.64	3.51	2.99	3.77	5.02	5.11	5.01
Ieguves rūpniecība; elektroenerģija, gāzes un ūdens apgāde, atkritumu apsaimniekošana	19.30	14.97	15.08	15.79	18.57	19.26	19.55
Būvniecība	8.98	10.35	10.13	7.99	5.29	5.45	6.15
<i>Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība</i>	22.25	19.54	17.24	15.31	15.80	15.90	16.10
Transports un uzglabāšana	8.91	7.83	8.08	11.06	11.40	12.27	12.09
Ēdināšanas pakalpojumi	1.67	1.74	1.59	1.56	1.49	1.72	1.81
Informācijas un komunikācijas pakalpojumi	4.62	3.90	4.17	4.35	4.46	4.20	4.27
Finanšu un apdrošināšanas darbības	5.92	5.40	4.95	4.01	3.21	3.55	3.52
Profesionālie, zinātniskie, tehniskie un citi pakalpojumi	6.70	15.25	16.87	17.46	17.86	16.81	16.52
Valsts pārvalde un aizsardzība; obligātā sociālā apdrošināšana	7.79	7.85	8.15	8.41	7.55	6.98	6.64
Izglītība un veselība	7.73	7.36	8.35	8.57	7.62	7.01	6.60
Māksla, izklaide un atpūta	2.50	2.29	2.42	1.72	1.73	1.73	1.76

Datu avots: autora veidota tabula, izmantojot LR Centrālās statistikas pārvaldes datus<sup>9</sup>

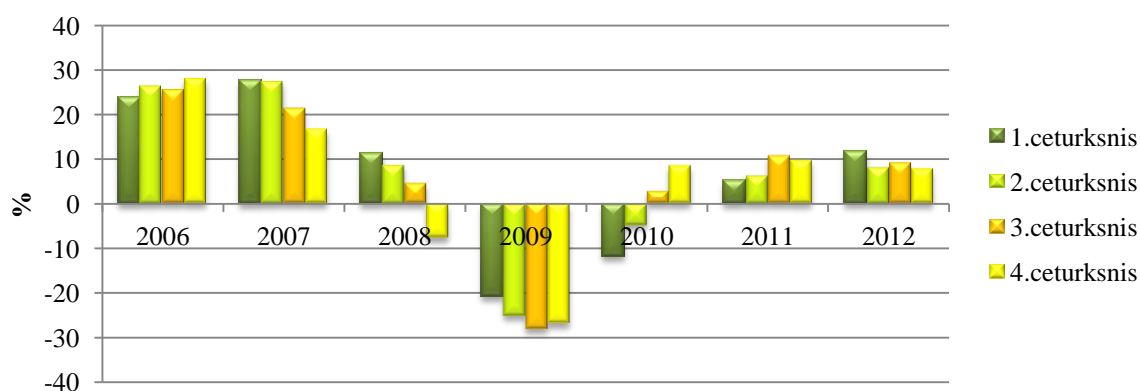
<sup>7</sup> Tirdzniecība. Ekonomikas ministrijas mājas lapa. Pieejams: <http://www.em.gov.lv/em/2nd/?cat=30332>

<sup>8</sup> Bowden R. Trade. Smart Apple Media, 2008. p.7

<sup>9</sup> Iekšzemes kopprodukts, sadalījums pēc darbības veidiem. Centrālās statistikas pārvaldes datubāze. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>

Pēc 1.1 tabulas ir redzams, ka laika periodā no 2006.gada līdz 2008. gadam tirdzniecības īpatsvars Latvijas iekšzemes kopprodukta struktūrā ir vislielākais starp visiem darbības veidiem, 2006. gadā – 22,25%, 2007. un 2008. gados attiecīgi 19,54% un 17,24%, taču sākot no 2009.gada tirdzniecības īpatsvars samazinājies un ieņem trešu vietu pēc ieguves rūpniecība, elektroenerģijas, gāzes un ūdens apgādes, atkritumu apsaimniekošanas un profesionāliem, zinātniskiem un tehniskiem pakalpojumiem.

Centrālās statistikas pārvaldes dati liecina, ka 2012.gadā stabili palielinājās mazumtirdzniecības apgrozījums – 2012.gada 4.ceturksnī, salīdzinot ar 2011.gada 4.ceturksni apgrozījuma apjomi pieauga par 7,8%. Turklāt, statistikas dati liecina, ka apgrozījuma pieaugums ir vērojams 2011.un 2012.gadu garumā (1.2 att.).



1.2 att. Kopējā mazumtirdzniecības uzņēmumu apgrozījuma pārmaiņas pa ceturkšņiem, % pret iepriekšējā gada atbilstošo ceturksni

Datu avots: autora veidotais attēls, izmantojot LR Centrālās statistikas pārvaldes datus<sup>10</sup>

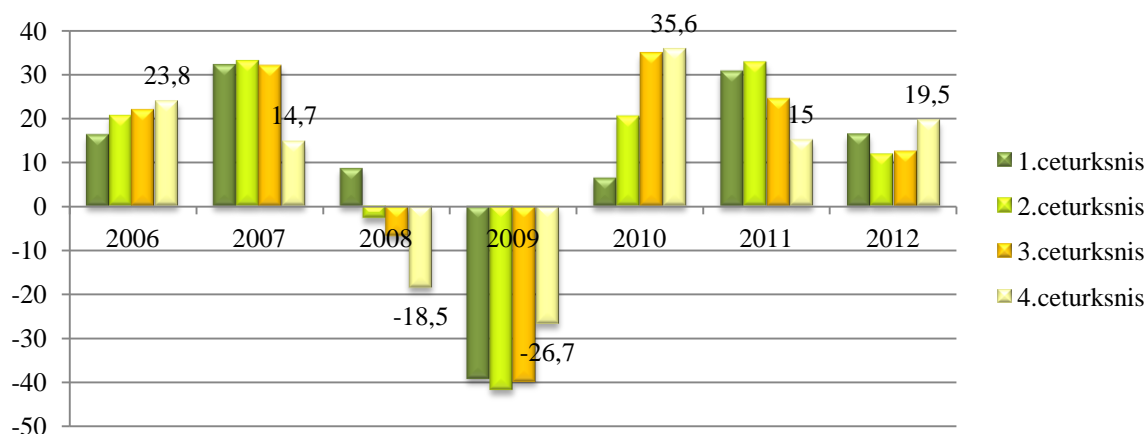
Pēc Latvijas Republikas Ekonomikas ministrijas ziņojuma par Latvijas tautsaimniecības attīstību 2012.gada beigās ir konstatēts, ka liels devums mazumtirdzniecības palielināšanā bija apģērbi, apavu, un dažādu veidu mājsaimniecības preču pārdošana, taču vislielāko devumu mazumtirdzniecībai nodrošināja datoru, programmatūras un telekomunikāciju iekārtu mazumtirdzniecība, kas sastādīja 42% no kopējā mazumtirdzniecības apgrozījuma pieauguma. Trešdaļu no visa mazumtirdzniecības apgrozījuma veido pārtikas preču tirdzniecība, taču to apgrozījums pieaug lēni un 2012.gadā tas bija par 2,1% lielāks nekā 2011.gadā.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Tirdzniecība un pakalpojumi. Centrālās statistikas pārvaldes datubāze. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>

<sup>11</sup> Salmiņš J. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. Rīga: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 2012. 30. lpp.

No komercpakalpojumu nozarēm 2012.gadā vissekmīgākā bija informācijas un komunikācijas nozare, kuras sniegto pakalpojumu apjomi 2012.gadā bija par 8,8% lielāki nekā 2011.gadā, savukārt finanšu, apdrošināšanas darbību nozarē, operācijās ar nekustamo īpašumu 2012.gadā salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu apjomi nepieauga.<sup>12</sup>

Kopš 2009.gada vidus strauji pieaug vairumtirdzniecības apjoms, vairumtirdzniecības uzņēmumu apgrozījums 2012.gadā 4.ceturksnī bija par 19,5% lielāks nekā 2011. gada attiecīgajā periodā (1.3 att.).



1.3 att. Vairumtirdzniecības uzņēmumu apgrozījuma pārmaiņas pa ceturkšņiem, % pret iepriekšējā gada atbilstošo periodu

Datu avots: autora veidotais attēls, izmantojot LR Centrālās statistikas pārvaldes datus<sup>13</sup>

### 1.3 Tirdzniecības uzņēmumu īpatnības un veidi

Tirdzniecības uzņēmums ir mantisks komplekss, kuru organizācija izmanto preču pirkšanai un pārdošanai un tirdzniecības pakalpojumu sniegšanai. Tirdzniecības uzņēmumi ietver sevī zemes gabalus, ēkas, celtnes, aprīkojumus, inventāru, preces, prasības tiesības, parādus, firmas nosaukumu, preču zīmes, apkalpošanas zīmes u.c.

Tirdzniecības uzņēmumus var iedalīt dažādos veidos:<sup>14</sup>

1. Darbības veids:
  - Vairumtirdzniecības uzņēmums
  - Mazumtirdzniecības uzņēmums
2. Preču klāsts:
  - Šaura specializācija

<sup>12</sup> Salmiņš J. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. Rīga: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 2012. 30. lpp.

<sup>13</sup> Tirdzniecība un pakalpojumi. Centrālās statistikas pārvaldes datubāze. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>

<sup>14</sup>Ahenbahs J., Beļčikovs J. Uzņēmēddarbība tirdzniecībā. Rīga: Vaidelote, 1991. 17. lpp.

- Diversifikācija
- 3. Apgrozījuma metode:
  - Realizācijas kontaktu veidošana
  - Pašapkalpošanās
  - Tirdzniecība ar katalogu starpniecību
  - Tirdzniecība automātos
  - Noietā paplašināšana
  - Vertikāla paplašināšana
  - Horizontālā paplašināšana
- 4. Atrašanās vieta:
  - Pilsēta centrs
  - Tuvu pilsētas centram
  - Pilsētas nomales
- 5. Tirdzniecības platība
- 6. Cenu politika:
  - Aktīva
  - Pasīva
- 7. Kvalitātes politika:
  - Augsta kvalitāte
  - Vidēja kvalitāte
  - Zema kvalitāte
- 8. Pakalpojumu politika:
  - Augsta līmeņa pakalpojumu piedāvājums
  - Zema līmeņa pakalpojumu piedāvājums
- 9. Distributīvā politika:
  - Monosistēma
  - Polisistēma

Autore šī darba ietvaros piedāvā apskatīt vairumtirdzniecības un mazumtirdzniecības uzņēmumu darbību un to klasifikāciju, sakarā ar to, ka bakalaura darbā tiek analizēta „Drogas” veikalu darbība, īpašu uzmanību būtu lietderīgi pievērst tieši mazumtirdzniecības uzņēmumiem.

Autore, izanalizējot un apkopojot zinātniskā literatūrā sniegto informāciju (*V.Praude „Mārketings”, Šurs D. „Tirdzniecības pamati”*), piedāvā apkopotu termina „vairumtirdzniecība” definīciju. Vairumtirdzniecība ir jebkura produkta realizācija uzņēmumiem, kas to iegādājas ar mērķi pārdod tālāk vai izmantot biznesam, kā arī sniegt ar glabāšanu un piegādi saistītus pakalpojumus.

Autore uzskata, ka visprecīzāko un vispilnāko vairumtirdzniecības uzņēmumus klasifikāciju piedāvā V.Praude grāmatā „Mārketings. Teorija un prakse”. Grāmatas autors piedāvā sadalīt visus vairumtirdzniecības uzņēmumus 5 lielās grupās: <sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Praude V. Mārketings (teorija un prakse) 2.grāmata, 3.izd. - Rīga: Burtene, 166.lpp.

1. Vairumtirgotāji ar pilnu apkalpošanas ciklu. Ietver sevī patēriņa produktu vairumtirgotājus, kas tirgo mazumtirdzniecības uzņēmumiem, nodarbojas ar preču krājumu glabāšanu, pārdēvēju piesaistīšanu, konsultāciju sniegšanu.
2. Vairumtirgotāji ar ierobežotu apkalpošanas ciklu. Sniedz patērētājiem un piegādātājiem daudz mazāk pakalpojumu, bet tiem tiek piešķirtas īpašuma tiesības uz produktiem. Visus vairumtirgotājus ar ierobežoto apkalpošanas ciklu var sadalīt vairākas kategorijās:
  - a. Tirgo par skaidru naudu bez produktu piegādes, pārdod mazumtirgotājiem ierobežotu produktu sortimentu.
  - b. Vairumtirgotāji – komivojažieri nodarbojas ar ierobežotu, īslaicīgi uzglabājamu produktu sortimentu, pārdod, apbraukājot slimnīcas, viesnīcas, mazumtirdzniecības uzņēmumus un citas iestādes.
  - c. Vairumtirgotāji – pasūtījumu organizētāji neglabā produktu krājumus un tieši nedarbojas ar produktu – saņemot pasūtījumu, atrod ražotāju, kurš sūta produktu tieši pircējam. Strādā nozarēs, kur ražo izejvielas un neiesaiņotas kravas.
  - d. Vairumtirgotājs – komisionārs apkalpo mazumtirgotājus, galvenokārt piedāvājot nepārtikas sortimentu.
  - e. Ražošanas kooperatīvi ir kopīpašuma uzņēmumi, kas nodarbojas ar lauksaimniecības produktu ražošanu un realizāciju vietējos tirgos.
3. Brokeri un aģenti – galvenā funkcija ir atbalstīt produktu pirkšanu un pārdošanu, par ko saņem komisijas naudu.
4. Mazumtirdzniecības un ražotāju filiāles – produktu iepirkšanas un realizācijas filiāles, tirdzniecības darbības veic patstāvīgi.
5. Specializēti vairumtirgotāji – savu darbību veic dažādās tautsaimniecības nozarēs.

Neatkarīgi no vairumtirdzniecības veida, visi vairumtirdzniecības uzņēmumi izpilda virkni funkcijas, tai skaitā: liela preču apjoma sadale (iepērkot preces lielā apjomā, vēlāk mazākos apjomos pārdod mazumtirgotājiem); preču sortimenta veidošana (piedāvājot mazumtirgotājiem dažāda veida preces, atvieglo mazumtirgotāju darbu sortimenta veidošanā), transportēšana, preču uzglabāšana, finansēšana, informēšana un konsultāciju sniegšana.<sup>16</sup> Visas vairumtirdzniecības funkcijas attēlotas 1.4.att.

---

<sup>16</sup> Abizāre V., Veipa I. Tirgzīnības: teorētisko nodarbību metodiskais materiāls. Jēkabpils: Agrobiznesa koledža, 2006. 50. lpp.



1.4 att. Vairumtirdzniecības funkcijas

Datu avots: autora veidotais attēls, izmantojot V. Abizāres un I.Veipas materiālus

Mazumtirdzniecība ir pakalpojumu un preču tālākpārdošana galīgajam pircējam viņa individuālām, nekomerciālām vajadzībām. Visas mazumtirdzniecības vietas var iedalīt divas lielās grupās:

- Produktu tirdzniecība veikalos
- Produktu tirdzniecība ārpus veikaliem.<sup>17</sup>

Izanalizējot vairākus literatūras avotus, darba autore piedāvā praksē visplašāk satopamos mazumtirdzniecības uzņēmumu veidus sadalīt pa grupām:

Pēc sortimenta:<sup>18</sup>

- Nozares veikali - mazumtirdzniecības uzņēmumi, kas piedāvā konkrētu preci plašā sortimentā ar dažādu kvalitāti un pat dažādām cenām, bieži kopā ar konsultācijām un citiem pakalpojumiem. Par piemēru var kalpot rotaslietu, apģērbu un citi veikali.
- Specializēti veikali – uzņēmumi, kuri nozares veikala preču sortimentu vēl vairāk sašaurina, bet preces realizācija notiek augsti kompetentā līmenī, piemēram, tējas veikals, kafijas veikals. Parasti izmanto nelielas telpas, kuras parasti ir uzņēmuma īpašums, var būt arī filiāles. Galvenā pazīme, kas atšķir specializētus veikalus no pārējiem veikaliem – sortimenta dziļums un tā

<sup>17</sup> Cant M. C. Introduction to Retailing. Juta&Co Ltd, 2005. p.5

<sup>18</sup>Ahenbahs J., Beļčikovs J. Uzņēmēddarbība tirdzniecībā. Rīga: Vaidelote, 1991. 18.-19. lpp.

piesātinātība, kā arī apkalpošanas personāla palīdzība un konsultācijas sniegšana produkta izvēles laikā.<sup>19</sup>

- Universālveikali – piedāvā pārtikas preces, saldumus, arī svaigus pārtikas produktus. Preču klāsts tiek bagātināts ar atsevišķām citu veidu precēm, piemēram, rakstāmlietas vai mazās tekstilpreces. Tirdzniecības veids ir pašapkalpošanās, cenas ne vienmēr augstas.
- Pārtikas preču veikali – analogi universālveikaliem, bet ar augstākām cenām.
- Jauktu preču veikals – pretstatā nozares un specializētajiem veikaliem piedāvā plašu, ikdienā nepieciešamu preču sortimentu. Šādi veikali parasti atrodas lauku apvidos tiešā patērētāja tuvumā, un sakarā ar to saimniecisko un ekonomisko situāciju cenas tajos ir augstākas par vidējām. Pilsētās šādi veikali būtu konkurēt nespējīgi.
- Preču nami – izmantots princips – “vienas pieturas veikals”: pircējs zem viena jumta praktiski var iegādāties visu nepieciešamo, turklāt tiešais kontakts ar preci, ejot caur veikalu, veicina pieprasījumu un vēlmi iegādāties iepriekš neplānotu pirkumu. Pasaulē preču namu sortimentā ir 200 000 un vairāk nosaukumu preču.
- Pašapkalpošanās preču nami – ievēro to pašu preču realizācijas principu, taču tajā pašā tirdzniecības platībā salīdzinājumā ar patērētāju tirgiem piedāvā plašāku preču klāstu. Bieži tie ir analogi preču namiem. Arī šādi veikali orientējas un ejošu, ātri apgrozāmu preci.
- Tirdzniecības nami – ir līdzīgi preču namiem, taču lielākoties tie aprobežojas ar noteikta preču klāsta piedāvājumu, piemēram, mēbeles, apģērbi.

#### Pēc apkalpošanas līmeņa:<sup>20</sup>

- Pašapkalpošanās uzņēmumi – uzņēmumu pakalpojumus izmanto pērkot ikdienas patēriņa preces.
- Uzņēmumi ar brīvu preču izvēli – ir pārdevēji – konsultanti, kuri pēc klienta vajadzības var sniegt nepieciešamu informāciju par preci.
- Tirdzniecības uzņēmums ar ierobežotu apkalpošanu – personāls nodrošina pircējam augstāku apkalpošanas līmeni, jo tāda veida veikalos tiek pārdotas

---

<sup>19</sup>Козерод, Л.А Экономика торгового предприятия : учеб. пособие. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2012. - 53 с.

<sup>20</sup>Кумок С.И. Искусство торговать. Москва: Изд-во: «Московское Финансовое Объединение», 1995. - 65 стр.

iepriekšējās izvēles preces, līdz ar to pircējām ir nepieciešams vairāk informācijas par tiem.

- Tirdzniecības uzņēmums ar pilnīgu apkalpošanu – galvenokārt īpaša pieprasījuma produkti, lielveikalos ir pārdēvēji, kuri ir gatavi un vēlās palīdzēt pircējam visos posmos: sākot no preces meklēšanas līdz to salīdzināšanai un izvēlei.

#### Pēc mazumtirdzniecības pozicionēšanas stratēģijas:<sup>21</sup>

- Bloomingdale's – veikali ar plašu preču klāstu un lielu pievienoto vērtību. Liela uzmanība tiek pievērsta produktu kvalitātei, klient apkalpošanai, ka arī veikala dizainam. rezultātā uzņēmums iegūst lielu peļņu.
- Tiffany – veikali ar šauru preču klāstu un lielu pievienoto vērtību, ar tendenci darboties ar lielu peļņas procentu un mazu apgrozījumu.
- Sunglass Hut – veikali ar šauru preču klāstu un mazu pievienoto vērtību. Pateicoties centralizētai iepirkšanai, tirdzniecības veicināšanai, veikali spēj saglabāt izmaksas un cenas zemā līmenī.
- Wall – Mart – veikali ar plašu preču klāstu un mazu pievienoto vērtību ar tendenci kompensēt zemu peļņas procentu ar lielu apgrozījumu. Veikali uztur cenas zemā līmenī, lai radītu izdevīgu pirkumu veikala tēlu.

Mūsdienās, viena no galvenajām tendencēm pasaules tirgū ir veikalu apvienošana korporatīvos mazumtirdzniecības tīklos, kuros var ietilpst ikviens tirdzniecības uzņēmums, kuru klasificē pēc sortimenta pazīmēm.

Pastāv vairāki korporatīvo tīklu veidi:

- Viena īpašnieka korporatīvais tīkls – divi vai vairāki veikali ar vienādu produktu sortimentu un cenām, produktu iepirkšana notiek centralizēti, kas dod iespēju iepirkt lielu produktu apjomu ar ievērojamām atlaidēm.
- Brīvprātīgs korporatīvais veikalu tīkls – vairumtirgotāja vadībā apvienoti mazumtirdzniecības veikali ar mērķi gūt konkurences priekšrocības. Neskatoties uz to, ka finansēšana un produktu iepirkšana notiek centralizēti, veikali var pieņemt daudzus patstāvīgus lēmumus attiecībā uz mārketingu.
- Mazumtirdzniecības kooperatīvs - neatkarīgu mazumtirgotāju apvienojums ar centralizētu iepirkšanu un kopējām mārketinga komunikācijām, apvienošanās ļauj izturēt konkurenci cenu jomā.

---

<sup>21</sup>Kotlers F. Mārketinga pamati. Tulk.no angl.val Lapsa T. Rīga: Apgāds „Jumava”, 2006. 532. lpp.

- Patērētāju kooperatīvs - patērētājiem piederošs veikalu tīkls, kas apvienojas neapmierinošas apkalpošanas līmeņa un zemas produktu kvalitātes dēļ. Raksturojas ar centralizētu vadību.
- Privilēģiju turētāja (franšīzes) veikalu tīkli - mazumtirgotāju apvienojums, kas darbojas pēc franšīzes līguma.
- Mazumtirdzniecības komplekss – viena īpašnieka vadībā ar daļēju sadales un vadīju funkciju centralizāciju dažādu pēc lieluma, produktu sortimenta un apkalpošanas līmeņa veikalu apvienojums.<sup>22</sup>

Lai būtu pilnīgs priekšstats par mazumtirdzniecības veidiem, būtu lietderīgi apskatīt produktu tirdzniecības veidus ārpus veikaliem. Autore tos piedāvā iedalīt četrās grupās:

- Tiešā pārdošana - preču un pakalpojumu pārdošana patērētājiem to atrašanās vietā, balstoties uz personisku kontaktu. Tiešas pārdošanas pamatā ir produktu pārzināšana un kompetence.
- Tiešais mārketinga – mārketinga aktivitāšu kopums, kas tiek veikts ar mērķi radītu tiešus kontaktus un nodrošinātu produktu realizāciju individuālām personām.
- Tirdzniecības automāti – preču tirdzniecībai pašapkalpošanas iekārtas.
- Pārvietojamie tirdzniecības punkti un kioski; ielu tirdzniecība<sup>23</sup>

Galvenā īpatnība, kas atšķir tiešo pārdošanu no tiešā mārketinga ir tas, ka tiešā mārketingā izmanto dažādas mārketinga aktivitātes, lai radītu un izmantotu tiešus kontaktus ar potenciāliem un esošiem patērētājiem kā indivīdiem.

1.2 tabula

#### Tiešā mārketinga veidi un īpatnības

Tiešā mārketinga veids	Tiešā mārketinga veidu īpatnības
Tirdzniecība pa pastu	Sūtījumos tiek iekļautas vēstules, reklāmas materiāli, bukleti un preču paraugi.
Tirdzniecība pēc kataloga	Tirdzniecība ir saistīta ar daudzveidīgu un piesātinātu produktu sortimentu, efektivitāte ir atkarīga no patērētāju maksātspējas.
Tirdzniecība pa televīziju	Notiek ar tiešas reakcijas reklāmas izmantošanu, ar mērķi panākt tūlītēju patērētāja atbildes reakciju, tirdzniecību pa televīziju kombinē ar telemārketingu un pastu.
Tirdzniecība pēc iepriekšējiem pasūtījumiem	Pircējs, reaģējot uz izvietoti sludinājumu presē, pa radio vai televīzijas pārraidēs, pasūta produktu pa pastu vai telefonu.

<sup>22</sup> Praude V. Mārketinga (teorija un prakse) 2. grāmata, 3. izd. - Rīga: Burtene. 129.-131. lpp.

<sup>23</sup> turpat 134.lpp.

Tiešā mārketinga veids	Tiešā mārketinga veidu īpatnības
Interaktīvā komercija	Mazumtirdzniecība, izmantojot interneta resursus. Ļoti populārs veids, jo būtiski palielina uzņēmuma apgrozījumu, izmantojot mazus kapitālieguldījumus. <sup>24</sup>
Mobilā komercija	Produktu pasūtījums izmantojot mobilos telefonus un planšdatorus. Uzņēmums var samazināt mārketinga izmaksas, kā arī nodrošināt efektīvu komunikāciju ar saviem klientiem.
Tirdzniecība pa elektronisko pastu	Ietver mārketinga komunikācijas ar mērķi iegūt jaunus klientus vai pārliecināt esošos turpināt iegādāties preces vai pakalpojumus.

Datu avots: autora veidota tabula pēc V. Praude grāmatas

Pēc 1.3.tabulas ir redzams, ka starp 10 uzņēmumiem ar maksimālo neto apgrozījumu 2011.gadā, biežāk sastopas pārtikas tirdzniecības uzņēmumi.

1.3 tabula

#### Tirdzniecības uzņēmumi ar lielāku neto apgrozījumu 2011. gadā<sup>25</sup>

N.p. k.	Uzņēmuma nosaukums	Darbības joma	2011.g.neto apgrozījums, tūkst. LVL
1	„RIMI Latvia”, SIA	Pārtikas tirdzniecība	417162
2	„Maxima Latvija” SIA	Pārtikas tirdzniecība	413210
3	Samsung Electronics Baltics, SIA	Sadzīves tehnikas vairumtirdzniecība	142866
4	„Palink”, SIA	Pārtikas tirdzniecība	73551
5	„Sanitex Baltic Distribution”, SIA	Saimniecības preču vairumtirdzniecība	732004
6	„Philips Morris Latvia”, SIA	Tabakas izstrādājumu tirdzniecība	68390
7	„Greis”, SIA	Tabakas izstrādājumu tirdzniecība	55932
8	„SPI Distribution”, SIA	Alkoholisko dzērienu vairumtirdzniecība	54126
9	„Baltic Trade Network”, SIA	Pārtikas tirdzniecība	51099
10	„Elagro”, SIA	Lauksaimniecības produktu uzpirkšana, sagāde un tirdzniecība	49420

Datu avots: Firmas.lv datubāzes informācija

<sup>24</sup> Firmas.lv datu bāze. Pieejams: <http://www.firmas.lv/raksti/post/732>

## 2. MAZUMTIRDZniecības uzņēmuma veiksmīgās darbības priekšnoteikumi un ietekmējošie faktori

### 2.1 Tirdzniecības uzņēmuma AS „Drogas” darbību ietekmējošie faktori

Pēc autores domām, veikals nekad nezaudēs popularitāti. Neskatoties uz to, ka šobrīd ļoti strauji attīstās tirdzniecība ar Internet starpniecību, pircējs, tomēr, ikdienā dod priekšroku parastiem veikaliem, kur viņam ir iespēja pataustīt, apskatīt dažādus produktus un salīdzināt atšķirīgus zīmolus, ka arī saņemt profesionālo konsultāciju, turklāt, apmeklējot noteiktas kategorijas veikalu, ir iespēja demonstrēt piederību noteiktam sociālam statusam.<sup>26</sup>

Lai nepazaudēt esošus un piesaistīt jaunus un potenciālus klientus, kā arī veikt veiksmīgu darbību ir nepieciešams ievērot faktorus, kas ietekme mazumtirdzniecības uzņēmuma darbību. Izpētot vairāku autoru piedāvātus mazumtirdzniecības darbību ietekmējošo faktoru klasifikāciju, autore secināja, ka veiksmīgai mazumtirdzniecības darbībai nepieciešams ņemt vērā mērķtirgus, merčendaizingsa pamatprincipus, veikala atrašanas vietu, darbaspēka pieejamību, kredīta un līzingsa iespējas, kā arī komunikāciju ar pircējiem.

Autore uzskata, ka visprecīzāko faktoru klasifikāciju piedāvā B. Berman (*B.Berman*) un Dž. Evans (*J. R.Evans*) grāmatā „*Retail management: a strategic approach*”. Grāmatas autori piedāvā visus faktorus iedalīt divās lielās grupās: kontrolējami faktori un nekontrolējami faktori. Pirmajā grupā varētu attiecināt tādus faktorus kā uzņēmuma (veikala) atrašanas vieta, uzņēmuma vadība, cenu politika un merčendaizings, komunikācija ar pircējiem. Savukārt nekontrolējami faktori ietver: pircējus un pirktspēju, konkurentus un konkurences līmeni, tehnoloģijas, ekonomisko stāvokli, sezonalitāti, likumdošanu un ierobežojumus. Autori piedāvā visus ietekmējošus faktorus sadalīt 7 lielās grupās: institucionālie, pircēju faktori, veikala atrašanas vieta, darba faktori, merčendaizingsa faktori, cenu politika un virzīšanas faktori (*2.1. att.*).<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup>Kaparkalēja D, Merčendaizingsa un pārdošanas mākslas pamati. Rīga: Rīgas Tirdzniecības tehnikums, 2011. 8. lpp.

<sup>27</sup>Barry Berman, Joel R. Evans. Retail management: a strategic approach – 10th ed.p.cm.– p. 86

#### Institucionālie faktori (*Institutional factors*)

- Īpašuma forma (*Ownership form*)
- Esošie izplatīšanas kanāli (*Existing channels of distribution*)
- Konkurences līmenis (*Level of competition*)
- Tehnoloģiju līmenis (*Level of technology*)
- Valdības ierobežojumi (*Government restrictions*)
- Standartizēta pieeja (*Desirability of a standardized approach*)

#### Pircēju faktori (*Consumer factors*)

- Priekšrocība mazumtirdzniecībā (*Retailing preferences*)
- Dominējošā valoda (*Predominant language*)
- Demogrāfijas faktori (*Population trends*)
- Ienākumu līmenis (*Level of income*)
- Izglītības līmenis (*Level of education*)
- Kultūras vērtības un dzīvesveids (*Cultural values and lifestyle patterns*)

#### Veikala atrašanas vieta (*Store location factors*)

- Vēlamas teritorijas pieejamība (*Availability of desirable areas*)
- Pirkšanas noteikumi (*Purchase terms*)
- Transportlīdzekļu pieejamība (*Level of transportation facilities*)
- Darba laiks (*Hours of operation*)

#### Darba faktori (*Operation factors*)

- Darba spēka pieejamība (*Availability of personnel*)
- Vadības stils (*Appropriate management style*)
- Aprīkojums (*Facilities*)
- Zādzības riski (*Expected pilferage rates*)

#### Merčendaizinga faktori (*merchandising factors*)

- Sortimentu dziļums (*Depth of assortment*)
- Tirdzniecības veicināšanas faktoru kvalitāte (*Merchandise quality*)
- Inovāciju līmenis (*Level of innovativeness*)
- Pircēju pieejamība (*Availability of suppliers*)
- Krājumu vadība (*Inventory control*)

#### Cenu politika (*Pricing factors*)

- Cenu līmenis (*Level*)
- Pirkuma nosacījumi (*Typical purchase terms*)

#### Virzīšanas faktori (*Image and promotion factors*)

- Veikala gaisotne (*Store atmosphere*)
- Iekšējais izvietojums (*Interior layout and displays*)
- Reklāmas ziņojumi (*Advertising*)
- Tiešā pārdošana (*Personal selling*)

### 2.1 att. Tirdzniecības uzņēmuma darbības ietekmējoši faktori

Avots: autora veidotais attēls izmantojot „Retail management: a strategic approach” grāmatu

Darba autore piedāvā pilnveidot šo klasifikāciju, papildināt un citādāk sistematizēt augstākminētus faktorus ar mērķi izstrādāt bakalaura darbā apskatīta uzņēmuma specifikai vispiemērotāko klasifikāciju.

Autore, klasificējot faktorus izdalīja 6 lielas grupas:

- „Drogas” veikalu darbību ietekmējoši tirgus faktori;
- likumdošanas ietekme uz tirdzniecības uzņēmumu;
- uzņēmuma stratēģijas izvēle un personālvadība;
- merčendaizings un veikala atrašanas vieta un kā galvenie pārdošanas veicināšanas instrumenti;
- loģistikas nozīme tirdzniecības uzņēmuma darbībā;
- Latvijā ražotas un no citām valstīm ievestas produkcijas īpatsvars kopējā „Drogas” sortimentā.

2.2 att. attēlotas veikalu darbību ietekmējošu faktoru grupas tiek izvietotas patvaļīgā secībā, jo visu faktoru ietekme un ievērošana svarīga veikala veiksmīgai funkcionēšanai. Autore piedāvā novirzīties no pieņemtiem standartiem un izcelt likumdošanu un loģistiku kā atsevišķas faktoru grupas, ar mērķi sadalīt tos vairākās apakšpunktos, kas prasa detalizētāku aprakstīšanu.

<p>"Drogas" veikalu darbību ietekmējošie tirgus faktori</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurences priekšrocības</li> <li>• Iedzīvotāju skaits un to struktūra</li> <li>• Iedzīvotāju ienākumu līmenis</li> <li>• Darbaspēka pieejamība</li> <li>• Pircēji un to rīcību ietekmējoši faktori</li> </ul>
<p>Likumdošanas ietekme uz tirdzniecības uzņēmuma darbību</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzņēmuma darbību reglamentējoši likumi un institūcijas</li> <li>• Nodokļu sistēma</li> </ul>
<p>Uzņēmuma stratēģijas izvēle un personālvadība</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratēģijas izvēle</li> <li>• Veikalu tīklu vadīšana</li> <li>• Personāla apmācība un motivācija</li> <li>• Darba drošība un ergonomikas standarti</li> </ul>
<p>Merčendaizings un veikala atrašanas vieta kā galvenie pārdošanas veicināšanas instrumenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cenu un atlaizņu politika</li> <li>• Veikala atrašanas vieta</li> <li>• Preču sortiments</li> <li>• Tirdzniecības zāles iekšējais iekārtojums un pārvietošanas ērtība</li> <li>• Preces virzīšana un reklāmas ziņojumi</li> </ul>
<p>Loģistikas nozīme tirdzniecības uzņēmuma darbībā</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krājumu vadība</li> <li>• Esošie izplatīšanas kanāli</li> </ul>
<p>Latvijā ražotas un no citām valstīm ievestas produkcijas īpatsvars kopējā „Drogas” sortimentā</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Latvijā ražotas preces un to pieejamība "Drogas" veikalos</li> <li>• Importētas produkcijas īpatsvars kopējā AS "Drogas" sortimentā</li> </ul>

2.2 att. „Drogas” veikalu darbību ietekmējošie faktori

Avots: autora veidotais attēls

## 2.2 „Drogas” veikalu darbību ietekmējošie tirgus faktori

Autore piedāvā šīs apakšnodaļas ietvaros apskatīt AS „Drogas” konkurences priekšrocības, pircēju pieejamību un to rīcību ietekmējošus faktorus, kā arī iedzīvotāju skaitu un ienākumu līmeni.

