

## STRATEGY FOR DEVELOPMENT FOR TRADING COMPANIES IN LATVIA TIRDZniecības uzņēmumu attīstības stratēģija Latvijā

Ž. Romaņenko, A. Magidenko

*Atslēgas vārdi: mazumtirdzniecība, uzņēmuma attīstības stratēģija, uzņēmuma darbības organizācijas optimizācija, konkurentu novērtēšana, sadarbības partneru novērtēšana, cenu veidošanas politika, produktu portfeļa novērtēšana*

Mūsdienu ekonomiskajā situācijā, kad mazumtirdzniecības apgrozījums un iedzīvotāju pirktspēja samazinās, ikvienam tirdzniecības uzņēmumam ir jāspēj noturēties tirgū. Uzņēmums var izcelties ar elastību un teicamu pielāgošanos ekonomiskajiem apstākļiem valstī un situācijai nozarē. Lai uzvarētu konkurences cīņā, uzņēmumiem nepārtraukti ir jāattīstās. Uzņēmuma veiksmē un darbības efektivitāte ir ļoti atkarīga no uzņēmuma darbības organizācijas.

Tirdzniecības uzņēmumu attīstības veicināšanai ir svarīgi noteikt mērķtirgu, pastāvīgi analizēt, novērtēt konkurentus, preču piegādātājus, analizēt, mainīt vai atjaunot sortimentu, sekot līdzi vidē un nozarē notiekošajām izmaiņām utt. Uzņēmumam jāzina savas stiprās puses, jāspēj noteikt un apzināties vājās puses, noteikt šķēršļus, kas kavē uzņēmuma attīstību, un savlaicīgi meklēt problēmu risinājumus. Ja uzņēmējs spēj efektīvi organizēt uzņēmuma darbību, veicot nozares un vides izpēti, uzņēmumam būs nodrošināta ilgstoša dzīvotspēja.

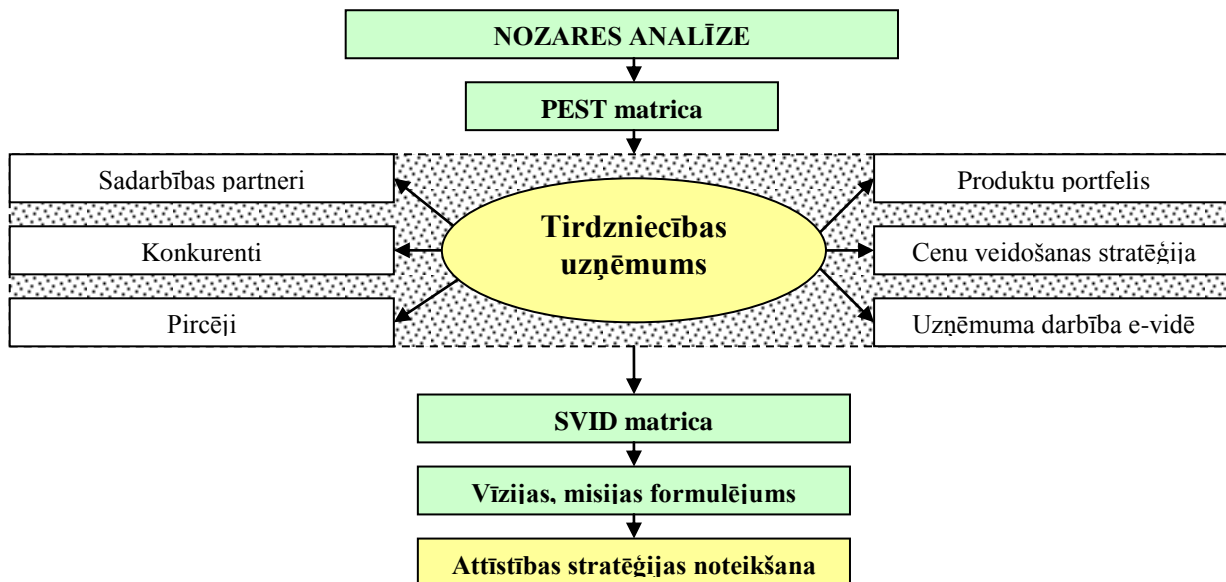
Zinātniskā raksta pētījuma objekts ir nevis visi tirdzniecības uzņēmumi Latvijā, bet ļoti šauras un specifiskas nozares uzņēmumi - suņu apģērbu un aksesuāru mazumtirdzniecības uzņēmumi.

Runājot par perspektīvām suņu apģērbu un aksesuāru mazumtirdzniecības nozarē pasaules mērogā, var secināt, ka pieprasījums pēc šīm precēm palielinās, jo mājdzīvnieku skaits un to īpašnieku izmaksas mājdzīvnieku kopšanai un uzturēšanai pieaug, tāpēc šīs nozares uzņēmumiem tas ir labs stimuls ražot preces, papildināt preču sortimentu, paplašināt pakalpojumu klāstu. Latvijas mērogā ir vērojamas negatīvās šīs nozares attīstības tendences. 2009.gadā suņu apģērbu un aksesuāru mazumtirdzniecības nozarē bija vērojams straujš un liels apgrozījuma kritums, t.i., neto apgrozījums samazinājās 2,53 reizes jeb par 17 461 latu.

Specializēto suņu apģērbu un aksesuāru mazumtirdzniecības uzņēmumu attīstību apdraud Latvijas sliktā ekonomiskā situācija, iedzīvotāju emigrācija un zemā pirktspēja. Uzņēmumiem, lai izdzīvotu mūsdienu ekonomiskajā situācijā, ir nopietni jāpārdomā sava darbības stratēģija un jāizstrādā tāds attīstības modelis, kas balstīts ne tikai uz finanšu rādītāju novērtēšanu un analīzi, bet arī uz tiem uzņēmuma darbības pamatprocesiem, kuri ietekmē uzņēmuma darbības organizācijas kvalitāti, piemēram, sadales kanālu izvēles process un esošo kanālu izvērtēšana, produktu portfeļa veidošanās process, konkurentu darbības novērtēšana utt.

