

jūlijs-augusts, 2013

BIZNESA

psiholoģija

Nr. 36

Sarmīte Andersone-Šveice:

“Biznesā ir tā –
nedrīkst stāvēt
uz vietas. Ja tu
stāvi uz vietas,
tu ej atpakaļ!”

Ls 4,58

ISSN 1691-3183



9 771691 318002 07

SATURS

Redaktores sleja.	2
Vadība. <i>Apavus cilvēkiem vajadzēs vienmēr! Euroskor</i>	4
Merčendaizings. <i>Merčendaizings – ceļojums pēc iespaidiem</i>	12
Merčendaizings. <i>Ko darīt reflekss, jeb merčendaizinga principi tirdzniecības zāles plānošanā</i>	18
Ekspresintervija. <i>Merčendaizings</i>	
Merčendaizings. <i>Merčendaizings, jeb pārdošanas apjomu palielināšana</i>	24
Notikums. <i>Tērauda magnāts Aleksejs Mordašovs: "Galvenais – būt elastīgam"</i>	28
Stils. <i>Ēkas fasāde – pakalpojuma sniedzēja tēls</i>	30
Pieredze. <i>Merčendaizings ir visur, un bez tā nekādi!</i>	34
Organizāciju psiholoģija. <i>Mijiedarbība ar varbūtējo klientu</i>	42
Radošuma psiholoģija. <i>Radošums uzņēmējdarbībā – māksla būt citādiem</i>	46
Darba organizācija. <i>Personāla mainība:</i>	52
<i>kāda nozīme ir darbinieku lojalitātei un apmierinātībai ar darbu</i>	
Grāmatu apskats. <i>Kādi klienti pērk jūsu pakalpojumus – sajūsmināti vai nokaitināti?</i>	58
Biznesa dižgars. <i>Auksta tērauda imidžs. Linns Tompsons un Cold Steel</i>	62
Māksla. <i>No dzejas līdz dramaturģijai</i>	68
Vaļasprieks. <i>Kultūra – kā business, dejošana – kā dzīvesveids</i>	72
Veselība. <i>Zirgi ārstē ar siltumu un biolauku</i>	78
Pavisam nopietni	82

Žurnālu **Biznesa Psiholoģija** var abonēt Latvijas Pastā un mūsu mājaslapā www.biznesapsihologija.lv

Biznesa Psiholoģija

Žurnāla reģ.nr. 000703029

ISSN 1691-3183

Izdevējs: SIA "Business Psychology"

Reģ. Nr. 40103579279

Valdes loceklis: Jānis Tauriņš

janistaurins@businesspsychology.lv

Galvenā redaktore: Elga Zēģele

Literārais redaktors: Ilgvars Zihmanis

Mākslinieks maketētājs: Gatis Poikāns

Foto: Shutterstock

Redakcijas juridiskā adrese:

Graudu iela 13D, Rīga, LV1058

Žurnālā publicētajos rakstos paustie uzskati ne vienmēr atspoguļo redakcijas viedokli.

Redakcija neuzņemas atbildību par reklāmas materiālu saturu un pareizrakstību.

Citēšanas un pārpublicēšanas gadījumā atsauce uz žurnālu "Biznesa Psiholoģija" ir obligāta. Pārpublicēšanai nepieciešama redakcijas rakstiska atļauja.

Ja vēlaties žurnālā ievietot reklāmu, zvaniet: +371 29119520

Ja vēlaties žurnālam piedāvāt rakstus, zvaniet: +371 26474743

Drukāts: tipogrāfijā
"Dardedze hologrāfija"
2013 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfija:

Sarmīte

Andersone-Šveice

Foto: Gatis Poikāns

© 2013 Biznesa Psiholoģija





....un tie
kas prot lasīt notis
var izdziedāt dziesmu.

M. Zālīte

Atgriežoties no ārzemju ceļojuma, man vienmēr jādoma par to, ka Eiropas apģērbu un apavu veikalos Vācijā, Francijā un Itālijā gribas iepirkties. Turienes veikalos ir tik interesantas un iekārojamas preces! Liekas, ka šie veikali tevi iesūc, un tajos nereti esmu zaudējusi pat laika izjūtu. Pat ja neko nepērku, izbaudu veikalu kā izstādi un vietu, kur varu gūt priekšstatu par jaunākajām modes un stila tendencēm. Atļaušos pat teikt, ka šie veikali uzlādē un dod dzīvesprieku. Savukārt šeit Latvijā nereti vienaldzīgi paeju garām skatlogiem un vitrīnām, bet pašu veikalu citkārt izstaigāju dažās minūtēs, pēc kurām pieķeru sevi domājot: „Ai, te nekā interesanta nav!” Vēlētos uzteikt Latvijas pārtikas veikalus, jo tajos situācija ir daudz labāka. Bet tas ir tikai mans viedoklis. Tādēļ šajā žurnāla numurā esam nolēmuši parunāt par tēmu - MERČENDAIZINGS.

Uzņēmumiem, kas pārdod un sniedz pakalpojumus, vienmēr ir aktuāli jautājumi, kā

piesaistīt pircējus un pasniegt precī. Viens no merčendaizinga galvenajiem uzdevumiem ir veikala individualitātes radīšana un neatkārtojama tēla veidošana, saskaņojot un veidojot savu īpašo stilu. Svarīgi ir atšķirties no konkurentiem un palikt atmiņā. Un šajā brīdī viens no svarīgākajiem faktoriem ir darbinieku radošums un profesionālisms. Ja ir rasts oriģināls vizuālais risinājums, tad nākošās nozīmīgākās lietas ir atmosfēras radīšana veikalā, ērtību radīšana pircējiem un viņu skatiena un uzmanības piesaistīšana veikala plauktiem un precēm. Un tā jau ir vienlaikus zinātne un māksla. Tādēļ ir vērts izpētīt pieredzi un piemērus, lai nebūtu jāpiedzīvo finansiāli zaudējumi.

Veikala ārējo tēlu veido vieta, preču sortiments, arhitektūra, dizains, interjers, reklāma, izkārtne un preču virzīšanai izmantotās metodes. Toties darbinieki un atmosfēra ir tie, kas lielā mērā veido veikala iekšējo tēlu. Īpašu noskaņojumu rada skaņa, gaiss,

krāsas un smaržas. Šie elementi darbojas spēcīgi un dziļi. Ja tie tiek prasmīgi izmantoti, pircējs tos nepamana, bet psiholoģiskā iedarbība uz viņu ir spēcīga un rosina atstāt veikalā savu naudu. Piedāvatajai precei jābūt vilinošai, tai jāpavedina pircējs!

Atgriežoties no ārzemju ceļojuma, man vienmēr jādoma par to, ka mūsu zeme ir ļoti skaista un tradīcijām bagāta. Šajā vasarā interesentus un tautiešus no visas pasaules pulcēja XXV Vispārējie latviešu Dziesmu un XV Deju svētki. Tas bija liela mēroga notikums, kas sildīja sirdis un rosināja apzināties savu nacionālo identitāti. Tomēr arī šis pasākums no tautas svētkiem arvien vairāk pārvēršas par komerciālu notikumu. Un es pat nezinu, vai tas ir labi, vai slikti. Skaidrs ir viens - mēs maināmies....



Tā klusā vienkāršība,
kura manos laukos staigā.
Vai daudziem pieder tā
vai tikai tev un man?
Lūk, brūna kamene
nes dvēš"lē zelta zvanu,
Ak Dievs, cik slēptie zvani
mierinoši maigi skan!
Es noliecos pie strauta,
Dzidru lāsi smeļu,
Cik savādi – man rokās paliek
Zilais rudzupuķes zieds,
Bet balta pīpenīte ceļa malā trīso:
– No manis rāsas lāsi paņemiet,
Un tad būs vieglāk dziesmu glabāt sirdī
Kā lielu vienkāršību,
Kas vēl mūsu laukos zied.
Sk. Kaldupe

Apavus cilvēkiem vajadzēs vienmēr! *Euroskor*

1960. gados nabadzīgi latviešu emigranti atver apavu veikalu Stokholmā. 1970. gados viņu veikalos iepērkas Zviedrijas karaļa ģimene. 1990. gadu sākumā piepildās ilgi lolotais sapnis atvērt veikalus dzimtenē. Kādi bijuši iemesli tam, ka *Euroskor* business pašlaik no labklājības zemes Zviedrijas ir pilnībā pārcēlies uz Latviju?

Jums ir latvisks vārds – Sarmīte. Vai tas nozīmē, ka esat dzimusi Latvijā?

Mani vecāki izvēlējās man vārdu Sarmīte, jo esmu dzimusi dziļā ziemā. Tiem laika apstākļiem mans vārds bija ļoti piemērots. Man ļoti patīk, ka cilvēkiem tā liek vārdus. Agrākos laikos tā darīja. Piemēram, zinu, ka virietim ir vārds Vizbulis.

Kā jūs nokļuvāt Zviedrijā?

Mana mamma strādāja vācu kara slimnīcā, bet tēvs – administrācijā, jo sava veselības stāvokļa dēļ armijā netika iesaukts. Kad Rīgā ienāca padomju armija, mēs kopā ar ievainotajiem latviešu karavīriem tikām aiztransportēti uz Vāciju. Man tobrīd bija četri gadi. Ar smagajām mašīnām aizbraucām līdz Liepājai. Tur Aizputē dzīvoja mūsu radi, bet viņi nevēlējās doties mums līdzi, jo baidījās. Tā mēs ar kuģi *Isara* devāmies tālāk uz toreizējo Vācijas

pilsētu Dancigu, kura mūsdienās saucās Gdaņska un atrodas Polijas teritorijā. Atceros, ka Dancigā gandrīz pazaudēju savu gadu veco brāli, kurš man paspruka no rokas tai milzīgajā cilvēku drūzmā. Bēgļu Dancigā bija ļoti daudz, bet, par laimi, kāda sieviete atveda manu brāli atpakaļ. Pēc tam ar vilcienu aizbraucām līdz Lībekai. Tēvs man dabūja pienu, man mazai šausmīgi garšoja piens, kaut arī tur tas bija pavisam zils. Ne salīdzināt ar Latvijas trekno pienu.

Lībekā mēs dzīvojām dažādos tukšos dzīvokļos, kurus cilvēki bija pametuši. Pēc kāda laika mūs nogādāja nometnē, kuru sauca *Mezene* un kas bija izvietota bijušajās kazarmās. Tur mēs sākumā gulējām trīsstāvu gultās, daudzas ģimenes vienā telpā. Tur bija arī latvieši, un tur, kur ir latvieši, jau ir tāda kā mazā Latvija. Mums *Mezenes* nometnē Lībekā bija kori, skolas, bērnu dārzi, teātris, skautu nometnes un daudz kas cits. Tur bija arī citas tautības -



Sarmīte Andersone – Šveice

igauņi, lietuvieši, poļi, daži ebreji. Bet mēs, latvieši, turējāmies kopā. Mūsu bērnu dienas pagāja gana labi, pateicoties latviešu sabiedrības aktivitātei. Tur es trīs gadus nogāju latviešu skolā un kaut cik iemācījos rakstīt.

Mans tēvs gribēja doties uz Ameriku, bet nekas nesanāca, jo mammai bija problēmas ar veselību. Austrālija mūs arī neņēma pretī. Tad kāda mammas studiju biedrene, kura bija iekārtojusies Zviedrijā, aizlika par mums labu vārdu, un tā mēs kā bēgļi tikām uzņemti Zviedrijā.

Iebraucām Stokholmā skaistā jūnija rītā, un likās – cik te labi viss sakārtots, nekas nav sabombardēts... Un pēc ilgāka laika arī garšīgu pienu dabūju. Sākām dzīvot kādas lielas mājas pagraba istabiņā. Mamma dabūja darbu veco ļaužu slimnīcā, bet tēvs – *Electrolux* fabrikā. Mamma bija kaucmindiete un prata saimniekot arī ļoti ierobežotos un nabadzīgos apstākļos. Viņa reiz bija

vadījusi lielu slimnīcu, bet tur viņai bija jāstrādā par pavāres palīdzi... Gāja grūti, tai skaitā arī ar valodu. Toreiz jau nebija tā kā mūsdienās, kad visus sūta uz valodas kursiem un mēģina integrēt sabiedrībā. Pēc tam dzīvojām slimnīcā nelielā istabiņā. Pēc kāda laika dabūjām paši savu dzīvokli, un mamma varēja beigt strādāt slimnīcā, jo tas darbs viņai šausmīgi nepatika. Viņa sāka strādāt gāzes balonu uzpildes fabrikā *AGA*, kur viņai ļoti patika, jo neviens nepārtraukti neskatījās uz pirkstiem.

Kā jūs sākāt savu biznesu Zviedrijā?

Tas notika ap to laiku, kad es beidzu skolu. Līdz tam tēvs visu laiku runāja, ka mums vajag pašiem savu uzņēmumu. Viņš pats tolaik rāvās pa fabriku un ļoti bojāja tur savu veselību. Zviedru valoda viņam nekad nebija sevišķi laba, toties galva uz pleciem viņam bija, un šarms viņam piemita jau no dabas. Viņš spēja



sarunāt un izkārtot dažādus darījumus un lietas. Tai laikā Stokholmā sāka būvēt jaunu dzīvojamo rajonu, kur bija ielānotas veikalu telpas. Tēvs aizgāja pie tā cilvēka, kam šīs telpas piederēja, un visu sarunāja. Tas bija 1964. gadā.

Un tad mēs sākam. Sākumā darbojāmies ļoti, ļoti vienkārši. Mēs visi trīs kopā ar tēvu un manu vīru strādājām bez pārtraukuma cauru nedēļu. Mums ir saglabājusies fotogrāfija no pirmās veikala darba dienas, kur mēs esam atvēruši kases aparātu un skatāmies, kādi bijuši dienas ienākumi. Sestdienas man faktiski nekad nebija brīvas. Sestdienās uz darbu negāju vienīgi pēdējos gados, un arī tikai tad, kad nebija sezona. Tiesa, arī tad mani ļoti vilka uz darbu, jo laikam jau pie tā bija pierasts. Bez tam preču iepirkšana un izstādes bieži notika sestdienās un svētdienās. Bija tā, ka tirdzniecības aģenti ar savām somām nāca uz veikalu piedāvāt savu

precī vakarā, kad mēs jau bijām visu dienu nostrādājušies. Pēc tam vēl kopā ar aģentiem bija jāiet uz restorāniem, un diena man beidzās ļoti vēlu. Man paveicās, ka man bija ļoti laba mamma, kura pieskatīja bērnus. Kad mēs atvērām pirmo veikalu, mūsu bērnam vēl nebija pat gads.

Kā jūs nolēmāt uzsākt tieši apavu tirdzniecības biznesu?

Mans tēvs ilgi domāja, kādu biznesu uzsākt. Mēs jau neko īpašu par biznesu nezinājām. Viņš bija studējis tautsaimniecību un prata aprēķināt. Un tad viņš sprieda – Zviedrijā ir tāds klimats, ka cilvēkiem vienmēr būs vajadzīgi apavi. Viņš atrada kādu apavu ražotāju apvienības kantori. Tur viņam prasīja, cik naudas viņam ir iekrāts, lai atvērtu veikalu. Sevišķi daudz viņam, protams, nebija, un tad kungi viņam ieteica – ej labāk paēd kārtīgas pusdienas! Bet tas jau manu tēvu neatturēja.

Tā mēs dabūjām telpas un braucām uz apavu izstādi, kas tai laikā notika Stokholmā. Tur mēs nolūkojām precī un iepirkām to tik, cik mums bija naudas. Sākumā jau mūsu preces izvēle bija ļoti ierobežota. Bet mēs kā par brīnumu kaut kā ātri tai visā lietā iemanījāmies. Kad strādā pats priekš sevis, tad jau darbs veicas pavisam citādi. Faktiski mums labi veicās jau no paša sākuma, ar visu to, ka mēs no apavu biznesa neko daudz nesapratām. Strādājām ar sirdi un dvēseli, kaut arī nezinājām, kas īsti apavu veikalam ir vajadzīgs.

Mēs atradāmies Stokholmas priekšpilsētā, rajonā, kur dzīvoja bagāti cilvēki. Mūsu veikalā bija dabūjami apavi visām paaudzēm, un pie mums varēja iepirkties visa ģimene. Tā mēs pamazām attīstījāmies. Kaimiņu veikaliem tik labi neveicās, un mēs paņēmām klāt vēl viņu telpas – galvenokārt noliktavām, jo to mums trūka, lai gan skatlogi mums bija milzīgi. Paplašinājām arī savu preču sortimentu, jo bija skaidrs, ka ar tik mazu izvēli iztikt nevar.

Pēc desmit gadiem mēs atvērām otru veikalu. Bija atbrīvojušās telpas labā centrālajā rajonā, vēl lielākas nekā pirmajam veikalam. Es sāku darboties jaunajā veikalā, bet mans vīrs un tēvs – vecajā. Tā mēs pamazām attīstījāmies. Kad mans tēvs nomira, vīrs pārņēma visu grāmatvedību. Es pati galvenokārt strādāju pie iepirkšanas un apavu atlases.

Preces izvēle jau ir viens no svarīgākajiem biznesa jautājumiem, jo jāizprot pircēju gaume...

Jā, tā ir, un nedrīkst pārāk daudz vadīties pats pēc savas gaumes. Jāizprot, ko grib viens vai otrs cilvēks. Skatoties pēc pircēju grupām, preces izvēles kritērijus var apmēram izdomāt. Mans uzskats vienmēr bijis tāds, ka apaviem ir jābūt skaistiem, bet vienlaikus arī ērtiem. Nedrīkst būt, piemēram, kapītes vai šuves, kas var rīvēt kāju. To visu var pārbaudīt, iebāzt roku un paraudzīt, piemēram, vai dāmu laiviņām ir pietiekami liels augstums pirkstiem. Ērtums jau kādreiz ir jāpurē par labu izskatam. Viena laiku bija tāda mode – apavi ar plakaniem purngaliem, un tad bija jāpērk lielāks izmērs, lai apavi būtu ērti. Tas ir ļoti svarīgs jautājums, lai tā kurpe ir ērta. Visus dāmu kurpju paraugus savā veikalā uzlaikāju pati, jo man ir ļoti parocīgs kājas lielums. Man augstākās izglītības nav, kaut arī esmu beigusi komercskolu. Esmu vienmēr bijusi dzīvesgudra (smejas).

Vai veidot pirmo veikalu bagātnieku rajonā bija apzināta izvēle?

Nē, tas bija nejauši. Patiesībā par šo jautājumu es kaut kā neesmu domājusi. Mēs tur dzīvojām. Mēs pazinām apkārtni, turienes cilvēkus, un tur bija brīvas telpas. Mans tēvs vienkārši gribēja labāku dzīvi un darbu, nekā strādāt fabrikā. Viņš bija izglītots cilvēks, un arī mamma, kura strādāja gāzes balonu uzpildes fabrikā, izprata visu procesu, kas tur notiek. Ja cilvēks izprot darbu, tad strādāt ir daudz labāk un vieglāk.

Jums bija pirmais specializētais bērnu apavu veikals Zviedrijā?

Jā, pēc divu pirmo veikalu atvēršanas atbrīvojās viens apavu veikals, kas līdz tam mums bija neliels konkurents. Atbrīvojās telpas labā, centrālā vietā. Man ļoti nepatika bērni, kuri delverīgi uzvedās un traucēja citiem pircējiem. Tā es izdomāju, ka atvērsim specializētu bērnu apavu veikalu. Tas bija pirmais šāda veida veikals Zviedrijā. Tur patiesībā pirka apavus arī Zviedrijas karaļa bērniem – redzēju mūsu veikala bildes smalkos žurnālos. Šajā veikalā bija apavi tikai bērniem, no 17. līdz 40. izmēram. Par noformējumu mums kalpoja tāda liela koka rotaļu ugunsdzēsēju mašīna. Vēlāk, kad tā nolietojās, mēs to atdevām remontā, un tad vakaros nāca bērni un neapmierināti taujāja – kur ir tā mašīna?

Kā jūs veikali attīstījās pēc tam?

1985. gadā uzbūvēja lielu tirdzniecības centru, mēs likvidējām tos veikalus, kas mums bija, un koncentrējām savu biznesu šai centrā vienuviet. Tas bija pasaulē lielākais *Euroskor* veikals. Domāju, ka tas vēl tagad būtu lielāks nekā tie, kas atrodas šeit. Vēlāk, kad biju atvaļinājumā, man bērni tai pašā centrā nopirka vēl vienu veikalu, kura īpašnieks bija nolēmis doties pensijā un veikalu pārdot. Tad man vienā tirdzniecības centrā bija divi veikali. Tur mums gāja ļoti labi jau no paša sākuma. Cilvēki jau tolaik nebija raduši, ka var aizbraukt uz vienu lielu tirdzniecības centru un nopirkt visureiz.

Manam tēvam bija ne tikai vēlme veidot savu biznesu, bet arī uzcelt savu māju, kā jau kārtīgam latvietim. Tēvs krāja naudu, lai to izdarītu. Tad mēs uzzinājām, ka tiek pārdota māja skaistā vietā kalna nogāzē. Mājai bija trīs istabas, bet mēs pēc tam piebūvējām klāt vēl vienu stāvu. Tā šai mājā varēja dzīvot visas mūsu ģimenes paaudzes. Un manam tēvam izdevās piepildīt divus sava mūža lielos sapņus. Viņam patika arī ceļot, un mūža nogalē viņi abi ar mammu brauca apkārt pa pasauli.

Tad nomira mans vīrs, un nācās ķepuroties vienai pašai. Man šausmīgi nepatika visas grāmatvedības un rēķināšanas lietas. Man patika iepirkt preces un tās pārdot. Lai gan jāsaka, ka esmu darījusi visu, ko vien veikalā var darīt. Esmu gan mazgājusi logus un grīdas, gan tikusies ar glauniem bankas cilvēkiem... Vienubrīd mēģināju vienlaikus vadīt veikalu un tirdzniecības aģentūru – pārdot apavus no kādas somu fabrikas. Braukāju apkārt, staipīju pilnas somas ar apavu paraugiem un piedāvāju tos veikaliem. Bija arī brīdis, kad domāju veikalu vispār pārdot, likās, apnicis, ka visu laiku tik strādā un strādā...

Pamazām grāmatvedību pārņēma un datorizēja mans dēls Jānis. Līdz tam viņš strādāja savā darbā un veikalos nebija iesaistīts. Tas gan notika stipri vēlāk, kad mēs jau bijām atvēruši veikalus Latvijā. Mans dēls nolēma, ka grib ar visu ģimeni pārcelties uz Latviju,



jo viņam te patika un viņš ļoti bieži brauca uz šejieni. Pamazām dēls arvien vairāk ieinteresējās par apavu biznesu. Mana meita ir precējusies ar zviedru un šo biznesu pārņemt nevēlējās, kaut arī bija ar mieru kopā ar mums strādāt. Šobrīd Zviedrijā mums vairs nav neviena veikala.

Kā jūs nospriedāt pārcelt savu biznesu no Zviedrijas uz Latviju?

Jau padomju laikā, 1970. gados, es braucu uz Latviju ciemos pie radiem, jo viņi visi bija palikuši šeit. Mūsu ģimenē visu laiku ir uzturēts latviskums. Arī Vācijā gāju latviešu skolā un piedalījos skautos. Ģimenē savā starpā runājām latviski, mans vīrs bija latvietis, un arī bērniem bija jārunā latviski. Gadījās, ka bērni savā starpā sāka runāt zviedriski, un tad mēs piekodinājām – šajā mājā mēs runājam latviski! Man tas bija pilnīgi dabiski – kāds iemesls to nedarīt?

Radi, protams, zināja, ka man Zviedrijā pieder apavu veikals, un, kad es ieradus Latvijā, viņi mūs vadāja un rādīja, kas no apaviem

te dabūjams. Mēs gājām uz valūtas veikaliem un visiem citiem mazajiem veikaliņiem, kas nu toreiz te bija. Bieži vien šajos veikaliņos apavi bija izlikti kopā ar citām precēm, tikai daži paraugi vienā skatlogā, un man tas likās ļoti primitīvi, ja salīdzināja ar mūsu skatlogiem Zviedrijā. Bez tam tie apavi nebija domāti kājām, tie izskatījās pēc apaviem, bet kad pataustīju – neērti, cieti, ar milzīgi augstiem papēžiem un biežām šuvēm kā zaldātu zābaku! Man pat kāja iesāpējās, kad iedomājos, kā tas varētu grauzt! Un tad es teicu saviem radiem – es atvērsu apavu veikalu šeit, Rīgā, Latvijā. Tas bija 1970. gados, un viņi smējās – hahā, kā tad to varēs izdarīt?

Pēc tam mēs Latvijā atgriezāmies 1980. gadu beigās vai 1990. gadu sākumā, kad jau varēja kaut ko sākt domāt par privāto biznesu. Un tad radi prasīja – nu, kā tad būs? Tā nu sāku interesēties

Kāda bija sajūta, savā dzimtenē skatoties uz tādu milzīgu rindu pie sava veikala?

Protams, ka man bija prieks par to, ka tas ir izdevies! Pēc tam man sākās ļoti, ļoti darbīgs laiks – mums vēl arvien bija veikali Zviedrijā.

Mums toreiz nebija tā kā tagad, kad apavi iepirkti pusgadam uz priekšu. Toreiz preces mums trūka. Mazliet *nosmēlu* no mūsu veikaliem Zviedrijā. Tānī laikā bija daudz vairumtirgotāju, kas turēja noliktavas. Mums bija kontakts ar *Gabor* un daudzām citām Vācijas un Austrijas firmām, kam bija noliktavas, un es tur apavus *smēlu* un *smēlu* un sūtīju uz Latviju. To visu vajadzēja darīt caur Zviedriju, jo pa tiešo uz Latviju toreiz neviens negribēja sūtīt. Un nebija jau arī transporta – kuģis gāja caur Igauniju. Tas bija ļoti sarežģīts laiks.

Tēvs atrada kādu apavu ražotāju apvienības kantori. Tur viņam prasīja, cik naudas viņam ir iekrāts. Sevišķi daudz viņam, protams, nebija, un tad viņam teica tā – ej un par to naudu labāk paēd kārtīgas pusdienas! Bet tas jau manu tēvu neatturēja.

un satiku pirmo Latvijas latvieti, ja neskaita manus radus. Viņš bija ļoti laipnīgs cilvēks, un mēs satikāmies sarunai pirmajā privātajā vecpilsētas kafējnīcā *Paleta*. Vispirms atklājām, ka mūsu radiem ir daudz vienādu vārdu, un tad jau paši jutāmies kā radi. Viņam bija plašs pazīšanās loks, un viņš zināja, kur vajag griezties. Sākumā mēs īsti nezinājām, kas un kā te būs. Sūtījām savus apavus uz komisijas veikaliem – tajos pārdeva visu, no konfektiem līdz automašīnām, gan jaunas, gan lietotas preces. Tie bija neizpirktie pārpalikumi, un mums pašiem bija nedaudz kauns no tām precēm, ko atsūtījām. Tā rīkojāmies, jo, cik sapratām, visam bija jābūt maksimāli lētam.

1992. gadā mēs atvērām savu pirmo veikalu Latvijā. Šis veikals tagad skaitās *A veikals*. Tam bija spoguļu griesti un īpašas mēbeles. Pirmajā dienā bija tā, ka cilvēki nāca un skatījās – ā, kaut kas te ir! Ienāk iekšā, apskatās un iet tālāk. Tai laikā, lai mūsu veikalā iepirktos, cilvēkiem vajadzēja konvertējamo valūtu, kādas viņiem ikdienā kabatā nebija. Toties nākamajā dienā... Mums no tā laika ir viena fotogrāfija, mēs bijām aizgājuši ielas pretējā pusē uz kafējnīcu. Sēžam pie loga un skatāmies – pie mūsu veikala izveidojusies milzīga rinda... Labi, ka bija līdzī fotoaparāts un varēju to nofotografēt. Vajadzēja pat pielikt sargu pie durvīm, lai veikalā neviens negrūstītos un kaut ko varētu redzēt. Mūsu veikals bija gluži kā ietves pagarinājums.

Arī ar maksājumiem bija sarežģīti. Uz Zviedriju no šejienes valūtu pārskaitīt nevarēja, bet mēs visus maksājumus veicām no Zviedrijas. Labi, ka piegādātāji mums uzticējās, jo mēs visus maksājumus vienmēr veicām savlaicīgi. Viņi sūtīja precī uz mūsu veikalu Zviedrijā, bet mums nebija vietas, kur tādu kvantumu nolikt, krāvām noliktavās stāvgrūdām. Pēc tam es braucu uz noliktavu, pārskaitīju, redzēju – jā, 500 kastes ir, un tas kaut cik sakrīt ar to skaitu, kas pēc papīriem atnāk uz Zviedriju. Tāpat bija jādara arī šeit Latvijā – kad ņēma precī pretī, tad skaitīja kastes, lai būtu pareizais skaits un nekas pa starpām nebūtu pazudis. Tolaik tādas lietas gadījās bieži. Šad tad gadās arī tagad. Nupat pirms kāda gada viens šoferis bija preces kastē ielicis pats savus zābakus, tādus apvalkātus, ar biežām zolēm, kuri smakoja pēc dīzeļdegvielas...

Tā mēs pamazām attīstījāmies un ātri sapratām, ka precī vajag pasūtīt apmēram pusgadam uz priekšu. Un tad jau parādījās arī firmas, kuras bija ar mieru sūtīt precī uz Latviju. Bet tas jau bija dažus gadus vēlāk...

Tad jau jums business Latvijā veicās labi jau no pirmsākumiem?

Tā arī bija. Sākumā mums te nebija nekādas konkurences, mēs bijām pirmie. Vienubrīd, 1995. vai 1996. gadā, kad bankrotēja *Banka Baltija*, tirgus drusku sašūpojās. Taču, kā teica mans tēvs

– apavus cilvēkiem vajadzēs vienmēr. Mums bija radioreklāma, kas skanēja kopā ar laika ziņām, lai cilvēki zinātu, kādi apavi šodien jāpērk. Nākamo veikalu mēs atvērām Liepājā. Vēlāk Rīgas veikalam dabūjām vēl blakus telpas un izlēmām – pašreizējais *A veikals* būs drusku dārgāks, bet jaunais *B veikals* būs drusku lētāks. Pēc tam atvērām specializēto bērnu apavu veikalu *Euroskor Mini*, kas šejienes pircējiem likās ļoti interesanti. Un tad jau bija veikali arī Ventspilī, Tukumā, Kuldīgā un vēl daudzās citās Latvijas pilsētās, bet to visu jau organizēja mans dēls, nevis es, viņam ir daudz vairāk spēka. Bija jāatver veikali un jāpieņem darbā jauni darbinieki, kuri daudz labāk izprot Latvijas pircēju gaumi un vēlmes.

Kā jūs noteicāt apavu cenu kategorijas?

Sākumā apavus pārdevām drusku par lētu. Iepirkām precī vairumā no dažādām Eiropas firmām. Šos apavus varējām lēti iepirkt un lēti pārdot, un tas mums likās svarīgi. Taču ātri vien sapratām, ka šeit cilvēki labprāt drusku iekrāj naudu un tad pērk tiešām labus apavus. Tā mēs drīz vien sākām tirgot *ECCO*, *Lloyd*, *Gabor*, *Högl*, *Peter Kaiser* un tamlīdzīgas apavu markas no visas pasaules. Un, protams, arī itāļu ražojumus – daudziem pircējiem Latvijā patika un joprojām patiek itāļu apavi.

Ar ko Latvijas pircēju gaume atšķiras no zviedru gaumes?

Zviedrijā pircēji ir nedaudz praktiskāki. Tā kā mēs dzīvojam ārpus Stokholmas centra, tur tik daudz nepirka greznas laka vai parketa kurpes. Vairāk pirka praktiskus ikdienas apavus. Zviedriem ir tādi speciāli bērnodārzi, kuros bērni visu dienu dzīvo ārā, tāpēc viņiem vajadzīgi īpaši mitrumizturīgi apavi ar *Gore-Tex* tehnoloģiju un tamlīdzīgi. Protams, mums bija arī balles kurpes, taču tā nebija mūsu galvenā prece.

Latvijā vairāk skatās uz apavu izskatu, tas šeit ir svarīgāks nekā viss pārējais. Protams, arī makā šeit skatās, taču, ja var atļauties nopirkt ko labāku, tad izvēlas to. Apavi šeit zināmā mērā ir arī statusa prece, tāpat kā automašīnas. Tāpēc man liekas, ka Latvijas pircēji tomēr dod priekšroku apavu izskatam un zināmam zīmolam.

Kas cilvēkam būtu jāzina, lai varētu nopirkt labus, kvalitatīvus apavus?

Protams, pircējs skatās uz to, kas ir modīgs, kas patīk un kas der. Viņš pārzina arī preču zīmes, kas asociējas ar kvalitāti un attiecīgi arī maksā. Apavu materiālam jābūt kvalitatīvam. Ja pircējs nopirks ļoti lētus apavus, tad tie pārāk ilgi nekalpos. Slavena preču zīme nozīmē arī kvalitāti. Tiesa, Latvijā pašā sākumā radās tāda problēma – cilvēki nopirka dārgus apavus, taču nepaskatījās, ka tie domāti valkāšanai tikai istabā vai ballē. Bet viņi ar šiem apaviem staigāja pa ielu, mežu un pēc tam nāca un sūdzējās, jo bija domājuši – ja jau apavi dārgi, tiem jāiztur viss. Šodien tādas situācijas vairs nerodas.

Vai pircēji jūs ar kaut ko ir pārsteiguši?

Mani personīgi drusku pārsteidz tas, ka latvieši izvēloties raugās ne tik daudz uz apavu ērtumu, kā uz izskatu. Nedomāju, ka Zviedrijā ir daudz savādāk, bet turienieši tomēr vairāk izvērtē praktisko pusi. Lai gan, kad es pērku dāmu žurnālus un skatos



tajos, kas par apaviem ir slavenībām no karaļnamiem, mani pārsteidz tas, ka tiem ir milzīgi augsti papēži. Viena no princesēm ar smailo papēdi bija kaut kur aizķērusies un novilkta kurpi, un varēja redzēt, ka kāja tik jaunai sievietei jau ir sabojāta. Nez ko viņa darīs vēlāk?

Vai, skatoties žurnālā, jūs varat noteikt, kādas firmas apavi tie ir?

Skatoties žurnālā, to pateikt ir grūti. Bet, ja es apavus redzu dabā, tad gan varu – vismaz to, no kuras valsts tie nākuši. Tagad gan man tas nākas drusku grūtāk, jo no tā visa esmu tā kā nostāk. Visi, kas strādā apavu biznesā, pirmām kārtām skatās uz cilvēku apaviem. Arī tie, kuri pie mums sāk strādāt, ar laiku uz apaviem sāk skatīties vairāk nekā cilvēkam acīs. Bet tā jau ir visās nozarēs!

Vai, nokļuvusi Latvijā, jutāt kādu atšķirību starp zviedru un latviešu kolēģiem?

Nu, šeit es kaut kā nevarēju būt tik draudzīga kā Zviedrijā. Tur mēs strādājām tā draudzīgi, un nebija tā, ka es pēkšņi esmu kāds direktors, bet jūs – padotie. Mēs jau Zviedrijā visi esam uz „tu”. Šeit es arī mēģināju pāriet ar kolēģiem uz „tu”, bet visi man vienmēr atbildēja uz „jūs”. Tā es arī beigās sāku vērsties pie visiem uz „jūs”. Man liekas, ka Latvijā joprojām drusku ir tā, ka nevar draudzīgi komunicēt ar kuru katru.

Vai jūs esat īpaši apmācījuši savas pārdevējas Latvijā?

Jā, ļoti lielā mērā, un jau no paša sākuma. Mans dēls strādāja zviedru ieņēmumu dienestā par kaut ko līdzīgu nodokļu inspektoram. Viņš savā nozarē apmācījis gan policistus, gan skolu darbiniekus, viņam uz to ir dotības. Viņš pat Zviedrijas kroņprincesi

apavu fabrikas visu darīja pašas, pat kurpju auklas taisīja. Bet tagad visus komponentus iepērk un fabrikā tikai samontē kopā. Apavu šūšanai jābūt ļoti precīzai. Neskatoties uz to, ka tehnoloģijas ļoti gājušas uz priekšu, cilvēku roku darba te joprojām ir daudz. Piemēram, automašīnu būvē roku darbu tagad salīdzinoši izmanto daudz mazāk.

Esmu bijusi vairākās lielās apavu ražotājfirmās, kur mūs izvadāja un parādīja, cik liels darbs ir vajadzīgs apavu ražošanā. Mazāku lielumu, piemēram, bērnu apavu ražošanā vajadzīgs vismaz tikpat liels darbs un precizitāte kā pieaugušo apaviem, ja ne vēl lielāks. Tomēr man vienmēr licies ļoti svarīgi, lai bērnam būtu labi apavi, jo kājas nesīs cilvēku visu mūžu. Ja kājas sabojā jau bērnībā, tad tas tā paliks uz visu dzīvi.

