

**Biznesa augstskola Turība**

**Iveta Liniņa**

**Attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas ieviešana un lietošana  
Baltijas valstu mazumtirdzniecības uzņēmumos**

**Introduction and use of system for managing customer relationship in  
Baltic retail enterprises**

**Promocijas darba kopsavilkums Doktora grāda iegūšanai Vadībzinātnes nozarē  
Uzņēmējdarbības vadības apakšnozarē**

**Rīga 2017**



Zinātniskais vadītājs:

*Habil. Dr. Oec.*, profesors Valērijs Praude

Darba recenzenti:

Dr. oec.: *Dzintra Atstāja*

Dr. oec.: *Andra Zvirbule-Bērziņa*

Dr. oec.: *Rasa Daugeliene*

Promocijas darba aizstāvēšana notiks Biznesa augstskola Turība Uzņēmējdarbības vadības promocijas padomes atklātā sēdē **2017.gada 14.jūnijā** Biznesa augstskolas Turība Uzņēmējdarbības vadības fakultātē, Rīgā, Graudu ielā 68, C108. telpā.

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

Biznesa augstskolas Turība zinātnes nozares promocijas padomes priekšsēdētājs:

Dr. oec.: Rosita Zvirgzdiņa

Biznesa augstskolas Turība zinātnes nozares promocijas padomes sekretāre:

Dr. psych.: Daina Škuškovnika

© Iveta Liniņa, 2017  
© **Biznesa augstskola Turība, 2017**

## Anotācija

Autores Ivetas Liniņas promocijas darba tēma ir „**Attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas ieviešana un lietošana Baltijas valstu mazumtirdzniecības uzņēmumos**”, lai iegūtu doktora grādu Vadībzinātnes nozarē Uzņēmējdarbības vadības apakšnozarē. Promocijas darba **mērķis** – izpētīt attiecību ar patērētājiem vadības teorētiskos aspektus un izanalizējot to pielietojumu Baltijas valstīs, kā arī balstoties uz empīriskā pētījuma rezultātiem, izstrādāt attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas modeli un metodiku tā ieviešanai un lietošanai mazumtirdzniecības uzņēmumos Baltijā.

Darbs sastāv no ievada, 4 nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem.

Darba **pirmajā daļā** ir analizēta patērētāju apmierinātības, lojalitātes un attiecību ar patērētājiem veidošanas un īpatnību mazumtirdzniecībā teorētiskā bāze.

Darba **otrajā daļā** ir raksturota mazumtirdzniecības sfēra Baltijas valstīs no patērētāju vajadzību apmierināšanas būtības – makroekonomiskā, mikroekonomiskā un uzņēmējdarbības aspektā.

Darba **trešajā daļā** ir apkopots, analizēts un interpretēts empīriskais pētījums par attiecībām ar patērētājiem vadības sistēmu pielietojums mazumtirdzniecības uzņēmumos – ekspertu aptauja, patērētāju aptauja un fokusa grupu diskusijas.

Darba **ceturtajā daļā**, ņemot par pamatu iepriekšējo nodaļu iegūtos rezultātus, izstrādāts attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas modelis un metodika tā praktiskai realizācijai mazumtirdzniecības uzņēmumos.

Lai nodrošinātu attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas sekmīgu darbību mazumtirdzniecības uzņēmumos, darba autore izvirzīja priekšlikumus, kas sadalīti 5 blokos: valsts institūcijām, tirdzniecības asociācijām u.c. ar tirdzniecību saistītām organizācijām, mazumtirdzniecības uzņēmumiem, pētniecības aģentūrām un augstskolām.

Promocijas darbs sastāv no 228 lappusēm, ilustrēts ar 81 attēlu un 43 tabulām. Izmantotās literatūras sarakstu veido 223 avoti. Darbam ir pieci pielikumi.

**Atslēgas vārdi:** attiecības ar patērētājiem, patērētāju apmierinātība, lojalitāte, patērētāju attiecību vadība, efektīva reaģēšana uz patērētāju vajadzībām, mārketinga datu bāze, mazumtirdzniecība, preču kategoriju vadība, komunikācija.

## Saturs

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ievads.....                                                                                                                   | 4   |
| 1. Attiecību ar patērētājiem vadības teorijas analīze .....                                                                   | 153 |
| 2. Mazumtirdzniecības attīstības Baltijas valstīs analīze patērētāju vajadzību apmierināšanas<br>skatījumā.....               | 22  |
| 3. Attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas pielietojuma Baltijas valstu mazumtirdzniecībā analīze<br>.....                 | 23  |
| 4. Attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas ieviešana un pilnveidošana Baltijas valstu<br>mazumtirdzniecības uzņēmumos..... | 373 |
| Secinājumi un priekšlikumi .....                                                                                              | 430 |
| Izmantotās literatūras un avotu saraksts .....                                                                                | 517 |

## Ievads

Privātais patēriņš ir viens no ekonomiskās izaugsmes stūrakmeņiem, un tāpēc mazumtirdzniecību var uzskatīt par valsts ekonomiskās izaugsmes indikatoru. Pēc neatkarības atjaunošanas mazumtirdzniecība Latvijā un visā Baltijā ir attīstījusies ar mainīgām sekām. Tā vairākus gadus bija viens no lielākajiem iekšzemes kopprodukta veidotājiem. Daudzējādā ziņā tas bija saistīts ar to, ka no valstu puses iezīmējās tendence sakārtot šo nozari. Mazumtirdzniecība no tirgus laukumiem, sporta zālēm un nojumēm pārgāja uz veikaliem un lielveikaliem. Baltijas valstīs izveidojās tirgotāju asociācijas un apvienības, kā arī tika pieņemti nozari regulējošie normatīvie akti. Bet vispasaules ekonomiskās krīzes laikā (no 2008. gada līdz 2009. gadam) mazumtirdzniecība piedzīvoja vienu no vislielākajiem kritumiem. Stabilizējoties ekonomiskajai situācijai Baltijas valstīs, arī mazumtirdzniecības nozare sāka atgūties un, sākot jau ar 2011. gadu, ir attīstījusies līdzīgi ekonomikai kopumā. Mazumtirdzniecības apgrozījums laika posmā no 2010.gadam līdz 2014.gadam Latvijā pieaug par 25%, Lietuvā par 33%, bet Igaunijā par 35% ([www.csb.gov.lv](http://www.csb.gov.lv), [www.osp.stst.gov.lt](http://www.osp.stst.gov.lt), [www.stat.ee](http://www.stat.ee)).

Jauno tehnoloģiju laikmetā arī mazumtirdzniecībā var novērot jaunas attīstības tendences:

- uzņēmumu skaita pieaugums;
- lielo mazumtirgotāju ekspansija;
- jaunu mazumtirdzniecības veidu (t.sk. interneta tirdzniecības) straujš pieaugums;
- moderno tehnoloģiju pielietojums mazumtirdzniecībā;
- nozares iekšējās konkurences pieaugums.

Līdz ar to ļoti svarīgi atrast iespējas, kā šādos konkurences apstākļos veiksmīgi attīstīties. Diemžēl daudzi uzņēmumi, lai sasniegtu savus uzņēmējdarbības mērķus, konkurētspējas nodrošināšanai izvēlas negodīgus un/vai nelikumīgus paņēmienus. Par to liecina ēnu ekonomikas indeksa (EEI), kas tiek aprēķināts procentos no IKP, pētījumi.

Uzņēmējdarbības pamatā ir patērētāju vajadzību apmierināšana, kas nodrošina uzņēmuma mērķu sasniegšanu. Šajā procesā starp uzņēmumu un patērētāju veidojas dažādas attiecības, bet abām pusēm ir konkrēts mērķis, ko no tām iegūt. Uzņēmumam, pirmkārt, tas ir – piesaistīt un noturēt patērētājus, palielināt apgrozījumu un tirgus daļu, gūt peļņu, bet patērētājam – iegūt nepieciešamo preci/pakalpojumu vajadzīgajā vietā, laikā un daudzumā, saņemt nepieciešamo informāciju un apkalpošanas kvalitāti. Šo attiecību pamatā ir savstarpējs ieguvums. Pamatojoties uz veiktajiem pētījumiem, piesaistīt jaunu patērētāju uzņēmumam izmaksā 5–10 reizes dārgāk, nekā

pārdot preces<sup>1</sup> jau esošajam patērētājiem, savukārt esošais patērētājs iztērē par 67% vairāk naudas, nekā jaunie patērētāji (*Anderson et. al.*, 2007). Līdz ar to patērētāju vajadzību apmierināšana ir primārais mazumtirdzniecības uzdevums.

Patērētāju izvēles pamatā ir prece (sortiments un kvalitāte), cena, vieta, apkalpošana atbilstoši cerētajam un nepieciešamā informācija. Pašreizējā tirgus situācijā patērētājam iegūt informāciju par labāko piedāvājumu tirgū ir samērā viegli, tāpēc mazumtirdzniecības uzņēmumiem jāatrod jauni risinājumi, lai piesaistītu un noturētu patērētāju un veidotu ar viņu ilgtermiņa attiecības. Mazumtirgotājiem ir nepieciešams mehānisms, kas nodrošinātu konkurētspēju un radītu patērētājiem vēlmi kļūt lojāliem, t.i., veikt atkārtotus pirkumus un nepārtraukt attiecības ar uzņēmumu, tā produktiem un zīmoliem. Tāpēc ļoti aktuāli ir izstrādāt un lietot sistēmu, kas reālajā situācijā ļaus mazumtirgotājiem pilnveidot savus darbības principus ar legāliem līdzekļiem un nodrošināt konkurētspēju. Viena no piedāvātajām sistēmām efektīvas darbības nodrošināšanai mazumtirdzniecībā ir attiecību ar patērētājiem vadības sistēma<sup>2</sup>, kuras pamatā ir patērētāju attiecību vadība (*Consumer Relationship Management CRM*) un efektīva reaģēšana uz patērētāju vajadzībām (*Efficient Consumer Response ECR*). Uzņēmumā izveidotā vadības sistēma veicina uzņēmuma iekšējo procesu pārredzamību un spēju īstenot patērētāju, kā arī sabiedrības prasības. Turpretim attiecību ar patērētājiem vadības sistēma ir biznesa stratēģija un kultūra, kas tiek integrēta uzņēmuma darbības pamata procesos, dodot iespēju arvien labāk uzņēmumiem izprast un apmierināt patērētāju vajadzības.

Neskatoties uz attiecību ar patērētājiem vadību (šeit un turpmāk darbā tiks lietots termins „patērētājs”<sup>3</sup>, jo mazumtirdzniecības sfēru ietekmējošajos faktoros apskata ne tikai pirkšanas, bet arī patērēšanas faktora ietekmi) popularitāti un efektīvu izmantošanu ārzemēs, Baltijas valstīs mazumtirdzniecības uzņēmumi šajā jomā joprojām atpaliek no pasaules tendencēm. Tas atstāj negatīvu ietekmi gan uz uzņēmuma darbības rezultātiem, gan uz patērētāju apmierinātību ar piedāvātajiem produktiem un apkalpošanas kvalitāti. Līdz ar to pētījumi šajā jomā ir ļoti aktuāli. Nepieciešams noskaidrot CRM un ECR būtību un integrāciju, iemeslus to nelietošanai Baltijas valstu mazumtirdzniecības uzņēmumos, salīdzināt šo valstu pieredzi un izstrādāt piemērotu vietējiem apstākļiem attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas modeli.

CRM un ECR ieviešanas mērķis mazumtirdzniecības uzņēmumos ir paaugstināt patērētāju apmierinātības līmeni un lojalitāti uzņēmumiem, produktiem, zīmoliem. Jau 20. gadsimta vidū parādījās pētījumi par patērētāju apmierinātību, sasaistot to ar uzņēmuma mārketinga darbību

---

<sup>1</sup> Prece – manta, labums, kas ir paredzēts pārdošanai (*Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca*, 2000).

<sup>2</sup> Šeit un turpmāk termins „sistēma” tiek lietots kā objektu, procedūru vai paņēmieni kopums un to savstarpējās attiecības, kas funkcionāli veido vienotu veselumu (*Terminu un svešvārdu skaidrojošā vārdnīca*, 2009).

<sup>3</sup> Patērētājs – persona, kas lieto, patērē nopirktās preces un nepārdod tās tālāk vai izmanto kādus pakalpojumus (*Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca*, 2000).

(Engel et.al., 1968; Gardozo, 1965, 244-249; Howard & Sheth, 1969 u.c.). Patērētāju apmierinātība/neapmierinātība kā svarīgs uzņēmuma darbības un t.sk. mārketinga rezultāts tika atzīts nedaudz vēlāk – pagājušā gadsimta 70. gados (Hunt, 1977; La Tour & Peat, 1979, 431-437 u.c.). Parādījās patērētāju apmierinātības teorijas, kas balstītas un nopietnām teorētiskām koncepcijām un empīriskiem pētījumiem. Taču, neskatoties uz samērā lielo pētījumu skaitu, līdz šim brīdim pētnieki nav nonākuši pie vienotas patērētāju apmierinātības definīcijas un patērētāju apmierinātības veidošanās procesa modeļa.

Viena no svarīgākajām patērētāju apmierinātības izpausmēm ir patērētāju lojalitāte. Agrīnā pētīšanas stadijā dominēja patērētāju lojalitātes viendimensijas pieeja. Pēc būtības tas nozīmē patērētāju lojalitātes, kā jēdziena, saistību tikai ar atkārtotiem pirkumiem (Bass, 1974, 1-20; Tucker, 1964, 32-35). Lojalitātes būtības pētniecības attīstības procesā tika konstatētas nepilnības arī divu dimensiju pieejā (Jones & Taylor, 2007, 36–51). Tika konstatēts, ka šādi pētījumi ir dārgi un nesniedz reālus rezultātus no uzņēmuma viedokļa.

20.gadsimta beigās un 21.gadsimtā patērētāju lojalitātes būtības pētījumus un to praktisko pielietojumu ietekmēja pētnieka R.Oliver publikācijas šajā jomā (Oliver, 1997; Oliver, 33-44). Pētnieks uzskata, ka patērētāju lojalitāte balstās uz četrām dimensijām – izzināšanas, emocionālo, uzticības un rīcības lojalitāti. Tomēr pētnieki nav nonākuši pie vienotas patērētāju lojalitātes definīcijas un patērētāju lojalitātes veidošanās modeļa.

Jāatzīmē, ka praktiski nav būtisku pētījumu par patērētāju apmierinātības un lojalitātes procesu veidošanas īpatnībām mazumtirdzniecībā saistībā ar patērētāju rīcības tirgū posmiem.

Mazumtirdzniecībā jāizceļ četras teorijā pētītas un praksē izmantotas attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas: lojalitātes programmas, patērētāju attiecību vadība (CRM), efektīva reaģēšana uz patērētāju vajadzībām (ECR), uz patērētāju orientēta uzņēmuma vadība (RMM) (Best, 2005; Butcger & Stephan, 2002; Evans, 2012; Harker, 1999; Kotler & Keller, 2006, 196-197; Reisheld, 2003; Toedt, 2015 u.c.). Mazumtirdzniecības uzņēmumi praksē izmanto dažādas patērētāju vadības sistēmas, bet, notiekot evolūcijai, katra jauna sistēma ietver noteiktus elementus no iepriekšējās sistēmas vai papildina to. Zinātniskajā literatūrā ir sastopami vairāki patērētāju attiecību vadības skaidrojumi un definīcijas (Curry, 2000; Evans, 2012; Harvey, 2015; Kotler & Keller, 2006, 196-197; Mc Corkell, 1997; Smith & Zook, 2011, 61-86; Tapp, 2011). To var izskaidrot ar diviem iemesliem. Pirmkārt, ar jaunu mārketinga instrumentu un jaunu tehnoloģiju parādīšanos mainās arī CRM funkcijas un veidojas jaunas iespējas patērētāju attiecību vadības jomā. Otrkārt, CRM veidošanas un lietošanas analīze tiek veikta no dažādu jomu speciālistu – mārketinga, datoranalītiķu, juristu u.c. viedokļa. Jāatzīmē, ka praktiski nav būtisku pētījumu par CRM un ECR pielietojuma īpatnībām mazumtirdzniecībā.

Līdz šim Latvijā ir salīdzinoši maz pētījumu par šo problēmu. Nozīmīgākos pētījumus veikuši Latvijas Universitātes zinātnieki V. Praude, L. Stabulniece, A. Batraga un A. Krūmiņa. Turpretim ASV, Kanādā un dažās Eiropas valstīs patērētāju attiecību vadības problēmas izpētei ir pievērsta lielāka pētnieku uzmanība. Šajā jomā jāatzīmē *E. Anderson, R. Best, S. Butcher, P. DePelsmacker, M. Evans, Dž. Gibass, M. Harker, L. Harwy K. Keller, P. Kotlers, M. Krauss, G. McCorkell, D. O'Reilijs, F. Reicheds, A. Stephan, M. Toedt* un citu autoru pētījumi.

**Pētījuma objekts:** Baltijas valstu mazumtirdzniecības uzņēmumi.

**Pētījuma priekšmets:** attiecību ar patērētājiem vadība Baltijas valstu mazumtirdzniecības uzņēmumos.

Darba autore izvirzīja hipotēzi.

**Hipotēze.** Attiecību ar patērētājiem vadību veicina CRM/ECR sistēma, kuras ieviešana un lietošana mazumtirdzniecības uzņēmumos palielina patērētāju apmierinātības un lojalitātes līmeni pret uzņēmumu, produktu, zīmolu.

Lai apstiprinātu (vai noraidītu) hipotēzi, autore izvirzīja darba mērķi.

**Darba mērķis.** Izpētīt attiecību ar patērētājiem vadības teorētiskos aspektus un izanalizējot to pielietojumu Baltijas valstu mazumtirdzniecības uzņēmumos, kā arī balstoties uz empīriskā pētījuma rezultātiem, izstrādāt attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas modeli un metodiku tā ieviešanai un lietošanai mazumtirdzniecības uzņēmumos Baltijā.

Lai īstenotu darba mērķi, darba autore risināja vairākus uzdevumus.

#### **Uzdevumi.**

1. Izanalizēt patērētāju apmierinātības, lojalitātes, patērētāju attiecību vadības sistēmas un efektīvas reaģēšanas uz patērētāju vajadzībām sistēmas teorētisko bāzi.
2. Izpētīt mazumtirdzniecības īpatnības mikroekonomiskā, makroekonomiskā un uzņēmējdarbības aspektā un attīstības perspektīvas Baltijas valstīs patērētāju apmierinātības skatījumā.
3. Izvērtēt patērētāju attiecību vadības (CRM) sistēmas un efektīvas reaģēšanas uz patērētāju vajadzībām (ECR) sistēmas ieviešanas līmeni un ietekmi Baltijas valstu mazumtirdzniecības uzņēmumos.
4. Izstrādāt attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas modeli un metodiku, kas veicinātu efektīvu<sup>4</sup> sistēmas ieviešanu un pielietojumu mazumtirdzniecībā.

Lai atrisinātu uzdevumus, darba autore izmantoja vairākas pētniecības metodes.

#### **Pētniecības metodes.**

1. nodaļā – monogrāfiskā, lai apkopotu un izprastu pētāmās problēmas teorētiskos aspektus; primārie pilotpētījumi – aptaujas, lai precīzāk definētu pētāmo problēmu.

---

<sup>4</sup> Efektivitāte - pakāpe, kādā sistēma vai tās komponents izpilda savas funkcijas ar minimālo resursu patēriņu (LZA TK ITTEA terminu datubāze).



2. nodaļā – sekundāro datu apkopošana, grupēšana, salīdzināšana, iegūto datu apstrāde (pielietojot *MS Excel*) un analīze, lai izprastu situāciju mazumtirdzniecības nozarē Baltijas valstīs.
3. nodaļā – kvantitatīvie pētījumi – pircēju aptauja; ekspertu aptauja ar vadošajiem lielveikalu tīklu speciālistiem un triju Baltijas valstu tirgotāju asociāciju speciālistiem, fokusa grupu diskusijas, datu apstrāde ar *SPSS*, *MS Excel* un analīze.
4. nodaļā – iepriekšējās nodaļās analizēto datu interpretācija, lai izstrādātu attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas ieviešanas mazumtirdzniecībā modeli, metodiku tā realizācijai un rezultātu vērtēšanai.

**Pētījuma ierobežojumi.** Baltijas mazumtirdzniecības tirgus ietver plašu subjektu daudzumu, kurus vienā pētījumā padziļināti nav iespējams analizēt. Tādēļ šajā pētījumā tiek ietverti galvenokārt lielle mazumtirdzniecības uzņēmumu tīkli, kas darbojas Baltijas valstīs. Darbā netiek analizēti specializētie mazumtirdzniecības uzņēmumi, kaut gan izstrādātais modelis un metodika daļēji attiecas arī uz tiem.

**Pētījuma laika periods.** Pētījuma teorētiskajā daļā tika aptverts periods no 20. gadsimta otrās puses līdz mūsdienām. Darba empīriskajā daļā lielākoties tika izmantoti dati par laika posmu no 2005. gada līdz 2014. gadam, bet pētnieciskajā daļā izmantoti dati no 2015. līdz 2016. gadam veiktās aptaujas, intervijas ar veikalu tīklu vadošajiem speciālistiem un triju Baltijas valstu tirgotāju asociāciju vadītājiem, kā arī aptauja ar patērētājiem un fokusa grupu diskusijas.