Sakarā ar to, ka 2004. gadā AS „Drogas” pievienojās viena no pasaulē lielākā konglomerāta Honkongas kompānijas Hutchison Wampoa Limited mazumtirdzniecības un ražošanas grupai A.S. Watson Group,<sup>28</sup> AS „Drogas” kļuvis konkurētspējīgs Latvijas tirgū, piesaistot ārvalstu investīcijas. Par AS „Drogas” konkurentu var uzskatīt jebkuru mazumtirdzniecības uzņēmumu, kas piedāvā līdzīgu produktu klāstu. Uz doto brīdi par galveniem konkurentiem var uzskatīt veikalu tīklus „Kolonna” un „Douglas”, kas darbojas tāpat kā visi AS „Drogas” veikali health&beauty segmentā, kā arī veikalus „Rimi”, „Maxima”, „Elvi ” un „IKI”, kas regulāri veido akcijas, bieži piedāvājot cenas zemāk, nekā spēj piedāvāt AS „Drogas” veikali. Papildus veikalu tīkliem, par konkurentiem var uzskatīt aptieku tīklus, jo pēdējo gadu laikā paplašinājies AS „Drogas” vitamīnu, uztura bagātinātāju sortiments.

Mūsdienās, veikali, kas strādā health&beauty segmentā piedāvā daudzveidīgu preču sortimentu, atšķirās tikai sortimenta piesātinātība un dažādība. Līdz ar to, lai maksimāli atšķirties no konkurentu uzņēmumiem, AS „Drogas” liek uzsvaru uz personāla apmācību, klientu apkalpošanas kvalitāti un piedāvā pircējiem tādus ikdiena panteriņas produktus, kuri nav pieejami nekur citur Latvijas teritorijā. Šie produkti sastāda lielu daļu no veikalos piedāvātajām precēm un lai pircējs var uzreiz atpazīt ir atzīmētās ar speciālo cenu zīmi „Tikai Drogās!”. „Tikai Drogās!” produkti galvenokārt ir pieejami par zemāku cenu, nekā pārējie veikalā piedāvātie produkti, tas ir izskaidrojams ar to, ka AS „Drogas” pārstāvji paši atlasā un piegādā produktus, kas ļauj samazināt izmaksas un piedāvāt „Tikai Drogas” ekskluzīvo preci par pieejamo cenu. Sakarā ar to, ka uzņēmuma pārstāvji paši piedalās produktu atlasē, tie garantē ekskluzīvo produktu kvalitāti. Daudzu produktu kvalitāti apliecina Vācijas neatkarīgo ekspertīžu kompānijas „ÖKO-TEST” uzlīmes. Pēc aptaujas rezultātiem ir secināts, ka tieši „ÖKO-TEST” vērtējumam vācieši uzticas visvairāk, „ÖKO-TEST” vērtē plašu produktu klāstu – no automašīnām līdz vitamīniem un pārtikai, ik mēnesi salīdzina kvalitāti 1000 dažādiem produktiem.<sup>29</sup>

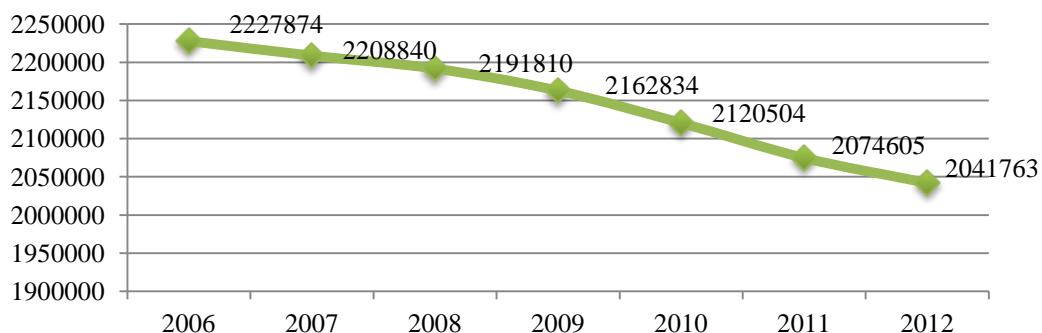
<sup>28</sup> AS „Drogas” mājas lapa. Pieejams: <http://www.drogas.lv/lat/par-mums/vesture>

<sup>29</sup> Uzņēmuma AS „Drogas” nepublicētie materiāli

### Iedzīvotāju skaits un struktūra

Autore uzskata, ka pircēju pieejamības noteikšanai būtu lietderīgi izanalizēt iedzīvotāju skaitu un to izmaiņas struktūru, kas tieši ietekmē esošo un potenciālu klientu skaitu.

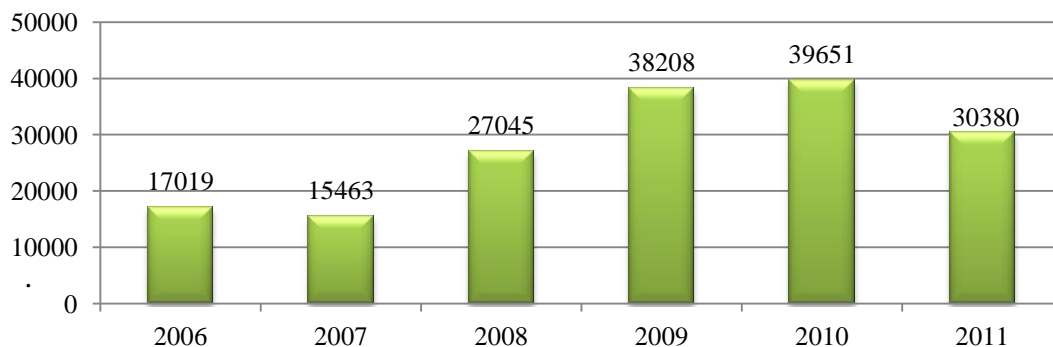
2.3. att. ir redzams, ka ar katru gadu ļoti strauji samazinās pastāvīgo iedzīvotāju skaits.



2.3 att. Pastāvīgo iedzīvotāju skaita izmaiņas

Datu avots: autora veidotais attēls, izmantojot LR Centrālās statistikas pārvaldes datus<sup>30</sup>

Vislielākais iedzīvotāju skaita samazinājums ir vērojams 2010.gadā, šī gada laikā iedzīvotāju skaits samazinājies par 45899 cilvēkiem, tik liels samazinājums ir izskaidrojams ar augstu ilgtermiņa migrācijas līmeni (2.4.att.).



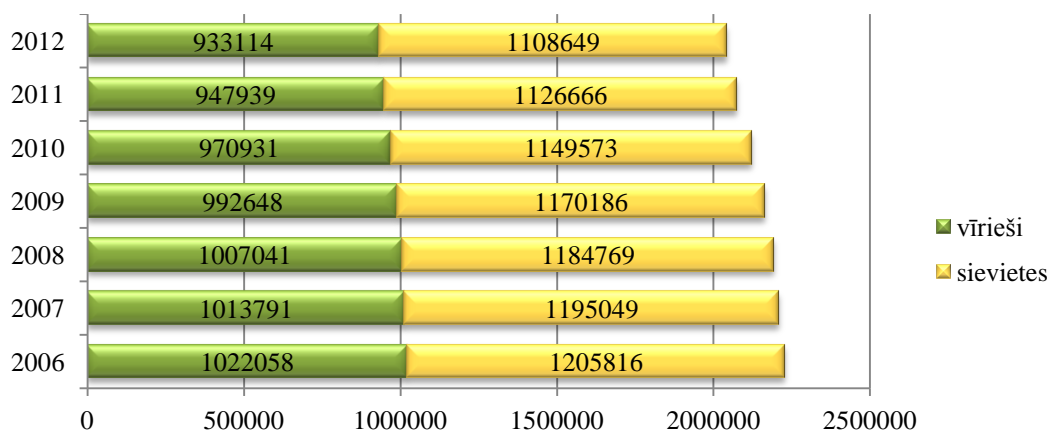
2.4 att. Iedzīvotāju ilgtermiņa migrācijas radītāji

Datu avots: autora veidotais attēls, izmantojot LR Centrālās statistikas pārvaldes datus<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Iedzīvotāji un sociālie procesi: Pārreķināti dati pēc 2011.gada tautas skaitīšanas rezultātiem. Centrālās statistikas pārvaldes datubāze. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>

<sup>31</sup> Iedzīvotāji un sociālie procesi: iedzīvotāju ilgtermiņa migrācija. Centrālās statistikas pārvaldes datubāze. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>

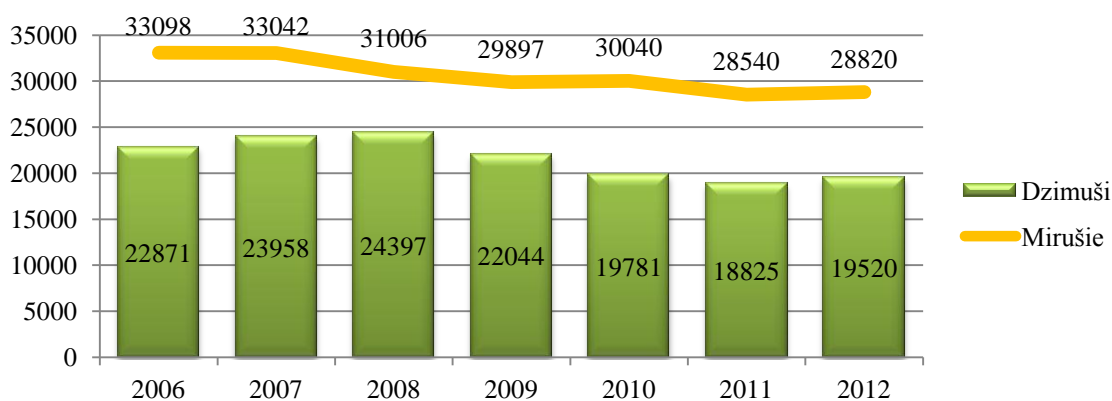
2.5. att. dati liecina, ka iedzīvotāju struktūra kopš 2006.gada tik būtiski nemainās, kopumā no 2006.gada pastāvīgo iedzīvotāju skaits samazinājies par 88944 vīriešiem un 97167 sievietēm, ar tendenci palielināties no 2007.-2010.gadam.



2.5 att. Iedzīvotāju struktūras izmaiņas

Datu avots: autora veidotais attēls, izmantojot LR Centrālās statistikas pārvaldes datus<sup>32</sup>

Ir redzams, ka Latvijas iedzīvotāju skaits ar katru gadu samazinās – pie vainas ir gan emigrācija, gan tas, ka iedzīvotāju dabīgais pieaugums Latvijā vairāku gadu garumā ir negatīvs. Statistikas dati liecina, ka 2010.gadā ir lielākā starpība starp dzimušo un mirušo cilvēku skaitu (2.6.att).



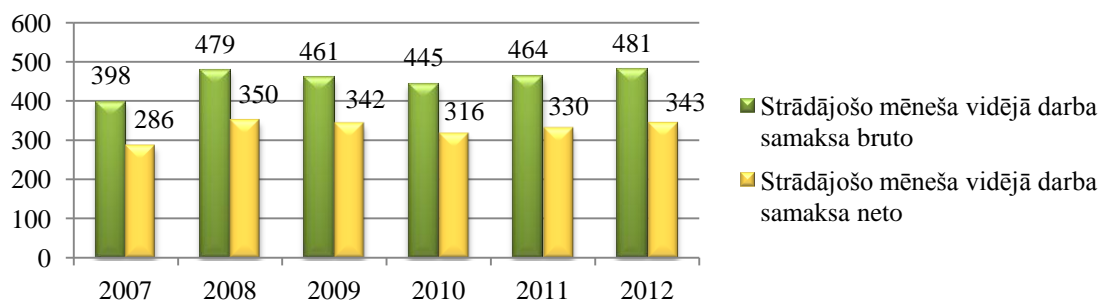
2.6 att. Mirušo un dzimušo cilvēku skaits

Datu avots: autora veidotais attēls, izmantojot LR Centrālās statistikas pārvaldes datus<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Iedzīvotāji un sociālie procesi: pastāvīgo iedzīvotāju skaits pēc dzimuma gada sākumā. Centrālās statistikas pārvaldes datubāze. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>

<sup>33</sup> Iedzīvotāji un sociālie procesi. Centrālās statistikas pārvaldes datubāze. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>

Lai noteiktu pircēju pieejamību būtu lietderīgi apskatīt iedzīvotāju vidēju naudas ieņēmumu līmeni. Statistikas dati liecina, ka sākot ar 2008.gadu, iestājoties ekonomiskai krīzei, cilvēku vidēji mēneša ienākumi, gan pirms, gan pēc nodokļu nomaksas, saka samazināties, taču pēc 2010.gada situācija stabilizējās, ka rezultātā saka augt iedzīvotāju darba samaksa (2.7. att.). Pozitīvas izmaiņas, labvēlīgi ietekmēs mazumtirdzniecības apgrozījuma apjomus.



2.7 att. Strādājošo mēneša vidējā darba samaksa

Datu avots: autora veidotais attēls, izmantojot LR Centrālās statistikas pārvaldes datu<sup>34</sup>

Pēc ASV zinātnieku pētījumiem, ir noteikts aptuvenas sekmīgas uzņēmējdarbības norisei nepieciešamais iedzīvotāju skaits uz vienu uzņēmumu (2.1. tabula).

2.1 tabula

**Aptuvenais sekmīgais uzņēmējdarbības norisei nepieciešamais iedzīvotāju skaits uz vienu uzņēmumu<sup>35</sup>**

Uzņēmējdarbības veids	Cilvēku skaits
Skaistumkopšanas salons	800-1800
Datoru veikali	1800-3000
Ziedu veikali	3000-4500
Mēbeļu veikali	4500-6000
Juvelierizstrādājumu veikali	4000-5500
Saimniecības preču veikali	7000-12000
Vīriešu apģērbu veikali	6500-12000
Sieviešu galantērijas veikali	2500-4000
Aptiekas	2500-4000
Foto preču veikali	8000-12000
Apavu veikali	4000-5000
Sporta preču veikali	5000-7000
Galantērijas un cepuru veikali	3000-5000
Videonoma	5000-7000

Avots: autora veidota tabula izmantojot J. Ē. Niedrīša grāmatu „Mārketings”

<sup>34</sup> Iedzīvotāji un sociālie procesi: Strādājošo mēneša vidējā darba samaksa pa darbības veidiem. Centrālās statistikas pārvaldes datubāze. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>

<sup>35</sup> Niedrītis J.Ē. Mārketings. Rīga: Biznesa augstskola „Turība”, 2009. 16. lpp.

2.1.tabulas minēti dati ir apkopoti 2001. gadā un sakarā ar to, ka šiem datiem jau ir vairāk nekā 10 gadi un dati tika pētīti ņemot vērā ASV tirgus īpatnības, autore uzskata, ka dati nav pielietojami Latvijas uzņēmumiem un patērētājiem, par to liecina virkne faktoru: atšķirās iedzīvotāju ienākumu līmenis un pirktspēja, cilvēku vajadzības, atšķirīgas kultūras un vēsturiski izveidotas tradīcijas utt. Līdz ar to būtu lietderīgi arī Latvijā veikt tāda veida pētījumus, ņemot vērā datus, kas attēlo tieši pētāma gada situāciju.

Pircēju pieejamība uzņēmumam nodrošinās attīstību, peļņas pieaugumu un ļauj būt konkurētspējīgām tirgū, līdz ar to, uzņēmuma vadībai nepieciešams izstrādāt efektīvu uzņēmuma klientu vadības procesu. J. Smirnova un Z. Sundukova rakstā „Vairumtirdzniecības uzņēmumu konkurētspējas nodrošināšana Latvijā” maksimāli precīzi attēlo klientu vadības procesu vairumtirdzniecības un ražošanas uzņēmumos, savukārt darba autore, izmantojot grāmatā piedāvāto shēmu, izstrādāja klientu vadības procesu, kas precīzāk parada klientu vadīšanas procesu tieši mazumtirdzniecības uzņēmumos (veikalos).<sup>36</sup>

Produkta kvalitātes nodrošināšana	Klientu apkalpošana	Komunikācija ar klientu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klientu apmierinātības līmeņa celšana</li> <li>• Uzticamu izplātītāju izvēle</li> <li>• Produkta kvalitātes kontrole</li> <li>• Pārdodama produkta defekta savlaicīga novēršana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klientu prasībām piemērotā produkta piedāvāšana</li> <li>• Kvalitatīvu un efektīvu konsultāciju skaita palielināšana</li> <li>• Klientu skaita samazināšanas novēršana</li> <li>• Konsultāciju līmeņa celšana</li> <li>• Apkalpošanas kvalitātes pilnveidošana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzņēmuma tēla veidošana</li> <li>• Klientu vēlmju noteikšana</li> <li>• Apkalpošana pēc pirkuma iegādes</li> </ul>

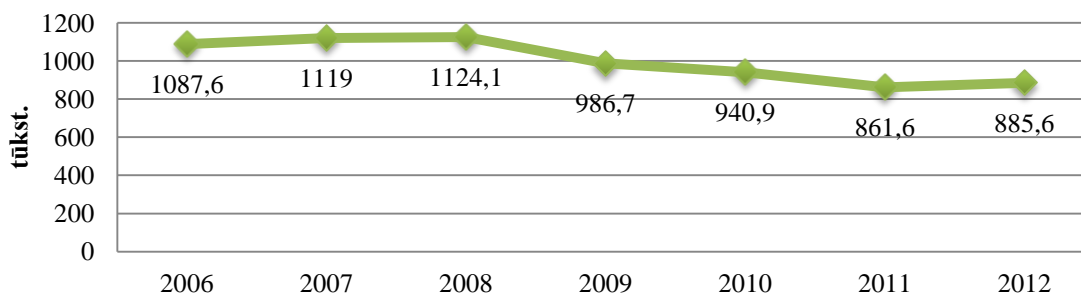
### 2.8 att. Klientu vadības process

Avots: autora veidotais attēls izmantojot „Vairumtirdzniecības uzņēmumu konkurētspējas nodrošināšana Latvijā” raksta informāciju

<sup>36</sup> Smirnova J., Sundukova Z. Vairumtirdzniecības uzņēmumu konkurētspējas nodrošināšana Latvijā. Ekonomiskie pētījumi uzņēmējdarbībā, 10.sēj. Rīga: RTU, 2012., 129.lpp.

## Darbaspēka pieejamība

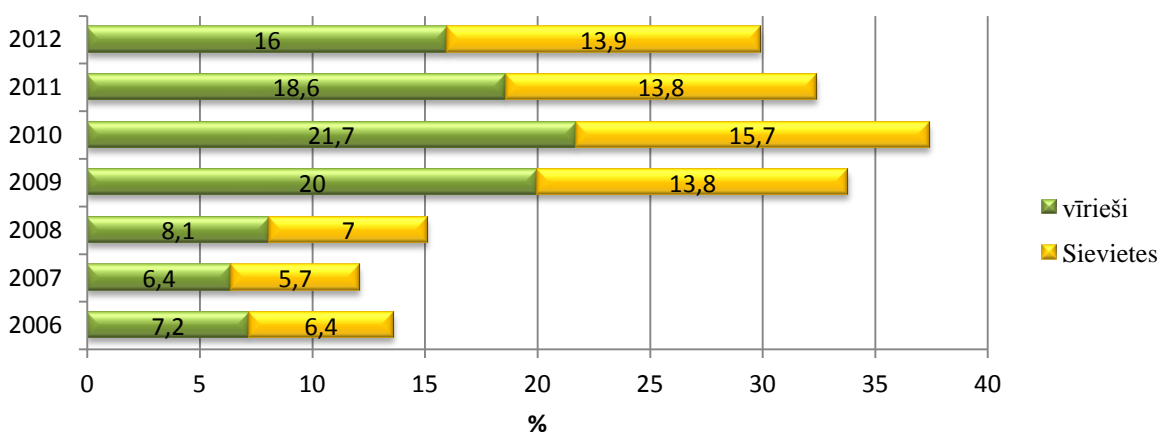
Statistikas dati liecina, ka nodarbināto iedzīvotāju skaits saka strauji samazināties, iestājoties ekonomiskai krīzei 2008.gadā un laikā periodā no 2008.gada līdz 2011.gadam nodarbināto skaits samazinājies par 262,5 tūkst. darbinieku. Savukārt sākot ar 2011.gadu pakāpeniski saka uzlaboties situācija darba tirgū: nodarbināto skaits 2012.gadā palielinājās par 2,7%, salīdzinājumā ar 2011.gadu (2.9.att.).



2.9 att. Nodarbināto iedzīvotāju skaits

Datu avots: autora veidotais attēls, izmantojot LR Centrālās statistikas pārvaldes datu<sup>37</sup>

Pēc 2.10. att. attēlotiem datiem ir redzams, ka darba meklētāju īpatsvars ekonomiski aktīvo iedzīvotāju kopskaitā saka samazināties sākot no 2010.gada un 2012.gadā sasniedzot 29,9% .



2.10 att. Darba meklētāju īpatsvars ekonomiski aktīvo iedzīvotāju kopskaitā, %

Datu avots: autora veidotais attēls, izmantojot LR Centrālās statistikas pārvaldes datu<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Iedzīvotāji un sociālie procesi: Nodarbinātība un bezdarbs. Centrālās statistikas pārvaldes datubāze. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>

<sup>38</sup> turpat

Sakarā ar to, ka „Drogas” veikalos strādā galvenokārt sievietes un 2012.gadā darba meklētāju īpatsvars ekonomiski aktīvo iedzīvotāju kopskaitā sievietes starpā sastādīja 13,9 %, var secināt, ka „Drogas” veikaliem nebūs lielas problēmas atrast darbiniekus, protams, lai piesaistīt darbiniekus ir jāievēro virkni faktorus, tādus kā darba alga un piemaksas, darba apstākļi un nosacījumi utt.

### Pircēji un to rīcību ietekmējoši faktori

Uzņēmumu vairākums pievērš lielāku uzmanību tirgus daļai, nevis patērētāju apmierinātībai, tā ir liela kļūda. Tirdzniecības uzņēmuma vadībai ir jāatceras - ja patērētāju apmierinātība sāk samazināties, tas novedīs pie tirgus daļas samazināšanas. Līdz ar to, uzņēmumiem ir jāpārtrauga un jāuzlabo patērētāju apmierinātības līmenis, jo augstāka tā ir, jo augstāks patērētāju saglabāšanas radītājs. Pēc veiktām pētījumiem ir zināms, ka:

1. Jaunu patērētāju iegūšana var maksāt 5-10 reizes vairāk nekā izmaksas, kas nepieciešamas esošo patērētāju apmierināšanai un saglabāšanai
2. Vidusmēra uzņēmums katru gadu zaudē 10-30 % patērētāju
3. Par 5% samazināts zaudēto patērētāju skaits katru gadu var palielināt peļņu par 25-85%, atkarībā no nozares
4. Patērētāju peļņas radītāji saglabāta patērētāja dzīves laikā parasti palielinās.<sup>39</sup>

Pircēju pirkuma nodomus un lēmuma pieņemšanu par pirkumu ietekmē virkne faktoru, kurus var sadalīt pa grupām:<sup>40</sup>

1. Ekonomiskie vēsturiskie un kultūras vides faktori: mājsaimniecību ienākumu līmenis, bezdarbs, cenas, dzīves stils, patēriņa tradīcijas u.c.
2. Demogrāfiskie radītāji
3. Individīda personības īpašības: vecums, dzimums, ienākumi, maksātspēja, zināšanas, rakstura tips
4. Sociālās normas: piederība sociālam slānim un grupai, statuss sabiedrībā
5. Situatīvie faktori: iepirkšanās vide, mārketinga virzītājspēki, informācijas un alternatīvu pieejamība u.c.

Darba autore piekrīt literatūrā paustam viedoklim, ka pircēji ir viens no svarīgākiem uzņēmuma veiksmīgas funkcionēšanas resursiem, jo tieši no klienta ir atkarīgs uzņēmums, tā

<sup>39</sup>F.Kotlers Mārketinga pamati. Tulk.no angl.val Lapsa T. Rīga: Apgāds „Jumava”, 2006. 61. lpp.

<sup>40</sup> Skrūzkalne I. Mārketinga virzītājspēku ietekmes uz patērētāju uzvedību modelēšana. Atrās aprites produktu kategorijas piemērs: promocijas darbs. LU Ekonomikas un vadības fakultāte. Rīga: Latvijas Universitāte, 2008. 26.lpp.

panākumi un sasniegti mērķi, pircēju apkalpošana ir ļoti svarīgs faktors klientu saglabāšanā un konkurētspējas paaugstināšanā.

Pircēju prasības pēc laipnas apkalpošanas un profesionālās konsultācijas vērojami aug, ar mērķi parādīt, pircējiem, ka uzņēmums reaģē uz viņu vajadzībām, 2011. gadā septembrī tika mainītas pārdēvēju amatu nosaukumi, „pārdevējs - kasieris” vietā tika ievēsts nosaukums „pārdevējs - konsultants”. Amata nosaukuma maiņa precīzāk atspoguļo amata pienākumus, jo jau amata nosaukumā ir ietverta konsultācijas sniegšana pircējiem, tas paaugstina prestižu un uzņēmuma vērtību, kā arī ceļ pircēju uzticību uzņēmumam. Ir zināms, ka AS „Drogas” augsti vērtē savus klientus, atrodāties veikalos, ir redzams, ka liela uzmanība no vadības puses, tiek pievērsta personāla apmācībai klientu apkalpošanas jomā. Darbinieku uzdevums - būt maksimāli laipniem pret klientu no pirmā kontakta - satikšanās brīža, līdz ar to darbinieki sasveicinās ar pircējiem, piedāvā palīdzību un sniedz konsultācijas.

### 2.3 Likumdošanas ietekme uz tirdzniecības uzņēmuma darbību

#### Uzņēmuma darbību reglamentējoši likumi un institūcijas

AS „Drogas” darbību reglamentē virkne likumdošanas aktu. Svarīgākie no tiem ir:

- „*Komerclikums*” (stājas spēkā 01.01.2002.). Likumā tiek aprakstīti komercdarbības veikšanas noteikumi.
- *Likums „Par grāmatvedību”* (stājas spēkā 01.01.1993.). Likums attiecas uz visam juridiskajām un fiziskajām personām, kas veic saimniecisko darbību. Uzņēmuma pienākums ir kārtot grāmatvedību, kur tiek atspoguļoti visi uzņēmuma saimnieciskie darījumi. Grāmatvedību kārtot izskatāmi, precīzi, savlaicīgi, lai grāmatvedības jautājumos kvalificēta trešā persona varētu gūt patiesu un skaidru priekšstatu par uzņēmuma finansiālo stāvokli bilances datumā, tā darbības rezultātiem, naudas plūsmu noteiktā laikposmā, kā arī konstatēt katra saimnieciskā darījuma sākumu un izsekot tā norisei. Par grāmatvedības kārtošānu un visu saimnieciskos darījumus apliecinošo dokumentu oriģinālu, kopiju un datu attēlu saglabāšanu ir atbildīgs uzņēmuma vadītājs, AS „Drogas” gadījumā – valde.<sup>41</sup>
- *Likums „Par tabakas izstrādājumu realizācijas, reklāmas un lietošanas ierobežošanu”* (stājas spēkā 21.01.1997.). Sakarā ar to, ka „Drogas” veikalos kases zonās tiek pārdotas tabakas izstrādājumi, uzņēmuma īpašniekiem stingri jāievēro šī likuma 7.pantu –

<sup>41</sup> Latvijas Republikas likums Par grāmatvedību. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=66460>

Aizliegts pārdot tabakas izstrādājumus personām, kuras ir jaunākas par 18 gadiem, kā arī iesaistīt tabakas izstrādājumu produktu realizēšanā nepilngadīgas personas. Tirdzniecības vietās ir izvietotas aizlieguma zīmes un uzraksti, kas brīdina, ka tabakas izstrādājumu lietošana nopietni kaitē cilvēka veselībai.<sup>42</sup>

- *Par nodokļiem un nodevām* (stājas spēkā 01.04.1995.) Likums nosaka nodokļu un nodevu veidus un reglamentē to noteikšanas kārtību, iekasēšanu un piedziņu, nodokļu un nodevu maksātāju un administrācijas tiesības, pienākumus un atbildību, nodokļu maksātāju reģistrācijas kārtību, kā arī nodokļu un nodevu jautājumos pieņemto lēmumu apstrīdēšanas un pārsūdzēšanas kārtību. Likums attiecas uz visiem nodokļiem, ja konkrētā nodokļa likums neparedz citu, konkrētā nodokļa specifikai atbilstošu kārtību, kura nedrīkst būt pretrunā ar šo likumu.
- *Reklāmas likums* (stājas spēkā 24.01.2000.). Sakarā ar to, ka AS „Drogas” plaši izmanto masu medijas akciju un jauno preču reklamēšanai, uzņēmuma īpašnieki stingri ievēro šo likumu, kas reglamentē reklāmas izgatavošanu un izplatīšanu, noteic reklāmas izgatavošanā un izplatīšanā iesaistīto personu tiesības, pienākumus un atbildību.<sup>43</sup>
- *Negodīgas komercprakses aizlieguma likums* (stājas spēkā ar 26.10.2012). Šī likuma mērķis ir nodrošināt patērētāju tiesību un ekonomisko interešu aizsardzību, aizliedzot komercprakses īstenotājiem izmantot negodīgu komercpraksi attiecībā pret patērētājiem.<sup>44</sup>
- *Patērētāju tiesību aizsardzības likums* (stājas spēkā 15.04.1999.). Patērētājam jādod iespēja pilnībā realizēt savu izvēli un gribu, iegādājoties tieši tādu preci, kādu patērētājs vēlas, līdz ar to, pārdevēja pienākums ir respektēt šo gribu. Turklāt, likums nosaka, ka piedāvājot, pārdodot preci vai pakalpojumu, aizliegta atšķirīga attieksme patērētāja dzimuma, rases, etniskās piederības vai invaliditātes dēļ.<sup>45</sup>
- *Pārtikas aprites uzraudzības likums* (stājas spēkā 20.03.1998.). Neskatoties uz to, ka visi „Drogas” veikali ir saistīti ar skaistumkopšanas un saimniecības preču realizēšanu, veikalu sortiments paredz uztura bagātinātājus un vitamīnus, kases zonās tiek pārdoti saldumi, līdz ar to, uzņēmums pakļaujas šim likumam ar mērķi nodrošināt kvalitatīvas un cilvēka veselībai, dzīvībai un videi nekaitīgas pārtikas apriti, novērst risku, veicinot tirdzniecību un aizsargājot patērētāju intereses. Ievērojot šo likumu, veikala darbinieki

---

<sup>42</sup>Latvijas Republikas likums „Par tabakas izstrādājumu realizācijas, reklāmas un lietošanas ierobežošanu. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=41774>

<sup>43</sup>Latvijas Republikas Reklāmas likums. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=163>

<sup>44</sup>Latvijas Republikas Negodīgas komercprakses aizlieguma likums <http://www.likumi.lv/doc.php?id=167759>

<sup>45</sup>Latvijas Republikas Patērētāju tiesību aizsardzības likums <http://www.likumi.lv/doc.php?id=23309>

regulāri, katru mēnesi pārbauda derīguma termiņus, laikus noņem pārdošanai neatbilstošus produktus.<sup>46</sup>

- *Darba likums* (stājas spēkā 01.06.2002.). Likums regulē darba tiesiskās attiecības, saistošs visiem darba devējiem un darbiniekiem, ja viņu savstarpējās tiesiskās attiecības dibinātas uz darba līguma pamata. Šobrīd papildus šim likumam, darba tiesiskās attiecības regulē Latvijas Republikas Satversme, Latvijai saistošās starptautisko tiesību normas, darba koplīgums un darba kārtības noteikumi.<sup>47</sup>
- *Likums "Par valsts sociālo apdrošināšanu"* (stājas spēkā 01.01.1998.). Šis likums nosaka valsts sociālās apdrošināšanas vispārīgos principus, regulē tās finansiālo un organizatorisko struktūru, tai obligāti ir pakļauti visi 15 gadu vecumu sasniegušie darba ņēmēji. Valsts sociālās apdrošināšanas mērķis ir apdrošināt personas pret risku zaudēt darba ienākumu sakarā ar sociāli apdrošinātās personas slimību, invaliditāti, maternitāti, bezdarbu, vecumu, nelaimes gadījumu darbā vai saslimšanu ar arodslimību, bērna kopšanu, kā arī papildu izdevumiem sakarā ar nāvi.<sup>48</sup>

Darbu reglamentējošas valsts institūcijas:

- *Valsts ieņēmumu dienests (VID)* - finanšu ministra padotībā esoša tiešās pārvaldes iestāde. VID nodrošina nodokļu maksājumu un nodokļu maksātāju uzskaiti, valsts nodokļu, nodevu un citu valsts noteikto obligāto maksājumu iekasēšanu Latvijas Republikas teritorijā, kā arī iekasē nodokļus, nodevas un citus obligātos maksājumus Eiropas Savienības budžetam, īsteno muitas politiku un kārto muitas lietas.<sup>49</sup>
- *Valsts Darba Inspekcija* - Labklājības ministrijas pārraudzībā esoša tiešās pārvaldes iestāde, galvenā funkcija ir valsts uzraudzības un kontroles īstenošana darba tiesisko attiecību un darba aizsardzības jomā.<sup>50</sup>
- *Pārtikas un veterinārais dienests* - strādā pie pārtikas drošības garantēšanas, aizsarga patērētāja tiesības uz drošu un nekaitīgu pārtiku, kā arī nodrošina darbinieku higiēnas normu, paškontroles prasības.

Papildus valsts likumiem un noteikumiem, AS „Drogas” veikalu darbību reglamentē uzņēmuma vadības izstrādātais normatīvs dokuments „Darba kārtības noteikumi”. Šis dokuments nodrošina darba disciplīnu, racionālu darba laika izmantošanu, augstu darba

<sup>46</sup> Latvijas Republikas Pārtikas aprites uzraudzības likums <http://www.likumi.lv/doc.php?id=47184>

<sup>47</sup> Latvijas Republikas Darba likums. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=26019>

<sup>48</sup> Latvijas Republikas likums "Par valsts sociālo apdrošināšanu". Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=45466>

<sup>49</sup> Latvijas Republikas likums „Par Valsts ieņēmumu dienestu”. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=59902>

<sup>50</sup> Valsts Darba Inspekcijas mājas lapa. Pieejams: <http://www.vdi.gov.lv/lv/par-mums/valsts-darba-inspekcija/>

kvalitāti, ka arī regulē darba ņēmēja un darba devēja tiesiskās attiecības. „Darba kartības noteikumi” ir pieejami katram darbiniekam un atrodas visos „Drogas” veikalos.

### Nodokļu sistēma

Latvijā nodokli pilda trīs galvenās funkcijas: fiskālā, kas ļauj papildināt valsts budžetu, stimulējošā – attīsta to, kas ir nepieciešams valstij un sadales – naudas līdzekļi no viena cilvēka pāriet citu cilvēku rīcībā.