## Tirdzniecības uzņēmumu attīstības stratēģijas noteikšanas w2modelis

Tirdzniecības uzņēmumu attīstības modelis satur svarīgākos aspektus, kas ietekmē tirdzniecības attīstību (sk. 1.1.att.).



1.1.att. Tirdzniecības uzņēmumu attīstības modelis (autoru izstrāde)

Sadarbības partneru novērtēšana ir svarīgs posms uzņēmuma attīstības stratēģijas noteikšanai, esošo partneru novērtēšanai un atlasei, efektīvu sadales kanālu izveidošanai un plānošanai, jo daži sadarbības partneri var kavēt uzņēmuma attīstību, piedāvājot neizdevīgus sadarbības nosacījumus (piemēram, lielu minimālu pasūtījuma apjomu), ilgstoši apstrādājot pasūtījumus, aizkavējot komunikāciju (piemēram, neatbildot uz e-vēstulēm un zvaniem) utt. No tādiem partneriem uzņēmumam jāatsakās, jāmeklē ceļi partnerības attiecību uzlabošanai vai jāmeklē jauni sadarbības partneri, kas atbilst uzņēmuma izvirzītajiem kritērijiem.

Konkurentu analīze un darbības novērošana un novērtēšana var būt ļoti spēcīgs stimuls uzņēmuma attīstības plānošanai. Nosakot konkurentu darbības trūkumus un priekšrocības, var izvēlēties labākus risinājumus uzņēmuma darbības pilnveidošanai. Suņu apģērbu un aksesuāru mazumtirdzniecības nozare Latvijā ir ļoti šaura, tāpēc nav grūti izpētīt un izvērtēt konkurentus un viņu darbību tirgū, tāpēc šo posmu jāuzskata par obligātu faktoru, kas ietekmē uzņēmuma darbības organizācijas plānošanu.

Produktu portfelis ir viens no primārajiem elementiem, kas ietekmē tirdzniecības uzņēmuma attīstību, jo tirdzniecības pamatā ir prece, kura tiek piedāvāta potenciālajam pircējam. Specializēto suņu apģērbu un aksesuāru mazumtirdzniecībā precēm jābūt kvalitatīvām, atbilstošām noteiktām modes un stila tendencēm, kuras ir visā suņu modes pasaulē pazīstamiem un uzticamiem zīmoliem. Produktu portfeļa analīze jāveic pastāvīgi, lai novērtētu pieprasījuma esamību vai neesamību pēc noteiktiem preču veidiem un zīmoliem un tādējādi korigētu produktu portfeli.

Cenu veidošanas process ir nozīmīgs posms uzņēmuma darbībā. Specializēto suņu apģērbu un aksesuāru veikalos pārdod prestiža preces, tāpēc to cenas ir augstas. Augstas cenas ir preču kvalitātes, roku darba, unikāla dizaina dēļ, un pircējam ar to ir jāreķinās.

Visi specializēto suņu apģērbu un aksesuāru mazumtirdzniecības uzņēmumi pārdod preces ar interneta starpniecību. Interneta popularitāte iedzīvotāju vidū palielinās, kā arī pieaug interneta un interneta veikalu popularitāte, tāpēc šo uzņēmumu darbības efektivitātes novērtēšana elektroniskajā vidē ir ļoti svarīgs posms uzņēmuma darbības novērtēšanai un trūkumu noteikšanai, kas ļaus atrast iespējamus risinājumus un virzienus uzņēmuma sekmīgai attīstībai.

Balstoties uz visu iepriekšminēto informāciju, kā arī SVID analīzi, uzņēmuma vīzijas, misijas formulējumu, vērtību noteikšanu, uzņēmums var izvēlēties pareizu attīstības stratēģiju, kas ļaus izdzīvot krīzes situācijā un nodrošināt specializēto suņu apģērbu un aksesuāru mazumtirdzniecības uzņēmumam stabilu pozīciju tirgū.

### **Sadarbības partneru novērtēšanas modelis**

Pastāv vairāki būtiski kritēriji, kuri ietekmē specializēto suņu apģērbu un aksesuāru mazumtirgotāju sadarbības partneru (piegādātāju) izvēli un novērtējumu:

- 1) nozarē preču piegādātājam jābūt suņu apģērbu vai aksesuāru ražotājam vai tā pilnvarotajam pārstāvim noteiktā teritorijā;
- 2) attiecīgajam zīmolam nav ieteicams būt arī konkurentu sortimentā;
- 3) preču iegādes cenu izdevīgums;
- 4) partnera atrašanās vieta ar labi attīstītu infrastruktūru;
- 5) pieņemamas un samērīgas preču piegādes izmaksas;
- 6) samērīgi piegādes nosacījumi un ilgums;
- 7) pasūtīto preču izgatavošanas un pasūtījumu apstrādāšanas ilgums;
- 8) augsta preču kvalitāte;
- 9) zīmols ar teicamu reputāciju pasaules suņu modes tirgū;
- 10) noteiktām modes vai stila tendencēm atbilstošs preces ārējais izskats;
- 11) partnera spēja atbildēt par preces defektiem, tehnisko apkalpošanu;
- 12) partnera spēja sniegt konsultācijas par precēm, to īpašībām, atļaidēm, speciālajiem piedāvājumiem utt.;
- 13) partnera komunikabilitāte un atsaucība.

Katra kritērija svarīguma novērtēšanai ir pielietojama kritēriju pāru salīdzinājuma metode, kas pēc savas būtības ir pielietojama kā ekspertu metode. Tiek izveidota matrica, kurā horizontāli un vertikāli ir izvietoti sadarbības partneru novērtēšanas kritēriji. Katrs kritērijs tiek secīgi salīdzināts ar pārējiem. Atbilstošā rūtiņā horizontālā rindā atzīmē tā kritērija kārtas numuru, kurš ir svarīgāks par otru. Rindas galā parāda dotā kritērija priekšrocību skaitu. Summējot šo vertikālo aili, jāaprēķina kopējo priekšrocību skaitu pa visiem kritērijiem. Šo summu pieņem kā 1.