**Darba teorētiskais un metodoloģiskais pamats ir:**

- zinātniskā literatūra un raksti par patērētāju apmierinātību, lojalitāti un attiecību ar patērētājiem vadības problēmām (*Engel, Blackwell, 1968, 1982, 1993; Gardozo, 1965; Giese, Cote, 2000; Howard, Sheth, 1969; Hunt, 1977; La Tour, Peat, 1970, Oliver, 1980, 1981, 1994, 1997; Reisheld, 1999, 2003; Swan, 1976, 1981, 1985, 2000; Wetbrook, Reily, 1983 u.c.*);
- zinātniskā literatūra un raksti par patērētāju attiecību vadību (CRM) (*Curry, 2000; Evans, 2012; Harvey, 2015; Kotler, Keller, 2006; Mc Corkell, 1997; Smith, Zook, 2011; Tapp, 2011 u.c.*).
- zinātniskā literatūra un raksti par efektīvu reaģēšanu uz patērētāju vajadzībām (ECR) (*Butsonera, Martini, Zavattini, Santona, 2014; Dayer, Harbir, 1998; Hofstter, 2006; Teece, Gary, Amy, 1997 u.c.*);
- zinātniskā literatūra un raksti par mazumtirdzniecības nozares un uzņēmumu funkcijām un īpatnībām (*Best, 2005; Doyle, Stern, 2006; Kotler, Armstrong, Wong, Saunders, 2011; Kotler, Keller, 2006; Krūmiņa, 2007; Sauka, 2015; Stabulniece, 2004; Praude, 2011 u.c.*);

- normatīvie akti par mazumtirdzniecības nozari un tās uzņēmumu attiecībām ar piegādātājiem (*Negodīgas komercprakses aizlieguma likums u.c.*);
- sekundārie statistikas dati par mazumtirdzniecības nozares un tās uzņēmumu attīstību Baltijas valstīs ([www.csb.gov.lv](http://www.csb.gov.lv), [www.osp.stst.gov.lt](http://www.osp.stst.gov.lt), [www.stat.ee](http://www.stat.ee), [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) u.c.);
- darba autores pirmreizējie pētījuma rezultāti;
- interneta vietnes (mājas lapas, sociālie mediji u.c.) par mazumtirdzniecības nozari, uzņēmumiem un to partneriem ([www.bms-soft.com](http://www.bms-soft.com); [www.lta.lv](http://www.lta.lv); [www.lpia.lt](http://www.lpia.lt) u.c. [www.go.sap.com](http://www.go.sap.com); [www.ecr-baltic.eu](http://www.ecr-baltic.eu) u.c.).

### **Darba aizstāvēšanai izvirzītās tēzes.**

1. Patērētāju vajadzību apmierinātības un lojalitātes līmeņa paaugstināšana – tie ir pamatelementi, kurus nodrošina attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas, tai skaitā CRM/ECR sistēmas, ieviešana un lietošana mazumtirdzniecības uzņēmumos.
2. Baltijas valstu mazumtirdzniecības nozares attīstības analīze norāda uz zemu darba efektivitāti un samērā augstu ēnu ekonomikas līmeni (t.sk. Latvijas atpalcību no citām Baltijas valstīm šajā jomā), un nepieciešamību rast risinājumus situācijas uzlabošanai.
3. Izzinot nozares ekspertu un patērētāju viedokli, tiek iegūta situācijas izpratne, kas norāda uz CRM un ECR sistēmu neesamību vai arī tās neefektīvu izmantošanu Baltijas valstu mazumtirdzniecības uzņēmumos.
4. Mazumtirdzniecības uzņēmumiem lietderīgi izmantot attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas modeļa, tai skaitā CRM/ECR sistēmas ieviešanu un lietošanu, ņemot vērā arī patērētāju segmentēšanu un personalizāciju, mārketinga aktivitātes, sortimenta vadību pēc preču kategorijām, apkalpošanas kvalitātes paaugstināšanas metodes un komunikāciju, kā arī sistēmas vērtēšanu kopumā, kas nodrošinās attiecību veidošanu un uzturēšanu ar patērētājiem.

### **Novitāte.**

1. Izstrādāts attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas modelis un tā ieviešanas, pielietojuma metodika mazumtirdzniecības uzņēmumiem.
2. Izstrādāti patērētāju apmierinātības un lojalitātes modeļi – patērētāju apmierinātības atbilstības/neatbilstības (C/D) uzlabotais modelis un konceptuālais patērētāju lojalitātes veidošanas modelis, ņemot vērā attiecību ar patērētāju vadības īpatnības mazumtirdzniecībā.
3. Tika izstrādātas definīcijas:
  - patērētāju apmierinātība:

Apmierinātība/neapmierinātība ir patērētāja kompleksa - kognitīva, emocionāla un pēc intensitātes atšķirīga reakcija, kas veidojas attiecībā pret pirmpirkuma, pirkuma un pēcpirkuma rīcības tirgū stadijām.

- patērētāju lojalitāte:

Lojalitāte ir piedāvājuma (preces, pakalpojuma, zīmola u.c.) patērētāja uztveres rezultāts, kas novedis pie pozitīvas attieksmes (izzināšanas, uzticības un emocionālās) un uzņēmumam labvēlīgas rīcības pret šo piedāvājumu (atkārtoti pirkumi, papildu pirkumi, augsta patēriņa intensitāte u.c.).

- patērētāju attiecību vadība (CRM):

Patērētāju attiecību vadība (CRM) ir uzņēmuma darbības stratēģija, lai piesaistītu, diferencētu, apkalpotu un noturētu patērētājus caur to vajadzību izpratni un apmierināšanu, attīstītu ilgtermiņa sadarbību, balstoties uz patērētāju datu bāzes veidošanu un uzturēšanu.

- attiecību mārketinga vadība:

Attiecību mārketinga vadība ir sadarbības ar patērētājiem un uzņēmuma partneriem veidošanas, uzturēšanas un attīstības process, lai sekmētu patērētājiem nepieciešamo piedāvājumu ilgtermiņā.

- mazumtirdzniecība:

Mazumtirdzniecības nozare, kas nodarbojas ar preču un pakalpojumu pārdošanu individuāliem patērētājiem veikalos un ārpus veikaliem (internetā, tiešā mārketinga veidā u.c.), lai apmierinātu viņa personiskās, mājsaimniecības vajadzības.

4. Latvijā pirmo reizi veikta vispusīga mazumtirdzniecības attīstības analīze un salīdzinājums Baltijas valstīs, ņemot par pamatu makroekonomisko, mikroekonomisko un uzņēmējdarbības līmeni.
5. Latvijā pirmo reizi veikts empīriskais pētījums par CRM un ECR sistēmu lietošanas problēmām mazumtirdzniecībā no uzņēmējdarbības un patērētāju viedokļa.
6. Izstrādāts attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas modelis un tā ieviešanas, pielietojuma metodika mazumtirdzniecības uzņēmumiem.

#### **Promocijas darba praktiskā nozīme.**

1. Autores veiktais zinātniskais pētījums dos iespēju mazumtirdzniecības uzņēmumiem sakārtot pēc svarīguma patērētāju apmierinātības un lojalitātes veidošanas faktoros.
2. Autores veiktais zinātniskais pētījums attiecību ar patērētājiem vadības jomā var tikt izmantots mazumtirdzniecības uzņēmumu darbībā attiecīgās sistēmas izveidei un lietošanai.
3. Autores pētījums veicinās ieviest un efektīvi lietot preču kategoriju vadības sistēmu mazumtirdzniecības uzņēmumos.

#### **Darba apjoms un struktūra.**

1. nodaļā analizēti patērētāju apmierinātības un lojalitātes teorētiskie aspekti mazumtirdzniecībā. Sekojot apmierinātības un lojalitātes pētījumu evolūcijai, darba autore izstrādāja attiecīgus modeļus, kas ir attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas pamatā.

2. nodaļā veikta mazumtirdzniecības attīstības Baltijas valstīs analīze patērētāju vajadzību apmierināšanas skatījumā. Analīze tika veikta mikroekonomiskā, makroekonomiskā un uzņēmējdarbības aspektā. Īpaša uzmanība pievērsta nozares darbības efektivitātes rādītājiem. Pētījumā darba autore izmantoja, apstrādāja un izanalizēja sekundāros datus par mazumtirdzniecības attīstību Baltijas valstīs.
3. nodaļā veikts empīrisks pētījums par CRM/ECR sistēmas izmantošanu mazumtirdzniecības uzņēmumos Baltijas valstīs. Šajā nodaļā tika savākta, apstrādāta un izmantota pirmreizēja informācija, kura apkopota pēc mazumtirdzniecības nozares ekspertu, patērētāju aptaujas un fokusa grupu diskusiju rezultātiem.
4. nodaļā, balstoties uz teorētiskiem secinājumiem (1. nodaļa), mazumtirdzniecības nozares analīzi (2. nodaļa), CRM/ECR sistēmas darbības mazumtirdzniecībā analīzi (3. nodaļa), darba autore izstrādāja attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas, t.sk. CRM/ECR sistēmas, modeli, tā ieviešanas un lietošanas metodiku, ņemot vērā patērētāju segmentēšanu un personalizāciju, mārketinga aktivitātes, preču sortimenta vadīšanu pēc kategorijām, patērētāju apkalpošanu un komunikāciju. Nodaļas beigās darba autore apkopoja attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas vērtēšanu.

#### **Pētījuma rezultātu aprobācija.**

1. Pētījuma teorētiskie un praktiskie rezultāti ir apspriesti Biznesa augstskolas Turība Uzņēmējdarbības vadības fakultātes Komercedarbības katedras paplašinātajā sēdē 2016. gada 3. novembrī.
2. Pētījuma rezultāti ir publicēti astoņos zinātniskajos rakstos latviešu un angļu valodā, t.sk. citējamajos izdevumos:

- 1) Liniņa I. (2016). Patērētāju attiecību vadības (CRM) pielietojums mazumtirdzniecības uzņēmumos Latvijā, *XVII Turības starptautiskās zinātniskās konferences „Competitive Enterprises in a Competitive Country” rakstu krājumā*, Rīga, Latvija. ISSN 1691- 3078, Accession Number: 115097461.

**Datu bāze: EBSCO, Business Source Complete**

- 2) Liniņa I. (2016). Customer satisfaction management in retail trade. Raksts publicēts *No 43 New Dimensions in the Development of Society Marketing and Sustainable Consumption Finance and Taxes*, ISSN 1691-3078; ISSN 2255-9930, Accession Number: 115450084.

**Datu bāze: ThomsonReutersWoS, EBSCO, Academic Search Complete**

- 3) Liniņa I., Zvirgzdiņa R. (2016). The Consumer Loyalty Formation Process and its Particularities in the Retail Sector, raksts pieņemts publicēšanai *Journal of Business Economics and Management*, Vilnius, Lithuania.

**Datu bāze: ThomsonReutersWoS, SCOPUS**

- 4) Vēvere V, Liniņa I. (2016). Ethical Leadership: Meaning and Measurement. Latvian Retail Traders' Perspective, *Economics and Culture*, Vol. 14, ISSN 2255-7563; e-ISSN 2256-0173.

**Datu bāzes: CEJSH; EBSCO**

- 5) Liniņa I., Praude V. Zvirgzdiņa R. (2016). Main Consumer Satisfaction Formation Factors and Process in Retail, raksts pieņemts publicēšanai *Web of Science*, Žilina, Slovākija.

**Datu bāze: ThomsonReutersWoS**

- 6) Liniņa I. (2016). Mazumtirdzniecības nozares darba efektivitātes rādītāju salīdzinājums Baltijas valstīs, *Journal of Turība University „Acta Prosperitatis No. 7”*, Rīga, ISSN 1691-6077, Accession Number: 121178989.

**Datu bāze: EBSCO; ProQuest, Academic Search Complete**

- 7) Liniņa I., Zvirgzdiņa R. (2015). Risk assessment in development of marketing strategies in Latvian small and medium enterprises. *Economics and Culture*, Vol. 11, the University College of Economics and Culture, ISSN 2256-0173.
- 8) Zvirgzdiņa, R., Liniņa, I., & Vēvere, V. (2015). Efficient Consumer Response (ECR) Principles and Their Application in Retail Trade Enterprises in Latvia. Raksts publicēts *European Integration Studies*, (9), 257-264. DOI: 10.5755/j01.eis.0.9.12812; ISSN 1822-842, ISSN 2335-8831.

**Datu bāze: ThomsonReutersWoS.**

3. Par pētījuma rezultātiem tika ziņots astoņās starptautiskās zinātniskās konferencēs Latvijā, Lietuvā un Slovākijā:

- 1) 16<sup>th</sup> International Scientific Conference Globalization and its socio-economic consequences, 2016. gada 5.–6. oktobris, ziņojums: Main consumer satisfaction formation factors and process in retail in the situation of market globalization. Rajecké Teplice, Slovākijā.
- 2) 9<sup>th</sup> International Scientific Conference “BUSINESS AND MANAGEMENT` 2016” held on 12–13 May, 2016 at Vilnius Gediminas Technical University, ziņojums – THE CONSUMER LOYALTY FORMATION PROCESS AND ITS PARTICULARITIES IN THE RETAIL SECTOR, Vilnius, Lithuania.
- 3) VI Starptautiskā zinātniskā konference “21<sup>ST</sup> CENTURY CHALLENGES FOR ECONOMICS AND CULTURE” 2016. gada 7.–8. aprīlis. Ziņojums – ETHICAL LEADERSHIP: MEANING AND MEASUREMENT. LATVIAN RETAIL TRADERS' PERSPECTIVE, Rīga, Latvija.

- 4) 17th Annual international scientific conference 2016. gada 21.–22. aprīlis, LLU.  
Ziņojums – Customer satisfaction management in retail trade. Jelgava, Latvija.
  - 5) XVII Starptautiskā zinātniskā konference "Konkurētspējīgi uzņēmumi konkurētspējīgā valstī", Biznesa augstskola Turība, Latvija. Ziņojums – Patērētāju attiecību vadības (CRM) pielietojums mazumtirdzniecības uzņēmumos Latvijā, 2016.gada 31.martā, Rīga, Latvija.
  - 6) 13<sup>th</sup> International Scientific Conference „Initiatives Towards Political, Economic and Social Development of Europe“ 27<sup>th</sup> of March 2015, ziņojums – EFFICIENT CONSUMER RESPONSE (ECR) PRINCIPLES AND THEIR APPLICATION IN RETAIL TRADE ENTERPRISES IN LATVIA, in Kaunas, Lithuania.
  - 7) IV Ekonomikas un kultūras augstskolas starptautiskā zinātniskā konference „CREATING SHARED VALUE IN KNOWLEDGE BASED SOCIETY: EXPERTISE, INNOVATION, CONTINUITY” no 16.–17. aprīlim 2015. gadā, ziņojums – Customer Relationship Management (CRM) Application in Retail Trade Enterprises in Latvia, Rīga, Latvija.
  - 8) III Ekonomikas un kultūras augstskolas starptautiskā zinātniskā konference” CHANGES AND OPPORTUNITIES: EXPLORING NEXUS BETWEEN THEORY AND PRACTICE” 2014. gada 10.–11. aprīlis, ziņojums – Risk Assessment in Development of Marketing Strategies in Latvian small and medium Enterprises, Rīga, Latvija.
4. Pētījuma rezultāti par CRM/ECR sistēmas ieviešanu un lietošanu praksē tika izmantoti Latvijas Tirgotāju asociācijas biedru mazumtirdzniecības uzņēmumu (lielās konkurences mazumtirdzniecībā dēļ uzņēmumi nevēlas publicitāti šajā jautājumā) praksē.
  5. Pētījumu rezultāti plaši izmantoti akadēmiskajā darbā Biznesa augstskolas Turība bakalaura studiju programmā Mārketingu un tirdzniecības vadība.

## 1. ATTIECĪBU AR PATĒRĒTĀJIEM VADĪBAS TEORIJAS ANALĪZE

**Pirmajā nodaļā** darba autore analizē zinātnisko literatūru par attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas veidošanas procesu uzņēmumā. Šajā sakarā tika izpētīts:

- 1) patērētāju apmierinātības veidošanās process;
- 2) patērētāju piesaistīšanas un lojalitātes veidošanas process;
- 3) uzņēmuma attiecību ar patērētājiem vadības procesa koncepcija, mērķi un to īstenošanas principi, ņemot vērā pētījuma objektu – mazumtirdzniecību.

Jau 20. gadsimta vidū parādījās pirmie mēģinājumi definēt patērētāju apmierinātību, sasaistot to ar uzņēmuma mārketinga darbību (*Gardoz*, 1965, 244–249; *Engel, et. al.*, 1968; *Howard, & Sheth*, 1969). Patērētāju apmierinātība/neapmierinātība kā svarīgs mārketinga rezultāts tika atzīts nedaudz vēlāk un parādījās zinātniskajā literatūrā pagājušā gadsimta 70. gados (*Hunt*, 1977; *La Tour & Peat*, 1979, 431–437). Neskatoties uz lielo pētījumu skaitu, līdz šim brīdim pētnieki nav nonākuši pie vienotas patērētāju apmierinātības definīcijas. Lielākajā pētījumu daļā, kam galvenokārt ir praktiska nozīme, tiek pieņemts, ka patērētāju apmierinātība jau ir skaidri definēta, tādēļ galvenā uzmanība tiek vērsta apmierinātības modeļa izveidošanai un testēšanai. Pēc šī darba autores viedokļa ne tikai no teorētiskā, bet tieši no praktiskā viedokļa ir svarīgi definēt patērētāju apmierinātības būtību.

Apkopojot informāciju par apmierinātības būtību un objektiem, darba autore uz izdarīto secinājumu pamata, piedāvā šādu apmierinātības definīciju – **Apmierinātība/neapmierinātība ir patērētāja kompleksa - kognitīva, emocionāla un pēc intensitātes atšķirīga reakcija, kas veidojas attiecībā pret pirkuma, pirkuma un pēcpirkuma rīcības tirgū stadijām.** Šī definīcija atspoguļo apmierinātības jēdzienu kā rezultātu, bet lai izveidotu patērētāja apmierinātības modeli, darba autore vispirms aplūkoja apmierinātības procesa pamatteorijas, kas balstītas uz nopietnām teorētiskām koncepcijām un empīriskiem pētījumiem.

Zinātniskajā literatūrā ir atrodamas deviņas patērētāju apmierinātības teorijas. Pēc to apskates un analīzes darba autore izdarīja šādus secinājumus:

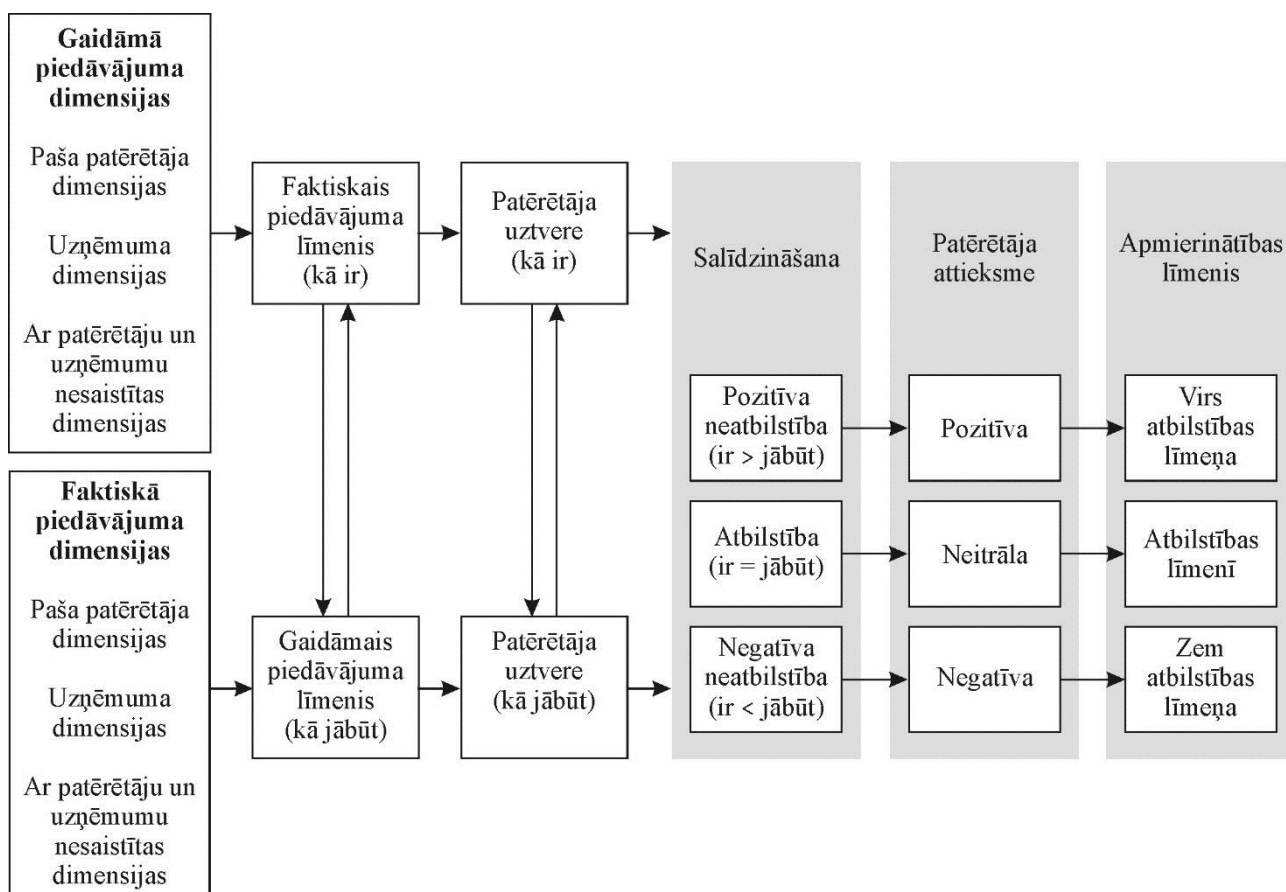
- notiek teorijas evolūcija, t.i., katra papildina iepriekš izstrādāto ar jauniem elementiem patērētāja apmierinātības procesā;
- bieži vien katra jauna teorija balstās uz kādu pamatteoriju un tiek piemērota patērētāju apmierinātības pētījumam;
- lielākoties katra jauna teorija apvieno kādas iepriekš izstrādātas teorijas.