Latvijā nodokļu politika izpilda četrus mērķus:

- 1) ieņēmumi valsts un pašvaldību funkciju finansēšanai;
- 2) nodokļu likmju stabilitāte un prognozējamība;
- 3) tautsaimniecības konkurētspēja;
- 4) sociālais taisnīgums nodokļu sistēmā.<sup>51</sup>

AS „Drogas” veikalu darbība ir apliekama ar vairākiem nodokļiem:

*Uzņēmuma ienākuma nodoklis* – nodokli maksā komercsabiedrības, kooperatīvās sabiedrības, no valsts budžeta vai pašvaldību budžetiem finansētas institūcijas, Ārvalstu komercsabiedrības, fiziskās personas, kā arī nerezidentu pastāvīgās pārstāvniecības. Par nodokļa objektu uzskata uzņēmumu gada pārskata peļņas vai zaudējumu aprēķinā uzrādītais peļņas vai zaudējumu apjoms, kas ir koriģēts atbilstoši likumam "Par uzņēmumu ienākuma nodokli".<sup>52</sup>

*Pievienotās vērtības nodoklis* - patēriņa nodoklis, kas tiek iekļauts preces vai pakalpojuma cenā, un to samaksā preces vai pakalpojuma gala patērētājs. Šobrīd PVN standartlikme Latvijā ir 21%.

*Akcīzes nodoklis* – par nodokļa objektiem tiek uzskatītas kafija, bezalkoholiskie un alkoholiskie dzērieni, tabakas izstrādājumi, naftas produkti, dabas gāze. Nodoklis ierobežo to preču patēriņu, kas ir kaitīgas apkārtējai videi un cilvēkiem, kā arī dot valstij ieņēmumus, apliekot ar papildus patēriņa nodokli preces, kas neskar maznodrošinātos un nav pirmās nepieciešamības preces.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Nodokļu politika. LR Finanšu ministrijas mājas lapa. Pieejams: [http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/nodoklu\\_politika/](http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/nodoklu_politika/)

<sup>52</sup> Uzņēmuma ienākuma nodoklis. LR Finanšu ministrijas mājas lapa. Pieejams: [http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/nodoklu\\_politika/uznemumu\\_ienakuma\\_nodoklis/](http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/nodoklu_politika/uznemumu_ienakuma_nodoklis/)

<sup>53</sup> Akcīzes nodoklis. LR Finanšu ministrijas mājas lapa. Pieejams: [http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/nodoklu\\_politika/akcizes\\_nodoklis/](http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/nodoklu_politika/akcizes_nodoklis/)

## 2.4 Uzņēmuma stratēģijas izvēle un personālvadība

### Stratēģijas izvēle

Visi uzņēmumi atkarībā no vietas nozarē un uzņēmuma konkurētspējas tiek iedalītas trīs grupās:

- uzņēmumi- nozares līderi;
- uzņēmumi, kas atrodas otrā vietā aiz līdera;
- slikti strādājoši un no krīzes cietuši uzņēmumi.

Vadībai ir jāpieņem lēmums par stratēģiju veidu izvēli, ņemot vērā grupu, kurā pieder uzņēmums. Par galveno faktoru, kuru ir jāņem vērā, izvēloties stratēģiju uzskata līdera pozīcijas saglabāšana un nostiprināšana.<sup>54</sup> Sakarā ar to, ka AS „Drogas” ir lielākais mazumtirdzniecības tīkls health&beauty segmentā Baltijā, būtu lietderīgi apskatīt piemērotus stratēģiju veidus tieši nozares līderiem, tie ir:

- nepārtraukta uzbrukuma stratēģija;
- aizsardzības un nostiprināšanas stratēģija;
- stratēģija, kas vērsta pret uzņēmumu grupu, kura seko aiz līderiem.

Nepārtrauktas uzbrukuma stratēģijas pamatā ir konkurences pārākuma radīšana zemu izmaksu un diferenciacijas jomā. Šī stratēģija palīdz gan līderim sava uzņēmuma attīstīšanā un konkurences pārākuma radīšanā, gan arī saviem konkurentiem, jo nepārtraukta pilnveidošana, patērētāju apkalpošanas uzlabošana, ražošanas izmaksu pazemināšana, vēlme kļūt par pirmie spiež konkurentus darboties, lai neatpaliek no līdera. Nozares līderiem pastāv iespēja pārņemt arvien lielāku tirgus daļu, jo līderu attīstības tempi ir lielāki par nozares vidējo attīstības tempu.

Otra, aizsardzības un nostiprināšana stratēģija, ir pielietojama ar mērķi nostiprināt savas pozīcijas un saglabāt savu tirgus daļu, kā arī radīt šķēršļus un grūtības jauniem uzņēmumiem, kuri vēlas ieiet tirgū. Lai nostiprināt savas pozīcijas tirgū, nozares līderi cenšas piedāvāt patērētājiem pieņemamas cenas un augstas kvalitātes produkciju.

Stratēģija, kas vērsta pret uzņēmumu grupu, kura seko aiz līderiem paredz veikt konkurences spiedienu pret otrā līmeņa uzņēmumiem, ar mērķi atņemt velmi tiem ieiet līderu grupā.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Niedrīte V. Uzņēmumu saimnieciskās darbības stratēģiskā plānošana. Rīga: Latvijas Universitāte, 1999. 100. lpp.

<sup>55</sup> Turpat, 102. lpp.

Autore uzskata, ka AS „Drogas” sava konkurētspējas palielināšanā izmanto divu augstāk aprakstītu stratēģiju apvienojumu. Uzņēmums, piedāvājot augstas kvalitātes un pieņemamu cenu kombināciju, ka arī ieguldot resursus personāla apmācībā cenšas nostiprināt savas pozīcijas tirgū, turklāt, pateicoties lieliem uzņēmuma attīstības tempiem, AS „Drogas” spēj pārņemt lielāku tirgus daļu, piedāvājot labāko servisu, iepirkumu noteikumus un sortimentu daudzveidību un piesātinātību. Līdz ar to, var secināt, ka uzņēmums izmanto nepārtraukta uzbrukuma un nostiprināšanas stratēģiju kombināciju.

### Veikalu tīklu vadīšana<sup>56</sup>

Pietiekami izplatīta ir centralizēta vadības metode. Tas paredz, ka pastāv centrālais birojs, kurš pieņem visus globālus lēmumus. Tajā skaitā par cenām, sortimentu un preču krājumiem. Pie centralizētās metodes bieži tiek izmantots tā saucamais kategoriju menedžments. Tas nozīmē, ka prece katrā atsevišķi paņemtajā tīkla veikalā ir sadalīts kategorijās, un katru no tām kontrolē attiecīga persona – kategorijas menedžeris. Tā uzdevumos ietilpst sortimentu, uzcenojuma apmēra vadība, preču krājumu līmeņa regulēšana.

Centrālajā birojā jābūt vienotai bāzei, kura satur aktuālas un pilnas ziņas par visām pārdošanām, kuras tiek īstenotas veikalu tīklā. Izmantojot šādu bāzi, var efektīvi veidot turpmākos pasūtījumus uz pārdošanas ātrumu aprēķināšanas rēķina. Tīkla veikalu vadības centralizētais paņēmieni tiek uzskatīts par diezgan efektīvu ātro sakaru dažu kanālu izmantošanas, tajā skaitā, termināla pieejas nodrošināšanas dēļ. Tādā gadījumā vadības funkcijas daļēji tiek īstenotas veikalos uz vietas.

Veikalu tīkla vadības decentralizētais paņēmieni tiek uzskatīts par mazāk efektīvu, jo šādā gadījumā starp tīkla struktūrvienībām nepastāv sakaru kanāli. Tirdzniecības procesa decentralizētā organizēšana tiek izmantota gadījumos, kad katrs veikals ir atsevišķs tirdzniecības punkts, bet veikalus tīklā apvieno tikai kopējā tirdzniecības marka. Veikals veido sortimentu, pasūta precī un izvēlas piegādātājus patstāvīgi. Pēc būtības, tīkla vadība pie decentralizētās metodes paredz tikai ikmēneša finanšu aprēķinus. Šis paņēmieni ir visvienkāršākais un ar maziem izdevumiem, jo neprasa aprīkojuma iegādi un sakaru kanālu veidošanu starp veikaliem.

Par sarežģītāku veikalu tīkla vadības metodi tiek uzskatīta tirdzniecības organizēšana ar apmaiņas programmu palīdzību. Pie šādas metodes katram tīkla veikalam ir atsevišķs birojs, kurš funkcionē kā patstāvīga vienība, ar visu svarīgo lēmumu pieņemšana vietējā līmenī.

---

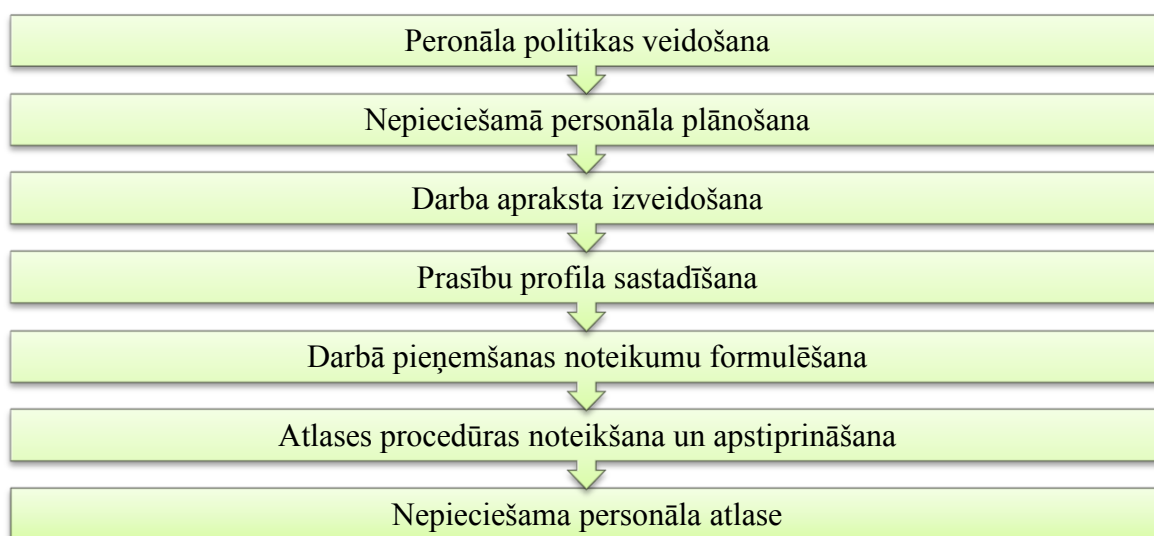
<sup>56</sup> Lewison D. M., delozier M.W. Retailing, third edition. Merrill Publishing Company, 1986. p.33

Autore uzskata, ka vadot AS „Drogas” veikalu tīklu, uzņēmuma vadība izmanto centralizēto vadīšanas metodi, centrālajā birojā ir vienota bāze ar informāciju par visām pārdošanām, kuras tiek īstenotas veikalu tīklā, ar sortimentu veidošanu, uzcenojumu, preču izvietojuma plāna izstrādāšanu nodarbojas attiecīga persona.

### Personāla apmācība un motivācija

Pēc autores domām, tirdzniecības uzņēmuma veiksmīga darbība ir vienlīdz atkarīga kā no uzņēmuma vadītājiem, tā arī no uzņēmuma darbiniekiem. Personālvadības jomā vadītāju galvenais pienākums ir apmācīt darbiniekus un sniegt drošu darba vidi, kas atbilst visiem noteiktiem drošības un ergonomikas standartiem, kas sekmēs efektīvu un kvalitatīvu darbinieku darba pienākumus veikšanu. Savukārt darbinieku pienākums ir kvalitatīvi pildīt savus pienākumus.

Veiksmīga uzņēmuma pamatā ir talantīgu un motivētu darbinieku atrašana un saglabāšana. Lai atrast nepieciešamu personālu, ir nepieciešams pieturēties personāla meklēšanas shēmai (att.2.11.):



2.11 att. Personāla meklēšanas shēma<sup>57</sup>

Avots: autora veidotais attēls, izmantojot I. Vorončukas grāmātā „Personāla vadība” sniegto informāciju

Pastāv uzskats, ka vispirms ir jāapmāca darbinieki būt draudzīgiem, zinošiem un atsaucīgiem, tas sekmēs apmierinātu pircēju iegūšanu, kas atgriezīsies, un radīs arvien pieaugošu peļņu. Papildus tam, nedrīkst aizmirst, ka personālu pastāvīgi ir jāapmāca

<sup>57</sup> Vorončuka I. Personāla vadība. Rīga: Latvijas Universitāte, 2003. 36. lpp.

apkalpošanas standartiem un regulāri pilnveidot darbinieku zināšanas un prasmes, ļaujot viņiem savas teorētiskās zināšanas pielietot praksē. Neskatoties uz to, ka personāla apmācībai ir izšķiroša loma klientu profesionālās apkalpošanas jomā, daži uzņēmumi negrib veltīt laiku un tērēt naudu personāla apmācībai. Par galveno iemeslu uzskata to faktu, ka uzņēmuma vadība baidās, ka apmācot darbinieku, sniedzot viņam visas nepieciešamas zināšanas, darbinieks, kļūstot par profesionālu, var atstāt uzņēmumu un vairāku iemeslu dēļ aiziet pie konkurentiem.

Kā jau bija minēts iepriekš, uzņēmuma veiksmīga darbība ir atkarīga no uzņēmuma vadītāju un darbinieku uzņēmuma darbā iesaistīšanas līmeņa. Līdz ar to, darba autore pilnīgi piekrīt apgalvojumam, ka darbiniekiem, ja viņi patiešām grib sevi attīstīt kā profesionālu, veidot savu karjeru, viņiem pašiem ir nepieciešams ieguldīt naudu un laiku savā apmācībā. Pašizglītība palīdz darbiniekam pacelt pašnovērtējumu, paaugstināt pašpārlicinātības līmeni, ka arī stimulēs attīstīt līdera īpašības un palielināt savu profesionālo kompetenci.<sup>58</sup>

Pastāv maldīgs uzskats, ka labas un efektīvas darbības galvenais motivātors ir nauda, bet nauda ne vienmēr var stimulēt darbinieku kvalitatīvi un ar pilnu atdevi pildīt savus darba pienākumus. Darbiniekiem papildus labam atalgojumam ir jājūt, ka viņi piedalās uzņēmuma attīstībā, viņu padarītais darbs ir nozīmīgs un sniedz vērtīgu ieguldījumu. Ar citiem vārdiem sākot, darbinieks ir jāmotivē. Par motivātoriem var uzskatīt dāvanas, iespēju ar atlaidēm iegādāties produkciju, veselības apdrošināšana, dažāda veida piemaksas un apmaksas, tai skaitā izglītības izdevumu apmaksā, apmaksātie ēdieni un telefona sarunas, pasākumu organizēšana, t.i., ekskursijas, kultūras pasākumi, sporta pasākumi. Apkopojot visu iepriekšminēto, var secināt, ka cilvēku var motivēt viss, kas atbild uz jautājumu: „Kāpēc tieši šī darbavieta?”

AS „Drogas” īpašu uzmanību pievērš darbinieku apmācībai un profesionāla līmeņa celšanai. Visi uzņēmuma darbinieki, iestājoties darba mācās pēc speciāli izstrādātās un ieviestās apmācības sistēmas „Drogas Retail Academy”, kurā ietilpst dažādi mācību posmi un regulāri tiek papildināts ar jauniem mācību materiāliem.

### Darba drošība un ergonomikas standarti

Droša, ērta un veselīga darba vide ir kļuvusi par mūsdienīgas organizācijas ikdienu un jauno darba ņēmēju prasību stājoties darbā. Darbinieku veselību un drošību reglamentē virkne likumdošanas aktu, tai skaitā Eiropas Savienības direktīvas par darba aizsardzību un drošību,

---

<sup>58</sup> Шоул ДЖ. Лояльный клиент: как превратить разгневанного покупателя в счастливого за 60 секунд. Пер.с англ. – Москва: Альпина Букс, 2008. 48 стр.

kā arī katra valsts darba aizsardzības likumdošana un to papildinošiem MK lēmumiem un rīkojumiem, ar mērķi uzlabot drošības un aizsardzības kvalitāti darbavietā. Tiesību akti ir izdoti ar mērķi pasargāt nodarbinātos no nelaimes gadījumiem darbā un arodslimībām, tie nosaka darba dēvēju un nodarbināto pamatpienākumus, kas paredzēti riska faktoru novēršanai.<sup>59</sup> Katra darba dēvēja pienākums ir nodrošināt savus darbiniekus ar drošu un nekaitinošu darbavietu, ka arī informēt darbiniekus par iespējamiem drošības riska faktoriem, atbilstošiem un preventīviem pasākumiem, kas jāveic, lai novērsu šos draudus.

Svarīgākie darba vides riski ir saistīti ar smagumu celšanu un darba pozām, ādu un elpošanas ceļiem, bērniem un jauniešiem, psihosociālo darba vidi.<sup>60</sup>

Autore uzskata, ka darba pozas un smagumu celšana ir visbūtiskākais risks, kuram pakļauts AS „Drogas” veikalu personāls. Visu dienu pārdēvēji – konsultanti pavada staigājot pa tirdzniecības zāli, apkalpojot pircējus kasē stāv kājās, pieņemot jaunu preces partiju ceļ smagumus, pārvietojot daudz kilogramu kastes noliktavā un plauktos, veikalu vadītāji visu dienu pavada sēdus stāvoklī pie datora. Tas viss negatīvi ietekme cilvēka veselību un stāju. Līdz ar to, uzņēmuma vadībai, projektējot darba vietas, ir nepieciešams ņemt vērā ergonomikas standartus, ievērojot cilvēka raksturīgākās īpašības. Pareizi izkārtota darba vieta palīdz ne tikai saglabāt darbinieku veselību, bet arī veicināt veselīgāku darba vidi, kā rezultātā mazāk darba traumu, negadījumu un darbinieku prombūtne slimību dēļ, lielāks darba ražīgums, labākas iespējas uzņēmumam iegūt vislabāko darbaspēku un nostiprināt savu pozīciju tirgū

Sakarā ar to, ka visos „Drogas” veikalos sortimenta būtisku daļu ieņem sadzīves ķīmijas produkti (tīrīšanas līdzekļi, balinātāji, pulveri un citi ādu un elpceļu kairinoši produkti) var secināt, ka visi veikalu darbinieki ir pakļauti ādas bojājumu riskam. Izkrāmējot preci no noliktavas, visas dienas laikā sniedzot konsultāciju pulveru tuvumā tiek kairināti elpošanas ceļi un gļotādas, kas ar katru dienu paliek bīstamāk, rezultātā var izraisīt alerģiskas reakcijas ar laiku pārvēršoties hroniskā slimībā. Sakarā ar to, ka ādai kaitīgo produktu esamību paredz „Drogas” veikalu sortiments, saskare ar tāda veida produktiem ir neizbēgama, līdz ar to, produktu negatīvu iedarbību uz ādu var samazināt regulāri, pēc katras saskarsmes, mazgājot rokas un apstrādājot tos ar antibakteriālām līdzekļiem. Kas attiecas uz elpošanas ceļu aizsardzību no kairinājuma, visvienkāršākais variants ir veikalu telpas vēdināšana un ventilācijas iekārtu izmantošana.

<sup>59</sup> Ešenalde I. Personāla praktiskā vadība. Rīga: Merkūrijs LAT, 2004. 216. lpp.

<sup>60</sup> Ieteikumi svarīgāko darba vides problēmu risināšanai: Veikali. Rīga: SIA “Madonas Poligrāfists”, 2003. 6. lpp.

Ir zināms, ka jauniešu starpā notiek visvairāk traumas un nelaimes gadījumi darbā. Saskaņā ar „Darba likuma” 37.pantu: „Darba devējam ir pienākums pirms darba līguma noslēgšanas informēt vienu no bērna vai pusaudža vecākiem (aizbildni) par darba vides riska novērtējumu un darba aizsardzības pasākumiem attiecīgajā darba vietā.”.<sup>61</sup>

## **2.5 Merčendaizings un veikala atrašanas vieta kā galvenie pārdošanas veicināšanas instrumenti**

Mūsdienās, uzņēmumu vadītāji tērē daudz resursu, lai palielināt preču apgrozījumu un piesaistīt jaunus klientus, pārdošanas apjomu palielināšanai tiek iegādātas jaunas iekārtas, remontētas un atjaunotas ēkas, pārdošanu stimulē ar reklāmu, atlaižu, kuponu un darbinieku premēšanas palīdzību, taču rezultātā pārdošanas apjomi nepalielinās. Līdz ar to, lai sasniegt augstāku preču realizācijas līmeni, liela uzmanība ir jāpievērš vienam no tirdzniecības uzņēmuma vissvarīgākajām darbības virzienam – merčendaizingam – metodikai, kas pārzinot pircēju psiholoģiju, veidojot pasākumu kompleksu pircēja uzmanības piesaistīšanai, preču izvietojumam tirdzniecības zālē, tirdzniecības vietas noformēšanai un reklāmas izvietojumam, ļauj vērojami palielināt pārdošanas apjomus.

### Cenu un atlaižu politika

Pareizi noteikta cena ir pamats uzņēmuma darbības attīstībai un konkurētspējas priekšrocību iegūšanā, cena ietekme noietu un rezultātā uz uzņēmuma peļņu.

Cena ir produkta vērtība naudas izteiksmē, maksa par produkta lietošanas rezultātā gūto patēriņa labumu.

Mazumtirdzniecības uzņēmumā, nosakot produkta cenas ir ļoti svarīgi ievērot faktoros:

- Pieprasījums. Ir svarīgi atcerēties, ka produkta cenu nosaka nevis veikala īpašnieks vai izplatītājs, bet tieši pircējs - patērētāji iegādājas tos produktus, kuru cena visprecīzāk atspoguļo to vērtību naudā, vērtību un labumu, ko sniegs prece lietošanas laikā, līdz ar ir ļoti svarīgi saprast kādu cenu pircējs uzskatīs par atbilstošu produkta vērtībai.
- Izmaksas. Svarīgi noteikt tādu cenu, lai tā varētu segt izmaksas, kas ir saistītas ar preču realizāciju.
- Ekonomiskā un politiskā situācija.

---

<sup>61</sup> Latvijas Republikas Darba likums. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=26019>

- Sortimentu politika. Atkarībā no pircēju pirktspējas, piedāvāta preču sortimenta, tiek noteikta preces uzcelojums un cena. Noteicot cenas pastāv ļoti izplatīta kļūda cenas noteikšanas speciālistu vidū – nedrīkst visām veikalā piedāvātam precēm piešķirt vienādi lielu uzcelojumu, ar tādu metodi nav iespējams palielināt peļņu un preču apgrozījuma pieaugumu.
- Konkurences līmenis. Vienmēr ir jāņem vērā konkurenta cenas, lai pārdošanas cena nebūtu augstākā nekā konkurentu piedāvātās cenas.
- Sezonalitāte. Mainoties sezonām, mainās arī sortimenta grupas un cenas. Piemēram, „Drogas” veikalos sauļošanas līdzekli vasaras periodā veido būtisku apgrozījuma daļu, bet zemas laikā, kad nav pieprasījuma pēc tiem līdzekļiem, tie tiek pārvietoti citā sortimenta grupā ar samazinātu cenu, bet, pateicoties zemākai cenai, sauļošanas līdzekļus turpina pirkt.<sup>62</sup>

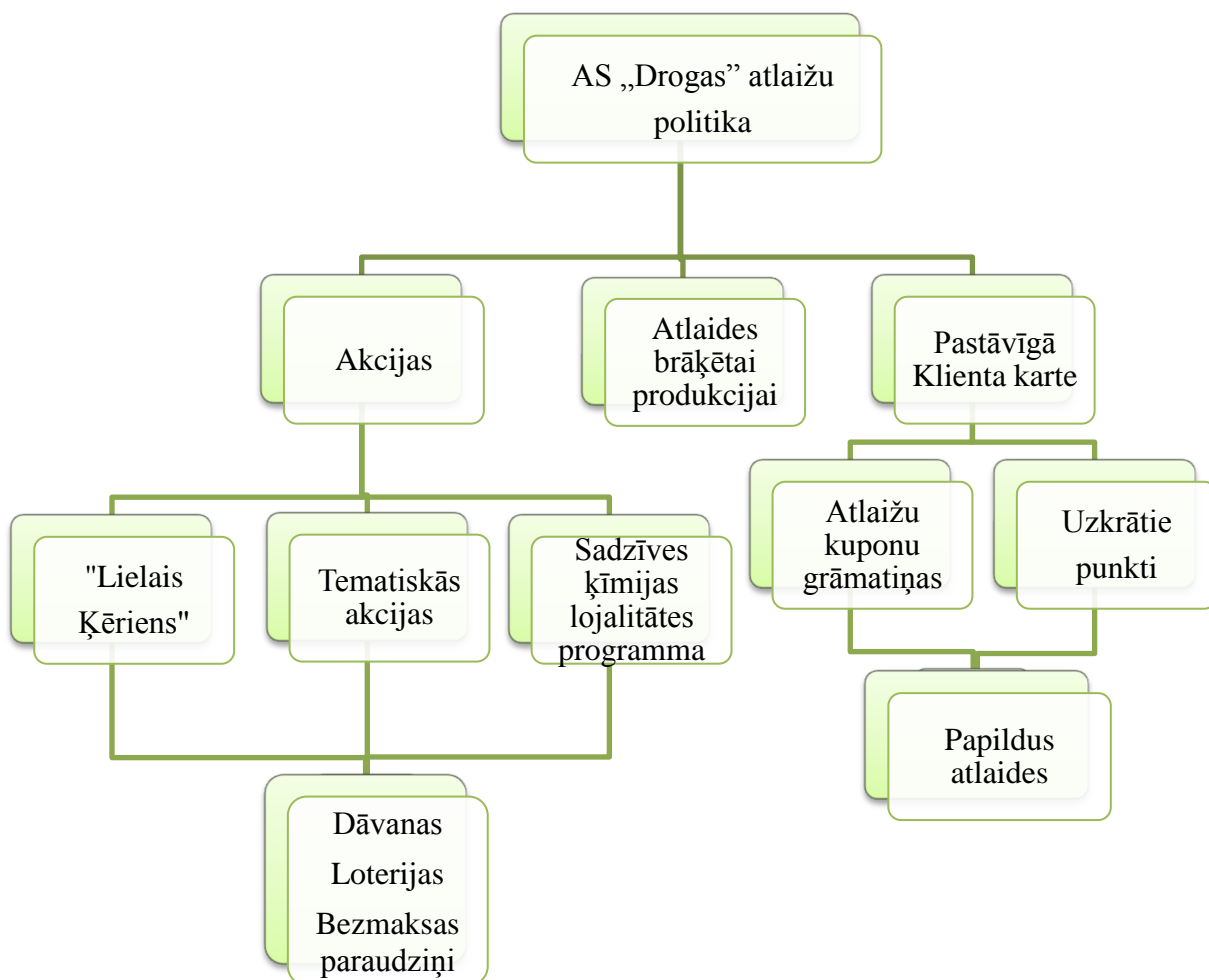
AS „Drogas” vadība cenšas piesaistīt jaunus un atbalstīt esošus lojālus klientus, kā arī palielināt uzņēmuma apgrozījumu un peļņu ar dažādu atlaižu palīdzību. 2012.gada sākumā AS „Drogas” saka lojalitātes programmu – „Drogas Pastāvīgo Klientu” programmu ar mērķi pateikties pastāvīgiem klientiem par lojalitāti, piesaistīt jaunus klientus, izprast pircēju vēlmes, kā arī veidot komunikāciju ar pircējiem, turklāt klientu karšu ieviešana dod iespēju uzņēmumam kļūt par vēl konkurētspējīgiem, nostiprināt līderpozīcijas tirgū, palielināt pārdošanas apjomus, kā arī popularizēt ekskluzīvus „Tikai Drogās!” produktus. No šīs programmas iegūs arī pircēji: par katru produktu pirkumu, kuru summa ir vienāda vai pārsniedz vienu latu, kartes īpašnieks uz karti saņem 1 punktu, kas ir vienāds 1 santīmam (0,01 LVL), uzkrātus punktus var izmantot nākamam pirkumam apmaksai.<sup>63</sup> Papildus tam kartes īpašniekus gaida papildus atlaides un bonusi – ir iespēja iegādāties jaunus un pieprasītākus produktus lētāk un saņemt produktu paraudzījumus.

Arī bez klienta kartes „Drogas” veikali piedāvā daudz atlaižu saviem pircējiem. Piemēram, 4 reizes gadā, februārī, maijā, augustā un decembrī, notiek lielas akcijas „Lielais ķēriens”, piedāvājot atlaides līdz 50% vairāk nekā 5 000 precēm visās preču grupās, parasti šīs akcijas ilgums 3-4 nedēļas. „Lielais Ķēriens” akcijas laikā nevar būt citas akcijas, izņēmums – 2011.gadā parādītais jaunievedums – „Henkel” sadzīves ķīmijas lojalitātes programma”. Akcijas ietvaros par katru „Henkel” produkta pirkumu var saņemt vienu uzlīmi un sakrājot uzlīmju noteiktu daudzumu ir garantēta balva - bezmaksas viens no „Henkel” akcijas produktiem.

<sup>62</sup> Пиджакова С. и др. Современный супермаркет: Учебник по современным формам торговли. 2-е изд. Москва: Издательство Жигульского, 2002. 100 стр.

<sup>63</sup> AS „Drogas” mājas lapa. Drogas Pastāvīga klienta karte. Pieejams: [https://www.drogaskarte.lv/lat/programmas\\_noteikumi/](https://www.drogaskarte.lv/lat/programmas_noteikumi/)

Parējos mēnešos, kad beidzās „Lielais Ķēriens”, uzņēmums ierīko dažāda apjoma un tematikas akcijas, kas bieži pārklāj viena otru. Sakarā ar to, ka veikalos vienmēr ir atlaides noteiktām preču grupām, pircējus arvien grūtāk pievilcināt ar jaunām akcijām, izpārdošanas laiks vairs nav tik grandiozs, līdz ar to uzņēmuma valdībai ir jāmeklē risinājums, ka papildus stimulēt pircējus veikt pirkumu. AS „Drogas” atlaižu politika ir parādīta 2.12. att.



2.12 AS „Drogas” veikalu atlaižu politikas shēma

Avots: autora veidotais attēls

### Veikala atrašanas vieta

Mazumtirdzniecības uzņēmumiem vietas izvēle ir īpaši svarīgs jautājums, jo uzņēmumi ir orientēti uz galējo pircēju, līdz ar to mazumtirdzniecības uzņēmumiem ir jārēķinās ar

pastāvošo patēriņa plūsmu, papildus tam, atrašanas vieta ietekme visus taktiskus un stratēģiskus lēmumus. Tirdzniecības uzņēmuma vietu nosaka ne tikai objektīvi faktori, tādi kā finansiālās iespējas, bet arī subjektīvās izjūtas, vēlme būt dzimtajā vietā utt. Piemērotas atrašanās vietas problēma rodas ne tikai uzņēmuma dibināšanas gadījumā, bet arī tad, ja būtiski izmainījušies pašreizējo vai potenciālo atrašanās vietu raksturojošie apstākļi. Vietas izvēli ietekmē septiņi pamatfaktori, no kuriem izvēloties labāko kompromisu starp trūkumiem un priekšrocībām, var uzskatīt par optimālāko variantu tirdzniecības uzņēmuma vietas izvēlē. Faktori, kas ietekmē uzņēmuma atrašanās vietas izvēli:

- nepieciešama darbaspēka nodrošinājuma iespējas;
- nekustāmā īpašuma cenas, nomas maksa un nodokļi;
- transportēšanas iespējas;
- tirgi;
- valdības noteiktās priekšrocības;
- iepirkšanas un apkalpošanas iespējas;
- vajadzīgo materiālu un izejvielu nodrošinājuma iespējas.<sup>64</sup>

Pēc vietas izvēli ietekmējošo pamatfaktoru noskaidrošanas ir lietderīgi apskatīt līmeņus, kuros tiek veikta vietas izvēle. Šie līmeņi ir:

- reģions – valsts lielākie apgabali, kurus var iedalīt pēc administratīvās, kulturālās vai ekonomiskās pazīmes, bet kuri ir savstarpēji homogēni,
- tirgus teritorija– reģiona daļa, parasti pilsēta. Tirgus teritorija ir saistīta ar fundamentālo tirgus jēdzienu kā teritorija, kurā atrodas esošie un potenciālie pircēji, kas pašlaik šajā teritorijā ir iesaistīti preču un pakalpojumu apmaiņā vai drīzumā tajā iesaistīsies,
- tirdzniecības teritorija – apgabals pilsētā vai apdzīvotā vietā, no kura veikals gūs savus pircējus. Pastāv vairākas tirdzniecības vietas definīcijas: 1) tirdzniecības teritorija – “ģeogrāfiska teritorija, no kuras veikals gūst pircējus”, 2) tirdzniecības teritorija – “rajons, kura robežās ir ekonomiski izdevīgi veikt mārketinga pasākumus, lai pārdotu vai piegādātu preces un pakalpojumus”,
- tirdzniecības vieta – konkrēta vieta tirdzniecības teritorijā.<sup>65</sup>

Svarīgs novērtējuma radītājs tirdzniecības uzņēmuma atrašanās vietas izvēlē ir rajonā dzīvojošo cilvēku pirktspēja un tās dinamika. No pirktspējas ir atkarīgs pieprasīta produkta

---

<sup>64</sup> Niedrītis J.Ē. Mārketings. Rīga: Biznesa augstskola „Turība”, 2009. 315.-317. lpp.

<sup>65</sup> Šķiltere D., Danusēvičs M.. Mazumtirdzniecības uzņēmumu atrašanās vietas izvēles metodes. LU raksti, 690. sēj. Vadības zinātne. Rīga, LU, 2005. 133. lpp

raksturs, sortiments, pirkstspējas analīze palīdz saprast ko konkrētajā rajonā mērķtiecīgi ražot un pārdod. Tapāt tirdzniecības uzņēmuma vietas izvēlē jāņem vērā pircēju uzvedība, pērkot produktu vai pakalpojumu.<sup>66</sup> Ir zināms, ka tirdzniecības uzņēmumu koncentrācija viena vietā, it īpaši „zem vienā jumta”, veicina kā esošo, tā arī jauno pircēju piesaisti un to skaita palielināšanu, savukārt atsevišķi izvietoti veikali, ir ērtāki pircējiem iepirkšanas ziņā, jo parasti tie veikali atrodas blakus darbavietai, vai pa ceļam uz mājām.