Katra kritērija priekšrocību skaita īpatsvars parāda dotā kritērija ietekmes relatīvo svarīgumu diapazonā no 0 līdz 1. Citiem vārdiem sakot, ir novērtēts katra kritērija svarīgums esošo sadarbības partneru novērtēšanai vai jaunu partneru atlasei.

Pēc katra kritērija svarīguma īpatsvara aprēķināšanas sastāda vēl vienu matricu, kur horizontāli izvieto sadarbības partnerus, bet vertikāli to vērtēšanas kritērijus, norādot aprēķinātos svarīguma

koeficientus. Katru sadarbības partneri novērtē atsevišķi pēc katra kritērija, izmantojot 5 baļļu sistēmu, kur:

„0” – partnera pilnīga neatbilstība nosacījumam (kritērijam);

„5” – partnera pilnīga atbilstība nosacījumam.

Līdz ar to tiek piedāvāts šāds sadarbības partneru novērtēšanas un atlasēšanas modelis:

$$SPNM = f\left[\frac{K_1\alpha_1}{K_{1b}} + \frac{K_2\alpha_2}{K_{2b}} + \dots + \frac{K_n\alpha_n}{K_{nb}}\right] \rightarrow \max, \quad (1.1)$$

kur SPNM – sadarbības partnera novērtēšanas modelis;

$K_i \div K_n$  – novērtēšanas kritēriji;

$K_{ib} \div K_{nb}$  – novērtēšanas kritērija lielumi, kas pieņemti par salīdzinājuma bāzi;

$\alpha_i \div \alpha_n$  – kritērija svarīgums, kas aprēķināts pēc iepriekšminētās metodikas.

Uzņēmums „Birma” sadarbības partneru novērtēšanas modeļa aprobācijai sastādīta kritēriju matrica un, izmantojot ekspertu metodi, veikta kritēriju pāru salīdzināšana, izmantojot suņu apģērbu un aksesuāru mazumtirdzniecības nozarē reāli strādājošu uzņēmumu (sk.1.1.tab.).

1.1.tabula

Uzņēmuma „Birma” sadarbības partneru novērtēšanas kritēriju salīdzinājumu matrica

Novērtējuma kritēriji	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K11	K12	Faktora priekšrocību skaits	Svarīguma koeficients
1.Partneris = ražotājs (K1)	-	K1	K1	K4	K1	K6	K1	K8	K1	K1	K1	K1	K1	9	0,123
2. IK „Birma” partneris = konkurentu partneris (K2)	K1	-	K2	K2	K2	K6	K2	K8	K2	K2	K2	K2	K2	8	0,110
3. Partnera atrašanas vieta (K3)	K1	K3	-	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K11	K12	1	0,014
4. Vairumtirdzniecības ce-nas (K4)	K4	K2	K4	-	K4	K6	K4	K8	K4	K4	K4	K4	K4	8	0,110
5. Preču transportēšanas izmaksas (K5)	K1	K5	K5	K4	-	K6	K5	K8	K9	K10	K5	K5	K5	5	0,068
6. Preču kvalitāte (K6)	K6	K6	K6	K6	K6	-	K6	K6	K6	K6	K6	K6	K6	11	0,151
7. Zīmola reputācija (K7)	K1	K7	K7	K4	K5	K6	-	K8	K9	K10	K7	K7	K7	4	0,055
8. Preces ārējais izskats, pievilcīgums, atbilstība modei (K8)	K8	K8	K8	K8	K8	K6	K8	-	K8	K8	K8	K8	K8	10	0,137
9. Spēja veikt tehnisko apkalpošanu un remontu (K9)	K1	K2	K9	K4	K9	K6	K9	K8	-	K9	K9	K9	K9	6	0,082
10. Konsultāciju veikšana, atsaucība (K10)	K1	K10	K10	K4	K10	K6	K10	K8	K9	-	K10	K11	K12	4	0,055
12. Pasūtījumu apstrādes ilgums (K11)	K1	K10	K11	K4	K5	K6	K11	K8	K9	K11	K12	-	K11	4	0,055
13. Piegādes ilgums (K12)	K1	K11	K12	K4	K5	K6	K12	K8	K8	K12	K13	K11	-	3	0,041
<b>Kopā:</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>73</b>	<b>1,000</b>

Tabulas rezultāti parāda, ka uzņēmumam „Birma” ir svarīgi, lai:

- 1) sadarbības partneris (preču piegādātājs) būtu suņu apģērbu un aksesuāru ražotājs;
- 2) uzņēmuma ”Birma” partneris (preču piegādātājs) nebūtu konkurentu partneris, izņemot gadījumus, kad preces ir pieprasītas Latvijas iedzīvotāju vidū;

- 3) partneris piedāvātu izdevīgas cenas;
- 4) preču kvalitāte būtu ļoti augsta;
- 5) preces būtu skaistas, modernas, atbilstu modes un stila tendencēm.

Veicot sadarbības partneru atlasīšanu nozarē, ir jāpievērš uzmanība tam, kāds ir partnera statuss – ražotājs, importētājs, vairumtirgotājs, mazumtirgotājs u.c. Specializēto suņu apģērbu un aksesuāru jomā ir jāizvairās no starpniekiem piegādes ķēdē, veidojot pēc iespējas īsākus sadales kanālus.

1.2. tabulā ir iekļauta uzņēmuma „Birma” sadarbības partneru novērtēšana piecu baļļu sistēmā pēc iepriekš izvēlētiem kritērijiem.