Kāda ir jūsu iecienītākā apavu marka?

Labprāt valkāju *Gabor*, protams, arī *ECCO*, arī vācu un austriešu markas, kuras man der vislabāk. Maniem apaviem jābūt skaisti un interesantiem, taču pirmām kārtām ērtiem. Nezinu, ko es darītu ar apaviem, kuros nejustos ērti un pat puskilometru nevarētu noiet, kad jau kājas sāktu sāpēt.

Kā būtu pareizi jāiekārto veikals? Vai jums šī prasme nākusi ar pieredzi?

Mana meita ir gājusi attiecīgos kursus un drusku ar to palīdzēja. Veikalam pirmām kārtām jāprot ieinteresēt pircēju, lai viņš

70. gados, atbraukusi ciemos pie saviem radiem, es teicu – es atvēršu apavu veikalu šeit, Rīgā, Latvijā. Viņi atbildēja – hahā, kā tad to varēs izdarīt?

mācījis. Un viņš vienmēr runā par to, ka servisa ziņā jābūt ļoti pretimnākošam un laipnam. Kad paši strādājām, darījām visu, lai cilvēks justos komfortabli, centāmies palīdzēt un izdomāt, kas nu viņam būtu tas labākais. Tā mums ir bijis vienmēr. Zviedrijā mūsu veikalos bija daudz vairāk personāla nekā citos veikalos. Serviss mums vienmēr bijis absolūti svarīgākais.

Vai ir gadījies tā, ka veikalā kādu modeli neviens nepērk un rodas vilšanās, ka izdarīta nepareizā izvēle?

Ar veselu apavu kolekciju tā nav, tikai ar atsevišķiem apavu modeļiem. Protams, ir gadījies tā, ka pats brīnīes, kāpēc nepērk to, par ko biju tik ļoti pārliecināts, ka pirks.

Vai esat kādreiz domājuši par apavu ražošanu?

Nē, par to gan ne, tā ir ļoti sarežģīta lieta. Cilvēki nesaprot, cik daudz dažādu komponentu vajag vienam pašam apavam. Skaitļus no galvas neatceros, bet kad praksē redz, kā apavus ražo, tad ir savādāk. Āda apaviem ir speciāli jāsagatavo, un nevar izmantot visu ādu – labiem apaviem ņem tikai labāko ādas daļu. Agrāk

pieietu klāt pie plaukta, paņemu apavu rokā, paskatītos un uzlaikotu. Vienreiz esam kārtējuši kurpes pēc krāsām, citreiz pēc ražotājiem. Veikala iekārtojums visu laiku ir jāmaina, tas nevar izskatīties vienāds, citādi pircēji domās, ka nekas jauns veikalā nav ienācis.

Mēs šogad izpārdošanā izmēģinājām izlikt apavus pēc lielumiem, tas izskatījās ļoti raibi, un vēlāk saņēmām atsauksmes – ārpirts, kā veikals izskatās! Tad jau labāk izkārtot pēc krāsām. Cilvēks pierod pie vienas veiksmīgas veikala kārtības. Pārtikas veikalos jau arī nevienam nepatīk, kad tos pārkārto, jo tad prece vairs nav atrodama tajā vietā, kur tā vienmēr bijusi.

Lielākajiem apavu ražotājiem, piemēram, *ECCO*, ir savi pētījumi un uzskati, kā apavi būtu jāiekārto. Tā kā mēs pārstāvam ļoti daudzus ražotājus, mēs ņemam labāko no daudziem un veidojam kaut ko savu. Protams, ir zināmi pamatprincipi, tādi kā acu augsnums, krāsa vai pāreja no mazāka lieluma uz lielāku, lai plaukti neizskatās smagnēji. Tā ir vesela zinātne – kā apavi jāpārvieta un kur jāiekārto kāda akciju pasniegšanas vieta. Un vēl ir apmēram tā kā pārtikas veikalos – ja cilvēks atnācis nopirkt pienu vai maizi,

tad viņš jāaizved pēc šiem produktiem līdz veikala otram galam, lai viņš pa ceļam ieraudzītu un nopirktu vēl kaut ko.

Kas jums noformē skatlogus?

Skatlogus agrāk noformēju pati. Mēs gan esam gājuši cauri daudziem attīstības posmiem – esam noformējuši skatlogus paši un uzdevuši to darīt citiem, tai skaitā māksliniekiem. Taču veikalu ir daudz, un skatlogi ir tik dažādi – gan pēc lieluma, gan palodzēm, gan rūtīm un restēm. Un tad beigās ir tā, ka mākslinieki izstrādā dažus noteiktus risinājumus diviem trim logu variantiem. Mēs šīs vadlīnijas uzticam veikala vadītājam un piesakām, lai prece mainās tik un tik bieži, un lai skatlogā būtu kāds podests vai plakāts. Pārējais var būt arī drusciņ radošs.

Kā jums liekas, cik bieži vajadzētu mainīt skatloga iekārtojumu?

Prakse rāda, ka, ienākot jaunai precei, mēs pamainām skatloga iekārtojumu apmēram reizi nedēļā. Izliekam aktuālos apavus, lai garām ejošos cilvēkus ieinteresētu ar to, ka kaut kas ir mainījies. Kad ir izpārdošanas, tad iekārtojumu varbūt mainām retāk, bet aktualitātes gan mainām samērā bieži.

Nākamgad Euroskor svinēs 50 gadu jubileju. Kā jūs to kopumā vērtējat?

Nu, ko lai saka... Mūžu dzīvojām, pamazām izskolojāmies, apprecējāmies, izaudzinājām bērņus, bet tagad esam nobrieduši, zinām, ko mēs gribam un ko mēs varam. Mums visu laiku ir bijusi milzīga attīstība. Pēdējos gados esam atvēruši ļoti daudzus jaunus veikalus un remontējuši vecos, lai tie joprojām būtu pievilcīgi. Biznesā ir tā – nedrīkst stāvēt uz vietas. Ja tu stāvi uz vietas, tu ej atpakaļ!

Kas no šai laikā paveiktā jums visspilgtāk palicis atmiņā?

Strādājot Zviedrijā, man reiz likās ļoti liels panākums, ka es varēju sākt tirgot firmas *Bally* apavus, kas tolaik skaitījās pasauleslavena marka. Tad vēl mums bija šveiciešu ziemas zābaki *Curling*, kas bija ļoti dārgi – viens pāris maksāja kādus trīsarpus tūkstošus zviedru kronu. Tādus zābakus Zviedrijā reti kurš tirgoja – trīs veikali Stokholmā, viens Gēteborgā, viens Malmē, un tad ārpus Stokholmas arī mēs. Vēlāk, kad jau sākām strādāt Latvijā, man radās labs kontakts ar vienu no *ECCO* direktoriem, un mums palaimējās kļūt par šīs firmas pārstāvjiem visās Baltijas valstīs.

Kā jums liekas, vai jūsu pēcteči turpinās jūsu darbu?

Tas vēl ir zvaigznēs rakstīts. Mana mazmeita pēc savām finanšu un ekonomikas studijām Austrālijā gribēs meklēt praksi kaut kur Latvijā, un tad jau es nezinu, vai viņa izvēlēties nākt šurp vai tomēr kur citur. Mazdēlam tā lieta pašlaik galīgi neinteresē. Bet manam dēlam, kurš tagad to ir pārņēmis, kādreiz jau bija tieši tāpat. Tā ka nekad neko nevar zināt.

Kāds būtu jūsu biznesa kredo, ja tā varētu izteikties?

Man liekas interesants jautājums par biznesa morāles principiem. Man patīk latīņu teicieni, un šajā gadījumā latīniski varētu teikt tā – *pacta sunt servanda*. Tas nozīmē – līgumi jāpilda. Dots

vārds jātur. Biznesa morāle ir tā, ka biznesa darījumā abām pusēm jābūt apmierinātām. Nedrīkst viens otru apkrāpt, morālisti tas nav pareizi. Esmu augusi ģimenē, kur mums vienmēr atgādināja – vienmēr jāsaka taisnība, nedrīkst melot, zagāt vai slepkavot. Un to visu mūžu esmu pielietojusi arī veikala darīšanās. Darījumu partnerim jābūt patīkami, lai viņš zina, ka netiks apkrāpts. Un šai uzticībai jābūt abpusējai, jo tevi var apkrāpt arī otrs. Interesanti, ka mēs nekad nerakstām līgumus ar mūsu piegādātājiem, ka mēs tagad pirsim tādu un tādu preču daudzumu. Tāpat starp pircēju un pārdevēju arī nav nekāda līguma, tikai mutiska vienošanās. Mutisks līgums jau arī ir līgums, kaut arī to vienmēr var apstrīdēt.

Ko vēl jūs vēlētos pastāstīt žurnāla lasītājiem?

Cilvēkam ir svarīgi pašam dzīvot savu dzīvi pilnvērtīgi un nekad neuztiept to dzīvesbiedram vai kādam citam. Nevarētu teikt, ka es būtu piedzīvojusi pilnīgu nabadzību, vienmēr esmu bijusi pāēdusi un apģērta. Taču gandrīz bez naudas man gan ir iznācis dzīvot, un viss nopelnītais ir bijis tik vien, lai izdzīvotu. Tagad man ir laba pensija, es dzīvoju labi un varu atļauties to, ko vēlos. Tomēr dzīvot pāri saviem līdzekļiem man nekad nav ienācis prātā. Ekonomiskajai pusei vienmēr jābūt sakārtotai.

Beidzamos desmit gadus esmu gājusi daudzos kursos – mākslas vēstures, datoru un reliģijas vēstures kursos. Mani ļoti interesē reliģija un vēsture. Es tagad ļoti daudz ceļoju. Rudenī biju Ugandā, pārgājienā, skatīties gorillas, un tas bija ārkārtīgi interesanti. Redzēju lielo sudrabmuguras tēviņu, kas gorillu grupā ir pats galvenais. Viņš no manis bija piecu metru attālumā – tā mierīgi pastaigājās uz priekšu un atpakaļ, un tad pagrieza muguru.

Pagājšgad es biju Džersijas salā Lamanša jūras šaurumā. Šī sala pieder Anglijai, kaut arī īstenībā ir daudz tuvāk Francijai. Vēljos tur kursos nedaudz uzlabot savu angļu valodu. Braucu dzīvot angļu ģimenē kā skolniece. No rīta mums bija koledžas stundas, bet pēcpusdienās – izbraukumi vai arī tas, ko pats izgudroji. Manā kursā bija viens zviedrs, bija vācieši, šveicieši un austrieši, visi pieauguši cilvēki gandrīz vai pensijas vecumā. Džersijas sala bija ļoti interesanta pati par sevi. Tā ir vienīgā Anglijas teritorijas daļa, ko kara laikā bija okupējuši vācieši.

Esmu bijusi arī ciemos pie mazmeitas Austrālijā, kaut gan sākumā vispār nebiju domājusi turp braukt. Aizbraucu un tad domāju – turpat blakus tik tuvu taču ir arī Jaunzēlande! Tā nu pie viena aizbraucām arī uz turieni. Man vispār interesē un saista vecās kultūras, ko šodien piekopj, teiksim, Jaunzēlandes maori un Austrālijas aborigēni. Viņi jau savulaik no angļiem piedzīvojuši šausmīgas lietas.

Man patīk tādi ceļojumi, kuros varu kaut ko jaunu redzēt un iegūt. Parastie saulpošanās čarterbraucieni mani totāli neinteresē. Nupat biju Stambulā, kur musulmaņi ir ļoti modernizējušies un nepiekopj tik daudz tradicionālo reliģisko prasību kā citās islāma zemēs. Tur mums noturēja priekšlasījumus pensionēts ģenerālkonsuls. Iemācījos visu par Tuvajiem Austrumiem – par turienes reliģiju, politiku un vēsturi. Stambula ir ļoti dinamiska pilsēta – kas tik viss tur nenotiek! Turcijā ir ļoti daudz kultūras vērtību, un tādos ceļojumos es patiešām kaut ko iegūstu. Rudenī es gribētu braukt uz Tanzāniju, man ļoti patīk turienes safari. Un pēc tam uz Zanzibāru drusku sauli dabūt. Es nevaru tā vienkārši sēdēt mājās un nez ko gaidīt! **BP**

merčendaizings

– ceļojums pēc iespaidiem

Mazumtirdzniecības eksperts Zulfukars Tosuns (*Zulfukar Tosun*) jau vairāk nekā 15 gadus nodarbojas ar efektīva merčendaizinga izpēti. Viņa konsultējamo uzņēmumu sarakstā ir *McDonald's*, *Galeria Kaufhof*, *Gerry Weber* un daudzi citi. Strādājot par franču uzņēmuma *Groupe Etam* nodaļas direktoru, viņam trīs gadu laikā izdevās atvērt vairāk nekā 50 jaunus veikalus.

Nu jau vairākus gadus Zulfukars Tosuns dzīvo un strādā Latvijā, kur ieradās kā uzņēmuma *Peek & Cloppenburg* mazumtirdzniecības attīstības vadītājs. 2012. gadā Zulfukars Tosuns tika atzīts par labāko konsultantu mazumtirdzniecības jomā Baltijas valstīs. Šajā intervijā viņš *Biznesa Psiholoģijai* atklāja savu redzējumu par efektīvu merčendaizingu un veiksmīgu veikala darbību.

Ar ko sākas jūsu profesionālā darbība mazumtirdzniecības jomā?

1996. gadā es sāku strādāt *Galeria Kaufhof*, vienā no vecākajiem un populārākajiem vācu veikaliem. Tajā laikā es tikko kā biju pabeidzis ģimnāziju, man nebija darba pieredzes, un es nezināju, ar ko gribētu nodarboties turpmāk. Mana māte bija pazīstama ar šī veikala direktoru personāla jautājumos un ieteica man vērsties pie viņa, cerot, ka es saņēšu jebkādu darbu. Tā es sāku strādāt par pārdevēju. Atceros, ka pirmajā darba dienā es ierados uz ievadlekciju par veikala darbību un ieraudzīju slaidrādi, kas prezentēja priekšstatu par karjeras kāpnēm, sākot no zemākā – pārdevēja amata un beidzot ar augstāko – pārdošanas un iepirkumu direktora amatu. Es nodomāju – lieliski, es gribu būt pašā augšā!

Galeria Kaufhof piedāvāja praktisko apmācību programmu tiem, kam nav augstākās izglītības. Vadība saviem darbiniekiem bieži organizēja seminārus un kursus par mazumtirdzniecības jautājumiem. Man tas viss likās ļoti interesanti.

Pēc kāda laika, kad jau biju uzkrājis pieredzi pārdevēja amatā, man piedāvāja citu, augstāku pozīciju. Desmit gadu laikā, strādājot *Galeria Kaufhof*, mani vairākas reizes paaugstināja amatā. Līdz 2006. gadam es jau biju uzkrājis pieredzi iepirkumu direktora un pārdošanas direktora amatā. 2002. gadā es saņēmu kouča (trenera) sertifikātu mazumtirdzniecības sektorā.

Pēc tam es sapratu, ka strādāt desmit gadus vienā un tajā uzņēmumā ir pārāk ilgi. Es gribēju gūt jaunu pieredzi un jaunas zināšanas. Tā 2006. gadā es sāku strādāt franču uzņēmumā *Groupe Etam - Division UnDeuxTrois*. Šim uzņēmumam ir četras nodaļas, un es vadīju nodaļu, kas atbild par sieviešu apģērbu. Triju darbības gadu laikā mūsu komandai izdevās atvērt vairāk nekā 50 jaunus veikalus. Man nācās atbildēt par daudziem vispusīgiem jautājumiem – apgrozījuma analīzi, mazumtirdzniecības efektivitāti, vizuālo merčendaizingu, personālo apmācību un citiem.

2009. gadā man piedāvāja mazumtirdzniecības attīstības vadītāja amatu *Peek & Cloppenburg* pārstāvniecībā Latvijā. Tie bija krīzes gadi, un man pajautāja – vai es esmu gatavs pieņemt šo izaicinājumu? Es atbildēju apstiprinoši, saprotot, ka šāda pieredze man varētu noderēt. Kamēr strādāju *Peek & Cloppenburg*, man izdevās atvērt vienu jaunu veikalu Rīgā.

Jūs brīvi pārvaldāt latviešu valodu un protat arī vācu, turku un angļu valodu. Ciklāl valodu prasmes palīdz jums darbā?

Latviešu valodu es apguvu četru gadu laikā, kamēr dzīvoju Latvijā. Tāpat es nedaudz runāju krievu un franču valodā. Konsultējot uzņēmumus Francijā un Vācijā, nacionālās valodas zināšanas man ļoti palīdz. Runājot par uzņēmējdarbības vidi Latvijā, man jāatzīst, ka šeit ir ļoti nepieciešamas krievu valodas zināšanas. Tieši tamdēļ es šobrīd arī nodarbojos ar krievu valodas apgušanu. Latvijā man ir klients, kuram pieder vairāk nekā 20 apakšveļas veikali. Veikalos strādā daudz krieviski runājošu pārdevēju, kuriem savukārt bieži vien nākas komunicēt ar klientiem no Krievijas. Protams, viņi bez grūtībām var saprast arī latviešu valodu, bet, lai labāk izprastu to, par ko es stāstu semināros, viņiem nepieciešams saņemt informāciju savā dzimtajā valodā. Man ir tulkis, bet, izmantojot viņa pakalpojumus, mainās organizētā semināra kvalitāte, un tas kļūst garāks. Izveidojušos situāciju es neuzskatu par lielu problēmu – man vienkārši ir jāapgūst vēl vie-



Zulfukars Tosuns

na valoda. Krievu valodas zināšanas nodrošinās man piekļuvi arī Krievijas konsaltinga tirgum.

Es konsultēju dažādu valstu klientus – no Francijas līdz Azerbaidžānai. Menedžmenta līmenī visi labi runā angļu valodā. Problēmas sākas apkalpojošā personāla – pārdevēju un konsultantu līmenī. Protams, klienti vēlas, lai personāla *koučingu* es organizētu viņiem saprotamā valodā, tomēr tas ne vienmēr ir iespējams.

2012. gadā jūs tikāt atzīts par labāko konsultantu mazumtirdzniecības jomā Baltijas valstīs. Par kādiem sasniegumiem?

2012. gadā Latvijas Tirdzniecības asociācija organizēja konkursu, kurā bija ļoti daudz nomināciju – labākais tirdzniecības uzņēmums, labākais veikals un tamlīdzīgi. Tajā brīdī nominācijas *Labākais konsultants* mazumtirdzniecības sektorā nebija, un es organizatoriem piedāvāju iekļaut to konkursa aprakstā. Pēc tam izvirzīju savu kandidatūru šī goda nosaukuma saņemšanai. Rezultātā par mani nobalsoja daudzu projektu un uzņēmumu pārstāvji. Tai laikā es sniedzu merčendaizinga konsultācijas daudziem Latvijas veikaliem – *Valters un Rapa*, *Sky*, *Sky & More*, *Ger-ry Weber*, *LaTS* un citiem.

Ko jūs saprotat ar vārdu merčendaizings?

Man merčendaizings ir veids, kā iepazīstināt klientu ar konkrētu priekšlikumu. Tas ir organizēts *ceļojums*, kuru klients uzsāk vēl pirms tam, kad ir iegājis tajā vai citā veikalā. Tas ir *ceļš*, kuru cilvēks mēro no vitrīnas līdz kases aparātam, un visi iespaidi, kas iegūti šī *ceļa* laikā.

Atkarībā no merčendaizinga veida (vizuālais, kategoriju, apvienotais un citi) merčendaizinga speciālistam ir jāprot darīt dažādas lietas – noformēt veikala vitrīnas, kontrolēt preču un cenu izvietojumu, analizēt preču izvietojuma zālē īpatnības, kontaktēties gan ar klientiem, gan arī tirdzniecības punktu pārdevējiem, un daudz ko citu.

Atkarībā no uzņēmuma lieluma tajā var strādāt merčendaizeri, kuri atbild par konkrētām jomām. Piemēram, *Rimi* mazumtirdzniecības ķēdē katrā ziņā ir cilvēks, kas atbild par tirdzniecības zāles plānojumu un tirdzniecības plauktu izvietojumu. Domāju,

mēģinot atrast uzlaikošanas kabīni vai kasi.

Ceturtkārt, plauktiem ar precēm ir jābūt ērtiem un pieejamiem. Vislabāk izmantot *arēnas principu*, kad apakšējie plaukti ir platāki nekā augšējie. Tas nodrošinās labu preču pārskatāmību.

Mēbeles vajadzētu izvēlēties atbilstoši veikala specifikai. Ja jūs tirgojat *Armani* somas, tad mēbelēm ir jābūt augstas kvalitātes un elegantām. Ja jūsu prece ir franču kāzu kleitas rokoko stilā, tad interjeram ir jābūt izsmalcinātam. Ja jūs pārdodat tējkannas, tad īpašs dekoratīvs interjers nav nepieciešams. Kopumā attiecībā uz veikala interjeru darbojas noteikums – *mazāk nozīmē labāk*.

Kas vēl var padarīt veikalu klientam pievilcīgāku?

Izveidojiet savai precei vēsturi. Cilvēkiem patīk notikumi un leģendas. Pie plaukta ar banāniem jūs varat piekārt ne tikai tabulu ar uzrakstu *Banāni*, bet arī uzskaitīt vitamīnus un mikroelementus, kas atrodas šo augļu sastāvā. Informācija palīdz pārdot. Pār-

Izveidojiet savai precei vēsturi. Cilvēkiem patīk notikumi un leģendas. Pie plaukta ar banāniem jūs varat piekārt ne tikai tabulu ar uzrakstu *Banāni*, bet arī uzskaitīt vitamīnus un mikroelementus, kas atrodas šo augļu sastāvā. Informācija palīdz pārdot. Pārdodot kokvilnas kreklu, es uz etiķetes rakstītu ne tikai *Kokvilnas krekls*, bet arī akcentētu citu preces īpašību, ko pircējs uzreiz nevar pamanīt, piemēram *iron-free* (*bez gludināšanas* – angļu val.).

ka ir arī speciālists, kurš atbild par to, cik daudz preču atradīsies šajos plauktos un cik bieži tās būtu jāmaina. Savukārt vizuālais merčendaizers izvieto informācijas tabulas, kas sniedz informāciju par produktu un tā cenu. Es konsultēju uzņēmumus par visiem merčendaizinga virzieniem.

Tādā gadījumā jūs varētu pastāstīt par galvenajām prasībām, kuras būtu jāievēro veikaliem, lai pircēji vēlētos tur atgriezties.

Pirmkārt, veikalam jābūt plašam – klientiem nepatīk šaurība. Optimālais attālums starp tirdzniecības plauktiem ir 80 centimetri.

Otrkārt, klientam ir jābūt pieejamai informācijai par precī. Obligāti vajag parūpēties par to, lai informācija par preces cenu, tās īpatnībām un preces aprakstu būtu viegli atrodamā.

Treškārt, attālumam no veikala durvīm līdz kasei ir jābūt vienkāršam un nesarežģītam – nevar piespiest klientu klist pa veikalu,

dodot kokvilnas kreklu, es uz etiķetes rakstītu ne tikai *Kokvilnas krekls*, bet arī akcentētu citu preces īpašību, ko pircējs uzreiz nevar pamanīt, piemēram *iron-free* (*bez gludināšanas* – angļu val.). Protams, arī preces uz plauktiem būtu jāizvieto tā, lai cilvēks tās bez grūtībām varētu saskatīt, proti, acu līmenī.

Produktu izvietojumu plauktā regulē ne tikai ražotājs, bet arī mazumtirdzniecības ķēde. Vai jums ir nācies konsultēt ražotājus par to, kā rast kompromisu ar mazumtirdzniecības ķēdē, un nodrošināt savam produktam izdevīgāko izvietojumu?

Es reiz konsultēju ražotāju no Turcijas, kurš bija neapmierināts ar preču izvietojuma nosacījumiem, kādus piedāvāja viena mazumtirdzniecības veikalu ķēde. Par preču izvietojumu acu līmenī tika prasīta liela naudas summa. Toreiz mums izdevās atrast šādu kompromisu – pieprasīto, piemēram, piecu tūkstošu dolāru vietā ražotājs par vēlamo preču izvietojumu maksāja trīs tūkstošus, bet



mazumtirdzniecības ķēdei papildus maksāja 3 dolārus par katru kasē noskenēto preci. Šī piemaksa motivēja mazumtirdzniecības ķēdi nodrošināt ražotājam vēlamo izvietojumu. Savukārt samazinātā pamata maksa vēl vairāk motivēja ražotāju.

Jebkurā situācijā vajadzētu censties atrast kopīgu valodu, lai noteiktu, kas būs izdevīgi gan mazumtirdzniecības ķēdei, gan arī ražotājam. Un, protams, vajadzētu uzturēt piedāvāto kompromisu. Pirms maksāt lielas naudas summas par preču izvietojumu tirdzniecības plauktos, nepieciešams veikt arī analīzi, vai šāds izvietojums patiešām veicina konkrētas preces pārdošanas apjoma palielināšanos.

Kuras mazumtirdzniecības uzņēmumu veikalu ķēdes Latvijā var lepoties ar parocīgu un efektīvu preču izvietojumu veikalu plauktos?

Latvijā – neviena. Kā teicamu un efektīvu preču izvietojuma piemēru varu minēt ārvalstu mazumtirdzniecības ķēžu *Carrefour* un *Metro* veikalus.

Katru dienu es apmeklēju kādu no Rīgas veikaliem. Varu nosaukt tipisku kļūdu, kuru es bieži vēroju kādas mazumtirdzniecības ķēdes veikalā. Kāds uzņēmums, kas ražo miltus, nesen bija uzsācis

Nevaru apgalvot par visām kultūrām, tomēr Eiropā gaismas un krāsas uztvere visās valstīs ir praktiski vienāda.

Kā var pārliecināties par to, ka jūsu konsultācijas palīdz klienta biznesam?

Vispirms mēs ar klientu apspriežam to, ko viņš vēlas sasniegt un kāpēc viņš uzskata, ka mums nepieciešams sadarboties. Skaidru merčendaizings mērķu pieejamība *KPI* (galveno efektivitātes rādītāju) formātā ļauj novērtēt izmaiņu ietekmi merčendaizings apkalpošanā.

Ja mēs mainām vitrīnas noformējumu, mēs analizējam to, kā pēc tam ir mainījies veikala apmeklējums. Mēs arī analizējam, kāds ir pirkumu skaita pieaugums konkrētai precei vai konkrētā veikalā.

Cik lielā mērā lēmumu iegādāties preci ietekmē pircēja un pārdevēja komunikācija?

Balstoties uz pieredzi, varu teikt, ka pareiza pārdevēja un pircēja komunikācija garantē panākumus 70-80 % gadījumā. Pārdevējs – tā ir panākumu atslēga. Protams, ir jāstrādā, lai uzlabotu visu līmeņu komunikāciju ar pircēju.

Latvijā pārdevēji bieži vien nesveicinās ar pircējiem, kuri ienāk

Latvijā pārdevēji bieži vien nesveicinās ar pircējiem, kuri ienāk veikalā – tā ir liela problēma. Arī pārdevēji bieži vien nav informēti par to, kas atrodas veikalā, un necenšas palīdzēt klientam atrast vēlamo produktu – viņi necenšas *pārdot*.

musli (brokastu pārslu) ražošanu. Veikala plauktā šie musli nezina kāpēc bija izlikti nevis blakus citu ražotāju musli, bet gan blakus konkrētā ražotāja miltiem – acīmredzot vadoties pēc principa, ka viena ražotāja produktiem vajadzētu atrasties blakus. Lieki būtu teikt, ka musli pazuda starp miltu pakām un it nemaz nepiesaisīja pircēju uzmanību.

Citreiz šie paši musli ir tikuši nolikti blakus citām musli paciņām, turklāt vēl pašām lētākajām, kā rezultātā cenu starpība starp divām blakus stāvošām produkta paciņām bija vairāk nekā viens lats. Vidējās cenas musli, kam vajadzēja atrasties starp dārgo un lēto variantu, kaut kādu iemeslu dēļ atradās apakšējā plauktā. Protams, cilvēki pārsvarā izvēlējās lētāko variantu. Iespējams, šāda situācija varēja rasties veikala plauktu kārtotāju nekompetences rezultātā.

Latvijas veikalos ir arī problēmas ar apgaismojuma izvēli un izmantošanu – tā bieži vien ir neveiksmīga un nepārdomāta. Arī krāsu risinājumi ne vienmēr tiek veiksmīgi izmantoti.

Iespējams, dažādu kultūru pārstāvjiem ir dažādi uzskati pat krāsu un apgaismojuma risinājumā.

veikalā – tā ir liela problēma. Arī pārdevēji bieži vien nav informēti par to, kas atrodas veikalā, un necenšas palīdzēt klientam atrast vēlamo produktu – viņi necenšas *pārdot*.

Man dažreiz saka, ka es protu pārdot, jo es esot turku izcelsmes, lai gan esmu dzimis un audzis Vācijā. Atbildot uz to, man vienmēr gribas teikt, ka tieši turku un vācu kultūru sajaukums mani ir padarījis par labu pārdevēju. Vāciešiem veikalos vienmēr ir kārtība, bet pārdevēji vienmēr ir informēti par sortimentu un tās vai citas preces pieejamību tirdzniecības zālē vai noliktavā. Viņi vienmēr zina, *ko* var piedāvāt klientam. Savukārt turku pārdevēji vienmēr *vēlas* pārdot un dara to ar lielu entuziasmu. Ja turku veikalā neatradīsies kreklis jūsu iecienītajā krāsā, pārdevējs apskries visas kaimiņos esošās letes, visus savus draugus un paziņas, bet atradīs jums vēlamo preci. Latvijā pārdevēju darbā bieži var novērot vienaldzību pret savu darbu.

Visi mārketinga instrumenti ir paredzēti tam, lai klients ienāktu veikalā un pievērstu uzmanību konkrētam produktam. Tomēr tas, ko pircējs pārdzīvos veikalā, ir atkarīgs no daudzām lietām, un pārdevēja uzvedībai šajā gadījumā nebūt nav pēdējā loma.

Jūs varat nodrukāt skaistu un krāsainu katalogu ar dažādiem pro-

duktiem, ko piedāvā jūsu tirdzniecības centrs, bet tas negarantēs pārdošanas apjomu palielināšanos. Pieņemsim, potenciālais pircējs, ieraugot katalogā *Lloyd* apavus no veikala *NS King* par 39 latiem, nolems tos iegādāties. Viņš dosies uz jūsu tirdzniecības centru. Pirmā lieta, kas viņam ienāks prātā – kur var atrast veikalu *NS King*? Obligāti jābūt saprotamām un pamanāmām norādēm! Tālāk, dodoties uz veikalu *NS King*, pircējs nodomās – kurā vietā es varu atrast šos akcijas apavus? Parūpējieties par to, lai pircējiem būtu pieejama pēc iespējas plašāka informācija – izvietojiet veikalā tabulas vai īpašu plauktu ar akcijas precēm. Atgriežoties pie pārdevējiem, vajadzētu pievērst uzmanību arī apkalpojošā personāla izskatam un tā atbilstībai veikala specifikai. Pārdevējam ar ziliem matiem un *drediem* daudz vieglāk būs komunicēt ar pircējiem, strādājot alternatīvo, nevis klasisko apģērbu veikalā. Un otrādi – būtu savādi ieraudzīt veikalos *Sportland* pārdevējus uzvalkos un ar kaklasaitēm. Ienākot tur, es vairāk sliecos uz to, lai satiktu cilvēkus sporta apģērbā.

Kā jūs vērtējat veikalu *Sportland* vitrīnu noformējumu?

Kopumā pozitīvi, bet vienmēr ir kaut kas, uz ko vajadzētu tiekties. *Sportland* manā izpratnē saistās ar sportu un aktivitāti. Vitrīnai ir jābūt dinamiskai, ar savu noformējumu aicinot uz aktivitātēm. Statiskie manekeni, kas demonstrē sporta apģērbu, neatspoguļo aktivitātes sajūtu.

Runājot par vitrīnām, ir svarīgi ievērot *zelta trīsstūra* principu. Parasti cilvēka uzmanība tiek vērsta uz trijstūra apakšējo kreiso stūri, tāpēc ir svarīgi galveno informāciju izvietot tieši tur.

Cik lielā mērā mūzika, krāsas un smarža ietekmē cilvēka lēmumu izdarīt pirkumu?

Runājot par mūziku, es domāju, ka tā neietekmē lēmumu izdarīt pirkumu. Toties smaržai ir ļoti liela nozīme. Patīkama smarža piesaista klientus. Izvēloties smaržas, ir svarīgi ņemt vērā veikala un piedāvājamo preču specifiku. Vīriešu apģērbu veikalos labāk izmantot *vīriešu* aromātus – piemēram, muskatu. Savukārt sievietes apģērbu veikalos var izmantot kanēļa vai ziedu aromātu. Latvijā aromātus veiksmīgi izmanto specializētie Indijas preču veikali, kuros pārdod jogas aksesuārus vai rotājumus.

Runājot par krāsu ietekmi, kā pozitīvu piemēru var minēt veikalu *Sky*. Augļi šajā veikalā vienmēr izskatās krāsaini, gatavi un svaigi. Augļus un dārzeņus gandrīz vienmēr novieto pie ieejas veikalā, jo tos vajag pārdot pēc iespējas ātrāk, lai tie nesabojājas. Augļi un dārzeņi rada iespaidu par veikalu, tāpēc tiem vajadzētu izskatīties pievilcīgi.

Ja vērtējam merčendaizinga attīstību, ar kurām valstīm Latvija atrodas vienā līmenī?

Ar Igauniju un Lietuvu. Lietuvā situācija ir nedaudz labāka. Protams, Latvijā situācija nav salīdzināma ar situāciju, piemēram, Vācijā, kurai ir divsimt gadu pieredze brīvajā tirdzniecībā. Latvijai nav pietiekami daudz pieredzes. Bieži vien uzņēmēji nevēlas pieņemt jaunas idejas un atvērties kaut kam jaunam.

Kā jaunās tehnoloģijas var ietekmēt merčendaizinga attīstību?

Ir tādas viedtālrunu aplikācijas, kuras ļauj nofotografēt konkrētu apģērbu, pēc tam – savu seju, un tad paskatīties, kā jūs izskatāties

tajā vai citā apģērbā. Tas ir interesanti, jautri un ietaupa laiku. Stambulā es biju veikalā, kur aktīvi izmanto minēto tehnoloģiju. Ārzemēs ir veikali, kur uzlaikšanas kabīnēs izmantot trīs veidu apgaismojumu. Pagriežot slēdzi, jūs vara ieraudzīt, kā jūs izskatāties dienas, nakts vai spilgtā apgaismojumā.

Vienā no *Tesco* veikaliem es redzēju kādu plauktu ar produktiem, kur katra produkta QR kodu jūs varat noskenēt ar viedtālruna palīdzību, pēc tam norādīt jums nepieciešamo daudzumu un nosūtīt pasūtījumu veikala birojam, lai pēc kāda noteikta laika visus produktus varētu saņemt mājās.

Viens mans klients no Vācijas līdzīgu tehnoloģiju izmanto katalogos ar jauniem medikamentiem, ko piedāvā viņa aptieka. Aplūkojot katalogu, jūs varat noskenēt bezrecepšu medikamentu QR kodu, sastādīt pasūtījumu un nosūtīt to aptiekai, un visus nepieciešamos medikamentus jums piegādās uz mājām.

Tāpat es uzskatu, ka lielajiem ražotājiem un veikaliem ir jābūt pieejamiem sociālajos tīklos un jāveido komunikācija ar saviem klientiem. Protams, daudz kas ir atkarīgs no tā, kādi ir ražotāja resursi un ko viņš vēlas sniegt klientam, kā arī no uzņēmuma ārējās komunikācijas stratēģijas. Ja uzņēmums vēlas sniegt klientiem tikai informāciju par atlaidēm un izdevīgiem piedāvājumiem, tad pilnīgi pietiek ar komunikāciju *Twitter*, kas ir labāk piemērots šiem ziņojumiem. Ja jūs vēlaties sniegt klientam uzņēmuma vai zīmola vēsturi vai leģendu, tad labāk izmantot *Facebook*.

Vai pircēji var ietekmēt merčendaizinga attīstību?

Labi zināmais marketologs un psihoanalītiķis Ernests Dihters, kurš ir studējis pircēju motivāciju, uzskatīja, ka preces funkcionālajai vērtībai pirkuma veikšanā nav izšķirošas lomas. Galveno lomu spēlē mūsu emocijas. Tieši emociju iespaidā mēs esam izdarījuši to vai citu pirkumu. Man gribētos, lai pircēji, veicot pirkumus, būtu vairāk informēti un apdomīgāki un mazāk pakļautos emociju ietekmei.