Ka piemēru autore piedāvā salīdzināt divus „Drogas” veikalus Ogrē. Viens veikals atrodas pilsētas centrā, tuvu dzelzceļa stacijai, ir vairākas autobusu pieturas, kā arī aptiekas, universālveikals un vairāki specializēti veikali, savukārt otrais veikals atrodas pie šosejas Rīga – Daugavpils lielākā iepirkšanās vieta pilsētā tirdzniecības centrā „Dauga”<sup>67</sup>, autore piedāvā nosacīti apzīmēt veikalus attiecīgi ar „A” un „B” burtiem. Pēc autores novērojumiem un veikala personāla atziņām, ir noskaidrots, ka „A” veikalā visa nedēļas laikā gan darba dienās, gan brīvdienās, ir vērojama vienmērīga pircēju plūsma ar tendenci palielināties pusdienu laikā ap pulksten 12 un vakarā ap pulksten 17, tas liecina par to, ka veikals atrodas pircējiem „pa ceļam” – sava pusdienas laikā un vakarā, atgriežoties mājās, pircējiem ir laiks atnākt veikalā, izvēlēties un nopirkt preci. „A” veikala vienmērīgu apmeklējumu nedēļas laikā izskaidro arī tas, ka darbojoties jau 8 gadus veikalam parādījies daudz lojālo klientu, turklāt veikalu, kas atrodas tuvu mājām var apmeklēt pircēji, kuriem nav transporta līdzekļa, bet nest tādus pirkumus, ka veļas pulverus no „B” veikala ir ļoti tālu. Pavisam cita situācija ir vērojama „B” veikalā – darba dienās veikalu apmeklē minimālais pircēju skaits, taču brīvdienās un svētku dienās pircēju skaits palielinās vairākās reizēs, tāda veida tendence ir izskaidrojama ar to, ka pircēji galvenokārt iepērkas nedēļas nogalē un brīvajā no darba laikā, cilvēku vairākumam šīs dienas ir sestdiena un svētdiena. Parasti cilvēki atbrauc uz tirdzniecības centru ar mašīnu un pie reizes apmeklē un iepērkas veikalos, kuri atrodas tirdzniecības centrā.

### Preču sortiments

Ar veikala sortimentu saprot visas preces, kuras ir veikalā, to veido dažādu ražotāju preces. Veidojot sortimentu ir jāņem vērā veikala tips, tirdzniecības stāvoklis konkrētā teritorijā, MK noteikumus un normatīvus aktus, kā arī citus faktorus.

Sortimenta veidošanu veic trīs posmos:

- Vispirms nosaka, kādām preču grupām ir jābūt veikalā.

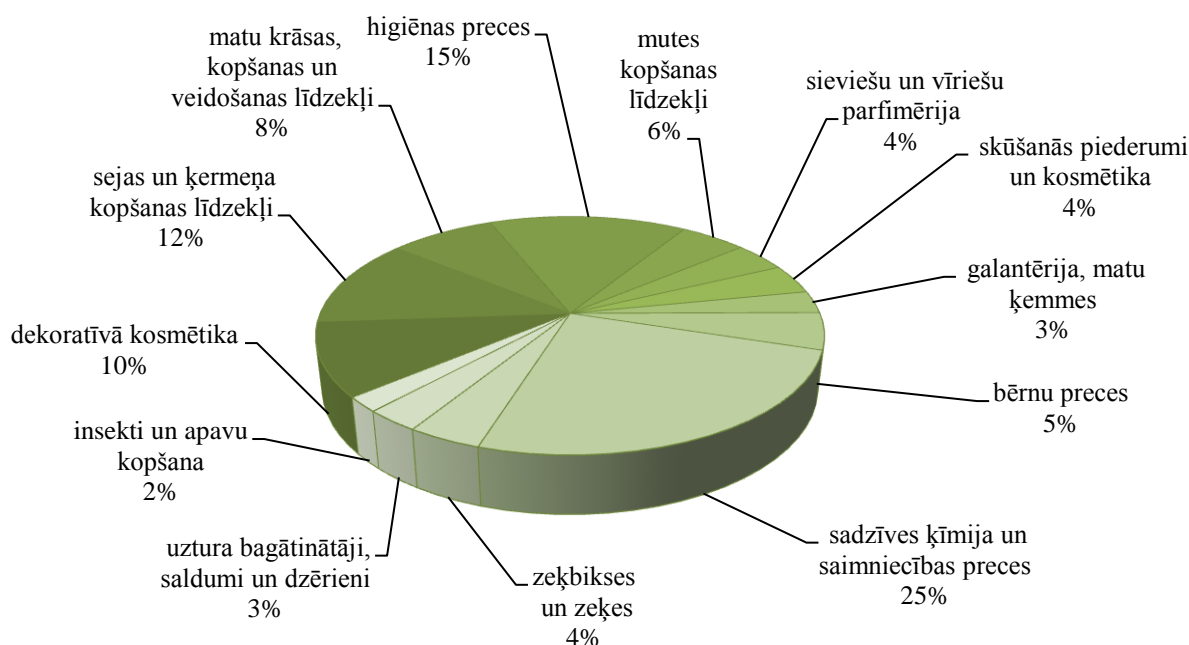
---

<sup>66</sup> Niedrītis J.Ē. Mārketings..Rīga: Biznesa augstskola „Turība”, 2009. 314. lpp.

<sup>67</sup> TC „Dauga” mājas lapa. [http://www.tc-dauga.lv/lv/sakuma\\_lapa](http://www.tc-dauga.lv/lv/sakuma_lapa)

- Otrajā posmā nosaka, kādām ir jābūt attiecībām starp preču grupām, kādām preču grupām ir jābūt plašākā sortimentā, kādām – šaurākā.
- Trešajā posmā nosaka katras preču grupas sortimenta struktūru, t.i. kādā iesaiņojumā, cik lielā tilpumā, kādas krāsas, kādos izmēros u.c.).<sup>68</sup>

AS „Drogas” veikalos ir pieejami vairāk nekā 10 000 ikdienā nepieciešamu preču – dekoratīvā kosmētika, sejas, ķermeņa un matu kopšanas līdzekļi, matu krāsas, higiēnas preces, parfimērija, galantērijas preces, zeķbikses un zeķes, bērnu, sadzīves un saimniecības preces. Autore ņemot par pamatu veikalu iekšējā izkārtojuma plānu, Ogres „Drogas” veikalu sortimenta struktūru attēloja 2.13. att. (sk.2., 3. pielikumu).



2.13 AS „Drogas” Ogres veikalu sortimenta struktūra

Datu avots: autores veidotais attēls, izmantojot „Drogas” veikalu iekšējā izkārtojuma plānu

Pēc 2.13.att. datiem ir redzams, ka tāpat ka pirmajos „Drogas” veikalos, piedāvāto preču starpā lielāku daļu ieņem sadzīves ķīmija un saimniecības preces – 25%. Otru pozīciju ieņem higiēnas preces, kur ietilpst dušas želejas, šampūni un balzami, vate, dezodoranti un sieviešu higiēnas preces, kopumā tie aizņem 15%. Vismazākais īpatsvars kopēja veikala

<sup>68</sup> Kaparkalēja D. Merčendaizinga un pārdošanas mākslas pamati. Rīga: Rīgas Tirdzniecības tehnikums, 2011. 32. lpp.

sortimentā ir uztura bagātinātājiem un apavu kopšanas līdzekļiem/insektiem 3% un 2% attiecīgi.

Iestājoties ekonomiskā krīze, izmainījās veikalu sortiments. Ievērojot iedzīvotāju maksātspēju un krīzes situāciju veikalu plauktos parādījās lētāki produkti ar augstu kvalitāti, kurus var atļauties visu sociālu slāņu pārstāvji. Galvenokārt palielinājies AS „Drogas” ekskluzīvo produktu klāsts, uz doto brīdi tajā ietilpst vairāk nekā 2000 dažādu segmentu produkti.

Situācijas stabilizējoties, „Drogas” veikali saka paplašināt sortimentu, lai pēc iespējas labāk apmierināt klientu vajadzības, spēt piedāvāt piemērotu preci, papildus tam, paplašinot sortimentu, veikali piesaista patērētājus no citiem segmentiem: daudzās preču grupās parādījās ekoloģiski tīrie produkti, kas spēj apmierināt jaunu klientu vajadzības pēc veselīga dzīves veida.

Papildus „Drogas” veikalu sortiments tiek skatīts 2.7.apakšnodaļā.

#### Tirdzniecības zāles iekšējais iekārtojums un pārvietošanas ērtība

Iekšējā iekārtojuma galvenais mērķis ir panākt, lai vienlaicīgi izveidot ērtu un pievilcīgu veikalu un pēc iespējas efektīvāk izmantot tirdzniecības laukumus ieplānotam preces apgrozījumam, no tā, kā jutīsies pircēji, cik viegli varēs atrast nepieciešamās preces ir atkarīgi veikala ieņēmumi. Efektīvs preču izkārtojums ļauj pareizi virzīt pircēju plūsmu un samazināt viņu apkalpošanas laiku.<sup>69</sup> Taču pirms sākt tirdzniecības zāles iekārtojumu ir nepieciešams noteikt veikala platību, kas ir nepieciešams tirdzniecības zālei un parejam telpām, kuras praksē iedala:

1. Tirdzniecības operatīvās telpas – pieder tirdzniecības zāle un telpas, kurās piedāvā pircējam dažādus papildpakalpojumus.
2. Palīgtelpas – paredzētas preču glabāšanai, pieņemšanai un atgriešanai.
3. Tehniskās telpas - tiek uzglabātas visas ierīces, kas ir saistītas ar tehniku
4. Administratīvās un sadzīves telpas ir paredzētas veikala vadībai, tiek aprīkotas darbinieku ģērbtuves un sanitārais mezgls.<sup>70</sup>

Autore piedāvā Ogres „Drogas” veikalu piemērā izanalizēt veikala platības izmantošanas racionalitāti. Tapāt kā iepriekšējā piemērā par Ogres veikaliem, autore piedāvā veikalus nosacīti apzīmēt ar „A” un „B” burtiem. Veikala platības racionālu izmantošanu var

<sup>69</sup> Пиджакова С. и др. Современный супермаркет: Учебник по современным формам торговли. 2-е изд. Москва: Издательство Жигульского, 2002. 32 стр.

<sup>70</sup> Карпалēja D. Merčendaizinga un pārdošanas mākslas pamati. Rīga: Rīgas Tirdzniecības tehnikums, 2011. 21. lpp.

noteikt kā tirdzniecības zāles platības attiecību pret veikala kopējo platību. 2.2. tabulā ir parādīta veikalu platības un to izmantošanas racionalitāte.

2.2 tabula

**AS „Drogas” tirdzniecības platības izmantošana**

Veikals	Platība, m <sup>2</sup>			Veikala platības izmantošana %
	Kopā	Tirdzniecības zāle	Administratīvās, sadzīves, palīgtelpas	
„A”	239	223	16	93
„B”	248	237	11	96

Datu avots: autora veidota tabula, izmantojot AS „Drogas” uzņēmuma nepublicētus materiālus

Pēc 2.2. tabulas datiem var secināt, ka abos veikalos platības ir efektīvi izmantotas, līdz ar to var secināt, ka veikals pilnīgā apmērā izmanto savu potenciālu, katrs veikala metrs ir racionāli izmantots. Savukārt, tik liels tirdzniecības platības īpatsvars kopējā veikala platībā var negatīvi ietekmēt pircēju skaitu: veikals ir pārāk pārkrāmēts, kas var būtiski mazināt pārvietošanas ērtību veikalā, turklāt, preces kļūst grūti pārskatāmas.

Praksē tiek izmantotas vairākas zāles iekārtojuma metodes:

- Prototipa metode – metodi izmanto veikalu tīkli, veikalu telpu un tirdzniecības zāles izkārtojums ir līdzīgs, jo pastāv jau izstrādāti projekti, pēc kuriem tiek veidoti visi tīklā esošie veikali. Taču šai metodei ir liels trūkums - sakarā ar to, ka veikali atrodas dažādās pilsētās, kuros ir atšķirīga mērķa auditorija, pielietojot šo metodi zālei izkārtojumam, nevar ievērot katras mērķa auditorijas īpatnības.
- Moduļu metode – lēta iekārtojuma metode, jo nav speciāli jāpasūta plaukti vai vitrīnas - veikalu iekārtojums tiek izgatavots iepriekš, kuru pēc tam atved uz veikala telpām, vai arī veikala iekārtas veido no gataviem moduļiem, apvienojot tos pēc vajadzības. Sakarā ar to, ka gatavie moduļi ir neoriģināli un līdzīgi, tādēļ ir grūti veikalu atpazīt un identificēt ar konkrētu uzņēmumu.
- Remodelēšanas metode – metode paredz jau esošās iekārtas modernizāciju un novecojušās iekārtas maiņu. Šo metodi izmanto blīvi apbūvētos rajonos un pilsētu centros.<sup>71</sup>

Autore uzskata, ka visas tirdzniecības zāles „Drogas” veikalu tīklā ir iekārtotas pēc prototipa metodes - visu veikalu tīklā ir izstrādāts un uzturēts vienots korporatīvās identitātes stils, līdz ar to, ienākot jebkurā „Drogas” veikalā, pircējs varēs viegli atrast precī konkrētajā nodaļā, jo visas preces ir saliktas pēc vienotas planogrammas. Papildus tam preces jaunās

<sup>71</sup> Kaparkalēja D. Merčendaizinga un pārdošanas mākslas pamati. Rīga: Rīgas Tirdzniecības tehnikums, 2011. 23. lpp.

„Drogas” veikalos ir izvietotas konkrētu segmentu zonās, kuras atšķirās pēc krāsām: skaistumkopšanas preces atrodas rozā zonā, higiēnas un veselības preces – zilā, sadzīves un saimniecības preces – oranžā, bet zilzaļā ir kases zona. Tas sniedz labāko tirdzniecības zāles pārredzamību un iepirkšanos harmoniskā un ērtā vidē.<sup>72</sup>

Autore uzskata, ka liela uzmanība ir jāpievērš papildus izvietojumiem zālē, neskatoties uz to, ka tie samazina pārvietošanas ērtību, kas var negatīvi ietekmēt uz dažu pircēju uzvedību, tie var palielināt uzņēmuma preces apgrozījumu un kā rezultātā uzņēmuma peļņu. Mūsdienās, kad ir plaši pielietojams visu veidu akcijas, ir vērojams, ka pircējiem nav iepirkuma sarakstu, līdz ar to, pircējiem ir raksturīgi impulsīvie pirkumi. Par tāda veida preci var kalpot jebkurš produkts, kas nav pirmās nepieciešamības prece, bet vajadzība izveidojas uzreiz, kad pircējs preci ieraudzījis, tā, par impulsa preces piemēru var uzskatīt košļājamas gumijas, kas atrodas kases zonā. Sakarā ar augstāk minētu, uzņēmuma darbiniekiem ir jācenšas, lai impulsīvo pirkumu skaits pieaugtu.

Pēc autores domām, produkta pārdošanas veicināšanai nepietiek tikai pareizi izvietot preci, nodrošināt sortimenta daudzveidību, bet ļoti svarīgs ir psiholoģiskais aspekts: krāsas, smaržas un mūzikas ietekme uz pircēju.

Krāsa ir pirmais, ko redz pircējs, daudzi pircēji izvēlās produktus nevis pēc izmēra un cenas, bet pēc vizuālās pievilcības, galvenokārt pēc krāsas.<sup>73</sup>

Veikalos mūzikas atskaņošana ir izmantota ar mērķi radīt labvēlīgu gaisotni pirkumu veikšanai, palīdz realizēt preci un palielināt uzņēmuma peļņu. Pareizi izvēlētais mūzikas temps un tips spēj regulēt pircēju plūsmu un sniegt papildus informāciju par veikalu. Pēc autores domām, veikalā var atskaņot jebkuru mūzikas tempu un tipu, galvenais, lai mūzika pozitīvi ietekmētu un preču apgrozījumu un pircēju attieksmi pret piedāvātām precēm un veikalu kopumā.

Tāpat kā krāsu un mūziku, arī smaržu ir jāizvēlas, ņemot vērā pircēju tipu un veikala specifiku. Veiksmīgi kombinējot smaržu ar citiem elementiem, tas ir krāsu un mūziku, iespējams būtiski palielināt preču noietu. Ar smaržas palīdzību var ātri veidot tirdzniecības zāles gaisotni un ietekmēt cilvēka emocionālo stāvokli. Pareizi izvēlētais aromāts palīdz palielināt veikala pārdošanas apjomus par 15–20%. Smaržas izsmidzināšanai veikalu īpašnieki var izmantot apkures un kondicionēšanas sistēmas, speciālas iekārtas, automātus, kuri pēc noteikta laika izsmidzina aromātu.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> AS „Drogas” mājas lapa. Pieejams: <http://www.drogas.lv/lat/par-mums/drogas-sodien>

<sup>73</sup> Kaparkalēja D. Merčendaizinga un pārdošanas mākslas pamati. Rīga: Rīgas Tirdzniecības tehnikums, 2011. 96. lpp.

<sup>74</sup> Turpat, 83.lpp.

## Preces virzīšana un reklāmas ziņojumi

Produkta virzīšana tirgū ir saistīta ar atbilstošāka komunikācijas veida atrašanu ar klientiem un klientu pārliecināšanu iegādāties konkrētu produktu. Produktu virzīšanas veidus iedala divās grupās: personiskā, kas ir saistīta ar tiešo pārdošanu un bezpersoniskā, kas notiek izmantojot reklāmas un pārdošanas veicināšanu pasākumus.<sup>75</sup>

AS „Drogas” vadība papildus rīkotām akcijām un atlaidēm, regulāri izmanto dažādus pārdošanas veicināšanas pasākumus: vairākas reizes gadā „Drogas Pastāvīga Klienta” kartes īpašniekiem par pirkumu virs 5 latiem pienākas atlaižu kuponu grāmatiņas, kas garantē atlaidi uzradot karti un kuponu; katras akcijas ietvaros pircējus gaida dāvanas par pirkumu; pircēji, nopērkot produktus konkrētas akcijas ietvaros var piedalīties momentloterijās vai loterijās, kurus norīko AS „Drogas” partneri un izplātītāji; pircējiem tiek piedāvāti bezmaksas produktu paraudzīņi; pēdējo divu gada laikā ir ieviests jaunums – uzlīmes par noteikta ražotāja pirkumu.

Autore jau minēja, ka cilvēka uzvedību un lēmumu pieņemšanu par pirkumu ietekme psiholoģiskie aspekti, arī preces virzīšanā ir ļoti svarīgi pareizi tos pielietot. Lai veicināt pirkumus, nepieciešams ievērot un uzturēt pievilcīgu veikala atmosfēru – veikalam ir jābūt sakoptam, pretī katram produktam ir jābūt izdrukātam (izvieto plauktos) vai uzrakstītam (izvieto papildizvietojumiem) cenu zīmēm. Ar mērķi radīt pircējiem pievilcīgāku veikalu, 2005.gadā tika atvērta jauna koncepta veikals, kurš bija daudz apgaismotāks un ar modernāku dizainu un iekārtām.

Kas attiecās uz bezpersonisko virzīšanas veidu, tad par galveno pirkuma veikšanas stimulatoru var uzskatīt reklāmu, pirmkārt, reklāma piesaista ļoti daudz cilvēkus, otrkārt, patiecoties daudzkārtējai atkārtošanaī, reklāma var „pierunāt” potenciālos pircējus pieņemt lēmumu par pirkuma veikšanu, treškārt, pateicoties dažādam ietekmes līdzekļiem, tādiem kā skaņu efekti, krāsas, datorgrafika, spēj ļoti efektīvi atspoguļot uzņēmuma darbību un produktu. No otras puses, reklāmas izmantošana prasa lielas izmaksas, tā var neattaisnot patērētāja uzticību un pat piemanīt.<sup>76</sup>

Līdz ar konkurences pieaugumu starp produktu tirgotājiem, AS „Drogas”, ka visi uzņēmumi, aktīvi meklē veidus, lai noturēt esošus un piesaistīt jaunus klientus, uzturēt klientu interesi. Kā jau bija minēts, 2012.gadā tika uzsākta „Drogas Pastāvīgo Klientu programma”, kas tika atklāta ar plāšu reklāmas kampaņu, kura mērķis bija ļoti īsā laikā iepazīstināt

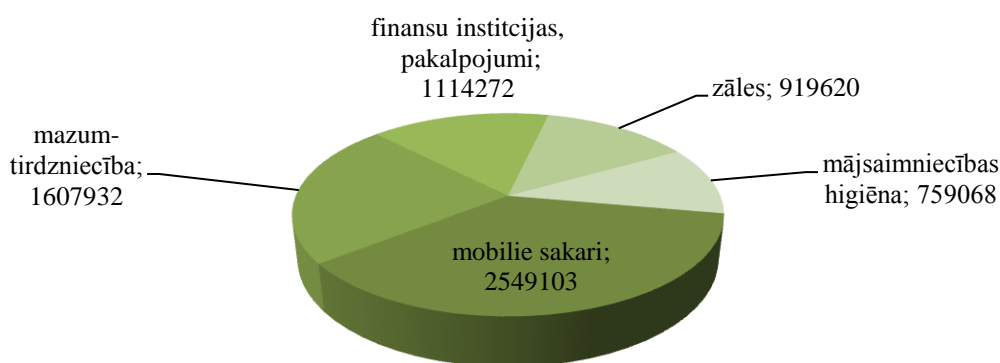
---

<sup>75</sup> Bouldens Dž. un citi. Vadībzinības rokasgrāmata. Viss par uzņēmējdarbību un vadību. Tulk .no angl. val. Rīgā: Zvaigzne ABC, 2004. 129.lpp.

<sup>76</sup> Bouldens Dž. un citi. Vadībzinības rokasgrāmata. Viss par uzņēmējdarbību un vadību. Tulk .no angl. val. Rīgā: Zvaigzne ABC, 2004. 129.lpp.

sabiedrību ar jauno klienta karti un tās izmantošanas priekšrocībām.<sup>77</sup> Jau pirmajā mēnesī „Drogas” saņēma atzinīgo vērtējumu -Clear Channel Latvia apbalvojums – mēneša labākā vides reklāma. Uzvarētāju nosaka nozares profesionāļi, balstoties uz labas vides reklāmas pamatkritērijiem un atpazīstamības rādītājiem. Tiek izvērtēts detaļu un teksta daudzums reklāmā, kontrasti, atpazīstamība, piedāvājuma aktualitāte un vēl citi parametri. Atpazīstamību nosaka AS Norstat Latvija, izmantojot aptaujas metodi interneta vidē.<sup>78</sup>

Statistikas dati liecina, ka laika posmā no 2002. gada līdz 2012.gadam līderis reklamētāko nozaru starpā ir mobilie sakari, kas ievērojami apsteidz pārējās nozares ar vairāk nekā 2,5 miljoniem reklāmu izvietošanu. Otrajā pozīcijā atrodas mazumtirdzniecība ar vairāk nekā 1,6 miljoniem reklāmu visos medijos, bet trešajā vietā ir finanšu institūciju un pakalpojumu nozare ar 1,1 miljonu reklāmu. Zāles reklamētas 919 tūkstošus reižu, piekto vietu no reklamētākām nozarēm ieņem mājsaimniecības higiēnas nozare ar 759 tūkstošiem reklāmas ziņojumiem (2.14.att.).



**2.14 Reklamētākās nozares laika periodā no 2002. gada līdz 2012. gadam**

Datu avots: autores veidotais attēls, izmantojot TNS datus<sup>79</sup>

## 2.6 Loģistikas nozīme tirdzniecības uzņēmuma darbībā

Loģistikas pamatuzdevums ir nogādāt vajadzīgas preces un pakalpojumus vajadzīgajā laikā, vietā un vajadzīgajā kvalitātē. Loģistikas vadība ir ļoti svarīga jebkuram uzņēmumam, tā ļauj savietot preču ražošanas un patēriņa vietas gan laikā, gan telpā. Līdz ar to var secināt, ka loģistika rada pievienoto vērtību gan patērētājiem, gan uzņēmuma īpašniekiem. Loģistikas

<sup>77</sup>Strēle M. AS „Drogas” uzņēmuma nepublicētie materiāli

<sup>78</sup>Lecīte J. AS „Drogas” uzņēmuma nepublicētie materiāli

<sup>79</sup>Rumpēters O. Latvijas reklāmas tirgu rekordi. Pieejams: [http://www.tns.lv/newsletters/2012/35/?category=tns35&id=mp\\_b\\_adex](http://www.tns.lv/newsletters/2012/35/?category=tns35&id=mp_b_adex)

pievienotā vērtība galvenokārt izpaužas kā vieta un laiks, jo preču papildus pievienota vērtība rodas tad, kad nepieciešamas preces atrodas vietā un laikā, kur tos vēlās patērēt.<sup>80</sup>

### Krājumu pārvaldība

Veikalu īpašniekiem, plānojot krājumu lielumus, pastāv uzdevums – atrast efektīvāko attiecību starp produkta pieejamības līmeni un ar šī līmeņa nodrošināšanai nepieciešamo izmaksu apjomu. Uzņēmuma vadībai ir jāsniedz atbilde uz ļoti svarīgu jautājumu – cik lielas krājumu rezerves ir optimālas un cik daudz jāpasūta preces katrā iepirkuma reizē, lai samazināt veikala izmaksas.

Mūsdienas pasaules praksē krājumu veidošana tiek kritizēta kā nevajadzīga, tomēr joprojām pastāv daudz iemeslu krājumu veidošanai, tā, piemēram, par krājumu veidošanas priekšrocībām var uzskatīt klientu apkalpošanas līmeņa palielinājumu, un, kas var likties paradoksāli, izmaksu samazinājumu. Krājumu atrašanās veikala noliktavā var nodrošināt veikala pārdošanas apgrozījumu, apmierināt pircēju vēlmes vajadzīgajā laikā un apjomā un rezultātā nodrošināt augstu klientu apkalpošanas līmeni. Kas attiecās uz izmaksu samazinājumu, krājumi palīdz samazināt izmaksas transportēšanas/ piegādes jomā, jo veicot preces pasūtījumu lielā daudzumā bieži tiek piešķirtas apjoma atlaides, turklāt pārredzot produktu un piegādes cenu kāpumu, krājumi palīdz samazināt iepirkumu summu attiecīgajā laika periodā. Savukārt par krājumu veidošanas trūkumiem uzskata kapitāla iesaldēšanu, kvalitātes problēmu piesegšanu un uzņēmumu sadrumstalotību. Preču krājumos, kas konkrētā laikā neienes ienākumus, ir ieguldīti naudas līdzekļi, kurus būtu lietderīgāk nevis iesaldēt, bet izmantot citām, piemēram, produktu virzīšanas, darbībām.<sup>81</sup>

Autore uzskata, ka lielu krājumu veidošanai tomēr ir vairāk negatīvu aspektu, kas galvenokārt ir saistīti ar lieliem izdevumiem it īpaši krājumu apkalpošanas jomā. Praksē šī veida krājumus iedala četrās grupās: 1. Izmaksas par aizņemto vietu, parasti tiek aprēķinātas kā konkrēta summa par vienu uzglabājamo vienību, gadījumā, ja uzņēmums pats uzglāba krājumus, tad izmaksas izpaužas kā fiksētās un mainīgas izmaksu summa. 2. Iesaldēta kapitāla izmaksas, šī veida izmaksas raksturo to naudas daudzumu, kas ir iesaldētas krājumos. 3. Ar krājumiem saistīto pakalpojumu izmaksas, izmaksu pamatā ir krājumu apdrošināšanas izmaksas kas ir saistītas ar ugunsgrēku, plūdiem utt. 4. Krājuma riska izmaksas - izmaksu

---

<sup>80</sup> Krūmiņš N. Loģistikas sistēmu vadīšanai jeb kas jāzin, lai loģistikas sistēmu izveidotu par 30% pelnošāku: rokasgrāmata. Rīga: Petrovskis & Ko, 2004. 10. lpp.

<sup>81</sup> Turpat, 114. lpp.

grupā ietilpst izmaksas, kas ir saistītas ar trešās personas prettiesisko rīcību, tādu kā zādzība, bojājumi u.c., kā arī izmaksas, kas ir saistītas ar preču vērtības samazināšanas.

Autore, balstoties uz iepriekš aprakstīto var secināt, ka lai pareizi ieplānot nepieciešamu preču daudzumu ir nepieciešams ieverot virkni faktoru, tai skaitā pasūtījuma noformēšanas, piegādes un krājuma apgrozījuma laiku, atlaižu lielumu, jāprot prognozēt laika periodu, kurā tiek pārdotas maksimāli preču krājumi, kā arī jāņem vērā krājumu vadīšanas efektivitāti.

### Esošie izplatīšanas kanāli

Tirdzniecības uzņēmuma efektīva un veiksmīga darbība ir atkarīga no izplātītājiem, kuri apgādā uzņēmumu ar nepieciešamām precēm. Uzņēmuma speciālistiem nepārtraukti ir jāanalizē izplātītāji, to piedāvātu pakalpojumu cenas un kvalitāte, jāmeklē jaunie izplātītāji jauno produktu iegādei. Mūsdienās vienu un to pašu preci var piegādāt vairāki izplātītāji, līdz ar to pasūtītājam būtu lietderīgi izvēlēties tos izplātītājus, kas var piegādāt gan produktu, gan sniegt pakalpojumus par pieejamo cenu, jo preces pasūtīšana no daudziem piegādātājiem ir saistīta ar lielām neracionālām izmaksām. Izvēloties izplātītāju ir nepieciešams ievērot dažus faktorus:

- Preces faktors - ietver sevī cenas, kvalitātes un ārēja izskata saderību ar pārējiem veikalā piedāvātiem produktiem. Precei ir jābūt pietiekama daudzumā un vienmēr jābūt pieejamai pastāvīgiem klientiem.
- Cenas faktors. Galvenokārt, pasūtītāji izvēlās izplātītāju, kas piedāvā zemākās cenas un labākas pārdošanas noteikumus, ar nosacījumu, kā visi pārējie faktori ir vienādi
- Pakalpojumu faktors – pasūtītājam ir svarīga izplātītāju uzticamība, produkcijas piegādes noteikumi, piegādes grafika, kā arī piedāvāto pakalpojumu visu noteikumu ievērošana.<sup>82</sup>

AS “Drogas” sadarbojas ar daudziem preču ražotājiem, pārstāvjiem un izplātītājiem savā segmentā - lielākais sadarbības partneris ir loģistikas centrs Latvijā - AS “Dominante Loģistikas Sistēmas”, kas nodrošina pilna servisa loģistikas pakalpojumus — sadale, preču piegāde gala patērētājam, dokumentācijas noformēšana, kravu komplektēšana, noliktavu un transporta pakalpojumi visā Baltijas teritorijā, kā arī piedāvā konsultāciju pakalpojumus loģistikā.

Autore uzskata, ka veiksmīgai tirdzniecības veikala funkcionēšanai būtu lietderīgi, sadarbojoties ar izplātītājiem, izmantot „tieši laikā” principu, kas palīdzētu ietaupīt resursus,

---

<sup>82</sup> Пиджакова С. и др. Современный супермаркет: Учебник по современным формам торговли. 2-е изд. Москва: Издательство Жигульского, 2002. 94 стр.

panākt, ka vajadzīgās produkts īstajā vietā tiktu piegādātas tieši tad kad tās nepieciešamas un tikai tādā daudzumā, cik ir nepieciešams. Par principa „tieši laikā” galveno priekšrocību var uzskatīt krājumu līmeņa un ar to saistīto uzglabāšanas izmaksu samazinājumu. Šis princips ir pretrunā ar vispārpieņemto praksi – iepirkt uzreiz un lielā apjomā, pastāv viedoklis, ka tādā veidā var ietaupīt uz transporta izmaksām un saņemt lielāku atlaidi no ražotāja, bet tajā pašā laikā rodas papildu izmaksas, kas ir saistītas ar to preces uzglabāšanu, turklāt tiek iesaldētas naudas līdzekļi nezinot kad tie pārvērtīsies ienākumos, turklāt var rasties problēmas, ja mainīsies pieprasījums, mode, patērētāju interese, rezultātā daļa krājumu kļūst nevajadzīga un nederīga, kas noteikti pievedīs pie būtiskiem zaudējumiem.<sup>83</sup>

## **2.7 Latvijā ražotas un no citām valstīm ievestas produkcijas īpatsvars kopējā „Drogas” sortimentā**

### Latvijā ražotas preces un to pieejamība „Drogas” veikalos

Šobrīd Latvijā ir daudz ražošanas uzņēmumu, kuri ražo gan Latvijas tirgum, gan uz eksportu, visvairāk uzņēmumu darbojas būvniecības, pārtikas, dzērienu, skaistumkopšanas un higiēnas, saimnieciskas ķīmijas ražošanas jomā.

Ņemot vērā, ka AS ”Drogas” veikali strādā health & beauty un saimniecības preču segmentā, būtu lietderīgi apskatīt uzņēmumus, kuru ražota produkcija varētu pārdoties AS „Drogas” veikalos. Sakarā ar to, ka pēdējo gadu laikā Latvijā parādījās daudz vidēju un mazo uzņēmumu, kuri ražo augstāk minētas produktu grupas, autore, balstoties uz saviem novērojumiem, piedāvā apskatīt tikai lielus ražotājus, kuru produkciju varētu parādīties „Drogas” veikalu plauktos.

1. Uztura bagātinātāji un vitamīni:
  - a. AS „Grindeks”. Vadošais farmācijas uzņēmums Baltijas valstīs, kas nodarbojas farmaceitisko vielu pētniecība, izstrāde, ražošanā un pārdošanā.
  - b. AS “Olainfarm”. Viens no lielākajiem uzņēmumiem Baltijas valstīs, darbības joma - medikamentu un ķīmiski farmaceitisko produktu ražošana.
2. Skaistumkopšanas un higiēnas preces:
  - a. AS „Dzintars”. Parfīmērijas, kosmētikas un dekoratīvās kosmētikas izstrādājumu, augu ekstraktu, parfīmērijas kompozīciju ražošanas uzņēmums.

---

<sup>83</sup> Babris S., Griņevičs D. Taupīgās vadīšanas principi un to izmantošanas iespējas Latvijā. LU raksti, 758.sēj., Ekonomika. Vadības zinātne. Rīga, LU, 2010., 273. lpp.

- b. SIA "MADARA Cosmetics". Uzņēmums nodarbojas ar sertificētu organisku parfimērijas un kosmētika ražošanu un pārdošanu.
  - c. SIA „BIO2YOU”. Uzņēmums piedāvā dabīgu smiltsērķšķu produkciju, pamatsortimentā ietilpst dabīgas sulas, kosmētikas un skaistumkopšanas līdzekļi, uztura bagātinātāji.
3. Saimniecības preces un sadzīves ķīmija:
- a. SIA „KVADRO”. Uzņēmums nodarbojas ar sadzīves ķīmijas, autoķīmijas, tehnisko līdzekļu, kosmētikas, dārza ķīmijas un parfimērijas izstrādi un ražošanu.
  - b. AS „SPODRĪBA”. Lielākais mājkīmijas ražotājs Latvijā. Uzņēmums piedāvā dažādus tīrīšanas un mazgāšanas līdzekļus mājai, apģērbiem un apaviem, dārzkopībai un citus saimniecības līdzekļus, kā arī kosmētikas un ķermeņa kopšanas līdzekļus.
4. Zeķu izstrādājumi:
- a. SIA “AURORA BALTIKA” – viena no lielākajām zeķu izstrādājumu Baltijā. Uzņēmums ražo vīriešu, sieviešu un bērnu produkciju: zeķbikses, zeķes, īsās zeķes, pusgarās zeķes, pēdiņas, legingi, getras utt.
  - b. SIA “Pingons”. Viens no vadošajiem zeķu izstrādājumu ražotājiem Baltijā, uzņēmuma pamatsortimentā ietilpst: vīriešu, sieviešu, bērnu zeķes, pusgarās zeķes, un citi zeķu izstrādājumi. Latvijā uzņēmuma vienīgais klients ir zeķu izplatītājs “Bisoks”, kas ik gadu palielina zeķu realizācijas apjomus, pārējo produkciju uzņēmums ar savu preču zīmi realizē galvenokārt Krievijā.<sup>84</sup>

Ogres „Drogas” veikalu sortiments paredz pavisam maz Latvijas ražotu produktu, tā, piemēram uzturu bagātinātāju un vitamīnu piedāvātā sortimentā ir tikai viena Latvijas ražotāja produkcijas – smiltsērķšķu kapsulas, kuras ražo SIA „BIO2YOU”. Savukārt ap 20% no visiem piedāvātiem vitamīniem ir Dānijas uzņēmuma ražojums – „Vitalia”, kura piedāvājuma ietilpst līdzekļi visam vecuma grupām imunitātes spēcīnāšanai, asinsrites, atmiņas un koncentrēšanās spēju uzlabošanai, kā arī speciāli izstrādāti vitamīni sieviešu veselībai. Ņemot vērā, ka mūsu Latvijas farmācijas uzņēmumi specializējas sirds un asinsvadu, centrālo nervu sistēmu ietekmējošo vielu ražošanā, būtu lietderīgi sadarboties ar uzņēmumiem un „Drogas” veikalu pamatsortimentā iekļaut arī AS ”Grindeks” un AS „Olainfarm” ražotus uztura bagātinātājus.