1.2.tabula

Uzņēmuma „Birma” sadarbības partneru novērtēšana

Novērtējuma kritēriji	Svarīguma koeficients	Uzņēmums "A"	Uzņēmums "B"	Uzņēmums "C"	Uzņēmums "D"	Uzņēmums "E"	Uzņēmums "F"	Uzņēmums "G"	Ideāls sadarbības partneris
		Sadarbības partneru novērtējums (no 0 līdz 5 ballēm)							
1.Preču piegādātājs = ražotājs	0,123	5	5	5	5	5	0	5	5
2. IK „Birma” piegādātājs = konkurentu partneris	0,110	5	5	5	0	5	5	0	4
3. Partnera atrašanās vieta	0,014	4	3	4	3	3	4	3	1
4. Vairumtirdzniecības cenas	0,110	5	5	5	5	5	2	2	4
5. Preču transportēšanas izmaksas	0,068	4	2	1	2	2	4	2	3
6. Preču kvalitāte	0,151	5	5	5	5	5	5	4	5
7. Zīmola reputācija	0,055	5	5	5	5	5	5	5	2
8. Preces ārējais izskats, pievilcīgums	0,137	5	5	5	5	5	5	4	5
9. Spēja veikt tehnisko apkalpošanu un remontu	0,082	4	2	4	2	2	0	2	3
10. Konsultāciju veikšana, atsaucība	0,055	5	3	3	5	5	5	4	2
11. Pasūtījumu apstrādes ilgums	0,055	5	4	5	5	5	5	4	2
12. Piegādes ilgums	0,041	4	3	2	3	1	4	3	2

Lai varētu aprēķināt galīgo rādītāju sadarbības partneru novērtēšanai, ir jāizvēlas bāzes uzņēmums (piemēram, visatbilstošākais nosacījumiem vai uzņēmumam vissvarīgākais sadarbības partneris). Tā kā pašreizējie uzņēmuma „Birma” sadarbības partneri ir vienādi nozīmīgi uzņēmumam, tad to salīdzināšanai par bāzi kalpos „iedomāts” uzņēmums (ideāls sadarbības partneris), kurš iepriekš tika novērtēts pēc tādiem pašiem kritērijiem. Sadarbības partneri un bāzes uzņēmums tiek novērtēti 5 baļļu sistēmā. Balles nosaka atkarībā no tā, cik lielā mērā uzņēmums „Birma” uzskata partnera darbības politiku un preču īpašības par pieņemamām un svarīgām (piemēram, viena sadarbības partnera novērtēšanā ir svarīgs tā zīmols, cita novērtēšanā – preču kvalitāte), bet bāzes uzņēmumam balles nosaka atkarībā no vispārīgās kritēriju nozīmes un svarīguma nozarē.

## Uzņēmuma „Birma” sadarbības partneru novērtējuma rezultāti

Kritēriji	Salīdzinājums						
	Uzņēmums "A"	Uzņēmums "B"	Uzņēmums "C"	Uzņēmums "D"	Uzņēmums "E"	Uzņēmums "F"	Uzņēmums "G"
K1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00
K2	1,25	1,25	1,25	0,00	1,25	1,25	0,00
K3	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00
K4	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	0,50	0,50
K5	1,33	0,67	0,33	0,67	0,67	1,33	0,67
K6	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,80
K7	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
K8	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,80
K9	1,33	0,67	1,33	0,67	0,67	0,00	0,67
K10	2,50	1,50	1,50	2,50	2,50	2,50	2,00
K11	2,50	2,00	2,50	2,50	2,50	2,50	2,00
K12	2,00	1,50	1,00	1,50	0,50	2,00	1,50
$\Sigma k_i \alpha_i$	1,43	1,22	1,27	1,16	1,26	1,12	0,97

1.2.tabulā ir norādīts nevis faktiskais katra kritērija priekšrocību skaits, bet tas novērtēts pēc sekojošas skalas: priekšrocību skaits no 0 līdz 2 – 1 balle, no 3 līdz 4 – 2 balles, no 5 līdz 6 – 3 balles, no 7 līdz 8 – 4 balles, no 9 līdz 11 – 5 balles.

1.3. tabulā ir attēloti aprēķinu rezultāti, kas iegūti, izmantojot sadarbības partneru novērtēšanas modeli (sk.1.3.tab.).

Galīgā novērtējuma rezultātu katram sadarbības partnerim aprēķina līdzīgi pēc formulas (1.1). Piemēram, sadarbības partnerim „A” to aprēķina sekojoši:

$$\Sigma k_i \alpha_i = (5/5) \times 0,115 + (5/5) \times 0,115 + (4/5) \times 0 + (5/1) \times 0,115 + (4/2) \times 0,064 + (5/5) \times 0,115 + (5/1) \times 0,026 + (5/5) \times 0,141 + (4/3) \times 0,090 + (5/2) \times 0,051 + (5/2) \times 0,064 + (4/2) \times 0,051 = \mathbf{1,43}.$$

Novērtējot uzņēmuma „Birma” sadarbības partnerus, var secināt, ka:

- 1) lai gan katram partnerim ir savas priekšrocības un trūkumi, tomēr visi esošie uzņēmuma „Birma” sadarbības partneri to apmierina;
- 2) uzņēmumam „Birma” rūpīgi jānovērtē jauni sadarbības partneri pēc noteiktiem atlases kritērijiem;
- 3) jaunu sadarbības partneru vidū jāizvēlas tikai suņu apģērbi un aksesuāru ražotāji, kuri nav pārstāvēti Latvijas tirgū, lai veidotu stabilas sadarbības attiecības un kļūtu par oficiāliem šo preču pārstāvjiem Latvijā;
- 4) uzņēmumam „Birma” jācenšas izmantot pēc iespējas īsāku vertikālā sadales kanāla sistēmu piegādes ķēdes posmā no ražotāja līdz uzņēmumam „Birma”, jo tas ļauj iepirkt preces par zemākām cenām un izvairīties no liekiem starpniekiem.