Lai Latvijā attīstītu mazumtirdzniecību un merčendaizingu, nepieciešams pilnveidot gan pārdevēju, gan arī pircēju kompetenci. Pircēji bieži vien pirkumus veic pēc principa „jo dārgāk, jo labāk”. Bet tas ne vienmēr atbilst patiesībai. Turklāt arī vietējai ekonomikai būs labāk, ja jūs naudu tērēsiet šeit. Nebūtu jāuzskata, ka jūs varēsiet ievērojami ietaupīt, iegādājoties apģērbus *outlet* tipa veikalos, jo veikala galvenais mērķis joprojām ir naudas pelnīšana, nevis nodarbošanās ar labdarību.

Pirms došanās uz veikalu es precizēju, kas man ir nepieciešams, un iegādājos tieši šo lietu. Es sevi uzskatu par *grūtu* klientu. Manu lēmumu par pirkumu nav viegli ietekmēt, jo es zinu, kādas metodes tam tiek izmantotas, un, apmeklējot veikalus, uzreiz varu tās pamanīt. Bieži vien mēģinājumi ietekmēt manas emocijas ir tik acīmredzami, ka pat gribas dot dažus ieteikumus veikala vadītājiem un paskaidrot, kāpēc šim uzrakstam būtu jāatrodas zemāk vai augstāk, vai kāpēc vajag izmantot citu krāsu. Manā tālrunī ir vairāk fotogrāfiju ar veiksmīgiem un neveiksmīgiem merčendaizinga risinājumiem nekā personīgo fotogrāfiju.

Es vēlu arī citiem pircējiem būt daudz atbildīgākiem un pieaugušākiem attiecībā uz veicamajiem pirkumiem. Tādējādi merčendaizingam tiks nodrošināti arvien jauni izaicinājumi, tā veicinot tā attīstību. **BP**



ko darīt reflekss

jeb merčendaizinga principi
tirdzniecības zāles plānošanā

„Nepieciešams pamodināt jūsu iztēli. Ja tas izdosies – pārējais ir sīkumi. Un galveno lomu tajā vienmēr spēlē merčendaizinga speciālists.”

Joe Cotugno, universālveikala Bloomingdale's kreatīvais direktors

Kas tad īsti ir merčendaizings (merchandising)?

Tiek uzskatīts, ka merčendaizings ir radīts tam, lai maksimāli atvieglotu pircēju iepirkšanos veikalā. Savukārt tirdzniecības vietu īpašniekiem un vadītājiem tas nozīmē pilnīgi ko citu. Izmantojot merčendaizinga principus, paveras milzīgas iespējas parādīt produktus daudz izdevīgākā gaismā, būtiski ietekmēt pircēju lēmumus par preču izvēli, radīt pircējā vēlmi iegādāties vairāk preču nekā plānots, bet pats galvenais – šādi saglabāt savas pozīcijas tirgū.

Pats merčendaizinga termins ir cēlies no angļu valodas vārda *merchandise*, kas tulkojumā nozīmē – prece. Darbības vārds *to merchandise* nozīmē pārdot, bet galotne *ing* piešķir šim procesam dinamiku. Tātad latviski merčendaizingu varētu dēvēt par dinamisko pārdošanu, lai gan angļu valodā jēdziens merčendaizings jau iesakņojies tirgotāju terminoloģijā un ir visiem saprotams.

Aptaujājot pircējus par izvēles izdarīšanu izdarot pirkumu, tika atklāti satraucoši fakti – 2/3 pirkuma lēmumu tiek pieņemti tirdzniecības vietā. Pat tad, kad noteikta produkta iegāde tiek

plānota iepriekš, septiņi no desmit pircējiem izvēli par labu konkrētai markai pieņem tikai tirdzniecības vietā. Tieši šis fakts arī ļāva strauji attīstīties merčendaizingam.

Dažādos literatūras izdevumos un interneta resursos parasti tiek izdalīti šādi merčendaizinga mērķi:

- palielināt produkta (produktu līnijas) nesto peļņu, palielinot pirkumu apjomu un skaitu;
- palīdzēt pircējam izdarīt pirkumu, veicināt impulsa pirkumus, veicināt saistītos pirkumus;
- palīdzēt uzsākt jaunu produktu pārdošanu;
- piesaistīt pastāvīgos klientus un jaunus pircējus;
- uzlabot produkta atpazīstamību;
- sasniegt pārdošanas nospraustos mērķus.

Tādējādi merčendaizings ir mērķtiecīga sistēma, kas ietver virkni šādu pasākumu un uzdevumu:

- tirdzniecības zāles plānošana;
- preču izvietošana tirdzniecības zālē;
- tirdzniecības vietas (veikala, salona, zāles) noformējums;

- tirdzniecības iekārtu (plauktu, stendu, displeju) efektīva izmantošana;
- reklāmas materiālu izvietojums un noformējums tirdzniecības vietā;
- preču krājumu veidošana un kontrole, sevišķi plānojot akcijas;
- patērētāju vēlmju analīze (mārketinga pētījumi);
- preču cenas noteikšana;
- preču realizācijas stimulēšanas pasākumi (degustācijas, akcijas utt.)

Bieži vien tirgotāji merčendaizingu uztver tikai kā efektīvu preču izvietojumu plauktos, acu augstumā, vismaz trīs viena veida produkti kopā, utt. Taču, paveroties uz iepriekš minētajiem pasākumiem, ir skaidri redzams, ka tā ir tikai viena sadaļa visā merčendaizinga sistēmas izmantošanā. Tādēļ šobrīd apskatīsim sīkāk tirdzniecības zāles plānošanu, kas ir kā pamats, lai varētu sākt domāt par tālāku merčendaizinga principu pielietošanu.

Pētījumos ir pierādīts – ja bērnam līdz 6 gadu vecumam aizsien acis, viņš instinkti pagriežas uz labo un kreiso pusi ar vienādu intensitāti, taču pieaudzis cilvēks daudz biežāk pagriežas uz labo pusi. Iedomāsimies ideālu situāciju – telpai ir ideāla kvadrāta forma, mākslīga, vienmērīgi izkliedēta gaisma (logu nav) un ieeja atrodas fasādes centrā (1. att.). Šādā telpā apmeklētāji biežāk pagriezīsies pa labi (60 %), nekā pa kreisi (40 %). Līdz ar to produktiem, kas izvietoti labajā zāles pusē, ir priekšrocība attiecībā pret tiem, kas izvietoti kreisajā pusē. Papildus vēl jāmin, ka klienti ļoti nelabprāt apmeklē telpas dziļumu (30 %) un daudz labprātāk izdara izvēli par labu produktam, kas atrodas tirdzniecības zāles priekšpusē vai vidusdaļā (70 %).

Līdz ar to ir skaidrs, ka nepieciešams ļoti rūpīgi pārdomāt savas tirdzniecības vietas, zāles formas, logu, ieejas, plauktu un stendu izvietojumu. Plānojot pircēju plūsmu, jāņem vērā, ka pircēji, ienākot veikalā, neizrāda aktivitāti un neizdara pirkumu uzreiz. Tā notiek vairāku iemeslu dēļ – pirmkārt, cilvēki vēl nav atbrīvojušies no iespaidiem, kas saņemti uz ielas, otrkārt, viņi ir saskārušies ar jauniem un negaidītiem uzmanības kairinātājiem. Tas ir, viņu uzmanība šajā brīdī ir izkliedēta, un cilvēkiem ir ļoti ierobežotas koncentrēšanās spējas.

Jo vairāk uzmanības kairinātāju (preces, reklāmas u.c.), kas izraisa orientēšanās refleksu, kuru fiziologs I.P. Pavlovs nosaucis par *ko darīt* refleksu, jo ilgāks un grūtāks ir adaptācijas periods. Tātad, plānojot tirdzniecības vietu, jācenšas samazināt kairinātāju skaitu, kas prasa pircēju uzmanības koncentrēšanos un attiecīgi traucē pircējam ātrāk pierast pie tirdzniecības vietas. Tā rezultātā var izdalīt trīs pircēju uzvedības fāzes noteiktās apmeklētāju plūsmas vietās – adaptācijas zona, pirkuma izdarīšanas zona un atgriešanās zona (2. un 3. att.).

Pircēju adaptācija notiek atmosfērā, kas tiek radīta tirdzniecības vietā. Var izdalīt šādus atmosfēru veidojošus aspektus.

Vizuālās komponentes

Vizuālās komponentes tiek izmantotas kā papildus informēšanas avots, lai atvieglotu vajadzīgās preces uztveri un atrašanu. Tās nes sevī preces personificēto uzrunu klientam, rada skaistuma sajūtu (skaisti cilvēki, gluda āda u.c.), romantiku (pludmale, saulriets u.c.), piedāvā izklaidi utt. Informatīvie uzraksti un plakāti padara precī iekārojamāku. Piemēram, adaptācijas zonā izvietoti liela

izmēra fotopaneļi, kas ataino konkrēto preču izmantošanu ikdienas apstākļos vai informē par preces funkcionalitāti un tās īpašībām, atvieglo to uztveri ar minimālu uzmanības koncentrāciju. Izmantojot rakstisku informāciju, ir vērts atcerēties par cilvēku uztveres īpatnībām – vizuāla, audiāla vai kinestētiska tipa uztvere. Attiecīgi ir iespējams izmantot atslēgvārdus atbilstoši visiem uztveres veidiem, piemēram, par svaigi ceptu maizi – *ar saules dzeltenumu, kraukšķīgu garoziņu, silta un smaržīga*.

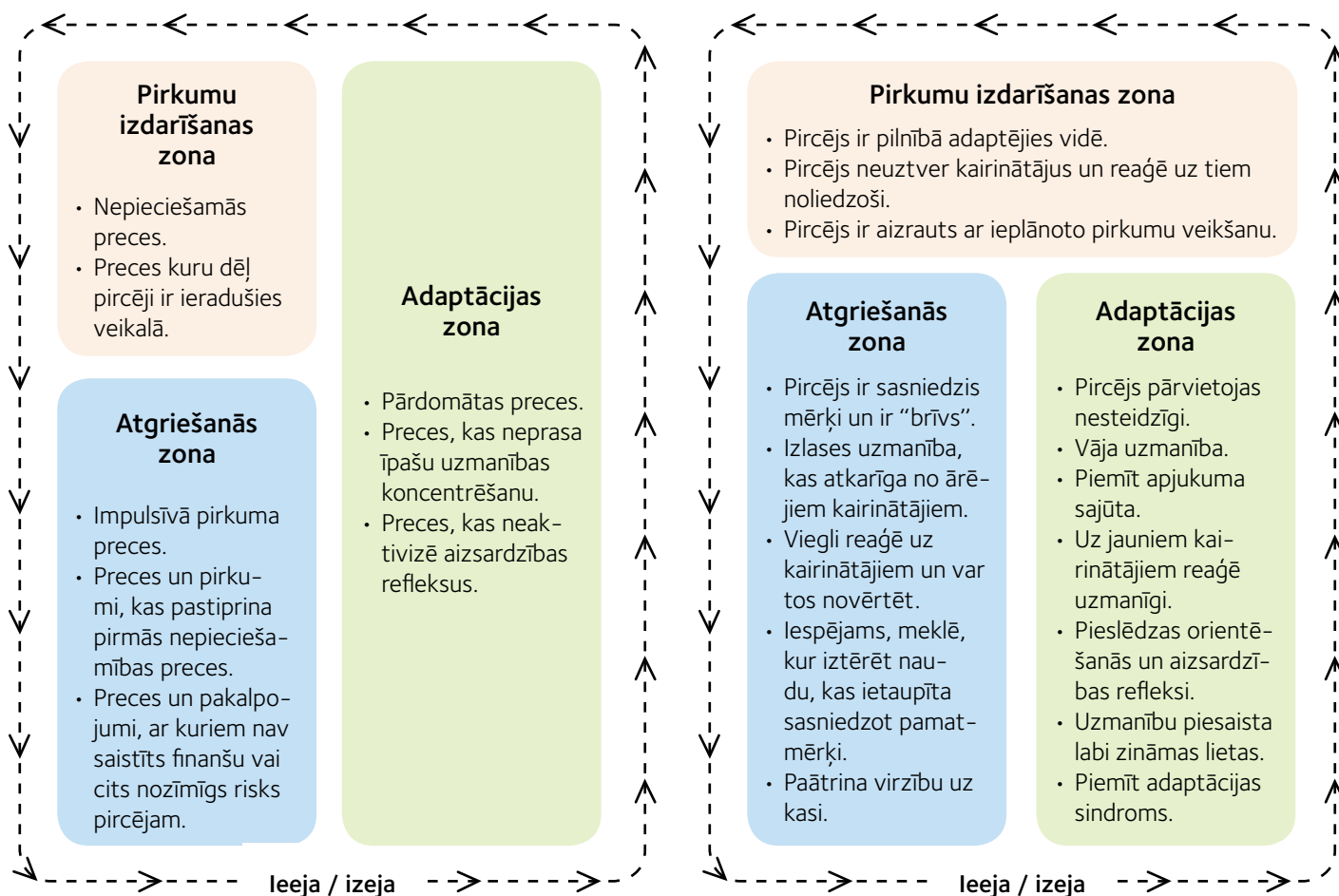
Gaismas efekti

Gaismas efekti tiek izmantoti, lai izceltu noteiktas sekcijas un produktus, radītu noteiktu noskaņojumu, kas ir atbilstošs attiecīgajai veikala nodaļai, vai arī radītu noteiktu veikala imidžu. Bieži vien ar gaismas efektiem tirdzniecības vietās tiek slēptas kādas arhitektūras nepilnības. Plauktu vai displeju izgaismošana palielina pārdošanas apjomus par 19 % - tā secināts pētījumā par veikala apgaismojuma ietekmi uz pircēju uzvedību. *Nielsen* pētījumā tika novērots, kā mainās pircēju reakcija, mainot stenda izgaismojumu. Iegūtie dati izrādījās pārsteidzoši. Tā, piemēram, ja stenda apgaismojums bija ieslēgts, veikala virzienā pāvērsa skatu 21,6 % garāmejošo apmeklētāju; savukārt, ja apgaismojums bija izslēgts, šis skaits bija 12,1 %. Izgaismots stends izrādījās arī gandrīz divas reizes iedarbīgāks, lai liktu garāmgājējam ienākt konkrētajā tirdzniecības vietā. Proti, kad apgaismojums bija ieslēgts, tirdzniecības vietā ienāca vidēji 3,7 % no garāmejošās plūsmas, turpretī pie izslēgta apgaismojuma veikalā iegriezās vidēji tikai 2,1 % no plūsmas. No tiem lielveikala apmeklētājiem, kuri iegāja tirdzniecības vietā, 34,4 % tika fiksēti tieši acu skaits izgaismotā stenda virzienā. Kad stends izgaismots nebija, šis skaits bija tikai 19,5 %, kas absolūtos rādītājos ir par 14,9 % mazāk.

Krāsa

Krāsa tiek uzskatīta par vienu no būtiskākajiem faktoriem, kas ietekmē cilvēku uzvedību zemapziņas līmenī. Tādēļ krāsas tiek izmantotas, lai risinātu šādus uzdevumus:

- Veikala imidža veidošana un tā tirgus segmenta izdalīšana, uz kuru ir orientēts veikals. Daudzi uzņēmumi, piemēram, izmanto sarkanās krāsas toņus, kas tiek uztverti kā mūsdienīga veikala un kvalitatīvu preču toņi.
- Noteiktas gaisotnes radīšana personālam un pircējiem. Labi zināms, ka *siltās* krāsas (sarkans, dzeltens) un *aukstās* krāsas (zils, zaļš) rada pretēju psiholoģisko efektu. Līdz ar to tiek uzskatīts, ka veikala personāla apģērbā ir vēlami *siltu* krāsu toņi.
- Pircēju aktivitātes regulēšana. Piemēram, sarkanā krāsa paugstina cilvēka asinsspiedienu, paātrina elpošanu un ietekmē citus fizioloģiskos rādītājus, kas ietekmē uzmanības līmeņa intensitāti. *Siltās* krāsas labi der zonās, kurās nepieciešams paturēt ar augstu uzmanību apveltītu pircēju (atgriešanās zona), bet galīgi neder zonās, kur pircējs vēl jūtas nepārliciecināts (adaptācijas zona), vai kur pircējs jau tāpat ir pietiekami aktīvs (pirkuma izdarīšanas zona). Turpretī *aukstās* krāsas nomierina, atslābina un ir patīkamas acīm, tādēļ tās labi noder adaptācijas zonā un ir piemērotas dārgiem, ekskluzīviem produktiem vai tādiem produktiem, kas rada piesardzību un satraukumu.



Mūzika

Mūzika var spēlēt ļoti lielu lomu atmosfēras radīšanā. Tā rada izteiktu izpratni par konkrētā veikala mērķauditoriju (piemēram, veikalos, kas orientēti uz jauniešiem, skan pietiekami skaļa, visbiežāk elektroniska mūzika) un rada noteiktu apmeklētāja garastāvokli (Ziemassvētku, Līgo dziesmas). Pastāv divi mūzikas raksturlielumi, kas nosaka to izmantošanas efektivitāti – mūzikas temps (ietekmē emocijas) un mūzikas tips (ietekmē asociācijas). Mūzika var ietekmēt apmeklētāju kustības un pirkuma izdarīšanas ātrumu. Pētījumos tika noskaidrots, ka veikalos, kuros skanēja skaļa mūzika, pircēji pavadīja īsāku laiku, tai pašā laikā iztērējot tikpat daudz naudas kā veikalos, kuros skanēja pieklusināta mūzika un pavadītais laiks attiecīgi bija ilgāks. Mūzika rada arī noteiktu uzņēmuma tēlu. Pasaulē ir uzņēmumi, kuri analizē konkrēto veikalu mērķauditoriju un piemēklē šiem veikaliem atbilstošāko mūziku. ASV uzņēmums *Mazak* veicis pētījumus, kuru rezultātā tika konstatēts – ja mūzika atbilst mērķauditorijai, tad apmeklētāji veikalā pavadā par 18 % ilgāku laiku un tērē par 17 % vairāk naudas nekā parasti. Mūzika būtu vajadzīga tāda, lai tā nenovērstu apmeklētāju uzmanību, bet vienlaikus būtu arī patīkami to klausīties. Tajā pašā laikā ar mūziku ir jābūt uzmanīgam. Pircēja uzmanību nedrīkst pārblīvēt ar mūziku, jo tā var ietekmēt pircēja spēju novērtēt precī. Jāņem vērā, ka ir cilvēki, kurus mūzika kaitina, un viņi var aiziet no veikala. Pastāv vēl viens muzikāls stimulators – tā saucamā slēptās mani-

pulācijas tehnoloģija, kas pēc būtības līdzinās TV 25. kadrām. Melodijas iekšienē tiek ierakstītas speciālas komandas, ko auss nedzird, bet zemapziņa uztver, piemēram, *pērc, vajadzīgs* utml.

Smarža

Smarža rada vienu no spēcīgākajām un ātrākajām ietekmēm uz cilvēka emocionālo stāvokli. Smaržas var tikt izmantotas tam, lai koncentrētu pircēju uzmanību. Piemēram, juvelierizstrādājumu veikalos pircēji būtiski ilgāku laiku pavada pie iesmaržotiem stendiem. Eksperimentā identiski sporta apavu pāri bija ievietoti divās dažādās telpās – vienā telpā gaiss bija bez smaržas, bet otrā telpā bija patīkama smarža. Rezultāti parādīja, ka 85 % eksperimenta dalībnieku priekšroku deva apaviem no smaržīgās telpas, kaut gan pēc kvalitātes apavi bija pilnīgi vienādi. Tiesa, ar smaržām jābūt uzmanīgiem. Smaržas uztveres intensitāte un patika var būt atkarīga no pircēju dzimuma (sievietes uztver smaržu spēcīgāk) un vecuma (vecākiem cilvēkiem smaržas receptori nestrulīnās). Tāpat ir noskaidrots, ka sievietēm vairāk patīk ziedu aromāti, bet vīriešiem – asāki aromāti. Nepatīkamas smakas var būtiski ietekmēt klientu rīcību. Iedomājieties, ka pārtikas veikalā valda nepatīkama smaka – tā noteikti padarā apmeklētājus uzmanīgus, un pirkumu skaits strauji samazinās. Turpretī svaigas maizes smarža rada pozitīvas emocijas un mudina vēlmi izdarīt vairāk pirkumu. Arī Latvijā parādās tirdzniecības vietas, kuras apzināti piedomā pie smaržu izmantošanas pircēju pievilināšanai.



Tai pašā laikā jācenšas izvairīties no situācijām, kāda radās kādā Latvijas veikalā, kurā patīkamā svaigi izceptas maizes smarža piepriši sāka izplatīties pie augļu un dārzeņu stendiem.

Personāls

Personāls – par to arī ir svarīgi atcerēties. Personālam ar savu attieksmi, izskatu, profesionālismu un zināšanām par produktiem ir ļoti liela ietekme uz to, lai pircējs sajustu, ka ir izdarījis pareizo izvēli, ieejot konkrētajā veikalā. Diemžēl bieži vien tiek novērotas situācijas, ka tirdzniecības vietā ir ieguldīti lieli līdzekļi, lai izveidotu patīkamu interjeru un skatlogus, izmantotu dārgus aksesuārus, taču to visu ļoti ātri var sabojāt kāds neprofesionāls darbinieks ar neatbilstošu attieksmi pret apmeklētāju.

Tālāk, kad pircējs virzās pa veikalu, viņš pierod pie jaunajiem apstākļiem, viņa uzmanība aktivizējas un parādās spēja koncentrēties uz konkrētiem produktiem. Savukārt apkārtējie kairinātāji vairs netiek uztverti. Respektīvi, šai brīdī klients ir gatavs pirkuma veikšanai un viņš ir nonācis pirkuma izdarīšanas zonā. Nu pircējs ne tikai nododas iespaidiem, bet arī aktīvi vēro un cenšas izvēlēties sev nepieciešamo preci. Pirkuma izdarīšanas zonā pircējam ieslēdzas tēlu atmiņa, kas palīdz atsaukt atmiņā preci. Šajā brīdī ļoti labi tiek uztverti jau zināmi produkti un izpētīta informācija par tiem. Šī attiecīgi ir tā zona, kurā izvietot labi zināmu preci vai arī pirmās nepieciešamības preces.

Kad pircējs ir atlasījis sev nepieciešamās preces, t.i., ir sasniedzis savus mērķus, viņš jūtas daudz mierīgāks, viņu nekas neaiztur, un viņš dodas pie kases. Pircējs veikalā ir pilnībā adaptējies, kas ļauj viņam efektīvi uztvert informāciju un orientēties apkārtējā vidē. Viņš nonāk atgriešanās zonā, kurā var sākt manipulēt ar tādām

lietām kā forma, izmērs, krāsa, novietojums utt. Atšķirībā no iepriekšējās zonas, kurā pircējs veica apzinātus, ieplanotus pirkumus, atgriešanās zonā pircējs ir gatavs nopirkt to, ko viņam *pie-dāvā*. Merčendaizinga galvenais uzdevums ir panākt, lai pircējs iegādātos pēc iespējas vairāk preču, patērējot minimumu laika un tirdzniecības personāla palīdzības. Viena no preču grupām, kuras patērētāji iegādājas bez iepriekšējas plānošanas un meklēšanas, ir impulsīvās preces. Parasti šādas preces tirdzniecības zālē atrodas vairākās vietās, tai skaitā atgriešanās zonā, tāpēc pircējs tās speciāli nemeklē.

Šādi pieejai tirdzniecības vietas iekārtošanā ir vēl kāda priekšrocība – tā izslēdz iespēju pircējiem kļūt aizkaitinātiem, jau ieejot tirdzniecības vietā. Tā var gadīties, ja pircējus jau pie pašas ieejas pārsātina ar uzmanības kairinātājiem vai organizē pircēju plūsmu tā, lai pēc iespējas vairāk novirzītu viņus pie impulsa precēm. Toties, izmantojot augstāk minēto pieeju, mēs radām labvēlīgu noskaņojumu pret tirdzniecības vietu, un manipulatīvās metodes pircēju plūsmas beigās viņiem vairs nav tik kaitinošas. **BP**

Literatūra:

- D.Kaparkaleja. Merčendaizinga un pārdošanas mākslas pamati Skats uz veikalu citā gaismā. Žurnāls Latvijas Tīrģotājs
- T. Morgan. Visual Merchandising
- P.Underhill. What Women Want: The Global Market Turns Female Friendly
- Л. Г. Таборова. Умный мерчендайзинг
- А. Вожаев. Продукты в торговом зале: пасьянс для мерчендайзера



Pāvels Filipovs
SIA *Bravo* valdes
priekšsēdētājs

Nosauciēt trīs veikalu skatlogus, kuri ir piesaistījuši jūsu uzmanību. Kāpēc?

Uz šo jautājumu ir grūti atbildēt objektīvi. Mana profesionālā darbība ir veltīta AS *Latvijas Balzams* veikalu vadībai, tāpēc es veltu vislielāko uzmanību gan mūsu veikalu, gan mūsu konkurentu veikalu ārējam izskatam.

Skatlogs ir veikala seja, kas tāpat kā cilvēkam ataino garastāvokli un pašreizējo situāciju, kā arī rada pirmo iespaidu par konkrēto veikalu. Skatlogam jāspēj pievērst potenciālā pircēja uzmanību un palikt atmiņā. Taču ar pievilcīgu vizuālo noformējumu vien nepietiek – skatlogam ir arī jāinformē par to, ko var iegādāties konkrētajā veikalā. Ja es paskatīšos skatlogā un nespēšu saprast, ko veikals piedāvā, es visdrīzāk tajā nemaz neieiešu.

Runājot par AS *Latvijas Balzams* skatlogu noformējumu, var teikt, ka mēs pārsvarā izmantojam divus reklāmas veidus – zīmolu reklāmu un cenu piedāvājumu reklāmu.

Kuros veikalos jums gribas atgriezties? Kādi faktori to nosaka?

Es apmeklēju veikalus, kuri regulāri piedāvā saviem klientiem kaut ko jaunu, dažādo preču sortimentu un īsteno dažādas akcijas. Mūsdienās visi tirdzniecības tīkli cenšas pievērst pircēju uzmanību ar īpašām akcijām. Tas, kam šīs akcijas ir izdevīgākas, interesantākas un regulārākas, arī uzvar.

Svarīgs faktors, kas nosaka to, vai es vēlēšos atgriezties veikalā, ir tīrība un kārtība tajā. Netīra vai nesakopta telpa un nevīžīgs personāls neizsauks vēlēšanos atgriezties šai tirdzniecības iestādē. Nav svarīgi, vai runa ir par skaistumkopšanas salonu vai pārtikas veikalu, jo kārtība ir ļoti svarīga.

Vai veikalos ievērojat mūziku, smaržas, krāsas?

Es uzskatu, ka smaržām ir jāatbilst veikala tematikai. Ieejot maizes veikalā, jūs sagaidāt svaigi ceptas maizes aromātu, bet nevis kaut ko citu. Patīkama smarža ir priekšrocība, kas veiksmīgi papildina veikalā valdošo vidi.

Bieži vien veikalos izmanto izgaismojumu, kas akcentē preces un rada labvēlīgu vizuālo iespaidu, piemēram, uz svaigu gaļu, sieru, sarkanajiem tomātiem un āboliem. Veiksmīgi izvēlēts apgaismojums ir svarīgs faktors, kas spēj radīt klientam labu iespaidu.

Fonā skanošā mūzika var gan sekmēt pirkuma veikšanu, gan arī to traucēt. Pārāk skaļa mūzika var kaitināt un izraisīt vēlmi ātrāk pamest tirdzniecības vietu. Savukārt pilnīgs klusums lielās veikala telpās var biedēt un radīt nemājīgu sajūtu.

Komfortabls un patīkams apgaismojums, smaržas, neuzkrītoša fona mūzika ir tikai daži no daudzajiem faktoriem, kas spēj paaugstināt klientu lojalitāti konkrētajam veikalam. Tomēr par vissvarīgāko faktoru es vienalga uzskatu piedāvātās preces, to kvalitāti un sortimentu.



Zane Jankovska
Modes veikala *Zane*
Frinde īpašniece

Nosauciēt trīs veikalu skatlogus, kuri ir piesaistījuši jūsu uzmanību. Kāpēc?

Manuprāt, izdevies veikala skatlogs ir tāds, kurā ir vai nu sajūtams un saredzams stāsts, motīvs un emocijas, vai arī tāds, kurā ir skaidra informatīvā funkcija – informācija ir ļoti pārdomāta, īsa, korekta un skaidri pasaka, kas atrodas aiz šiem logiem. Jāatzīst, ka, salīdzinot ar Lielbritāniju (kur es dzīvoju līdz šim), Latvijā pie tā vēl daudz jāstrādā. Lielbritānijā tiek nopietni piedomāts pie skatlogu izkārtojuma. No turienes modes veikalu vitrīnām kā pozitīvu piemēru varu minēt *Louis Vuitton*. Manuprāt, viņi vienmēr izcēlušies ar saviem skatlogiem, kuros ir stāsti. Tu vari ilgi stāvēt pie skatloga, *lasīt* šo stāstu, improvizēt...

Šeit Latvijā man patīk mazie veikaliņi. Mani uzrunāja, piemēram, bērnu preču veikala *Mans Enģels* skatlogs – juteklisks, emocijām bagāts. Tāpat ir arī vairākos mazajos modes preču veikaliņos, kuru nosaukumus neatceros, taču to skatlogiem ir interesants iekārtojums, kas rada telpiskuma sajūtu un ir pārdomāts līdz niansēm.

Kuros veikalos jums gribas atgriezties? Kādi faktori to nosaka?

Gribas atgriezties tajos veikalos, kuros jūtos īpaša, kur man pievērs uzmanību, mani uzklauza un sadzird.

Otrs faktors – var ērti aplūkot aptaustīt piedāvāto preču klāstu. Pārdomāts interjers, pieejamas preces, par katru nieciņu nav jāsauc palīgā pārdevējs, lai nocēļ, padod vai paceļ...

Trešais faktors – preču klāsts bieži tiek papildināts. Būšu vilusies, ja ieiešu savā mīļākajā veikalā pēc mēneša un tur neieraudzīšu neko jaunu. Nākamreiz nāksu pēc diviem mēnešiem, cerot, ka varbūt tad būs kas jauns!

Vai veikalos ievērojat mūziku, smaržas, krāsas?

Mūzikai es pievērsu lielu uzmanību. Pašlaik pati strādāju pie tā, lai atrastu savam veikalam piemērotāko mūziku. Arī krāsām ir liela nozīme, pat ja tām nepievērš apzinātu uzmanību. Neapzināti tās uz mums iedarbojas spēcīgi. Smaržai uzmanību nepievēršu, ja vien tā nav izteikta. Priekšroku dodu svaigai telpas *garšai*.


Zulfukar Tosun

SIA *Tosun Consulting* valdes priekšsēdētājs

Nosauciēt trīs veikalu skatlogus, kuri ir piesaistījuši jūsu uzmanību. Kāpēc?

Nosaukt skatlogus, kuri Latvijā ir piesaistījuši manu uzmanību, ir grūti, jo skatlogu kvalitāte šeit ir zemāka nekā citur. Pēdējā laikā ārzemēs esmu redzējis *Swarovski*, *Moncler* un *Burlington* zeķu skatlogus, kuri man ļoti patika. Šiem skatlogiem piemita galvenie skatlogu noformēšanas elementi:

- *Golden Triangle* jeb zelta trīsstūris. Tas nozīmē, ka informācija un preces ir tur, kur skatienus met visvairāk klientu.
- Informācija palīdz klientam, un tā ir vērtīga. Piemēram, ja skatlogā ir tikai viens sarkans džemperis, tad nav jēgas rakstīt "sarkanais džemperis 9,90 Ls". Labāk uzrakstīt "kokvilna džemperis 9,90 Ls". Klients pats var redzēt, ka džemperis ir sarkans.

Kuros veikalos jums gribas atgriezties? Kādi faktori to nosaka?

Kas veicina pārdošanu - mārketingu vai pārdevēju? Manuprāt, mārketingu ir iemesls tam, kāpēc klienti veikalā ienāk pirmo reizi. Taču viņiem nav priekšstats par to, kāda būs veikala atmosfēra un kādi būs pārdevēji - vai viņi būs laipni, vai būs kompetenti, vai vēlēšies palīdzēt, vai darbs mazumtirdzniecībā sniedz viņiem gandarījumu.

Esmu konsultējis un apmācījis apmēram 150 klientus dažādās valstīs - Vācijā, Francijā, Azerbaidžānā, Turcijā, Igaunijā un Lietuvā. Visur ir vienādas problēmas ar veikala atmosfēru. Vēlos uzsvērt trīs faktorus, pie kuriem katram veikalam ir jāpiestrādā uzmanīgāk, lai cilvēki tur vēlētos atgriezties:

- Pārdevēji;
- Veikala iekārtojums;
- Veikala zīmes.

Vai veikalos ievērojat mūziku, smaržas, krāsas?

Mūzika, smaržas un krāsas ir *ambient factors* (vides faktori - angļu val.). No tiem visstiprākais faktors ir krāsas, jo tās var atbaidīt gan pie *ambient factor*, gan pie *customer journey factor* (klienta ceļojuma faktors - angļu val.). Tas nozīmē, ka krāsas var gan stimulēt, gan vadīt klientu pie precēm. Piemēram, klients vēlas nopirkt kādu *aukstu* preci, un ledusskapis ir zilā krāsā. Parasti

mēs domājam par skaistumu, nevis krāsu funkciju. Taču tas nav pareizi. Krāsa var palīdzēt vadīt klientu cauri veikalam. Jo vieglāk klients var atrast produktus, jo lielāks apgrozījums.

Man Vācijā ir viens projekts, kura ietvaros es palīdzu aptiekām paaugstināt apgrozījumu ar krāsu palīdzību. Varbūt tas skan dīvaini, bet tieši aptiekās ir vērts mainīt dažādas krāsas, kuras ir saistītas ar produktiem.

Arī paši produkti var palīdzēt sevi pārdot. Ja ābols ir ļoti sarkans, tad mēs domājam, ka tas ir labs ābols.

Pastāv dažādas teorijas, kuras skaidro mūzikas efektu veikalā. Manuprāt, mūzikai īpaši liela efekta nav. Viens ļoti interesants pētījums ir *Garlin F.V., Owen K. Setting the tone with the tune: A meta-analytic review of the effects of background music in retail settings. Journal of Business Research 59, 2006*. Tā autori analizē visus pētījumus, kas tikuši veikti pēdējo 50 gadu laikā, un nonāk pie negatīva secinājuma - mūzikai ietekmes nav.

Smaržai gan ir nozīme. Arī smarža ir *customer journey factor*. Mēs Latvijā šo instrumentu vēl neizmantojam pietiekami daudz. Labs piemērs - veikals atver beķereju. Tā pilda divas funkcijas - liek jums justies ka mājās un veicina izsalkumu.

Viss, kas palīdz vadīt klientu caur veikalu, ir svarīgs. Taču tikai *ambient factors* vien paši par sevi vēl nepalīdzēs pārdot vairāk. Kā jau iepriekš teicu, viens no vissvarīgākajiem faktoriem ir veikala atmosfēra - pārdevēji, veikala iekārtojums un ērtums.

merčendaizings

jeb pārdošanas apjomu palielināšana

Merčendaizings ļauj ietekmēt pircēju uzvedību, emocijas un domāšanu. Var pat teikt, ka tā ir pircēja uzvedības programmēšana. Merčendaizings nosaka to, kā pircējs virzīsies pa veikalu, ko ievēros, ko redzēs, ko dzirdēs un ko ieliks savā pirkumu groziņā. Un ir milzum daudz veidu, kā panākt, lai pircējs nopirktu pēc iespējas vairāk.

Veikala izkārtojums

Veikalos prece parasti tiek izkārtota pēc planogrammām, kurās sīki norādīts, kur kādai precei jāatrodas. Šīs planogrammas veido komanda, kas sastāv no mārketinga speciālistiem un iepircējiem. Atkarībā no veikala ar to var nodarboties daži cilvēki vai vesels departaments. Veikalu ķēdēs mēdz būt tā, ka viens veikals veido savu izkārtojumu pēc cita šīs veikalu ķēdes parauga. Preču izkārtojuma pamatprincips visiem veikaliem ir līdzīgs – svaigā pārtika

atrodas pēc iespējas dziļāk veikalā. Ienākot veikalā, pircējs vispirms sastopas ar aktuālajām sezonas precēm – šobrīd tie ir grili, dārza cimdi un citas vasarai aktuālās lietas. Preces, kas pie ieejas veikalā saliktas pirmās, nav ikdienas pirmās nepieciešamības preces, bet tieši tās cilvēki nopērk visvairāk.