---

<sup>84</sup> SIA „Pingons” mājas lapa. Pieejams: <http://lv.pingons.net/>

Saskaitot kopā, skaistumkopšanas un higiēnas preces var secināt, ka tie aizņem ap pusi no visiem Ogres „Drogas” veikalos piedāvātiem produktiem. Bet neskatoties uz tik lielu īpatsvaru, piedāvātas produkcijas starpā Latvijā ražotu produktu ir nedaudz. Plašākā sortimentā tiek piedāvāta „Dzintars” produkcija, to starpā ir ķermeņa un sejas kopšanas līdzekļi, matu kopšanas un augšanas stimulēšanas līdzekļi, saules aizsarglīdzekļi, mutes dobuma kopšanas līdzekļi, kā arī vīriešu un sieviešu parfimērija. Ļoti ierobežota sortimentā veikali piedāvā dekoratīvo kosmētiku: netiek piedāvātas nagu lakas, acu un lūpu zīmuļi, uzsvars sortimentā tiek likts tikai uz lūpu krāsām.

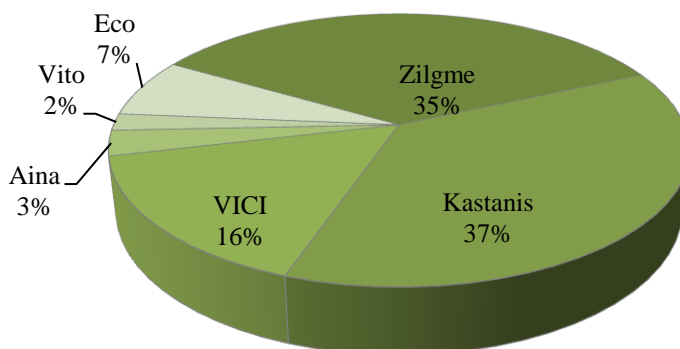
Nesen „Drogas” veikalu plauktos parādījās dabīga smiltsērķšķu kosmētika, kuru ražo SIA „BIO2YOU”. Piedāvājumā ietilpst sejas kopšanas līdzekļi - krēmi un serumi, kā arī zobu pastas.

Autore uzskata, ka būtu lietderīgi pievērst uzmanību vēl vienam Latvijas uzņēmumam - kosmētikas līdzekļu ražotāju SIA "MADARA Cosmetics", ar mērķi pirmkārt, atzīmēt un atbalstīt vietējo ražotāju, otrkārt, palielināt veikala apgrozījumu, jo pēdējo gadu laikā cilvēki saka lielāku uzmanību pievērst veselībai un dabai, izvēloties organisku parfimēriju un kosmētiku. Turklāt SIA "MADARA Cosmetics" produkciju aktīvi pārdot tādi veikalu tīkli kā „Kolonna” un „Douglas”, kas darbojas vienā segmentā ar visiem „Drogas” veikaliem.

Kā jau bija minēts, no visam „Drogas” veikalos piedāvātiem preču grupām, 25% sastāda sadzīves ķīmija un saimniecības preces. Salīdzinoši nelielu daļu aizņem Latvijā ražoti produkti – ap 10% no visa sortimenta, kuros ietilpst SIA „KVADRO” un AS „Spodrība” produkcija. Šobrīd no visiem AS „Spodrība” ražotiem produktiem tiek piedāvātas:

- „Kastanis” veļas mazgāšanas želejas;
- „Zilgme” trauku mazgāšanas līdzekļi,
- „VICI” līdzekļi grīdas mazgāšanai, spīdumam; grīdas vaski
- „AINA” tīrīšanas pastas
- „Vito” pilnmēslojums dārzeņiem un puķēm
- ECO sērija, kurā ietilpst veļas kopšanas un trauku mazgāšanas līdzekļi.

„Drogas” veikalos pārdotas AS „Spodrība” produkcijas procentuālo sadalījumu autore attēloja 2.15. att.



### 2.15 AS „Spodrība” „Drogas” veikalos piedāvātās produkcijas procentuālais sadalījums

Datu avots: autores veidotais attēls

No SIA „KVADRO” ražotas produkcijas tiek piedāvātas:

- Antistatiķi,
- Gaisa atsvaidzinātāji,
- Apavu kopšanas līdzekļi,
- Mēbeļu kopšanas līdzekļi,
- Tīrīšanas līdzekļi plašā sortimentā: līdzekļi vannas istabas, tualetes, stikla tīrīšanai, virtuves un tauku tīrītāji, keramisko plīts virsmu un kanalizācijas cauruļu tīrītāji,
- Insekticīdi lidojošiem un rāpojošiem kukaiņiem

Pēc autores novērojumiem, Latvijā ražota sadzīves ķīmija un saimniecības preces ir ļoti pieprasītas „Drogas” pircēju starpā. Pozitīvi ir vērtējams tas, ka starp ekskluzīviem produktiem „Tikai Drogās!” ir Latvijā ražots produkts – atkritumu maisiņi „Runčuks”, kurus var iegādāties tikai „Drogas” veikalu tīklā.

Autore negatīvi vērtē to faktu, ka „Drogas” veikalos netiek piedāvātas Latvijas ražojuma zeķes un zeķbikses, izņemot ekskluzīvus „Tikai Drogās!” „CanCan” zeķbikses, kas ir domāti tikai noteiktai patērētāju grupai, t.i., sievietēm. Ir zināms, ka vairākos lielveikalos un specializētājos veikalos tiek pārdota SIA “AURORA BALTIKA” produkcija. Arī „Drogas” veikalos būtu nepieciešams pamatsortimentā iekļaut šī uzņēmuma ražojumus, jo: pirmkārt, tiek piedāvāts plašs preču klāsts, otrkārt, liela pieredze izstrādāšanas un ražošanas jomā ļauj uzņēmumam ražot kvalitatīvus zeķu izstrādājumus visām vecuma grupām, treškārt,

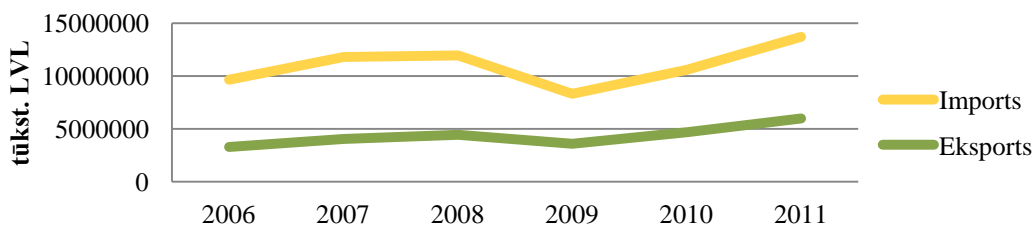
uzņēmums piedāvā mērenas cenas, kas atbilst produkcijas kvalitātei, ceturtkārt, uzņēmums piedāvā arī bērniem un zīdaiņiem zeķbikses, zeķes, kas šobrīd vispār nav pieejamas „Drogas” veikalos, bet pēc autores novērojumiem ir ļoti pieprasītas.

Autore uzskata, ka uzņēmuma vadībai vajadzētu pārdomāt sortimenta politiku, iekļaujot piedāvājumā vairāk Latvijā ražotus produktus. Papildus tam varētu virzīt jau pārdošanā esošu vietēju produkciju, piemēram izvietot tos labi pārredzamā vietā ar noradi uz ražotāju, vai popularizēt Latvijas produkciju kādas akcijas ietvaros, piemēram, tematisku akciju laikā, pasūtīt papildus standus un izvietot tajos produktus, kas piedalās noteiktā akcijā. Autore uzskata, ka viens no labākajiem variantiem Latvijas preces virzīšanā ir to piedāvāšana kā papildus pirkums kasē. Šobrīd noteiktā laika periodā tiek izvēlēta prece, ar maksimāli pievilcīgu cenu un tiek piedāvāta katram pircējam, kad viņš veic apmaksu kasē. Galvenokārt tiek piedāvātas „Tikai Drogās!” ekskluzīvie produkti, kas, pateicoties dažreiz uzbāzīgam piedāvājumam, ceļ veikala apgrozījumu.

#### Importētas produkcijas īpatsvars kopējā AS „Drogas” sortimentā

Tika noskaidrots, ka „Drogas” veikalos galvenokārt tiek piedāvātas importētas preces, līdz ar to, pirms apskatīt importētas produkcijas īpatsvaru sortimentā, būtu lietderīgi aplūkot Latvijas ārējās tirdzniecības bilanci, importa un eksporta struktūru un izmaiņas.

Pēc 2.16.att. datiem ir redzams, ka imports būtiski pārsniedz eksportu. 2009.gadā ir vērojams straujš eksporta un importa pieaugums ar tendenci ar katru gadu palielināties, turklāt importa kāpums bija nedaudz augstāks nekā eksporta pieaugums: + 30,6% salīdzinājumā ar 2009.gadu un +25,5% salīdzinājumā ar 2010.gadu. Statistikas dati liecina, ka 2011. gadā eksports, salīdzinot ar 2010. gadu, palielinājies par 27,8% sasniedzot gandrīz 6 mljrd. LVL.

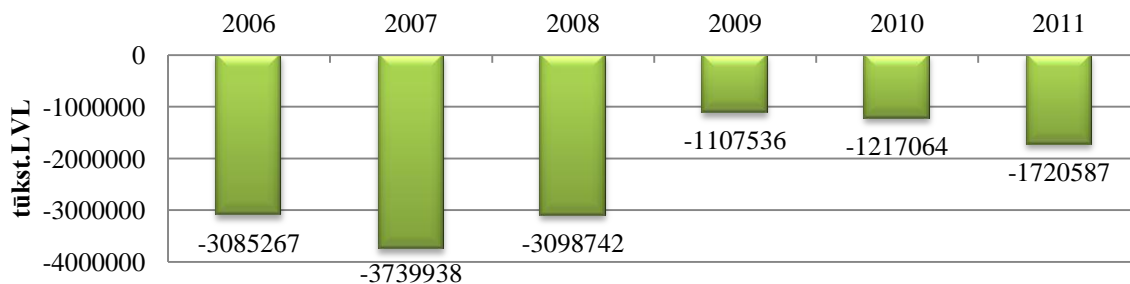


#### 2.16 Eksporta un importa izmaiņas

Datu avots: autora veidotais attēls, izmantojot LR Centrālās statistikas pārvaldes datus<sup>85</sup>

<sup>85</sup> Arējā tirdzniecība. Centrālās statistikas pārvaldes datubāze. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>

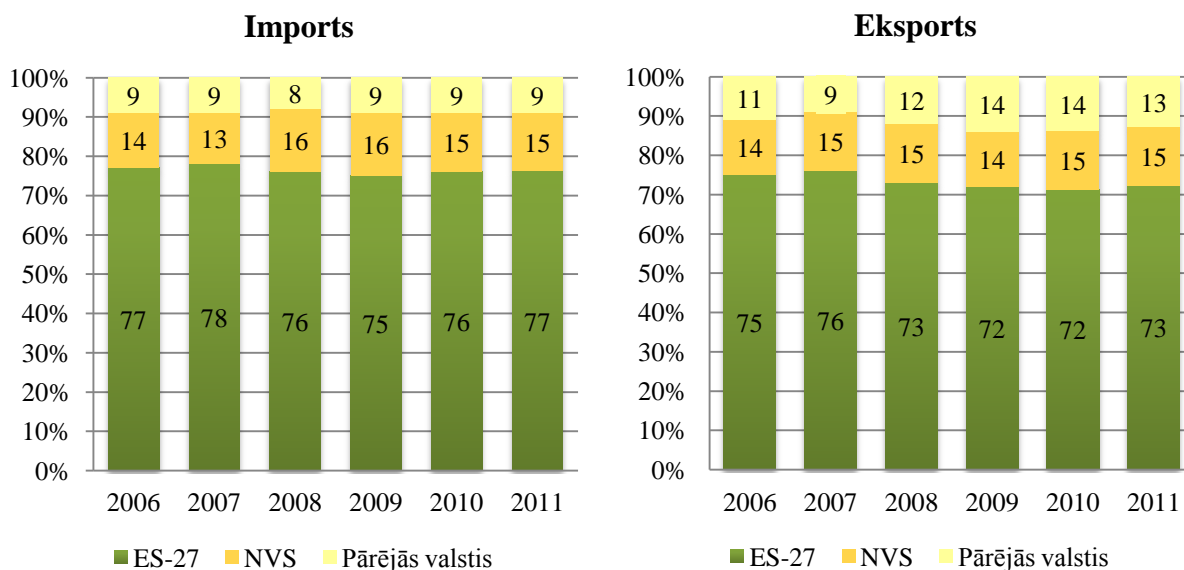
Pēc statistikas datiem ir redzams, ka ārējās tirdzniecības bilances negatīvais saldo saglabājas visā pētāma laika periodā, ar tendenci palielināties no 2009.gada un 2011.gada sasniedzot 1720587 tūkst. LVL. Negatīvais saldo liecina par to, ka ievesto preču apjoms ir lielāks par izvesto preču apjomu, valsts iedzīvotāji patērē ne tikai valstī ražotu produkciju, bet arī ārzemju preces. Turklāt, papildus eksporta un importa izmaiņām, uz saldo ietekme sezonālitate, politiskā situācija, kā arī zinātniskie atklājumi, inovācijas (2.17. att.).



### 2.17 Ārējās tirdzniecības bilances izmaiņas

Datu avots: autores veidotais attēls izmantojot LR Centrālās statistikas pārvaldes datus<sup>86</sup>

2.18. att. ir parādīts eksporta un importa procentuālais sadalījums pa valstu grupām.



### 2.18 Eksporta un importa izmaiņas, procentuālais sadalījums pa valstu grupām

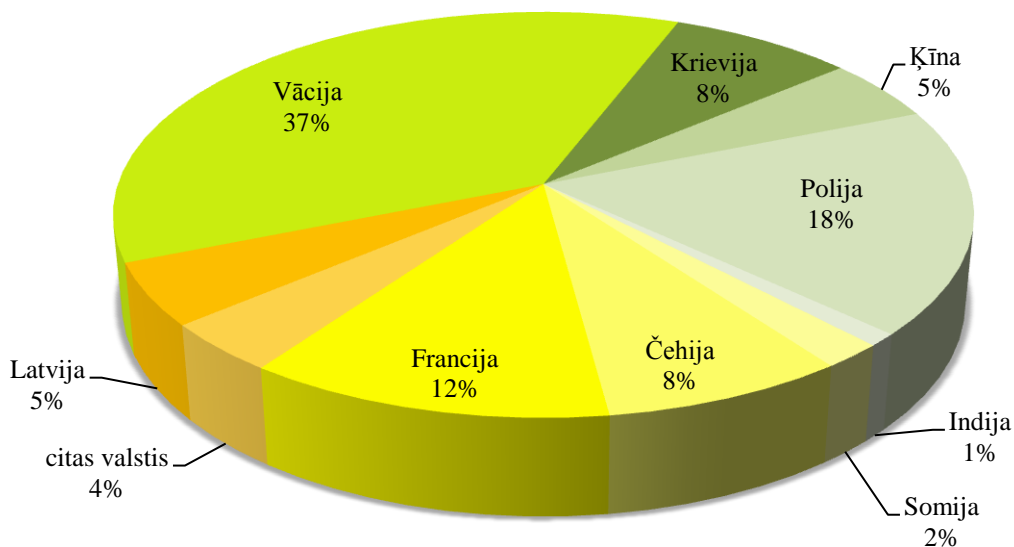
Datu avots: autores veidotais attēls izmantojot LR Centrālās statistikas pārvaldes datus<sup>87</sup>

<sup>86</sup> Ārējā tirdzniecība. Centrālās statistikas pārvaldes datubāze. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>

<sup>87</sup> Ārējā tirdzniecība. Eksports un imports pa valstu grupām. Centrālās statistikas pārvaldes datubāze. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>

Pēc 2.18.att. datiem ir redzams, ka visos gados, gan eksporta, gan importa galvenie sadarbības partneri ir Eiropas Savienības valstis, eksportēta/importēta apjoma īpatsvars tas valstīs vidēji sastāda ap 75%. No valstīm, kuras neietilpst NVS un ES, tiek importētas vidēji ap 8,8 %, savukārt izvestas vidēji 12% no visam eksportētam precēm.

Apskatot Ogres „Drogas” veikalu sortimentu, autore izveidoja preču procentuālu sadalījumu pēc to izcelsmes valstīm, attēlojot valstis īpatsvaru kopējā sortimentā. Pēc 2.19. att. datiem ir redzams, ka visvairāk, t.i. ap 37%, tiek piedāvātas preces, kuras ir ražotas Vācijā. Tik liels vācu produktu īpatsvars ir izskaidrojams ar to, ka ap 80% no visiem ekskluzīviem „Tikai Drogās!” produktiem ir ražotas Vācijā: „Isana” (sejas, ķermeņa kopšanas līdzekļi, higiēnas preces, matu kopšanas un veidošanas līdzekļi), „Facelle” (sieviešu higiēnas preces), „Domol” (saimniecības preces un ķīmija), „Dulgon” (matu un ķermeņa kopšanas līdzekļi), „Lilliputz” un „BabyDream” (bērnu preces), „SunOzon” (sauļošanas līdzekļi) u.c.. Turklāt Vācijā tiek ražoti tādi pasaulē pazīstami zīmoli kā „Nivea” un apavu kopšanas līdzekļi „Salamander”.



2.19 AS „Drogas” veikalos piedāvāto preču sadalījums pēc izcelsmes valstīm

Datu avots: autore veidotais attēls

### 3. AS „DROGAS” OGRES VEIKALU DARBĪBAS NOVĒRTĒJUMS UN TĀS PILNVEIDOŠANAS IESPĒJAS

#### 3.1 AS „Drogas” darbinieku aptaujas struktūra

AS „Drogas” pirmais veikals tika atvērts 1993.gadā 10.decembrī un divdesmit gadu laikā no viena veikala Rīgā AS „Drogas” izveidojies par lielāko kosmētikas un sadzīves preču mazumtirdzniecības veikalu tīklu Baltijā ar 80 veikaliem Latvijā (43 darbojas Rīgā, reģionu pilsētās – 37) un ar 48 veikaliem Lietuvā<sup>88</sup>. Ņemot vērā, ka kopumā AS „Drogas” veikalu tīklā ir 128 veikali, kas nodarbina 1100 darbinieku, viena bakalaura darba ietvaros nav iespējams aptaujāt visus darbiniekus, līdz ar to, autore izstrādāja aptaujas anketu un izdalīja to starp Ogres „Drogas” veikalu darbiniekiem. Autore izvēlējās pilsētu Ogrē vairāku iemeslu dēļ: pirmkārt, pilsētā atrodas divi veikali, pavisam atšķirīgās vietās (sk. 2.5 apakšnodaļu), otrkārt, dzīvojot Ogrē, autore varēja abos veikalos veikt novērojumus, treškārt, iepazīnoties ar personālu autore varēja dabūt papildus informāciju, lai precīzāk atspoguļot veikalu darbību.

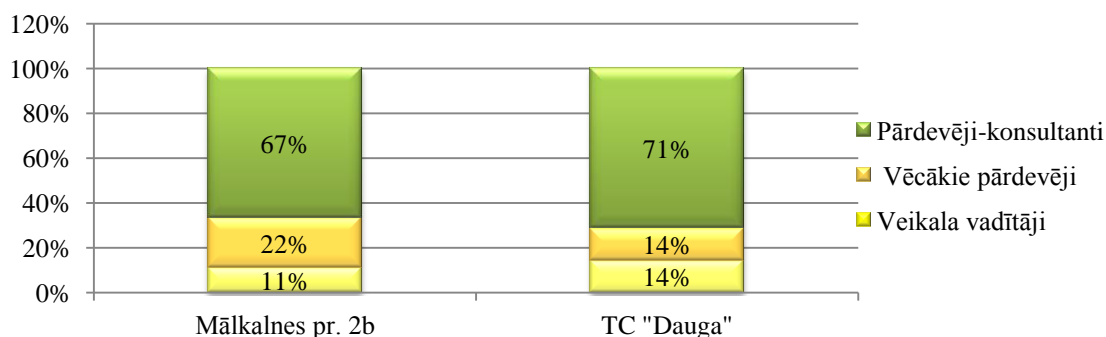
Lai būtu iespēja novērtēt abu veikalu darbību un salīdzināt veikalus savā starpā, bija atsevišķi aptaujāti un novērtēti darbinieki no veikaliem:

- Ogrē, Mālkalnes prospekts 2b (ērtākai salīdzināšanai autore piedāvā nosacīti apzīmēt veikalu ar „A” burtu).

1 veikala vadītājs, 2 vecāki pārdevēji, 6 pārdevēji -konsultanti

- Ogrē, Rīgas iela 23, TC „Dauga” (ērtākai salīdzināšanai autore piedāvā nosacīti apzīmēt veikalu ar „B” burtu).

1 veikala vadītājs, 1 vecākais pārdevējs, 5 pārdevēji –konsultanti. (3.1. att.)

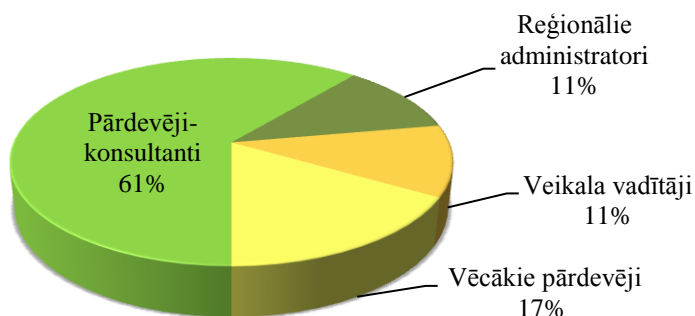


3.1 att. Aptaujātu darbinieku struktūra, sadalījums pa veikaliem

Datu avots: autores veidots attēls, izmantojot aptaujas rezultātus

<sup>88</sup> AS „Drogas” mājas lapa. Pieejams: <http://www.drogas.lv/lat/par-mums/drogas-sodien>

Kopumā aptaujā piedalījies 18 „Drogas” veikalu darbinieki: 2 reģionālie administratori, 2 veikala vadītāji, 3 vecāki pārdevēji un 11 pārdevēji –konsultanti. (3.2. att.)



3.2 att. Aptaujātu darbinieku struktūra

Datu avots: autora veidots attēls, izmantojot aptaujas rezultātus

Lai izveidot kvalitatīvu aptaujas anketu, tika izstrādāti 4 galvenie aptaujas posmi, kuri grafiski ir attēloti 3.3. att.

Aptaujas anketas veidošanas posmi			
Aptaujas mērķa izstrādāšana	Galvenās analizēšanas jomas noteikšana	Precīzu un lakonisku apgalvojumu formulēšana	Aptaujas izmēģinājuma tests

3.3 att. Aptaujas anketas izstrādāšanas posmi

Avots: autores veidots attēls

- I. posms – aptaujas mērķa izstrādāšana. Par galveno mērķi autore izvirzīja – uzņēmuma esošais stāvoklis.
- II. posms - galvenās analizēšanas jomas noteikšana. Aptaujas anketā tika apskatīti punkti, kas ir saistīti ar uzņēmuma vadīšanu, klientu piesaistīšanu, sortimentu, darbu ar izplātītājiem un personālvadību.
- III. posms - precīzu un lakonisku apgalvojumu formulēšana. Anketas jautājumi un atbilžu varianti bija sastādīti tādā veidā, kas ļauj uzreiz redzēt situāciju uzņēmumā: atbildes ar „-” zīmi liecina par to, ka uzņēmumā ir problēmas dotā jautājumā, būtu lietderīgi ievest jauninājumus un pilnveidot darbību (sk.1.pielikums).

IV. posms – aptaujas izmēģinājuma tests. Izmēģinājuma tests palīdzēja citādāk noformulēt dažus jautājumus, lai tie būtu labāk saprotami un būtu saņemta precīzākā atbilde, palīdzēja pārliecināties, ka nebija izlaisti svarīgi jautājumi, kas varētu ietekmēt aptaujas rezultātu.

Lai uzzināt kāds ir pašreizējais uzņēmuma stāvoklis un novērtēt jomas, kurās būtu nepieciešami uzlabojumi, veikalu darbiniekiem bija uzdoti 39 jautājumi kas sniegtu skaidru priekšstatu par uzņēmumu. Darbinieku ērtībai visi jautājumi tiek sadalīti pa grupām: uzņēmuma vadīšana, klienta piesaistīšana un cenu politika, izplātītāji un personālvadība. Grupas un to svarīgākie apgalvojumi - jautājumi parādīti 3.4. att.

#### Uzņēmuma vadīšana

- Uzņēmumā darba procesa vadīšana un laika resursu izmantošana
- Uzņēmuma stratēģijas efektivitātes novērtējums
- Uzņēmumā veiktās analīzes

#### Klientu piesaistīšana un cenu politika

- Veikala atrāšanas vietas un autostāvvietas novērtējums
- Veikala iekšējais plānojums un preču izvietojuma noteikumi
- Akciju un reklāmu efektivitātes novērtējums
- Klientu apkalpošanas standarti
- Piedāvātu preču kvalitāte un klientu apmierinātība ar preču sortimentu

#### Izplātītāju izvēle un sadarbības noteikumi

- Sadarbības ilgums un piegādes nosacījumu ievērošana
- Izplātītāju spēja pielāgoties "Drogas" veikalu vajadzībām

#### Personālvadība: darbinieku apmācība un motivācija, drošības un ergonomikas standarti

- Darba algas novērtējums
- Darbinieku prasmju novērtējums
- Veselības, drošības un ergonomikas standartu ievērošana

#### 3.4 att. Aptaujas anketas struktūra

Avots: autora veidots attēls

Sniedzot atbildes uz dotiem jautājumiem – apgalvojumiem, darbiniekiem tika piedāvāta vērtējumu skala:

- 2 – pilnīgi nepiekrītu
- 1 – nepiekrītu
- 0 – nav pietiekamas informācijas
- 1 – piekrītu
- 2 – pilnīgi piekrītu

Autore, analizējot darbinieku atbildes, aprēķināja parametrus:

$\bar{x}$  - vidējais vērtējums;

$\sigma$  – standartnovirze;

$M_o$  – moda;

$M_e$  – mediāna;

$R_v$  – variācijas amplitūda.

### **3.2 AS „Drogas” darbinieku aptaujas rezultāti un darbības pilnveidošanas iespējas**

#### Uzņēmuma vadīšana

Pēc autores domām, šī jautājumu grupā vissvarīgākais jautājums ir par tirdzniecības uzņēmumā veiktām veiksmīgas darbības analīzēm, t.i. pircēju apkalpošanas kvalitātes, konkurētspējīgās priekšrocības, preču sortimenta, pircēju pieprasījuma un finanšu analīzes.. Pēc 3.1. tabulas ir redzams, ka jautājumā par tirdzniecības uzņēmumā veiktām veiksmīgas darbības analīzēm starp abiem veikaliem visbiežāk sastopamais atbilžu variants ir „pilnīgi piekrītu”, kas atbilst vērtējumam „2”. Turklāt gribētos atzīmēt, ka variācijas amplitūda šos jautājumos arī nav pārāk liela, kas liecina par to, ka darbinieku viedokli būtiski neatšķiras, vērtējot šo jautājumu. Gadījumi, kad  $R_v=2$  ir izskaidrojami ar to, ka dažiem pārdevējiem nebija informācijas, lai sniegt atbildi uz šo jautājumu.

Veiksmīgas darbības analīzes rezultāti ietekmē arī stratēģijas izvēli, līdz ar to, par būtisku var uzskatīt jautājumu, kas saistīts ar stratēģiju efektivitāti. Salīdzinot abu veikalu darbinieku sniegtas atbildes vērtējot stratēģijas, ir redzams, ka abos veikalos darbinieki piekrīt, ka stratēģijas ir efektīvas, turklāt veikals A vērtē stratēģiju efektivitāti augstāk, nekā B veikali, izņemot mārketinga stratēģiju – te B veikala darbinieku atbilžu starpā visbiežāk

sastopas variants „pilnīgi piekrītu” ar atzīmi „2”. Bet arī šī jautājumu grupā daži darbinieki nevarēja sniegt atbildi uz piedāvātiem jautājumiem, līdz ar to vairākās vietas variācijas amplitūda ir vienāda ar 2.

3.1 tabula

AS „Drogas” veikalu darbinieku vērtējumu apkopjoša tabula uzņēmuma vadīšanas jautājumos, sadalījums pa veikaliem

Uzņēmuma vadīšana						
Jautājums	Veikals	$\bar{x}$	$\sigma$	Mo	Me	Rv
1. Uzņēmumā darba procesa vadīšana ir racionāla, un efektīva	A	1.1	0.6	1	1	2
	B	1.0	0.6	1	1	2
2. Laika resursu izmantošana ir racionāla un efektīva	A	0.9	0.6	1	1	2
	B	0.9	1.1	1	1	3
3. Vadītāji regulāri tiek ar klientiem un piegādātājiem, iesaistās partnerattiecību attīstībā	A	1.4	0.5	1	1	1
	B	1.1	0.9	2	1	2
4. Uzņēmumā nav problēmu ar iekšējas informācijas saņemšanu	A	1.4	0.9	2	2	2
	B	1.3	0.8	1	1	2
5. Uzņēmumam ir sekmīga un efektīva:						
– kopējā stratēģija	A	1.1	0.8	1	1	2
	B	0.6	0.5	1	1	1
– attīstības stratēģija	A	1.3	0.7	1	1	2
	B	1.0	0.6	1	1	2
– finanšu stratēģija	A	0.8	1.0	0	0	2
	B	0.6	0.5	1	1	1
– mārketinga stratēģija	A	1.0	0.9	0	1	2
	B	1.4	0.8	2	2	2
6. Finanšu stratēģija atspoguļo taupīgas vadīšanas principus, budžetā ir paredzētas izmaksas defektu, brāķu un kvalitātes kontroles novēršanai	A	1.2	0.8	2	1	2
	B	1.0	0.8	1	1	2
7. Uzņēmumā regulāri tiek veikta:						
– finanšu analīze	A	1.6	0.5	2	2	1
	B	1.4	0.5	1	1	1
– konkurētspējīgās priekšrocības analīze	A	1.1	0.9	2	1	2
	B	0.9	0.4	1	1	1
– preču sortimenta analīze	A	1.6	0.5	2	2	1
	B	1.6	0.5	2	2	1
– pircēju pieprasījuma analīze	A	1.1	0.9	2	1	2
	B	1.6	0.5	2	2	1
– pircēju apkalpošanas kvalitātes analīze	A	1.7	0.7	2	2	2
	B	1.7	0.5	2	2	1

Datu avots: autore veidota tabula, izmantojot aptaujas rezultātus

Autore uzskata, lai būtu pilnīgs priekšstats par uzņēmuma vadīšanas jautājumiem, būtu lietderīgi izpētīt atbildes abu veikalu darbinieku kopumā, iekļaujot arī reģionālo administratoru atbildes, turklāt administratoru atbildes tieši šī jomā uzskatīt par prioritāriem, jo viņiem ir pieejams vairāk patiesas un precīzas informācijas (skat. 4., 8. pielikumu). Pēc 3.2. tabulas ir redzams, ka viens no svarīgākiem jautājumiem, t.i., jautājums par tirdzniecības uzņēmumā veiktām veiksmīgas darbības analīzēm, pēc kopējā vidēja vērtējuma ir novērtēts

visaugstāk, no visiem atbilžu variantiem visbiežāk sastopamais variants „pilnīgi piekrītu”, atbilst vērtējumam „2”, kas liecina par tirdzniecības uzņēmuma vadības ieinteresību uzņēmuma darbībā un veiksmīga attīstībā.

Vislielākā starpība starp lielāko un mazāko atbilžu variantu ir 3. jautājumā, variācijas amplitūda ir vienāda ar 4. (3.2. tabula). Tik lielu variācijas radītāju izskaidro tas, ka darbiniekiem ir dažāds priekšstats par vadītāju iesaistīšanas līmeni partnerattiecību attīstībā: darbinieki, kas ieņem vadošus amatus, t.i., reģionālie administratori, nepiekrīt vai pilnīgi nepiekrīt dotajam apgalvojumam, savukārt visi veikala darbinieki sniedza pozitīvu atbildi, kas atbilst variantiem „piekrītu” un „pilnīgi piekrītu”. Autore uzskata, ka neskatoties uz to, ka kopējais vidējais vērtējums ir 1.1, priekšroka ir jādod atbildēm, ko sniedza reģionālie administratori, līdz ar to, darbu ar izplatītājiem nevar uzskatīt par uzņēmuma stipro vietu.