Līdz ar to ir loģiska pētnieku cenšanās pēc universālas patērētāju apmierinātības teorijas veidošanas, kuru dēvē par C/D paradigmu (*Confirmation/Disconfirmation Paradigm*), jeb piedāvājuma atbilstības/neatbilstības modeli.

Ņemot vērā visas kritiskās piezīmes par tradicionālo C/D modeli, darba autore izstrādāja šī modeļa jaunu redakciju (skat. 1.1. attēlu), kas tiks ņemts par pamatu turpmākajam pētījumam.

Piedāvātais C/D modelis pēc būtības ir universāls, bet tas nenozīmē, ka tam nevar būt lietošanas īpatnības. Aplūkojot dažādu autoru pētījumus, var secināt, ka pastāv apmierinātības veidošanas procesa atšķirības trīs tautsaimniecības sektoros: patēriņa preču sektorā (*Swan & Combs, 1976, 25–33; Lewis, 1995, 57–76 u.c.*), industriālo preču sektorā (*Homburg & Rudolph, 2001, 82–91*) un pakalpojumu sektorā (*Brandt, 1988, 35–41; Cadotte & Turgeon, 1988, 74–79*).

Darba autores pētījuma objekts – mazumtirdzniecības nozare – savu īpatnību dēļ pēc būtības nevar tikt iekļauta nevienā no minētajiem sektoriem. Mazumtirdzniecība ir starpnieks produktu izplatīšanas kanālā (PIK). PIK ir savstarpēji saistītu uzņēmumu kopums, kas piedalās un pilda visas funkcijas produktu un ar to saistītu vērtību pārvietošanas, izplatīšanas, virzīšanas un pārdošanas procesā no ražotāja līdz patērētājam (*Praude, 2011, 111–162; Kotler, et al., 2011*).



1.1. attēls. Patērētāja apmierinātības atbilstības/neatbilstības (C/D) darba autores uzlabots modelis



Īpaši C/D modeļa dinamiskums ir svarīgs pakalpojumu sfērā, jo, piemēram, patērētāja apmierinātība ar veikala pakalpojumu var tikt noteikta ne tikai pēc produkta pirkšanas beigām, bet arī jebkurā citā šīs tirdzniecības vietas apmeklējuma laikā kā apmierinātības līmenis konkrētai epizodei (piemēram, produkta meklējums) vai konkrētam kontaktam (piemēram, ar pārdevēju).

Viena no svarīgākajām apmierinātības izpausmēm ir lojalitāte. Jaunu patērētāju piesaistīšana uzņēmumiem ir ievērojami dārgāka nekā esošo patērētāju saglabāšana, jo pastāvīgie patērētāji tērē vairāk, bet uzņēmumam izmaksā mazāk (*Karjaluoto, et. al., 2012, 636–649*). Pētnieki (*Mueller & Riesenbeck, 1991, 69*) ir konstatējuši, ka lojālo patērētāju uzturēšanai pietiek tikai ar apmēram 15–20% no tām izmaksām, kas nepieciešamas, lai iegūtu jaunus patērētājus. Balstoties uz empīriskiem pētījumiem, citi autori (*Hermann & Huber, 1997, 4–25*) apgalvo, ka jaunu patērētāju iegūšana izmaksā 5–7 reizes dārgāk nekā esošo patērētāju saglabāšana.

Lai izdarītu secinājumus par lojalitātes jēdziena būtību un tā veidošanas procesu, darba autore izanalizēja citu pētnieku viedokļus par šo problēmu.

Apkopojot materiālu par lojalitātes jēdziena teorētiskajiem aspektiem, darba autore piedāvā šādu lojalitātes definīciju. **Lojalitāte ir piedāvājuma (preces, pakalpojuma, zīmola u.c.) patērētāja uztveres rezultāts, kas novedis pie pozitīvas attieksmes (izzināšanas, uzticības un emocionālās) un uzņēmumam labvēlīgas rīcības pret šo piedāvājumu (atkārtoti pirkumi, papildu pirkumi, augsta patēriņa intensitāte u.c.).**

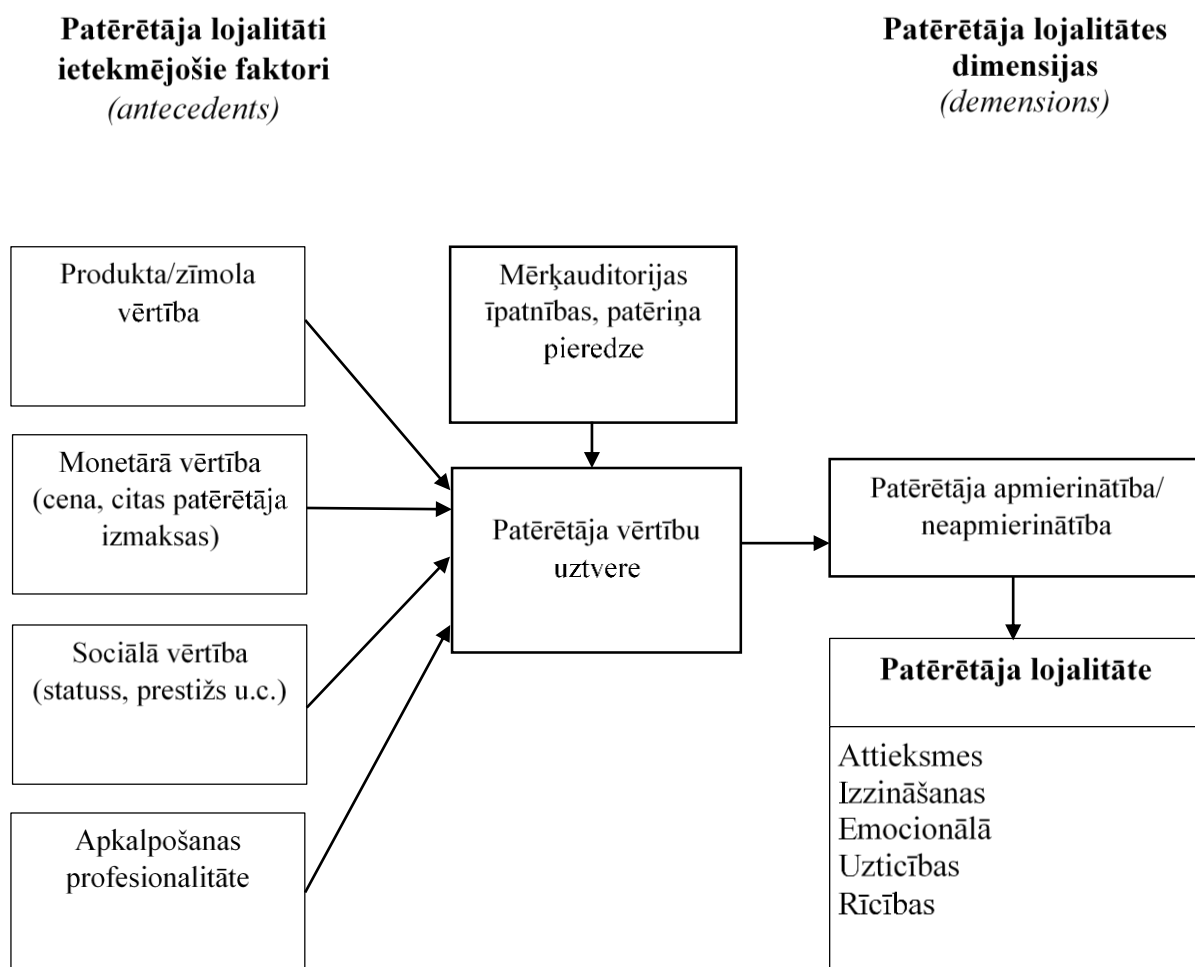
Lojāliem patērētājiem piemīt šādas rīcības tirgū īpatnības:

- viņi pērk vairāk un ilgāk paliek uzticīgi;
- ir mazāk jutīgi attiecībā pret cenas paaugstināšanu;
- iesaka citiem patērētājiem pirkt un patērēt/lietot konkrētu produktu/zīmolu, kas ir izdevīgi uzņēmumam.

Lielākā daļa empīrisko pētījumu parāda, ka starp patērētāju apmierinātību un lojalitāti veidojas cieša sakarība (*Mittal & Kamakura, 2001, 131–142; Jones & Sasser, 1995, 88–99 u.c.*). Par to, kā šī sakarība izpaužas reāli (progresīvā, regresīvā vai arī citā formā) vienota viedokļa pagaidām nav. Empīriskie pētījumi parādīja, ka starp patērētāja apmierinātību un lojalitāti veidojas sakarība, ko grafiski var atspoguļot ar S veida formu, jo tikai tad, kad patērētājs tiek savaldzināts, lojalitāte paaugstinās ļoti strauji, kad viņš atrodas vienaldzības zonā lojalitāte ir stabila, bet atrašanās vilšanās zonā noved pie lojalitātes samazināšanās (*Matzler & Pechlaner, 2001, 35*). Citi pētnieki konstatēja, ka dažreiz rodas it kā neloģiskas situācijas, kad ir apmierināti, bet nelojāli patērētāji, un neapmierināti un tomēr lojāli patērētāji (*Finkelmann & Golland, 1990, 5–10; Cano, et. al., 2001, 976*).

Balstoties uz lojalitātes modeļu priekšrocību un trūkumu analīzi, darba autore izstrādāja un piedāvā praktiskai lietošanai konceptuālu patērētāju lojalitātes veidošanas modeli (skat. 1.2. attēlu).

Šis modelis pēc būtības ir universāls, bet praktiski tas jālieto, ņemot vērā nozares/produkta/zīmola īpatnības.



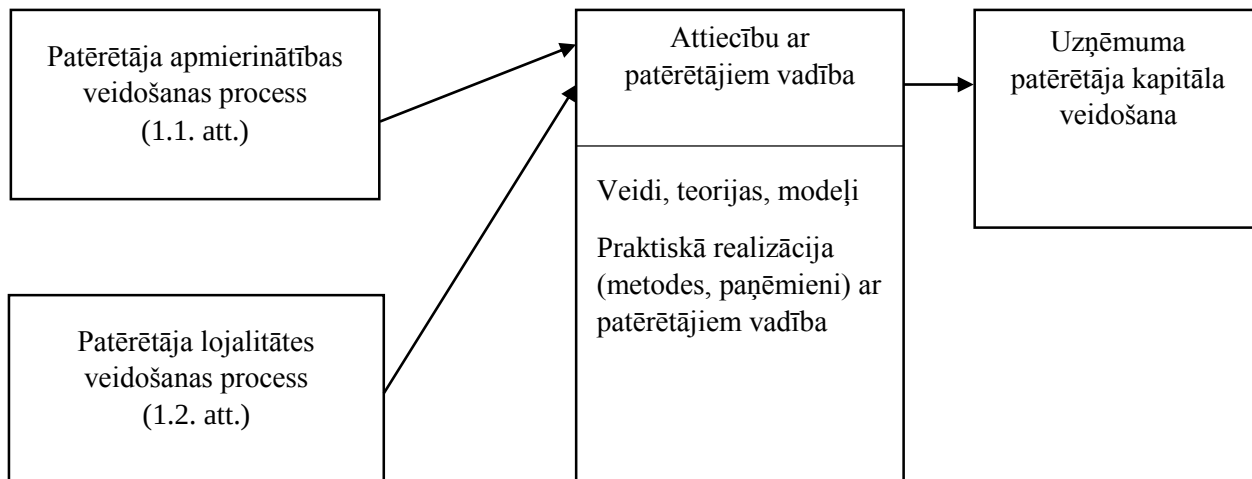
1.2. attēls. **Konceptuālais patērētāju lojalitātes veidošanas modelis**

Balstoties uz speciālās literatūras analīzi, pilotpētījumu un darba autores pieredzi, var izcelt šādas patērētāja lojalitātes veidošanas modeļa īpatnības mazumtirdzniecībā:

- 1) patērētājs var būt lojāls kādai tirdzniecības vietai;
- 2) trīs minēto faktoru uztvere ir atkarīga no mērķauditorijas ģeogrāfiskajiem, demogrāfiskajiem, ekonomiskajiem, sociālajiem un psiholoģiskajiem raksturojumiem;
- 3) attieksmes lojalitāte attiecas galvenokārt uz produkta/zīmola vērtībām un attiecību „produkta/zīmola vērtība – patērētāja izmaksas”, bet rīcības lojalitāte – uz apkalpošanas kvalitāti;
- 4) patērētāja lojalitātes sekas ir dažādas, bet galvenā tās izpausme ir atkārtotu pirkumu veikšana.

Pēc darba autores viedokļa abiem piedāvātajiem modeļiem (apmierinātības modelis – 1.1. attēlā un lojalitātes modelis 1.2. attēlā) jābūt attiecību ar patērētāju veidošanas un vadības procesa pamatā.

Daudzi speciālisti, pētnieki un vadītāji mūsdienās ir nonākuši pie atzinuma, ka sīvas konkurences apstākļos viens no nozīmīgākajiem uzņēmumu panākumu faktoriem ir patērētāju apmierinātība ar piedāvājumiem un to lojalitāte produktam/zīmolam/uzņēmumam. Tieši labvēlīga attieksme un lojalitāte ir pamats uzņēmuma patērētāja kapitāla veidošanai. Tomēr, lai sasniegtu vēlamu patērētāju apmierinātības un lojalitātes līmeni, uzņēmumam attiecību ar patērētājiem procesu ir jāvada. Automātiski apmierinātības un lojalitātes veidošanas procesi nerealizējas. Pēc darba autores domām veidojas šāda likumsakarība (skat. 1.3. attēlu).

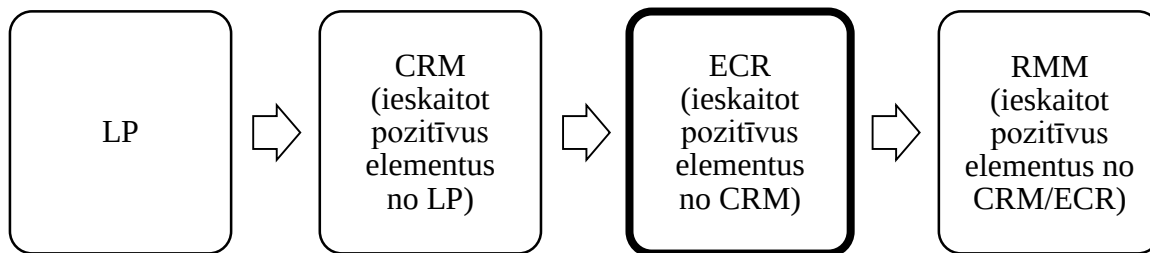


### 1.3. attēls. Attiecību ar patērētājiem vadības saistība ar patērētāja apmierinātības un lojalitātes veidošanas procesu

Izanalizējot vairākas publikācijas un citus avotus attiecību ar patērētājiem vadības jomā (Reisheld, 2003; Evans, 2012; Butscger & Stephan, 2002; Kotler & Keller, 2006, 196–197; Toedt, 2015; Harker, 1999; Best, 2005 u.c.), darba autore ir nonākusi pie secinājuma, ka mazumtirdzniecībā jāizceļ četras teorijā pētītas un praksē izmantotas sistēmas:

- 1) lojalitātes programma (*Loyalty Programme* – LP);
- 2) patērētāju attiecību vadība (*Consumer Relationship Management* – CRM);
- 3) efektīvas reaģēšanas uz patērētāja vajadzībām sistēma (*Efficient Consumer Response* – ECR);
- 4) uz patērētāju orientēta uzņēmuma vadība (*Relationship Marketing Management* – RMM).

Mazumtirdzniecības uzņēmumi praksē izmanto dažādas attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas, bet, notiekot evolūcijai, katra jaunizveidota sistēma ietver gan pozitīvus un pārbaudītus elementus no iepriekšējās sistēmas, gan jaunus elementus (skat. 1.4. attēlu).



1.4. attēls. Attiecību ar patērētājiem vadības sistēmu evolūcija mazumtirdzniecībā

Darba autore izanalizēja literatūru par katru no 1.4. attēlā minētajām vadības sistēmām un to praktiskās lietošanas pieredzi, lai izdarītu secinājumus par to atšķirībām, kopējiem elementiem, priekšrocībām un trūkumiem. Autore piedāvā vadības sistēmu definīcijas savā skatījumā, kā arī šo sistēmu veidošanas procesa shēmas.

Darba autore izanalizēja informāciju par CRM teoriju un praksi no mārketinga viedokļa (Curry, 2000; Evans, 2012; Kotler & Keller, 2006, 196–197; McCorkell, 1997; Smith & Zook, 2011, 61–86; Tapp, 2011; Harvey, 2015). Piemēram, P. Kotler un K. L. Keller uzskata, ka CRM ir „detalizētas informācijas par katru patērētāju izmantošana un katra patērētāja kontakta ar produktu/zīmolu/uzņēmumu vadība” (Kotler & Keller, 2006, 196–197). P. R. Smith un Z. Zook uzsver, ka CRM ir „kompleksa uzņēmuma darbība, kas paredz datu bāzes veidošanu un uzturēšanu, lai palīdzētu noturēt patērētājus, izmantojot to vajadzības, sūdzības, ierosinājumus un pirkumus” (Smith & Zook, 2011, 61–86). L. Harvey uzskata, ka CRM apvieno divas sistēmas: iekšējo (patērētāju izpētes process) un ārējo (attiecību veidošana ar patērētājiem), kas ir saistītas savā starpā ar mērķi piesaistīt un noturēt patērētājus, piedāvājot viņu vajadzībām atbilstošu produktu/zīmolu (Harvey, 2015).

Darba autore piekrīt viedoklim, ka „CRM nav tikai tehnoloģija un līdz ar to nav iespējams paaugstināt attiecību ar patērētājiem kvalitāti tikai ar datorprogrammas palīdzību. CRM ir uzņēmuma mijiedarbības ar patērētājiem stratēģijas sastāvdaļa” (Krauss, 2002). Bieži vien literatūrā CRM definīcija pēc būtības neatšķiras no LP definīcijas. Piemēram, O. Reilijs un D. Gibass kā CRM pamatu uzsver uzņēmuma iekšējās darbības (patērētāju vajadzību un izmaksu pētījumi) apkopojumu, kas jāizmanto veidojot ārējās attiecības ar patērētājiem (komunikācija, pirkuma process) (O`Reilijs & Gibass, 2000). Šajā definīcijā autori neatzīmē mārketinga datu bāzes un jauno informācijas tehnoloģiju lomu CRM procesā, kā arī nepasvītro stratēģiskas pieejas šai sistēmai nepieciešamību. Apkopojot informāciju attiecīgās publikācijās un interneta vietnēs, darba autore piedāvā šādu CRM definīciju: **Patērētāju attiecību vadība (CRM) ir uzņēmuma darbības stratēģija, lai piesaistītu, diferencētu, apkalpotu un noturētu patērētājus caur to vajadzību izpratni un apmierināšanu, attīstītu ilgtermiņa sadarbību, balstoties uz patērētāju datu bāzes veidošanu un uzturēšanu.**

Pēc būtības CRM sistēma atbilst arī mazumtirdzniecības uzņēmumu prasībām, protams, ievērojot nozares īpatnības. Izanalizējot publikācijas par CRM lietošanu mazumtirdzniecībā (*Anderson, et. al.*, 2007; *Curry*, 2000; *Griffin*, 2002; *Kim, et. al.*, 2004; *Swift*, 2000), darba autore ir nonākusi pie secinājuma par CRM sistēmas īpatnībām mazumtirdzniecībā, kas jāievēro.

Patērētāju attiecību vadības (CRM) sistēmām seko ECR (*Efficient Consumer Response*), ko varam tulkot kā „efektīva reaģēšana uz patērētāju vajadzībām”. Publikāciju ECR jomā (*Dyer & Harbir*, 1998, 660–679; *Seifert*, 2001; *Hofstetter*, 2006; *Salmon*, 1993; *Teece, et. al.*, 1997, 509–533 u.c.) analīzes rezultātā darba autore secināja, ka, neskatoties uz nebūtiskām atšķirībām, visi autori uzskata, ka ECR ir „tirdzniecības un ražošanas nozaru uzņēmumu sadarbība ar mērķi nodrošināt patērētāju vajadzību apmierināšanu un veicināt neracionālu izmaksu novēršanu piegādes ķēdē no ražotāja līdz patērētājam”.

Pievienojoties minēto pētnieku izteikumiem par ECR raksturojumiem, darba autore tomēr uzskata, ka šo attiecību ar patērētājiem vadības sistēmu ir nepamatoti plānot un ieviest praksē atsevišķi un neatkarīgi no CRM ieviešanas mazumtirdzniecībā. Pēc būtības ECR ir modernizēta un papildināta CRM, jo kalpo tam pašam mērķim – patērētāju attiecību vadībai, lai apmierinātu to vajadzības pēc produktiem un paaugstinātu lojalitātes līmeni. Ir skaidrs, ka nepieciešama cieša ražotāja un tirgotāja sadarbība šajā jomā. Nebūs nozīmes no uzlabotas produkta kvalitātes, ja mazumtirdzniecības uzņēmums nevarēs nodrošināt augstu patērētāju apkalpošanas kvalitāti (CRM sistēmas funkcija), un lojalitātes rādītāji šī iemesla dēļ samazināsies. Apkopojot iegūto informāciju, var secināt, ka attiecību ar patērētājiem sistēmas veidošanas pamatā mazumtirdzniecības uzņēmumos ir CRM un ECR sistēmu efektīva izmantošana.