## Konkurentu novērtēšanas modelis

Jebkuras nozares konkurentu novērtēšana jāsāk ar konkurentu darbības novērošanu un izpēti. Veicot konkurentu priekšrocību un trūkumu konstatēšanu, tos var novērtēt pēc kritērijiem, kurus kā sadarbības partneru novērtēšanas modelī jāsāk ar katra kritērija svarīguma koeficienta noteikšanu ar ekspertu metodi.

Specializēto suņu apģērbu un aksesuāru mazumtirdzniecībā konkurentu novērtēšanas kritēriji ir sekojoši:

- 1) preču kvalitāte;
- 2) klientu apkalpošanas kvalitāte;
- 3) sortiments;
- 4) reālā veikala esamība;
- 5) interneta veikala esamība;
- 6) konkurentu aktivitāte produkcijas realizācijas pasākumos (reklāmā, piedalīšanās specializētajās izstādēs);
- 7) konkurentu aktivitāte mājdzīvnieku pasākumu sponsorēšanā, organizēšanā un atbalstīšanā.

Pēc katra kritērija svarīguma aprēķināšanas ir jāsastāda tabula, kur jāieraksta konkurentu un apskatāmā uzņēmuma novērtēšanas rezultāti pēc attiecīgajiem kritērijiem. Novērtēšanā jāizmanto kvalitatīvie kritēriji, kuri nav izteikti latos, gabalos vai citādās mērvienībās, tāpēc kritēriji jāvērtē 5 baļļu sistēmā.

Katra balle no 0 līdz 5 nozīmē sekojošo:

- „0” – uzņēmums neatbilst kritērijam vai tā darbība ir pasīva;
- „1” – ļoti zema uzņēmuma aktivitāte dotā kritērija izpildē vai ļoti zems noteikā kritērija novērtējums;
- „2” – zema uzņēmuma aktivitāte dotā kritērija izpildē vai slikts noteiktā kritērija novērtējums;
- „3” – vidēji aktīva uzņēmuma darbība dotā kritērija izpildē;
- „4” – aktīva uzņēmuma aktivitāte dotā kritērija izpildē;
- „5” – uzņēmums pilnībā atbilst kritērijam vai uzņēmuma rīcība dotā kritērija izpildē ir ļoti aktīva.

Līdz ar to tiek piedāvāts šāds konkurentu novērtēšanas modelis:

$$KNM = f\left[\frac{F_1\alpha_1}{F_{1b}} + \frac{F_2\alpha_2}{F_{1b}} + \dots + \frac{F_n\alpha_n}{F_{nb}}\right] \rightarrow \max, \quad (1.5)$$

kur KNM – konkurentu novērtēšanas modelis;

$F_1 \div F_n$  – konkurentu novērtēšanas kritēriji;

$F_{1b} \div F_{nb}$  – novērtēšanas kritēriju lielumi, kas pieņemti par salīdzinājuma bāzi;

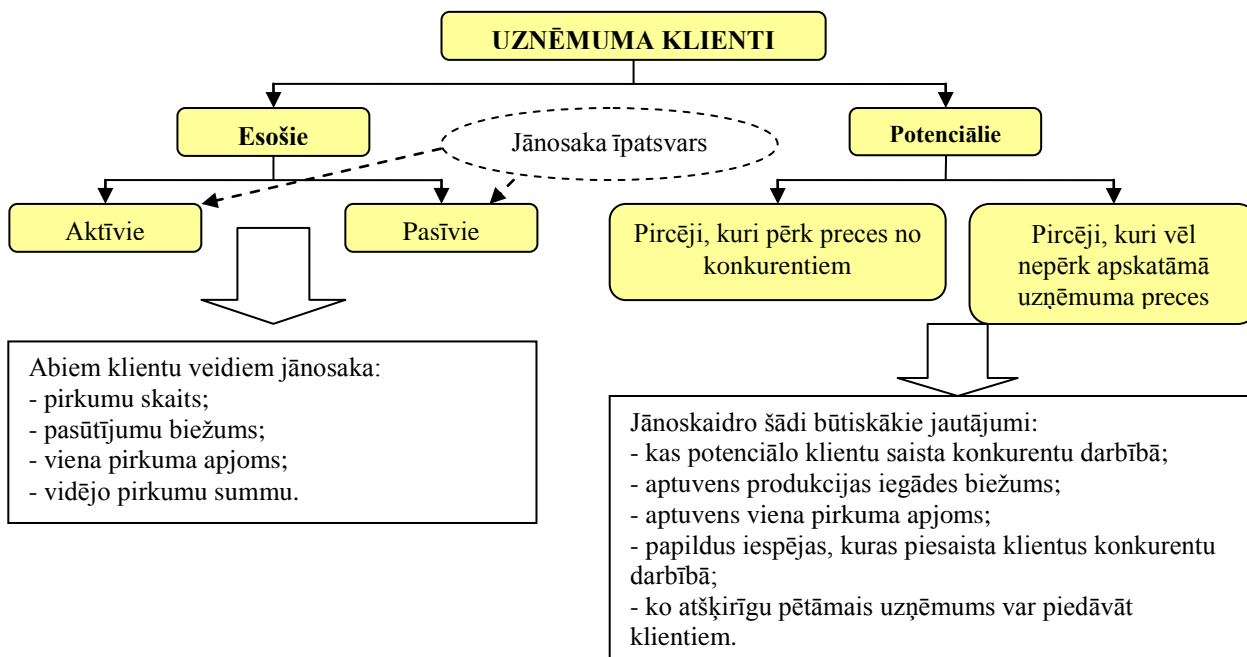
$\alpha_i \div \alpha_n$  – kritērija svarīgums, kas aprēķināts pēc iepriekšminētās metodikas.

## Pircēju segmentēšana un mērķtirgus noteikšana

Uzņēmuma mērķa tirgus aprēķināšanas procesā vislielākā nozīme ir cilvēku skaitam, kuri tur mājdzīvniekus, un cilvēkiem ar ienākumiem lielākiem par 500 latiem mēnesī (bruto), kā arī mājdzīvnieku īpašnieku skaitam.