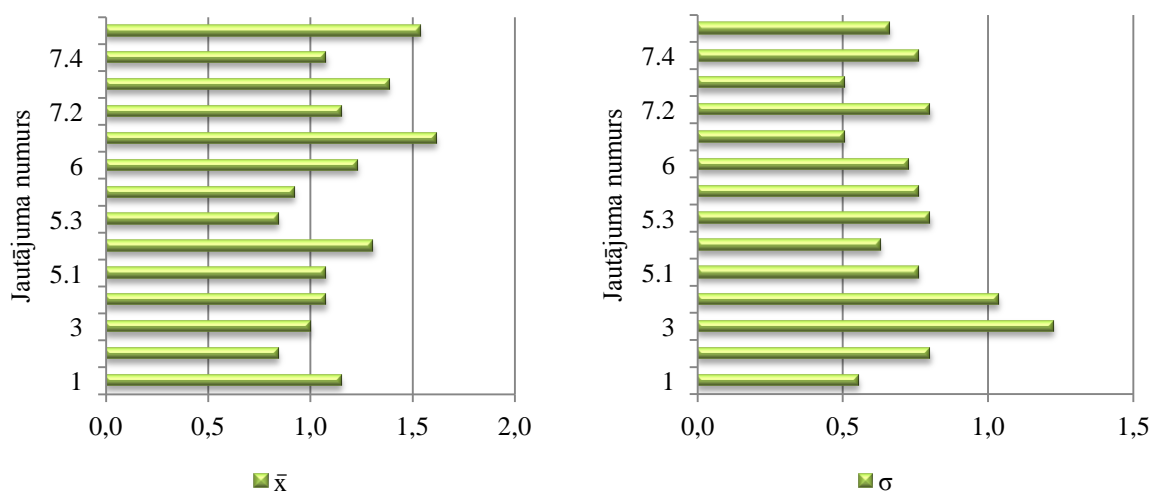
3.2 tabula

**AS „Drogas” darbinieku vērtējumu apkopjoša tabula uzņēmuma vadīšanas jautājumos**

<b>Uzņēmuma vadīšana</b>					
<b>Jautājums</b>	$\bar{x}$	$\sigma$	<b>Mo</b>	<b>Me</b>	<b>Rv</b>
1. Uzņēmumā darba procesa vadīšana ir racionāla, un efektīva	1.1	0.6	1	1	2
2. Laika resursu izmantošana ir racionāla un efektīva	0.9	0.8	1	1	3
3. Vadītāji regulāri tiek ar klientiem un piegādātājiem, iesaistās partnerattiecību attīstībā	1.0	1.1	1	1	4
4. Uzņēmumā nav problēmu ar iekšējas informācijas saņemšanu	1.2	0.9	2	2	3
5. Uzņēmumam ir sekmīga un efektīva:					
– kopējā stratēģija	0.9	0.7	1	1	2
– attīstības stratēģija	1.2	0.6	1	1	2
– finanšu stratēģija	0.7	0.8	0	1	2
– mārketinga stratēģija	1.2	0.8	1	1	2
Vidēji jautājumā:	1.0	0.7	1	1	1
6. Finanšu stratēģija atspoguļo taupīgas vadīšanas principus, budžetā ir paredzētas izmaksas defektu, brāķa un kvalitātes kontroles novēršanai	1.1	0.8	1	1	2
7. Uzņēmumā regulāri tiek veikta:					
– finanšu analīze	1.6	0.5	2	2	1
– konkurētspējīgās priekšrocības analīze	1.1	0.7	1	1	2
– preču sortimenta analīze	1.5	0.5	1	2	1
– pircēju pieprasījuma analīze	1.3	0.8	2	1	2
– pircēju apkalpošanas kvalitātes analīze	1.6	0.6	2	2	2
Vidēji jautājumā:	1.4	0.6	2	1	1

Datu avots: autora veidota tabula, izmantojot aptaujas rezultātus

Liela variācijas amplitūda ir vērojama arī jautājumā par laika resursu izmantošanas racionalitāti un efektivitāti un jautājumā, kas saistīts ar iekšējas informācijas saņemšanu, kur starpība starp lielāko un mazāko atbilžu variantu ir vienāda ar 3 katrā jautājumā, turklāt ir vērojama liela standartnovirze. (3.5. att.). Abos jautājumos ir darbinieki, kas atzīmēja atbilžu variantu „pilnīgi piekrītu” un ir darbinieki, kas negatīvi vērtē doto apgalvojumu.



3.5 att. Vidējais vērtējums un standartnovirze uzņēmuma vadīšanas jautājumu grupā

Datu avots: autora veidotais attēls, izmantojot aptaujas rezultātus  
Jautājuma saturu skat. 3.2 tabulā

Izanalizējot jautājumus par uzņēmuma vadīšanu, darba autore var secināt, ka kopumā starp visiem sniegtam atbildēm ar „-” zīmi, kas atbilst vērtējumam „nepiekrītu” vai „pilnīgi nepiekrītu” ir tikai 3 jautājumi, kas saistīti ar laika resursu izmantošanas efektivitāti, ar iekšējas informācijas saņemšanu un partnerattiecības attīstību, pēdējo jautājumu negatīvi novērtēja abi reģionālie administratori. Ka jau bija minēts, darbu ar izplatītājiem nevar uzskatīt par uzņēmuma stipro vietu, taču šim punktam vajadzētu pievērst lielāku uzmanību, jo tirdzniecības uzņēmuma veiksmīga darbība ir atkarīga tieši no veiksmīgas sadarbības ar klientiem un partneriem, kuri apgādā uzņēmumu ar nepieciešamām precēm. Turklāt, nepārtraukti ir jāanalizē piedāvātu pakalpojumu cenas un kvalitāte, jāmeklē jaunie izplatītāji jauno produktu iegādei, kas nākotnē palīdzēs samazināt izmaksas un nostiprināt savas pozīcijas.

Autore pozitīvi vērtē to faktu, ka visaugstāk tika novērtētas mārketinga un attīstības stratēģijas, kas liecina par to, ka pat parastie pārdevēji - konsultanti izjūt šo stratēģiju

efektivitāti, it īpaši preču virzīšanas jomā, novērtējot mārketinga stratēģiju vidēji ar 1.2 atzīmi.

### Klientu piesaistīšana un cenu politika

Pēc 3.3.tabulas datiem ir redzams, ka A un B veikalu darbinieki uzskata, ka veikals atrodas izdevīgajā vietā, vidēja atzīme ir attiecīgi 1,4 un 1,3, turklāt A veikala gadījumā visbiežāk sastopamais atbilžu variants ir 2, kas atbilst vērtējumam „pilnīgi piekrītu”, savukārt B veikalu darbinieku vispopulārākā atbilde ir „piekrītu”, t.i. atzīme 1. Tāda veida atbilžu sadalījums ir izskaidrojams ar to, ka B veikalu, kurš atrodas tirdzniecības veikalā grūti atrast, daudzi klienti dažus mēnešus pēc veikala atvēršanas pat nezināja, ka veikals tur atrodas.

3.3 tabula

### **AS „Drogas” veikalu darbinieku vērtējumu apkopjoša tabula klientu piesaistīšanas un cenu politikas jautājumos, sadalījums pa veikaliem**

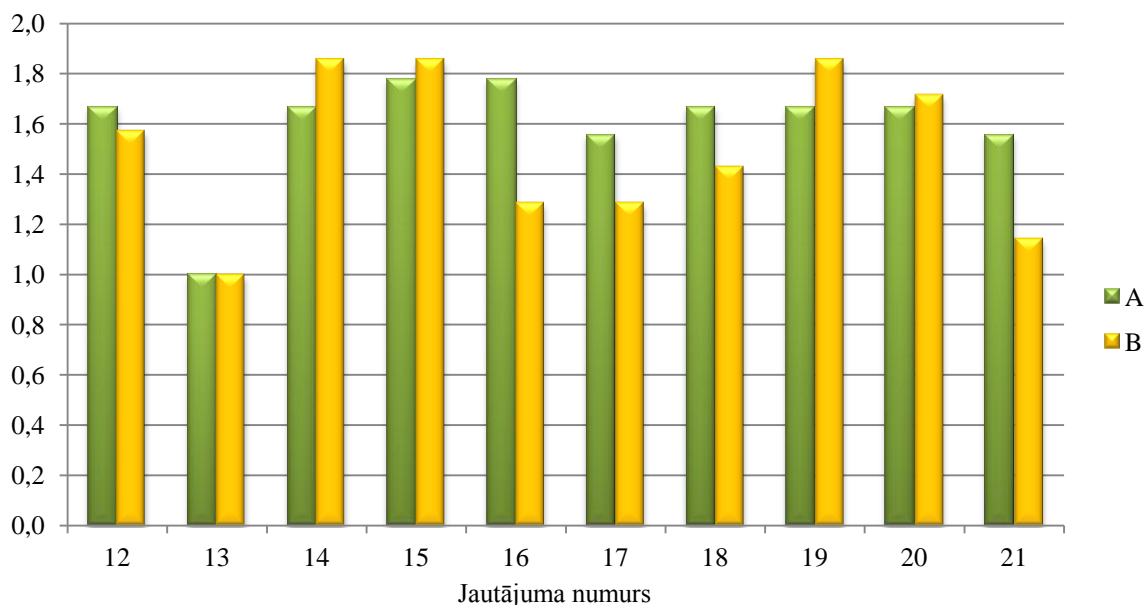
Klientu piesaistīšana un cenu politika						
Jautājums	Veikals	$\bar{x}$	$\sigma$	Mo	Me	Rv
8. Veikals atrodas izdevīgajā vietā	A	1.4	0.7	2	2	2
	B	1.3	0.5	1	1	1
9. Veikalam ir ērta piebrauktuve un autostāvvietā	A	-0.3	1.6	-1	-1	4
	B	1.1	1.5	2	2	4
10. Veikala plānojums nodrošina klientiem ērtu pārvietošanos un produkcijas apskatīšanu	A	-0.4	1.4	1	-1	3
	B	-0.4	1.4	1	-1	3
11. Efektīvs veikala plānojums samazina zādzību risku	A	0.1	1.8	2	1	4
	B	0.0	1.6	1	1	4
12. Tiek ievēroti preču izvietojuma noteikumi	A	1.7	0.5	2	2	1
	B	1.6	0.5	2	2	1
13. Visa produkcija izvietota labi pārrēdzamā veidā	A	1.0	1.2	2	1	3
	B	1.0	1.0	1	1	3
14. Visu veikalu tīklā ir izstrādāts un uzturēts vienots korporatīvās identitātes stils	A	1.7	0.5	2	2	1
	B	1.9	0.4	2	2	1
15. Visu veikalu tīklā ir izmantotas un laicīgi atjaunotas reklāmas un akcijas materiāli	A	1.8	0.4	2	2	1
	B	1.9	0.4	2	2	1
16. Veikalā rīkotās akcijas ir efektīvas	A	1.8	0.4	2	2	1
	B	1.3	0.5	1	1	1
17. Ārēja un iekšēja reklāma piesaista potenciālus pircējus	A	1.6	0.5	2	2	1
	B	1.3	0.5	1	1	1
18. Uzņēmumam ir daudz pastāvīgo klientu	A	1.7	0.5	2	2	1
	B	1.4	0.5	1	1	1
19. Tiek ieviesta atlaižu programma pastāvīgajiem klientiem	A	1.7	0.7	2	2	2
	B	1.9	0.4	2	2	1
20. Tiek ieviesti un regulāri pilnveidoti klientu apkalpošanas standarti	A	1.7	0.7	2	2	2
	B	1.7	0.5	2	2	1
21. Darbiniekiem ir augsts kvalifikācijas līmenis	A	1.6	0.5	2	2	1
	B	1.1	1.1	2	1	3
22. Kvalitātes standartiem neatbilstošas preces laicīgi tiek izņemtas no pārdošanas vietas veikalā	A	1.6	0.5	2	2	1
	B	1.4	0.5	1	1	1

Datu avots: autora veidota tabula, izmantojot aptaujas rezultātus

Tikai trīs A veikala darbinieki atzīmēja, ka veikalam ir ērta piebrauktuve un autostāvvietas, līdz ar to vidējais vērtējums ir -0.3, bet autore uzskata, ka to būtu pareizi noapaļot līdz -1, kas atbilst vērtējumam „nepiekrītu”, turklāt šis atbilžu variants ir visbiežāk sastopamais. (tab.) Par viedokļu atšķirību liecina arī liela standartnovirze, t.i. 1.6 un variācijas amplitūda - 4. B veikala gadījumā tikai viens veikala darbinieks pilnīgi nepiekrīt tam, ka veikalam ir ērta piebrauktuve, pārējo darbinieku viedoklis svārstās ar variantiem „piekrītu” vai „pilnīgi piekrītu”, tomēr visbiežāk sastopamais variants ir „pilnīgi piekrītu”, t.i.2, tik nozīmīga viedokļu atšķirība ietekmēja arī variācijas amplitūdu.

Runājot par veikalu plānojumu un pārvietošanas ērtību, gribētos atzīmēt, ka abu veikalu darbinieki sniedza vienādas atbildes uz šo apgalvojumu, neskatoties uz to, ka vidējais vērtējums ir -0.4 un biežāk sastopamais atbilžu variants ir 1, klientu pārvietošanas ērtību ir jāuzskata par abu veikalu vāju vietu.

Klientu piesaistīšanai ir veiksmīgi ieviesta atlaižu politika un daudzveidīgas reklāmas kampaņas: A un B veikala darbinieki piekrīt, ka rīkotas akcijas ir efektīvas, vidējais vērtējums ir attiecīgi 1.8 un 1.3, turklāt abos veikalos laicīgi tiek mainītas un atjaunotas reklāmas materiāli, atbilde vidēji svārstās ap „2” (3.6. att.). Tik augsts novērtējums liecina par to, ka uzņēmumam ir izstrādāta veiksmīga preces virzīšanas un klientu noturēšanas un piesaistīšanas politika, kuru stingri ievēro visi veikala darbinieki, it īpaši vecāki pārdevēji, jo viņi ir atbildīgi par akciju noformēšanu un reklāmas materiālu izvietojumu.



3.6 att. Vidējais vērtējums klientu piesaistīšanas jautājumu grupā, sadalījums pa veikaliem

Datu avots: autora veidotais attēls, izmantojot aptaujas rezultātus

Jautājuma saturu skat. 3.3. tabulā

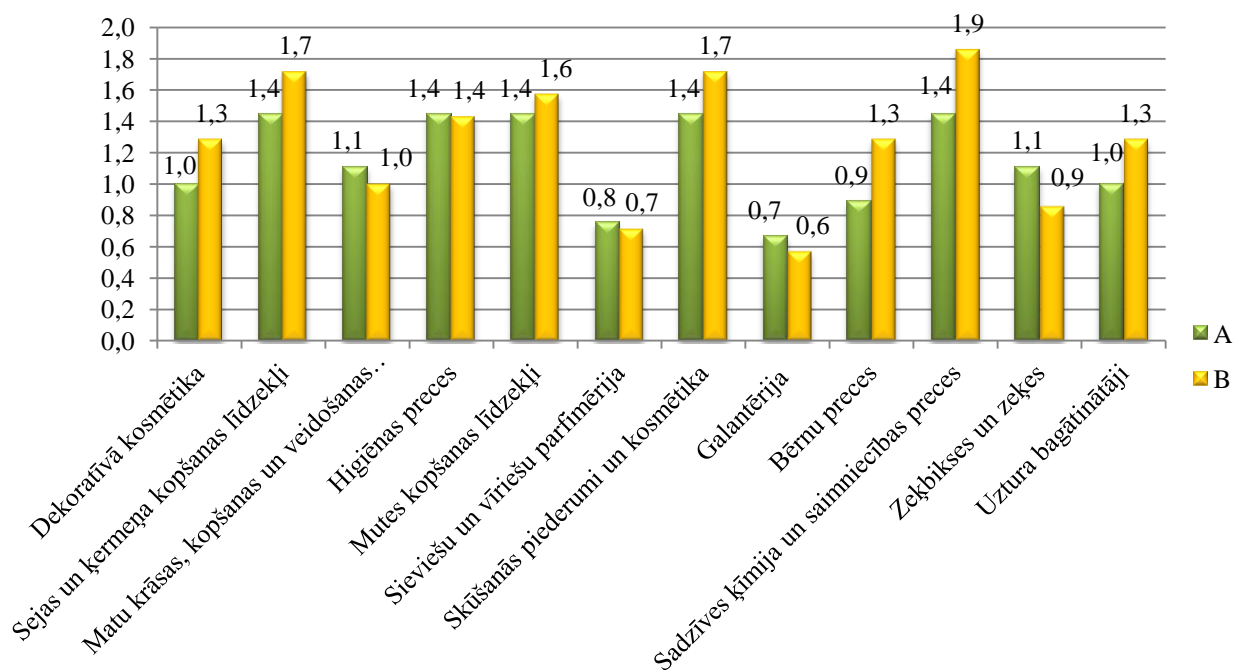
Kas attiecas uz noliktavu lielumu, pēc atbilžu variantiem var secināt, ka abos veikalos pastāv problēmas ar preču uzglabāšanu, abos gadījumos vispopulārākā atbilde ir „nepiekrītu”, ka noliktavā ir pietiekami daudz vietas jaunai preču partijai (3.3. tabula).

3.3 tabulas turpinājums

Klientu piesaistīšana un cenu politika						
Jautājums	Veikals	$\bar{x}$	$\sigma$	Mo	Me	Rv
23. Klienti ir apmierināti ar piedāvātu preču sortimentu:						
– dekoratīvā kosmētika	A	1.0	0.9	1	1	3
	B	1.3	0.5	1	1	1
– sejas un ķermeņa kopšanas līdzekļi	A	1.4	0.5	1	1	1
	B	1.7	0.5	2	2	1
– matu krāsas, kopšanas un veidošanas līdzekļi	A	1.1	0.9	1	1	3
	B	1.0	1.0	1	1	3
– higiēnas preces	A	1.4	0.5	1	1	1
	B	1.4	0.5	1	1	1
– mutes kopšanas līdzekļi	A	1.4	0.5	1	1	1
	B	1.6	0.5	2	2	1
– sieviešu un vīriešu parfimēnija	A	0.8	1.2	1	1	3
	B	0.7	1.3	1	1	3
– skūšanās piederumi un kosmētika	A	1.4	0.5	1	1	1
	B	1.7	0.5	2	2	1
– galantērija	A	0.7	0.9	1	1	3
	B	0.6	1.1	1	1	3
– bērnu preces	A	0.9	1.2	1	1	3
	B	1.3	1.1	2	2	3
– sadzīves ķīmija un saimniecības preces	A	1.4	0.5	1	1	1
	B	1.9	0.4	2	2	1
– zeķbikses un zeķes	A	1.1	0.9	1	1	3
	B	0.9	1.3	1	1	4
– uztura bagātinātāji	A	1.0	0.5	1	1	2
	B	1.3	0.5	1	1	1
24. Esošais sortiments vienmēr tiek papildināts ar jauniem produktiem	A	1.6	0.7	2	2	2
	B	1.7	0.5	2	2	1
25. Noliktavā ir pietiekami daudz vietas jaunai preču partijai	A	0.2	1.5	-1	1	4
	B	-0.9	0.9	-1	-1	3
26. Uzņēmumā ir ieviesta un realizēta cenu politika	A	1.2	0.7	1	1	2
	B	1.0	0.6	1	1	2
27. Produkcijas kvalitāte pilnībā atbilst cenai	A	0.4	1.2	-1	1	3
	B	0.0	1.3	1	1	3

Datu avots: autora veidota tabula, izmantojot aptaujas rezultātus

Par vienu no svarīgākiem uzņēmuma darbības novērtēšanas faktoriem autore uzskata klientu apmierinātību ar piedāvātu preču sortimentu. Sakarā ar to, ka A un B veikalu piedāvātais sortiments ir vienāds, izņemot galantērijas piedāvājumu (B veikalā netiek piedāvātas rotaslietas), arī klientu apmierinātību ar noteiktas preču grupas piedāvātu preču sortimentu darbinieki novērtēja līdzīgi, autore piedāvā abu veikalu darbinieku atbildes attēlot grafiski (3.7. att.).



3.7 att. Klientu apmierinātība ar piedāvātu preču sortimentu, vidējais vērtējums

#### Sadalījums pa veikaliem

Datu avots: autora veidotais attēls, izmantojot aptaujas rezultātus  
Jautājuma saturu skat. 3.3. tabulā

3.7. att. dati liecina, ka pircējus vislabāk apmierina sejas un ķermeņa kopšanas līdzekļu, skūšanas kosmētikas un piederumu, ka arī sadzīves ķīmijas un saimniecības preču piedāvātais sortiments, vidēja atzīme ir 1.6, kas atrodas starp atbilžu variantiem „piekrītu” un „pilnīgi piekrītu”, turklāt standartnovirze un starpība starp lielāku un mazāku atzīmi ir minimāla un ir vienāda attiecīgi 0.5 un 1. Abos veikalos viszemākais vidējais vērtējums ir parfimērijas un galantērijas sortimentam attiecīgi 0.8 un 0.7 A veikalā un 0.7 un 0.6 B veikalā, ar variācijas amplitūdu 3 abos gadījumos, klientu neapmierinātību ar preču piedāvājumu tieši šīs grupās izsaka tas, ka abos „Drogas” veikalos netiek piedāvātas dārgas smaržas un tualetes ūdeņi.

Analizējot abu veikalu apkopotas atbildes var secināt, ka abos veikalos tiek ievēroti preču izvietojuma noteikumi, vidējais vērtējums ir 1.7, kuru varētu noapaļot līdz 2 („pilnīgi piekrītu”), jo jautājuma atbildēm ir zema variācijas amplitūda un novirze no vidēja vērtējuma, turklāt variants „pilnīgi piekrītu” ir visbiežāk sastopams atbilžu variantu starpā (skat. 5.pielikums).

Kas attiecas uz variācijas amplitūdas lielumu, pēc 3.4. tabulas ir redzams, ka vislielākā starpība starp lielāku un mazāku vērtējumu ir jautājumos par veikala autostāvvietu, zādzību risku samazinājumu, vietas pietiekamību preču uzglabāšanai, kā arī cenas un kvalitātes

attiecību. Autore uzskata, ka būtu nepareizi secināt, ka veikaliem ir problēmas ar autostāvvietām tikai dēļ tā, ka šī jautājumā ir liela variācijas amplitūda un novirze no vidējas atzīmes, jo veikali atrodas pavisam dažādās vietās un līdz ar to ir saprotams, ka dažādu veikalu darbinieki pilnīgi pretēji novērtēs šo jautājumu.

3.4 tabula

**AS „Drogas” darbinieku vērtējumu apkopjoša tabula klientu piesaistīšanas un cenu politikas jautājumos**

<b>Klientu piesaistīšana un cenu politika</b>					
<b>Jautājums</b>	$\bar{x}$	$\sigma$	<b>Mo</b>	<b>Me</b>	<b>Rv</b>
8. Veikals atrodas izdevīgajā vietā	1.3	0.7	1	1	2
9. Veikalam ir ērta piebrauktuve un autostāvvietā	0.3	1.6	2	1	4
10. Veikala plānojums nodrošina klientiem ērtu pārvietošanos un produkcijas apskatīšanu	-0.3	1.4	1	0	3
11. Efektīvs veikala plānojums samazina zādzību risku	0.1	1.6	1	1	4
12. Tiek ievēroti preču izvietojuma noteikumi	1.7	0.5	2	2	1
13. Visa produkcija izvietota labi pārredzamā veidā	1.0	1.0	1	1	3
14. Visu veikalu tīklā ir izstrādāts un uzturēts vienots korporatīvās identitātes stils	1.8	0.4	2	2	1
15. Visu veikalu tīklā ir izmantotas un laicīgi atjaunotas reklāmas un akcijas materiāli	1.8	0.4	2	2	1
16. Veikalā rīkotas akcijas ir efektīvas	1.5	0.5	1	2	1
17. Ārēja un iekšēja reklāma piesaista potenciālus pircējus	1.4	0.5	1	1	1
18. Uzņēmumam ir daudz pastāvīgo klientu	1.6	0.5	2	2	1
19. Tiek ieviesta atlaizņu programma pastāvīgajiem klientiem	1.8	0.5	2	2	2
20. Tiek ieviesti un regulāri pilnveidoti klientu apkalpošanas standarti	1.7	0.6	2	2	2
21. Darbiniekiem ir augsts kvalifikācijas līmenis	1.2	0.9	1	1	3
22. Kvalitātes standartiem neatbilstošas preces laicīgi tiek izņemtas no pārdošanas vietas veikalā	1.4	0.6	1	1	2
23. Klienti ir apmierināti ar piedāvātu preču sortimentu:					
– dekoratīvā kosmētika	1.2	0.7	1	1	3
– sejas un ķermeņa kopšanas līdzekļi	1.6	0.5	2	2	1
– matu krāsas, kopšanas un veidošanas līdzekļi	1.1	0.9	1	1	3
– higiēnas preces	1.4	0.5	1	1	1
– mutes kopšanas līdzekļi	1.5	0.5	2	2	1
– sieviešu un vīriešu parfimērija	0.8	1.1	1	1	3
– skūšanās piederumi un kosmētika	1.6	0.5	2	2	1
– galantērija	0.7	1.0	1	1	3
– bērnu preces	1.1	1.1	2	1	3
– sadzīves ķīmija un saimniecības preces	1.6	0.5	2	2	1
– zeķbikses un zeķes	1.1	1.1	1	1	4
– uztura bagātinātāji	1.2	0.5	1	1	2
Vidēji jautājumā:	1.2	0.8	1	1	4
24. Esošais sortiments vienmēr tiek papildināts ar jauniem produktiem	1.6	0.6	2	2	2
25. Noliktavā ir pietiekami daudz vietas jaunai preču partijai	-0.2	1.3	-1	-1	4
26. Uzņēmumā ir ieviesta un realizēta cenu politika	1.1	0.6	1	1	2
27. Produkcijas kvalitāte pilnībā atbilst cenai	0.3	1.2	1	1	4

Datu avots: autora veidota tabula, izmantojot aptaujas rezultātus

Apkopojot visu iepriekšminētu var secināt, ka kopumā veikalos nav problēmu reklāmas un akciju noformēšanas jomā, laicīgi viss tiek noformēts un atjaunots, kas ļauj piesaistīt jaunus un atbalstīt jau esošus pircējus. Pozitīvi ir vērtējams, ka abu veikalu darbinieki piekrīt tam, ka sortiments vienmēr tiek papildināts ar jauniem produktiem, šī jautājuma pozitīvi vērtējumi liecina par to, ka uzņēmums spēj pielāgoties tirgus izmaiņām un cenšas maksimāli apmierināt pircēju vajadzības pēc jauniem un pilnveidotiem produktiem. Par abu veikalu vājākām vietām var uzskatīt noliktavas lielumu un pārvietošanas ērtību tirdzniecības zālē. Šie jautājumi ir cieši saistīti savā starpā – jo mazāk vietas ir noliktavā, jo vairāk preces darbinieki cenšas iznest zālē, lai noliktavā atbrīvotu pēc iespējas vairāk vietas jaunai preču partijai, kas rezultātā var pievest pie apmeklētāju neapmierinātības un sliktākajā gadījumā, pie pircēju aiziešanas pie konkurentiem.

### Izplatītāju izvēle un sadarbības noteikumi

Sakarā ar to, ka darbs ar izplatītājiem ir viens no svarīgākiem jautājumiem uzņēmuma veiksmīga darbībā un pareizi izvēlēta sadarbības stratēģija ar tiem ļauj iekonomēt uzņēmuma apgrozāmo līdzekļu būtisku daļu, autore analizēja izplatītājus pēc dažādiem kritērijiem, kuras ir attēlotas 3.5. tabulā.

3.5 tabula

### AS „Drogas” veikalu darbinieku vērtējumu apkopjoša tabula izplatītāju izvēles jautājumos, sadalījums pa veikaliem

Izplatītāji						
Jautājums	Veikals	$\bar{x}$	$\sigma$	Mo	Me	Rv
28. Uzņēmums ilgu laiku sadarbojas ar vieniem un tiem pašiem izplatītājiem	A	1.3	0.7	1	1	2
	B	1.4	0.8	2	2	2
29. Preces vienmēr tiek piegādātas laikā	A	0.2	1.1	-1	0	3
	B	0.1	1.1	1	1	2
30. Izplatītāji spēj piedāvāt izdevīgus produkcijas piegādes noteikumus	A	0.8	0.8	0	1	2
	B	0.7	0.8	1	1	2
31. Izplatītāji ar mieru izmantot „tieši laikā” metodi (preču piegāde īstajā laikā pa nelielām partijām)	A	0.8	0.7	1	1	2
	B	1.1	0.7	1	1	2
32. Katrā veikalā ir noteikumi, kas nosaka darbu ar izplatītājiem	A	0.7	0.9	0	0	2
	B	1.0	0.8	1	1	2

Datu avots: autora veidota tabula, izmantojot aptaujas rezultātus

Pēc 3.5. tabulas datiem ir redzams, ka abu veikalu darbinieki piekrīt, ka uzņēmums ilgu laiku sadarbojas ar vieniem un tiem pašiem izplatītājiem, vidējais vērtējums A un B veikalos ir attiecīgi 1.3 un 1.4, ar standartnovirzi 0.7 un 0.8.

Lielākā starpība starp mazāku un lielāku atbilžu variantu ir redzama 29.jautājumā A veikalu darbinieku atbildēs. Starpība ir izskaidrojama ar to, ka veikala vadītājs un visi vecāki pārdevēji nepiekrīt apgalvojumam, ka preces vienmēr tiek piegādātas laikā, savukārt pārdevēji – konsultanti sniedza pozitīvas atbildes. Autore uzskata, ka priekšroka ir jādod veikala vadības atbildēm, jo tieši veikalu vadītāji un vecāki pārdevēji nodarbojas ar preču pasūtīšanu un pieņemšanu, līdz ar to viņi spēj objektīvi novērtēt piedāvātu apgalvojumu.

Visu respondentu apkopotas atbildes liecina, ka daudziem darbiniekiem nebija pietiekamas informācijas, lai atbildēt uz šo jautājumu grupu (3.6. tabula).

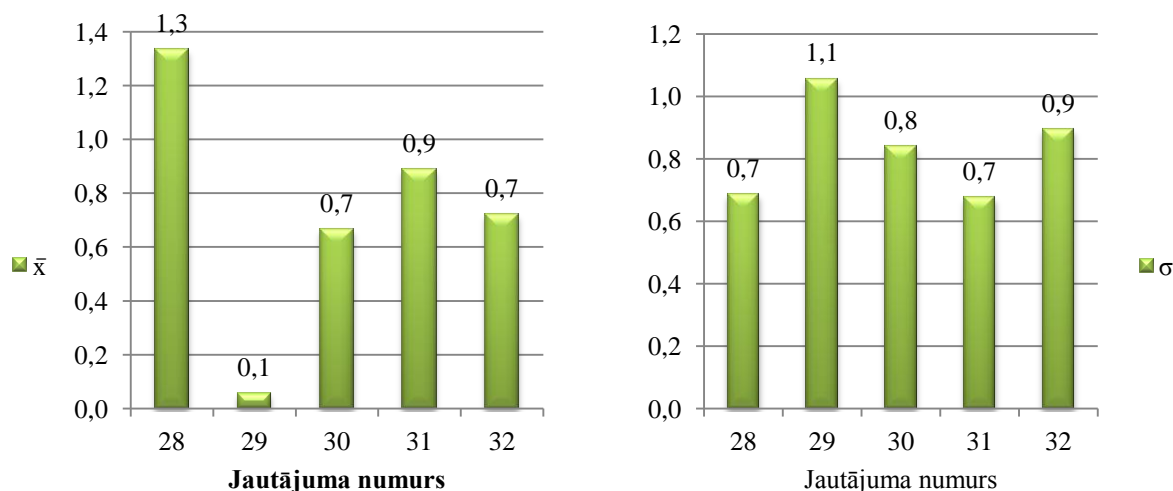
3.6 tabula

**AS „Drogas” darbinieku vērtējumu apkopojosa tabula izplatītāju izvēles jautājumos**

<b>Izplatītāji</b>					
<b>Jautājums</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>Mo</b>	<b>Me</b>	<b>Rv</b>
28. Uzņēmums ilgu laiku sadarbojas ar vieniem un tiem pašiem izplatītājiem	1.3	0.7	1	1	2
29. Preces vienmēr tiek piegādātas laikā	0.1	1.1	-1	0	3
30. Izplatītāji spēj piedāvāt izdevīgus produkcijas piegādes noteikumus	0.7	0.8	1	1	3
31. Izplatītāji ar mieru izmantot „tieši laikā” metodi (preču piegāde īstajā laikā pa nelielām partijām)	0.9	0.7	1	1	2
32. Katrā veikalā ir noteikumi, kas nosaka darbu ar izplatītājiem	0.7	0.9	0	1	3

Datu avots: autora veidota tabula, izmantojot aptaujas rezultātus

Pēc 3.8. att. var redzēt, ka abu veikalu darbinieki viszemāk novērtēja apgalvojumu, par laicīgu preču piegādi – vidējais vērtējums 0.1, bet autore uzskata, ka vērtējumu ir nepieciešams noapaļot līdz -1, jo, pirmkārt, šim apgalvojumam visbiežāk satopamais vērtējums ir -1, otrkārt starp atbilžu variantiem satiekas variants „pilnīgi piekrītu”, ko sniedzis pārdevējs – konsultants, kas ceļ vidējo vērtējumu, treškārt, šim apgalvojumam nepiekrīt visi reģionālie administratori, veikalu vadītāji un 2 vecākie pārdevēji, kuru viedoklis ir jāuzskata par izšķirošu. (skat.8. pielikums). Turklāt att. dati liecina, ka tieši šī jautājumā ir lielāka standartnovirze - atbildes vidēji atšķīrās +/- par 1.1, tas notika viena no pārdevēja – konsultanta pozitīvas („pilnīgi piekrītu”) atbildes dēļ.



**3.8 att. Vidējais vērtējums un standartnovirze izplatītāju izvēles jautājumu grupā**

Datu avots: autora veidotais attēls, izmantojot aptaujas rezultātus  
Jautājuma saturu skat. 3.6. tabulā

Analizējot jautājumus, kas ir saistītas ar izplatītāju izvēli un sadarbības noteikumiem, grūti izvirzīt viennozīmīgu secinājumu, jo samērā zemi vidēji vērtējumi liecina nevis par problēmām šajā jomā, bet par informācijas trūkumu darbiniekiem, turklāt, negatīvi jāvērtē to faktu, ka arī veikalu vadītājiem nav pietiekamās informācijas lai sniegt atbildi uz šiem jautājumiem, tas liecina par viņu kompetences un ieinteresētības uzņēmuma darbībā trūkumu.

Uzņēmuma vadībai būtu lietderīgi detalizētāk izpētīt darbu ar izplatītājiem un katru veikalu apgādāt ar noteikumiem, kas nosaka darbu ar izplatītājiem, jo, kā liecina aptaujas rezultāti, veikalu darbinieku lielākā daļa nezina par tādu nosacījumu pastāvēšanu.

#### Personālvadība: darbinieku apmācība un motivācija, drošības un ergonomikas standarti

Pēc 3.7. tabulas datiem ir redzams, ka abos „Drogas” veikalos nepastāv būtiskas problēmas, kas ir saistītas ar personālvadību. Abu veikalu darbinieki sniedza apmērām vienādas atbildes uz šo jautājumu grupu. Viszemāk ir novērtēts jautājums par darba algas atbilstību veiktajam darba apjomam, vidējais vērtējums A un B veikalos ir attiecīgi -0.4 un -0.3. Viedokli par atalgojuma atbilstību atšķiras - pilnīgi visi veikalu vadītāji un vecāki pārdevēji nepiekrīt šim apgalvojumam, savukārt abu veikalu pārdevēju – konsultantu uzskats attiecībā uz šo jautājumu sadalījies – ir darbinieki, kas piekrīt, ir daļa darbinieku, kas pilnīgi nepiekrīt, ka alga atbilst veiktajiem darbiem, līdz ar to šī jautājumā ir vērojama liela variācijas amplitūda - abos veikalos ir vienāda ar 3.