## **2. MAZUMTIRDZNIECĪBAS ATTĪSTĪBAS BALTIJAS VALSTĪS ANALĪZE PATĒRĒTĀJU VAJADZĪBU APMIERINĀŠANAS SKATĪJUMĀ**

Pētot patērētāja apmierinātības un lojalitātes veidošanu 1. nodaļā, darba autore jau izcēla mazumtirdzniecības īpatnības saistībā ar attiecību ar patērētājiem vadības aspektā. Tomēr pamatots un vispusīgs attiecību ar patērētājiem vadības pētījums teorētiskā un praktiskā skatījumā prasa mazumtirdzniecības īpatnību, funkciju un attīstības tendenču dziļāku analīzi. Apkopojot zinātnisko literatūru un publikācijas par mazumtirdzniecības attīstību (*Kotler & Keller, 2006; Best, 2005; Doyle & Stern, 2006; Stabulniece, 2004; Krūmiņa, 2007 u.c.*), darba autore secina – lai izprastu attiecību ar patērētāju vadību ietekmējošos faktorus un situāciju mazumtirdzniecībā, analīze jāveic pēc trim aspektiem:

- 1) makroekonomiskā aspektā;
- 2) mikroekonomiskā jeb nozares aspektā;
- 3) uzņēmējdarbības aspektā.

Protams, visi trīs aspekti ir cieši saistīti savā starpā un praktiski izpaužas vienlaikus, bet, pēc būtības metodoloģiski izcelti mazumtirdzniecības aspekti dod iespēju precīzāk noteikt tās lomu, funkcijas un darbības metodes no attiecību ar patērētāju vadības viedokļa.

Pirmkārt, darba autore analizē mazumtirdzniecības lomu un attīstību makroekonomiskā aspektā, proti, kā starpnieku starp ražotājiem un patērētājiem produktu izplatīšanas kanālā.

Starnieka funkciju izpildes rezultātā palielinājās produktu vērtība un patēriņa vērtība. Par mazumtirdzniecības lomu valsts ekonomikas attīstībā liecina šādi rādītāji:

- Īpatsvars iekšzemes kopproduktā (IKP);
- pievienota produkcija;
- pievienota vērtība.

Darba autore analizē mazumtirdzniecības attīstības tendences pēc attiecīgiem rādītājiem laika periodā no 2005. līdz 2014. gadam.

Piemēram, analizējot mazumtirdzniecības īpatsvaru IKP visās Baltijas valstīs, jākonstatē, ka situācija ir nedaudz atšķirīga. Igaunijā šis rādītājs vidēji sastāda 4,3%, Lietuvā attiecīgi vidējais rādītājs ir 7,9%, bet Latvijā - 6,2% no IKP. Visās trijās Baltijas valstīs 2014.gadā salīdzinot ar 2005.gadu ir novērojams mazumtirdzniecības daļas samazinājums IKP, tas nenozīmē šīs sfēras lomas samazināšanos, bet gan strukturālas izmaiņas IKP sastāvā, palielinot tajā citu nozaru īpatsvaru. Attīstoties citām nozarēm, palielinās iedzīvotāju ienākumi, kas palielina iekšzemes patēriņu.

Lai labāk izprastu mazumtirdzniecības situāciju visās Baltijas valstīs, darba autore analizēja apgrozījumu laika periodā no 2005. līdz 2014. gadam. Apgrozījums faktiskajās cenās visās Baltijas valstīs svārstījies ļoti līdzīgi. Līdz 2008. gadam visās Baltijas valstīs novērojams apgrozījuma kāpums. Vienīgi Latvijā, atšķirībā no pārējām Baltijas valstīm, šis kāpums bija nedaudz mazāks. 2009. gadā visās trijās Baltijas valstīs novērojams kritums, kam 2010. gadā seko kāpums (izņemot Lietuvu, kur turpinās kritums). Bet jau ar 2011. gadu visās trijās Baltijas valstīs novērojams apgrozījuma pieaugums līdz pat 2014. gadam. Apgrozījuma kāpums visās Baltijas

Mazumtirdzniecības uzņēmējdarbības efektivitāti, kā jebkurā citā nozarē, raksturo sasniegti rezultāti attiecībā pret izmantojamiem resursiem vai izmaksām. Viens no rezultātu raksturojošiem rādītājiem ir apgrozījums, bet otrais, pēc darba autores viedokļa, – pievienotā vērtība – „produkcijas vērtība, no kuras atskaitīta ražošanā izlietoto preču un pakalpojumu vērtība. Pievienotā vērtība rāda produkta tirgus vērtības pieaugumu, kas radies saimnieciskās darbības rezultātā”.

Pie galvenajiem resursiem un izmaksām mazumtirdzniecībā attiecas personāla jeb darbaspēka skaits, personāla izmaksas, darbaspēka nostrādātās stundas. Jāpaskaidro, ka pie personāla izmaksām attiecas ”kopējais atalgojums naudā vai natūrā, ko darba devējs maksā darba ņēmējam kā atlīdzību par darbu. Personāla izmaksas ietver arī darba devēja sociālās apdrošināšanas izmaksas” (Latvijas Statistikas gadagrāmata, 2013, 297).

Baltijas valstu mazumtirdzniecības efektivitātes rādītāju analīzes noslēgumā darba autore sastādīja 2.2. tabulu, kur parādītas katras valsts ieņemtās vietas par katru rādītāju.

2.1. tabula

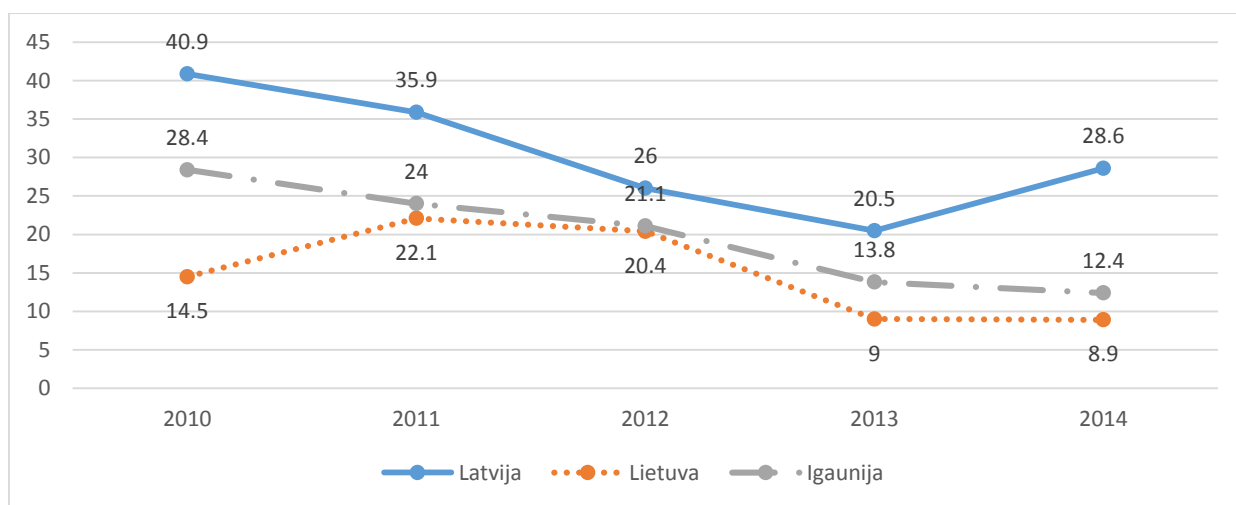
#### Mazumtirdzniecības efektivitātes rādītāju rezultāts (vieta p/k) Baltijas valstīs

| N.p.<br>k.  | Rādītājs                                              | Latvija   |           | Lietuva   |           | Igaunija |          |
|-------------|-------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
|             |                                                       | 2005      | 2014      | 2005      | 2014      | 2005     | 2014     |
| 1           | Neto apgrozījums attiecībā pret personāla skaitu      | 2         | 2         | 3         | 3         | 1        | 1        |
| 2           | Pievienotā vērtība attiecībā pret personāla skaitu    | 2         | 2         | 3         | 3         | 1        | 1        |
| 3           | Neto apgrozījums pret personāla izmaksām              | 1         | 1         | 3         | 3         | 2        | 2        |
| 4           | Pievienotā vērtība pret personāla izmaksām            | 1         | 1         | 3         | 3         | 2        | 2        |
| 5           | Neto apgrozījums attiecībā pret nostrādātām stundām   | 3         | 3         | 2         | 2         | 1        | 1        |
| 6           | Pievienotā vērtība attiecībā pret nostrādātām stundām | 2         | 3         | 3         | 2         | 1        | 1        |
| Vietu summa |                                                       | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>17</b> | <b>16</b> | <b>8</b> | <b>8</b> |

Vietu summa (skat. 2.1. tabulu) dod kopēju priekšstatu par efektivitātes rādītājiem. Vismazākā vietu summa (kas nozīmē visaugstāko efektivitāti) ir Igaunijas mazumtirdzniecībai (8), otrā vieta ir Latvijas (12) un trešā vieta – Lietuvas mazumtirdzniecībai (16). No vienas puses, var lepoties ar to, ka esam apsteiguši Lietuvu, bet, no otras puses, jāorientējas uz vislabākajiem rezultātiem. Un šajā ziņā jākonstatē, ka 2014. gadā, salīdzinot ar 2005. gadu, nekādu pozitīvu izmaiņu nav. Latvijas mazumtirdzniecības uzņēmumiem vēl daudz jāstrādā, lai paaugstinātu apgrozījumu, optimizētu personāla izmaksas un efektīvāk izmantotu nostrādātās stundas.

Diemžēl daudzi uzņēmumi efektivitātes paaugstināšanas vietā izvēlas negodīgus un/vai nelikumīgus paņēmienus, lai sasniegtu savus uzņēmējdarbības mērķus. Par to liecina pētījumi par tā dēvēto ēnu ekonomikas indeksu (EEI), kas tiek aprēķināts procentos no IKP. Šāda situācija mazumtirdzniecībā kropļo konkurenci un godīgu komercpraksi. Lai mazumtirdzniecības uzņēmums kļūtu konkurētspējīgs, ir daudz un dažādu iespēju. Viena no tām, pēc darba autores viedokļa, ir attiecību ar patērētājiem vadība, kas tiek analizēta šajā darbā.

Lai apstiprinātu šo viedokli, darba autore izanalizēja minēto pētnieku datus par ēnu ekonomiku mazumtirdzniecības nozarē Baltijas valstīs (skat. 2.4. attēlu).



**2.1. attēls. Ēnu ekonomika mazumtirdzniecībā Baltijas valstīs no 2010. līdz 2014. gadam (% no IKP) (Putniņš un Sauka, 2015, 23–24)**

Kā redzams, starp Baltijas valstīm ēnu ekonomikas jomā mazumtirdzniecības nozarē līderis ir Latvija. Ja no 2010. gada līdz 2013. gadam novērojama pozitīva tendence – EEI samazināšanos par 20,4 procentu punktiem, tad 2014. gadā šis rādītājs palielinājās par 8,1 procentu punktiem. Jāatzīmē, ka Igaunijas mazumtirdzniecībā, kas rāda visaugstāko efektivitāti (skat. 2.1. tabulu), šis indekss 2014. gadā ir tikai 12,4%. Pie tam Igaunijai un Lietuvai nepārtraukti notiek EEI indeksa samazināšanās. Tas nozīmē, ka uzņēmumi var sasniegt savus mērķus, balstoties uz likumīgām un caurspīdīgām uzņēmējdarbības metodēm, t.sk., attiecību ar patērētājiem vadības jomā.



Pēc mazumtirdzniecības nozares attīstības Baltijas valstīs analīzes nepieciešams izpētīt attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas pielietojumu šīs nozares uzņēmumos.

### **3. ATTIECĪBU AR PATĒRĒTĀJIEM VADĪBAS SISTĒMAS PIELIETOJUMA MAZUMTIRDZNIECĪBĀ BALTIJAS VALSTĪS ANALĪZE**

Lai izstrādātu attiecību ar patērētājiem vadības sistēmu mazumtirdzniecības uzņēmumiem, ir svarīgi noskaidrot šīs sistēmas galvenos elementus, ietekmējošos faktorus un patreizējo situāciju patērētāju vadības jomā. Attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas pielietojumu Baltijas valstīs noskaidrošanai tika veikti trīs atsevišķi pētījumi – ekspertu aptauja, patērētāju aptauja un patērētāju fokusa grupas diskusija.

Attiecību ar patērētājiem vadīšana ir uzskatāma par parādību, kas apskata patērētāju un konkrētā pētījuma kontekstā procesu uztveri, tāpēc pētījums ir uzskatāms par analītisku, un pētījuma paradigma ir pozitīvisms (Kumar & Thondikulam, 2005). Pētījumam ir jaukto metožu pieeja. Pirmkārt tā ir kvantitatīva, jo tā mērķis ir raksturot attiecību ar patērētājiem vadības sistēmu kā parādību, kas balstās uz nozares ekspertu un patērētāju esošā piedāvājuma novērtējumu (Kristapsone, Kamerāde u.c. 2011: 49-81). Lai identificētu patērētāju vērtējuma būtību un skaidrojumu, pētījumam ir kvalitatīva pieeja (Kristapsone, Kamerāde u.c. 2011: 89-116).

3.1. attēlā atspoguļota pētījuma veikšanas shēma, kas iekļauj: saistību ar teorētisko pētījumu, empīriskā pētījuma mērķi, uzdevumus, izmantojamās metodes un rezultātu raksturojumu.

CRM un ECR sistēmas principu un metožu un to īpatnību mazumtirdzniecībā apkopojums, pamatojums uz zinātniskās literatūras analīzes bāzes (1. nodaļa)



Mazumtirdzniecības attīstības Baltijas valstīs analīze no makroekonomikas, mikroekonomikas un uzņēmējdarbības viedokļa, lai noteiktu būtiskās problēmas un to iespējamo risinājumu, balstoties uz CRM un ECR ieviešanu un izmantošanu (2. nodaļa)



Patstāvīgais empīriskais pētījums (3. nodaļa)

| <u>Mērķis</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <u>Uzdevumi</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <u>Lauka pētījums</u>                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Izpētīt CRM un ECR pielietojuma pakāpi Baltijas valstu mazumtirdzniecības uzņēmumos (vai uzņēmumu kopumā) no ekspertu un patērētāju viedokļa, atklāt būtiskākās problēmas un attīstības kavējošos faktorus uzņēmējdarbībā mazumtirdzniecībā, lai izstrādātu rekomendācijas CRM un ECR izmantošanai, īpašu uzmanību pievēršot preču kategoriju vadībai. | 1. Novērtēt CRM un ECR pielietojuma pakāpi Baltijas valstu mazumtirdzniecības uzņēmumos (vai uzņēmumu kopumā)<br>2. Pārbaudīt patērētāju apmierinātības un lojalitātes modeļu pamatojumu<br>3. Noteikt būtiskākās problēmas un kavējošos faktorus CRM un ECR pielietojumam mazumtirdzniecības uzņēmumos (vai uzņēmumu kopumā)<br>4. Pamatot CRM un ECR ieviešanas un/vai pielietošanas nepieciešamību | Ekspertu aptauja (pamatojums un īstenošana – 3.2. apakšnodaļa)<br>Patērētāju aptauja (pamatojums un īstenošana – 3.3. apakšnodaļa)<br>Fokusa grupas diskusija (pamatojums un īstenošana – 3.4. apakšnodaļa) |



Pētījumu rezultāti (4. nodaļa) – vērtējumu, problēmas atrisināšanas virzienu noteikšana, rekomendācijas par CRM/ECR sistēmas ieviešanu un lietošanu mazumtirdzniecības uzņēmumos, priekšlikumi par preču kategorijas vadības attīstību

### 3.1. attēls. Pētījuma shēma

Ekspertu aptauju galvenokārt lieto nozares problēmu diagnosticēšanā un prognozēšanā un pētījuma problēmas analīzē un risināšanā (Kristapsone, 2014: 281-284). Ekspertu aptaujas metodes realizācijā darba autore ievēroja četrus posmus:

1. Ekspertu aptaujas sagatavošana (t.sk. aptaujas anketas izstrāde, kas sastāv no trīs jautājumu blokiem).
2. Ekspertu izvēle un ekspertu grupas sastāva veidošana (t.sk. tika izvēlēti 9 kvalificētie eksperti) (Vasermanis u.c., 2002, 16).
3. Ekspertu aptaujas raksturojums (individuāla, neklātienē, slēgta aptauja un slēgta tipa jautājumi ar vērtēšanu pēc Likerta skalas 10 ballu sistēmā).
4. Ekspert vērtējumu aptaujas un analīzes statistiskās metodes (Kristapsone, Kamerādeu.c. 2011: 199).

Pirmā jautājumu bloka jautājumi tika uzdoti ar nolūku novērtēt CRM izmantošanas pakāpi visu triju Baltijas valstu mazumtirdzniecības uzņēmumos pēc septiņiem kritērijiem.

Lai novērtētu katru CRM izmantošanas pakāpes kritēriju, darba autore veica ekspertu aptaujas rezultātu apstrādi un analīzi (skat. 3.1. tabulu). Kā redzams, viszemāko vērtējumu ( $\bar{X} = 3,78$ ;  $Me = 3,0$ ;  $Mo = 1,00$ ) saņēma „preču sortimenta veidošana, balstoties uz CRM datiem”. Tas ir slikts rādītājs, jo patērētāju apmierinātība un lojalitāte mazumtirdzniecības uzņēmumiem lielā mērā ir atkarīga tieši no preču sortimenta. No 3.1. tabulas datiem arī izriet, ka mazumtirdzniecības uzņēmumi nepietiekami izmanto no CRM iegūtu datu apstrādi un analīzi ( $\bar{X} = 4,33$ ;  $Me = 5,00$ ;  $Mo = 5,00$ ) un patērētāju lojalitātes programmas sasaisti ar CRM ( $\bar{X} = 4,44$ ;  $Me = 5,00$ ;  $Mo = 5,00$ ). Tas ir neizskaidrojami, jo pēc teorijas lojalitātes programma ir CRM veidošanas pamatā.

### 3.1. tabula

**Katra eksperta vērtējums par CRM izmantojamības pakāpi mazumtirdzniecības uzņēmumos vai uzņēmumu kopumā Baltijas valstīs 10 ballu sistēmā (10 balles – ļoti augsta, 1 – ļoti zema)**

| CRM izmantojamības pakāpe                                                                                | Aritmētiskais vidējais | Aritm.vidējais standart klūda | Mediana | Moda | Vid.kvadr. novirze | Dispersija | Variācijas apjoms | Max novērtējums | Summa |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------|---------|------|--------------------|------------|-------------------|-----------------|-------|
| CRM iespēju izmantojamības pakāpe                                                                        | 5.22                   | 0.80                          | 6.00    | 2.00 | 2.39               | 5.69       | 5.08              | 8.00            | 47.00 |
| Pircēju lojalitātes programmas sasaiste ar CRM                                                           | 4.44                   | 0.75                          | 5.00    | 5.00 | 2.24               | 5.03       | 5.61              | 7.00            | 40.00 |
| No CRM iegūto datu apstrādes un analīzes pakāpe                                                          | 4.33                   | 0.75                          | 5.00    | 5.00 | 2.24               | 5.00       | 5.73              | 7.00            | 39.00 |
| Pircēju segmentēšana CRM datu bāzē                                                                       | 4.78                   | 1.00                          | 5.00    | 1.00 | 2.99               | 8.94       | 6.96              | 9.00            | 43.00 |
| Preču sortimenta veidošanā tiek izmantoti CRM dati                                                       | 3.78                   | 0.89                          | 3.00    | 1.00 | 2.68               | 7.19       | 7.89              | 8.00            | 34.00 |
| Iespējamība, ka tiks veikti pilnveidošanas pasākumi CRM programmatūras pilnveidošanā turpmākajos 5 gados | 6.78                   | 0.83                          | 8.00    | 8.00 | 2.49               | 6.19       | 4.08              | 10.00           | 61.00 |
| Iespējamība, ka tiks veikti pilnveidošanas pasākumi CRM izmantošanā uzņēmumā turpmākajos 5 gados         | 7.22                   | 0.85                          | 8.00    | 9.00 | 2.54               | 6.44       | 3.91              | 10.00           | 65.00 |

Lai novērtētu katru CRM izmantošanas pakāpi mārketinga aktivitāšu veidošanā, darba autore veica ekspertu atbilžu apstrādi un analīzi (skat. 3.2. tabulu). Kā redzams, visiem četriem CRM izmantošanas pakāpes mārketinga aktivitāšu veidošanai kritērijiem ir vērtējumi zem 5 ballēm (vidējais aritmētiskais lielums attiecīgi  $\bar{X} = 4,78$ ;  $4,78$ ;  $3,78$ ;  $4,78$ ;  $Me = 4$ ;  $5$ ;  $3$ ;  $3$ ;  $Mo = 4$ ;  $6$ ;  $3$ ;  $6$ ). Pie tam viszemākie vidējie rādītāji ir kritērijam „mārketinga aktivitāšu veidošanā tika ņemta vērā pircēju mērķauditorija” ( $\bar{X} = 3,78$ ;  $Me = 3,0$ ;  $Mo = 3,0$ ). Pēc būtības, ja uzņēmums neveic mērķauditorijas pētījumus, neievēro tās īpatnības (pazīmes) un vajadzības, tad visa CRM veidošana ir formāls, bezjēdzīgs process.