Cilvēku plūsma tiek organizēta tā, lai pircējs izietu cauri visām preču grupām. Vispirms ir apģērbs, grāmatas, sadzīves preces, tehnika, kosmētika un bērnu preces, bet tikai aiz tām sākas pār-



Dior

Dior

CD

Dior

LANCÔME

Dior

tika, pēc kuras cilvēki pārsvarā nāk uz veikalu. Cilvēki ikdienā nāk uz veikalu, lai nopirktu pienu, krējumu, gaļu un maizi. Ja šīs ikdienas preces būtu veikala sākumā, tad pircējs līdz pārējām precēm – apģērbam, velosipēdiem vai traukiem – tā arī neaizietu. Taču veikala izkārtojums piespiež pircēju iziet cauri visam veikalam, lai tiktu līdz maizei un tad atpakaļ līdz kasei. Ja šajā ceļā pa vidu izvietotas papildu preces, pastāv liela iespēja, ka cilvēks nopirks arī to preci, kuru, braucot uz veikalu, nemaz nebija plānojis iegādāties.

Bieži var redzēt, ka cilvēki iet uz veikalu ar mājās sastādītu pirkumu sarakstu, un šāda pieeja būtu ļoti pareiza. Taču akcijas un reklāmas tiek izstrādātas tik gudri, ka, pat ejot ar pirkumu sarakstu, cilvēki vienalga nopērk neplānotas lietas. Es nevēlos teikt, ka

Bērniem domātās preces ar nolūku tiek liktas bērnu acu augstumā. Ja košļājamās gumijas un krāsainās konfektes būs vecāku acu augstumā, viņi vispirms padomās, vai maz grib savam bērnam tās pirkt. Taču bērns pats iekrauj ratiņos to, kas viņam ir aizsniedzams un interesants, un vecāki nereti tikai pie kases pamana, kas ratiņos salikts. Un tad vecāki uz to var reaģēt dažādi – vieni nes to visu atpakaļ, bet citi biežāk jau tomēr nopērk.

Lētākās preces parasti tiek zemākajos plauktos, bet acu augstumā tiek dārgākas preces. Lētākā prece pati par sevi tiek pārdota labāk, un, ja pircējs gribēs lētāku preci, viņš pielieksies. Pēc dārgākas preces pircējs nepielieksies, tāpēc tai jābūt pa rokai. Īpaši izteikti tas attiecas uz alkoholu. Vidējam vai augstākam cenu līmenim jābūt ērtākajā pozīcijā. Tie, kuri nāk pēc lētā alkohola, tāpat

Preces papildizvietojumos pērk daudz labāk arī bez jebkādām akcijām. Jebkura prece, kas izlikta papildizvietojumā, tiek realizēta veiksmīgāk nekā tā pati prece, kas atrodas plauktos. Ja vēl klāt ir liels plakāts ar cenu, kas var būt arī standartcena bez jebkādām atlaidēm, šo preci vienalga pirks labāk.

tas būtu slikti vai cilvēki kaut kādā veidā tiktu krāpti. Tomēr, ja kāds domā, ka reklāma uz viņu neiedarbojas, viņš maldās.

Papildizvietojums

Viss, kas izvietots uz papildus plauktiem cilvēkiem it kā pa tvērienu, viss, kas krīt acīs, viss, kas attēlots plakātos ar akcijas cenām – tas viss tiek ļoti labi pārdots. Ejot pa galveno eju, piemēram, var redzēt, ka uz papildus plauktiem ir izlikti trauki – viena veida šķīvji un krūzītes ar akcijas cenu. Šie trauki nav ne slikti, ne arī nekvalitatīvi. Taču, ja paskatītos dziļāk citos plauktos, tajos būtu plaša izvēle un, iespējams, pat vēl skaistāki trauki. Tomēr pircējs paņems to, ko pirmo pamana, tikai tāpēc, ka šī prece ir acu priekšā – arī tad, ja to nemaz īsti nevajag.

Preces papildizvietojumos pērk daudz labāk arī bez jebkādām akcijām. Principā jebkura prece, kas izlikta papildizvietojumā, tiek realizēta veiksmīgāk nekā tā pati prece, kas atrodas plauktos. Ja vēl klāt ir liels plakāts ar cenu, kas var būt arī standartcena bez jebkādām atlaidēm, šo preci vienalga pirks labāk.

Vēl viena no preču izvietojuma niansēm ir tāda, ka cilvēki labprāt iegādājas preces, kas izvietotas galvenajā ejā, kurā ir vislielākā cilvēku plūsma. Jo tuvāk galvenajai ejai prece atrodas, jo labāk tā tiek pirktā. Arī mūsu ģimenē ir gadījies tā, ka braucam ciemos un ieejam veikalā tikai nopirkt kūku, bet pēkšņi sieva ierauga bikses, un vēl ar 30 % atlaidi – nu jāpērk!

labi zina, kurā plauktā to var atrast. Bez tam arī prece, uz kuru ir akcija, tiek nolikta vispieejamākajā vietā. Pircējam varbūt arī nemaz nav nodoma pirkt alkoholu, bet, ja galvenās ejas gala plauktā izvietots *Tullamore* par 9 latiem, ļoti iespējams, ka to nopirks. Visas šīs it kā mazās viltības ļoti labi darbojas.

Viens no preču izvietojuma veidiem ir *cross* merčendaizings, kad blakus izvietotas preces, kas labi sader kopā. Piemēram, blakus kafijai nolikts cukurs, blakus grilam – kečups, iesmi, salvetes utt. Pērkot kafiju, cilvēks īsti nezina, vai mājās cukurs ir vai nav, un drošības pēc nopērk arī to, lai gan līdz plauktam, kur stāv cukurs, viņš speciāli neietu.

Sortimenta maiņa

Veikalā ir atsevišķas vietas, tā sauktās *mirušās zonas*, kurās preci varētu vispār nelikt, jo cilvēki līdz turieni reti kad aiziet un, ja arī aiziet, tad nepērk. Šādās vietās tiek likta prece ar ilgu derīguma termiņu, un parasti tā tiek dublēta. Lai panāktu šīs preces noietu, sezonas laikā tā tiek samainīta vietām ar citām precēm. Piemēram, kādā tālākā stūrī var būt izvietotas autopreces. Kad mainās sezona vai ir laiks mainīt ziemas vai vasaras riepās, šīs preces tiek samainītas vietām ar citām tajā laikā *neejošām* precēm. Daži lielveikali mēdz visu sortimentu samainīt vietām tā, ka cilvēks, kurš citkārt ar aizvērtām acīm zina katras preces izvietojumu, vairs neko nevar atrast. Tas tiek darīts ar nolūku, lai,

meklējot sev nepieciešamo preci, pircējs atkal būtu spiests visu apskatīt un pamanīt preču grupas, kurām viņš ikdienā pāiet garām. Piemēram, ja bērnu preces tiek samainītas vietām ar kosmētikas stendu, sievietei, kura vēlas nopirkt bērnam autiņbiksītes, iet pie kosmētikas un vienmēr var nopirkt kādu lielu lūpu krāsu vai nagu laku. Visbiežāk cilvēkus šādas pārmaiņas kaitina, bet tas vienlīdz palielina iespēju, ka cilvēks iegādājas to, ko sākumā nebija iecerējis pirkt. Šis ir arī veids, kā panākt, lai prece, kas atrodas tālākajos stūros, tomēr tiktu pamanīta, jo nav iespējams iekārtot veikalu tā, lai visi plaukti tiktu vienlīdz labi ievēroti un apmeklēti.

Nepārtikas preces, kuras nepērk, tiek pārlīktas citos plauktos vai samainītas vietām ar citām, tādā veidā radot iespādu, ka tās ir jaunas preces. Cilvēka dabā ir vēlme pēc jaunā un interesantā, un veikals cenšas to nodrošināt. Vismaz četras reizes gadā veikals mainās kardinālāk. Pavasarī uzsvārs tiek likts uz Lieldienu atribūtiku, dārza precēm, puķēm un sēklām. Vasarā tās ir nojumes, velosipēdi, dārza mēbeles un grīli. Rudenī veikalu plauktos priekšplānā tiek izliktas ar skolu saistītās preces. Ziemā - sniega lāpstas, ragaviņas un Ziemassvētku atribūtika. Tādā veidā pircējam ir sajūta, ka veikālā visu laiku ir kas jauns.

Lojalitātes kartes un akciju bukleti

Pircēju plūsmu var labi redzēt, analizējot informāciju no klientu jeb lojalitātes kartēm. Lojalitātes kartē pircējs ir norādījis savu dzīvesvietas adresi. Šī prasība nav obligāta, taču cilvēki anketās to parasti ieraksta, un pārdevējam tas ir ļoti informatīvi. Lojalitātes kartes sniedz informāciju par to, cik bieži cilvēks ienāk veikālā, kādas preces viņš pērk un vai pērk akcijas preces. No tā veikals var izdarīt attiecīgus secinājumus, izvērtēt preču sortimentu vai analizēt, kā darbojas preču izvietojums un akcijas preces. Piemēram, pircēji parasti nenāk uz veikalu pirkt konfektes, bet nopērk, ja konfektes ir par akcijas cenu. Tāpat var izanalizēt, kā darbojas *impulsa* pirkumi, kas novietoti pa rokai pie kases. Veikali, kuri padziļināti pēta pircēju paradumus, protams, nopelna vairāk. Visi veikali to nedara, taču pamatprincipus ievēro visi.

Daži veikali izmanto akcijas preču bukletus, kas atsevišķos veikalos labi darbojas. Daudz kas ir atkarīgs no pircēju kontingenta. Ir veikali, kuros akcijas bukleti darbojas labi un piesaista pircējus, un ir veikali, kuros akcijas bukleti darbojas mazāk efektīvi. To nosaka konkrētajā mikrorajonā dzīvojošo cilvēku pirkšanas paradumi un maciņa biezums. Piemēram, ir rajoni, kur veiksmīgi darbosies akcijas maltā gaļa par 0,99 Ls/kg, un ir arī rajoni, kur šī akcija nedarbosies tik labi. Tādēļ gadās, ka vienas ķēdes veikalos ir dažādi bukleti ar dažādiem piedāvājumiem, kuri pielāgoti atbilstoši konkrētajā rajonā dzīvojošo pircēju ieradumiem.

Ik pa laikam veikala informācijas centrs pa skaļruņiem informē apmeklētājus par akcijām un atlaidēm vai reklamē kādu jaunu preci. Ir cilvēki, kas to pat neievēro, bet šī informācija vienlīdz nosēžas viņu zemapziņā.

Apgaismojums

Uz svaigās pārtikas vitrīnām ir izlikts papildus apgaismojums. Daži veikali liek papildus gaismas filtrus, lai gaisma parādītu produktu pievilcīgākā krāsā un pievilinātu pircējus. Piemēram, maize tiek apgaismota ar dzeltenāku gaismu, bet gaļa – ar sarkanāku. Mēs izvēlamies svaigo pārtiku, uzticoties savai redzei,

pēc tā, cik labi produkts izskatās. Tas nebūt nenozīmē, ka veikalos būtu vēca prece, bet gan tikai to, ka mēs gribam nopirkt to, kas vizuāli izskatās vislabāk. Nupat no krāsns izņemta maize būs pievilcīgāka nekā tā, kas izcepta pirms stundas. Ja pie vitrīnām ir stabi, pircēji pie šīm vietām klāt nenāk, tāpēc tajās tiek liktas spilgtākas gaismas.

Būtisks ir arī preču izvietojums vitrīnā. Pienākot pie garas vitrīnas, pircējs nostāties tajā vietā, kur atrodas svāri vai stāv pārdevējs. Svaigu gaļu un zivis ir svarīgi ik pa noteiktam laikam apgrozīt, lai tās izskatās svaigi un sulīgi, tāpat tiek apmaisīti salāti, to bļodas tiek samainītas vietām, jo neviens jau negribēs pirkt apkaltušus salātus vai gaļu. Vitrīnas darbības rezultātā ēdiens apveojas un zaudē *garšīga* produkta izskatu. Tieši tāpat, gaidot viesus, mēs ēdienu uz galda saliekam īsi pirms viesu ierašanās, lai tas izskatās garšīgs un svaigs. Ballītes beigās garšīgais rosols vai gaļas plate nemaz tik pievilcīgi vairs neizskatās. Diez vai mēs, ieejot veikālā, gribētu pirkt tāda paskata ēdienu.

Vēl viens princips ir tāds, ka lielveikalos pārtikas nodaļā, pateicoties stiklotajām sienām, viss ir redzams. Pircējs var vērot miesnieku, maiznieku vai salātu ceha darbu. Pircējs redz, ka tepat uz vietas tiek cepta maize, viss ir silts, maize smaržo un pievilina pircēju, apliecinot, ka produkts ir svaigs. Iespādu par veikalu pamatā rada divas lietas – augļu stends (cik tajā ir svaigi, sulīgi augļi un kā tie ir izvietoti) un svaigās pārtikas vitrīna. Pārējais ir mazāk svarīgs.

Mūzika

Mūzika veikālā tiek atskaņota atbilstoši sezonai. Ziemassvētku vai Jāņu laikā skan svētkiem atbilstošās dziesmas. Ikdienā šī mūzika ir neuzkrītošāka, pietiekami aktīva, taču neuzbāzīga, lai cilvēks justos labi. Pētījumi liecina, ka tad, ja cilvēks ir labā noskaņojumā, viņš ir dāsnāks un nopērk vairāk nekā tad, ja ir noguris, sadrūmis un dusmīgs. Atsevišķos veikalos augļu nodaļā dzirdama putnu čivināšana, kas rada iespādu par dabas tuvumu un svaigumu.

Kopsummā

Pārdevējs ir ieinteresēts, lai pircējs uzturētos veikālā pēc iespējas ilgāku laiku, tāpēc ir jārada interese, jāpiesaista uzmanība un jārada atmosfēra, lai apmeklētāji justos labi. Atraktīviem jāizskatās arī plauktiem, precēm, to iepakojumam un veikala noformējumam, lai pircējs gribētu apstāties pie plaukta un apskatīt preci. Visas šīs aktivitātes tiek veiktas tāpēc, ka tirgus ir tāds, kāds tas ir, un lielāks nekļūst. Runa iet tikai par pircēju pārdali starp veikaliem. Uzceļot jaunu veikalu, daļa pircēju tiek aizvirzīta prom no citiem apkārt esošajiem veikaliem. Veikali savā starpā cīnās par *sakoptākā veikala* titulu pircēju acīs. Padomāiet paši, kādā veikālā ieiesiet biežāk – netīrā, ar nekārtīgiem plauktiem un apkalpošanas problēmām, vai arī veikālā, kur viss ir tīrs, kārtīgs, pircējiem saprotams un ar patīkamu apkalpošanu? Visi šie merčendaizinga paņēmieni un metodes ir izstrādātas, lai veicinātu produkta pārdošanas apjomus un palielinātu veikala apgrozījumu, bet nevis tāpēc, lai apkrāptu pircējus, jo prece pati par sevi nav slikta. Veikaliem ir svarīgs katrs klients, un zaudēt klientus nav veikalu mērķis.

Visbeidzot – vai visas šīs merčendaizinga aktivitātes darbojas? Jā, darbojas, pie kam pietiekoši labi. **BP**

tērauda magnāts **Aleksejs Mordašovs**: galvenais – būt elastīgam

OAO Severstal ir viena no lielākajām vertikāli integrētajām tēraudliešanas un kalnrūpniecības kompānijām pasaulē. Šogad *Severstal* ģenerāldirektoram Aleksejam Mordašovam par ieguldījumu Latvijas ekonomikas attīstībā tika pasniegts viens no augstākajiem Latvijas valsts apbalvojumiem – III pakāpes Atzinības krusts, kura devīze ir „Godaprāta ļaudīm”.

Kopš *Severstal* meitasuzņēmuma AS *Severstallat* ražošanas attīstības uzsākšanas 2001. gadā uzņēmuma investīcijas Latvijas biznesa attīstībā sastādījušas gandrīz 50 miljonus dolāru. Bez tam kompānija *Severstallat* veikusi liela mēroga Latvijas investīcijas Polijā 17 miljonu dolāru apmērā, 2008. gadā radot meitasuzņēmumu *Severstallat Silesia Sp. z o.o.*

Kopš 2001. gada kompānijai *Severstallat* aprēķināti nodokļi vairāk nekā 150 miljonu dolāru apmērā, tai skaitā 9 miljoni dolāru par 2012. gadu. Par 2013. gada pirmo ceturksni kompānijai aprēķināti nodokļi vairāk nekā 2,3 miljonu dolāru apmērā.

III pakāpes Atzinības krustu Aleksejam Mordašovam šagada 4. maijā Rīgā pasniedza Valsts prezidents Andris Bērziņš. Uzņēmējs

piekrita dalīties ar žurnālu *Biznesa Psiholoģija* savos iespaidos par saņemto apbalvojumu un ar sava biznesa veiksmes formulu.

Kā jūs uzzinājāt, ka jums piešķirts viens no Latvijas valsts augstākajiem apbalvojumiem?

Par lēmumu piešķirt man vienu no Latvijas valsts augstākajiem apbalvojumiem es uzzināju brīdī, kad man piezvanīja personīgi Latvijas vēstnieks Krievijā. Man ir liels gods saņemt tik augstu novērtējumu mūsu ieguldījumam Latvijas ekonomikas attīstībā. Arī turpmāk mēs turpināsim strādāt, lai paaugstinātu mūsu darbības efektivitāti un dotu savu ieguldījumu lietišķo un kultūras sakaru attīstībā starp Latviju un Krieviju.

AS *Severstalʹ*lat nozīme Latvijas valsts ekonomikā

Uzņēmuma apgrozījums salīdzināms ar 1 % no Latvijas IKP
Uzņēmums atrodas Latvijas lielāko eksportētāju sarakstā
Viens no 20 lielākajiem Latvijas uzņēmumiem apgrozījuma ziņā ¹
Otrais lielākais rūpniecības uzņēmums valstī apgrozījuma ziņā ²
Viens no 50 visvērtīgākajiem Latvijas uzņēmumiem ³

Vai apbalvojums jums bija negaidīts?

Jā, tas bija pilnīgi negaidīts. Ceru, ka es un mūsu kompānija spēsim ar savu darbību arī turpmāk attaisnot tik augstu apbalvojumu. Neapšaubāmi, es šo apbalvojumu it nemaz neuzskatu par atzinību maniem personīgajiem nopelniem. Šis apbalvojums atspoguļo visu mūsu kompānijas darbinieku nopelnus, kuri ar savu darbu paveikuši kaut ko nozīmīgu Latvijai, Latvijas tautai un Latvijas ekonomikai.

Nu jums noteikti ir zināms noslēpums, kā ievadīt pareizās sliedēs Latvijas un Krievijas ekonomiskās attiecības?

Nekāda noslēpuma nav. Tirgus ekonomika un brīvs tirgus sniedz iespēju veiksmīgiem cilvēkiem darboties savā un valsts labā.

OAO *Severstalʹ* ir viena no lielākajām tēraudliešanas un kalnrūpniecības kompānijām pasaulē un viens no lielākajiem ārvalstu investoriem Latvijā. Žurnāla *Forbes* sastādītajā 2012. gada bagātāko Krievijas biznesmeņu sarakstā jūs ieņemat 3. vietu, bet pasaules bagātāko biznesmeņu sarakstā – 45. vietu. Kādām īpašībām jāpiemīt cilvēkam, lai biznesā sasniegtu tik augstu līmeni?

Man liekas, ka cilvēkam, lai viņš būtu veiksmīgs, būtu jāpiemīt spējai, prasmei un vēlmei atrast un uzzināt taisnību. Un pirmām kārtām jau taisnību pašam par sevi, savām spējām un iespējām. Bez tam viņam jābūt spējīgam mainīties atkarībā no šīs taisnības, jāspēj būt elastīgam un jāprot kļūt citādākam atkarībā no tā, ko pieprasa šī taisnība un „spēles noteikumi”. Nu, un protams, biznesā vajag vēl arī veiksmi!

Kādi ir jūsu uzņēmuma tālākie plāni?

Neskatoties uz 2008. gadā pārdzīvoto ekonomisko kritumu, uzņēmums pašlaik sekmīgi attīstās, apgūst jaunas tirgus nišas un pat jaunas valstis. Kopumā mēs esam apmierināti ar to, kā attīstās mūsu business. Mani ļoti priecē kompānijas vadības kolektīvs. AS *Severstalʹ*lat ražošanas process Baltijas valstīs ir unikāls – tā ir vienīgā rūpnīca Baltijā, kas ražo metinātās caurules. Bez tam mēs esam lielākais metālapstrādes servisa centrs visā reģionā (ražojam lokšņu tēraudu un sagataves štancēšanai).

Nākamgad mēs gatavojamies investēt AS *Severstalʹ*lat ražošanas paplašināšanā apmēram 3,2 miljonus dolāru. Man prieks, ka kaut kas tāds notiks brīdī, kad Latvijā, citās Eiropas valstīs un Krievijā valda sarežģīta ekonomiskā situācija. Tas jau kuro reizi apliecina faktu, ka efektīva vadības komanda pat sarežģītā situācijā spēs atrast iespēju attīstībai. **BP**



Aleksejs Mordašovs

Izmantotie materiāli:

1. Neatkarīgs reitings, kas balstīts uz datiem no *Lursoft* finanšu datu bāzes.
2. Aiz vienīgā metalurģiskā kombināta Baltijas valstīs *Liepājas Metalurģs*.
3. Neatkarīgs reitings, ko noteicis Latvijas biznesa žurnāls *Kapitāls* un biržas *Nasdaq OMX* pārstāvniecība Latvijā.

ēkas fasāde

– pakalpojuma sniedzēja tēls

Mēs katrs ar savu ārējo izskatu radām citos priekšstatu par sevi. Vai tas atbilst tam kādi patiešām esam, vai gribam sevi parādīt citādu, tas atkarīgs no mums pašiem. Ne visai labi ir, ja tā notiek ar ēkām. Skatoties uz fasādi, ikvienam ir jāsaprot, kas ēkā notiek un kam tā ir paredzēta. Bet ir gadījumi, kad arī ēkas fasāde maldina. Tuvojoties ēkai, nav skaidrs, kā tai piebraukt un pa kurām durvīm tajā ieiet, stāsta arhitekte Diāna Zalāne.

Kā jūs izlēmāt kļūt par arhitekti?

Iemeslu tam bija daudz. Iespējams, ka daļa no tiem meklējama bērnības vidē un vēlmē pārveidot neveiksmīgo padomju laika dzīvokli, bet daļa – manā interesē par zīmēšanu un veidošanu. Es biju radošs bērns, kurš nemitīgi kaut ko darīja ar rokām. Lielākā vecumā tas noformulējās vēlmē studēt arhitektūru.

Pastāstiet par savu arhitektu biroju. Kā jūs sākat darbu un kādus objektus esat projektējuši?

Karjeras sākumā 90. gados es projektēju individuāli. 2002. gadā izveidoju savu biroju Kuldīgā. Taču pēdējos gados tur faktiski at-

rodas palīgbirojs, *back office*, jo lielākā daļa projektējošo arhitektu darbojas Rīgas birojā.

Esam projektējuši gan sabiedriskus, gan privātus objektus – skolas, bērnudārzus, slīmnīcas, sporta halles, daudzdzīvokļu mājas, privātmājas, veikalus, lielveikalus, viesnīcas, restorānus, kafejnīcas un salonus. Projektēto objektu klāsts ir plašs, un esam uzkrājuši nopietnu pieredzi.

Ko jūs savā darbā uzskatāt par svarīgu?

Arhitektūrā man svarīgi ir divi principi. Pirmais - forma seko funkcijai. Otrais - ēkas semantikai jeb ārējam tēlam jāpastāsta,

kas šī ir par ēku un kāda ir tās funkcija – skola, veikals vai sporta halle. Ignorējot semantiku vai arī nepareizi pielietojot formu vai materiālus, pasūtītājs vai arhitekts var maldināt cilvēkus.

Vai tā mēdz būt?

Jā, ir gadījumi, kad ēkas fasāde maldina. Tuvojoties ēkai, nav skaidrs, kā tai piebraukt un pa kurām durvīm tajā ieiet. Citreiz nav saprotams, kur nolikt mašīnu, vai ēkai būs pietiekami droši un ērti piekļūt un pēc tam izbraukt, dodoties prom. Tā notiek, ja loģistika nav līdz galam pārdomāta. Vesela nozare nodarbojas ar pētniecību, ko darīt, lai ēka būtu funkcionāla, klientam saprotama un piemērota no loģistikas viedokļa. Ar to nodarbojas ne tikai arhitekts – par to domā arī cilvēki, kas nodarbojas ar tirdzniecību un reklāmu.

Mūsu birojs nesen pabeidza darbu pie tirdzniecības centra *Prisma* Sporta un Grostonas ielā. Šobrīd projektējam veikalu *Prisma* Ziepniekkalnā, veikalu-noliktavu *Depo* Krasta ielā un tirdzniecības centru Pleskavā. Visu objektu pamatā ir ģenerālais plāns un novietnes loģistika, kā darbosies transporta piebraukšana, novietošana un cilvēku piekļūšana. Tās ir primārās lietas, kas nosaka, vai tirdzniecības centrs izdzīvos.

Kāpēc piekļūšanai ir tik izšķiroša nozīme?

Latvijā un pasaulē ir atšķirīgas prakses attiecībā uz automašīnu novietošanu pie lielveikaliem. Tas, kas ir noticis Rīgā un ar ko investori un projektētāji ir nemierā, ir tas, ka Rīgā ir aizliegts iekārtot autostāvvietu ēkas priekšpagalmā, tas ir, ēkas priekšā. Tas rada konfliktus starp pašvaldību un investoru. Jūs, piemēram, braucat uz tirdzniecības centru *mc²* vai *Rīga Plaza* un autostāvvietu neredzat. Ko darīt? Lēmums ir jāpieņem ātri. Jūs nevarat apstāties ielas vidū un domāt, vai pie šī centra ir vieta, kur atstāt mašīnu, vai ne. Ja stāvlaukums nav redzams, jūs aizbraucat garām. Pasaulē, ja zemesgabala lielums atļauj, pārsvarā praktizē autostāvvietu izvietojumu tirdzniecības centru priekšā. Ja veikala priekšā ir pilna autostāvvietā, jūs saprotat – jā, šeit ir dzīvība, te viss notiek, un braucat iekšā. Vieta pievelk vietu, un enerģija pievelk enerģiju. Ja jūs veikalā vai tirdziņā redzat, ka vairākos stendos cilvēku nav, bet pie viena ir rinda, jūs taču pieiesiet apskatīt, kas tur īsti ir, ja jau cilvēki stāv rindā.

Šobrīd, projektējot jauno veikalu-noliktavu *Depo*, mēs esam dilemmas priekšā. Veikala īpašnieks šajā biznesā ir sen, un viņam ir skaidrs, ka galvenais ir viegla, saprotama loģistika, ka var gan iebraukt, gan izbraukt abos virzienos, un ka veikalam ir ērta autostāvvietā, kas norāda – šajā vietā ir dzīvība. Protams, mēs varam gribēt izsmalcinātu arhitektūru, lai visas ielas ir tādas kā Rīgas vēsturiskajā centrā, ar skaistām, sakoptām fasādēm uz būvlaides, bet vietās pie lielajām maģistrālēm ir citi plānošanas un arhitektūras principi. Taču Rīgas apbūves noteikumi nosaka, ka neatkarīgi no tā, kur atrodas veikals, priekšpagalmā mašīnas novietot nav atļauts. Ja uz šo lietu skatās no investora puses, viņam zūd interese par šāda objekta attīstīšanu.

Šī iemesla pēc cilvēkiem, kuri brauc garām tirdzniecības centram *mc²*, nereti šķiet, ka tas ir kā izmiris. Taču tā nebūt nav, tur viss notiek, un arī piebraukšana ir ērta, ja vien cilvēks zina, kā piebraukt un kur nolikt mašīnu. *Lido atpūtas centrs* Krasta ielā to ir panācis ar citiem paņēmieniem – bērnu atrakcijām, tirdziņiem un rotaļu laukumiem. Viņi parāda, ka tur dzīvība notiek, lai arī



Diāna Zalāne

viņiem stāvvietā neatrodas priekšplānā. Lielveikali *Spice* un *Alfa* ir visaktīvākie tirdzniecības centri, pateicoties tieši pārdomātajai loģistikai un ērtajām, pārredzamajām autostāvvietām veikalu priekšā. Cilvēks savā psiholoģijā ir ļoti vienkāršs, un neviens speciāli nemeklē sarežģījumus dzīvē. Ikviens grib justies droši, zināt, kas viņu sagaida un sajūst, ka par viņu rūpējas, ka viņam būs ērti piebraukt, būs vieta, kur nolikt mašīnu un nebūs nekādu pārpratumu.

Kas jāņem vērā, plānojot ēkas fasādi?

Skatoties uz fasādi, ikvienam ir jāsaprot, kas ēkā notiek un kam tā ir paredzēta. Pēc kādām pazīmēm jūs noteiksiet, kas ir *Rīga Plaza* – sporta vai tirdzniecības objekts? Kā to uzzināt? Ja es teiktu,



ka tur iekšā ir ledus halle, jūs šaubītos? Man šī dinamiskā forma ar savu fasādes rakstu un krāsu izvēli un siluetu, kas asociējas ar kustību, rada sajūtu, ka šī varētu būt sporta būve. Tas nenozīmē, ka šī arhitektūra ir slikta, vienkārši objekts nerada tiešu asociāciju ar tirdzniecības funkciju. Jāsaka gan, ka atsevišķos gadījumos arhitektam pārāk lielas izvēles nav, jo tajos fasādes materiālu, krāsu atlasī, dažreiz pat formu un plānojuma risinājumu nosaka tirdzniecības zīmola stils, nosacījumi un mārketingi.

Fasādes semantika un tajā pielietotais materiāls var radīt arī nevēlēšanos iet ēkā. Piemēram, ieraugot fasādi, kas ir ļoti grezna un izsmalcināta, bet durvis atver šveicars, iespējams, daļa cilvēku padomās – tur ir ļoti smalki, vai tas man ir piemēroti, vai es tur iederēšos, tur laikam viss ir ļoti dārgi un izskatās, ka tas nav man pa kabatai. Ja īpašnieka mērķis ir veikalā redzēt tikai turīgus klientus, tad tas ir sasniegts, tā ir apzināta darbība un viss ir veikts pareizi. Savukārt, ja šādas asociācijas radītas *nejauši*, aizbiedējot arī tos klientus, kurus veikalnieks patiesībā vēlētos redzēt, tad

projekts nav īsti veiksmīgs.

Katram veikalam ir savs vēstījums, ko tas grib pateikt pircējam. Piemēram, *Prisma* vēsta „Izdevīgi pirkumi visai ģimenei!”, bet veikali *top!* – „Tepat ir labi!” Tie rada asociācijas ar piemājas veikalniem, uz kuriem var aiziet arī čībās. Labs piemērs ir arī *Depo*, kura sauklis ir „Zemas cenas katru dienu!”. Jums katru dienu ir kaut kādas vajadzības. Tātad jūs savas vajadzības varat apmierināt katru dienu, un piedevām vēl lēti. Neatkarīgi no sava statusa jūs šajā veikalā varat atrast sev visu. Prece būs tāda, kas derēs ikvienam. Cilvēki, kurus neuzrunā šis sauklis, brauc uz *mc²* vai *Spice Home*. Veikalam jāapzinās šī ziņa, ko tas par sevi saka.

Tēlu jau nenosaka tikai arhitektūra – tas ir daudzu profesionāļu kopdarbs. Var uztaisīt brutālu angāru, bet var to pašu angāru uztaisīt stilīgu un gaumīgu. Rīgā ir vienkāršas, nedārgas, bet ļoti gaumīgas un korektas tirdzniecības arhitektūras piemēri, piemēram, veikals *Krāsu serviss* Vienības gatvē vai tirdzniecības centrs *Spice Home*. Ziņai, ko vēlas nodot attīstītājs, ir jābūt ļoti skaidrai.

Vai ēkas fasādē var redzēt vēstījumu, ko šī ēka nes?

Kādreiz es strādāju pie *Elvi* tikla veikaliem, kuri vēlējas likt uzsvāru uz ekoloģisko un vietējo preci. Apdares un fasādes materiāli – koks un ķieģelis – tika piemeklēti tādi, kas raksturīgi mūsu videi, lai zemapziņā nostrādātu, ka tie ir vietējie un tādad saprotami. Ne velti *Elvi* sauklis ir „Par savējiem!”

Citreiz veikali ir iebūvēti vecu rūpnīcu teritorijās, un tajos var atrast mazas bodītes ar vēstījumu, ka tur tirgo roku darbu un pašmāju ražojumu. Un arī arhitektūra un loģistika par to vēsta. Kad projektēju tirgu Kuldīgā, izveidoju projektu ar koka konstrukcijām un apdari. Tās cilvēkiem ir pierasti, īpaši Kuldīgā, kur ir daudz koka arhitektūras. Visas Kuldīgas tirgus formas liecina par to, ka tas ir tirgus, un tad sāk darboties ar tirgu saistītās asociācijas – produkti ir svaigi un tepat apkaimē vietējo zemnieku audzēti. Ja veikals atrodas atklātā laukā pie lielas maģistrāles, ir redzams, ka tā vienīgā funkcija ir apjomīgi tirgot. Arī tas ir skaidrs vēstījums – nāc un pērc, mēs esam pa ceļam no darba uz mājām.

Vai jūs uzskatāt, ka jūsu uzdevums ir arī audzināt sabiedrību?

Jā, tā notiek regulāri. Parasti tas izvēršas ļoti garā sarunā ar pasūtītāju. Negribas teikt, ka tā būtu cīņa, bet brīžiem tāda sajūta rodas. Ja mēs pildītu tikai to, ko vēlas klients, tad nereti tie tiešām būtu tikai angāri. Mēs nedrīkstam pieļaut to, ka vide tiek pakļauta tīrai komercijai. Jautājums ir tāds, cik ļoti arhitekts spēj būt noturīgs pret komercijas spiedienu. Palīgā nāk apbūves noteikumi un būvvaldes, kuras pilnīgas nejdzīvas neakceptē. Taču gadās arī tieši pretēji, kad tas traucē izveidot labu un loģisku objekta risinājumu, jo noteikumos ir ierakstīta kaut kāda vispārēja prasība, kas konkrētajā situācijā ir neloģiska, bet apiet to nedrīkst. Arhitekta galvenais uzdevums ir pildīt pienākumu pret vidi un telpu un radīt kvalitatīvu arhitektūru. Pat ja mana klienta vēstījums ir lētas cenas, tas nenozīmē, ka man kā arhitektam līdz ar to jārada lēta, nekvalitatīva vai nefunkcionāla arhitektūra. Un es savu uzdevumu pildu, cik nu tas šajās robežās iespējams, atbilstoši Latvijas likumdošanai un pilsētas teritoriālajam plānojumam. Mans pienākums ir izvēlēties pēc iespējas kvalitatīvākus, ilgmūžīgākus un videi draudzīgākus materiālus un veidot cilvēkam saprotamu semantiku. Mans kolēģis, kurš ir arhitekts ar lielu pieredzi, reiz teica, ka arhitekta pienākums ir sakārtot vidi. Nevienam brīdi nedrīkst aizmirst par to, ko tu dari un kāpēc dari tieši tā. Runājot par sabiedrības audzināšanu, mēs esam projektējuši gan skolas, gan bērnudārzus. Un tad ir gadījies tā, ka viena audzinātāja sienas grib zaļas, otra – dzeltenas, trešā – vēl kādā citā krāsā. Tiek uzprojektēts skaists bērnudārzs, bet tad logos tam parādās aizkariņi ar *rišiņām*, jo audzinātājai liekas, ka tas taču ir *smuki*. Tad es saku – nē! Kāpēc jums liekas, ka tas netraumē bērnu psihē? Bērni uzaug šādā vidē un pēc tam visu dzīvi domā, ka tas ir *smuki*. Es parasti izvēlos gaišus, neitrālus toņus. Uzskatu, ka, veidojot telpas bērniem, krāsām, zīmējumiem un rakstiem ir jābūt ļoti pārdomātiem. Tur nevar eksperimentēt, jo tam var būt liela ietekme pat uz visu bērna turpmāko dzīvi.

Cik detalizētas norādes jūs saņemat kopā ar pasūtījumu?

Lielajiem tirdzniecības tīkliem ir pamatīgi pētījumi ar dažādiem noteikumiem grāmatas apjomā. Viņi ir aprobējuši jautājumus ne tikai par to, kas attiecas uz pircēju psiholoģiju, bet arī visus jau-

tājumus par apkuri, vēdināšanu, elektrību, gaismām, plauktiem, izvietojumu, ejām un piegādēm. Šo pētījumu pamatā ir ilgstošs komandas darbs, un nav vajadzības to katru reizi pētīt no jauna, jo šīs lietas, kam un kā jābūt, jau ir izpētītas līdz niansēm. Tad mēs, plānojot objektu, to respektējam, jo tās nav tukšas iegribas un pasūtītājs ir skaidri noformulējis savas vēlmes.