Specializēto suņu apģērbu un aksesuāru mērķa tirgus Latvijā ir 25 129 cilvēki. Reāli specializēto suņu apģērbu un aksesuāru tirgus apjoms ir lielāks, jo ikvienam nozarē strādājošam uzņēmumam ir klienti ne tikai Latvijā, bet arī ārzemēs.

Pilnīgākai klientu analīzes veikšanai ir detalizētāk jāizpēta izvēlētajā uzņēmumā esošie un potenciālie klienti, viņu rīcība, rīcības motīvi, ņemot vērā autores izstrādāto shēmu, kas parādīta 1.2.attēlā.



1.2.att. Uzņēmuma klientu un viņu rīcības analīze (autoru izstrāde)

Klientu rīcības analīzei ir svarīgi aprēķināt vidējo pirkuma summu, pasūtījumu biežumu.

Vidējo pirkuma summu (S) var noteikt kā attiecību starp apmaksāto pasūtījumu summu un to daudzumu, izmantojot formulu (1.3):

$$S = \frac{N}{Q}, \quad (1.3)$$

kur N – pārdošanas apjoms (Ls),

Q – pārdošanas daudzums (gab.).

Pasūtījumu biežumu (OF) var aprēķināt kā veikto pasūtījumu daudzuma attiecību pret klientu skaitu noteiktā periodā, ko aprēķina pēc formulas (1.4).

$$OF = \frac{O}{CQ}, \quad (1.4)$$

kur O – pasūtījumu skaits,

CQ – klientu skaits.

## Produktu portfeļa novērtēšanas modelis

Specializēto suņu apģērbu un aksesuāru veikalu produktu portfelis ir attēlots 1.4.tabulā.

1.4.tabula

Specializēto suņu apģērbu un aksesuāru mazumtirdzniecības uzņēmumu produktu portfelis

SORTIMENTA PLATUMS					
	Profesionālā suņu kosmētika	Apģērbi	Aksesuāri	Mēbeles	Citas preces
SORTIMENTA GARUMS	- šampūni - kondicionieri - lakas - gēli - pūderi - krāsas	- jaciņas - bikses - krekli - kleitas - ziemas jakas - apavi utt.	- kakla siksnas - pavadas - sprādzes - piekariņi - bantītes	- dīvāni - guļvietas - spilveni	- glābšanas vestes - rotaļlietas - bļodas
ZĪMOLI	„XXX”	„XXX”	„XXX”	„XXX”	„XXX”

Ja uzņēmums vēlas izpētīt noteiktu preču zīmolu popularitāti, tad katru produktu veidu kopumu var sadalīt pēc ražotāju zīmoliem. Katra ražotāja preces atšķiras ar unikālu dizainu, ražošanā izmantotajiem materiāliem un tehnoloģiju, cenām utt. Tāpēc portfeļa sadalījums pēc ražotājiem palīdzēs izpētīt, kādas preces (kategorija un veids) un kāda ražotāja preces izvēlas uzņēmuma klienti.

Produktu portfeļa analīzei ir vērts izmantot vienu no vadības grāmatvedības pārskatiem, ko sauc par „Pārdošanas pārskatu”. Tas ir visobjektīvākais produktu portfeļa novērtēšanas modelis, jo tas parāda reālu katra produkcijas veida realizācijas apjomu un daudzumu un citu informāciju, kas interesē uzņēmēju. Pārdošanas pārskatu var sastādīt tabulas veidā brīvā formā, kur vertikāli var izvietot preču veidu nosaukumus, bet horizontāli – pārdoto vienību skaitu, kopējo pārdošanas apjomu un vidējo ienākumu no katras pārdotās preces.

Vidējo ienākumu (V) katram produkcijas veidam var aprēķināt kā attiecību starp noteiktas grupas preču pārdošanas apjomu un grupas preču daudzumu, izmantojot formulu (1.5):

$$V = \frac{A}{q}, \quad (1.5)$$

kur A – noteiktas grupas preču pārdošanas apjoms (Ls),

q – noteiktas preču grupas pārdošanas daudzums (gab.).

## Cenu politikas veidošana tirdzniecības uzņēmumā

1.5. tabulā ir iekļauti iekšējie un ārējie cenu noteikšanas faktori, kas ietekmē tieši specializēto suņu apģērbu un aksesuāru mazumtirgotāju cenu veidošanas procesu.

1.5.tabula

Specializēto suņu apģērbu un aksesuāru mazumtirdzniecības uzņēmumu cenu veidošanu ietekmējošie faktori

Iekšējie faktori	Ārējie faktori
1) pašizmaksa	1) konkurentu cenas
2) preču kvalitāte	2) pieprasījums
3) ražotāja imidžs	3) ekonomiskais dzīves līmenis
4) preču dizains	4) patērētāju pirktspēja
5) produkta sadales kanāli	5) modes tendences
6) pasākumi preču virzīšanai tirgū	6) tirdzniecības starpnieki

Specializēto suņu apģērbu un aksesuāru tirdzniecības uzņēmumi pieder pie oligopolistiskās konkurences tirgus. Šis ir tirgus, kur ir neliels pārdevēju skaits, kuri pārdod līdzīgas vai atšķirīgas preces. Šajā tirgū jauniem konkurentiem ir grūti iekļūt. Ikviens pārdevējs momentāni reaģē uz konkurentu stratēģiju un darbību cenu politikas jomā.

Suņu apģērbu un aksesuāru tirgū cenu aprēķināšanai izmanto cenu noteikšanas metodi pēc izmaksām, kur vispirms aprēķina visas izmaksas, kas saistītas ar preču un pakalpojumu ražošanu un izplatīšanu (preču un izejvielu izmaksas, īre, algas un citas saimnieciskās izmaksas) un pievieno vēlamo peļņu. Precēm, kuras ir konkurentu sortimentā, suņu apģērbu un aksesuāru tirdzniecības uzņēmumi nosaka cenas, izpētot konkurentu cenas, lai pētāmā uzņēmuma cenas nebūtu pārāk augstas vai zemākas par konkurentu cenām, t.i., jānosaka proporcionālas cenas.