### 3.2. tabula

**Ekspertu vērtējums par CRM izmantojamības pakāpi mazumtirdzniecības uzņēmumos vai uzņēmumu kopumā Baltijas valstīs mārketinga aktivitāšu veidošanā 10 ballu sistēmā (10 balles – ļoti augsta, 1 – ļoti zema)**

| CRM izmantojamības pakāpe                                                             | Aritmētiskais vidējais | Aritmētiskā vidējā standartklūda | Mediana | Moda | Vid.kvadr. novirze | Dispersija | Variācijas apjoms | Max novērtējums | Summa |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|---------|------|--------------------|------------|-------------------|-----------------|-------|
| Pārdošanas veicināšanas aktivitāšu veidošanai tiek izmantoti CRM dati                 | 4.78                   | 0.64                             | 4.00    | 4.00 | 1.92               | 3.69       | 4.47              | 8.00            | 43.00 |
| Komunikācijā ar pircēju tiek izmantoti dati no CRM datu bāzēm                         | 4.78                   | 0.57                             | 5.00    | 6.00 | 1.72               | 2.94       | 3.99              | 7.00            | 43.00 |
| Mārketinga aktivitāšu veidošanā tiek ņemti vērā pircēju segmentu dažādība             | 3.78                   | 0.76                             | 3.00    | 3.00 | 2.28               | 5.19       | 6.70              | 8.00            | 34.00 |
| Mārketinga aktivitātes ir vērstas uz attiecībām ar pircēju un lojalitātes veicināšanu | 4.78                   | 0.60                             | 5.00    | 6.00 | 1.79               | 3.19       | 4.16              | 8.00            | 43.00 |

Lai novērtētu katru ECR (t.sk. preču kategorijas vadības) attīstības kritēriju, darba autore veica padziļinātu ekspertu aptaujas rezultātu apstrādi un analīzi (skat. 3.3. tabulu).

### 3.3. tabula

**ECR, tai skaitā preču kategoriju vadības pielietošanas mazumtirdzniecības uzņēmumos vai uzņēmumu kopumā Baltijas valstīs, ekspertu novērtējumu galvenie rādītāji**

| ECR izmantojamības pakāpe                                                                      | Aritmētiskais vidējais | Aritmētiskā vidējā standartklūda | Mediana | Moda | Vidējā kvadrātiskā novirze | Dispersija | Variācijas apjoms | Max novērtējums | Summa |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|---------|------|----------------------------|------------|-------------------|-----------------|-------|
| Preču kategorijas vadītājs sadarbojas ar preču piegādātājiem, izmantojot ECR datu bāzi         | 5.33                   | 0.78                             | 5.00    | 4.00 | 2.35                       | 5,5        | 4.89              | 9.00            | 48.00 |
| Preču kategorijas vadītājs izmanto informāciju no ECR datu bāzes                               | 3.22                   | 0.70                             | 3.00    | 2.00 | 2.11                       | 4.44       | 7.27              | 8.00            | 29.00 |
| Preču kategorijas vadītājs ir atbildīgs par savas kategorijas preču pārdošanas rezultātiem     | 5.78                   | 0.76                             | 6.00    | 6.00 | 2.28                       | 5.19       | 4.38              | 9.00            | 52.00 |
| Preču kategorijas vadītājs nosaka cenas savas kategorijas precēm                               | 5.00                   | 0.85                             | 4.00    | 9.00 | 2.55                       | 6,5        | 5.67              | 9.00            | 45.00 |
| Preču kategorijas vadītājs ir atbildīgs par preču pārdošanas veicināšanas pasākumiem           | 4.78                   | 0.88                             | 4.00    | 4.00 | 2.64                       | 6.94       | 6.13              | 9.00            | 43.00 |
| Preču kategorijas vadītājs konsultē pārdevējus par savas kategorijas precēm                    | 3.22                   | 0.68                             | 3.00    | 2.00 | 2.05                       | 4.19       | 7.06              | 7.00            | 29.00 |
| Preču kategorijas vadītāja pieejamība informācijai par pircēju apmierinātību no ECR datu bāzes | 4.67                   | 0.82                             | 5.00    | 8.00 | 2.45                       | 6.00       | 5.83              | 8.00            | 42.00 |
| Preču kategoriju vadītāja iespēja reaģēt uz pircēju vajadzību izmaiņām                         | 4.56                   | 0.82                             | 4.00    | 4.00 | 2.46                       | 6.03       | 5.99              | 8.00            | 41.00 |

Kā redzams, preču kategoriju vadītāji ECR datu bāzi izmanto diezgan vāji (3,22 – vidējais vērtējums par informācijas izmantošanu no ECR datu bāzes, t.sk. 5,33 sadarbībā ar piegādātājiem; 4,67 – par pircēju apmierinātību). Atsevišķos uzņēmumos preču kategorijas vadība ir augstā līmenī.

Mo = 8 un Mo = 9 liecina par preču kategorijas vadītāja informācijas izmantošanu par cenām un pircēju apmierinātību no ECR datu bāzes. Aptuveni līdzīgi vērtējumi, kas ir nepietiekams līmenis, liecina par to, ka preču kategoriju vadības procesu jāpilnveido kopumā, nevis tās atsevišķus elementus. Pie tam šo procesu obligāti jāsaista ar ECR datu bāzi. Pretējā gadījumā preču kategoriju vadība nebūs cieši saistīta ar mērķauditorijas īpatnībām, komunikācijas veidiem un patērētāju vajadzību apmierināšanu.

Kopumā pēc ekspertu aptaujas rezultātu apstrādes un analīzes var izdarīt secinājumus.

1. Ekspertu aptaujas sagatavošanas process, t.sk. ekspertu izvēle un atlase, anketas izstrāde un izplatīšana dod pamatu objektīvai aptaujas rezultātu apstrādei un analīzei.
2. CRM izmantošanas pakāpe mazumtirdzniecības uzņēmumos Baltijas valstīs ir nepietiekama no patērētāju vajadzību apmierināšanas un lojalitātes veidošanās viedokļa, un līdz ar to šo sistēmu nepieciešams pilnveidot un attīstīt.
3. CRM pilnveidošanas procesā ir jāveic iegūto datu apstrāde un analīze, patērētāju segmentēšana un mērķauditorijas noteikšana, lojalitātes programmu izstrāde un preču sortimenta veidošana.
4. CRM saistība ar uzņēmuma mārketinga pasākumiem – produkta pārdošanas veicināšana, komunikācija, mērķauditorijas īpatnību ievērošana u.c. – atrodas zemā līmenī, kas ir pretrunā ar kopēja mērķa – patērētāju vajadzību apmierināšanu un lojalitātes sasniegšanu.
5. Lai pilnveidotu CRM saistību ar uzņēmuma mārketinga pasākumiem, nepieciešams apvienot atbildīgo personālu par CRM un mārketinga pasākumiem vienā struktūrvienībā un izstrādātajā stratēģijā likvidēt pretrunas starp CRM un mārketinga pasākumiem.
6. Kopā ar CRM jāattīsta arī ECR, t.sk. sadarbībā ar piegādātājiem sortimenta veidošanā, cenu veidošanā, pārdošanas veicināšanā, patērētāju lojalitātes veidošanā.
7. Saistībā ar CRM/ECR sistēmas attīstību mazumtirdzniecības uzņēmumiem nepieciešams investēt un attīstīt preču kategorijas vadības pieeju, izmantojot CRM/ECR datu bāzi un saskaņot ar citiem mārketinga pasākumiem.

Pētot patērētāju attieksmi un pirkšanas uzvedību, tiek izmantoti iedzīvotāju jeb pētāmās nozares lietotāju apsekojumi. Šī pētījuma ietvaros, lai tieši un netieši noskaidrotu CRM un ECR pielietojuma mazumtirdzniecības uzņēmumos Baltijas valstīs priekšrocības un trūkumus no patērētāju viedokļa, tika pielietota tradicionāla metode – organizēta aptauja ar anketas<sup>5</sup> palīdzību (*Rust et al., 2004*). Aptauja tika veikta visās trijās Baltijas valstīs, lai identificētu pircēju apmierinātības faktorus un ranžētu tos pēc to nozīmīguma. Šīs metodes izmantošanas sagatavošana ietver sešus posmus. Ņemot vērā aptaujas mērķi un respondentu raksturojumu, darba autore izvēlējās standartizētu atvērtu anketu. Tas nozīmē, ka visiem respondentiem tika piedāvāti vienādi

---

<sup>5</sup> Anketas paraugs atrodams 4.pielikumā.

jautājumi ar vienādu secību, kas nodrošina atbilžu objektīvu salīdzinājumu. Jautājumi tika izvēlēti ar vienu atbilžu variantu pēc Likerta skalas 5 ballu un citas sistēmas.

No visiem iespējamiem variantiem – personīga intervija, aptauja pa pastu, tālruni, faksu, e-pastu un internetu, darba autore izvēlējās sekojošu variantu – aptauja tika izveidota vietnē „Google veidlapas”, kā arī pārtulkota lietuviski un igauņiski. Aptaujas anketa ar nevarbūtīgās izlases Sniega pikas metodi (Kristapsone, Kamerāde u.c. 2011: 71), izmantojot darba autores personiskos kontaktus, caur e-pastiem tika nosūtīta respondentiem, kas tālāk dalījās ar šo saiti. Aptaujas anketas tika izplatītas arī caur visu triju Baltijas valstu tirgotāju asociācijas biedru uzņēmumiem. Pētījuma veikšanai par derīgam tika atzītas 1446 respondentu anketas, tai skaitā 673 no Latvijas, 388 no Lietuvas, bet 385 no Igaunijas. Kā ģenerālkopa tika ņemti visu trīs Baltijas valstu iedzīvotāji. Pie 95% ticamības līmeņa un 5% kļūdas robežas izlases kopas minimālais lielums katrā valstī tika aprēķināts – 385 respondenti (Arhipova & Bāliņa, 2006, 98–104). Lietuvā un Igaunijā minimālā kopa ir sasniegta, bet Latvijā pārsniegta. Tā kā „Google veidlapas” vietne nepieļauj daļēju vai neprecīzu anketu iesniegšanu, tad visas 1446 anketas tika uzskatītas par derīgām. Respondentu raksturojums apkopots 3.4. tabulā.

3.4. tabula

#### Aptaujas respondentu sociāldemogrāfiskie rādītāji

| N.p.k. | Respondentu sociāldemogrāfiskie rādītāji | Skaitis |     |
|--------|------------------------------------------|---------|-----|
|        |                                          | Skaitis | %   |
| 1.     | Dzimums                                  |         |     |
|        | sievietes                                | 940     | 65  |
|        | vīrieši                                  | 506     | 35  |
|        | Kopā                                     | 1446    | 100 |
| 2.     | Vecums                                   |         |     |
|        | 0–25                                     | 506     | 35  |
|        | 26–40                                    | 606     | 42  |
|        | 41–55                                    | 230     | 16  |
|        | 56–63                                    | 101     | 7   |
|        | 64 >                                     | 3       | 0   |
|        | Kopā                                     | 1446    | 100 |
| 3.     | Ienākumi                                 |         |     |
|        | 0–250                                    | 86      | 6   |
|        | 251–500                                  | 318     | 22  |
|        | 501–750                                  | 376     | 26  |
|        | 751–1000                                 | 333     | 23  |
|        | 1001 >                                   | 333     | 23  |
|        | Kopā                                     | 1446    | 100 |

Patērētāji atbildēja uz jautājumiem par lielveikalu tīkla izvēles faktoriem, pirkumu biežumu, lielveikalā pavadīto laiku, preču klāstu un izvietojumu tirdzniecības zālē, cenu veidošanu, pārdošanas veidošanas aktivitātēm, apkalpošanas kvalitāti, komunikāciju u.c. Atbildes uz visiem jautājumiem tika apstrādātas un izanalizētas, izmantojot SPSS (Kristapsone, Kamerādeu.c. 2011: 199). Lietderīgi salīdzināt lielveikalu izvēles faktoros pēc patērētāju vērtējumiem un reālās situācijas lielveikalos vērtējuma (skat. 3.5. un 3.6.tabulas).

3.5. tabula

**Lielveikalu izvēli ietekmējošie faktori un patērētāju vidēji aritmētiskie vērtējumi**

| <b>Patērētāju lielveikalu izvēli ietekmējošie faktori</b> | <b>Vidēji aritmētiskie rādītāji</b> |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Preču sortiments                                          | 4,15                                |
| Cenu līmenis                                              | 3,55                                |
| Preču izvietojums un iepirkšanās ērtums                   | 3,05                                |
| Mārketinga aktivitātes                                    | 3,94                                |
| Apkalpošanas kvalitāte                                    | 3,99                                |

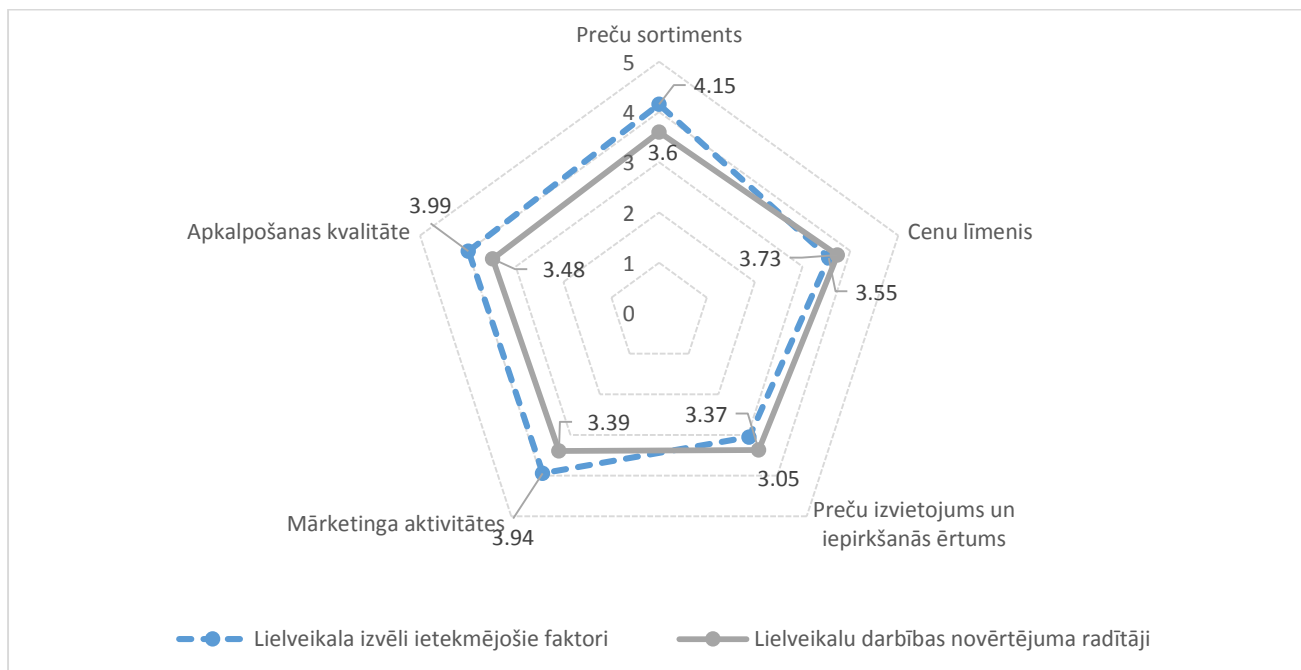
3.6. tabula

**Lielveikalu darbības novērtējuma rādītāji un patērētāju vidēji aritmētiskie vērtējumi**

| <b>Patērētāju lielveikalu darbības novērtējums</b> | <b>Vidēji aritmētiskie rādītāji</b> |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Preču sortiments                                   | 3,6                                 |
| Cenu līmenis                                       | 3,73                                |
| Preču izvietojums un iepirkšanās ērtums            | 3,37                                |
| Mārketinga aktivitātes                             | 3,39                                |
| Apkalpošanas kvalitāte                             | 3,48                                |

Attēlojot šos rādītājus grafiski ( skat. 3.2.attēlu) un savstarpēji salīdzinot, var secināt, ka preču sortimenta, apkalpošanas kvalitātes un mārketinga aktivitāšu jomā patērētāju lielveikalu darbības faktiskie novērtējuma vidējie aritmētiskie rādītāji ir zemāki kā patērētāju lielveikalu izvēles kritēriji. Tas nozīmē – reālās darbības vērtējums ir zemāka līmeņa nekā sagaida patērētāji. Lielveikaliem vispirms jākoncentrē pūles šajos darbības virzienos. Savukārt cenu līmeņa un preču izvietojuma un iepirkšanās ērtuma patērētāju lielveikalu darbības faktiskā novērtējuma vidējie aritmētiskie rādītāji ir augstāki kā patērētāju lielveikalu izvēles kritēriji. Pēc darba autores viedokļa, arī šajos virzienos nedrīkstētu domāt, ka nav ko uzlabot.





### 3.2. attēls. Patērētāju lielveikalu izvēles ietekmējošo faktoru vidējo aritmētisko rādītāju salīdzinājums ar patērētāju lielveikalu darbības novērtējuma vidējiem aritmētiskajiem rādītājiem

Pirmkārt, situācija tirgū ātri var mainīties, pateicoties mazumtirdzniecības uzņēmumu iekšējās un ārējās vides izmaiņām. Otrkārt, darbības pilnveidošana, pateicoties CRM un ECR ieviešanai un lietošanai, var veicināt patērētāju lielveikalu izvēles ieradumu izmaiņas (piemēram, preču izvietojums un iepirkšanās ērtums var kļūt par svarīgu lielveikala izvēles faktoru).

Kopumā pēc patērētāju aptaujas rezultātu apstrādes un analīzes var izdarīt secinājumus.

1. Patērētāju aptaujas sagatavošanas process, t.sk. anketas izstrāde un izplatīšana, dod pamatu objektīvai aptaujas rezultātu apstrādei un analīzei.
2. Patērētājiem lielveikalos Baltijas valstīs ir samērā zems lojalitātes koeficients uzņēmumam. Mazumtirdzniecības uzņēmumi vēl neizmanto visas iespējas, lai piesaistītu un noturētu patērētājus, t.sk. CRM un ECR pielietošanu. Patērētāju lojalitāte mazumtirdzniecības uzņēmumam, no vienas puses, veicinās tā vērtības palielināšanos, un, no otras puses, ir izdevīga visai nozarei un tautsaimniecībai.
3. 77% patērētāju iepērkas vairākas reizes nedēļā (tas ir regulāri ar vidējo pirkuma apjomu); 57% pavada lielveikalā 15–30 minūtes, 22% – 30–60 minūtes. Lai sekmētu pirkuma apjoma palielināšanos, lielveikaliem jānodrošina ikdienas lielo patērētāju plūsmas apkalpošanu, optimālu preču izvietojumu plauktos u.c. darbības ar CRM un ECR palīdzību.
4. Preču sortimenta raksturlielumu, preču izvietojumu un iepirkšanās ērtumu, cenu veidošanas, pārdošanas veicināšanas mārketinga aktivitāšu un patērētāju apkalpošanas kvalitātes pārsvarā vidēji un zemi patērētāju vērtējumi liecina par CRM un ECR ieviešanu un/vai neefektīvu izmantošanu lielveikalu darbībā.

5. Dažādas mērķauditorijas no iepriekšējā iepirkšanās saraksta sastādīšanas viedokļa un no impulsa preču iegādāšanās viedokļa liecina par to izpētes nepieciešamību un vajadzību apmierināšanu, izmantojot CRM un ECR iespējas.
6. Pārsvarā pozitīva patērētāju attieksme pret klientu kartēm un vienlaikus vairāku karšu lietošana konkurences apstākļos prasa lielveikalu darbības pilnveidošanu kopā ar piegādātājiem, sadarbības partneriem, lai sasniegtu klienta kartes lietošanas dažādību un izdevīgumu, vienlaikus to izmantojot patērētāju datu bāzes veidošanas pamatā.
7. Korelācijas koeficienta aprēķini starp patērētāju demogrāfiskajiem un ekonomiskajiem raksturlielumiem, no vienas puses, un to vērtējumiem par preču sortimentu, preču izvietojumu un iepirkšanās ērtumu, cenu veidošanu, pārdošanas veicināšanas mārketinga aktivitātēm un apkalpošanas kvalitāti, no otras puses, liecina par to, ka korelācija lielākoties ir negatīva un vāja. Pozitīvas korelācijas gadījumā lielveikaliem jāņem vērā mērķauditorijas īpatnības.
8. Lielveikalu izvēles kritēriju novērtējumu salīdzinājums ar reālo lielveikalu darbības novērtējuma rādītājiem liecina par to, ka trīs izvēles kritēriji (preču sortiments, pirkšanas veicināšanas mārketinga aktivitātes un apkalpošanas kvalitāte) tika novērtēti augstāk nekā faktiskie vērtējumi lielveikaliem. Tas nozīmē, ka darbības uzlabošanai šajās jomās lielveikaliem jānovirza pasākumi, izmantojot CRM un ECR piedāvātās iespējas.

Viena no kvalitatīvās pētniecības metodēm, kas tiek izmantota mārketinga jomā, ir fokusa grupas. Fokusa grupas ir organizētas pārrunas, kas notiek nelielās respondentu grupās īpaši apmācīta organizatora (moderatora) vadībā, kurš, lai iegūtu informāciju, diskusiju vada nestrukturizētā, dabiskā formā (Praude un Šalkovska, 2015a, 248). No definīcijas izriet, ka informācijas iegūšanas veids fokusa grupā ir pārrunas un diskusija, nevis intervija.