Savukārt fasādes, detalizācija un apjoma nianšes ik reizi tiek pielāgotas konkrētai vietai un vides īpatnībām. Ir, protams, lielāki tirdzniecības centri, piemēram, Pleskavā, kuros atradīšies dažādu tirdzniecības ķēžu veikali. Tādā gadījumā mūsu uzdevums ir izveidot kopējo tēlu, kas nav pielāgots kādai atsevišķai tirdzniecības zīmei. Tas ir ilgs darbs, un tur mums priekšrakstu nav. Tad ir pašiem jādomā, kā virzīt cilvēku plūsmu, kur taisīt galveno ieeju un kur stāvlaukumu.

Kā notiek darbs pie ēkas, kuras izveidē nav skaidru priekšnosacījumu?

Veikalam *Prisma* Sporta un Grostonas ielā fasādes izveidē ierobežojumu nebija. Tāpēc es izvēlējos piekārt ventilējamo fasādi no *Eternit* šķiedrcementa plāksnēm dažādos leņķos. Mans uzdevums bija izveidot kvalitatīvu arhitektūru. Ja darbs ir jāsāk no nulles, tad vieta vienmēr diktē savus noteikumus. Nevar uzprojektēt ēku, kas atrauta no konteksta. Arī kontrasta koncepcija ir sava veida konteksts ar vidi, ja vien tas ir apzināti izvēlēts risinājums. Arhitektam, apskatot vietu, rodas vīzija un sajūtas par to, kas tur būtu iederīgs. Ēkas novietojumu diktē gan apbūves noteikumi, gan pieslēgums pie ielām. Un tad šī vīzija sāk dzīvot sasaistē ar pilsētas vidi.

Vai jūs projektējat arī piebrauktuves un apzaļumošanu ar kokiem un krūmiem?

Jā, to mēs darām. Pilsētas apbūves noteikumos ir prasība, cik procentiem brīvas teritorijas jābūt un kāda ir apzaļumotās platības attiecība pret zemesgabala platību. Apzaļumotās teritorijas rada cilvēkiem patīkamas sajūtas, taču investoriem savukārt tas nepatīk, jo autostāvvietu skaits ir būtisks, bet tas šādos gadījumos tiek samazināts. Ikviens apzaļumotais kvadrātmeters varētu būt potenciāla vieta automašīnai un līdz ar to arī pircējam. Man kā arhitektam gan gribas, lai ir skaisti un būtu apzaļumots, un, par laimi, tāda ir arī pilsētas prasība.

Cik brīvi arhitekts var izpausties ar savām idejām?

Arhitektam daudz iznāk manevrēt. Protams, katram projekta dalībniekam ir sava vīzija par būvējamo objektu. Taču jāprot atrast kompromisu starp to, kas ir atļauts, un starp to, ko vēlas klients. Ekonomiskie nosacījumi ir stingri, jo viss maksā naudu. Priekšstats, ka arhitekts var gluži kā gleznotājs paņemt audeklu un otiņu un brīvi radīt, ir maldīgs. Arhitekts savās idejās ir ierobežots, jo nosacījumu ir daudz. Arhitektu stingri ierobežo likumdošana un loģistika, jo nevar, piemēram, pievest veikalam pārtiku pie galvenās ieejas.

Arhitekta darbs ar laiku pieradina domāt un zīmēt tā, lai rezultāts būtu funkcionāls. Nav jēgas uzprojektēt skaistu, interesantu krēslu, ja tas nav ērts un nepilda savu funkciju. Tad tas ir projektēts tikai apskatei, nevis sēdēšanai. Mākslinieks var ielikt gleznā savu domas lidojumu, jo gleznai nav jāpilda funkcija. Man patīk arhitektūra, kas ir veidota radoši, taču kalpo funkcijai. **BP**

merčendaizings ir visur, un bez tā nekādi!

Vents Aperāns ir Igaunijas kompānijas *Sportland International Group* valdes loceklis, un viņš labprāt dalās pieredzē par savu veikalu merčendaizinga pamatprincipiem. Uzņēmumam pieder *Sportland*, *Sportland Outlet*, *Timberland*, *O'Neill*, *Nike* un *Nike Outlet* mazumtirdzniecības veikalu ķēdes Igaunijā, Latvijā un Lietuvā. Uzņēmumam ir ar vairāk nekā desmit gadu darbības pieredze, un tas ir viens no lielākajiem sporta un aktīvās atpūtas preču tirgotājiem Baltijā. Uzņēmums ir aktīvs, jo organizē vērienīgus sporta pasākumus, paužot sabiedrībai savu misiju – padarīt jaunu cilvēku dzīvi interesantāku, labāku un emocionālāku ar piedāvātajām precēm un pakalpojumiem.



Vents Aperāns

Kā tu definētu, kas ir merčendaizings?

Merčendaizings - tā ir zinātne, kas, izmantojot pareizos instrumentus, spēj pareizā laikā un vietā uzrunāt gala patērētāju un panākt rezultātu – preču-naudas apmaiņu. Cilvēki pēc savas uztveres tipa iedalās vizuālajos, audīlajos un kinestētiskajos. Man kā veikalniekam mūsu veikalos ir jāspēj uzrunāt visi šie trīs cilvēku tipi, lai beigu beigās viņi nopirktu preci.

Kā merčendaizings tiek īstenots jūsu veikalos?

Šopavasār pēc rekonstrukcijas tika atvērts *Nike Spice* veikals, kurā tiek izmantota pēdējās paaudzes *Nike* koncepcija, kāda šobrīd pieejama Eiropā. Piemēram, tādas metodes kā moduļu sistēmas, kad viena prece tiek izvietota vairākās vietās un parādīta no vairākiem rakursiem. Vēl arī krustiskais merčendaizings, *cross merchandising*, kad apģērbi un apavi tiek izlikti nevis atsevišķi, bet kopā un cits citu papildina. Mēs izmantojam arī *table merchandising*, lai preces var novietot vairākos augstumos.

Acu augstums ir pati uzrunājošākā zona. Zemākajos plauktos parasti liek lētākās preces vai preces ar atlaidēm. Pie ieejas veikalā liek dārgākās preces. Tālāk tiek izvietotas *ejošākās* preces vai preces ar atlaidēm. Protams, tas viss ir atkarīgs no veikala koncepcijas, kā arī no izpārdošanām vai dažādām kampaņām.

Mēs bieži veidojam merčendaizingu atbilstoši laikapstākļiem. Ja ārā līst lietūs, mums veikala frontālajā zonā stāv vējjakas, ja spīd saule – tad pludmales šorti, čības un T krekli. Tas nozīmē, ka nepieciešamības gadījumā mums preces ir ļoti ātri jāpārkarāto, jo klienti ir atnākuši pēc pirkuma un negaidīs. Piemēram, cilvēks brauc ar vilcienu uz Jūrmalu sauļoties un ieiet tirdzniecības centrā *Origo*, kur arī ir mūsu veikals. Ejot garām, viņš frontālajā zonā pie ieejas ierauga peldkostīmu un to nopērk. Protams, katru dienu mēs tādu preču pārkarātošanu neveicam, taču par to ikreiz tiek atgādināts veikala vadītājam un pārdevējiem, un praksē tas patiešām darbojas.

Vai šo pārkārtošanu veic paši darbinieki vai īpaši pieaicināti speciālisti?

Regulāro pārkārtošanu veic paši darbinieki. Taču mums ir arī īpaši apmācīti merčendaizeri, kuri brauc apkārt pa Latvijas veikaliem. Ja veikals ir lielāks, tad mēs cenšamies tā kolektīvā turēt vienu vai divus merčendaizerus.

Basketbola komandā jābūt spēles vadītājam, aizsargam, vieglajam uzbrucējam, smagajam uzbrucējam un centram. Komandai jābūt arī kolektīvā. Viens ir merčendaizers, otrs atbild par cenu zīmēm, trešais par noliktavu. Ja visi būs merčendaizeri, tirgošanās nesanāks. Ja visi atbildēs par noliktavu – atkal nebūs nekā.

Jūsu pārdevēji pārsvarā ir jaunieši?

Pārsvarā jā. Mūsu misija ir ar savām precēm un pakalpojumiem padarīt jaunu cilvēku dzīvi labāku, interesantāku un emocionālāku. Un jaunieši jauniešiem to piedāvās vislabāk. Ja to piedāvās vecāka gadagājuma cilvēks, kaut arī profesionālis, jauniešiem liksies – nu ko tas vecis atkal man grib iestāstīt! Spēja uzrunāt jauniešus

kas veicina cilvēku plūsmu veikalā. Tā aicina veikalā cilvēkus ar audiālo uztveri.

Kinestētiku mūsu sfērā izmanto retāk. Tomēr *Westfield* tirdzniecības centrā Londonā esmu redzējis, ka *Timberland* veikalā tika sakrauti piramīdā metīgi balķēni, un uz tiem tika fokusēts prožektoru gaismas kūlis. Šis kūlis sildīja balķēnus, un no tiem izdalījās sveķu un meža aromāts. Tādā veidā veikalā tika aicināti cilvēki ar kinestētisko uztveri.

Mēs paši smaržas šobrīd neizmantojam, jo ir jārada universāla, *unisex* smarža, un, ja tas attiecas uzreiz uz vairākiem zīmoliem un kategorijām, tad tas ir diezgan grūti. Ja jāstrādā ar vienu kategoriju, piemēram, skriešanu, tad var radīt gan smaržas, gan visu pārējo. Arī gadījumā ar *Timberland* to var darīt, jo tas ir koka aromāts, kas simbolizē ciešu sasaisti ar dabu. Protams, kinestētiķiem ir svarīgi vēl arī aptaustīt produktu, tāpēc tam jābūt pieejamam. Bez aptaustīšanas kinestētiķis pirkumu neizdarīs. Pēc tam, kad viņš dodas uz pielaiķošanas kabīni, tad pārdevējs ar viņu var strādāt tālāk.

Mūsu misija ir ar savām precēm un pakalpojumiem padarīt jaunu cilvēku dzīvi labāku, interesantāku un emocionālāku. Un jaunieši jauniešiem to piedāvās vislabāk. Ja to piedāvās vecāka gadagājuma cilvēks, kaut arī profesionālis, jauniešiem liksies – nu ko tas vecis atkal man grib iestāstīt! Spēja uzrunāt jauniešus jauniešu valodā pieder pie audiālās komunikācijas.

jauniešu valodā pieder pie audiālās komunikācijas.

Mūsu veikalos katram vadītājam ir neliels pastāvīgo darbinieku kodols, savukārt apkārt tam ir visi pārējie. Mūsu veikalā ir neliela, bet no otras puses vērā ņemama darbaspēka rotācija, jo strādāt gribošo jauno cilvēku skaits tomēr ir limitēts. Daudzi jaunieši vasarās strādāt negrib, bet citi tieši pretēji – vēlas. Līdz ar to maija un augusta beigās pie mums notiek kadru rotācija.

Kā tu aprakstītu audiālo, vizuālo un cita veida merčendaizingu?

Ja runājam par vizuālo uztveri, tad tie ir skatlogi, attēli, manekeni un papildus vizuālā informācija. Šie klienti sastāda mūsu pircēju lielāko daļu.

Ja runājam par audiālo merčendaizingu, tad tās ir skaņas un mūzika, kādu mēs atskaņojam savos veikalos. Visā veikalā mēs mūziku neatskaņojam, tikai konkrētās zonās. Apskaņot visu veikalu ir dārgi, un tas arī nav vajadzīgs, taču noteiktās zonās mūzika ir vajadzīga. Mūsu gadījumā tā ir enerģiska jaunākā mūzika, kas ir uzrunā garāmejošus pircējus. Mūzika ir viens no faktoriem,

Labs piemērs ir amerikāņu apģērbu zīmols *Abercrombie & Fitch* un tā jaunākais un lētākais brālis *Hollister*. Apģērbi viņiem ir pietiekoši dārgi, toties kā viņi uzrunā savus klientus... Viņiem ir ne tikai tekstilpreces, bet arī smaržu līnija. Un viņi veikalā izsmidzina šīs smaržas, pie tam pat diezgan intensīvi. Tomēr, lai gan intensīvas, šīs smaržas nav atgrūdošas. Tā ir kinestētika. Veikalu viņi veido stipri tumšu un savus produktus izceļ ar gaismām, kas atkal ir vizuāls elements. Mūsu veikalos tas gan redzams mazāk, bet arī mums ir gaismu kūļi, kurus virzām, lai izceltu konkrētu preci.

Vēl merčendaizingu organizē atbilstoši cilvēku plūsmai veikalā. Ir veikali, kas pircēju plūsmu organizē, un ir veikali, kas to nedara. *Sportland* veikalos ir sarkans, uzkrītošs celiņš kā stadionā. Tas ir veids, kā izvadīt cilvēku cauri itin visam veikalam, nevis ļaut viņam izstaigāt tikai vienu stūri. Pircējs iet pa celiņu, kamēr atrod sev svarīgo preci, tad novēršas no tā un iet līdz precei. Uz celiņa var likt tā saucamos apturētājus (*stoppers*). Tu vari nolikt celiņa vidū, teiksim velosipēdus, skrituļslidas vai slēpes, vai informāciju par speciālo piedāvājumu. Ar apturētājiem var cilvēkam noblo-



QUIKSILVER veikals
t/c Rīga Plaza 2.stāvā



ķēt ceļu, bet tai pašā laikā viņu uzrunāt.

Ja mēs runājam par tirdzniecības centriem, tad tai pašā *Westfield* centrā Londonā šie apturētāji ir iztaisīti nelielu salīņu veidā. Tās ir, piemēram, kafējnīcas, kādi mazi veikaliņi, informācija par akcijām vai vēl kas cits. Arī Latvijā dažos tirdzniecības centros tā tiek darīts, piemēram, *Domina* ejās ir ierīkoti nelieli tirdzniecības punkti. Tā ir paša tirdzniecības centra iniciatīva. Tas ir viens no veidiem, kā papildus nopelnīt, uzrunāt pircējus, virzīt viņu plūsmu.

Kā veikala vizuālajā noformējumā strādāt ar liela izmēra attēliem?

Ikvienu situācija ir komplicēta. Attēlu izmantošana ir labs instruments, tomēr ar to jābūt ļoti uzmanīgam. Tā ir vesela zinātne un māksla. Ar neīsto attēlu vai nepareizu fonu var veikalam nodarīt

nekā mums. Tas var būt saistīts arī ar to, ka vairums šādu veikalu klientu ir sievietes, kuras vienmēr meklē kaut ko jaunu. Mums sievietes ir tikai 35 % pircēju. Mūsu galvenā mērķauditorija ir vīrieši, un viņi nāk kaut ko pirkt tikai tad, kad viņiem to vajag.

Vai jums noformējumā vienmēr ir stabilas un nemainīgas krāsas, vai arī krāsu izvēle atkarīga no idejas?

Ja runā par *Sportland* veikaliem, tajos pašlaik nomainījušās septiņas noformējuma paaudzes. Mainījušās gan krāsas, gan veikala iekārtojums. Pirms zināma laika modē bija balta krāsa, bet tagad tā tiek uzskatīta par krāsu, kas piederas slimnīcai. Modē bijusi arī melna krāsa. Pašlaik modē ir tumši pelēka krāsa, bet liekas, ka arī tā drīz izies no modes.

Ja runā par iekārtojumu, tad mūsu jaunajā *Quiksilver* veikalā tiek plaši pielietots krustiskais merčendaizings, un tajā tiek izmantoti

Sportland veikalos ir sarkans, uzkrītošs celiņš kā stadionā. Tas ir veids, kā izvadīt cilvēku cauri itin visam veikalam, nevis ļaut viņam izstaigāt tikai vienu stūri. Pircējs iet pa celiņu, kamēr atrod sev svarīgo preci, tad novēršas no tā un iet līdz precei. Uz celiņa var likt tā saucamos apturētājus (*stoppers*).

lielu kaitējumu. Attēli ir labs, bet bīstams instruments. Ideālā variantā būtu profesionāli darīt visu kopā, izmantojot arī manekenus un citas lietas. Tāpēc mēs šim darbam algojam profesionāļus un pievēršam tam ļoti lielu uzmanību.

Cik bieži jūs maināt skatlogu iekārtojumu?

Tas atkarīgs no sezonām un no mūsu rīkotajām kampaņām. Pirms Ziemassvētkiem un gadu mijas mēs sākam izpārdošanas, un janvārī mūsu skatlogā ir izpārdošana. Jaunā kolekcija mums pienāk janvāra vidū (šogad gan tā būs jau decembrī). Februāra beigās mums jau parādās jaunie skatlogi, iespējams, pat jauktie, kur izpārdošana salikta kopā ar jauno kolekciju. Tas jau ir paralēlais merčendaizings – jaunais kopā ar veco.

Februāra beigās skatlogs mainās, gaidot pavasara sezonu. Martā mums notiek kampaņa, kurā parādās jaunumi – ja ne skatlogos, tad pašā veikalā noteikti. Aprīlī un maijā ir starpsezonu laiks. Jūlijā mums atkal notiek izpārdošana. Augusts – tas ir laiks gatavoties skolai, bet septembris – laiks atpakaļ uz treniņiem. Novembrī mums notiek ziemas jaku kampaņa, bet decembrī – Ziemassvētku kampaņa.

Mēs nemainām savu skatlogu iekārtojumu tik bieži kā modes preču veikali, kuri reizēm to dara katru dienu. Tāda ir viņu darba specifika, jo viņiem periods, kad prece ir jāpārdod, ir daudz īsāks

vairāki elementi, kas netiek tirgoti, bet gan palīdz sasaistīt produktu ar vidi, kurā tas tiks patērēts. Piemēram, televizori, skriptuļdeļi, izveidota *chill zone* (atslodzes zona), vai vējdēļi izvietoti blakus hidrotērpiem, radot asociatīvās sajūtas un veicinot pirkuma lēmumu. *Nike* veikalos, tieši pretēji, šī *cross merchandising* gandrīz nav, ir tikai produkti, kas tiek salikti pa moduļiem, parādot, kā tas izskatās kopā ar ekipējumu un aksesuāriem. Piemēram, pirms kāda laika *Timberland* veikalos mums bija izveidots tāds smuks koks, ar kura palīdzību mēs likām cilvēkiem noprast, ka šis produkts nācis no dabas, ir ekoloģisks un saistīts ar aktīvo atpūtu.

Bieži vien cilvēkus kaitina tas, ka ir ļoti jānopūlas, lai atrastu un saskatītu preces cenu vai izmēru...

Mūsu veikalos tas pilnīgi noteikti nav instruments, taču to var izmantot kā instrumentu. Cilvēks ieinteresējas par preci, sāk meklēt tai cenu un neatrod. Pārdevējs to ierauga, nāk klāt un sāk runāties. Un, uzdodot pareizos jautājumus, pārdevējs var daudz ko saprast par pircēja vajadzībām un vēlmēm. Tu paņem rokā, piemēram, apavu, kam nav klāt cenas. Es, pārdevējs, ar jautājumu varu noskaidrot tavu maksātspeju un piedāvāt tos par tev vēlamu cenu. Ja tev dažu latu pietrūkst, es varu iedot tev 10 % atlaidi. Bet es to preci varu pārdot. Ja tev acu priekšā būs cena, es



ar to nevarēšu variēt, un, ja tev lieku piecu latu nebūs, tu aiziesi prom bez pirkuma. Ogres tirgū ir kāda sieva, kura daudzus gadus tirgojas ar gaļu. Viņas precei cenas klāt nav nekad, un viņa cenu nosaka, tikai paskatoties uz tevi.

Ideālā gadījumā, kā angļiski saka, darbojas princips *see, touch and try on* – redzi, pieskaries un uzmēri. Ja tu esi ieraudzījis sev interesējošu preci, pirkuma varbūtība ir 25 %, ja esi pieskaries – 50 %, ja esi uzmērījis – 75 %. Ja pircējs ir pieskaries precei, tad pārdevējam tas ir jāredz un jāsāk strādāt ar klientu. Teorētiski pārdevējam jāpanāk, lai klients sāktu interesēties par preci. Pēc tam viņš saprot, kas klientam ir vajadzīgs, un var panākt, lai tiktu veikts pirkums. Ja klientam nebūs naudas vai vēlmes pirkt, tad viņš reti kad pieskarsies precei.

Protams, latviešu mentalitāte ir tāda, ka viņiem nepatīk iesaistīties liekās sarunās ar pārdevējiem. Taču Rīgā klienti ir ļoti dažādi, un, ja skatās kopumā, vismaz puse no viņiem nav latvieši. Pie-

virsdrēbēm. Latvijā kaut kas tāds jau ir mēģināts, taču līdz šim ne pārāk sekmīgi.

Vai lielie, globālie brendi, piemēram, Nike, nosaka, kā jāizskatās jūsu veikaliem?

Viņi to iesaka. Viņi mums sūta vadlīnijas (*guidelines*) ieteikuma formātā, kā veikaliem būtu jāizskatās, un mums vajag adaptēt šīs vadlīnijas atkarībā no mūsu apstākļiem. Profils izveidots globāli, un katra valsts to pielāgo savai esošajai situācijai. Vienu gadu, 2007. vai 2008. gadā, Nike vizuālajos materiālos bija redzamas tikai melnādainās sievietes. Un, saprotams, pie mums uzrunāt no skatlogiem pircēju ar tādiem materiāliem būtu pietiekami grūti. Bet ieteikumi – jā, tādi nāk no katra brenda, gan no Nike, gan šobrīd arī no Adidas.

Mums Sportland veikalos ir īpaši cilvēki, kas strādā tikai ar vizuālo merčendaizingu, piemēram, viena kolēģe ar speciālo izglītību,

Es teiktu, ka pamatlīnijas ir trīs – produkts, merčendaizings un pārdevējs. Merčendaizings ir viena no svarīgākajām lietām, vienlīdz svarīga ar pārdevēju. Pārdevējiem merčendaizings ir pietiekami labs instruments. Taču, ja ir labs produkts un labs merčendaizings, bet slikts pārdevējs, tad viss iepriekšējais izgāžas.

mēram, Galerijā Centrs ir ļoti daudz Rietumu tūristu, bet Spice – ļoti daudz iebraucēju no Krievijas. Un dažām šīm mērķauditorijām ļoti patīk, kad ar tām runā.

Mēs gan šādu cenu nelikšanu kā instrumentu neizmantojam. Tieši otrādi, uz mūsu precēm ir pat divas cenas. Viena ir parastā cena, bet otra – cena ar klienta karti. Tā mēs veicinām cilvēku kļūšanu par mūsu lojālajiem klientiem, jo izdevīgums būt lojālam klientam ar karti ir skaidri redzams šai cenu starpībā. Bet vēlāk mēs saviem lojālajiem klientiem varam nosūtīt jaunumus vai speciālos piedāvājumus.

Klientu vēlme iepirkties taču atkarīga arī no citiem faktoriem, piemēram, veikalā valdošās temperatūras.

Tirdzniecības centros ir kopēja centrālā apkure. Taču, ja veikalā ir daudz lielu lampu, tās diezgan pamatīgi silda. Protams, ja veikalā valda 26-28 grādu karstums, tad pārdevējs tādā temperatūrā nav aktīvs, bet pircējs veikalā nevēlas ilgi uzturēties un grib iet ārā svaigā gaisā. Un beigās zaudētājs ir uzņēmums. Man ir svarīgi veikala vides apstākļi, lai cilvēks tajā justos ērti gan ziemā, gan vasarā, un lai viņam būtu maksimāla vēlme iepirkties. Tiklīdz šādas ērtas vides nebūs, tā nauda kasei ies garām. Apsveicams lēmums būtu iekārtot veikalā garderobi klientu

kura strādā tikai ar Nike. Ir arī cilvēki, kas strādā tikai ar produktu merčendaizingu. Atsevišķos gadījumos ar šīm lietām strādā arī pārdevēji, bet pamatā tie tomēr ir īpaši speciālisti.

Kas tevi merčendaizinga ziņā visvairāk uzrunā pašu?

Labas lietas īstenotas Sportland veikalā tirdzniecības centrā Alfa. Interesants ir arī Quiksilver veikals un Nike veikals tirdzniecības centrā Spice. Pasaules līmenī mani pašu ļoti uzrunā jau pieminētais Abercrombie & Fitch savos Eiropas veikalos, kas darbojas visos trijos līmeņos – audālajā, vizuālajā un kinestētiskajā. Labs piemērs ir arī nelielie Timberland veikali.

Vai tev kādreiz ir iekritis acīs skatlogs vai iepaticies veikals no kādas citas sfēras?

Man ir tāds darbs – braukāt apkārt un skatīties veikalu noformējuma un iekārtojuma tendences. Pārsvārā es, protams, vēroju savu sfēru – apavus un tekstilpreces. Taču labu piemēru ir ļoti daudz – te var runāt par mēbeļu pārdevējiem, trauku tirgotājiem, grāmatu veikaliem...

Protams, interesanta lieta ir pārtikas merčendaizings, kā lielveikalos organizē cilvēku plūsmas un produktu kategorijas. Akcijas prece ar savu cenu strādā pati par sevi, bet dārgākajai precei atkal

jāuzrunā pircējs, jābūt acu augstumā, pašā sākumā un visērtāk paņemamai. Ja tu nāc pirkt pienu, tad vispirms vēlies ņemt to, ko ieraugi pašu pirmo... Arī par veidiem, kā lielveikalos tiek izvietoti augļi, var daudz ko minēt. Merčendaizings ir visur, un bez tā nekādi.

Man ļoti patika Barselonas tirgus, tas, kādā veidā tur tika tirgoti augļi, zivis un citas preces. Ņemot vērā, ka tirgū valda liela preču un pārdevēju dažādība, tas bija nostrādāts vienkārši lieliski. Protams, šis tirgus atrodas blakus *Las Ramblas*, Barselonas centrālajai tūristu ielai, un ir krietni vien orientēts uz tūristiem. Tur ir krāsaini augļi, krāsainas sulas, viss kas cits izlikts, un pārdevēji ar merčendaizingu tur vienkārši *bliez pa smadzenēm*.

Tāpat arī ar automašīnām. Tirgotāji izkārto salonos mašīnas, izliek priekšā vai pat izstumj ārā uz ielas īpašos modeļus, izliek tos tirdzniecības centros, ieslēdz tiem lukturus, lai mašīnas mirgotu un uzrunātu klientu... Var tikai pabrīnīties, kā attīstās cilvēku idejas vēlmē pasniegt savu produktu.

Kā tu vērtē vispārējo merčendaizinga līmeni Latvijā, ja salīdzina to ar pasaules līmeni?

Jāsaka, ka mūsu lielie tirdzniecības centri tomēr vairāk nāk no Eiropas un pieder ārzemniekiem. Līdz ar to šiem tirdzniecības centriem ir savas prasības, un tie nosaka pārdevēju sastāvu. Tā pati *Galerija Rīga* pieder norvēģiem, un viņi to taisīja pēc *Bergen* parauga – esmu tur bijis un pats redzējis šo *Galleriet Bergen*. Viņi pie mums atved koncepciju, kas labi darbojas citur.

Protams, retu reizi gadās arī citādi. Piemēram, krīzes laikā bija tā, ka kāds tirdzniecības centrs stāvēja tukšs un salaida iekšā veikalus no Čaka ielas. Un tad tas izskatījās nesaprotami – tirdzniecības centrs ar Čaka ielas bodēm, kurās savestas preces no Turcijas. Bet krīze beidzās, Čaka ielas veikali aizgāja atpakaļ uz Čaka ielu, un šis tirdzniecības centrs arī izskatās pēc tirdzniecības centra.

Ko tu varētu teikt par mazajiem Latvijas veikaliem?

Ja mēs runājam par to, ko piedāvā mūsu vietējie meistari un ražotāji, teiksim, tautas tērpu centrs *Senā Klēts* un tamlīdzīgi veikali, tad - visu cieņu! Viņi jau arī ir skatījušies un sapratuši, ka merčendaizings ir ļoti svarīgs instruments, lai pārdotu. Tādā ziņā Latvijas līmenis nekur neatpaliek. Ir situācijas, kad kaut kas paņemts no Eiropas un adaptēts pie mums varbūt pat labāk nekā pašā Eiropā.

Mums jau cilvēku plūsma nav tik liela kā daudzās lielajās pilsētās, un līdz ar to veikali ir daudz tīrāki un sakārtotāki. Ārzemēs, kur cilvēku plūsma ir daudz lielāka, kaut vai tai pašā Londonas *West-field* centrā, vakarā valda neiedomājama nekārtība. Pēc tam tirdzniecības centrā visu nakti strādā īpaša komanda, lai līdz rītam to visu dabūtu normālā izskatā. Šeit cilvēku plūsma ir mazāka, un līdz ar to veikalu var uzturēt tīrāku un kārtīgāku. Var jau būt, ka izpārdošanu laikā pārmērīgs kārtīgums arī nav vajadzīgs, jo tai brīdī cilvēks šajā zināmajā nekārtībā jūtas brīvāk. Viņš turpina rakņāties pa precēm, lai atrastu vajadzīgo, jo tajā brīdī viņš *pērk cenu*, bet ne vairs tavu pakalpojumu ar profesionālo pārdevēju.

Kur mācās merčendaizinga speciālisti?

Vizuālie merčendaizeri apgūst vizuālās komunikācijas Mākslas akadēmijā un Latvijas Universitātē. Mēs pieņemam darbā cilvēku ar specifisku mākslinieka izglītību, un tālāk viņš savas zināša-

nas pats papildina praksē.

Ja mēs runājam par tiem cilvēkiem, kas izkārto produktus, tad viņi tiek apmācīti īpaši. Ikvienam lielajam brendam ir savas apmācību komandas. Īpašā treniņu angārā tiek izveidots veikals, kāds tas varētu būt. Pēc tam uz šo angāru tiek atvesti cilvēki, un viņiem tiek ļauts iet un pirkt – protams, ne jau reāli pirkt, bet simulēt iepirkšanos. Tālāk viss tiek pētīts un analizēts – kam pircējs pievērš uzmanību, kam nepievērš, kam pieskaras un kam paiet garām. Tā saucas *retail lab* – mazumtirdzniecības laboratorija. Tur tiek trenēta preču izkārtošana, un tas pats *Nike*, kas man pašam ir vistuvākais brends, ļoti skatās, lai preču izkārtojums vispirms tiek izmēģināts un izanalizēts šajos angāros. Tā ir vesela zinātne.

Pats esmu bijis Amerikā un redzējis šo procesu. Atveda veselu autobusu ar dalībniekiem, mūs laida iekšā angārā, un mēs skatījāmies. Viņi analizēja, ko darām mēs, bet mēs analizējām viņu izdarīto. Mēs sūtām savējos mācīties pie lielajiem brendiem, viņi savukārt brauc vizītēs pie mums. Bet mūsējie nodod apgūtās zināšanas jaunākajiem pārdevējiem, kuri parādījuši spējas, jo mūsu uzdevums ir šīs spējas attīstīt. Atrast talantu ir viens, bet ja talants nonācis pie tevis, tad tev tas jāattīsta.

Ko vēl tu vēlētos pastāstīt lasītājiem?

Man pašam viena no lielākajām vērtībām ir profesionālisms. Lielajās pilsētās, tādās kā Londona, Berlīne, Milāna, Parīze, Amsterdamā, noteikti ir daudz ko mācīties, un šīs pilsētas mēs cenšamies apmeklēt pēc iespējas regulārāk. Ikvienā no tām ir pilnīgi citādāk, tur pat izmantotie krāsu toņi atšķiras. Singapūrā un Hongkongā esmu redzējis avangardiskus apavu veikalus, tajos bijuši no Eiropas tirgus viedokļa ļoti ekstravaganti risinājumi. Taču tas atkal atkarīgs no klienta, kuru nepieciešams uzrunāt.

Mūsu gadījumā runa drīzāk ir par labāko adaptāciju. Taču arī tā ir māksla, un adaptēt dažreiz ir pat grūtāk nekā radīt ko jaunu. Piemēram, brendu mākslinieki iedomājušies sakārtot ziedu kompozīcijas, viņi mums tās parāda, bet izrādās, ka pie mums tādu ziedu nemaz nav. Un nu mums šīs kompozīcijas jākārt no savējiem ziediem. Bet mūsu cilvēki tiek ar to galā, jo viņi pie mums strādā jau daudzus gadus.

Cik svarīgs tev pašam liekas merčendaizings?

Es teiktu, ka pamatlietas ir trīs – produkts, merčendaizings un pārdevējs. Merčendaizings ir viena no svarīgākajām lietām, vienlīdz svarīga ar pārdevēju. Pārdevējiem merčendaizings ir pietiekami labs instruments. Taču, ja ir labs produkts un labs merčendaizings, bet slikts pārdevējs, tad viss iepriekšējais izgāžas.

Protams, svarīga ir arī veikala atrašanās vieta. Mēs vienmēr esam centušies būt vietās, kur ir liela cilvēku plūsma. Ja esi blakus lielai cilvēku plūsmai, tad, viņus pareizi uzrunājot, tu vari ar viņiem strādāt.

Tirgotāji, kuri *pārdod cenu*, merčendaizingam pievērš mazāku uzmanību, jo tādā gadījumā tas nav svarīgākais. Arī vizuālais noformējums šādos veikalos nav tik svarīgs. Tur tiešām jārada liela izmēra cena ar pēc iespējas lielākiem burtiem. Arī pārdevējs vairs nav svarīgākais. Pārdevējs ir tikai persona, kas iznes precī no noliktavas vai atrod pareizo izmēru. Toties, ja tiek tirgota kvalitāte un brends, tad merčendaizingam jāpievērš pastiprināta uzmanība! **BP**



mijiedarbība ar vārbūtējo klientu

Pārdevēja un pircēja attiecību pētīšana ir viens no svarīgākajiem aspektiem pārdošanas procesā. Ja jūs vēlaties kaut ko sekmīgi pārdot, jums jāzina, kā uzvedas jūsu potenciālais pircējs un kāpēc tas tā ir. Pieņēmumi, ka visi cilvēki ir līdzīgi un ka var viegli paredzēt, ko un kāpēc viņi dara, ir pilnīgi aplami.

Agresīva pārdošanas maniere potenciālo pircēju var iebiedēt vai nokaitināt, lai gan kāds jums varbūt ir iedvesis pārliecību, ka tas ir izcils veids, kā piesaistīt pircējus. Jūs pat nenojautīsiet, cik daudzi pircēji nākamajā reizē izvēlēsies blakus liftu, lai tikai nenonāktu jūsu agresīvā pārdevēja redzes laukā un izbēgtu no uzbrukuma savām personiskajām robežām. Neprasmīgi izvēlēts tēls vai pēkšņa vides maiņa liks mainīt viedokli pat tiem pircējiem vai patērētājiem, kuri bijuši ilggadēji uzņēmuma klienti. Pie tam nevarētu teikt, ka viss iepriekšminētais attiektos tikai uz klasiskajām pircēja/pārdevēja attiecībām. Klientu psiholoģiskā raksturojuma pārvaldīšana ir svarīgs aspekts jebkura uzņēmuma sekmīgai darbībai. Tas attiecas uz jebkuru situāciju, kurā līdzdarbojas divi cilvēki. Ārsts, kura uzsvārcis ir netīšām notriepis ar asinīm, nākamajam pacientam neliekas ne īpaši uzticams, ne zinošs. Santehniķis, kurš savus darba rīkus šķiet atradis metāllūžņu kaudzē, diez vai var cerēt uz pozitīvu attieksmi. Citiem vārdiem, tas, cik

pārliecinošu iespaidu jūs spējat atstāt uz potenciālo pakalpojuma izmantotāju vai pircēju, arī noteiks viņa izvēli. Šī iemesla dēļ ir vērts apsvērt psiholoģiskās iezīmes, kuras raksturo cilvēkus, un izmantot šīs zināšanas, lai izstrādātu ieteikumus tam, kā izturēties pret klientiem.

Attieksme ir daļa no produkta

Viens no parametriem, kurš jāņem vērā, ir paredzamā kontakta ilgums. Gan īslaicīgās, gan ilglaicīgās attiecībās ar klientiem ir īpaši svarīgi demonstrēt lojalitāti un cieņu, kura izpaužas interesē par klientu, vienlaikus nepārsniedzot pieklājības robežas. Tomēr atšķirības pastāv arī šeit, jo pastāvīgā klienta attiecības vairāk tiek asociētas ar viņa dzīves stilu un ieradumiem (viena un tā pati apdrošināšanas firma, savs zobārsts, šuvējs vai automehāniķis). Īslaicīgi kontakti parasti nav raksturojami ar dziļu interesi un atšķiras ar to, ka galvenā ir interese par precī vai pakalpojumu.