Daži suņu apģērbu un aksesuāru ražotāji, kuru preces atšķiras ar ļoti augstu preču kvalitāti un kuru zīmoliem ir nevainojama reputācija tirgū, nosaka rekomendējamās mazumtirdzniecības cenas.

Mārketinga speciālisti izdala vairākas cenu veidošanas stratēģijas, taču specializēto suņu apģērbu un aksesuāru mazumtirdzniecības uzņēmumi izmanto divas cenu veidošanas stratēģijas [1; 2].

1. Prestiža cenu stratēģija, kuras pamatā ir augsta cena, kas parasti liecina par preces augsto kvalitāti. Šajā gadījumā tirgotājam nav jāaizmirst par cenu, kuru tam iesaka ražotājs, jo, nosakot cenu, kas būs daudz augstāka nekā pārējiem tirgotājiem, uzņēmums riskēs pazaudēt klientus.

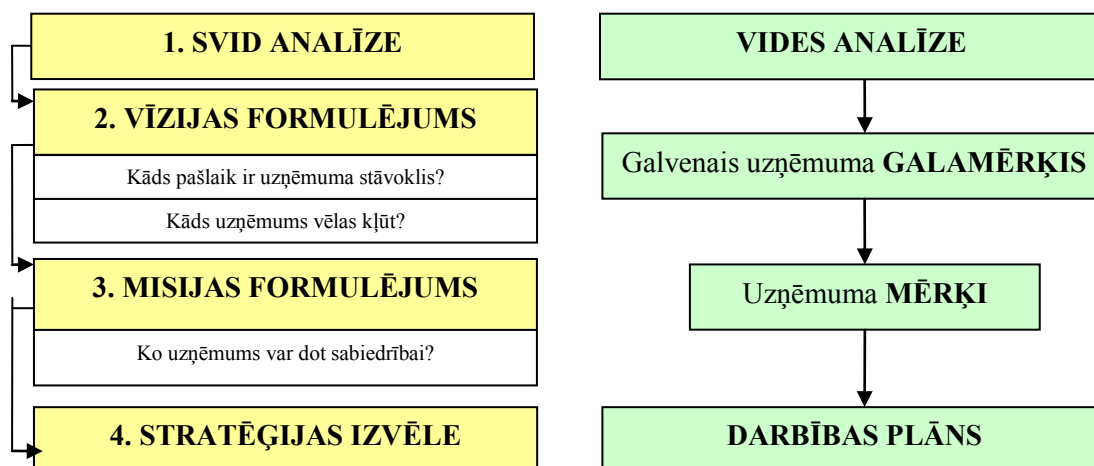
2. Cenu atlaides veidošana, kad cenas tiek samazinātas ar nolūku piesaistīt pircējus. Bieži vien specializēto suņu apģērbu un aksesuāru mazumtirgotāji rīko sezonas atlaides, kas izpaužas kā atlaides piešķiršana precēm, ja tuvojas kādas sezonas beigas vai paliek ārpussezona preču pārpalikumi. Ļoti populāras ir arī cenu atlaides pastāvīgajiem klientiem.

Pielietojot atlaides precēm un aprēķinot cenas, cenai jābūt ne mazākai par līmeni, kas sedz izmaksas, un ne augstākai par līmeni, virs kura vairs nav pieprasījuma pēc piedāvātās preces.

Posmā starp abām galējībām var noteikt dažādas cenas – tās lielā mērā atkarīgas no izvēlētās metodes.

### SVID matricas izmantošana uzņēmuma attīstības stratēģijas noteikšanai

Uzkrājot visus nepieciešamos novērojumus un veicot aprēķinus, specializēto suņu apgērbu un aksesuāru mazumtirdzniecības uzņēmumu attīstības stratēģijas noteikšanai var izmantot stratēģijas izvēles algoritmu, kas iekļauts 1.3.attēlā.



1.3. att. SVID matricas izmantošana uzņēmuma attīstības stratēģijas noteikšanai

Izpētot uzņēmuma darbību un ekonomisko literatūru, autori konstatēja, ka specializēto suņu apgērbu un aksesuāru mazumtirdzniecības uzņēmumi par savas darbības attīstību var izvēlēties vienu no sekojošām attīstības stratēģijām [1 ÷ 5] :

1) *ekstensīvā stratēģija*; 2) *intensīvā stratēģija*; 3) *integrētā stratēģija*; 4) *diversifikācija*.

Ekstensīvā attīstības stratēģija nozīmē, ka uzņēmums neizceļ nekādus konkrētus tirgus segmentus kā mērķa segmentus, bet orientējas uz visu tirgu kopumā. Uzņēmuma darbība visās tirgus jomās ir vienāda, uzņēmums izmanto vienu un to pašu mārketinga kompleksu: preces, cena, reklāma, sadales kanāli un to stimulēšana. Uzņēmums neizmaina iepriekš izvēlētos mērķus. Tādam attīstības virzienam atbilst mārketinga stratēģija – nostiprināties tirgū.

Kad ekstensīvais attīstības ceļš neļauj attīstīties tālāk un kad nepieciešams meklēt jaunu tirgu vai izstrādāt esošo produktu modifikācijas, ir jāizmanto intensīvā stratēģija. Šim attīstības virzienam atbilst tirgus segmentu paplašināšanas stratēģija, kas pieprasa papildus izmaksas jaunu tirgu izpētei, reklāmai, piegādes organizēšanai.

Integrētā attīstība nozīmē paaugstinātu ieņēmumu nodrošināšanu, pamatojoties uz apvienošanu ar citiem uzņēmumiem, lai izmantotu viņu pieredzi un resursus (piemēram, asociācijas, konsorcijs u.c.).