Apkopojot diskusijas rezultātus par iepriekš sastādītu iepirkšanās sarakstu izmantošanu un ar to saistītām problēmām, darba autore secina, ka fokusa grupu dalībnieku viedoklis šajā jomā saskan ar patērētāju aptaujas rezultātiem. Starp dalībniekiem nebija tādu, kas vienmēr izmanto vai nekad neizmanto šādus sarakstus, bet bija tādi, kas lieto bieži, reti vai ļoti reti. Var secināt, ka patērētāju rīcība (saraksta sastādīšana), pēc būtības, nav atkarīga no lielveikalu darbības, bet ir atkarīga no patērētāju ieradumiem, dzīvesveida, psiholoģiskajiem un citiem faktoriem. Tajā pašā laikā fokusa grupas diskusijas dalībnieki izteica viedokli par to, ka lielveikaliem ir nepieciešams ņemt vērā dažādu mērķauditoriju īpatnības. Piemēram, izskanēja viedoklis, ka patērētājiem, kas izmanto iepirkšanās sarakstus, ir jānodrošina ērts preču izvietojums plauktos. Kaut gan diskusijas dalībnieki neizmantoja terminu „preču kategoriju vadība”, ieteikumi attiecās uz šīs sistēmas principiem. Savukārt tiem patērētājiem, kas neizmanto sarakstus, nepieciešamības gadījumā būtu vēlama personāla palīdzība vai atbilstoša pārdošanas veicināšanas marketinga aktivitāte nepieciešamās preces meklējumos. Fokusa grupas dalībnieki bija vienprātīgi par to, ka, neskatoties

uz pašapkalpošanās koncepciju lielveikalos, personālam jābūt gatavam sniegt nepieciešamo palīdzību, sākot ar nepieciešamās preces atrašanu un izvēli līdz pat preces patēriņa raksturojumam. Diskusijas dalībnieki atbalstīja izteikto viedokli par to, ka lietderīgi tirdzniecības zālē pie plauktiem izvietot attiecīgo preču rādītājus. Var piekrist viedoklim, ka mērķauditoriju, kura dod priekšroku iepriekš sastādītiem iepirkšanās sarakstiem, jāstimulē pasūtīt preču piegādi mājās un izstrādāt speciālas lojalitātes programmas. Tika izteikti arī strīdīgi priekšlikumi, kas nav izdevīgi lielveikaliem, jo to izmaksas pārsniedz izdevumus ne tikai īstermiņā, bet arī ilgtermiņā. Diskusija tika vadīta tā, lai tiktu apspriestas un attīstītas lielveikaliem un arī patērētājiem izdevīgas darbības.

Apkopojot diskusijas rezultātus par preču iegādi, kuras it kā nebija nepieciešamas (impulsa), darba autore konstatēja, ka starp fokusa grupas dalībniekiem var izcelt divas apakšgrupas – tie, kas bieži iegādājas šādas preces un tie, kas to dara reti. Tādu rezultātu parādīja arī patērētāju aptauja. Loģisks pamatojums šādai rīcībai netika konstatēts, visbiežāk izskanēja psiholoģiski motīvi vai tā saucamais „bara instinkts” – visi pērk un es arī! Diskusijas gaitā darba autore secināja, ka impulsa preču pirkšanu ietekmē preces/zīmola atpazīstamība vai atbilstošs pārdošanas veicināšanas mārketinga pasākums. Tas nozīmē, ka impulsa preču pirkšanu lielveikalos var stimulēt ar integrēto mārketinga komunikāciju – veidot vienotu komunikāciju stilā un dizainā visos komunikācijas kanālos, ņemot vērā mērķauditorijas atšķirības. Izskanēja doma, ka impulsa preces jāizvieto lielveikalu tirdzniecības zāles pircēju plūsmu bremzējošās vietās – kases zonā, plauktu galos u.c. Diskusijas gaitā izskanēja viedokļi – vai šādu preču veiksmīga pārdošana ir izdevīga patērētājiem. Darba autore diskusijas laikā novēroja domstarpības, jo daļa dalībnieku uzskatīja, ka no impulsa precēm veiksmīgi var izvairīties, savukārt citi izteica viedokli, ka to veiksmīgs izvietojums atgādina par šādas preces nepieciešamību. Bija arī viedoklis par lielveikalu vēlmi ar šādām precēm tikai gūt papildu peļņu. Bieži vien impulsa preces tiek iegādātas nevis personiskam patēriņam, bet gan bērniem, draugiem u.c. Līdz ar to tika secināts – neskatoties dažreiz arī uz negatīvu attieksmi, impulsa preces ir izdevīgas gan patērētājiem (īpaši tiem, kas reti izmanto iepirkuma sarakstu), gan lielveikaliem (veicina apgrozījuma palielināšanos).

Apkopojot diskusijas rezultātus par klientu kartēm, darba autore secināja, ka praktiski tās izmanto un pat vairākas uzreiz visi fokusa grupas dalībnieki. Tas nozīmē, ka tika novērotas tās pašas patērētāju aptaujas procesā konstatētās tendences. Tomēr diskusijas dalībnieki uzsvēra arī lielveikalu klientu karšu trūkumus un izteica priekšlikumus klienta karšu izmantošanas pilnveidošanai. Darba autore fokusa grupas diskusijas analīzes rezultātā apkopoja lielveikala klienta karšu galvenās problēmas un to risinājumus.

Apkopojot fokusa grupas diskusijas rezultātus par lielveikalu piedāvātiem bukletiem, darba autore secināja, ka, tāpat kā patērētāju aptaujā starp fokusa grupas dalībniekiem nav vienota viedokļa par bukleta lietošanu. Zināmā mērā viedokļu dažādība ir atšķirīgajā patērētāju rīcībā.

Piemēram, tie, kas iepriekš sastāda iepirkumu sarakstu, lieto arī bukletus, bet tie, kas nesastāda sarakstus, neinteresējas arī par lielveikalu bukletiem. Visi dalībnieki, kas izmanto lielveikalu bukletus, uzsvēra to izplatīšanas nepieciešamību gan uz vietas lielveikalā, gan pa pastu un/vai e-pastu. Tie, kas samērā reti izmanto lielveikalu bukletus, uzskata, ka galvenais iemesls ir trūkumi to saturā un formā. Diskusijas gaitā darba autore apkopoja pretenzijas un risinājumus.

Kaut gan fokusa grupas diskusijā jautājums par lielveikalu bukletiem netika tieši saistīts ar CRM un ECR izmantošanu to veidošanā un izplatīšanā, analizējot diskusijas rezultātus, var secināt, ka tieši CRM/ECR sistēmas izmantošana var atrisināt bukletu veidošanas un izplatīšanas problēmas.

Apkopojot diskusijas rezultātus lielveikalu komunikācijā ar patērētājiem, izmantojot mobilos sakarus un/vai e-pastu, darba autore secināja, ka gandrīz visiem fokusa grupas dalībniekiem notiek šāda komunikācija (atšķirībā no patērētāju aptaujas, kur dominēja atbildes "nav" un „gandrīz nav”). Tomēr diskusijas gaitā fokusa grupas dalībnieki norādīja arī uz trūkumiem.

Tādējādi pēc fokusa grupas diskusijas iegūtās informācijas apkopošanas, apstrādes un analīzes darba autore secina, ka konstatētās problēmas un ieteikumi darbības uzlabošanai ir efektīvi risināmi ar CRM un ECR sistēmu (apvienojot abas sistēmas vienā – CRM/ECR sistēma) efektīvu lietošanu mazumtirdzniecības uzņēmumos. Apstiprinājās secinājumi, kas izriet no ekspertu un patērētāju aptaujas. Tas nozīmē, ka nepieciešams:

- izmantot CRM/ECR sistēmu tiem mazumtirdzniecības uzņēmumiem, kas to vēl nav izdarījuši;
- pilnveidot CRM/ECR sistēmu tiem mazumtirdzniecības uzņēmumiem, kas līdz šim bija izmantojuši tikai tās atsevišķus elementus.

Pēc būtības ir runa par CRM/ECR sistēmas mazumtirdzniecības uzņēmumos modeli. Ja darba 1. nodaļā tika analizēta CRM/ECR sistēmas pielietošana teorētiskajiem aspektiem, t.sk. – definīcijai, darbības principiem, resursiem, struktūrai un vadības posmiem, tad 4. nodaļa veltīta minētās sistēmas modeļa un tā darbības metodikas izstrādei darba autores skatījumā, kas sastāv no divām saistītām un svarīgām daļām: CRM/ECR sistēmas ieviešana un lietošana praksē.

#### **4. ATTIECĪBU AR PATĒRĒTĀJIEM VADĪBAS SISTĒMAS IEVIEŠANAS UN LIETOŠANAS PILNVEIDOŠANA BALTIJAS VALSTU MAZUMTIRDZNIECĪBAS UZŅĒMUMOS**

Patreizējā tirgus situācijā mazumtirdzniecības uzņēmumiem ir jāpilnveido informācijas ieguves avoti un veids, kā strādāt ar šo informāciju. Lai arī mazumtirdzniecības uzņēmumi zināmā mērā veic šo procesu, tomēr tas ir nepietiekami. Darbā tika analizēti efektivitātes rādītāji Baltijas valstīs, kas norāda uz problēmas esamību. Arī ekspertu novērtējumā situācija nav iepriecinoša. Kopumā empīriskie pētījumi parādīja un pierādīja, ka CRM/ECR sistēmas ieviešana un lietošana mazumtirdzniecības uzņēmumos ir aktuāla problēma, kuru nepieciešams atrisināt, lai nodrošinātu, no vienas puses, patērētāju apmierinātību un, no otras puses, mazumtirdzniecības nozares attīstību (skat. 2. nodaļu). Pētījuma rezultātā darba autore secināja, ka no CRM/ECR sistēmas ieviešanas un lietošanas viedokļa situācija ir atšķirīga:

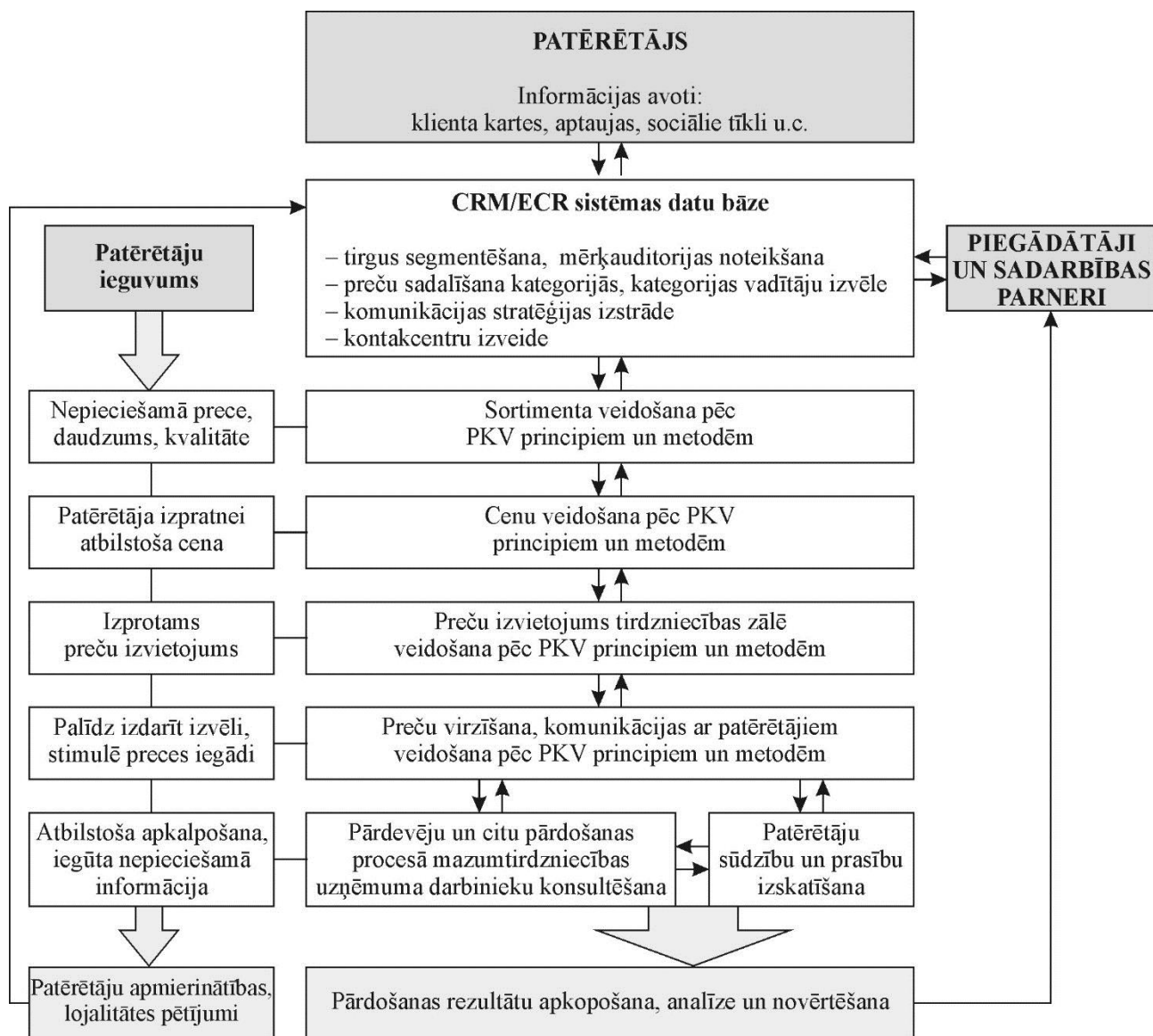
- valstiskā līmenī (pamatojoties uz Igaunijas ekspertu viedokli un pētījuma rezultātiem Igaunija ir līderis šajā jomā Baltijas valstu vidū);
- mazumtirdzniecības tīkla līmenī (pēc ekspertu atzinuma daži mazumtirdzniecības uzņēmumi ir apguvuši CRM/ECR sistēmu vairāk, daži lieto tikai atsevišķus elementus, bet citos šī sistēma nav ieviesta).

Ņemot vērā mazumtirdzniecības nozares īpatnības, ekspertu viedokļus par CRM un ECR izmantošanu Baltijas valstu mazumtirdzniecības uzņēmumos un patreizējās situācijas no patērētāju vērtējumu viedokļa, darba autore izstrādāja „Attiecību ar patērētājiem vadības modeli”, kurā ietilpst CRM/ECR sistēmas darbības modelis<sup>6</sup> (skat. 4.1. attēlu). Modeļa pamatā ir mazumtirdzniecības uzņēmuma procesu (kas saistīti ar patērētāju apmierinātību) definēšana un darbību secīga izstrāde, lai veidotu un ilgtermiņā uzturētu mērķtiecīgas attiecības ar patērētājiem. Modeļa darbība ietver datu vākšanu, apkopošanu un darbību kopumu izstrādi, kas spētu milzīgos datu apjomus pārvērst zināšanās un ļautu tos pielietot attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas ieviešanas un lietošanas procesā. CRM/ECR sistēmas darbības modelis sastāv no trīs savstarpēji saistītām daļām:

- 1) mazumtirdzniecības uzņēmuma darbība;
- 2) piegādātāji un sadarbības partneri;
- 3) patērētāju ieguvumi.

---

<sup>6</sup> Modelis – ekonomiskas sistēmas, uzņēmuma u.c. vienkāršota shēma (LZA Terminoloģijas komisija).



*Bultiņas norāda uz informācijas plūsmu*

#### 4.1. attēls. Attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas modelis mazumtirdzniecības uzņēmumā

Attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas modeļa ierobežojumi var būt mazumtirdzniecības uzņēmuma ierobežotie resursi. Lai veiksmīgi ieviestu šo modeli mazumtirdzniecības uzņēmuma darbībā, tika izstrādāta CRM/ECR sistēmas darbības metodika<sup>7</sup>, kas tiks aprakstīta šīs nodaļas apakšnodaļās.

<sup>7</sup> Metodika – paņēmieni kopums un apraksts, kas paredzēts mērķtiecīgai kādu darbu veikšanai (LZA Terminoloģijas komisija).

## **CRM/ECR sistēmas ieviešana un lietošana mazumtirdzniecības uzņēmumos.**

Ekspertu atbildes par CRM pilnveidošanu turpmākajos piecos gados empīriskajā pētījumā bija ar visaugstākajiem novērtējumiem (skat. 3.2. tabulu). Līdz ar to darba autore uzskata, ka vispirms nepieciešams izstrādāt CRM/ECR sistēmas ieviešanas modeli (metodika ieviešanai praksē). Tiem uzņēmumiem, kas jau lieto minēto sistēmu, lietderīgi apgūt autores piedāvāto metodiku un salīdzināt ar savu pieeju šiem jautājumiem, jo, iespējams, kādus no sistēmas faktoriem jāturpina pilnveidot. Tiem mazumtirdzniecības uzņēmumiem, kam vēl nav ieviesta CRM/ECR sistēma, būtu lietderīgi to izdarīt, pamatojoties uz darba autores piedāvātajām rekomendācijām.

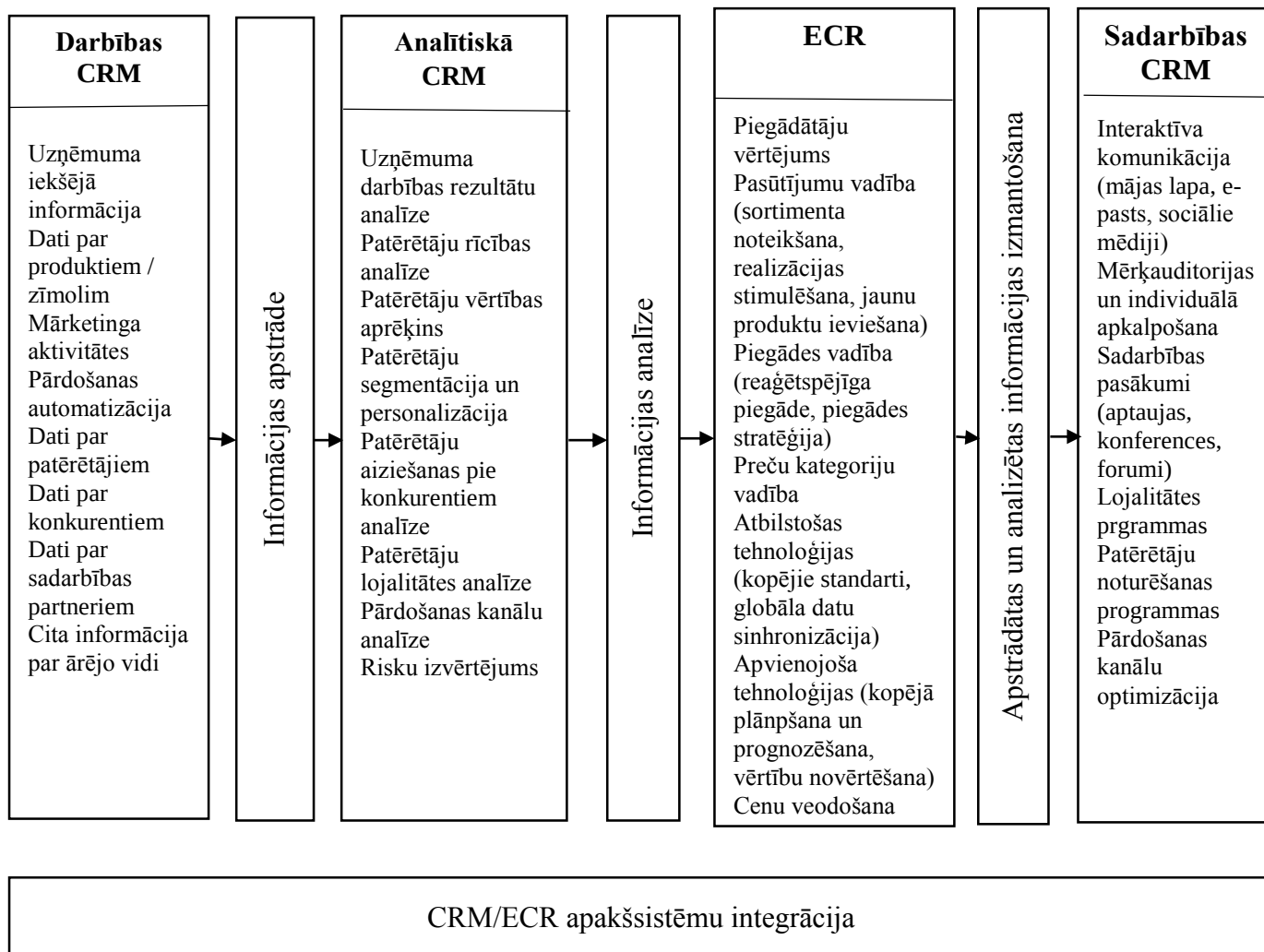
Specializētajā literatūrā CRM sistēmu piedāvā klasificēt trīs grupās (*Corsten & Kumar, 2005; Salesforce, b.g.; Oracle, b.g.; SAP, b.g.*):

- 1) darbības (*operation*) CRM – informācijas vākšana par tirgus situāciju, konkurentiem, partneriem, darījumiem un citiem ārējās vides elementiem un to izmantošanu kopā ar iekšējo informāciju;
- 2) analītiskā (*analytical*) CRM – informācijas apstrāde un analīze par produktu pārdošanu, mārketinga aktivitātēm, patērētājiem u.c.;
- 3) sadarbības (*collaboration*) CRM – ciešas mērķauditorijas ar patērētājiem organizēšana, t.sk. patērētāju personalizācija, dialoga veidošana, interaktīva komunikācija u.c. aktivitātes.