Tas nozīmē, ka lielveikalā vēl vakarā ienākušais steidzīgais pircējs gaida pret sevi lietišķu, laipnu un neuzmācīgu attieksmi. Ja viņam ir nepieciešama palīdzība, tad viņš cer to saņemt ātri un bez papildus skaidrojumiem. Atšķirība ir tā, ka īslaicīga kontakta gadījumā attiecību uzturēšanas iniciators ir klients. Ja pakalpojuma pārdevējs to saprot, tad, iespējams, šis klients atgriezīsies. Savukārt pastāvīga kontakta gadījumā intereses uzturētājs un iniciētājs ir pakalpojuma sniedzējs. Ja viņš aizmirst par klienta vajadzībām, kļūst nevērīgs un nerūpējas par klienta intereses uzturēšanu, tad viņš klientu visticamāk zaudēs. Varētu teikt tā – attieksme ir daļa no produkta. Pastāvīgi klienti parasti pārāk asi neuztver cenu svārstības, jo viņu izvēli lielākoties nosaka servisa līmenis, kvalitāte u.c. faktori. Savukārt nejausi un īslaicīgi klienti izvēlēšies lētāku, ātrāku un kvalitatīvāku pakalpojumu, bet cenu svārstību gadījumā viņu izvēle būs lētākais pakalpojums.

Ir diezgan daudz pazīmju, kuras ļauj prognozēt klienta uzvedību un līdz ar to ļauj pakalpojuma sniedzējam modelēt savējo. Uzvedība, izturēšanās, ģērbšanās, runas maniere un citas lietas ir tās, kas raksturo cilvēkus un ļauj modelēt atbildes uzvedību. Klients, kurš, pēc visa spriežot, zina, ko vēlas, negaida, lai viņam sniegtu padomus par attiecīgās preces iegādi. Tas nozīmē, ka pārdevējs,

pojuma sniedzējs ir noskaņots padarīt klientu par pastāvīgu, tad ir vērts aprunāties ar klientu kā līdzīgam ar līdzīgu. Labi darbojas princips: "es Jūsu vietā izvēlētos šo..." un pamatojums, kas neizslēdz arī iespējamo problēmu vai trūkumu aprakstu. Tās vairo klientu uzticību. Biežākā pārdevēju kļūda ir tā, ka viņi apgalvo, ka vai nu zina visu, vai nezina neko. Pārdošana, protams, ir specifiska lieta, un no personāla tiek sagaidīts, ka tas orientēsies piedāvājumā. Tomēr ne vienmēr elektronikas preču pārdevējam būs lieliskas zināšanas elektronikā vai fizikā.

Klients, kurš nav izdarījis izvēli. Tās ir klients, kurš vēl īsti nezina, ko vēlas iegādāties vai arī kāds īsti pakalpojums viņam nepieciešams. Viņš ir gatavs iztērēt daļu naudas un laika, bet vēl īsti nezina, kam. Šādā situācijā pakalpojuma piedāvātājam ir jāprecizē klienta vēlmes un jāmēģina tajās orientēties. Viņam jāpilda eksperta loma, un no viņa tiek netieši sagaidīts atbalsts un konsultācija.

Nejausais klients. Šis klients var izvēlēties pakalpojumu vai precī impulsīvi, iespējams, arī garlaicības dēļ. Visticamāk, viņš veikalā atrodas tāpēc, ka brīvi pavadā laiku. Viņš ir samērā draudzīgs un ieinteresēts. Ja tas ir cilvēks, kurš ar iepirkšanos mazina stresu, viņš pievērsīsies jaunumiem un dažādām akcijām. Iespējams, šis

Īslaicīga kontakta gadījumā attiecību uzturēšanas iniciators ir klients. Ja pakalpojuma pārdevējs to saprot, tad, iespējams, šis klients atgriezīsies. Savukārt pastāvīga kontakta gadījumā intereses uzturētājs un iniciētājs ir pakalpojuma sniedzējs.

kurš šādā situācijā būs nepareizi novērtējis klientu un mēģinās kļūt par ekspertu, izpelnīsies vienīgi nicinājumu. Tas nozīmēs diskomfortu abām pusēm.

Klientu klasificēšanas veids

Palūkosimies, kā varam klasificēt klientus un ko viņi sagaida attiecībā uz sevi.

Pārliecinātais klients. Šis klients ir pārliecināts par savu izvēli, zina, ko vēlas, un nav gatavs tērēt papildus laiku konsultācijām. Viņš pats uzskata sevi par pietiekami zinošu un pirms pakalpojuma izvēles ir pētījis dažādas alternatīvas. Lielākā kļūda no pakalpojuma piedāvātāja puses būtu mēģināt tēlot ekspertu, jo klienta zināšanu līmenis var tālu pārsniegt pakalpojuma piedāvātāja zināšanas. Lielākoties šie cilvēki izturas dominējoši. Daļa no viņiem uzvedas visai ieturēti un paļaujas uz jau iegūto informāciju, kas ir viņu rīcībā.

Klients, kurš ir gandrīz pārliecināts. Šis klients zina, kas viņam ir nepieciešams – proti, viņš apzinās savu nepieciešamību, tomēr savu izvēli vēl nav izdarījis. Alternatīvu piedāvāšana ir īstais ceļš, kurš jāizvēlas pakalpojuma piedāvātājam. Vēl vairāk – ja pakal-

klients ir t.s. nepastāvīgais klients, kurš orientējas uz atlaidēm. No vienas puses, tas ir potenciāli iegūstamais klients, kurš var labvēlīgi reaģēt uz nebijušu piedāvājumu.

Klientu atšķirības demogrāfiskajā ziņā ir ievērojamas – galvenokārt tāpēc, ka vērtības, kuras ir svarīgas noteiktai sociālajai grupai, ir atpazīstamas un respektējamas. Ienākumu līmenis un sociālais statuss nosaka veidu, kā klienti reaģē uz pakalpojumu. Vienlaikus tas ir veids, kā identificēt jomas, kuras ir aktīvas klientu piesaistīšanai. Uzņēmums, kas atbalsta ģimenes vērtības un izturas ar cieņu pret bērniem, izraisīs simpātijas cilvēkos, kuriem pašiem ir aktuālas šādas vērtības.

Zināšanas par sociālās nišas pārstāvēniecības raksturojumu var palīdzēt saprast, ko īsti cilvēki sagaida gan no pakalpojuma, gan no preces. Viens no labākajiem piemēriem ir saistāms ar autobūvniecību. Ja jūs sevi uzskatāt par kaut nedaudz zinošu šajā jomā, jūs pamanīsiet, ka zīmols pats par sevi uzrunā cilvēkus tikai dažos gadījumos – proti, piemēram tad, kad runa ir par sevis asociēšanu ar noteiktu dzīvesstilu, nevis tikai ar kvalitāti (*Harley-Davidson* ir „paplašināta ģimene”; ja jums ir šāds motocikls, jūs „piederat pie ģimenes”).

Tomēr, paraugoties uz dažādu autobūvētāju piedāvātajām au-

tomašīnu komplektācijām (vismaz ja mēs runājam par nosacītu standartu), bieži vien šo komplektāciju kombinācijas liekas visai neizprotamas. Tas ir tāpēc, ka sociālā niša ir pietiekami plaša, un pakalpojuma piedāvātājam ir jābūt pietiekami elastīgam. Jēdziens „ģimenes auto” nav reklāmdevēju radīts - tas ir izveidojies, apkopojot to cilvēku vajadzības, kuriem ir ģimene. Ja runā par plašāku cilvēku kopu, tad jārunā arī par globālākām „virsvērtībām”. Savukārt, jo kopa ir šaurāka, jo vairāk izpaužas individuālās atšķirības.

Cilvēku izvēli ietekmē viņu personība

Nav šaubu, ka cilvēku izvēli ietekmē viņu personība. Tas, kā mēs reaģējam uz vidi un atspoguļojam realitāti, ir atkarīgs no mūsu personības. Kompleksu mākti cilvēki var vēlēties paspīdēt, pašpietiekami – apliecināt savu varēšanu, bet līdzsvaroti – saglabāt savu pašnoteikšanās brīvību. Taču ne vienmēr viss ir tik sarežģīti. Svarīgs ir pats veids, kā mēs uztveram realitāti. Šis aspekts dažos gadījumos kļūst universāls – ja jūs pārdodat ēdienu, restorānā jāvalda labam aromātam, citādi jums nebūs klientu. Šajā gadījumā, lai cik liels gardēdis cilvēks būtu, viņš reaģēs sajūtu līmenī. Savā ziņā mēs nonākam pie tā, ka pati realitāte, kāda tā ir, nav tik

gluži tāpat kā uz vides pārmaiņām, cilvēki reaģē arī komunikācijā un sagaida to no citiem. Interessants ir veids, kā cilvēki saistībā ar savas uzvedības iezīmēm reaģē uz reklāmu. Savā ziņā to var uzskatīt par izaicinājumu, ar kuru jāstopas katram, kurš vēlas kaut ko pārdot. Iepriekšminētās lietas attiecas uz reklāmu gluži tāpat kā uz jebkuru citu mārketinga aktivitāti, tomēr jāņem vērā, ka reklāmai ir jāspēj kombinētā veidā „darboties” ar dažāda līmeņa vajadzībām, kuras ir attiecināmas uz katru klientu. Dažādiem cilvēkiem šo vajadzību apmierināšanas intensitāte var būtiski atšķirties. Arī te mēs nonākam pie tā, ka dažiem cilvēkiem būs svarīgi redzēt reklāmā sevi un savu vajadzību atspoguļojumu. Emocionālās vajadzības ir ļoti privātas un individuālas, un pēc tām visintensīvākās ir sociālās vajadzības. Tomēr reklāmu veidotāji joprojām turpina kļūdīties, mēģinot atgādināt par veļas pulvera nozīmi un izmantojot reklāmās nosmulējušos bērnus. Patērētāji nepavisam nevēlas sevi asociēt ar neveiksmīgu vecāku tēlu, kuri lāgā nespēj izsekot savām ne visai labi audzinātājām atvasēm. Drīzāk viņi ir gatavi pieņemt nejaušību, ka „tā mēdz notikt” (vīna traips uz galda).

Nemot vērā mārketinga aktualitātes, reklāmu drīzāk būtu jāuzlūko kā komunikāciju ar varbūtējo klientu. Šī komunikācija notik-

Pati realitāte, kāda tā ir, nav tik svarīga, kā cilvēka priekšstats par realitāti, kādai tai būtu jābūt. Mēs paši sevi bieži vien pieradinām pie tā, kas ir ikdienišķs, un pēc tam ar grūtībām spējam pieņemt realitātes izmaiņas.

svarīga, kā cilvēka priekšstats par realitāti, kādai tai būtu jābūt. Mēs paši sevi bieži vien pieradinām pie tā, kas ir ikdienišķs, un pēc tam ar grūtībām spējam pieņemt realitātes izmaiņas. Paraudzīsimies, kā dažādi cilvēku tipi varētu reaģēt uz to, ka viņu iecienītajā restorānā ir nomainīta grīda. Gadiem ilgi esošais ierastais dabiskā koka klājums ir nomainīts pret viegli kopjamu funkcionālu flīžu grīdu, kura gan no estētiskā, gan kopējā dizaina viedokļa tālu atpaliek no iepriekšējās. Cilvēkus, kuri balstās uz emocijām, iespējams, šādas pārmaiņas satrauks, un viņi tās izvērtēs drīzāk no emocionālā viedokļa. Parasti šādiem cilvēkiem ir skaidrs priekšstats par to, kā viņi jūtas tādā vai citādā vidē. Pārmaiņas var tikt uztvertas atzinīgi, ja tās nerada emocionālu diskomfortu. Šie cilvēki var mainīt savus priekšstatus diezgan negribīgi, un, visticamāk, nebūs mierā ar straujām un negaidītām pārmaiņām. Nav izslēgts, ka viņi diezgan stingri pieturēsies pie pozīcijas „patīk - nepatīk”. Cita cilvēku grupa ir tie, ko mēdz dēvēt par „domātājiem”. Viņi ir intelektuāli un mēdz analizēt to, kas notiek. Iespējams, viņi atradīs racionālu izskaidrojumu pārmaiņām, taču tas nenozīmē, ka tās tiks nekritiski pieņemtas. Šiem cilvēkiem piemīt tendence censties izprast kopsakarības.

tu bez tiešas pārdevēja vai pakalpojuma sniedzēja klātbūtnes, bet būtu balstīta uz tiem pašiem nosacījumiem, kuri ietver klienta personības iezīmes un uzvedības nosacījumus. Iespējams, tieši tas, ka varbūtējais klients ir daļēji zaudējis savu cilvēka veidolu un tiek uzlūkots tikai kā potenciāls pircējs, ir izskaidrojams neveiksmīgām mārketinga kampaņām. Atgriešanās pie paša cilvēka, kāds viņš ir, ļautu daudz veiksmīgāk veidot attiecības ar klientiem, nepadarot viņus anonīmus. Tas, ka jūs zināt to, kurā pusē jāatrodas standam, lai tas tiktu pamanīts, un ka labs ir violets un dzeltena kontrasts, nenieka nepalīdzēs, ja tiks ignorēta cilvēka personības daudzveidība. **BP**

Izmantotie materiāli:

Zimbardo, Philip (1969). The human choice – Individuation, reason and order versus Deindividuation, impulse and chaos. Nebraska Symposium on Motivation, Vol. 17, pp. 237-307.
Clow, Kenneth E & Donald Baack. “Integrated Advertising Promotion and Marketing Communications”, 3rd Edition, Upper Saddle River, 2007(6-7).
<http://jimc.medill.northwestern.edu/>

radošums uzņēmējdarbībā – māksla būt citādiem

Kad vadītāji saprot, ka stratēģiskos jautājumus, sarežģītas organizatoriskās situācijas un vadības problēmas nav iespējams atrisināt, izmantojot tipiskas metodes, sākas radošu risinājumu meklējumi. Jo mazāk situācija atbilst standartam, jo radošākai ir jābūt pieejai tās risināšanā. Šajā ziņā radošums ir viena no galvenajām iemaņām, kas nepieciešama organizācijas vadītājiem, kuri vēlas ātri reaģēt un sekmīgi pielāgoties jauniem apstākļiem.

Mākslinieks un pasniedzējs Jorgs Rekenrihs ir pārliecināts – radoša pieeja darbam var ne tikai nostiprināt organizācijas līdera pozīciju, bet arī pacelt korporatīvo komunikāciju un vadības stratēģiju pilnīgi jaunā līmenī.

Pastāstiet par savu profesionālo darbību!

Es uzskatu sevi par konceptuālu mākslinieku. Es gleznoju gleznas un veidoju instalācijas. Tas, ko es daru, lielā mērā ir atkarīgs no projekta, pie kura es strādāju, un no koncepcijas. Strādājot pie viena no pēdējiem projektiem, kas saucās *Nedegoši* (*Inflammable*), es izmantoju instalāciju izveidošanai sērkokļus. Es tos izvietuju tādā kārtībā, lai veidotos vārdi un frāzes, piemēram, *Sadedzināt pēc izlasīšanas* (brāļu Koenu filmas nosaukums) vai filozofa Karla Popera citāts „Visa dzīve ir problēmu risinājums.” Tāpat es izmantoju daudzus citus citātus, piemēram, Džona Neisbīta izteicienu „Nākotne ir jau tagadnē. To vajag tikai saskatīt.” Projekts *Nedegoši* bija veltīts to frāžu spēkam, kas kolektīvajā apziņā un cilvēku atmiņā atstājušas neizdzēšamu iespaidu. Es izmantoju plaši izplatītas atziņas no filozofijas un literatūras jomas, kuras pēdējo 50 gadu laikā ir pauduši slaveni autori. Dažreiz ir grūti atcerēties, kas un kāpēc ir teicis šos vārdus, tomēr to īpašā nozīme un spēks ir padarījuši tos par neaizmirstamiem un *nedegošiem*. Izveidojot instalāciju, es to aizdedzināju un vārdi sadega, tomēr šo vārdu spēks un nozīme joprojām ir performances daļiņiņā.

Kas jūs mudināja pētīt tādu tēmu kā radošums organizatoriskajā pārvaldībā?

Pirms piecpadsmit gadiem, pārcēlies uz dzīvi Berlīnē no mazas pilsētiņas Minsteres Vācijas ziemeļrietumos, es sāku mācīties Mākslas akadēmijā. Vienlaikus strādāju par gidu muzejā un lasīju lekcijas par mākslas tēmu. Pēc kāda laika es sāku organizēt savu gleznu izstādes. Sākumā viss gāja labi, tomēr pēc tam sāku manīt, ka mani darbi cilvēkos izraisa arvien mazāku interesi. Man kā māksliniekam bija svarīgi izprast, kas ir tas iemesls, kura dēļ interese par mani darbiem samazinās.

Tajā laikā daudzi runāja par radošumu kā obligātu daiļrades elementu, un es sāku uzdot sev jautājumus – vai mani darbi ir radoši? Vai mana daiļrade spēj ietekmēt cilvēku domāšanu un apziņu? Es pavadīju daudz laika, pētot radošuma teorētiskos un praktiskos jautājumus, radošas personības attīstībai nepieciešamos nosacījumus un radošu cilvēku dzīves psiholoģiskos, sociālos, ekonomiskos un citus aspektus. Līdz tam laikam man jau bija uzkrājusies pietiekami liela pasniegšanas pieredze. Ņemot vērā to, ka pasniegšana ir manas profesionālās darbības otra stiprā puse, es nolēmu, ka ir pienācis laiks sākt dalīties ar cilvēkiem informācijā, ko man bija izdevies savākt daudzu gadu laikā.

Pastāv daudzas radošuma definīcijas. Vai jūs sev esat atradis atbildi uz jautājumu, kas tas ir?

Jā, protams. Pirmkārt, radošums – tā ir spēja iedomāties kaut ko, izveidot sev galvā skaidru *ainu* un būt spējīgam viegli mainīt un attīstīt šo *attēlu*. Tā ir spēja *spēlēties* ar prātu, kas bieži vien ir raksturīga bērniem. Bērniem apkārt esošā pasaule ir jauna, interesanta, brīnišķīga un iespēju pilna. Un šīs iespējas piepilda bērna apziņu. Bērni ir uzmanīgi pret pasauli, viņi uztver itin visu informāciju – tēlus, skaņas, smaržas, sajūtas. Viņi nebaidās spēlēties ar to, ko viņi nepazīst, viņi *svin* šo neskaidrību. Viņi nepārtraukti vēlas kaut ko pētīt, atklāt, mainīt un nomainīt vecās idejas pret jaunām, labākām. Bērniem ir ļoti elastīga domāšana. Šādu domāšanu var nosaukt par radošu.

Šajā ziņā man piemīt pietiekami liels radošuma potenciāls, jo



Jorgs Rekenrihs (Jörg Reckenrich) – mākslinieks, Berlīnes konsultāciju kompānijas *Strategic Creativity* direktors, Loranžas Biznesa institūta (*Lorange Institute of Business*) pasniedzējs Cīrihē, profesora palīgs Antverpenes Vadības skolā (*Antwerpen Management School*). Antverpenes Vadības skolas, Londonas Biznesa skolas (*London Business School*) un Eiropas Vadības un tehnoloģiju skolas (*European School of Management and Technology*) izglītības programmu ietvaros vada seminārus par radošumu un inovācijām.

man ir raksturīga šāda bērna domāšana. Man patīk aplūkot idejas no dažādiem skatu punktiem, lai mainītu to ietvarus, paplašinātu to robežas, eksperimentētu ar formu... Radošums nav attiecināms tikai uz mākslu. Es uzskatu, ka tās spējas, kuras minēju iepriekš, var izmantot jebkurā dzīves jomā.

Šodien, kad radošums organizatoriskajā kontekstā kļūst par biežu sarunu tēmu, bieži vien nāk prātā Jozefa Boisa frāze „Ikviens cilvēks ir mākslinieks”.

Jā, tā droši vien ir visvairāk citētā Boisa frāze, kas atspoguļo viņa fundamentālās idejas par radošumu. Tomēr šai frāzei ir arī turpinājums – „... un viņš, pateicoties savai brīvībai, mācās veidot citu pozīciju kopējā mākslas darbā – topošajā sabiedriskajā kārtībā”. Kad Boiss apgalvoja, ka ikviens cilvēks ir mākslinieks, viņš nedomāja to, ka ikviens no mums spēj gleznot gleznas vai veidot skulptūras. Viņš domāja par katra cilvēka latentu resursu – radošo spēju, domu, darbību aktivizēšanu, nav svarīgi, kādā dzīves jomā. Boiss bija pārliecināts – ja jūs sev uzdosiet jautājumu, kas jums izdodas vislabāk, tad kā atbildi saņemsiet tieši to nodarbošanās jomu, kurā jūs esat visradošākais.

Uzdodiet sev jautājumu – ar ko es izeļos? Vai es esmu labs rakstnieks? Bet varbūt esmu labs aktieris? Vai es labi protu mācīt cilvēkus? Vai, gluži pretēji, esmu daudz veiksmīgāks komunikācijā un kopīgā saskarsmē ar cilvēkiem?

Piemēram, es pats esmu radošs saskarsmē ar cilvēkiem. Man patīk vērsties pie cilvēkiem un sarunāties. Man ļoti patīk mijiedarbibā. Es ieklausos cilvēkos, viņu viedokļos, domās un idejās. Saksarsme ar cilvēkiem mani iedvesmo un dāvā stimulu radīšanai.



Boiss radošumu iedala trīs kategorijās – personības, kolektīvais un procesa radošums. Vai jūs piekrītat šādam iedalījumam?

Jā, piekritu. Personības radošums ir saistīts ar lielāko daļu domu, kas mums iešaujas prātā katru dienu, un ar ikdienas domāšanas veidu. Personības radošums izpaužas tad, kad esošo un pārbaudīto domāšanas modeļu vietā mēs sākam izmantot jaunus. Personības radošums – tā ir spēja izlauzties cauri ierastības barjerai. Atšķirībā no parastajiem modeļiem, kas balstās uz pieredzi, jauno domāšanas un uzvedības modeļu pamatā ir trīs elementi – iedvesma, intuīcija un iztēle.

Procesa radošums ir jaunu domāšanas un uzvedības modeļu izmantošana kāda procesa izpildē. Savukārt kolektīvais radošums ir kolektīva radoša procesa rezultāts, kurā ikviens no dalībniekiem ir ieguldījis savas personības radošuma daļu.

Kāpēc organizācijām ir nepieciešams radošums?

Mūsdienu uzņēmējdarbības apstākļos, kad strauji attīstās tehnoloģijas un inovācijas, pilnveidojas ražošana, paplašinās sniedzamo pakalpojumu klāsts un preces nepārtraukti atjaunojas, organizācijas radošajam potenciālam ir arvien lielāka nozīme konkurences cīņā, tirgus nišu paplašināšanā un produkta veicināšanā tirgū. Es bieži vien novēroju, ka daži uzņēmumi gadu no gada darbojas saskaņā ar *neoficiāliem* modeļiem un nepamata jaunas iespējas, kas tiem pavērušas. Daudzas organizācijas šāda uzvedība apmierina. Tomēr, ja jūs vēlaties, lai jūsu uzņēmums kļūtu par attiecīgās nozares vai tirgus līderi, jūsu biznesa komandai ir jāprot reaģēt uz jaunām iespējām un operatīvi pielāgoties jaunajiem apstākļiem. Pateicoties oriģinālai un netradicionālai domāšanai, tiek radīti inovatīvi produkti un pakalpojumi, kas nes milzīgu peļņu to autoriem.

Kā var noteikt savu darbinieku radošuma līmeni? Vai tad, kad darbā tiek pieņemti jauni darbinieki, ir iespējams noteikt viņu radošo potenciālu?

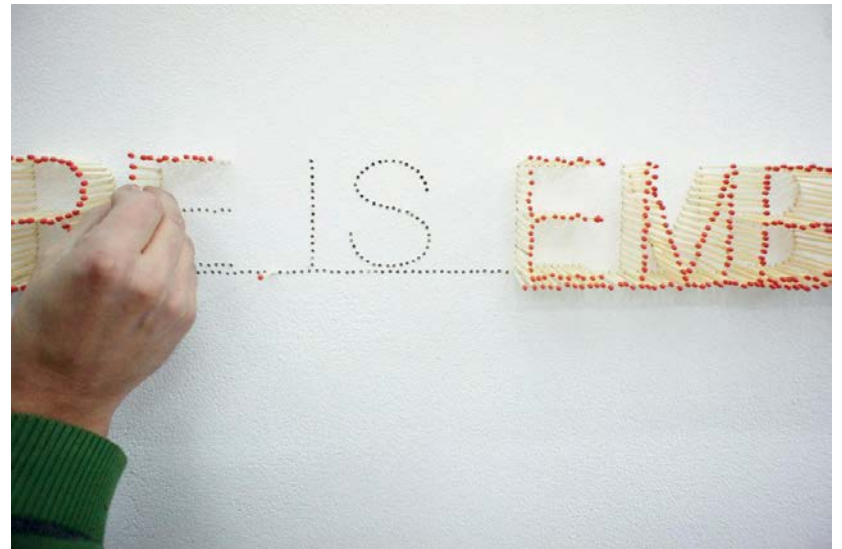
Labs jautājums. Šo jautājumu man vienreiz uzdeva liela konsul-

tāciju organizācija *Egon Zehnder*. Šis uzņēmums sniedz korporatīvo stratēģiju izstrādes un augstākā līmeņa vadītāju atlases pakalpojumus. Šie puīši atrod klientiem *vajadzīgos cilvēkus*. Vienreiz šī uzņēmuma pārstāvji man pajautāja, kā noteikt vadītāja radošuma līmeni intervijas laikā.

Gadu gaitā esmu izstrādājis daudz personiskāku un daudz sistemātiskāku pieeju radošo spēju identificēšanai. Personiskā pieeja ir balstīta uz lielo uzņēmumu vadītāju novērojumiem daudzu gadu garumā. Augstākā līmeņa vadītājiem, kuriem piemīt radoša domāšana, ir *rotāļīgs* prāts, viņiem patīk izmēģināt kaut ko jaunu. Nestandarta situāciju risināšanai viņi izmanto jaunas metodes. Šādi cilvēki reti kad ilgi apspriež to, vai šī ideja ir laba vai slikta. No idejām un vārdiem viņi ātri un viegli pārslēdzas uz darbībām, maina virzienu atkarībā no situācijas un nebaidās domāt dažādās kategorijās. Šādus cilvēkus jūs uzreiz pamanīsiet. Ja vadītājs sāk *piekāpties* sarežģīta uzdevuma priekšā, sāk šaubīties par to, ka viņš ir spējīgs to atrisināt, cenšas sadalīt uzdevuma risinājumu vairākos līmeņos un novērtēt, kā šie līmeņi korelē ar korporatīvo stratēģiju un ierastajiem, pārbaudītajiem uzdevumu risināšanas modeļiem, tad visdrīzāk šim cilvēkam ir nevis radošs, bet konstruktīvs un sistemātisks prāts. Paturēt prātā gatavas konstrukcijas – tas, protams, ir labi. Bet bieži vien, kad runājam par iepriekš nepieredzētu problēmu risināšanu, šādas konstrukcijas ir bezjēdzīgas. Ja jūsu uzņēmuma darbība ir pakļauta krīzes un nestandarta situāciju rašanās riskam, tad labāk pieņemt darbā cilvēku, kurš ir spējīgs atklāt jaunus veidus, kā risināt šīs problēmas. Radoši vadītāji sarežģītu situāciju uzver tādu, kāda tā ir, necenšoties to vienkāršot ar sadalīšanu daudzās sastāvdaļās. Detalizētas un padziļinātas analīzes vietā (kas krīzes situācijās var aizņemt pārāk daudz laika), viņi piedalās atklātā un konstruktīvā dialogā ar savu komandu, mēģinot noteikt, kāda būtu vispareizākā rīcība šīs problēmas atrisināšanai.

Vai vadīt radošus cilvēkus ir grūti?

Jā, vadīt radošu komandu ir grūti. Organizācijas nevar pastāvēt



bez komandas, tomēr komanda ir prasmīgi jāizvēlas, balstoties uz uzņēmuma vajadzībām un iekšējo kultūru.

Komandas vadība – tā ir gan zinātne, gan māksla. Mākslinieki bieži vien nevar prognozēt, kāds būs viņu radošo meklējumu rezultāts. Arī vadītāji tieši tāpat bieži vien nevar paredzēt, kādi būs viņu komandas korporatīvo eksperimentu rezultāti.

Vadību jau pašu par sevi var saukt par mākslu, pateicoties komandas spēkiem, lai sadarbību padarītu veiksmīgu un efektīvu. Līderus var salīdzināt ar diriģentiem, tikai šī diriģēšana nenotiek tā, kā mēs to esam raduši redzēt koncertzālēs. Concerta laikā diriģents gandrīz nemaz neatstāj vietu mūziķu individuālajam radošumam. Savukārt sekmīga radošas komandas vadība – tas nozīmē nodrošināt ikvienam iespēju būt radošam tajā jomā, kurā tas viņam izdodas vislabāk. Vadītājam būtu jāzina, kādā jomā ikviens no viņa darbiniekiem ir spēcīgs un radošs, un būtu jāiesaista šis darbinieks tieši šādu uzdevumu risināšanā.

Runājot par radošumu, ierastā cilvēku vadības stratēģija tiek aizstāta ar citu, kas balstīta uz jūsu pašu zinātkāri, domāšanas elastību, kategoriskuma trūkumu, prasmi uzklaut un uzdot jautājumus. Vadītājiem tas nereti ir visgrūtākais uzdevums, jo bieži vien augstākā līmeņa vadītāji domā, ka par visu zina vairāk un labāk, nekā viņu darbinieki.

Vadīt radošu komandu ir grūti arī tāpēc, ka tas prasa attīstītu intuīciju. Radošu procesu var sadalīt vairākos posmos, tomēr korelēt šos posmus ar reālu komunikāciju ir grūti. Jūs nevarat pateikt kolēģiem – mums ir 20 minūtes ideju ģenerēšanai, 15 minūtes to attīstībai un 10 minūtes uzdevumu sadalei. Jums vajadzētu sajūst, kad jāpāriet uz procesa nākamā posma, no ideju ģenerēšanas uz attīstību. Ja jūs neesat pārliecināts, vai tā vai cita ideja ir laba, ja jums ir šaubas par to realizāciju, tad turpiniet uzdot kolēģiem jautājumus. Saņemot atbildes, jūs visi kopā atklāsiat ne tikai iecerētā realizācijas veidus, bet arī iegūsiat *reāli* ar konkrētiem uzdevumiem, kuriem nepieciešams risinājums.

Radošas komandas vadība – tā ir tādas atmosfēras radīšana, kurā cilvēki nebaidītos un nekautrētos dalīties ar savām idejām un in-

formāciju. Atmosfērai jābūt tādai, lai katrs justu, ka ar savām zināšanām un radošumu veic ieguldījumu kopējā lietā.

Būdam komandas līderis, neatgrūdiet jaunus un nestandarta risinājumus, ko piedāvā jūsu kolēģi. Pamēģiniet visi kopā tos attīstīt un noteikt to dzīvotspēju un priekšrocības.

Kādi ir komandas darba panākumu galvenie faktori?

Ja jūs esat nolēmuši uzsākt uzņēmumā inovāciju procesu, galvenais faktors ir komandas sastāvs. Kad tika uzsākta ērta iepirkumu groza izstrāde lielajiem lielveikaliem, izstrādes grupas sastāvā bija iekļauti Stenfordas universitātes inženieris, Hārvardas universitātes absolvents, kurš specializējies uzņēmējdarbības jomā, valodnieks, mārketinga speciālists, psihologs un bioloģijas fakultātes absolvents. Tas ļāva apkopot dažādus viedokļus, kas nepieciešami radoša procesa nodrošināšanai. Taču vēl svarīgāk ir tas, lai bez atšķirībām kolēģu viedokļos tiktu savstarpēji cienīti arī citi viedokļi. Jūsu komandas locekļiem vajadzētu būt vienlīdzīgiem savās tiesībās dalīties ar saviem viedokļiem un priekšlikumiem.

Iedomājieties parastu darbgaldu ražošanas inženierijas uzņēmumu. Bieži vien pētniecības un attīstības nodaļā strādā augsti kvalificēti inženieri. Savukārt ražošanā strādā cilvēki ar daudz zemāku kvalifikācijas līmeni, bet lielāku pieredzi. Tirdzniecības nodaļā strādā cilvēki ar pilnīgi atšķirīgu kompetenču kopumu, kuriem varētu būt lielāka loma veiksmīgā pārrunu vadīšanā, nevis padziļinātām zināšanām inženierzinātnēs. Savācot pie viena galda šo trīs nodaļu pārstāvjus, jūs iegūsiat vēlamo viedokļu dažādību. Tomēr, ja jūsu organizācijas kultūrā ir iesakņojies struktūrvienību iedalījums *vairāk kompetentās* un *mazāk kompetentās* nodaļās un dažādu nodaļu darbiniekiem nav savstarpējas sapratnes un cieņas pret otra darbu, tad kāds no vadītājiem jutīsies hierarhiski pārāks par citiem un maz ticams, ka izdosies radīt radošam procesam piemērotu atmosfēru. Izveidot uzticības pilnas attiecības starp šādas komandas dalībniekiem būs grūti.

Kā līderim jums būtu jānoārda korporatīvās hierarhijas noteikumi un jāatbrīvojas no korporatīvās uzvedības rāmjiem. Bez cieņas pret

individuālo meistarību un pieredzi un pārliecības par kopēju mērķi komandas darba efektivitātē nekad nesasnies augstāko līmeni.

Ko vēl varētu darīt organizācijas vidējā līmeņa vadītāji, lai uzlabotu savu darbinieku radošo potenciālu?

Vadītājiem ir jāsaprot, ka, neraugoties uz analītiskajām, matemātiskajām un citām pieejām problēmu risināšanā, iztēlei, iedvesmai un intuīcijai mūsdienu uzņēmējdarbībā joprojām ir svarīga loma. Tā vietā, lai aprobežotos ar noteiktajiem vadības kultūras un ierastajiem organizatoriskajiem uzvedības modeļiem, vadītājiem ir jāapzinās savu darbinieku potenciāls, jāizveido jauni uzvedības modeļi un darbinieku mijiedarbības prakse.

Cilvēku mijiedarbību organizācijā metaforiski var aplūkot kā skulptūru, kurai var izveidot formu, lai veicinātu inovācijas un radošumu. Viens no visefektīvākajiem veidiem, kā stimulēt darbinieku radošumu, ir ļaut viņiem pašiem risināt radušās problēmas bez jūsu atļaujas un saskaņojuma saņemšanas. Dodiet ikvienam iespēju komunicēt ar jebkuru no kolēģiem vai sadarbības partneriem. Esiet atvērti dialogam. Tā vietā, lai nepārtraukti vadītu darbiniekus, pajautāriet saviem darba kolēģiem, kā viņi plāno risināt to vai citu uzdevumu.

Ļoti svarīgi, lai uzdevumu sadale ne tikai balstītos uz darbinieku prasmēm un pieredzi, bet arī ņemtu vērā viņu personīgās intereses. Vadītāja talants izpaužas arī tajā apstākļi, ka darbiniekiem tiek dota iespēja attīstīt savas prasmes un iemaņas.

Saspringti grafiki izstrādāšanai neveicina radošu pieeju to risināšanai. Cilvēkiem ir lielāka tieksme uz radošām izpausmēm situācijās, kad viņiem nenākas iesaistīties cīņā ar laiku. Radošums samazinās arī kolektīvos, kuros darbinieki konkurē, nevis sadarbojas. Veiksmīgākas un produktīvākas ir tās komandas, kuru dalībnieki nebaidās dalīties savās idejās ar kolēģiem. Kad darbinieki sacenšas, lai iegūtu atzinību, viņi pārtrauc apmaiņties ar informāciju.

Lai uzlabotu komandas radošo potenciālu, jums ir jānovērš visi ārējie šķēršļi – pārmērīga steiga, nelabvēlīgs iekšējais klimats (uzticības un savstarpējas cieņas trūkums starp kolēģiem, intrigas), pārmērīga un neprecīza kritika.

Novērtējiet biroju, kurā jūs strādājat. Arī biroja iekārtojuma ir liela nozīme, un lielākā daļa biroju šai ziņā nebūt neiedvesmo. Padomājiet par to, ko jūs varat mainīt, lai padarītu vidi daudz interesantāku. Meklējiet veidus, kā padarīt jūsu uzņēmuma iekšējo korporatīvo kultūru neordināru un vairāk iedvesmojošu.