**AS „Drogas” veikalu darbinieku vērtējumu apkopojoša tabula izplātītāju izvēles  
jautājumos, sadalījums pa veikaliem**

Personālvadība						
Jautājums	Veikals	$\bar{x}$	$\sigma$	Mo	Me	Rv
33.Darba alga pilnībā atbilst veiktā darba apjomam	A	-0.4	1.1	-1	-1	3
	B	-0.3	1.3	-1	-1	3
34.Uzņēmumā ir iekšēja premēšanas sistēma	A	1.3	0.7	1	1	2
	B	1.3	0.5	1	1	1
35.Darbinieki ir spējīgi izpildīt savus pienākumus patstāvīgi	A	1.2	0.7	1	1	2
	B	1.4	0.5	1	1	1
36.Uzņēmumā ir izstrādāts un realizēts jauno darbinieku apmācības plāns	A	1.6	0.5	2	2	1
	B	1.9	0.4	2	2	1
37.Personāla prasmes atbilst prasībām	A	1.2	0.4	1	1	1
	B	0.6	1.1	1	1	3
38.Darbinieki izsaka priekšlikumus uzņēmuma darbības uzlabošanai	A	0.3	0.7	0	0	2
	B	-0.1	0.7	0	0	2
39.Uzņēmumā tiek ievēroti veselības, drošības un ergonomikas standarti	A	1.4	0.7	2	2	2
	B	1.6	0.5	2	2	1

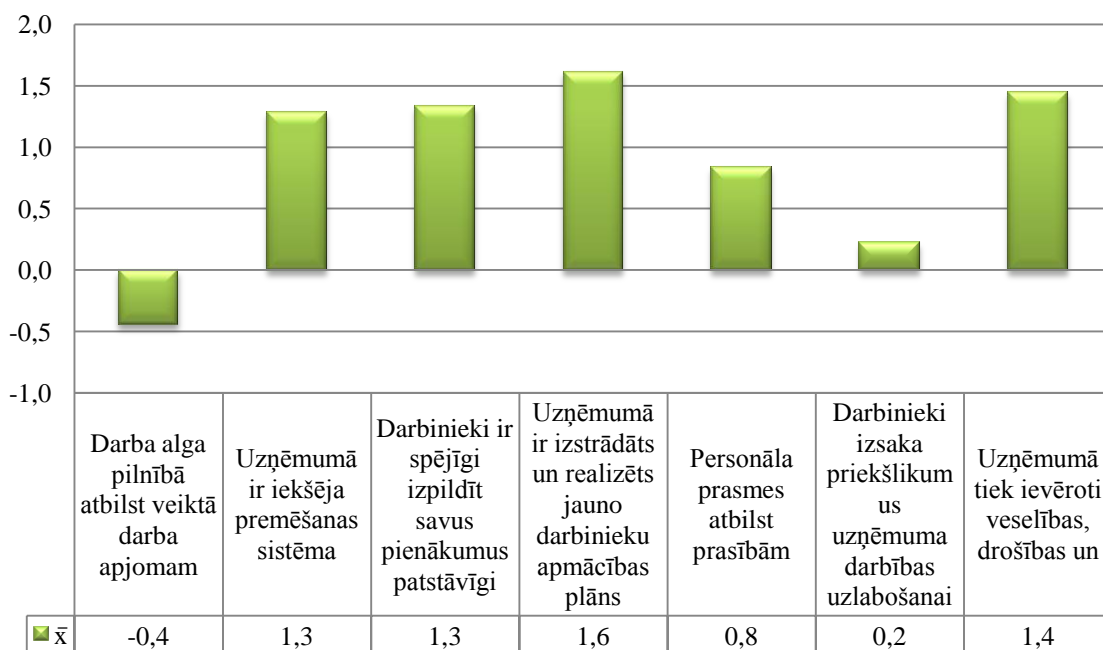
Datu avots: autora veidota tabula, izmantojot aptaujas rezultātus

Vērtējot abu veikalu darbinieku apkopotas atbildes ir secināts, ka AS „Drogas” nepastāv problēmas ar darba vidi un drošību un jauno darbinieku apmācību, par to liecina darbinieku vidējais vērtējums – attiecīgi 1.4 un 1.6, turklāt jautājumā par apmācības plāna pastāvēšanu ir vērojama vismazākā standartnovirze.

**AS „Drogas” darbinieku vērtējumu apkopojoša tabula izplātītāju izvēles jautājumos**

Personālvadība					
Jautājums	$\bar{x}$	$\sigma$	Mo	Me	Rv
33.Darba alga pilnībā atbilst veiktā darba apjomam	-0.4	1.1	-1	-1	3
34.Uzņēmumā ir iekšēja premēšanas sistēma	1.3	0.6	1	1	2
35.Darbinieki ir spējīgi izpildīt savus pienākumus patstāvīgi	1.3	0.6	1	1	2
36.Uzņēmumā ir izstrādāts un realizēts jauno darbinieku apmācības plāns	1.6	0.5	2	2	1
37.Personāla prasmes atbilst prasībām	0.8	0.9	1	1	3
38.Darbinieki izsaka priekšlikumus uzņēmuma darbības uzlabošanai	0.2	0.7	0	0	2
39.Uzņēmumā tiek ievēroti veselības, drošības un ergonomikas standarti	1.4	0.6	2	2	2

Datu avots: autores veidota tabula, izmantojot aptaujas rezultātus



3.9 att. Vidējais darbinieku vērtējums personālvadības jautājumos

Datu avots: autora veidotais attēls, izmantojot aptaujas rezultātus

3.9. att. dati liecina, ka darbinieki augsti vērtē jautājumus, kas ir saistīti ar personālvadību. Pozitīvi ir jāvērtē, ka darbinieki spēj izpildīt savus pienākumus patstāvīgi, apgalvojumam piekrita vai pilnīgi piekrita visi uzņēmuma darbinieki, izņemot vienu pārdevēju – konsultantu, turklāt svarīgi, ka tieši veikalu vadītāji uzskata, ka darbinieki spēj izpildīt savus pienākumus bez uzraudzības, tas liecina par apmācības plāna rezultatīvumu un vecāku pārdevēju augstu iesaistīšanas līmeni veikala attīstība, jo tieši vecāki pārdevēji nosaka un sistematizē veikalu darbību vadītāju prombūtne.

Veiktais AS „Drogas” Ogres veikalu darbības novērtējums parāda, ka uzņēmumā nav problēmu ar uzņēmumu vadīšanu, par to liecina visu darbinieku atbildes – uz visiem jautājumiem, kas ietilpst jautājumu grupā par uzņēmuma vadīšanu, izņemot jautājumus par laika resursu izmantošanas racionalitāti un vadītāju iesaistīšanu partnerattiecības ar izplātītājiem, bija sniegtas pozitīvas atbildes. Sakarā ar to, ka šie jautājumi bija domāti veikalu vadītājiem un uzņēmuma vadībai, daudzi veikalu darbinieki nevarēja sniegt atbildes uz dotiem apgalvojumiem.

Autore uzskata, ka pircējs, izvēloties iepirkuma vietu, galvenokārt pievērš uzmanību reklāmai, piedāvātām sortimentam, kvalitātes un cenas attiecībai. Turklāt, ja pircēju būtiski neietekmē cenu līmenis, viņš izvēlas iepirkuma vietu pēc tās atrašanās vietas un

autostāvvietas esamības. Līdz ar to, autore uzskata, ka jautājumu grupā par klientu piesaistīšanu vissvarīgākie ir jautājumi par veikala atrašanās vietu un piebrauktuves ērtību, atlaižu politiku un apmierinātību ar piedāvātu sortimentu. Turklāt, lai klientus nodrošināt ar nepieciešamām precēm ir svarīgi, lai noliktavā būtu pietiekami daudz vietas, lai nepieciešamības gadījumā vienmēr būtu iespēja papildināt plauktus ar precī, ka liecina aptaujas rezultāti abos veikalos noliktavas lielums – ir ļoti liela problēma, kuru būtu nepieciešams atrisināt.

Aptaujas dati liecina, ka kopumā pircēji ir apmierināti ar piedāvātu sortimentu, taču sortimenta šaurākās vietas ir parfimērijas un galantērijas piedāvātais preču klāsts. Klientu neapmierinātību ar preču piedāvājumu tieši šīs grupās izsaka tas, ka abos „Drogas” veikalos netiek piedāvātas dārgas smaržas un tualetes ūdeņi, kā piemēram veikalu tīklos „Kolonna” un „Douglas”, bet tas izskaidro tas fakts, ka „Drogas” veikalos politika ir orientēta uz patērētājiem ar vidējo ienākumu līmeni kamēr „Kolonna” un „Douglas” veikali ir orientēti uz citu patērētāju grupu. Autore uzskata, ka būtu lietderīgi „Drogas” veikalu sortimentā iekļaut arī pasaulē atzīstas, kvalitatīvas smaržas ar mērķi ieiet jaunā segmentā un piesaistīt jaunus klientus, kas rezultātā palīdzēs palielināt uzņēmuma apgrozījumu un palielināt peļņu. Protams, ar jauniem produktiem nedrīkst pilnīgi aizvietot jau esošo parfimērijas klāstu, lai nepazaudēt savus klientus. Turklāt, dārgo zīmolu tualetes ūdeņu un smaržu ieviešana var stimulēt dāvanu kāršu pārdošanu.

Pircējus neapmierina galantērijas piedāvājums, jo B veikalā netiek piedāvātas rotaslietas, turklāt abos veikalos pircējus neapmierina tas, ka pat rudenī lietussargi tiek piedāvāti ierobežotā sortimentā. Papildus tam, abos veikalos pircēji grib redzēt plašāku cimdu piedāvājumu, jo ziemas laikā uzsvars tiek likts uz pusaudžu kolekcijām.

Autore negatīvi vērtē to faktu, ka vairāki darbinieki sniedza negatīvas atbildes uz jautājumu par cenas un kvalitātes atbilstību. Visi uzņēmuma darbinieki ir arī „Drogas” veikalu pastāvīgie un lojālie klienti, līdz ar to darbinieku negatīvi vērtējumi jautājumā par kvalitātes atbilstību cenai jākalpo par signāls uzņēmuma vadībai, jo sniedzot atbildi uz šo jautājumu darbinieki izsaka viedokli nevis no darbinieku, bet no pircēju skatījuma.

Jautājumu grupā, par darbu ar izplatītājiem, ļoti būtisks ir jautājums par izdevīgiem piegādes noteikumiem. Šis jautājums vairāk bija domāts veikalu vadītājiem, apkopojot aptaujas rezultātus izrādījies kā vienam no vadītājiem nav pietiekamās informācijas, lai sniegt atbildi, tas liecina par viņa neieinteresību uzņēmuma darbībā, turklāt vadītājs nevarēja sniegt atbildi arī uz pārējiem diviem jautājumiem, kas saistīti ar izplatītāju darbību, t.i. par „tieši laikā” metodes izmantošanu un par noteikumiem, kas reglamentē veikalu darbinieku darbu ar izplatītājiem. Līdz ar to, visticamāk, vadītājs nesaprot savu lomu veikala darbības attīstībā.

Apkopojot anketas rezultātus un balstoties uz vairākiem literatūras avotiem, autorei veidojas neviennozīmīgs viedoklis par izplatītāju izvēli un maiņu. No vienas puses, autore uzskata, ka izplatītājus nedrīkst izvēlēties uz ilgu nenoteiktu laiku, jo mainās attiecības ar izplatītājiem, mainās tirgus un nozares, parādās jaunas preču iegādes iespējas. Līdz ar to, uzņēmuma vadībai regulāri ir jāseko informācijai par tirgus stāvokli, par jauniem piegādātājiem un izplatītājiem, kas var piedāvāt tos pašus produktus, bet par labāku cenu un pie labākiem piegādes nosacījumiem. No otras puses, vislabākajā variantā AS „Drogas” uzņēmumam, būtu labāk sadarbotos ilga laikā tikai ar vienu izplatīšanas uzņēmumu, tas palīdzētu samazināt izmaksas ar dažādu veidu atlaižu palīdzību (piemēram, individuālās un apjoma atlaides) un samazināt krāpšanas risku, kas ir saistītas ar piegādes līguma sastādīšanu, kas rezultātā noteikti novedis pie jaunām vēl lielākām izmaksām.

Pozitīvi ir vērtējams, ka uzņēmumā nav problēmu personālvadības jomā, ar negatīvām atbildēm tika novērtēti jautājumi par darba algas atbilstību veiktajiem darbiem un jautājums, kas ir saistīts ar personāla prasmju atbilstību prasībām. Autore uzskata, ka viedokļu atšķirība prasmju atbilstības jautājumā saistīta ar to, ka B veikalā ir viens darbinieks, kas strādā mazāk par trim mēnešiem un atrodas pārbaudes laikā, līdz ar to, veikala darbinieki negatīvi novērtēja šo apgalvojumu – jaunais darbinieks, kurš neizgāja visu apmācības kursu un norīkotus seminārus nevar tapāt kvalitatīvi un ātri pildīt savus pienākumus, ka jau pieredzējušie darbinieki.

Jādomā, ka atbilstīgu sadalījums par darba algu ir izskaidrojams ar to, ka veikalu vadītāja un vecāka pārdevēja amatos strādā vecāki cilvēki ar ģimenēm un ar izveidotiem uzskatiem, līdz ar to viņiem pietrūkst algas, lai uzturēt ģimeni, savukārt pēc autores novērojumiem, gan A, gan B veikalā puse no visiem pārdevējiem – konsultantiem ir jaunie cilvēki vecumā līdz 22 gadiem un viņiem pietiek algas, lai uzturēt sevi, līdz ar to, viņi sniedza pozitīvu atbildi uz šo apgalvojumu. Bet autore uzskata, ka visas atbildes, kas ir saistītas ar atalgojumu ir ļoti subjektīvas un ir atkarīgas no cilvēka prasībām un dzīves veida.

### **3.3 „Drogas” veikalu darbības uzlabošanas pasākumu programma**

Pateicoties darbinieku sniegtām atbildēm ir izdevies sasniegt analīzes mērķi un novērtēt AS „Drogas” pašreizējo stāvokli, līdz ar to, ņemot vērā analīzes rezultātus autore izstrādāja uzlabošanas pasākumu programmu (3.9.tabula).

## „Drogas” veikalu darbības uzlabošanas pasākumu programma

<b><i>Uzņēmuma vadīšana</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lai piesaistītu jaunus klientus un attīstītu uzņēmumu, AS „Drogas” vairāk ir jāpiedalās sponsorēšanā un jādibina ciešākās attiecības ar presi</li> <li>▪ Pilnveidot iekšējās informācijas saņemšanas sistēmu</li> </ul>	
<b><i>Klientu piesaistīšana un cenu politika</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uzņēmuma vadībai ir jāpārdomā akciju noformēšanas plāns un jānoņem no tirdzniecības vietas papildiezvietojumus, samazinot tos līdz minimumam, tādā veidā uzlabot pārvietošanas ērtību</li> <li>▪ Nepieciešams paplašināt galantērijas sortimentu, piedāvājot kvalitātes un kvantitātes ziņā uzlabotas preces</li> <li>▪ Ievest jaunus parfimērijas produktus un apmierināt iedzīvotāju vajadzības ar augstu ienākumu līmeni, iekļaut sortimentā dārgo zīmolu produkciju</li> <li>▪ Paplašināt ekoloģiski tīru produkcijas klāstu</li> <li>▪ Jāpārdomā preču pasūtīšanas noteikumi, jāsamazina centralizētu pasūtījumu skaitu, ar mērķi atbrīvot noliktavas no pārlietu produkcijas un samazināt to bojāšanas risku</li> <li>▪ Izveidot jaunas akciju avīzes, attēlojot pēc iespējas vairāk akcijas preču un īpašus piedāvājumus</li> <li>▪ Plašākā sortimentā piedāvāt Latvijas ražotāju produkciju</li> <li>▪ Klientu apkalpošanas kvalitātes celšanai ir jāpārskata darbinieku vadības sistēma, jāpiešķir papildus darba stundas, lai būtu iespēja sadalīt darba pienākumus: dienās, kad nāk jauna preču partija, jāpieaicina papildus darbinieku maiņa, lai tie preču pieveduma dienās nodarbotos tikai ar preču pieņemšanu un izvietojumu.</li> </ul>	
<b>A veikals:</b> Ierobežot automašīnu skaitu autostāvietā, atļaujot to izmantot tikai „Drogas” veikala klientiem	
<b><i>Izplātītāju izvēle un sadarbības noteikumi</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informēt veikalu personālu par noteikumiem, kas reglamentē darbu ar izplātītājiem</li> <li>▪ Jāseko informācija par tirgus izmaiņām un jauniem izplātītājiem, kas var piedāvāt labāku cenu un pie labākiem piegādes nosacījumiem un tādā veidā mazināt uzņēmuma izmaksas</li> </ul>	
<b><i>Personālvadība: darbinieku apmācība un motivācija, drošības un ergonomikas standarti</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stimulēt darbiniekus piedalīties veikala attīstībā</li> <li>▪ Aktīvi atbalstīt darbinieku idejas un priekšlikumus, kas vērstas uz uzņēmuma darbības pilnveidošanu un visu resursu efektīvu izmantošanu</li> <li>▪ Vairāk norīkot tematiskus seminārus profesionalitātes līmeņa celšanai</li> </ul>	
	<b>B veikals:</b> Pievērst uzmanību jauniem darbiniekiem un panākt, lai jaunie darbinieki būtu ieinteresēti pašizglītībā

Avots: autora veidota tabula, izmantojot aptaujas rezultātus

Uzņēmumam, lai attīstīties un būtu konkurētspējīgām ir nepieciešams meklēt jaunus un atbalstīt jau esošus klientus. Jaunu klientu piesaistīšanai nepietiek tikai ar cenu samazināšanu rīkojot akcijas, jāmeklē citi mārketinga risinājumi, līdz ar to būtu lietderīgi uzņēmumam ciešāk sadarboties ar presi, gan reklamējot uzņēmumu un jaunus produktus, gan piesaistot jaunus klientus, to var sasniegt, piemēram, vairākos preses izdevumos ievietot atlaižu kuponus, kas sniegs papildus atlaides veicot pirkumu.

Tika konstatēts, ka veikalos pastāv ļoti būtiska problēma – šauras un ar precēm pārkrāmētas ieejas. Sakarā ar to, ka paplašināt telpas ir neiespējams bez pāriešanas uz citām tirdzniecības vietām, uzņēmuma vadībai ir jāpārdomā akciju noformēšanas plāns un jānoņem no tirdzniecības zāles papildiezvietojumus, samazinot tos līdz minimumam, kas palīdzēs uzlabot pārvietošanas ērtību un samazināt neapmierinātu klientu skaitu.

Atsaucoties uz klientu vēlmēm nepieciešams papildināt preču sortimentu: dažādot veselībai un dabai draudzīgo produktu klāstu, paplašināt galantērijas sortimentu, piedāvājot kvantitātes un kvalitātes ziņā uzlabotas preces, kā arī sortimentā ievest pasaulē pazīstamo ražotāju vīriešu un sieviešu parfimēriju.

Sortimenta paplašināšana un akcijas noformēšanas plāna pārskatīšana noteikti skars vēl vienu veikalu vājo vietu – noliktavas lielums. Pēc atbilžu rezultātiem ir secināts, ka noliktavās ir maz vietas, lai uzglābāt precī, līdz ar to uzņēmuma vadībai ir jāpārdomā preču pasūtīšanas noteikumi. Visoptimālākais variants ir samazināt centralizētu pasūtījumu skaitu un veikt pasūtījums tikai tad, kad tas ir nepieciešams, šādi ierobežojumi palīdzēs atbrīvot noliktavas no pārlietu produkcijas un samazināt to bojāšanas risku.

Pārdevēju – konsultantu un vecāku – pārdēvēju konsultantu darba pienākumos ietilpst preču pieņemšana un izvietošana zālē, diemžēl, šo pienākumu veikšana mazina klientu apkalpošanas kvalitāti, jo, dienās, kad ir preču pievedums, pircēji nevar atrast konsultantus zāle, jo visi darbinieki ir aizņemti: kāds pieņem precī, kāds to izvieto, no visa veikala personāla ir pieejams tikai kasieris kases zonā. Līdz ar to, lai celtu klientu apkalpošanas kvalitāti, uzņēmumam ir jāpārskata darbinieku vadības sistēma, to var izdarīt divējādi: a) izstrādāt jaunas darba vietas, atsevišķi nodarbinot cilvēkus, kas nodarbosies tikai ar preču pieņemšanu un izvietošanu; b) piešķirt papildus darba stundas, lai pēc speciāli sastādīta grafika (atkarībā no piegādāta preču daudzuma) veikalā strādātu papildus darbinieku maiņa, kas šīs dienās nodarbotos tikai ar preču pieņemšanu un izvietošanu.

Kas attiecas uz personālvadību, tad uzņēmuma vadībai būtu lietderīgi biežāk norīkot tematiskus seminārus profesionalitātes līmeņa celšanai, kā arī jācenšas panākt, lai jaunie darbinieki būtu ieinteresēti pašizglītībā.

## SECINĀJUMI

1. Tirdzniecība ieņem būtisku daļu kopējā Latvijas IKP struktūrā, ar tendenci katru gadu palielināties pēc krasa īpatsvara samazināšanās 2008.- 2009. gados un 2012.gadā sasniedzot 15520469 tūkst. LVL.
2. Par galveno faktoru, kas stimulēja mazumtirdzniecības apjomu palielinājumu var uzskatīt iedzīvotāju dzīves līmeņa radītājus: 2012.gadā Latvijā bija vērojamas labvēlīgas tendences: palielinājās nodarbinātība, mazinās bezdarbs un pieaug brīvo darba vietu skaits.
3. Ar mērķi apskatīt un novērtēt AS „Drogas” veikalu darbības efektivitāti, darbību ietekmējoši faktori tika sadalīti sešas lielās grupās: „Drogas” veikalu darbību ietekmējoši tirgus faktori, likumdošanas ietekme tirdzniecības uzņēmuma darbību, uzņēmuma stratēģija un personālvadība, merčendaizings un veikala atrašanās vieta kā galvenie pārdošanas veicināšanas instrumenti, loģistikas nozīme tirdzniecības uzņēmuma darbībā, Latvijā ražotas un no citām valstīm ievestas produkcijas īpatsvars kopējā „Drogas” sortimentā.
4. AS „Drogas” ir līderis health& beauty segmentā ar plašu veikalu tīklu, kas spēj nodrošināt pircējus ar plašu preču klāstu dažādām pircēju vajadzībām.
5. AS „Drogas” sava konkurētspējas palielināšanā izmanto stratēģiju, kas paredz pozīcijas nostiprināšanu tirgū, piedāvājot augstas kvalitātes un pieņemamu cenu kombināciju, ieguldot resursus personāla attīstībā. Pateicoties lieliem uzņēmuma attīstības tempiem, AS „Drogas” spēj pārņemt lielāku tirgus daļu, piedāvājot labāko servisu, iepirkumu noteikumus un sortimentu daudzveidību un piesātinātību.
6. Lai atšķirtos no konkurentiem un nostiprinātu savas pozīcijas ilgtermiņā, AS Drogas cenšas piedāvāt vairāk, nekā citi veikali: profesionālu apkalpošanu, apmācītu veikala personālu, ekskluzīvus "Tikai Drogās!" produktus, kurus Baltijas teritorijā ir iespējams iegādāties tikai „Drogas” veikalos.
7. AS „Drogas” sekmīgi vada klientu piesaistīšanas procesu un 2011.gadā ar mērķi parādīt klientiem, ka uzņēmums reaģē uz pircēju vajadzībām, nomainīja pārdevēju amatu nosaukumus no "pārdevējs-kasieris " uz "pārdevējs konsultants", kas vērojami pacēla prestižu un uzņēmuma vērtību.
8. AS „Drogas” darbību reglamentē virkne likumdošanas aktu, svarīgākie no tiem ir Komerclikums, likums Par grāmatvedību, reklāmas un lietošanas ierobežošanu, Par nodokļiem un nodevām, Reklāmas likums un vairāki citi likumi. Papildus likumiem, darbību reglamentē arī vairākas institūcijas, to starpā ir VID, Valsts darba inspekcija, kā arī Pārtikas un veterinārais dienests.

9. AS „Drogas” uzņēmumā ir izstrādāta veiksmīga preces virzīšanas un klientu piesaistīšanas politika, kuru stingri ievēro visi veikala darbinieki. Papildus tematiskam akcijām, uzņēmums stimulē pārdošanu ar dāvanām, paraudziņiem, loterijām un uzlīmju krāšanu.

10. AS „Drogas” veikalu tīkls zāles iekārtojumā izmanto prototipa metodi, visa veikalu tīklā ir izstrādāts vienots korporatīvais stils, kas ļauj viegli atpazīst veikalu citu veikalu starpā un ļauj pircējiem vieglāk atrast nepieciešamo preci un orientēties veikalos, veicot pirkumus.

11. Par AS „Drogas” stiprāko pusi uzņēmuma vadīšanas jautājumos var uzskatīt dažādu veidu analīzes veikšanu, analīzes rezultātu pētījumi kalpo par vadības lēmumu pieņemšanas bāzi, kā arī ļauj novērtēt visu resursu veidu izmantošanas efektivitāti, turklāt analīzes ļauj nostiprināt uzņēmuma pozīcijas gan esošā tirgū, gan ļauj iziet uz jauniem tirgiem, piedāvājot patērētājiem jaunus un pilnveidotus produktus un pakalpojumus.

12. AS „Drogas” veikalos ir piedāvātas vairāk nekā 10000 ikdienā nepieciešamu preču, vislielāko īpatsvaru kopējā sortimenta struktūrā pēc piedāvātas preču daudzuma veido saimniecības preces un sadzīves ķīmija, otro vietu ieņem higiēnas preces, savukārt mazākais īpatsvars ir insektiem un apavu kopšanas produktiem.

13. Iestājoties ekonomiskai krīzei, izmainījās „Drogas” veikalu sortiments, plauktos parādījās lētāki produkti ar augstu kvalitāti, kurus var atļauties visu sociālu slāņu pārstāvji. Pēdējos 2-3 gados „Drogas” veikali saka paplašināt sortimentu un tādā veidā piesaistīt patērētājus no citiem segmentiem: daudzās preču grupās parādījās ekoloģiski tīrie produkti, kas spēj apmierināt jaunu klientu vajadzības pēc veselīga dzīves veida.

14. Ap 80% no „Drogas” veikalos piedāvātiem ekskluzīviem produktiem ir ražoti Vācijā, līdz ar to vācu produktu īpatsvars kopējā „Drogas” sortimentā ir ap 37%, savukārt Latvijā ražotas produkcijas īpatsvars ir tikai ap 5%.

15. Sortimenta šaurākas vietas ir parfimērijas un galantērijas piedāvātais preču klāsts, neapmierinātību ar preču piedāvājumu izsaka tas, ka abos „Drogas” veikalos netiek piedāvātas dārgas smaržas un tualetes ūdeņi, savukārt galantērija ir piedāvāta ļoti ierobežota daudzumā.

16. AS „Drogas” visšaurākās vietas, ir veikala iekšēja izkārtošana, noliktavas lielums un atalgojuma sistēma. Sakarā ar to, ka noliktavā ir maz vietas, veikalu darbinieki cenšas pēc iespējas vairāk preces iznest tirdzniecības zālē, tādā veida tiek pārkrāmētas ieejas, kas izraisa pircēju neapmierinātību.

17. Sortiments vienmēr tiek papildināts ar jauniem produktiem, tas liecina par to, uzņēmums spēj pielāgoties tirgus izmaiņām un cenšas maksimāli apmierināt pircēju vajadzības pēc jauniem un pilnveidotiem produktiem.

18. AS „Drogas” veikali ilga laikā sadarbojas tikai ar vienu izplatīšanas uzņēmumu, tas palīdz uzņēmumam samazināt izmaksas ar dažādu veidu atlaižu palīdzību, kā arī mazināt krāpšanas risku, kas ir saistīts ar piegādes līguma sastādīšanu.

19. Jautājumu grupā par sadarbību ar izplātītājiem darbinieki viszemāk novērtēja apgalvojumu par laicīgu preču piegādi, tas kalpo par signālu uzņēmuma vadībai – ja prece nenāk laicīgi, visticamāk, ka sadarbības partneri nevarēs piedāvāt pakalpojumus, kas atbilst „tieši laikā” metodei, rezultātā var palielināties uzņēmuma izmaksas un neapmierinātu pircēju skaits, kuri akcijas laikā konkrētajā veikalā nevarēs iegādāties vajadzīgo preci.

20. Abu veikalu vadītāji uzskata, ka AS „Drogas” veikalu darbinieki spēj izpildīt savus pienākumus bez uzraudzības, tas liecina par apmācības plāna iedarbīgumu un vecāku pārdevēju augstu iesaistīšanas līmeni veikala attīstība, jo tieši vecāki pārdevēji nosaka un sistematizē veikalu darbību vadītāju prombūtnē.

21. Apkopojot darbinieku atbildes ir secināts, ka AS “Drogas” ir pietiekami daudz šaurās vietas, nepieciešams pilnveidot uzņēmuma darbību personālvadības, klientu apkalpošanas, sortimenta politikas un akciju noformēšanas jomā.

## PRIEKŠLIKUMI

1. AS "Drogas" vadībai ir jāizstrādā programma, kas paredz ciešāku partnerattiecību dibināšanu ar presi un sponsorēšanas pasākumus, kas sekmēs uzņēmuma vērtības celšanu un attīstību ilgtermiņā.

2. AS "Drogas" vadībai jāpārskata sortimenta politika, jādibinā partnerattiecības ar Latvijas ražotājiem un jāstimulē Latvijā ražotu produktu pārdošana ar mērķi popularizēt un atbalstīt vietējo produktu, preču virzīšanai būtu lietderīgi izmantot speciālus izvietojumus veikalos, informācijas bukletus un reklāmu medijos, maksimāli cenšoties sasniegt atgriezenisko saiti, pozitīvu reakciju no potenciāliem klientiem.

3. Uzņēmuma vadībai būtu lietderīgi ieklausīties klientu viedoklī un pēc iespējas ātrāk atrisināt problēmu, kas ir saistīta ar pārvietošanas ērtību veikalos un papildināt pašreizējo sortimentu ar pieprasītākām precēm.

4. AS "Drogas" vadībai klientu apkalpošanas kvalitātes celšanai ir nepieciešams pilnveidot darbinieku vadības sistēmu, t.i. nodarbināt jaunus darbiniekus preču pieņemšanai un izvietojšanai vai piešķirt papildus darba stundas, lai preču izvietojšana netraucētu pārdevējiem-konsultantiem strādāt ar klientiem.

5. Uzņēmuma vadībai nepieciešams aktīvi atbalstīt darbinieku idejas, kas vērstas uz uzņēmuma darbības pilnveidošanu un visu resursu efektīvu izmantošanu, turklāt droša darba vide, sociālās garantijas, darbinieku iespējas attīstīties un vadītāju uzmanība atklāj neierobežotas cilvēku iespējas.

## IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

### LR likumi

1. **Latvijas Republikas likums Par grāmatvedību** [tiešsaiste] – [atsauce 12.03.2013.]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=66460>
2. **Latvijas Republikas likums „Par tabakas izstrādājumu realizācijas, reklāmas un lietošanas ierobežošanu** [tiešsaiste] – [atsauce 12.03.2013.]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=41774>
3. **Latvijas Republikas Reklāmas likums** [tiešsaiste] – [atsauce 12.03.2013.]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=163>
4. **Latvijas Republikas Negodīgas komercprakses aizlieguma likums** [tiešsaiste] – [atsauce 12.03.2013.]. <http://www.likumi.lv/doc.php?id=167759>
5. **Latvijas Republikas Patērētāju tiesību aizsardzības likums** [tiešsaiste] – [atsauce 12.03.2013.]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=23309>
6. **Latvijas Republikas Pārtikas aprites uzraudzības likums** [tiešsaiste] – [atsauce 12.03.2013.]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=47184>
7. **Latvijas Republikas Darba likums** [tiešsaiste] – [atsauce 12.03.2013.]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=26019>
8. **Latvijas Republikas likums "Par valsts sociālo apdrošināšanu"** [tiešsaiste] – [atsauce 12.03.2013.]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=45466>
9. **Latvijas Republikas likums „Par Valsts ieņēmumu dienestu”** [tiešsaiste] – [atsauce 12.03.2013.]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=59902>

### Statistisko datu avoti

10. **Ārējā tirdzniecība.** Centrālās statistikas pārvaldes datubāze [tiešsaiste] – [atsauce 14.04.2013.]. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>
11. **Ārējā tirdzniecība. Eksports un imports pa valstu grupām.** Centrālās statistikas pārvaldes datubāze [tiešsaiste] – [atsauce 17.04.2013.]. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>**Iedzīvotāji un sociālie procesi: iedzīvotāju ilgtermiņa migrācija.** Centrālās statistikas pārvaldes datubāze [tiešsaiste] – [atsauce 09.03.2013.]. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>

12. **Iedzīvotāji un sociālie procesi: pastāvīgo iedzīvotāju skaits pēc dzimuma gada sakumā.** Centrālās statistikas pārvaldes datubāze [tiešsaiste] – [atsauce 09.03.2013.]. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>
13. **Iekšzemes kopprodukts.** Centrālās statistikas pārvaldes datubāze [tiešsaiste] – [atsauce 09.03.2013.]. Pieejams: <http://data.csb.gov.lv/DATABASE/ekfin/Ikgad%C4%93jie%20statistikas%20dati/Iek%C5%A1zemes%20kopprodukts/Iek%C5%A1zemes%20kopprodukts.asp>
14. **Iekšzemes kopprodukts, sadalījums pēc darbības veidiem.** Centrālās statistikas pārvaldes datubāze [tiešsaiste] – [atsauce 09.03.2013.]. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>
15. **Tirdzniecība un pakalpojumi.** Centrālās statistikas pārvaldes datubāze [tiešsaiste] – [atsauce 17.04.2013.]. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>

#### Ministrijas ziņojumi

16. **Salmiņš J.** *Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību.* Rīga: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 2012. 28.-44. lpp.
17. **Skribāne I, Gergelevičs E.** *Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību.* Rīga: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 2012. 12.-16. lpp.
18. *Informatīvais ziņojums par makroekonomisko situāciju valstī.* Rīga: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 2013. 50 lpp.
19. *Ieteikumi svarīgāko darba vides problēmu risināšanai: Veikali.* Rīga: Latvijas Republikas Labklājības ministrija, 2003. 29 lpp.

#### Grāmatas

20. **Abizāre V., Veipa I.** *Tirgzīnības: teorētisko nodarbību metodiskais materiāls.* Jēkabpils: Agrobiznesa koledža, 2006. 72 lpp.
21. **Ahenbahs J., Beļčikovs J.** *Uzņēmēddarbība tirdzniecībā.* Rīga: Vaidelote, 1991. 213 lpp.
22. **Bouldens Dž. un citi.** *Vadībinības rokasgrāmata. Viss par uzņēmējdarbību un vadību.* Tulk. no angl. val. Rīgā: Zvaigzne ABC, 2004. 256 lpp.
23. **Ešenvalde I.** *Personāla praktiskā vadība.* Rīga: Merkūrijs LAT, 2004. 308 lpp.
24. **Kaparkalēja D.** *Merčendaizinga un pārdošanas mākslas pamati.* Rīga: Rīgas Tirdzniecības tehnikums, 2011. 151 lpp.