Pēc darba autores viedokļa no piedāvātās CRM definīcijas un sistēmas darbības principiem, mazumtirdzniecības attīstības problēmām un empīriskajiem pētījumiem izriet, ka mazumtirdzniecībai piemīt visu trīs CRM funkciju apvienošana. Empīriskajā pētījumā ekspertu vērtējums par CRM iespēju izmantošanu bija vidējā līmenī, bet iegūto datu izmantošana, apstrāde un analīze tika novērtēta zem vidējā līmeņa.

### **CRM/ECR sistēmas apakšsistēmas**

Darbības, analītiskās vai sadarbības CRM sistēmas ieviešana neattaisnosies, ja neīstenos mazumtirdzniecības mērķus un nenodrošinās patērētāju apmierinātību un lojalitāti. Jāņem vērā, ka ECR, pēc būtības, ir neatņemama CRM sastāvdaļa, kuru nevar efektīvi izmantot un attīstīt bez CRM datu bāzes. Līdz ar to, apkopojot pētījumus un praktiskus risinājumus (*Corsten & Kumar, 2005; ECR Europe, b.g.; ECR Baltic, b.g.*), darba autore izstrādāja un piedāvā CRM/ECR sistēmas lietošanai šādu darbības secību (skat. 4.2. attēlu).



#### 4.2. attēls. CRM/ECR sistēmas apakšsistēmas mazumtirdzniecības uzņēmumos

CRM/ECR sistēmas ieviešana automātiski nenodrošina uzņēmuma mērķu sasniegšanu un patērētāju apmierinātību. Efektīvas sistēmas lietošanas gadījumā ir dažādi ieguvumi gan uzņēmumiem, gan patērētājiem (skat. 4.2. attēlu). Šajā attēlā parādīta cieša mijiedarbība starp uzņēmumu un patērētāju ieguvumiem CRM/ECR sistēmas lietošanas rezultātā.

##### **Patērētāju segmentēšana un mārketinga aktivitātes.**

Uzņēmumiem, kas gatavojas izveidot vai pilnveidot esošo CRM/ECR sistēmu vai tās elementus, jāsaprot, ka datu bāze par patērētājiem ir ne mazāk vērtīga, kā informācija par precēm un to virzīšanu tirgū. Empīriskajā pētījumā ekspertu vērtējumā šīs informācijas izmantošana novērtēta zem vidējā līmeņa. CRM/ECR sistēmas pamatā ir mērķtiecīgs mārketinga, kas paredz preču virzīšanu un pārdošanu konkrētai mērķauditorijai (līdz pat individuālam patērētājam). Šī pieeja paredz obligātu patērētāju segmentēšanu pēc noteiktām pazīmēm.

##### **Preču sortimenta vadība un attiecības ar piegādātājiem veidošana.**

Sekojošajiem praktiskiem secinājumiem arī specializētā literatūrā, autori norādīja uz CRM un ECR sistēmas apvienošanas nepieciešamību (Seifert, 2001; *ECR Europe's Guide to Collaborative*



*Consumer Relationship Management*, 2003). Darba autore pievienojas šim viedoklim un uzskata, ka pēc būtības praktiski notiek CRM un ECR integrācija vienotā sistēmā. Šī pieeja ir atspoguļota darba autores piedāvātajā CRM/ECR lietošanas sistēmā. Savukārt, apvienojot ECR funkcijas šajā kompleksajā sistēmā, jāizceļ:

- preču sortimenta vadība;
- efektīvas attiecību ar patērētājiem veidošana.

Balstoties uz speciālo literatūru (*Бузыкова*, 2006) dažu mazumtirdzniecības uzņēmumu pieredzi un ekspertu aptaujas rezultātiem, darba autore sastādīja preču kategorijas vadītāja pienākumu (funkciju) un vērtēšanas kritēriju sarakstu.

### **Patērētāju apkalpošana un komunikācijas veidošana.**

Mazumtirdzniecības nozarē, kur notiek tiešais kontakts starp uzņēmuma personālu un patērētāju, tradicionāli ļoti svarīga ir personiskā apkalpošana, kad pārdevēji un/vai citi tirdzniecības zāles darbinieki palīdz izvēlēties preci, sniedz konsultācijas un citus pakalpojumus. Vienlaikus notiek arī komunikācija – dialogs starp mazumtirdzniecības uzņēmuma personālu un patērētājiem, kas būtiski ietekmē to rīcību, izvēloties vietu, kur veikt pirkumus.

Viens no esošajiem potenciālo patērētāju apkalpošanas līdzekļiem, kas balstīts uz modernām ITK, ir kontaktcentri (*call centre*).

Kontaktcentru var izmantot arī komunikācijai ar potenciālajiem patērētājiem, sniedzot tiem informāciju par precēm, pakalpojumiem, pasākumiem u.c.

Darba autore, izpētot speciālo literatūru, patērētāju un sadarbības partneru vajadzības, pielāgoja kontaktcentru darbību tieši mazumtirdzniecības uzņēmumiem, ņemot vērā tā darbības īpatnības (*Черкашин*, 2014, 255).

Ļoti būtiski ir izprast šo kontaktcentru darbību tieši no attiecību ar patērētājiem viedokļa. Pamatojoties uz speciālo literatūru un veikto pētījumu, darba autore izstrādāja kontaktcentra lietošanas priekšrocības mazumtirdzniecības uzņēmumiem (*Черкашин*, 2014, 255–256).

Analizējot speciālo literatūru par komunikācijas veidiem (Praude, Šalkovska, 2015b), veikalu tipiem (Praude, 2011, 117) un patērētāju viedokli darba autore sagrupēja komunikācijas veidus, lai tiktu sasniegti attiecību ar patērētājiem veidošanas komunikācijas mērķi. Komunikācijas veidošanā būtiski ir ievērot mērķauditorijas īpatnības. Lai tas tiktu ievērots, nepieciešams izmantot CRM/ECR sistēmas datu bāzi par:

- patērētāja profilu;
- patērētāja rīcību tirgū;
- preču izvēles kritērijiem;
- sadales kanālu izvēli;
- pirkuma motivāciju;

- pirkuma apjomu un biežumu.

Balstoties uz šiem datiem, lietderīgi ieviest noteiktas korekcijas lēmumu pieņemšanā par komunikācijas veidiem, kā arī to personalizāciju.

#### **Apmierinātības, lojalitātes un attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas vērtēšana.**

Patērētāju apmierinātība un lojalitāte – ir cieši saistītas ar attiecību ar patērētājiem vadības sistēmu uzņēmumos (kā tās elementi). No teorētiskā un praktiskā viedokļa nepieciešams novērtēt gan vadības sistēmu kopumā, gan atsevišķus tās elementus. Citiem vārdiem sakot, ir runa par izveidotās sistēmas darbības rezultātu vērtējumu pēc noteiktiem kritērijiem, lai izanalizētu sistēmas stiprās un vājās puses, iespējas un riskus, un pieņemtu lēmumu par turpmāko darbību (pilnveidot, atstāt bez izmaiņām, pārtraukt darbu utt.).

Jebkura vērtēšana un mērīšana paredz noteiktus kritērijus, principus, metodes un paņēmienus. Darba autore aplūkoja:

- patērētāju apmierinātības vērtēšanu;
- patērētāju lojalitātes vērtēšanu;
- attiecību ar patērētājiem sistēmas vērtēšanu, ieskaitot apmierinātības un lojalitātes vērtējumu.

Galvenās pirmreizējo datu apstrādes un analīzes metodes, kuras darba autore rekomendē izmantot arī mazumtirdzniecības uzņēmumiem, ir atspoguļotas 4.1. tabulā.

4.1. tabula

#### **Patērētāju apmierinātības novērtēšanas un mērīšanas pirmreizējo datu apstrādes un analīzes metodes**

| <b>Pirmreizējo datu vākšanas avoti</b>   | <b>Pirmreizējo datu apstrādes un analīzes metodes</b>                                                                                                                                     |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Patērētāju aptauja<br>Ekspertu aptauja   | Patērētāja attieksmes pret produktu/zīmolu noteikšana ( <i>M. Fishbein</i> modelis)<br>Apmierinātības faktoru svarīguma kopējā apmierinātībā noteikšana<br>Soda/balvas faktora noteikšana |
| Novērošana<br>Uzņēmuma personāla aptauja | Pakalpojuma gaismas kopija ( <i>Service Blue printing</i> )<br>Kontaktu situācijas analīze                                                                                                |
| Intervijas<br>Diskusija fokusa grupā     | Secīgo notikumu metode<br>Kritisko notikumu metode                                                                                                                                        |
| Patērētāju sūdzību datu bāze             | Patērētāju sūdzību apstrāde un analīze                                                                                                                                                    |

Patērētāju apmierinātības un lojalitātes līmeņa regulāri mērījumi un uzņēmuma darbības rādītāju izvērtējums palīdz noteikt attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas darbības efektivitāti mazumtirdzniecības uzņēmumā.

## Secinājumi

Pēc zinātniskās literatūras izpētes un veiktā empīriskā pētījuma, kas sevī ietver – ekspertu aptaujas, patērētāju aptaujas un fokusa grupu diskusiju analīzes, kā arī izstrādājot attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas modeli, tā ietekmējošos faktorus un metodiku tā ieviešanai un lietošanai mazumtirdzniecības uzņēmumā, darba autore ieguva sekojošus secinājumus.

1. Jānošķir patērētāju apmierinātības rezultāts un apmierinātības veidošanas process. Rezultāts apmierinātība/neapmierinātība ir patērētāja kompleksa - kognitīva, emocionāla un pēc intensitātes atšķirīga reakcija, kas veidojas attiecībā pret pirmpirkuma, pirkuma un pēcpirkuma rīcības tirgū stadijām.
2. Par tradicionālo apmierinātības veidošanas procesa modeli ir vērā ņemamas kritiskas piezīmes, kuras ņemot vērā, darba autore izstrādāja šī modeļa jaunu redakciju (skat. 1.7. attēlu), kas varētu būt par pamatu turpmākajam pētījumam. Piedāvātais modelis ir universāls, bet tam varbūt lietošanas īpatnības atkarībā no pētījuma objekta – mazumtirdzniecības.
3. Tradicionālajam apmierinātības/neapmierinātības modelim (skat. 1.8. attēls) trūkst dinamikas, papildinot to ar dinamikas faktoriem un ņemot vērā tā lietošanas īpatnības mazumtirdzniecībā, tam jābūt attiecību ar patērētājiem vadības procesa pamatā.
4. Patērētāju lojalitāte ir piedāvājuma (produkta, pakalpojuma, zīmola u.c.) patērētāju uztveres rezultāts, kas ir novedis pie pozitīvas attieksmes (izzināšanas, uzticības un emocionālās) un uzņēmumam labvēlīgu rīcību pret šo piedāvājumu (atkārtoti pirkumi, papildu pirkumi, augsta patēriņa intensitāte u.c.).
5. Kategorijas „patērētāju apmierinātība” un „lojalitāte” savā starpā ir cieši saistītas. Balstoties uz to, nosakot to īpatnības mazumtirdzniecībā un speciālās literatūras analīzi, pilotpētījumu un darba autores pieredzi, darbā tiek izstrādāts un piedāvāts praktiskai lietošanai konceptuāls patērētāju lojalitātes modelis (skat. 1.17. attēlu). Tāpat kā apmierinātības/neapmierinātības modelim, lojalitātes modelim jābūt attiecību ar patērētājiem vadības procesa pamatā (skat.1.18. attēlu).
6. Teorijā un praksē notiek attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas evolūcija mazumtirdzniecībā (skat.1.19. attēlu). Pašreiz mazumtirdzniecībā notiek CRM un ECR sistēmu attīstība. CRM ir uzņēmuma darbības stratēģija, lai piesaistītu, diferencētu, apkalpotu un noturētu patērētājus caur to vajadzību izpratni un apmierināšanu, attīstītu ilgtermiņa sadarbību, balstoties uz patērētāju datu bāzes veidošanu un uzturēšanu. ECR sistēmas elementi un jomas tiek integrēti CRM sistēmā (skat.1.22. attēlu).
7. Lai izprastu patērētāju attiecības vadību ietekmējošos faktorus, situāciju mazumtirdzniecības nozarē jāanalizē no trijiem aspektiem:
  - makroekonomiskā aspekta;

- mikroekonomiskā jeb nozares aspekta;
  - uzņēmējdarbības aspekta.
8. Analizējot mazumtirdzniecības nozares attīstību Baltijas valstīs makroekonomiskā aspektā (īpatsvars IKP, produkcijas vērtība, pievienotā vērtība), Latvijā vēl netiek izmantotas visas iespējas, pildot starpnieka funkcijas produkta izplatīšanas kanāla ietvaros un veicinot patērētāju vajadzību apmierināšanas kvalitātes paaugstināšanu.
  9. Analizējot mazumtirdzniecības nozares attīstību Baltijas valstīs mikroekonomiskajā (nozares) aspektā (uzņēmumu skaits un veidi, nodarbināto skaits, apgrozījums), var novērot, ka mazumtirdzniecība tāpat kā jebkura cita nozare, pakļaujas ekonomiskajiem cikliem, bet krituma posms vēl jutīgāk ietekmē šīs nozares darbību nekā citās nozarēs, jo tā ir atkarīga gan no ražotāju piedāvājuma, gan no patērētāju pieprasījuma, neskatoties uz pieauguma tempa svārstībām.
  10. Kopumā mazumtirdzniecībai Baltijas valstīs raksturīgi samērā augsti pieauguma tempi, kas izpaužas uzņēmumu skaita, nodarbināto skaita un apgrozījuma pieaugumā pētāmā laika periodā. Tomēr mūsdienu apstākļos netiek novērots tik straujš pieauguma temps mazumtirdzniecībā, kāds tika novērots no 2005. līdz 2008. gadam. Lietuva un Igaunija 2014. gadā sasniedza 2008. gada līmeni, bet Latvija ir zem 2006. gada līmeņa, kas nozīmē, ka Latvijas mazumtirdzniecības uzņēmumiem, lai sasniegtu vismaz 2008. gada līmeni, plānojam attīstības stratēģiju, prioritāte jāvērs uz iekšējām rezervēm (t.sk. vadībai, mārketingam, attiecību ar patērētājiem vadībai).
  11. Analizējot mazumtirdzniecības nozares attīstību Baltijas valstīs uzņēmējdarbības aspektā (peļņa/ zaudējumi, efektivitātes rādītāji) (skat. 2.16.–2.21. attēlus), visaugstākā efektivitāte ir Igaunijas mazumtirdzniecībai. Otrā vieta ir Latvijas, bet trešajā vietā ir Lietuvas mazumtirdzniecībai. Tomēr šajā ziņā Latvijas mazumtirdzniecības nozarē 2014. gadā, salīdzinot ar 2005. gadu, situācija ir pasliktinājusies.
  12. Diemžēl daudzi uzņēmumi efektivitātes paaugstināšanas vietā izvēlas negodīgus un/vai nelikumīgus paņēmienus, lai sasniegtu savus uzņēmējdarbības mērķus. Par to liecina pētījumi par tā dēvēto ēnu ekonomikas indeksu (EEI), kas tiek aprēķināts procentos no IKP. Starp Baltijas valstīm ēnu ekonomikas mazumtirdzniecības jomā līderis ir Latvija. Ja no 2010. gada līdz 2013. gadam novērojām pozitīvu tendenci – EEI samazināšanos par 20,4%, tad 2014. gadā šis rādītājs palielinājās par 8,1%. Jāatzīmē, ka Igaunijas mazumtirdzniecībā, kas rāda visaugstāko efektivitāti (skat. 2.1. tabulu), šis indekss 2014. gadā ir tikai 12,4%. Pie tam kaimiņiem nepārtraukti notiek EEI indeksa samazināšanās. Tas nozīmē, ka uzņēmumi var sasniegt savus mērķus, balstoties uz likumīgām un caurspīdīgām uzņēmējdarbības metodēm, t.sk. – attiecību ar patērētājiem vadības jomā. Ēnu ekonomikas mazināšanai ir jāizmanto patērētāju attiecību vadība, kas tiek apskatīta šajā darbā.

13. Kopumā no ekspertu aptaujas rezultātu apstrādes un analīzes ar SPSS datorprogrammas palīdzību izriet:

- ekspertu aptaujas sagatavošanas process, t.sk. ekspertu izvēle un atlase, anketas izstrāde un izplatīšana dod pamatu objektīvai aptaujas rezultātu apstrādei un analīzei;
- CRM izmantošanas pakāpe mazumtirdzniecības uzņēmumos Baltijas valstīs ir nepietiekama no patērētāju vajadzību apmierināšanas un lojalitātes veidošanās viedokļa, un līdz ar to šo sistēmu nepieciešams pilnveidot un attīstīt;
- CRM saistība ar uzņēmuma mārketinga pasākumiem produkta pārdošanas veicināšanai, komunikācijai, mērķauditorijas īpatnību ievērošanai u.c. atrodas zemā līmenī, kas ir pretrunā ar kopējā mērķa – patērētāju vajadzību apmierināšanu un lojalitātes sasniegšanu;
- visi aptaujas eksperti norādīja uz CRM/ECR sistēmas pilnveidošanas pasākumu plānošanu tuvākajos 5 gados.

14. Kopumā no patērētāju aptaujas rezultātu apstrādes un analīzes ar SPSS un Excel datorprogrammu palīdzību izriet:

- patērētājiem lielveikalos Baltijas valstīs ir samērā zems lojalitātes koeficients uzņēmumam, mazumtirdzniecības uzņēmumi vēl neizmanto visas iespējas, lai piesaistītu un noturētu patērētājus (t.sk. CRM un ECR pielietošanu);
- 77% patērētāju iepirkas vairākas reizes nedēļā (regulāri ar vidējo pirkuma apjomu); 57% pavada lielveikalā 15–30 minūtes, 22% – 30–60 minūtes.
- preču sortimenta raksturlielumu, preču izvietojumu un iepirkšanās ērtumu, cenu veidošanas, pārdošanas veicināšanas mārketinga aktivitāšu un patērētāju apkalpošanas kvalitātes pārsvarā vidējie un zemie patērētāju vērtējumi liecina par CRM un ECR ieviešanu un/vai neefektīvu izmantošanu lielveikalu darbībā;
- dažādas mērķauditorijas no iepriekšējā iepirkšanās saraksta sastādīšanas viedokļa un no impulsa preču iegādāšanās viedokļa liecina par to izpēti nepieciešamību un vajadzību apmierināšanu, izmantojot CRM un ECR iespējas;
- pārsvarā pozitīva patērētāju attieksme pret klientu kartēm un vienlaikus vairāku karšu lietošana konkurences apstākļos prasa lielveikalu darbības pilnveidošanu šajā jomā kopā ar piegādātājiem un sadarbības partneriem;
- korelācijas aprēķini starp patērētāju demogrāfiskajiem un ekonomiskajiem raksturojumiem, no vienas puses, un to vērtējumiem par preču sortimentu, preču izvietojumu un iepirkšanās ērtumu, cenu veidošanu, pārdošanas veicināšanas mārketinga aktivitātēm un apkalpošanas kvalitāti, no otras puses, liecina par to, ka korelācija ir gan pozitīva, gan negatīva, bet lielākoties ir vāja vai ļoti vāja;

- lielveikalu izvēles kritēriju novērtējumu salīdzinājums ar reālo lielveikalu darbības novērtējuma rādītājiem liecina par to, ka trīs izvēles kritēriji (preču sortiments, pirkšanas veicināšanas mārketinga aktivitātes un apkalpošanas kvalitāte) tika novērtēti augstāk nekā faktiskie vērtējumi lielveikaliem.

15. No fokusa grupas diskusijas rezultātu apstrādes un analīzes izriet:

- patērētājiem neapmierinātību izraisa sarežģīti lielveikalu klienta karšu lietošanas nosacījumi;
- komunikācijā caur e-pastu un mobilajiem sakariem dominē pieeja, kad visiem patērētājiem, kam īpašumā ir konkrētā lielveikala klienta karte, tiek sūtīta identiska informācija, izmantojot datu bāzes, nediferencējot mērķauditoriju pēc īpatnībām;
- ar lielveikalu klienta kartēm veiktiem pasākumiem nedarbojas atgriezeniskā saite ar patērētājiem, tie netiek informēti par rezultātiem;
- individuālai komunikācijai ar kartes īpašnieku lielveikali vāji izmanto datu bāzi, kas izveidota, pateicoties klientu kartēm.

16. CRM/ ECR sistēmas ieviešana mazumtirdzniecības uzņēmumā nodrošina tikai attiecības ar patērētājiem vadības pamatu, bet galvenais ir efektīva šīs sistēmas lietošana. Darbā tika detalizēti analizētas šādas CRM/ECR sistēmas funkcijas:

- patērētāju segmentēšanu un mārketinga aktivitātes;
- preču sortimenta vadība;
- attiecību ar preču piegādātājiem veidošana;
- patērētāju apkalpošana un komunikācijas veidošana;
- tirdzniecības zāles un preču izvietojumu plānošana.

17. Patērētāju segmentēšanu, balstoties uz CRM/ECR datu bāzi, var veikt pēc šādām pazīmēm:

- ģeogrāfiskajām;
- demogrāfiskajām;
- sociāli ekonomiskajām;
- nacionālajām un kultūras;
- rīcības;
- personiskajām.

Nav obligāti lietot visus aplūkotos segmentēšanas veidus pēc noteiktām pazīmēm.