Kādā no Latvijas advokātu birojiem ir izplatīta *brīvās piektdienas* prakse. Katra mēneša pēdējā piektdienā vadība ļauj darbiniekiem izvēlēties jebkādu nodarbošanos – apmeklēt teātri, aizbraukt uz citu pilsētu, apmeklēt muzeju, palasīt grāmatu vai vienkārši palikt mājās un neko nedarīt.

Tas ir ļoti interesants veids, kā iedvesmot savus darbiniekus un attīstīt viņu radošo potenciālu. Protams, šādu *brīvo piektdienu* laikā darbiniekiem rodas daudz dažādu ideju, kuras vēlāk viņi var izmantot savā darbā.

Būt radošam – tas nozīmē, ka galvā pastāvīgi ir jābūt dažādām idejām?

Ne tikai. Radošums sākas ar ideju, bet jebkurai idejai ir nepie-

ciešama attīstība. Idejai gala rezultātā ir jākļūst par kaut ko materiālu. Lielākajai daļai cilvēku nāk prātā dažādas idejas, bet tikai nedaudzi ķeras pie to attīstīšanas un nenoliek tās drošā attālumā *līdz labākiem laikiem*. Atceraties ainu no mākslas filmas *Amadeus*? Kad pie Mocarta ierodas Saljēri un jautā, kā virzās operas tapšanas darbs, Mocarts atbild, ka darbs ir pabeigts, bet, kad draugs lūdz atļauju aplūkot uzrakstīto, Mocarts atbild, ka viss ir viņam galvā.

Bieži vien ar idejām notiek līdzīgi – tās paliek tikai galvā. Tāpēc būt radošam nenozīmē tikai radīt pašas idejas. Nepieciešamas arī prasmes un vēlme tās attīstīt un realizēt. Jums ir jābūt labi informētam par ideju realizācijas procesu.

Vai iedvesma ir obligāts radošuma priekšnoteikums?

Iedvesma – tas ir brīdis, kad mēs pamanām kaut ko jaunu, tā ir *dzirkstele* un *klikšķis* mūsu galvā. Ideja pagaidām vēl nav skaidra, tomēr intuitīvi cilvēks jūt, ka ir *uzgājis* tieši to, kas viņam ir nepieciešams. Ja impulsi, mērķi un plāni mums ir nepieciešami, lai virzītos uz priekšu, tad iedvesma ir nepieciešama, lai virzītos uz augšu.

Iedvesma nav pastāvīga sajūta, tāpēc ir svarīgi saprast, kad jūs to sajūtat. Kādi nosacījumi ir nepieciešami, lai pie jums atnāktu iedvesma? Apzinoties šos nosacījumus, jūs varat mēģināt biežāk izraisīt iedvesmas stāvokli.

Kādos brīžos visbiežāk pie jums atnāk iedvesma?

Kad es mazgājos dušā. Arī vadot automašīnu vai braucot ar velosipēdu. Dažreiz iedvesma pie manis atnāk pēc īsa 15 minūšu miega dienas laikā.

Vai radošums ir nepieciešams visām organizācijām?

Tas ir lielā mērā atkarīgs no konkrētās organizācijas specifikas. Ja jūs vadāt apdrošināšanas kompāniju un viss, kas jums jādara, ir dokumentu sastādīšana un rēķinu izrakstīšana, tad, iespējams, radošumam šajā procesā nebūs lielas nozīmes. Bet, ja jūs vēlaties, lai jūsu organizācija strādātu savādāk nekā citi uzņēmumi un piedāvātu tirgū inovatīvus produktus, tad tai ir jābūt radošai.

Starp to, kā jaunu produktu piedāvā tirgū radošs un tipisks uzņēmums, ir procesuālas atšķirības. Piemēram, uzņēmumi ar tipisku vadības struktūru pirms produkta piedāvāšanas bieži veic rūpīgus, ilgstošus un bieži vien dārgus pētījumus – apkopo un analizē datus, apspriež iespējamās attīstības shēmas un piedāvājuma rezultātus, pēta patērētāju ieradumus un tirgu. Tas aizņem daudz laika un finanšu resursu. Radoši uzņēmumi lielā mērā paļaujas uz intuīciju un augstākā līmeņa vadītāju un ekspertu pieredzi. Kā liecina mana pieredze, rūpīgi veikto tirdzniecības un citu pētījumu rezultāti galu galā gandrīz pilnībā sakrīt ar pieņēmumiem, ko sākotnēji izteikuši augstākā līmeņa vadītāji. Tad kāpēc tērēt laiku un resursus pētniecībai, ja var uzticēties savas komandas viedoklim? Un šeit mēs atkal atgriežamies pie tā, cik svarīgi ir prasmīgi izvēlēties un attīstīt savu komandu. Gatavība ieguldīt cilvēkkapitāla attīstības plānā galarezultātā noteikti sevi attaisnos.

Radošā potenciāla esamība un attīstība pārcels jūsu organizāciju pilnīgi jaunā komunikācijas un vadības līmenī, nostiprinās jūsu vadošo lomu un nodrošinās uzņēmumam veiksmīgu pastāvēšanu un attīstību mūsdienu biznesa vidē. **BP**

A woman with long, wavy brown hair is wearing a dark blue, sleeveless, pleated dress with a thin black belt. She is looking towards the camera with a slight smile. To her right, a large, detailed image of a black, polished leather dress shoe with laces is shown. The background is dark with some light flares.

Īsta elegance ir patiesi
neatvairāma.

LLOYD

GERMANY

Latvijā: JAUNS! Rīga | Tirdzniecības centrs GALERIJA CENTRS | Audēju iela 16
Rīga | Tirdzniecības centrs SPICE | Lielirbes iela 29
Rīga | Tirdzniecības centrs DOMINA | Ieriķu iela 3

www.lloyd.de



personāla mainība: kāda nozīme ir darbinieku lojalitātei un apmierinātībai ar darbu

Nopietna pieeja personāla mainības izpētei radās 20. gadsimta sākumā. Tai laikā, turpinot augt pieprasījumam pēc rūpnieciskās produkcijas un attīstoties masu ražošanai, fabrikas un rūpnīcas nodarbināja aizvien vairāk darbspēka. Strādnieku darba apstākļi bija smagi, bet darba samaksa – zema, tāpēc bieža strādnieku nomainīšanās uzņēmumos bija parasta lieta.

Nopietna pieeja personāla mainības izpētei radās 20. gadsimta sākumā. Tai laikā, turpinot augt pieprasījumam pēc rūpnieciskās produkcijas un attīstoties masu ražošanai, fabrikas un rūpnīcas nodarbināja aizvien vairāk darbspēka. Strādnieku darba apstākļi bija smagi, bet darba samaksa – zema, tāpēc bieža strādnieku nomainīšanās uzņēmumos bija parasta lieta. Tā, piemēram, Vācijā pirms 1914. gada personāla mainības līmenis nozīmīgajos ekonomikas sektoros bija vidēji 50 % un salīdzinājumā ar 1890.-1900. gadiem bija pieaudzis apmēram divreiz [1]. Amerikā 1914. gadā vidējais personāla mainības līmenis rūpnieciskajā ekonomikas

sektorā bijis apmēram 100 % [2], bet jau 1917.-1918. gadā – ap 200 % [3]. Tas nozīmē, ka gada laikā rūpniecības uzņēmumos personāla sastāvs vidēji bija pilnīgi mainījies divas reizes.

Pirmie zināmi pētījumi, kuros tika izcelta personāla mainības problemātika, tika veikti Vācijā un 1910. gadā publicēti vācu izdevumā *Sociālās politikas savienības raksti* [3]. Šī izdevuma rakstu autori Marī Bernausa (*Marie Bernays*), Staņislavs fon Bjenkovskis (*Stanislaw von Bienkowski*) un citi pievērsa uzmanību personāla mainības sociālajam aspektam, interpretējot, ka augsts personāla mainības līmenis ir sekas darbinieku neapmierinātībai ar darbu



un norāda uz darba attiecību problēmām [4, 5]. Personāla maiņas ekonomiskie aspekti to izpēti agrīnajā periodā vairāk interesēja amerikāņu pētniekus. 1913. gadā firmas *General Electric* nodarbinātības dienesta vadītājs Magnuss Aleksanders (*Magnus Alexander*) sniedza plaša empīriskā pētījuma rezultātus par personāla maiņas izmaksām, kurā bija apkopojis datus no 12 dažāda lieluma rūpniecības uzņēmumiem sešos dažādos Amerikas štatos, kā arī no vairākiem uzņēmumiem Anglijā, Francijā, Vācijā un Austrijā [6].

Darbinieku maiņa kaitē biznes stabilitātei

Daži vadītāji un speciālisti sāka apzināties, ka bieža darbinieku nomaiņšanās kaitē biznesa stabilitātei un rada liekas personāla sastāva komplektēšanas un apmācības izmaksas. Viens no pirmajiem pasaulē slaveni uzņēmumu vadības rīcības paraugiem, lai mazinātu personāla maiņu, bija Henrija Forda (*Henry Ford*) rīkojums 1914. gadā divkārtot kvalificētu strādnieku dienas darba apmaksas likmi. Ja citos uzņēmumos par strādnieku darbu maksāja nedaudz virs diviem dolāriem dienā, tad Fords sāka maksāt piecus dolārus. Ieviešot *5 \$ par dienu* programmu un vēlāk saīsinot darba stundu skaitu nedēļā, Fords savos uzņēmumos panāca viszemāko personāla maiņas līmeni.

Kopš 20. gadsimta sākuma par personāla maiņu ir veikti daudzi pētījumi psiholoģijas, socioloģijas, vadībzinību un ekonomikas jomā. Šajos pētījumos nopietna nozīme tiek piešķirta darbinieku lojalitātei un apmierinātībai ar darbu. Bieži vien tiek uzskatīts, ka darbinieka lojalitātes un apmierinātības ar darbu līmenis ir izšķirošais faktors, lai pieņemtu lēmumu palikt vai aiziet no organizācijas, un līdz ar to tas ļauj prognozēt un kontrolēt personāla maiņu. Tomēr šāds viedoklis ne vienmēr gūst teorētisku un praktisku apstiprinājumu.

Vēl 1970. gadā vācu izcelsmes amerikāņu ekonomists Alberts Hiršmans (*Albert Hirschman*) pievērsa uzmanību organizācijā strādājošo un organizācijas produkta patērētāju reakcijas ekonomiskajām sekām, kad viņus neapmierina attiecīgi darbs vai produkts (vai arī citi organizācijas darbības aspekti). Saskaņā ar Hiršmana teoriju darbinieks, sadūries ar situāciju, kas viņu neapmierina, reaģē uz to, aizejot no darba vai lūdzot vadību viņu pārcelt uz citu darbvietu (*aiziešana*), atklāti paužot savu viedokli un prasības (*balss*) vai samierinoties ar šo situāciju (*lojalitāte*). [7] Vēlāk, 1983. gadā, organizāciju sociologs Dens Farels (*Dan Farrell*) šiem trim reakcijas veidiem pievienoja vēl arī ceturto – *nevērību*, kas izpaužas kā vienaldzība vai pat nicība[8]. Šajā gadījumā darbinieks ne iet prom, ne ir atklāts, ne arī meklē racionālo izskaidrojumu esošajai situācijai. Viņš paliek savā darbvietā, bet psiholoģiski atsvešinās no tās. Viņš sāk bieži kavēt darbu, pielaiž daudz kļūdu un neizrāda nekādu lietderīgu iniciatīvu. Farels pierādījis, ka šis darbinieka turpmākās reakcijas uz neapmierinātību ar darbu kopumā atšķiras atkarībā no tā, cik aktīvi viņš rīkojas savu interešu realizēšanā un cik lielā mērā cenšas saglabāt esošās attiecības un atrisināt situāciju.

	Aktivitāte	Pasivitāte
Konstruktīvā uzvedība	Balss	Lojalitāte
Destruktīvā uzvedība	Aiziešana	Nevērība

1999. gadā psihologs Rodžers Grifets (*Rodger W. Griffeth*) kopā ar kolēģiem piedāvāja savu koncepciju personāla maiņas prognozēšanai un izskaidrošanai, kuru nosauca par *adaptīvās reakcijas modeli* [9]. Šīs koncepcijas galvenā ideja ir tā, ka darbinieka reakcijas veids uz situāciju, kas viņu neapmierina, ir atkarīgs no viņa lojalitātes organizācijai un iesaistīšanās darbā. Lai parādītu šo atkarību, Griffets apvienoja Farela pētnieciskās atziņas ar Gerija Blau un Kimberlija Boala (*Gary J. Blau, Kimberly B. Boal*) piedāvāto darbinieku tipoloģiju.

Cik lielā mērā darbinieks identificējas ar organizāciju?

Blau un Boals pētīja, kā darbinieku lojalitāte organizācijai un iesaistīšanās darbā ietekmē personāla maiņu un prombūtni. Ar jēdzienu *lojalitāte organizācijai* (angl. *organizational commitment*) pētījuma autori apzīmēja to, cik lielā mērā darbinieks identificējas ar organizāciju un tās mērķiem, kā arī to, cik lielā mērā viņš grib saglabāt savu piederību organizācijā, lai veicinātu tās mērķu sasniegšanu. Ar jēdzienu *iesaistīšanās darbā* (angl. *job involvement*) autori apzīmēja to, cik lielā mērā darbinieks psiholoģiski identificējas ar savu darbu un *saplūdis* ar to. Apvienojot abus šos kritērijus, iegūst četrus darbinieku tipus, kuri atšķirīgi saistīti ar personāla maiņu un prombūtni [10].

	Augsta iesaistīšanās darbā	Zema iesaistīšanās darbā
Augsta lojalitāte organizācijai	Institucionālā zvaigzne	Pilsonis
Zema lojalitāte organizācijai	Vientuļais vilks	Vienaldzīgais

Institucionālā zvaigzne

Šāds darbinieks bieži vien ir kā organizācijas simbols. Viņš tiek stādīts priekšā kā paraugs uzvedībai un darba sasniegumiem. Viņš var kļūt par lielisku mentoru. Viņam ir svarīgi gan gūt savā darbā lietīškus sasniegumus, gan uzturēt kolektīvā pozitīvas attiecības. Salīdzinot ar pārējiem darbiniekiem, *zvaigznei* ir zemākais prombūtnes no darba līmenis. Viņa apmierinātība ar darbu pārsvarā ir atkarīga no apmierinātības ar darba saturu, savu nākotni organizācijā, atalgojumu un attiecībām ar vadību un kolēģiem. *Zvaigznes* aiziešana no organizācijas ir tai diezgan nefunkcionāla, jo šādus darbiniekus ir dārgi zaudēt un grūti aizvietot. Lai *zvaigzne* aizietu, tai jābūt izjūtušai vilšanos organizācijā, neapmierinātai ar savu darba saturu vai justies nenovērtētai. Vilšanās organizācijā var likt *zvaigznei* pārvērsties par *vientuļo vilku*, bet neapmierinātība ar darba saturu un novērtējumu – par *pilsoni*.

Vientuļais vilks

Šim darbiniekam ir svarīgs darbs, ko viņš dara, bet viņš nav *saplūdis* ar savu darbvietu, kur strādā, un neizjūt pret to īpašu pieķeršanos. Viņš pūlas sevis un savas profesijas dēļ, ne tikai organizācijas dēļ vien. Piederība kolektīvam viņam ir mazsvarīga. Kolēģu attieksme pret tādu cilvēku, kurš nav atkarīgs no kolektīva, veidojas no viņa lietīškās vērtības – jo vairāk viņš ir noderīgs kolektīvam, jo vairāk viņam piedod viņa patvaļu. Par mentoru *vientuļais vilks* var kļūt tikai tādā gadījumā, ja uzraugamais interesējas par viņa darbu. *Vientuļā vilka* apmierinātība ar darbu

ir atkarīga no apmierinātības ar darba saturu, darba izpildes apstākļiem un atalgojumu. Ja *vientuļlais vilks* izlēmis iet prom no organizācijas, tad tas pārsvarā ir saistīts ar to, ka viņš ir atradis labākas profesionālās iespējas. Viņa aiziešana no organizācijas nav vērtējama viennozīmīgi. No vienas puses, ja aizietu tāds *nepieradinātais* darbinieks, organizācija daudz nezaudētu, bet, no otras puses, var rasties nopietnas grūtības tiem, kas palāvēs uz tādu profesionāli un bija no viņa atkarīgi.

Pilsonis

Salīdzinājumā ar *zvaigzni* un *vientuļo vilku*, *pilsonim* profesionālie sasniegumi savā darbā nav tik svarīgi, toties viņš augsti vērtē savu piederību kolektīvam un darbvietai kopumā. Būdam sociāli iesaistīts un piederības izjūtas motivēts, *pilsonis* var veicināt un uzturēt tieši sociālās attiecības kolektīvā. Ja *pilsonis* kļūst par mentoru, viņam var rasties grūtības būt pilnīgi objektīvam, jo lojalitāte organizācijas politikai liek viņam mācīt jaunos darbiniekus par to, ko drīkst darīt un ko nedrīkst. *Pilsona* apmierinātība ar darbu ir atkarīga no apmierinātības ar attiecībām ar kolēģiem, tāpat viņš ir diezgan jūtīgs pret organizācijas normām un klimatu. *Pilsonis* parasti nav iniciators darba uzturēšanai. Tāpat kā gadījumā ar *vientuļo vilku*, arī *pilsona* aiziešanas sekas nav viennozīmīgas. Ja organizācijā ir daudz *pilsoņu*, tad var rasties risks, ka daudz šādu darbinieku labprāt pavada laiku dažādās kopā sanāksnās, un reti kurš no viņiem uzņemas atbildību. No otras puses, situācijā, kad darba produktivitāti vai kvalitāti nosaka kolektīva saliedētība, precīza sekošana noteikumiem vai lietderīgo darbu izpildīšana bez papildus stimuliem, organizācijai ļauj darbinieku zaudēšana var izbojāt nepieciešamo stabilitāti.

Vienaldzīgais

Vismazāk vērtīgais darbinieks organizācijā, jo viņam nerūp ne darba rezultāts, ne kolektīvs. Šāda darbinieka atrašanās organizācijā un šķietama paklausība balstās uz saņemto novērtējuma izdevīgumu. *Vienaldzīgā* apmierinātība ar darbu ir atkarīga no apmierinātības ar darba samaksu. Viņš izmanto jebkuru legālu

iespēju nebūt darbā, un līdz ar to šādam darbiniekam ir visaugstākais prombūtnes no darba līmenis organizācijā. *Vienaldzīgā* aiziešana no organizācijas ir pat ļoti vēlama.

Kā apgalvo šīs tipoloģijas autori, tad darbinieka tips laika ziņā nav statisks. Mainoties darbinieka prioritātēm vai šo prioritāšu realizēšanas iespējām, var izmainīties darbinieka iesaistīšanās darbā un lojalitāte organizācijai.

Atgriežoties pie jautājuma, kā darbinieka lojalitāte organizācijai un iesaistīšanās darbā ir saistīta ar personāla mainību, Rodžers Grifets ar kolēģiem norāda, ka tieši *vientuļlais vilks* ir tas darbinieka tips, kurš, saduroties ar neapmierinošo situāciju darbā, visvieglāk izlemj aiziet prom no organizācijas. Tas izskaidrojams ar *vientuļā vilka* zemo lojalitāti organizācijai, kas turklāt neparedz cīņu par interesēm, kuras ir kopējas ar kolēģiem, lai esošajā situācijā atrastu kādu kompromisu ar vadību. Tajā pašā laikā personīgie augstie darba standarti liedz *vientuļajam vilkam* kavēt darbu, strādāt viduvēji vai boikotēt citā veidā. Otrajā vietā pēc izredzēm aiziet no organizācijas ir *vienaldzīgais*, tomēr, lai viņš reāli aizietu prom, aiziešanai jābūt viņam finansiāli izdevīgai. *Vienaldzīgā* aiziešanu, kas vairāk ir izdevīga pašai organizācijai, apgrūtina vēl arī tas, ka *vienaldzīgajiem* ir grūti atrast sev atbilstošu darbvietu, tāpēc biežāk viņi izvēlas palikt un turpināt neko nedarīt. *Institucionālā zvaigzne* un jo sevišķi *pilsonis* aiziešanu no organizācijas izskatīs kā pēdējo risinājumu, kas izskaidrojams ar šo darbinieku tipu augsto lojalitāti organizācijai. Neskatoties uz šo darbinieku tipu līdzību, viņi atšķiras pēc tā, kā adaptējas nepatīkamajai darba situācijai. *Institucionālā zvaigzne* neatteiksies no sava viedokļa un centīsies panākt pārmaiņas, bet, ja tas neizdodas, tad izmantos iespējas strādāt citā struktūrvienībā vai amatā tajā pašā organizācijā. Jāatzīmē, ka ilgstoša gaidītā nesaņemšana *institucionālajai zvaigznei* laupa motivāciju, un viņš kļūst vai nu par *vientuļo vilku*, kuram turpmāk ir diezgan viegli šķirties no savas darbvietas, vai arī par *pilsoni*, kurš vadībai ir ērts darbinieks, jo *neceļ troksni* un pieņem situāciju tādu, kāda tā ir, lai gan *pilsona* profesionālā vērtība nav tik augsta, kā varēja būt.

Darbinieka tips	Galvenās vadīšanas īpatnības
Institucionālā zvaigzne	Nodarbināt atbildīgajās jomās, kas prasa izcilu izpildes līmeni. Neuzdot vienkāršus un rutinizētus darbus. Ņemt vērā šī darbinieka viedokli un pēc iespējas vairāk iesaistīt viņu svarīgu lēmumu pieņemšanā. Atzīt viņa sasniegumus, izmantojot darba algas paaugstinājumu, prēmiju un citu labumu piešķiršanu, apbalvošanu, publisku pagodināšanu, pārvietošanu uz sarežģītākajām darbvietām, atbildīgāko pienākumu uzticēšanu, paaugstināšanu amatā. Šī darbinieka apmācībā ir izdevīgi investēt.
Vientuļlais vilks	Tāpat kā <i>institucionālo zvaigzni</i> nodarbināt atbildīgajās jomās. Īpaši noderīgs situācijās, kur kaut kas būtiski jāmaina. Nodrošināt viņam tādas darba apstākļus, kas ļautu strādāt visaugstākajā līmenī. Atzīt viņa sasniegumus, izmantojot darba algas paaugstinājumu, prēmiju un citu materiālo labumu piešķiršanu. Uz <i>vientuļo vilku</i> īpaši neiedarbojas nodarbinātības stabilitāte, priekšrocību un labumu sistēma, kas ņem vērā darbinieka darba stāžu, lojalitāti vai paklausību.
Pilsonis	Apliecināt tādu pašu lojalitāti šim darbiniekam, ko demonstrē viņš, saglabājot viņa nodarbinātību organizācijā, izmantojot priekšrocību un labumu sistēmu, kas ņem vērā darbinieku darba stāžu, kā arī nodrošinot iekšējās politikas un procedūru taisnīgumu.
Vienaldzīgais	Jau personāla atlases procesā nepieļaut šāda darbinieka tipa pieņemšanu darbā. Rūpēties par kvalitatīvu vadīšanu, lai labākie darbinieki nepārvēstos par <i>vienaldzīgajiem</i> . Piemērot stingru darba kontroles sistēmu. Mēģināt <i>vienaldzīgo</i> pārveidot par <i>pilsoni</i> , socializējot viņu organizācijā, piemēram, nozīmējot viņam mentoru jeb darba audzinātāju, daloties ar kopējām ziņām, iesaistot kaut kādās aktivitātēs.

Papildus savai koncepcijai Rodžers Grifets ar kolēģiem norādījis arī to, kādai jābūt vadīšanas pieejai katram darbinieka tipam. (sk. tabulu)

Mūsdienās interese par personāla lojalitātes un apmierinātības ar darbu ietekmi uz personāla mainību saglabājas, jo šeit aizvien ir daudz kas pārbaudāms un precizējams. Psiholoģiskajos pētījumos lojalitātes, apmierinātības ar darbu un citu faktoru ietekme tiek pētīta pārsvarā vai nu attiecībā uz darbinieku aiziešanu, kas faktiski notikusi, vai arī uz darbinieku nodomiem pārtraukt esošās darba attiecības. Šīs divas pētījumu orientācijas, neskatoties uz savu šķietamo līdzību, sniedz principiāli atšķirīgus rezultātus. Pētīt dažādu faktoru ietekmi uz darbinieku nodomiem aiziet no darba ir daudz vieglāk, un bieži vien šo faktoru gaidāmais efekts tiek apstiprināts - jo zemāks darbinieka lojalitātes vai apmierinātības ar darbu līmenis, jo pārliecinošāk viņš apgalvo, ka varētu aiziet no darba.

lojalitātei ir atšķirīgi iemesli, tika atklāti, piemēram, šādi fakti:

- afektīvajai lojalitātei, kas balstās uz emocionālo pieķeršanos darba vietai, ir stiprāka ietekme uz darbinieka nodomiem aiziet vai neaiziet, ja to salīdzina ar pragmatisko lojalitāti, kuras pamatā ir izdevīgums no palikšanas, vai ar normatīvo lojalitāti, kura balstās uz pienākuma apziņu [13];
- jo augstāka ir darbinieka afektīvā lojalitāte pret vadītāju un darba grupu, jo augstāka ir viņa afektīvā lojalitāte pret organizāciju, kas savukārt samazina nodomus aiziet un līdz ar to arī personāla mainību [14];
- pēc afektīvās lojalitātes var prognozēt darbinieka aiziešanu tuvākajā laika periodā (četrus un mazāk mēnešu laikā), savukārt pēc pragmatiskās lojalitātes – darbinieka aiziešanu 5-12 mēnešu laikā [15].

Personāla mainības pētījumu apskatos tiek ziņots, ka tas, vai darbinieks, kurš nav apmierināts ar savu darbu, aizies prom no

Jo zemāks darbinieka lojalitātes vai apmierinātības ar darbu līmenis, jo pārliecinošāk viņš apgalvo, ka varētu aiziet no darba. Tomēr ne vienmēr darbinieka nodomi pāriet reālā aiziešanā. Daudz drošāk ir apskatīt tieši faktiskās personāla mainības izcelsmi. Pētījumi par personāla aiziešanas sakarību ar lojalitāti un apmierinātību ar darbu sniedz ļoti pretrunīgus rezultātus.

Tomēr ne vienmēr darbinieka nodomi pāriet reālā aiziešanā

Daudz drošāk ir apskatīt tieši faktiskās personāla mainības izcelsmi. Pētījumi par personāla aiziešanas sakarību ar lojalitāti un apmierinātību ar darbu sniedz ļoti pretrunīgus rezultātus – vienos gadījumos šādu sakarību nenovēro, citos gadījumos konstatē ļoti ciešu sakarību. Pašlaik ir vairāk pierādījumu tam, ka lojalitātes vai apmierinātības ar darbu sakarība ar faktisko personāla mainību ir vidēji nozīmīga. Turklāt lojalitātes saikne ar personāla mainību ir stiprāka nekā apmierinātībai ar darbu [11]. Daži jauni pētījumi norāda, ka darbinieka aiziešanu var labāk prognozēt pēc viņa *attieksmes pret darbu* – pēc lojalitātes un apmierinātības ar darbu kopā, nevis pēc katras atsevišķi [12].

Patiesībā lojalitātes un apmierinātības ar darbu ietekme uz personāla mainības procesiem ir daudz sarežģītāka, nekā pieņemts domāt ikdienā. Šo ietekmi būtiski pastiprina vai, tieši pretēji, novērš dažādi citi faktori. Pievēršot uzmanību tam, ka darbinieku

organizācijas vai ne, ir atkarīgs vēl arī no tādiem faktoriem kā bezdarba līmenis attiecīgajā ģeogrāfiskajā vietā un profesijā, darbinieka izglītības pakāpe, kognitīvās spējas, psiholoģiskā labklājība, darba stāžs darbvietā, kultūrvidē u.c.

Darbinieks, kurš nav apmierināts ar darbu:

- Visdrīzāk aizies prom tad, ja var samērā viegli atrast citu darbu, viņam ir augstākā izglītība vai labākas prāta spējas [16]. Skaidrs, ka citu darba vietu pieejamība iedrošina darbiniekus pārtraukt esošās darba attiecības, ja tās viņu neapmierina. Savukārt augstākā izglītība un prāta spējas dod lielāku pārliecību par sevi un savām iespējām.
- Visdrīzāk aizies prom tad, ja viņam ir zems psiholoģiskās labklājības līmenis [17]. Respektīvi, ja cilvēks jūtas vientuļš, ir bēdīgs un vienaldzīgs, tad viņam ir grūtāk pārdzīvot neapmierinošo darba situāciju.

Pētījumos iegūti secinājumi:

- *Medusmēneša un pagāru efekts*: cilvēks, kurš nesen nomainījis darba vietu, jutīsies apmierinātāks ar iegūto darbu (*me-*

dusmēnesis), nekā pēc gada vai pat ātrāk (*paģiras*) [18]. Līdz ar jaunu darbu darbinieks atstāj pagātnē iepriekšējās darba vietas bēdas, bet ar laiku nākas sadurties arī ar jaunās darba vietas realitāti.

- Individuālistiskas kultūras pārstāvjiem ir lielāka tendence atklāti izteikt savu neapmierinātību vai atrisināt situāciju ar aiziešanu no darba, nekā kolektīviskas kultūras pārstāvjiem [19].

Augstāk norādītie pētījumu rezultāti prezentē tikai daļu no personāla apmierinātības, lojalitātes un mainības kopsakarību izpētes sasniegumiem. Daudz kas vēl ir pētāms, pārbaudāms un precizējams, it īpaši attiecībā uz Latvijas darba vidi. Latvijas masu medijos personāla mainības problemātika parasti izpaužas kā informācija, kas attiecas vai nu uz vienas organizācijas vai novada realitāti, vai arī balstīta uz atsevišķu ekspertu runām. Visbiežāk kā personāla mainības iemeslu nosauc zemu atalgojumu un *amata specifiku*, piemēram, pārdevēju, oficiantu vai palīgstrādnieku profesijās, kurās darbinieki nereti uztver savu darbu tikai kā pagaidu. Papildus šiem iemesliem profesionālie vadītāji un personāla vadītāji atzīst, ka darbinieku aiziešanu prom no uzņēmuma paātrina nedrošība par savas darba vietas saglabāšanos, vadības solījumu neizpildīšana, neapmierinošs vadīšanas stils, sliktas iekšējās komunikācijas, fiziski smags vai stresains darbs, nepietiekama motivēšana un attīstības iespēju trūkums [20].

Ekspertu atziņas un ārzemju pētījumu rezultāti liecina, ka piemērota personāla atlase, jauno darbinieku ievadīšana darbā vai *mentoringa* programmas, vadības-padoto komunikācijas uzlabošana, taisnīguma politikas un klimata veidošana, personāla attīstīšanas un iesaistīšanās veicināšanas prakses, ilgtermiņa stimulu izmantošana personāla motivēšanā (piem., personāla pārvietošanas vai pēctecības plāni, darba samaksas nosacījumu vai citu labumu pārskats pēc noteikta darbvietā nostrādātā laika, pensiju fondi), iespējams, arī pilnībā negarantē personāla mainības līmeņa būtisku samazināšanos, toties liek darbiniekiem mazāk domāt par aiziešanu no darba. Organizācijās, kuru darbība cieš no augstas personāla mainības vai kurās tādu problēmu nav, bet ir svarīgi noturēt kvalificētus darbiniekus, iepriekš minētās personāla vadīšanas aktivitātes ir īpaši aktuālas, jo augsta personāla mainība rada gan liekas izmaksas, gan negatīvu reputāciju sabiedrībā. **BP**

Bibliogrāfiskais saraksts:

Brown, J.C., Neumeier, G. Job Stability among Migrants to Munich before 1910. In: Luxembourg Conference and Job and Career Security in Historical Perspective, 2001 and the International Economic History Congress in Buenos Aires, 2002.

Slichter, S. The Turnover of Factory Labor. - New York, London : D.Appleton & Co., 1919. - 460 p.

Douglas, P.H. Labor Turnover. In: Encyclopaedia of the Social Sciences / Editor-in-chief Edwin R.A.Seligman; associate editor Alvin Johnson. - New York : The Macmillan company, 1932, vol. VIII, p. 709-712.

Bernays, M. Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschlossenen grossindustrie. Dargestellt an den verhältnissen der "Gladbacher spinnerei und weberei" a.-g. zu München-Gladbach im Rheinland // Schriften des Vereins für Socialpolitik. - Leipzig : Dunker & Humblot, 1910, vol.133.

Bieńkowski, von S. Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft in

der Elektroindustrie, Buchdruckerei, Feinmechanik und Maschinenindustrie // Schriften des Vereins für Socialpolitik. - Leipzig : Dunker & Humblot, 1910. vol.134.

Bruce, K. Magnus Alexander, the Economists and the Issue of Labour Turnover // Business History. - Vol.47 (2005), p. 493-510.

Hirschman, A.O. Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. - Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1970.

Farrell, D. Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study // Academy of Management Journal. - Vol.26 (1983), p. 596-607.

Griffeth, R.W., Gaertner, S., Sager, J.K. Taxonomic model of withdrawal behaviors: The adaptive response model // Human Resource Management Review. - Vol.9 (1999), p. 577-590.

Blau, G.I., Boal, K. Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism // Academy of Management Review. - Vol.12 (1987), p. 288-300.

Griffeth, R.W., Hom, P.W., Gaertner, S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for millennium // Journal of Management. - Vol.26 (2000), p. 463-488.

Harrison, D.A., Newman, D.A., Roth, P.L. How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences // Academy of Management Journal. - Vol. 49 (2006), p. 305-325.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolinytsky, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences // Journal of Vocational Behavior. - Vol.61 (2002), p. 20-52.

Vandenberghe, C., Bentein, K., Stinglhamber, F. Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes // Journal of Vocational Behavior. - Vol. 64 (2004), p. 47-71.

Culpepper, R.A. Three-component commitment and turnover: An examination of temporal aspects // Journal of Vocational Behaviour. - Vol.79 (2011), p. 517-527.

Trevor, C.O. Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover // Academy of Management Journal. - Vol.44 (2001), p. 621-638.

Wright, T.A., Bonnett, D.G. Job satisfaction and psychological well-being as non-additive predictors of workplace turnover // Journal of Management. - Vol.33 (2007), p. 141-160.

Boswell, W.R., Boudreau, J.W., Tichy, J. The relationship between employee job change and job satisfaction: The honeymoon-hangover effect // Journal of Applied Psychology. - Vol.90 (2005), p. 882-892.

Thomas, D.C., Au, K. The effect of cultural differences on behavioral responses to low job satisfaction // Journal of International Business Studies. - Vol.33 (2002), p. 309-326.

Kārklīņa, D. Kadru mainība [Elektroniskais resurss]. - Tiešsaistes pakalpojums. - Rīga: SIA „Dienas Mediji”, 2008. - Pieejas veids: <http://www.diena.lv/arhivs/kadru-mainiba-13578048>. - Resurss aprakstīts 2013.gada 01.jūlijā.

Kādi klienti pērk jūsu pakalpojumus – sajūsmināti vai nokaitināti?

Kāda reklāmas aģentūra, kas atrodas greznā birojā, savus klientus sagaidījusi nekoptās telpās, kurās uzturējušies nelaipni darbinieki. Pēc tam, kad apmulsušie un nokaitinātie viesi aptuveni pusstundu bija pavadījuši šādā gaisotnē, čerkstošajā skaļrunī atskanējusi balss, kas aicināja viesus uz citu telpu. Telpā, kas bija skaisti iekārtota, aģentūras pārstāvis laipni sasveicinājies ar viesiem – saviem klientiem un paskaidrojis, ka iepriekš viņiem bijusi iespēja pašiem uz savas ādas izjust, kā jūtas viņu klienti. Šāda reklāmas aģentūras darbinieku rīcība ļāvusi tās klientiem labāk apzināties nepieciešamību mainīt savu attieksmi pret saviem klientiem un veikt uzlabojumus viņu apkalpošanā.

Ne visiem preču tirgotājiem un pakalpojumu sniedzējiem ir iespēja pašiem paskatīties uz savu biznesu klienta acīm. Tāpēc ne visi zina atbildi uz jautājumu, kādi klienti pērk viņu preces un pakalpojumus - sajūsmināti vai nokaitināti?

Par iepriekš minēto reklāmas aģentūras darba stilu kā vienu no veidiem, kas ļauj labāk uzrunāt potenciālo klientu (konkrētajā gadījumā reklāmas aģentūras klientus), stāstīts Aiena Karutera grāmatā „Kā ietekmēt cilvēkus un likt viņiem mainīt domas”. Savukārt Kena Blānčarda un Šeldona Boulsa grāmatā „Sajūsminātie klienti” ar nožēlu secināts, ka daudzi menedžeri sabiedrību uzskata par aprobežotiem un naiviem pircējiem, kuriem, izmantojot attiecīgu reklāmu un pārdošanas veicināšanas pasākumus, var pārdot jebkādas preces un pakalpojumus lielos apjomos. Un šāda attieksme rada nokaitinātu, nevis sajūsminātu klientu.