Diversifikācijas stratēģija nozīmē, ka uzņēmums paplašina preču nomenklatūru un iziet ar jaunajām precēm jaunos tirgos.

## LITERATŪRA

1. Helers R. Vadībzinības rokasgrāmata: viss par uzņēmējdarbību un vadību [no angļu valodas tulkojusi Ilze Dukāte]. - Rīga : Zvaigzne ABC, 2004. 256 lpp.
2. Leiks N. Stratēģiskā plānošana. - Rīga: SIA „Multineo”, 2007. 247 lpp.
3. SVID analīze [Elektroniskais resurss] // „Inno Support” Leonardo da Vinci Pilot Project. – Nosaukums no tīmekļa lapas. Pieejas veids: tīmeklis WWW.URL: [http://www.innovation.lv/ino2/publications/leonardo\\_manual/lv/lv/wso/index.cfm@fuseactionlearn1\\_id5324pl\\_id5310.htm](http://www.innovation.lv/ino2/publications/leonardo_manual/lv/lv/wso/index.cfm@fuseactionlearn1_id5324pl_id5310.htm). - Resurss aprakstīts 2009.gada 21.dec.
4. Pet Industry Grows More Than 5% in 2009 and Anticipates Nearly 5% Growth Again This Year [Elektroniskais resurss]. – Tiešsaites pakalpojums. – USA: American Pet Products Association, 2010. – Nosaukums no tīmekļa lapas. Pieejas veids: tīmeklis WWW.URL: <http://media.americanpetproducts.org/press.php?inclu de =141525>.
5. Ерухимович И. Цели предприятия на рынке и политика ценообразования. [Электронный ресурс]. – Онлайн услуга. – Киев : Бесплатная онлайн библиотека, 2009. – Название со страницы сети. Вид подхода: сеть WWW.URL: <http://www.ecolib.com.ua/article.php?book=43 &article=4932>. – Ресурс просмотрен 1 мая 2010 г.

**Zanna Romanenko**, Mg.oec.

IK „Birma” (Luxury Pet Accessories)

Address: 64-34 Meldru Street, Riga, LV-1015, Latvia

Phone: +371 20238238

E-mail: [zanna\\_romanenko@inbox.lv](mailto:zanna_romanenko@inbox.lv)

**Anatoly Magidenko**, Prof., Dr.habil.oec

Riga Technical University

Faculty of Engineering Economics and Management

Address: 1/7 Meza Street, Riga, LV-1048, Latvia

E-mail: [rue@rtu.lv](mailto:rue@rtu.lv)

### **Romaņenko Ž., Magidenko A. Tirdzniecības uzņēmumu attīstības stratēģija latvijā**

*Mūsdienu ekonomiskajā situācijā, kad mazumtirdzniecības apgrozījums un iedzīvotāju pirktspēja Latvijā samazinās, ikvienam tirdzniecības uzņēmumam ir jāspēj noturēties tirgū. Tirdzniecības uzņēmumu attīstības veicināšanai ir svarīgi noteikt mērķtirgu, pastāvīgi analizēt, novērtēt konkurentus un viņu rīcību, preču piegādātājus, analizēt, mainīt vai atjaunot sortimentu, sekot līdzi vidē un nozarē notiekošajām izmaiņām utt. Ja uzņēmējs spēj efektīvi organizēt uzņēmuma darbību, veicot nozares un vides izpēti, uzņēmumam būs nodrošināta uzņēmuma ilgstoša dzīvotspēja. Autoru izstrādātais tirdzniecības uzņēmumu attīstības stratēģijas noteikšanas modelis ļauj ne tikai noteikt uzņēmuma attīstības stratēģiju, bet arī noteikt uzņēmuma vājās un stiprās puses, iespējas un draudus, un novērtēt uzņēmuma organizatorisko procesu efektivitāti. Autori secinājuši, ka attīstības stratēģijas noteikšanas modeļa izmantošanas rezultātā uzņēmums noteikti gūs ekonomisko efektu, ko pierāda modeļa aprobācija suņu apģērbu un aksesuāru mazumtirdzniecības uzņēmumā.*

### **Romanenko Z., Magidenko A. Strategy for development for trading companies in Latvia**

*In modern economic situation when the turnover of retail trading and purchase power of population is decreasing in Latvia, it is necessary for each company to hold out in the market. It is very important to determine target audience, constantly analyse and evaluate competitors and their actions, analyse suppliers, assortment, follow changes in the economy and specific branch to promote the development of trading company. If entrepreneur is able to organize the operation of the company effectively, the company will be ensured with long-term viability. The authors concluded that developed strategy determination model for retail companies helps to determine the best development way for the company as well as its weaknesses, strengths, threats, opportunities and evaluate the effectiveness of trade and*

*work organization in the company. The authors concluded that choosing the development strategy based on developed model, the company in the specific branch will definitely receive economical effect that was proved and demonstrated in the approbation of the model.*

**Романенко Ж., Магиденко А. Стратегия развития торговых предприятий в Латвии**

*В современной экономической ситуации, когда оборот розничной торговли и покупательская способность населения в Латвии снижаются, каждому предприятию необходимо удержаться на рынке. Очень важно определить целевую аудиторию, постоянно анализировать и оценивать конкурентов и их действия, анализировать поставщиков, ассортимент, следить за изменениями в экономике и конкретной отрасли для того, чтобы содействовать развитию торгового предприятия. Если предприниматель в состоянии организовать работу предприятия эффективно, то долгосрочная жизнеспособность ему будет обеспечена. Авторы сделали вывод, что разработанная модель определения стратегии развития розничных предприятий помогает определить лучший путь развития, а также слабые и сильные стороны предприятия, угрозы, его возможности, оценить эффективность торговли и организации труда. Авторы пришли к выводу, что при выборе стратегии развития на основе разработанной модели в конкретной отрасли, предприятие, безусловно, может получить экономический эффект, что было доказано и показано на конкретном примере.*