18. Apkopojot no CRM/ECR sistēmas datu bāzām un uzņēmumu mājas lapām iegūto informāciju, mazumtirdzniecībā lietderīgi veikt šādas attiecību ar patērētājiem vadības aktivitātes – patērētāju nākotnes rīcības prognozēšana, patērētāju personalizācija, patērētāju vērtības aprēķini, komunikācijas veidu optimizācija, notikumu mārketinga izmantošana, patērētāju

noturēšanas programmas izveide, papildu preču pirkuma veicināšana, pārdošanas kanālu optimizācija.

19. No piedāvātās CRM definīcijas un sistēmas darbības principiem (skat.1.5. apakšnodaļu), mazumtirdzniecības attīstības problēmām (skat. 2. nodaļa) un empīriskajiem pētījumiem (skat. 3. nodaļu) izriet, ka mazumtirdzniecībai piemīt visu trīs – darbības, analītiskās un sadarbības CRM funkciju apvienošana.
20. CRM/ECR sistēmas ietvaros galvenās ECR funkcijas ir preču sortimenta vadība un efektīvas attiecības ar patērētājiem un piegādātājiem veidošana.
21. Preču sortimenta vadība pēc kategorijām būtiski atšķiras no tradicionālās sortimenta vadības (skat. 4.6. tabulu), kas nodrošina patērētāju vajadzību apmierināšanu un lojalitāti, kā arī augstu apkalpošanas kvalitāti. Saskaņā ar CRM/ECR sistēmas funkcijām un datu bāzi sortimenta vadībā pēc kategorijām lietderīgi ievērot šādus posmus:
  - preču sortimenta strukturēšana;
  - preču kategorijas izcelšana un veidošana sortimenta ietvaros;
  - preču kategorijas struktūras noteikšana;
  - preču kategoriju sabalansēšana;
  - cenu veidošana preču kategorijas ietvaros.
22. Būtisks instruments uzņēmuma komunikācijas stratēģijas realizācijā, kas balstīts uz modernām ITK, ir kontaktcentrs. Kontaktcentriem ir vairākas priekšrocības (skat. 4.12. attēlu) patērētāju attiecību veidošanas un uzturēšanas sakarā.
23. Komunikācija ar patērētājiem jāveic, ņemot vērā mērķauditorijas īpatnības un izmantojot datus no CRM/ECR sistēmas datu bāzes.

Apkopojot visu pētījumā iegūto informāciju, darba autore secina, ka apstiprinājās **hipotēze**, jo mazumtirdzniecības uzņēmumu attiecību ar patērētājiem vadības sistēmas pamatā ir pilnībā ieviesta un izmantota CRM/ECR sistēma, kas nodrošina patērētāju apmierinātību un paaugstina lojalitātes līmeni pret uzņēmumu, produktu un zīmolu.

## **Priekšlikumi**

Lai nodrošinātu patērētāju attiecību vadības sistēmas efektīvu darbību mazumtirdzniecības uzņēmumos, darba autore izvirzīja priekšlikumus, kas sadalīti vairākos blokos.

### **Valsts institūcijām**

1. Latvijas valsts institūcijām izstrādāt regulārus (vismaz reizi gadā) preventīvus pasākumus ēnu ekonomikas mazināšanai mazumtirdzniecībā, piemēram, izveidot informatīvus materiālus par patērētāju tiesībām un mazumtirdzniecības uzņēmumu pienākumiem godīgas nodokļu maksāšanas jomā, kas paaugstinās zināšanas par tiesībām un pienākumiem visām iesaistītajām pusēm, jo tikai ēnu ekonomikas izskaušana nodrošinās godīgu konkurētspēju.
2. Latvijas valsts institūcijām ir jāizstrādā pasākumi ēnu ekonomikas mazināšanai un godīgas konkurences nodrošināšanai. Tā kā viens no ēnu ekonomikas pamatiem ir nodokļu nemaksāšana, ko nodrošina izmainītas programmatūras kases aparātos, tad darba autore iesaka atbildību par šādām darbībām daļēji uzlikt uz programmatūru nodrošinātājiem, ne tikai uz mazumtirdzniecības uzņēmumiem.
3. Baltijas valstu valsts institūcijām rīkot starptautiskas konferences par citu valstu pieredzi godīgas konkurences nodrošināšanas iespējām mazumtirdzniecības nozarē, lai parādītu iespējas sasniegt mērķus ar godīgiem līdzekļiem.

### **Tirdzniecības asociācijām u.c. organizācijām**

1. Lai mazinātu ēnu ekonomiku mazumtirdzniecības nozarē, Baltijas valstu Tirdzniecības asociācijām savu iespēju robežās izstrādāt iekšējos noteikumus, piemēram, ētikas kodeksu, godīgas konkurences ievērošanai un nodrošināšanai.
2. Ņemot vērā pozitīvu CRM/ECR sistēmas izmantošanas pieredzi atsevišķos uzņēmumos, nepieciešams attiecīgām apvienībām, t.sk. Baltijas valstu Tirdzniecības asociācijām, organizēt pasākumus (konferences, seminārus, forumus, meistarklases), lai šo pieredzi varētu izmantot arī citi mazumtirdzniecības uzņēmumi.
3. Baltijas valstu Tirgotāju asociācijām veikt pētījumu par mazumtirdzniecības uzņēmumu darbinieku izglītības līmeni un to ietekmējošajiem faktoriem, kas dotu reālu priekšstatu par zināšanu līmeni mazumtirdzniecības uzņēmumos.

### **Mazumtirdzniecības uzņēmumiem**

1. Baltijas valstu mazumtirdzniecības uzņēmumos attiecību ar patērētājiem vadības sistēmu ieviest un lietot pēc darba autores izstrādātā modeļa (skat.4.1. attēlu) un metodikas.



2. CRM/ECR sistēmas ieviešanas vai pilnveidošanas procesu mazumtirdzniecības uzņēmumos lietderīgi veikt pēc darba autores izstrādāta modeļa (skat. 4.2. attēlu), ņemot vērā noteiktas situācijas un faktorus (skat. 4.1. tabulu), kā arī objektīvos un subjektīvos šķēršļus (skat.4.2. tabulu):

- uzsākot vai pilnveidojot CRM/ECR sistēmas ieviešanu, izstrādāt plānu tās darbības pilnīgai nodrošināšanai, apzinoties problēmas un mērķus;
- CRM/ECR sistēmas ieviešanas nolūkam jāizveido organizatorisko struktūru, kas ietver CRM/ECR sistēmas ieviešanas vadītāju, vadības komiteju, darbības kvalitātes kontroli, tehnisko atbalstu un grupu, analītisko grupu un apmācību konsultantus;
- izveidot CRM/ECR sistēmas datu bāzi, apkopojot informāciju patērētājiem (informāciju iegūstot no klientu kartēm, patērētāju aptaujām, sociālo tīklu analīzes u.c. metodēm), piegādātājiem un citām iesaistītajām pusēm, kas ir par pamatu mērķauditorijas noteikšanai, patērētāju segmentēšanai u.c. vajadzībām patērētāju apmierinātības nodrošināšanai.

3. Mazumtirdzniecības uzņēmumu darbībā izmantot sortimenta vadību pēc kategorijām, kas nodrošinās patērētāju vajadzību apmierināšanu un lojalitāti, kā arī augstu apkalpošanas kvalitāti. Lai šis process noritētu veiksmīgāk, darba autore izstrādāja preču sortimenta vadības pēc kategorijām rokasgrāmatu un darbības shēmu (skat. 4.13. attēlu).

4. Preču kategorijas vadītājam:

- kopā ar uzņēmuma vadību, piegādātāju vai ražotāju un, ņemot vērā mērķauditorijas īpatnības, izmantojot CRM/ECR sistēmas datu bāzi par patērētāja profilu, rīcību tirgū, preču izvēles kritērijiem, sadales kanāla izvēli, pirkuma motivāciju, apjomu un biežumu, izstrādāt cenu politiku savām preču kategorijas precēm, kas nodrošinās patērētāja izpratni par precei atbilstošu cenu un pielietojuma un kvalitātes attiecību;
- atrast un noteikt savas preces optimālo izvietojumu un daudzumu tirdzniecības zālē, kas uzlabos patērētāju iepirkšanās ērtumu un apmierinātību ar iepirkšanās procesu;
- veidojot komunikāciju ar patērētājiem un preču virzīšanas pasākumus, izmantot darba autores izveidoto komunikācijas veidu pielietojuma sadali pēc komunikācijas mērķiem un veikalu tipiem (skat. 4.12. tabulu) un veikt šo pasākumu efektivitātes mērīšanu un izvērtēšanu;
- sadarbojoties ar preču piegādātāju vai ražotāju, veidot informatīvas konsultācijas pārdevējiem un citiem tirdzniecības zāles darbiniekiem, kā arī izstrādāt pasākumus šo darbinieku darba stimulācijai un motivācijai, kas paaugstinās apkalpošanas kvalitāti un patērētāju apmierinātību.

5. Komunikāciju ar patērētājiem mazumtirdzniecības uzņēmumos jāveido un jāveic, ņemot vērā mērķauditorijas īpatnības, izmantojot CRM/ECR sistēmas datu bāzi par patērētāja profilu, rīcību tirgū, preču izvēles kritērijiem, sadales kanāla izvēli, pirkuma motivāciju, apjomu un biežumu.
6. Mazumtirdzniecības uzņēmumos kontaktcentru darbībai izmantot darba autores izveidoto darbības shēmu (skat. 4.12. attēlu), kas nodrošinās kvalitatīvas un laicīgas informācijas apriti starp visām iesaistītajām pusēm.
7. Mazumtirdzniecības uzņēmumu atbildīgajiem darbiniekiem patērētāju apmierinātības novērtēšanā un mērīšanā izmantot gan apstrādātus, gan pirmreizējus datus (skat.4.13. tabulu), izmantojot uzņēmuma darbības rādītājus, patērētāju aptaujas, ekspertu aptaujas, novērošanu, uzņēmuma personāla aptaujas, diskusijas fokusa grupās, patērētāju sūdzību datu bāzi. Sūdzību vadību izveidot kā CRM/ECR sistēmas apakšsistēmu.
8. Mazumtirdzniecības uzņēmumu atbildīgajiem darbiniekiem patērētāju lojalitātes vērtēšanā lietderīgi izmantot trīs metodes – NPS metodi, *D. Aakera* metodi un statistisko metodi, kas dod pilnīgāku priekšstatu par patērētāju lojalitāti un iespēju tās paaugstināšanā.

### **Pētniecības aģentūrām**

1. Baltijas valstu pētījumu aģentūrām izstrādāt pētījumu metodiku patērētāju apmierinātības un lojalitātes mērīšanai mazumtirdzniecības uzņēmumiem, ņemot vērā vietējā tirgus un patērētāju rīcības tirgū īpatnības.
2. Baltijas valstu pētījumu aģentūrām piedāvāt mazumtirdzniecības uzņēmumiem standartizētos pētījumus par patērētāju apmierinātību un lojalitāti.

### **Augstskolām**

Baltijas valstu augstskolām studiju programmās, kas saistītas ar tirdzniecības uzņēmējdarbības vadību, studiju kursu ietvaros par pārdošanas procesiem iekļaut apmācību par CRM/ECR sistēmu un tās darbības principiem kā vienu no primārajiem tirdzniecības uzņēmumu konkurētspējas nodrošināšanas faktoriem.

### **Izmantotās literatūras un avotu saraksts**

1. Andersen, E. W., Sullivan, M. W. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12(2), p.127.
2. Anderson, J. L., Jolly, L. D., Fairhurst, A. E. (2007). Customer relationship management in retailing: a content analysis of retail trade journals. *Journal of Retailing and Consumers services*, November, 14(6).
3. Arhipova, I., Bāliņa, S. (2006). *Statistika ekonomikā un biznesā*. Datorzinību centrs, Rīga, 98. –233.lpp.
4. Bass, F. M. (1974). The Theory of Stochastic Preference and Brand Switching. *Journal of Marketing Research*, 11(february), pp. 1–20.
5. Best, R. (2005). *Market based management*. 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hall.
6. BMS Soft (b.g.). CRM sistēmas definējums. Iegūts 18/08.2015. no <http://bms-soft.com>
7. Brandt, R. (1988). How Service Marketers Care identify Value – Enhancing Service Elements. *Journal of Services Marketing*, 2(3), pp. 35–41.
8. Butcher, S., Stephan, A. (2002). *Customer Clubs on Loyalty Programms*. Abingdon, Oxsn, GBR: Gower Publishing Limited.
9. Butsonera, A., Martini, P., Zavattini, G., Santona, A. (2014). Psychometric properties of an Italian version of the experiences in chose relationships – revised (ECR-R) scale. *Psychological Reports*, ISSN:0033-2941, Jun, vol. 114 issue 3, pp. 785–81.
10. Cadotte, E., Turgeon, N. (1988). Dissatisfiers and Satisfiers: Sugestions from Customer Complaints and Compliments. *Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 1., pp. 74–79.
11. Cano, M., Drummond, S., Miller, C., Barclay, S. (2001). Learning From others: Benchmarking in diverse tourism enterprises. *Total quality Management*, vol.12 (7,8), p. 976.
12. Corkell, G. Mc. (1997). *Direct and Database marketing*. Kogan Page, London, 1997.
13. Curry, J. (2000). *The customer marketing Method: How to implement and Profit from Customer Relationship Mangement*. New York.
14. De Pelsmacker, P., Genens, M., Van den Bergh, J. (2007). *Marketing Communication*, 3<sup>rd</sup> ed., Prentice Hall, pp. 397–407, ISBN: 9780273721383.
15. Dyer, J. H., Harbir, S. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of interorganizational Competitive Advantage. *Academy of management Review*, 23 (4), pp. 660–679.
16. Doyle, P., Stern, P. (2006). *Marketing managementand strategy*, 4<sup>th</sup> ed.,Prentice Hall, pp. 401–432.

17. ECR Europe (b.g.). Iegūts 05.07.2016. no <http://www.ecrnet.org/01-about/01-about1-2.html>.
18. Engel, J., Blackwell, R., Miniard, P. (1993). Consumer Behavior. 7<sup>th</sup> ed. Fort Worth: Dryden Press, p. 832.
19. Estonian Traders Association, b.g., iegūts 28.12.2015. no <http://www.kaupmeesteliit.ee/>
20. Evans, M. (2012). Consumer Behavior. Hoboken, NJ, Willy.
21. Finkelmann, D., Goland, A. (1990). Information Strategy. The Executives Journal, vol. 6(4), pp. 5–10.
22. Gardozo, R. (1965). An experimental study of consumer effect, expectation and satisfaction. Journal of Marketing Research, 2(8), pp. 244–249.
23. Giese, J. L., Cote, I. (2000). Defining Consumer Satisfaction. Academy of Marketing Science Review, vol. 1, p. 15.
24. Griffin, G. (2002). Customer Loyalty. How to Earn it How To Keep it.
25. Harker, M. J. (1999). Relationship Marketing defined. MCB University Press, Bradford, pp. 13–20.
26. Harvey, L. (b.g.). How to provide customer intelligence. Iegūts 03/08.2015. no <http://paperzz.com>
27. Hermann, A., Huber, F. (1997). Kundenloyalität des Erfolgsdeterminante im Marketing. Journal für Betriebswirtschaft, 47, 1, s. 4–25.
28. Homburg, C., Rudolph, B. (2001). Customer Satisfaction in Industrial Market: Dimensional and Multi Role Issues. Journal of Business Research, 52(1), pp. 15–33.
29. Howard, J., Sheth, J. (1969). The theory of buyer behavior. New York, John Wiley and Sons.
30. Hunt, H. K. (1977). CSID: Overview and Future Research Direction- Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction. Cambridge, MA, Marketing Science institute, p. 459.
31. Jones, T., Sasser, W. (1995). Why Satisfied Customer Defect. Harvard Business Review, vol. 73(6), pp. 88–99.
32. Jones, T., Taye, S.F. (2007). The conceptual domain of service loyalty: How many dimensions? Journal of Services Marketing, 21 (1), pp. 36–51.
33. Karjalainen, H., Jayawardhena, C., Leppaniemi, M., Piipponen, M. (2012). How value and trust influence loyalty in wireless telecommunications industry. Telecommunications Policy, pp. 636–649.
34. Kim, J. W., Chi, J., Qualls, W., Park, J. (2004). The impact of CRM on firm and relationship performance in distribution networks. Communication of the Association for Information Systems.

35. Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. (2011). Principles of Marketing. 5<sup>th</sup> European Edition, Prentice Hall.
36. Kotler, P., Keller, K. L. (2006). Marketing management. 12<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, pp. 196–197.
37. Krauss, M. (2002). At many firms, technology obscures CRM. Marketing News, 2002, 18 March.
38. Kristapsone, S. (2014). Zinātniskā pētniecība studiju procesā. SIA „Biznesa augstskola Turība”, Rīga, 350 lpp.
39. Kristapsone, S., Kamerāde, D.u.c. (2011). *Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metode*. RaKa, Rīga, 284 lpp.
40. Krūmiņa, A. (2007). Mazumtirdzniecības uzņēmumi kā loģistikas ķēžu dalībnieki, 718. sējums, Ekonomika, VI.
41. Kumar, S., Thondikulam, G. (2005). *Knowledge management in a collaborative business network*. Information Knowledge Systems Management, 5, pp. 171-187.
42. La Tour, S. A., Peat, N. C. (1979). Conceptual and Methodological issues in Consumer Satisfaction Research. *Advances in Consumer Research*, The Association for Consumer Research, pp. 431–437.
43. Latvijas tirgotāju asociācija, b.g. Iegūts 28.12.2015. no <http://test.lta.lv/par-mums/>
44. Lewis, B. (1995). Measuring Consumer Expectation and Satisfaction. *Customer Satisfaction research*, Amsterdam, pp. 57–76.
45. Lietuvos prekybos įmonių asociacija, b.g. Iegūts 28.12.2015. no <http://www.lpia.lt/apie-asociacija/>
46. Matzler, K., Pechlaner, H. (2001). Management von Kundenzufriedenheit: 10 Trugschlüsse. Vom Alten zum neuen Tourismus, Beiträge aus Forschung und Praxis, Innsbruck, Studien Verlag, s.35.
47. Mazumtirdzniecības apgrozījums 2005.–2014.g. Baltijas valstīs (milj. EUR, salīdzināmās cenās). Iegūts 21.08.2016. no <http://www.csb.gov.lv/node/37239>.  
TARGET=\_blank>Metadati</A>; [http://osp.stat.gov.lt/en/home?\\_3\\_formDate;](http://osp.stat.gov.lt/en/home?_3_formDate;)  
<http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/Saveshow.asp> datiem.
48. Mueller, W., Riesenbeck, H.J. (1991). Wie aus zerbrienen Kunden auch anhängliche Kunden Werden. *Harvard Manager*, 3(13), s. 69.
49. Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(november), pp. 460–469.
50. Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. New York, pp.152–155.
51. Oliver, R.L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Setting. *Journal of Retailing*, 57 (Fall), p. 27.

52. Oliver, R. (1994). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, pp. 33–44.
53. Oliver, R. L., Linda, G. (1981). Effect of Satisfaction and its Antecedents on Consumer Reference and Invention. *Advances in Consumer research*, Mi, Association for Consumer research, pp. 88–93.
54. O`Reilijs, D., Gibass, D. (2000). Darījumu attiecības ar pircējiem. Tulkojums no angļu valodas. Rīga, Biznesa augstskola Turība.
55. Praude, V. (2011). Mārketingš. 1. grāmata. Rīga, Burtene, 219.–233.lpp.
56. Praude, V., Šalkovska, J. (2015b). Integrētā mārketinga komunikācija. 2. grāmata. Rīga, Burtene.
57. Reisheld, F. (2003). The One Number You Need to grow. *Horvard Business Review*, decembris.
58. Salmon, K. (1993). Efficient Consumer Response- Enhancing Consumer Value in the Gnocery industry. Washington DC, Food Marketing Institute.
59. Sauka, A. (2015). Ar represīvām metodēm vien nepietiks. *Dienas bizness*, 7. oktobris.
60. Seifert, D. (2001). Efficient Consumer Response. Hampp, Mering.
61. Smith, P. R., Zook, Z. (2011). *Marketing Communication*. 5<sup>th</sup> ed. Kogan Page, PA, pp. 61–86.
62. Stabulniece, L. (2004). Mazumtirdzniecības attīstības tendences Latvijā. *Latvijas universitātes raksti*, 674. sējums, Vadības zinātne, 375.–386. lpp.
63. Swan, J., Combs, L. (1976). Product Performance and Customer Satisfaction: A New Conception. *Journal of Marketing*, 40(2), pp. 25–33.
64. Swan, J. E., Oliver, R. L. (1985). Automobile Buyer Satisfaction with Salesperson related to Equity and Disconfirmation. *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining, Behavior*, Bloomington in Indiana University.
65. Swan, J. E., Trawick, I. F. (1981). Disconfirmation of Expectations and Satisfaction with a Retail Service. *Journal of Retailing*, pp. 49–67.
66. Swift, R. S. (2000). *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Tehnologies*. Dallas.
67. Tapp, A. (2001). *Principles of Direct and Database Marketing*. 2<sup>nd</sup> ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
68. Teece, D. J., Gary, P., Amy, S. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–533.
69. Toedt, M. (2015). The contribution of customer relationship management to sales performance in the hotel business. Summary of Doctoral Thesis, University of Latvia, Rīga.
70. Tucker, W. T. (1964). The Development of Brand Loyalty. *Journal of marketing Research*, 1 (august), pp. 32–35.

71. Westbrook, R., Reily, M. (1983). Value – Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction. *Advances in Consumer Research*, Provo, pp. 256–261.
72. Бузукова, Е. А. (2012). Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице. СПб., Питер, 422 с.
73. Черкашин, П. (2014). Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (СРМ). М., Интернет- университет информационны технологий, 223–252 с.