25. **Kotlers F.** *Mārketinga pamati*. Tulk.no angl.val Lapsa T. Rīga: Apgāds „Jumava”, 2006. 647 lpp.
26. **Krūmiņš N.** *Loģistikas sistēmu vadīšanai jeb kas jāzin, lai loģistikas sistēmu izveidotu par 30% pelnošāku: rokasgrāmata*. Rīga: Petrovskis & Ko, 2004. 153. lpp.
27. **Niedrīte V.** *Uzņēmumu saimnieciskās darbības stratēģiskā plānošana*. Rīga: Latvijas Universitāte, 1999. 123 lpp.
28. **Niedrītis J.Ē.** *Mārketings*. Rīga: Biznesa augstskola „Turība”, 2009. 488 lpp.
29. **Praude V.** *Mārketings (teorija un prakse) 2.grāmata*, 3.izd. Rīga: Burtene, 348 lpp.
30. **Vorončuka I.** *Personāla vadība*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2003. 318 lpp.
31. **Berman B., Evans J.R.** *Retail management: a strategic approach* – 10<sup>th</sup>, 259 p.
32. **Bowden R.** *Trade. Smart Apple Media*, 2008. 48 p.
33. **Cant M. C.** *Introduction to Retailing. Juta&Co Ltd*, 2005. 129 p.
34. **Lewison D. M., Delozier M.W.** *Retailing, third edition*. Merrill Publishing Company, 1986. 780 p.
35. **Козерод, Л.А.** *Экономика торгового предприятия* : учеб. пособие. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2012. - 175 с.
36. **Кумок С.И.** *Искусство торговать*. Москва: Изд-во: «Московское Финансовое Объединение», 1995. - 256 с.
37. **Пиджакова С. и др.** *Современный супермаркет: Учебник по современным формам торговли. 2-е изд.* Москва: Издательство Жигульского, 2002. 334 с.
38. **Шоул Дж.** *Лояльный клиент: как превратить разгневанного покупателя в счастливого за 60 секунд*. Пер.с англ. – Москва: Альпина Букс, 2008. 48 стр

Raksti zinātniskos izdevumos un periodikā

39. **Babris S., Griņevičs D.** *Taupīgās vadīšanas principi un to izmantošanas iespējas Latvijā*. LU raksti, 758.sēj., Ekonomika. Vadības zinātne. Rīga, LU, 2010., 266.-278. lpp.
40. **Smirnova J., Sundukova Z.** *Vairumtirdzniecības uzņēmumu konkurētspējas nodrošināšana Latvijā*. Ekonomiskie pētījumi uzņēmējdarbībā, 10.sēj. Rīga: RTU, 2012., 124.-135. lpp.
41. **Šķiltere D., Danusēvičs M.** *Mazumtirdzniecības uzņēmumu atrašanās vietas izvēles metodes*. LU raksti, 690. sēj., Ekonomika. Vadības zinātne. Rīga, LU, 2005., 230.-240. lpp.

## Promocijas darbi

42. **Skrūzkalne I.** Mārketinga virzītājspēku ietekmes uz patērētāju uzvedību modelēšana. Ātrās aprites produktu kategorijas piemērs: promocijas darbs. LU Ekonomikas un vadības fakultāte. Rīga: Latvijas Universitāte, 2008. 245 lp.

## Elektroniskie informācijas avoti

43. *Akcīzes nodoklis.* LR Finanšu ministrijas mājas lapa [atsauce: 10.03.2013]. Pieejams:  
[http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/nodoklu\\_politika/akcizes\\_nodoklis/](http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/nodoklu_politika/akcizes_nodoklis/)
44. *Nodokļu politika.* LR Finanšu ministrijas mājas lapa [atsauce: 10.03.2013]. Pieejams:  
[http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/nodoklu\\_politika/](http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/nodoklu_politika/)
45. *Uzņēmuma ienākuma nodoklis.* LR Finanšu ministrijas mājas lapa [atsauce:10.03.2013 ].  
Pieejams:[http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/nodoklu\\_politika/uznemumu\\_ienakuma\\_nodoklis/](http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/nodoklu_politika/uznemumu_ienakuma_nodoklis/)
46. *Tirdzniecība.* Ekonomikas ministrijas mājas lapa [tiešsaiste] – [atsauce: 8.05.2013 ].  
Pieejams: <http://www.em.gov.lv/em/2nd/?cat=30332>
47. *Valsts Darba Inspekcijas mājas lapa* [tiešsaiste] – [atsauce 12.03.2013.]. Pieejams:  
<http://www.vdi.gov.lv/lv/par-mums/valsts-darba-inspekcija/>
48. **Rumpēters O.** *Latvijas reklāmas tirgu rekordi* [tiešsaiste] – [atsauce 27.04.2013.]. Pieejams:  
[http://www.tns.lv/newsletters/2012/35/?category=tns35&id=mp\\_b\\_adex](http://www.tns.lv/newsletters/2012/35/?category=tns35&id=mp_b_adex)
49. AS „Drogas” mājas lapa [tiešsaiste] – [atsauce 09.02.2013.]. Pieejams:  
<http://www.drogas.lv/lat/par-mums/vesture>
50. AS „Drogas” mājas lapa. Drogas Pastāvīga klienta karte [tiešsaiste] – [atsauce 04.05.2013.].  
Pieejams: [https://www.drogaskarte.lv/lat/programmas\\_noteikumi/](https://www.drogaskarte.lv/lat/programmas_noteikumi/)
51. Firmas. lv datu bāze [tiešsaiste] – [atsauce 12.03.2013.]. Pieejams:  
<http://www.firmas.lv/raksti/post/732>
52. SIA „Pingons” mājas lapa [tiešsaiste] – [atsauce 04.04.2013.]. Pieejams: <http://lv.pingons.net/>
53. TC „Dauga” mājas lapa [tiešsaiste] – [atsauce 18.02.2013.]. Pieejams: [http://www.tc-dauga.lv/lv/sakuma\\_lapa](http://www.tc-dauga.lv/lv/sakuma_lapa)
54. *World Economic Stituation and Prospects, 2013.*  
<http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/>

## Uzņēmuma AS „Drogas” nepublicētie materiāli

# PIELIKUMI

1.pielikums

Darbinieku aptaujas anketa

## Cien. uzņēmuma darbinieki!

Lūdzam aizpildīt darbinieku aptaujas anketu, lai izvērtētu uzņēmuma stāvokli un taupīgas vadīšanas ieviešanas iespējas.

Lūdzam novērtēt esošu situāciju uzņēmumā pēc šādas ballu skalas:

- 2 – pilnīgi nepiekrītu
- 1 – nepiekrītu
- 0 – nav pietiekamas informācijas
- 1 – piekrītu
- 2 – pilnīgi piekrītu

Uzņēmuma vadīšana						
1.	Uzņēmumā darba procesa vadīšana ir racionāla, un efektīva	-2	-1	0	1	2
2.	Laika resursu izmantošana ir racionāla un efektīva	-2	-1	0	1	2
3.	Vadītāji regulāri tiekas ar klientiem un piegādātājiem, iesaistās partnerattiecību attīstībā	-2	-1	0	1	2
4.	Uzņēmumā nav problēmu ar iekšējas informācijas saņemšanu	-2	-1	0	1	2
5.	Uzņēmumam ir sekmīga un efektīva:					
	– kopējā stratēģija	-2	-1	0	1	2
	– attīstības stratēģija	-2	-1	0	1	2
	– finanšu stratēģija	-2	-1	0	1	2
	– mārketinga stratēģija	-2	-1	0	1	2
6.	Finanšu stratēģija atspoguļo taupīgas vadīšanas principus, budžetā ir paredzētas izmaksas defektu, brāķa un kvalitātes kontroles novēršanai	-2	-1	0	1	2
7.	Uzņēmumā regulāri tiek veikta:					
	– finanšu analīze	-2	-1	0	1	2
	– konkurētspējīgās priekšrocības analīze	-2	-1	0	1	2
	– preču sortimenta analīze	-2	-1	0	1	2
	– pircēju pieprasījuma analīze	-2	-1	0	1	2
	– pircēju apkalpošanas kvalitātes analīze	-2	-1	0	1	2
Klientu piesaistīšana un cenu politika						
8.	Veikals atrodas izdevīgajā vietā	-2	-1	0	1	2
9.	Veikalam ir ērta piebrauktuve un autostāvvietā	-2	-1	0	1	2
10.	Veikala plānojums nodrošina klientiem ērtu pārvietošanos un produkcijas apskatīšanu	-2	-1	0	1	2
11.	Efektīvs veikala plānojums samazina zādzību risku	-2	-1	0	1	2
12.	Tiek ievēroti preču izvietojuma noteikumi	-2	-1	0	1	2
13.	Visa produkcija izvietota labi pārredzamā veidā	-2	-1	0	1	2

14.	Visu veikalu tīklā ir izstrādāts un uzturēts vienots korporatīvās identitātes stils	-2	-1	0	1	2
15.	Visu veikalu tīklā ir izmantotas un laicīgi atjaunotas reklāmas un akcijas materiāli	-2	-1	0	1	2
16.	Veikalā rīkotās akcijas ir efektīvas	-2	-1	0	1	2
17.	Ārēja un iekšēja reklāma piesaista potenciālus pircējus	-2	-1	0	1	2
18.	Uzņēmumam ir daudz pastāvīgo klientu	-2	-1	0	1	2
19.	Tiek ieviesta atlaižu programma pastāvīgajiem klientiem	-2	-1	0	1	2
20.	Tiek ievesti un regulāri pilnveidoti klientu apkalpošanas standarti	-2	-1	0	1	2
21.	Darbiniekiem ir augsts kvalifikācijas līmenis	-2	-1	0	1	2
22.	Kvalitātes standartiem neatbilstošas preces laicīgi tiek izņemtas no pārdošanas vietas veikalā	-2	-1	0	1	2
23.	Klienti ir apmierināti ar piedāvātu preču sortimentu:					
	– dekoratīvā kosmētika	-2	-1	0	1	2
	– sejas un ķermeņa kopšanas līdzekļi	-2	-1	0	1	2
	– matu krāsas, kopšanas un veidošanas līdzekļi	-2	-1	0	1	2
	– higiēnas preces	-2	-1	0	1	2
	– mutēs kopšanas līdzekļi	-2	-1	0	1	2
	– sieviešu un vīriešu parfimērija	-2	-1	0	1	2
	– skūšanās piederumi un kosmētika	-2	-1	0	1	2
	– galantērija	-2	-1	0	1	2
	– bērnu preces	-2	-1	0	1	2
	– sadzīves ķīmija un saimniecības preces	-2	-1	0	1	2
	– zeķbikses un zeķes	-2	-1	0	1	2
	– uztura bagātinātāji	-2	-1	0	1	2
24.	Esošais sortiments vienmēr tiek papildināts ar jauniem produktiem	-2	-1	0	1	2
25.	Noliktavā ir pietiekami daudz vietas jaunai preču partijai	-2	-1	0	1	2
26.	Uzņēmumā ir ieviesta un realizēta cenu politika	-2	-1	0	1	2
27.	Produkcijas kvalitāte pilnībā atbilst cenai	-2	-1	0	1	2
<b>Izplatītāji</b>						
28.	Uzņēmums ilgu laiku sadarbojas ar vieniem un tiem pašiem izplatītājiem	-2	-1	0	1	2
29.	Preces vienmēr tiek piegādātas laikā	-2	-1	0	1	2
30.	Izplatītāji spēj piedāvāt izdevīgus produkcijas piegādes noteikumus	-2	-1	0	1	2
31.	Izplatītāji ar mieru izmantot „tieši laikā” metodi (preču piegāde īstajā laikā pa nelielām partijām)	-2	-1	0	1	2
32.	Katrā veikalā ir noteikumi, kas nosaka darbu ar izplatītājiem	-2	-1	0	1	2
<b>Personālvadība</b>						
33.	Darba alga pilnībā atbilst veiktā darba apjomam	-2	-1	0	1	2
34.	Uzņēmumā ir iekšēja premēšanas sistēma	-2	-1	0	1	2
35.	Darbinieki ir spējīgi izpildīt savus pienākumus patstāvīgi	-2	-1	0	1	2

36.	Uzņēmumā ir izstrādāts un realizēts jauno darbinieku apmācības plāns	-2	-1	0	1	2
37.	Personāla prasmes atbilst prasībām	-2	-1	0	1	2
38.	Darbinieki izsaka priekšlikumus uzņēmuma darbības uzlabošanai	-2	-1	0	1	2
39.	Uzņēmumā tiek ievēroti veselības, drošības un ergonomikas standarti	-2	-1	0	1	2

Jūsu amats uzņēmumā \_\_\_\_\_

Pateicamies par sniegto informāciju!

2. pielikums

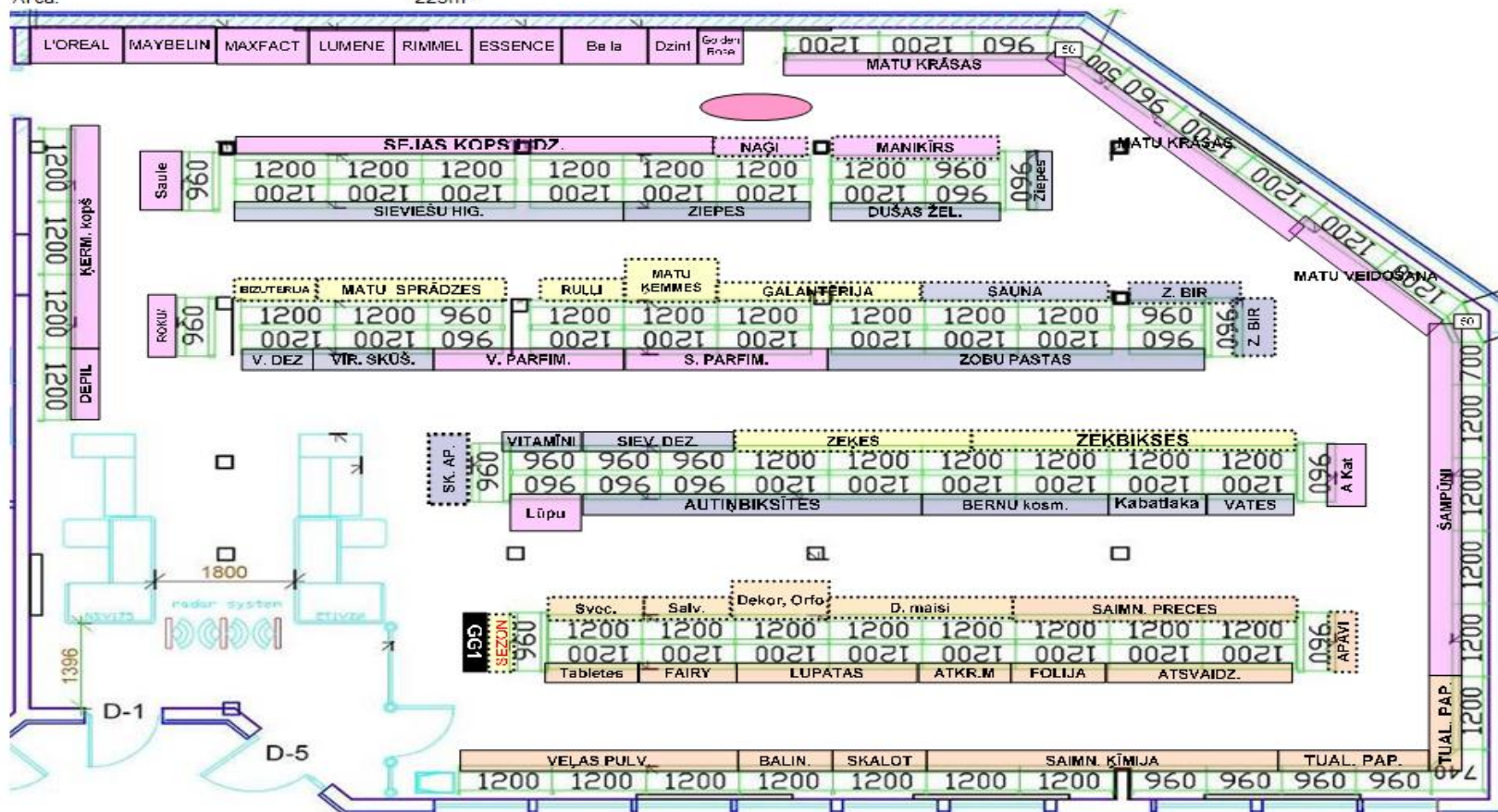
A veikala iekšējā izkārtojuma plāns

MACRO PLANOGRAMM NR .  
BD FORM.008v1  
Address:  
Type/category of store:  
Date:  
Area:

327  
Ogre, Mālkalnes 2b  
A  
13.03.2013.  
223m<sup>2</sup>

APPROVED BY  
Chairman of the board / Managing director JSC "Drogas"  
Andrej Jernev  
Riga \_\_\_\_\_.20

A. Jernev



Space planner  
Sergejs Bulažs  
Riga \_\_\_\_\_.20

Buying Director  
Igoris Ščebrins  
Riga \_\_\_\_\_.20

Wall	34.36
Gondola	89.8
Total	124.16
MakeUp	10.25



## Darbinieku anketēšanas rezultāti: apkopjoša tabula pēc diviem veikaliem

Uzņēmuma vadīšana																							
Nr.	Reģionālie administrātori		$\bar{x}$	Veikala vadītāji		$\bar{x}$	Vecākie pārdevēji		$\bar{x}$	Pārdevēji-konsultanti							$\bar{x}$						
1	1	2	1.5	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	0	1	1	2	0	1	1	1.1		
2	1	1	1	1	2	1.5	1	1	-1	0.3	0	2	1	1	0	1	1	2	1	1	0	0.9	
3	-1	-2	-1.5	1	2	1.5	1	2	1	1.3	1	2	2	1	1	0	2	1	2	0	1.3		
4	1	-1	0	0	0	0	2	2	1	1.7	1	2	2	2	0	2	1	2	2	1	2	1.5	
5.1	1	2	1.5	1	1	1	1	1	0	0.7	1	2	2	2	0	0	0	1	1	1	0	0.9	
5.2	1	2	1.5	1	1	1	0	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	0	1.3	
5.3	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	2	2	1	0	0	1	0	1	0	1	0.8	
5.4	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1.6	
6	1	1	1	1	2	1.5	1	2	1	1.3	0	2	2	2	1	0	1	2	0	1	0	1.0	
7.1	2	2	2	1	2	1.5	1	2	1	1.3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1.5	
7.2	2	1	1.5	1	1	1	0	2	1	1	0	2	1	2	0	2	0	1	1	1	1	1.0	
7.3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1.3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1.7	
7.4	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1	1	2	2	2	0	0	2	2	1	2	2	1.5	
7.5	1	1	1	1	1	1	0	2	2	1.3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1.9	
Klientu piesaistīšana un cenu politika																							
Nr.	Reģionālie administrātori		$\bar{x}$	Veikala vadītāji		$\bar{x}$	Vecākie pārdevēji		$\bar{x}$	Pārdevēji-konsultanti							$\bar{x}$						
8	1	0	0.5	1	2	1.5	1	2	1	1.3	2	2	1	2	0	2	1	1	1	1	1	2	1.4
9	1	0	0.5	-1	-2	-1.5	1	-1	1	0.3	2	-1	-2	-1	-2	2	2	2	1	2	0	0.6	
10	1	1	1	1	-1	-1	0	-2	-2	1	-1	1	1	-1	-2	1	-1	-2	1	-2	-0.4		
11	-1	1	0	2	-2	0	1	-2	2	0.3	1	2	2	-1	-2	1	1	-2	1	-1	0.0		
12	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1.3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1.8	
13	1	1	1	1	1	1	-1	-1	2	-1	2	2	2	2	1	2	1	-1	1	1	2	1.3	
14	2	2	2	1	2	1.5	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1.7	
15	2	1	1.5	1	2	1.5	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1.8	
16	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1.3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1.7	
17	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1.7	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1.5	
18	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1.7	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1.6	
19	2	2	2	1	2	1.5	2	2	1	1.7	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	1.8	
20	1	2	1.5	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	1	2	2	2	1.7	
21	1	-1	-1	2	2	2	1	2	-1	0.7	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1.5	
22	1	0	0.5	1	2	1.5	2	2	1	1.7	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1.5	
23.1	2	1	1.5	1	1	1	-1	1	2	0.7	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1.3	
23.2	2	1	1.5	1	2	1.5	1	2	1	1.3	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1.6	
23.3	2	1	1.5	1	-1	0	-1	1	2	0.7	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1.4	
23.4	2	1	1.5	1	2	1.5	1	2	1	1.3	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1.5	
23.5	2	1	1.5	1	2	1.5	1	2	1	1.3	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1.5	
23.6	1	1	1	1	2	1.5	1	1	1	1	1	2	2	1	-1	-1	-1	-1	1	2	0.5		
23.7	2	1	1.5	1	2	1.5	1	2	1	1.3	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1.6	
23.8	2	1	1.5	-1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	2	-1	-1	-1	2	1	0.6	
23.9	2	1	1.5	-1	1	0	1	1	-1	0.3	1	2	2	1	-1	2	2	2	1	2	2	1.5	
23.10	2	1	1.5	1	2	1.5	1	2	1	1.3	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1.7	
23.11	2	1	1.5	1	-2	-0.5	-1	1	1	0.3	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1.5	
23.12	2	1	1.5	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1.2	
24	2	1	1.5	1	2	1.5	1	2	2	1.7	2	2	2	2	0	2	2	1	2	1	2	1.6	
25	1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	2	-1	1	1	-1	1	1	-1	-2	-2	-1	-1	-1	-0.5		
26	1	1	1	1	1	1	1	2	0	1	2	1	0	2	1	1	1	2	1	1	1	1.2	
27	1	0	0.5	-1	-1	-1	-1	2	1	0.7	2	-1	1	1	0	1	-2	1	1	-1	1	0.4	
Izplatītāji																							
Nr.	Reģionālie administrātori		$\bar{x}$	Veikala vadītāji		$\bar{x}$	Vecākie pārdevēji		$\bar{x}$	Pārdevēji-konsultanti							$\bar{x}$						
28	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1.7	1	2	2	1	0	2	2	2	1	0	2	1.4	
29	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-0.3	1	2	0	1	0	1	1	-1	1	-1	1	0.5	
30	-1	1	-1	0	1	0.5	1	0	1	0.7	1	2	0	1	0	2	0	0	1	2	0	0.8	
31	0	1	0.5	0	2	1	1	1	1	1	1	2	0	1	0	1	0	1	0	1	2	1	0.8
32	-1	1	-1	0	0	0	1	2	1	1.3	1	0	2	0	0	2	2	1	0	1	0	0.8	
Personālvadība																							
Nr.	Reģionālie administrātori		$\bar{x}$	Veikala vadītāji		$\bar{x}$	Vecākie pārdevēji		$\bar{x}$	Pārdevēji-konsultanti							$\bar{x}$						
33	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	-2	1	-1	1	-1	1	-2	1	0.0	
34	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1.7	1	2	0	2	1	1	2	1	1	2	1	1.3	
35	2	1	1.5	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	0	2	2	1	1	2	2	1.5	
36	1	1	1	1	2	1.5	1	2	2	1.7	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1.7	
37	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	-1	-1	2	1	0.9	
38	1	1	1	0	-1	-0.5	0	1	-1	0	1	1	0	1	0	-1	0	1	0	0	0	0.3	
39	1	1	1	1	2	1.5	2	2	1	1.7	1	2	2	2	0	1	2	1	2	2	1	1.5	

## Darbinieku anketēšanas rezultāti: datu aprēķini

Nr.	x	$\sigma$	Mo	Me	max	min	Rv
1	1.1	0.6	1	1	2	0	2
2	0.9	0.8	1	1	2	-1	3
3	1.0	1.1	1	1	2	-2	4
4	1.2	0.9	2	2	2	-1	3
5.1	0.9	0.7	1	1	2	0	2
5.2	1.2	0.6	1	1	2	0	2
5.3	0.7	0.8	0	1	2	0	2
5.4	1.2	0.8	1	1	2	0	2
6	1.1	0.8	1	1	2	0	2
7.1	1.6	0.5	2	2	2	1	1
7.2	1.1	0.7	1	1	2	0	2
7.3	1.5	0.5	1	2	2	1	1
7.4	1.3	0.8	2	1	2	0	2
7.5	1.6	0.6	2	2	2	0	2
8	1.3	0.7	1	1	2	0	2
9	0.3	1.6	2	1	2	-2	4
10	-0.3	1.4	1	0	1	-2	3
11	0.1	1.6	1	1	2	-2	4
12	1.7	0.5	2	2	2	1	1
13	1.0	1.0	1	1	2	-1	3
14	1.8	0.4	2	2	2	1	1
15	1.8	0.4	2	2	2	1	1
16	1.5	0.5	1	2	2	1	1
17	1.4	0.5	1	1	2	1	1
18	1.6	0.5	2	2	2	1	1
19	1.8	0.5	2	2	2	0	2
20	1.7	0.6	2	2	2	0	2
21	1.2	0.9	1	1	2	-1	3
22	1.4	0.6	1	1	2	0	2

Nr.	x	$\sigma$	Mo	Me	max	min	Rv
23.2	1.6	0.5	2	2	2	1	1
23.3	1.1	0.9	1	1	2	-1	3
23.4	1.4	0.5	1	1	2	1	1
23.5	1.5	0.5	2	2	2	1	1
23.6	0.8	1.1	1	1	2	-1	3
23.7	1.6	0.5	2	2	2	1	1
23.8	0.7	1.0	1	1	2	-1	3
23.9	1.1	1.1	2	1	2	-1	3
23.10	1.6	0.5	2	2	2	1	1
23.11	1.1	1.1	1	1	2	-2	4
23.12	1.2	0.5	1	1	2	0	2
24	1.6	0.6	2	2	2	0	2
25	-0.2	1.3	-1	-1	2	-2	4
26	1.1	0.6	1	1	2	0	2
27	0.3	1.2	1	1	2	-2	4
28	1.3	0.7	1	1	2	0	2
29	0.1	1.1	-1	0	2	-1	3
30	0.7	0.8	1	1	2	-1	3
31	0.9	0.7	1	1	2	0	2
32	0.7	0.9	0	1	2	-1	3
33	-0.4	1.1	-1	-1	1	-2	3
34	1.3	0.6	1	1	2	0	2
35	1.3	0.6	1	1	2	0	2
36	1.6	0.5	2	2	2	1	1
37	0.8	0.9	1	1	2	-1	3
38	0.2	0.7	0	0	1	-1	2
39	1.4	0.6	2	2	2	0	2

## A veikala darbinieku anketēšanas rezultātu aprēķini

Nr.	x	$\sigma$	Mo	Me	max	min	Rv
1	1.1	0.6	1.0	1.0	2	0	2
2	0.9	0.6	1.0	1.0	2	0	2
3	1.4	0.5	1.0	1.0	2	1	1
4	1.4	0.9	2.0	2.0	2	0	2
5.1	1.1	0.8	1.0	1.0	2	0	2
5.2	1.3	0.7	1.0	1.0	2	0	2
5.3	0.8	1.0	0.0	0.0	2	0	2
5.4	1.0	0.9	0.0	1.0	2	0	2
6	1.2	0.8	2.0	1.0	2	0	2
7.1	1.6	0.5	2.0	2.0	2	1	1
7.2	1.1	0.9	2.0	1.0	2	0	2
7.3	1.6	0.5	2.0	2.0	2	1	1
7.4	1.1	0.9	2.0	1.0	2	0	2
7.5	1.7	0.7	2.0	2.0	2	0	2
8	1.4	0.7	2.0	2.0	2	0	2
9	-0.3	1.6	-1.0	-1.0	2	-2	4
10	-0.4	1.4	1.0	-1.0	1	-2	3
11	0.1	1.8	2.0	1.0	2	-2	4
12	1.7	0.5	2.0	2.0	2	1	1
13	1.0	1.2	2.0	1.0	2	-1	3
14	1.7	0.5	2.0	2.0	2	1	1
15	1.8	0.4	2.0	2.0	2	1	1
16	1.8	0.4	2.0	2.0	2	1	1
17	1.6	0.5	2.0	2.0	2	1	1
18	1.7	0.5	2.0	2.0	2	1	1
19	1.7	0.7	2.0	2.0	2	0	2
20	1.7	0.7	2.0	2.0	2	0	2
21	1.6	0.5	2.0	2.0	2	1	1
22	1.6	0.5	2.0	2.0	2	1	1

Nr.	x	$\sigma$	Mo	Me	max	min	Rv
23.1	1.0	0.9	1.0	1.0	2	-1	3
23.2	1.4	0.5	1.0	1.0	2	1	1
23.3	1.1	0.9	1.0	1.0	2	-1	3
23.4	1.4	0.5	1.0	1.0	2	1	1
23.5	1.4	0.5	1.0	1.0	2	1	1
23.6	0.8	1.2	1.0	1.0	2	-1	3
23.7	1.4	0.5	1.0	1.0	2	1	1
23.8	0.7	0.9	1.0	1.0	2	-1	3
23.9	0.9	1.2	1.0	1.0	2	-1	3
23.10	1.4	0.5	1.0	1.0	2	1	1
23.11	1.1	0.9	1.0	1.0	2	-1	3
23.12	1.0	0.5	1.0	1.0	2	0	2
24	1.6	0.7	2.0	2.0	2	0	2
25	0.2	1.5	-1.0	1.0	2	-2	4
26	1.2	0.7	1.0	1.0	2	0	2
27	0.4	1.2	-1.0	1.0	2	-1	3
28	1.3	0.7	1.0	1.0	2	0	2
29	0.2	1.1	-1.0	0.0	2	-1	3
30	0.8	0.8	0.0	1.0	2	0	2
31	0.8	0.7	1.0	1.0	2	0	2
32	0.7	0.9	0.0	0.0	2	0	2
33	-0.4	1.1	-1.0	-1.0	1	-2	3
34	1.3	0.7	1.0	1.0	2	0	2
35	1.2	0.7	1.0	1.0	2	0	2
36	1.6	0.5	2.0	2.0	2	1	1
37	1.2	0.4	1.0	1.0	2	1	1
38	0.3	0.7	0.0	0.0	1	-1	2
39	1.4	0.7	2.0	2.0	2	0	2

## B veikala darbinieku anketēšanas rezultātu aprēķini

Nr.	x	$\sigma$	Mo	Me	max	min	Rv
1	1.0	0.6	1	1	2	0	2
2	0.9	1.1	1	1	2	-1	3
3	1.1	0.9	2	1	2	0	2
4	1.3	0.8	1	1	2	0	2
5.1	0.6	0.5	1	1	1	0	1
5.2	1.0	0.6	1	1	2	0	2
5.3	0.6	0.5	1	1	1	0	1
5.4	1.4	0.8	2	2	2	0	2
6	1.0	0.8	1	1	2	0	2
7.1	1.4	0.5	1	1	2	1	1
7.2	0.9	0.4	1	1	1	0	1
7.3	1.6	0.5	2	2	2	1	1
7.4	1.6	0.5	2	2	2	1	1
7.5	1.7	0.5	2	2	2	1	1
8	1.3	0.5	1	1	2	1	1
9	1.1	1.5	2	2	2	-2	4
10	-0.4	1.4	1	-1	1	-2	3
11	0.0	1.6	1	1	2	-2	4
12	1.6	0.5	2	2	2	1	1
13	1.0	1.0	1	1	2	-1	3
14	1.9	0.4	2	2	2	1	1
15	1.9	0.4	2	2	2	1	1
16	1.3	0.5	1	1	2	1	1
17	1.3	0.5	1	1	2	1	1
18	1.4	0.5	1	1	2	1	1
19	1.9	0.4	2	2	2	1	1
20	1.7	0.5	2	2	2	1	1
21	1.1	1.1	2	1	2	-1	3
22	1.4	0.5	1	1	2	1	1

Nr.	x	$\sigma$	Mo	Me	max	min	Rv
23.1	1.3	0.5	1	1	2	1	1
23.2	1.7	0.5	2	2	2	1	1
23.3	1.0	1.0	1	1	2	-1	3
23.4	1.4	0.5	1	1	2	1	1
23.5	1.6	0.5	2	2	2	1	1
23.6	0.7	1.3	1	1	2	-1	3
23.7	1.7	0.5	2	2	2	1	1
23.8	0.6	1.1	1	1	2	-1	3
23.9	1.3	1.1	2	2	2	-1	3
23.10	1.9	0.4	2	2	2	1	1
23.11	0.9	1.3	1	1	2	-2	4
23.12	1.3	0.5	1	1	2	1	1
24	1.7	0.5	2	2	2	1	1
25	-0.9	0.9	-1	-1	1	-2	3
26	1.0	0.6	1	1	2	0	2
27	0.0	1.3	1	1	1	-2	3
28	1.4	0.8	2	2	2	0	2
29	0.1	1.1	1	1	1	-1	2
30	0.7	0.8	1	1	2	0	2
31	1.1	0.7	1	1	2	0	2
32	1.0	0.8	1	1	2	0	2
33	-0.3	1.3	-1	-1	1	-2	3
34	1.3	0.5	1	1	2	1	1
35	1.4	0.5	1	1	2	1	1
36	1.9	0.4	2	2	2	1	1
37	0.6	1.1	1	1	2	-1	3
38	-0.1	0.7	0	0	1	-1	2
39	1.6	0.5	2	2	2	1	1

## Reģionālu administratoru anketēšanas rezultātu aprēķini

Nr.	x	$\sigma$	Me	Max	Min	Rv
1	2	1	2	2	1	1
2	1	0	1	1	1	0
3	-2	1	-2	-1	-2	1
4	0	1	0	1	-1	2
5.1	2	1	2	2	1	1
5.2	2	1	2	2	1	1
5.3	1	0	1	1	1	0
5.4	1	0	1	1	1	0
6	1	0	1	1	1	0
7.1	2	0	2	2	2	0
7.2	2	1	2	2	1	1
7.3	1	0	1	1	1	0
7.4	1	0	1	1	1	0
7.5	1	0	1	1	1	0
8	1	1	1	1	0	1
9	1	1	1	1	0	1
10	1	0	1	1	1	0
11	0	1	0	1	-1	2
12	2	0	2	2	2	0
13	1	0	1	1	1	0
14	2	0	2	2	2	0
15	2	1	2	2	1	1
16	1	0	1	1	1	0
17	1	0	1	1	1	0
18	2	0	2	2	2	0
19	2	0	2	2	2	0
20	2	1	2	2	1	1
21	0	1	0	1	-1	2
22	1	1	1	1	0	1

Nr.	x	$\sigma$	Me	Max	Min	Rv
23.1	2	1	2	2	1	1
23.2	2	1	2	2	1	1
23.3	2	1	2	2	1	1
23.4	2	1	2	2	1	1
23.5	2	1	2	2	1	1
23.6	1	0	1	1	1	0
23.7	2	1	2	2	1	1
23.8	2	1	2	2	1	1
23.9	2	1	2	2	1	1
23.10	2	1	2	2	1	1
23.11	2	1	2	2	1	1
23.12	2	1	2	2	1	1
24	2	1	2	2	1	1
25	0	1	0	1	-1	2
26	1	0	1	1	1	0
27	1	1	1	1	0	1
28	1	0	1	1	1	0
29	-1	0	-1	-1	-1	0
30	0	1	0	1	-1	2
31	1	1	1	1	0	1
32	0	1	0	1	-1	2
33	-1	0	-1	-1	-1	0
34	1	0	1	1	1	0
35	2	1	2	2	1	1
36	1	0	1	1	1	0
37	0	1	0	1	-1	2
38	1	0	1	1	1	0
39	1	0	1	1	1	0

Bakalaura darbs „Mazumtirdzniecības uzņēmuma darbības novērtējums un tās pilnveidošanas programma” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autore: **Elīna Lapkovska** \_\_\_\_\_

*(paraksts, datums)*

**Rekomendēju/nerekomendēju** darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: profesors, Dr. oec. **Daina Šķiltere** \_\_\_\_\_

*(paraksts, datums)*

Recenzents: asociētais profesors, Dr. oec. **Jānis Vitkovskis**

Darbs iesniegts Vadībzinību katedrā

\_\_\_\_\_  
*(darba pieņēmēja paraksts, paraksta atšifrējums, datums)*

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

\_\_\_\_\_. prot. Nr. \_\_\_\_\_, vērtējums \_\_\_\_\_

Komisijas sekretāre: \_\_\_\_\_

*(paraksts, paraksta atšifrējums, datums)*