Lai pirktu precī, klientam jāuzticas pārdevējam

Mišels Zavadskis savā grāmatā „Pārdošanas meistarība” uzsver, ka pārdevēju rokās ir koncentrēta milzīga vara. Lai klients būtu gatavs iegādāties piedāvāto produktu, viņam vispirms ir jāuzticas pārdevējam. Pārdevējs ir starpnieks starp klientu un produktu. Viņš var vai nu sekmēt klienta lēmuma pieņemšanu par labu produktam vai tieši pretēji – attālināt to. „Kontaktējoties ar klientu, turiet acis un ausis vaļā, un jūs sapratīsiet, ka daudzi no viņiem ir citādi.”

Grāmatā „Pārdošanas meistarība” aprakstīti šādi klientu tipi.

Drosmīgais (holeriķis) ir pašpārliecināts un pašapmierināts, ļoti prasīgs pret citiem un vienmēr uzskata, ka viņam ir taisnība. *Drosmīgais* ienīst detaļas un nianšes, viņš ainu redz kopumā, bieži ieņem vadošu pozīciju, ir nepacietīgs, visu vēlas ātri un graša dēļ neknapiņāsies. Tāpat *Drosmīgais* cenšas būt priekšgalā, grib visu jaunāko un modernāko, tāpēc bieži vien viņa pirkuma motīvs ir vajadzība pēc prestiža, atzinības un cieņas. Viņš ir ambiciozs un individuālists. *Drosmīgo* var atpazīt pēc frāzēm – „Tuvāk pie lietas!”, „Laiks ir nauda”, „Nenovirzieties no tēmas!”. Šādam klientam jāpārdod pārliecinoši, jāizvairās no gariem paskaidrojumiem, nedrīkst apstrīdēt viņa teikto un jāpārāda, ka produkts vai prece dos viņam iespēju būt labākajam un apsteigt citus. *Drosmīgajam* var pieprasīt, lai viņš lēmumu pieņem ātri.

Sirsnīgais (melanholiķis) ir ļoti jūtīgs un uzmanīgs. Viņa dzīvē lēmumu pieņemšanā ļoti lielu lomu spēlē izjūtas un emocijas. *Sirsnīgais* meklē sapratni citos, izvairās no riska, ir piesardzīgs un pacietīgs. Ja klients, pērkot precī, meklē padomu vai atbalstu, atcerieties, ka šāda klientu uzticība ir jāiekaro, izrādot interesi, uzklusot jautājumus, nesteidzinot, iedrošinot klientu un daloties ar viņu savās izjūtās.

Draudzīgais (sangviniķis) ir atvērts, sabiedrīks un ļoti daudzrunā. *Draudzīgajam* patīk lielīties un pārspīlēt, viņš grib būt uzmanības centrā un cenšas visiem iepatīties. Tiesa gan, šis klients var atlikt lēmumu pieņemšanu par kādas preces iegādi, ja baidī-

sies no citu cilvēku kritikas. *Draudzīgais* nav punktuāls. Šādam klientam jānosaka laika ierobežojumi. Viņš ir arī jāuzmundrina ar uzslavām un jokiem, radot sajūtu, ka viņš ir vajadzīgs un svarīgs.

Kompetentais (flegmatīķis) ir klienta tips, kas pieņem lēmumus, balstoties uz aprēķiniem, faktiem un pierādījumiem. Viņam vajadzīga skaidrība. Pēc dabas būdams skeptiķis, viņš tiecas nevis pēc jaunumiem, bet gan pēc pārbaudītām vērtībām. Viņš necieš spiedienu un steigu. *Kompetentajam* patīk prognozējamās lietas, un viņš ir pedants. Šādiem klientiem noteikti jāsniedz pierādījumi un precīzi dati, viņus nedrīkst steidzināt, un pārdevējam ir jābūt gatavam pierādīt ikvienu apgalvojumu, kas skar klienta izvēlēto precī vai pakalpojumu.

Roberts Hellers savā grāmatā „Prasme pārdot” norāda: „Klienta vēlmes var būt dažādas atkarībā no tā, kā attīstās viņa bizness. Jums nevajadzētu klientus *salikt pa plauktiņiem*, tomēr ir iespējams noteikt vairākus tipus un izmantot šīs zināšanas, lai veiksmīgi pārdotu savu produkciju. Izveidojiet īsu klientu aprakstu, lai jūs pamanītu svarīgāko, kas klientu interesē. Atcerieties - liekot cilvēkiem saprast, ka jūsu piedāvājums atbilst viņu vajadzībām, jūs attaisnojat viņu vēlmi iegādāties precī pie jums. Centieties savu tirdzniecības stratēģiju saskaņot ar klienta nolūkiem. Klients ieklausīsies jūsu teiktajā, ja piedāvāsi konkrētu risinājumu viņu nomācošajām problēmām vai arī ieteiksiet vēlamu vai iespējamo rīcību, lai uzlabotu viņa biznesu. Klientam jābūt drošam par jums, tādēļ viņš meklē drošības garantijas. Cilvēki, kuri vēlas līdzināties citiem, pirkīs to, ko pērk visi, turpretim citi izvēlēsies saņemt tikai vislabāko precī vai pakalpojumus.”

Roberts Hellers klientus raksturo pēc šādiem kritērijiem.

Attīstība, tiekšanās pēc izaugsmes.

Klients sajūt plaisu starp esošo un vēlamu darījuma norisi. Sarunā ar pārdevēju viņš lieto vārdus „vairāk”, „labāk” un ir gatavs pieņemt piedāvājumu. Tādējādi pārdevējam ir labas izredzes noslēgt darījumu, ja viņš pievērsīs klienta uzmanību problēmu risinājumam.

Grūtības, nepatīkšanu nojausma. Klients sajūt plaisu starp vēlamajiem un sasniegtajiem rezultātiem. Taču sarunā ar pārdevēju viņš uz grūtībām tieši nenorāda, lai gan ir gatavs apspriest radušās problēmas. Šādam klientam pārdot ir visvieglāk, ja vien ar pirkumu var novērst paredzamās problēmas.

Vienvirziena domāšana. Klients uzskata, ka pašreizējā situācija ir laba, un nav noskaņots uz pārmaiņām. Sarunā ar pārdevēju viņš var lietot frāzes, kas norāda uz nevēlēšanos kaut ko mainīt, piemēram, „Nešūpojiet laivu!”, un jūsu piedāvājumu uzlūkot kā draudu, nevis iespēju. Tiesa gan, pateicoties apstākļiem vai pārliecināšanai, šis klients var pievērsties *attīstības* vai *grūtību* tipam. Pretējā gadījumā viņam kaut ko pārdot ir grūti.

Liela pašpārliecinātība. Klients liek pārdevējam noprast,



ka darījumi nav bijuši tik labi kā pašlaik, un ka jebkuras pārmaiņas var tikai pasliktināt situāciju. Arī tad, ja problēmu nav, šim klientam ir grūti kaut ko pārdot, jo pircējs uzskata, ka viņa bizness veicas labi, un pārmaiņas noraida.

„Mēs bez klientiem nevaram iztikt, bet viņi bez mums var!”

Mišels Zavadskis uzsver, ka pārdot to, kam pats netic, ir vislielākais pārkāpums, ko pārdevējs var izdarīt. To der atcerēties preču tirgotājiem un pakalpojumu sniedzējiem, jo īpaši tāpēc,

ka pārdevēja ticība vai neticība ir kā lipīgs vīruss, kas pielip klientam.

Grāmatas „Pārdošanas meistarība” autors norāda, ka „patiesībā tirgū uzvar nevis labākais produkts, bet labākais mārketinga un vislabāk organizētais pārdošanas process”. Turklāt tiem, kas cīnās ar konkurentiem par klientiem, jāpatur prātā, ka „mūsdienās klients neizvēlas pirmo izdevīgo darījumu, viņš var atļauties pārliecināties par tā izdevīgumu, salīdzināt to ar desmitiem citu potenciālo piegādātāju piedāvājumiem”, tāpēc „jums par sevi jāatgādina katram esošajam un potenciālajam klientam kaut vai tikai reizi ceturksnī, neatkarīgi no tā, vai viņš pērk vai nepērk jūsu produktu”. Mišels Zavadskis uzsver, ka „jāpieņem patiesība, ka mēs bez klientiem nevaram iztikt, bet viņi bez mums var!”

Grāmatas „Pārdošanas meistarība” autors iesaka pārdevējam valkāt tīru apģērbu, kas atbilst nozarei. Piemēram, lauksaimniecības tehnikas tirgotājam nebūtu jāģērbjas lakotās korpēs un uzvalkā ar kaklasaiti, jo zemniekam, kurš šo tehniku pērk, tas var likt justies neērti. Tāpat pārdevējam nevajadzētu nēsāt aksesuārus ar neatbilstošu logo. Tam, kurš pārdod lētas preces, nevajadzētu izskatīties pārlietu dārgi ģērbtam, un otrādi.

Mišels Zavadskis norāda arī to, ka pārdevēja darbinietai jābūt kārtīgai – „ja klients redzēs, ka nespējat parūpēties par vietu, kur pats sēžat, viņš neticēs, ka varēsiet parūpēties par viņa vajadzībām.” Roberts Hellers grāmatā „Prasme

pārdot” iesaka pārdevējam „pēc iespējas ātrāk noskaidrot, ko vēlas klients” un noskaņot sevi pozitīvi: „Vienmēr runāiet ar klientu ar domu, ka viņam ko pārdosiet, un esiet par sevi pārliecināts, ja vēlaties, lai arī citi jums tic!”

Saskarsmē ar klientu ir svarīgi uzlūkot viņu kā sabiedroto, nevis kā pretinieku. Grāmatas „Piecvaiņģu serviss ar minimāliem ieguldījumiem” autors Maikls Hepels (*Michael Heppell*) dod padomus, **kā nodrošināt klientiem izcilu apkalpošanu, neiztērējot gandrīz ne santīmu:**

- laikā atbildiet uz sūdzībām;
- pateicieties klientiem par sadarbību;
- nelieciet klientiem ilgi gaidīt, kamēr paceļat telefona klausuli;
- uzklausiet, bet neapvainojiet klientu;
- sakiet „Lūdzu!” un „Paldies!”;

- esiet iejūtīgs un delikāts, runājiet patiesību;
- smaidiet, neesiet īgns;
- uzrunājiet klientus vārdā;
- nodibiniet acu kontaktu ar klientu;
- rūpējieties, lai jūsu elpa būtu svaiga;
- pildiet solījumus.

Deivids Frimentls, grāmatas „Aktīva klientu apkalpošana” autors, iesaka klientu apkalpošanā izmantot šādas pieejas:

- lieciet klientiem justies īpašiem – centieties saskatīt katrā klientā ko īpašu un izdariet ko tādu, lai klients tiešām justos īpašs, piemēram, sakot: „Tikai jums došu labāko, kas mums ir!”
- radiet labu iespaidu jau pirmajās piecās sekundēs;
- veidojiet sarunu ar klientu, piemēram, par laiku, veiksmīgu pirkumu, kas kādam sagādās prieku;
- personalizējiet attiecības, nosaucot savu vārdu un uzrunājot klientu vārdā;
- izrādiet rūpes, piemēram, pārliecinoties, ka klienta problēma atrisināta, vai nodrošinot pakalpojuma kvalitāti;
- izvēlieties pozitīvu rīcību – atveriet klientam durvis, sasveicinieties ar klientu, laipni atbildiet uz telefona zvaniem;
- izrādiet interesi, noskaidrojot, vai klients ir apmierināts ar jauno produktu, kādā veidā viņš izmanto produktus, kas mudināja klientu iepirkties jūsu uzņēmumā, ko piedāvā konkurenti;
- veidojiet atmiņas par klientiem, uzturot ar viņiem kontaktus;
- rīkojieties radoši, piemēram, pastāvīgajiem klientiem pasniedzot kafiju krūzēs, uz kurām iegravēts viņu vārds;
- ņemiet vērā klientu intereses un vēlmes, piedāvājiet viņiem atbilstošāko preci vai pakalpojumu;
- piegādājiet preci noteiktajā laikā;
- taupiet klienta laiku;
- esiet pilnīgi godīgs un atklāts, pievēršot klienta uzmanību preces garantijai;
- ticiet klientiem;
- esiet devīgs – piedāvājiet klientiem saldumus, iedodiet preču paraugus;
- esiet priecīgs, sirsnīgi sasveicinieties ar klientu, smaidiet, izkopiet savu balsi, lai tā skanētu patīkami;
- sviniet svētkus kopā ar klientiem;
- papildiniet savas zināšanas par produktiem, ko pārdodat;
- uzslavējiet klientus.

Preces un pakalpojumus pērk, nevis pārdod

Kens Blānčards un Šeldons Boulss norāda, ka visi veiksmīgie uzņēmumi ir orientēti uz vienu galveno mērķi – klientiem. Bet ne visi patur prātā to, ka preces un pakalpojumus galu galā nevis pārdod, bet gan pērk. Turklāt preču tirgotāji un pakalpojumu sniedzēji nevar būt pārliecināti, ka viņu klienti, kuri līdz šim nav izteikuši pretenzijas par saņemto preču vai pakalpojumu kvalitāti, tik tiešām ir apmierināti, jo nereti klienti par to nemaz nesūdzas.

Grāmatas „Sajūsminātie klienti” autori šādu situāciju raksturo tā, ka klientu apkalpošana ir tik briesmīga, ka klienti jau iepriekš uzskata, ka tiks apkrāpti. „Auksts ēdiens restorānā, netīras sabiedriskās tualetes, novēlota piegāde, brāķa detaļas, pazuduši



pasūtījumi, slinks personāls - tas viss ir normāli. Cilvēki sagaida sliktas kvalitātes preces un rupju apkalpošanu. Pagaidām viņi ir apmierināti tikai tāpēc, ka viņiem ir zemas prasības un neviens cits neko labāku nepiedāvā,” raksta biznesa eksperti, norādot, ka šādos uzņēmumos klientu apkalpošanas dienesta devīze visticamāk ir „ne sliktāk kā konkurentiem”.

Tos preču tirgotājus un pakalpojumu sniedzējus, kuri piemirsuši par savu klientu vēlmēm un vajadzībām, grāmatas autori brīdina: ja klients klusē, tas nozīmē, ka viņš aplaudē tikai ar vienu roku, un šādi „aplausī” vairāk līdzinās atvadu sveicienam.

Apskaut klientus un ļauj viņiem justies svarīgiem

Domājot par to, kā sajūsmināt, nevis nokaitināt savus klientus, preču un pakalpojumu sniedzējiem der atcerēties, ka klientu vēlmēs ar uzņēmuma produktu vien neaprobežojas - neatkarīgi no tā, vai tā ir fasēta prece vai arī konkrēts pakalpojums.

„Cilvēkiem vajag justies kā grupas sastāvdaļai. Viņi vēlas just, ka ir svarīgi, un ka tam, ko viņi dara, domā un saka, ir liela nozīme,” uzsver Kens Blānčards un Šeldons Boulss. Viņi skaidro, ka nepieciešams radīt ideālu klientu apkalpošanas vīziju, kas orientēta uz klientu, saskaņota ar viņa vēlmēm un, kas nav mazsvarīgi, pastāvīgi piepilda viņa cerības. Turklāt šī vīzija ir pietiekami elastīga (ņem vērā klienta vajadzību un vēlmju izmaiņas), ļauj sniegt klientam arvien ko jaunu un tādējādi pārspēj viņa cerības.

Autori kā pozitīvu piemēru šādas klientu apkalpošanas vīzijas īstenošanā min kādu veikala vadītāju, kas saviem klientiem pie atloka piesprauzī puķi, dāvina piemiņas rokassprādzi un pieskarta klientu bērnu, kamēr vecāki iepērkas. Pozitīvs piemērs ir arī kāds apģērbu tirgotājs, kurš uzskata, ka viņa klienti lielākoties būs godīgi pircēji, nevis zagļi. Savā apģērbu veikalā viņš neizkar „tradicionālos” godīgus pircējus aizskarošos plakātus, kas norāda, ka uzlaikšanas kabīnē var ienest tikai pāris apģērba gabalus. Tā vietā viņš sniedz informāciju, ka uzlaikojamo apģērbu skaits ir neierobežots un pārdevējas pēc klienta lūguma laipni piemeklēs vajadzīgās krāsas un izmēra tērpu. Kā labs piemērs tiek minēts arī kāds cits veikala īpašnieks, kurš radījis sistēmu, ka pircējiem nav jāgaida rindā, lai samaksātu par pirkumu. Viņa darbinieki bez maksas spodrīna klientu apavus un sniedz padomus, kā ietaupīt un veselīgi ēst. Grāmatas autoru atzinību izpelnījies arī taksometra šoferis, kurš saviem klientiem atver mašīnas durvis, ir akurāti ģērbts un ir laipns sarunu biedrs.

Blānčards un Boulss uzsver, ka šādu kvalitatīvu pakalpojumu sniedzēji simboliski apskauj savus klientus un ļauj viņiem justies svarīgiem. Viņi norāda, ka neelastīgas klientu apkalpošanas sistēmas un noteikumi rada rutīnas nogurdinātus robotus. Savukārt elastīga sistēma, kas ir orientēta uz rezultātu, ļauj darbiniekam izrādīt iniciatīvu un pastāvīgi pieņemt lēmumus atkarībā no situācijas, rada darbiniekus, kuriem ir prieks par savu darbu un sasniegto rezultātu.

Grāmatas „Sajūsminātie klienti” autori iesaka ražotājiem, preču tirgotājiem un pakalpojumu sniedzējiem „trenēt dzirdi”, lai saprastu, ko klients patiesībā vēlas. Piemēram, tirdzniecības aģents var apgalvot, ka viņu interesē tikai jūsu ražojuma cena, bet patiesībā viņam svarīgākās prioritātes ir kvalitāte un savlaicīga piegāde. Savukārt datoru rūpnīcas īpašnieks var teikt, ka konkrētajam modelim vēlas jaunu korpusu, lai gan patiesībā viņš grib, lai šis modelis līdzinātos tirgus līdera ražojumam tik lielā mērā, cik

vien to atļauj likums. ”Pārstāj gausties, nelīdzinies saviem konkurentiem! Neesi pīle, esi ērglis - pīles pēkšķina un želojas, bet ērgļi lido pāri pūlim!” mudina grāmatas autori.

Ko zinām par cilvēkiem, kurus vēlamies ietekmēt

Stāstot par to, kā uzrunāt potenciālo klientu, Aiens Karuterss savā grāmatā „Kā ietekmēt cilvēkus un likt viņiem mainīt domas” uzsver, ka „sarunai ir nepieciešama sarunu biedra reakcija uz mūsu sakāmo - nepietiek vien ar to, ka viņš ir klāt un klausās. Lai uzsāktu sarunu, ir jāzina atbildes uz šādiem jautājumiem: ko zinām par cilvēkiem, ko vēlamies ietekmēt; ko tieši vēlamies likt viņiem domāt vai darīt; kāds stāsts palīdzētu viņiem pie tā nonākt.” Viena laikus autors norāda: „Mums jāaizmirst doma, ka stāsts ir labākais veids, kā panākt, lai cilvēki domā tāpat kā mēs. Tas ir līdzeklis, kā panākt dziļāku un labāku sarunu. Neko jaunu „iebāzt” cilvēku galvās mēs nevaram. Tās jau ir pilnas līdz malām. Mēs varam vien strādāt ar to, kas tur jau ir. Stāsti ir paredzēti, lai vadītu, nevis vienkārši sprediķotu.”

Vai stāsts, ar kuru iecerēts ieinteresēt klientu, būs tēlainis, līdzībām ilustrēts, vai pieticīgs? Tas atkarīgs no klienta uzskatiem par pasauli, viņa psiholoģiskajām vajadzībām, humora izjūtas, dedzīguma vai lēnīguma, kā arī no tā, ko klients vēlas sasniegt. Un arī no tā, cik lielā mērā klients ļauj ar sevi manipulēt.

Stāstot par princi, kas, šķiet, varētu būt ikviena uzņēmuma klients, Aiens Karuterss atsaucas uz Džona Faulza romānu „Burvis”. Proti, reiz dzīvoja princis, kurš neticēja, ka pasaulē ir īstas princeses, salas un Dievs, jo viņa tēvs karalis tā bija iestāstījis. Princis tam viegli neticēja, jo viņa tēva karaļvalstī nebija ne salu, ne princešu, ne Dieva. Kad princis aizbēga uz kaimiņzemi, viņš satika kādu kungu frakā, kurš apliecināja, ka salas un princeses, ko princis kaimiņzemē redz, esot īstas. Un ka esot arī Dievs, un tas esot viņš pats - kungs frakā. Princis pārnāca mājās un pārmeta tēvam melus. Taču tēvs paskaidroja, ka frakā tērptais kungs bijis burvis un kaimiņzemē redzētais esot šī burvja roku darbs. Savukārt kaimiņzemē dzīvojošais kungs frakā principim vēlāk pastāstīja, ka prinča tēvs arī ir burvis, un tieši tēva burvestību dēļ princis neredzot salas un princeses. Un principim skumjās nācās samierināties ar domu, ka nav tādas patiesības, kas stāv pāri burvestībām.

Ikviens klients, tāpat kā šis princis, var „dzīvot savā karaļvalstī” un izmantot kāda viena uzņēmuma sniegtos pakalpojumus vai saražotās preces. Taču agri vai vēlu viņš „nokļūs kaimiņzemē” - uzzinās, ka ir citi pakalpojumu sniedzēji, kuri, iespējams, piedāvā izdevīgākus un vilinošākus sadarbības nosacījumus. Un pat tad, ja spēsiet savu „princi” noturēt „savā karaļvalstī”, ilgas pēc „kaimiņzemē redzētā” tiks „princim” skumt un mudinās viņu doties ceļā.

Ideāli „uzburts” (atbilstoši klienta vēlmēm iekārtots) veikals būtu tāds, no kura „princis” negribētu doties prom, un, pat pabijis citur, gribētu atgriezties. Taču, ja vienīgais iemesls, kāpēc jūsu klients vēl nav kļuvis par konkurenta klientu, ir neticība tam, ka citur klienta apkalpošana būs labāka, tad klienta zaudēšana jums ir tikai laika jautājums. **BP**





auksta tērauda imidžs

Linns Thompsons un *Cold Steel*

Foto: *Cold Steel*, www.lynncthompson.com

Viņš ir apaļīgs, maza auguma un izskatās drusku pārbarots. Taču tiem, kuri tumšā pavārtē iedomāsies viņam palūgt uzsmēķēt, tas var bēdīgi beigties. Viņš ir Linns Thompsons, amerikāņu firmas *Cold Steel, Inc.* īpašnieks, kura ražo nažus, cirvjus, zobenus un tamlīdzīga rakstura preces. Viņš ir pats savas firmas reklāmas tēls un apzināti piekopj visai tiešu, nepārprotamu un reālistisku preču demonstrēšanas veidu. Viņš var vai nu patikt, vai arī nepatikt, taču nevienu neatstāj vienaldzīgu un izrādījies itin veiksmīgs...



Linns Tompsons

Pirmsākumi. Dibinātājs

Par Linna Tompsona (*Lynn C. Thompson*) biogrāfiju izdevies izdibināt visai maz. Zināms vien tas, ka viņš dzimis 1954. gadā mācītāja ģimenē un uzaudzis kaut kur Brazīlijas ziemeļaustrumos. Maza auguma apaļīgiem zēniem savu vienaudžu sabiedrībā nekad un nekur nav klājies viegli, kur nu vēl šādās vietās. Tāpēc nav brīnums, ka vienpadsmit vai divpadsmit gadu vecumā Linns sāk nodarboties ar boksu un pēcāk apgūst pamatus tuvciņai uz nažiem. Pie kam visai aizrautīgi – pats atceras, ka, trenējoties „ēnu boksā”, uz piemājas asfalta nodeldējis visas apavu zoles. Vēlāk Linna ģimene no Brazīlijas pārceļas uz Ameriku, un tur viņš astotajā klasē sāk apgūt džudo, bet vēlāk arī karatē. Treniņus vada japāņu tautības instruktors, tie ir īsteni japāniski skarbi, un tajos ietilpst arī treniņu zāles mazgāšana.

Kļūvis pieaudzis, Tompsons treniņu zāļu apmeklējumu sarakstā pārmaiņas pēc iekļauj arī koledžas mācību auditorijas, kur studē vēsturi un biznesa vadību. 70. gadu beigās Tompsons cenšas iesaistīties nekustamo īpašumu biznesā, taču tolaik valdošā „naftas krīze” dara savu, un viņš cieš neveiksmi. Tā Tompsons pamazām

atkal sāk boksēties un palēnām ieinteresējas par Brūsa Lī stilu un filipīniešu cīņas mākslām. Un interese par nažu tuvciņu un tās atribūtiem arī nekur nav pazudusi.

Pirmsākumi. Firma

Tā nu 1980. gadā Tompsons nodibina savu firmu, kuru nosauc par *Cold Steel* – „aukstu tēraudu”. Tā skotu karotāji esot poētiski apzīmējuši savu zobenu asmeņus. Jau 1973. gadā Tompsons izgatavojis prototipu mazam, kaklā pakaramam, paš aizsardzībai domātam nazītim *Urban Pal* („pilsētas čoms”) un pēc pasūtījuma notirgojis to vairākos simtos eksemplāru. Nu šai lietai var ķerties klāt pa īstam. Pēc tam Tompsons ķeras klāt japāņu *tanto* stila nažu mūsdienu interpretācijai, un drīz vien šādi naži gan Amerikā, gan Eiropā kļūst par īstiem grāvējiem.

Sākumā, patriotisma vadīts, Tompsons cenšas ražot visu savu produkciju turpat ASV, savā mazajā darbnīcā. Pēc tam viņš ražošanai noalgo pāris lielas amerikāņu kompānijas, kas ražo nažus, taču vēlāk ar tām sastridas, lieta nonāk līdz tiesai, un Tompsons šo prāvu vinnē, lai gan zaudē prāvu naudas summu. 1984. gadā



Sjamboks – smaga afrikāņu pletne aizstāvēbai pret čūskām. Oriģinālā gatavota no nīlzirga ādas, bet *Cold Steel* versijā – no polipropilēna.



Samburu cilts afrikāņu metamais šķēps.



Nepāliešu kukri. Rīks ar gadsimtiem senu vēsturi, kura koncepcija, iespējams, pārņemta no Maķedonijas Aleksandra armijas.



Pāris variācijas japāņu stila tanto nažiem, kuri padarīja *Cold Steel* slavenu.



Viens no firmas ražotajiem „darba zirdziņiem” – nedārgs *Finn Bear* medību nazis, kura dizains cēlies no Somijas.



Polipropilēnā atlieta indiāņu kaujas vāle.



Variācija par 1815. gada parauga franču virsnieku zobena tēmu.



Viens no *Cold Steel* produkcijas flagmaņiem, *Emperor Series* Katana samuraju zobens.

viņš atrod ražotni Japānā un uzņem apgriezienus pa istam. Pašlaik *Cold Steel* produkcija tiek ražota Japānā, Taivānā, Ķīnā, Dienvidāfrikā, visur, tikai ne ASV, un daudzi Tompsonam to pārmet. Bet ko darīt?...

Uzskatāmai reklāmai – jauns jēdziens

Atstāsim aiz kadra Tompsona attiecības ar reklāmu un masu medijiem. Taču, pazīstot Tompsonu un viņa raksturiņu, var spriest, ka šīs attiecības diez ko labā virzienā nav attīstījušās. Iznākumā vadošie Amerikas mediji šajā nozarē viņa produkciju vienkārši un primitīvi ignorē. Bet Tompsons nebūs Tompsons, ja neizdomās savu pieeju.

Atšķirībā no saviem konkurentiem *Cold Steel* vienmēr bez aplinkiem deklarējis, ka tās produkti paredzēti tieši tam, kam tie paredzēti. Taču nu tas tiek pacelts jaunā līmenī – uzskatāmos demonstrējumos, ka *Cold Steel* produkcija ir uz kaut ko spējīga. 1996. gadā Tompsons nofilmē pirmos demonstrējumu videoklipus ar kopīgu nosaukumu *Proof* (Pierādījums). Ar laiku tiem seko arī citi – sērijas *More Proof* (Vēl vairāk pierādījumu), *Solid Proof* (Neapšaubāms pierādījums) un *Absolute Proof* (Absolūts pierādījums).

Klipi apzināti nofilmēti visai reālistiski un dažam labam skatītājam var likties pārāk ekstrēmi, uz ko norāda arī brīdinošs uzraksts uz diska vāciņa. Nažu asmeņi tiek iespiesti skrūvspilēs un laužti ar smagiem atsvariem. Ar nažiem tiek caurdurti mašīnām noņemti motora pārsegi, un bez kādiem redzamiem asmeņu bojājumiem. Ar nažiem un zobeniem tiek cirsti bambusu stumbri, finiera loksnes, sarullētas mašas un resnas tauvas. Bet „kroņa numuri” ir kadri, kuros tiek cirsti cūku kautķermeņi, liellopu sāngabali, kā arī ar gaļas gabaliem piebāzti zābaki un ādas jakas. Redzējāt? Mūsu produkti to patiešām var! Tieši par šādiem produktiem jūs, pircēji, arī maksājat! Tie patiešām ir savu uzdevumu augstumos! Mēs to spējam pierādīt! Kurš produkts vēl to spēj?... Jā, un, starp citu, nemēģiniet demonstrējumus atkārtot mājās!

Ekstrēmo demonstrējumu klipī tiek sagatavoti vairākos simtos tūkstošu DVD kopiju, kuras tiek izplatītas veikalos kopā ar *Cold Steel* produkcijas katalogiem. Demonstrējumos izlietotā gaļa tiek ziedota bezpajumtniekiem un labdarības misijām. Un *Cold Steel* produkcijas pārdošanas apjomi drīz vien nekavējas dubultoties.

Reputācija

Gods kam gods, šāda pieeja var vai nu patikt, vai arī nepatikt, taču vienaldzīgu neatstāj nevienu, un par *Cold Steel* sāk runāt visi. Klipos galvenā demonstrētāja un stāstnieka lomā uzstājas pats Tompsons, kurš momentā kļūst par savas firmas tēlu un rek-



lāmas zvaigzni. Viņš daudz un labprāt runā par sevi, savu dzīvesstilu un savas firmas produkciju, neaizmirstot pasvītrot, cik labs cīnītājs viņš ir un kāpēc viņa produkti ir paši labākie pasaulē.

Dabiski, ar šādiem izteikumiem Tompsons nažu ražošanas biznesa aprindās ātri vien kļūst par autsaideru. Taču nelabvēļi *Cold Steel* klipiem nekā liela pretī likt nespēj, tāpēc nevar izdomāt neko labāku kā lieku reizi pazoboties par Tompsona mazo augumu un drusku pārbaroto komplekciju. Par atbildi Tompsons paziņo, ka ir lepns par sava tēla un savas firmas reputāciju. Un vispār viņu neinteresē, ko par viņu domā konkurenti. Viņu interesē, ko domā klienti.

Un te nu pat konkurenti neapšaubāms talants reklamēt sevi un savus produktus mērķauditorijas acīs. Tompsonam ir daudz fanu, tai skaitā armijnieku vidū. Armijas, policijas un specvienību pārstāvji drīz vien sastāda lielāko *Cold Steel* klientūras daļu. Un tieši šo faktu Tompsons neuzskata par vajadzīgu reklamēt.

Produkcija un tās izcelsme

Pats Tompsons atzīst, ka *Cold Steel* produkcijas klāsta pamatā pirmām kārtām ir viņa paša personīgā interese. Pētniecības nolūkos viņš mēnesī izlasa ap 20 grāmatām un 80 žurnāliem, kuru iegādei tērē tūkstošiem dolāru gadā. Televīziju Tompsons skatās maz un dod priekšroku dažādām kinofil-

mām, vēlams tādām, kurās varētu noskatīt kādu jauna produkta ideju. Firmas noliktavā uzkrāts tūkstošiem paraugu – gan paša Tompsona gatavotie prototipi, gan konkurentu produkcija.

Līdz ar to *Cold Steel* sortiments ir visai plašs un daudzveidīgs. Tajā bez moderna stila produkcijas ietilpst arī variācijas par izstrādājumiem no dažādām zemeslodes vietām un laikmetiem, kas izgatavotas no moderniem un augstvērtīgiem materiāliem. Gribat iegādāties samuraju zobenu? Vikingu zobenu? Eiropiešu viduslaiku zobenu? Kaut ko no senās Ķīnas? Varbūt skotu kalniešu darinājumus? Napoleona vai ASV pilsoņu kara laika kavalērijas zobenu? Seno romiešu metamo šķēpu? Nepāliešu kukri? Pastaigu spieķi ar apslēptu asmeni? Medību nazi, tomahauku vai mačeti? Polipropilēnā atlietu indiāņu kaujas vāli vai sjamboku – smagu afrikāņu pletni aizstāvēbai pret čūskām? Plastmasas nazi vai zobenu treniņiem? Nekādu problēmu!

Pēc *Cold Steel* apgalvojumiem, tieši viņi pirmie izmantojuši masveida ražošanā augstvērtīgas nerūsējošā tērauda markas un modernus sintētiskos materiālus, tādus kā *Kraton* vai *Kydex*. Firma pacentusies nosegt arī diezgan lielu cenu diapazonu – no produkcijas, kas maksā vairākus simtus, līdz izstrādājumiem, kas maksā pāris desmitus un kurus nav žēl nopirkt (un arī pazeidēt, ja nu kas) arī parastam mirstīgajam. Ko tur slēpt, uz *Cold Steel* demonstrācijas klipu āķa arī pašam raksta autoram iznācis uzķer-



ties, un pie tam bez mazākās nožēlas...

Starp citu, *Cold Steel* lielās arī par to, ka 80. gados pirmā pārliecinājusi savus klientus, ka iegādāties nazi par trīsciparu skaitli ir to vērts. Mūsdienās kvalitatīvi nazi par tādu cenu vairs nav nekas neparasts.

Dzīvesstils

Lielu daļu Tompsona ikdienas aizņem uzturēšanās treniņu zālēs, cilājot dzelžus un vingrinoties cīņu mākslās. Tiesa, nav īsti skaidrs, kā viņam pie tāda režīma izdodas izskatīties tādām pašām drusku pārbarotām kā kādreiz.

Tompsons labprāt runā par paša piekopto „cīnītāja dzīvesstilu”. Šai sakarā viņš atsaucas kaut vai uz 300–400 gadus senu pagātni, kad rīkoties ar ieroci tādā vai citādā līmenī prata ikviens. Tādā

veidā ikviens pratis pastāvēt par sevi, saviem mīļajiem un apkārtnējiem tā vietā, lai zvanītu apsardzei vai policijai kā mūsdienās. Pēc Tompsona domām, labi cīnītāji ar augstām morāles normām, kuri spēj aizstāvēt citus, ir sabiedrības balsti un zemes sāls. Pats viņš cita starpā ir publicējis arī vairākus paš aizsardzības mācību DVD, kuros apskatījis aizstāvēšanos ar ieročiem un arī bez tiem. Tompsons uzcītīgi pieturas pie paraduma – personīgi izmēģināt un apgūt praksē visus paša firmas ražotos produkcijas veidus. Kā tik *Cold Steel* sāk ražot samuraju katanas un vakazaši, tā Tompsons atrod attiecīgu treneri un pats iemācās pienācīgi vicināt visus šos japāņu izgudrojumus. Sākas eiropiešu stila kavalērijas zobenu ražošana – tas pats. Sākas zulusu asegu un samburu metamo šķēpu ražošana – Tompsons aizbrauc uz Āfriku un ar šiem šķēpiem pašrocīgi nometī pārti bifeļu. Tur, starp citu, vajadzīgas nopietnas iekšas – bifeļi skaitās viens no bīstamākajiem planētas dzīvniekiem, un nav nozīmes, ka aiz muguras stāv pavadoņi ar šauteni, viņš var arī nepaspēt... Pašam Tompsonam tas gan nelielas nekas pārlietu īpašs – Melnā kontinenta mednieki medījuši ar šķēpiem bīstamus zvērus jau gadu tūkstošiem ilgi, un tās pašas samburu cilts jauneklis vispār kādreiz nedrīkstējis pāriet vīra kārtā, iekams pats nebūs ar šķēpu nometījis lauvu. Bet zulusu cilšu šķēpus angļu armija savulaik spēja uzveikt tikai ar artilēriju un ložmetējiem... Tompsonam vispār ļoti patīk Āfrika, un viņš pārņēmis *Cold Steel* arsenālā ne vienu vien turieniešu izgudrojumu.

Kopsummā

Mūsdienu politikorektuma laikmetā jāatzīst – Tompsonam izdevies radīt biznesu, kas pārdod viņa paša dzīvesstilu, un dzīvot šo

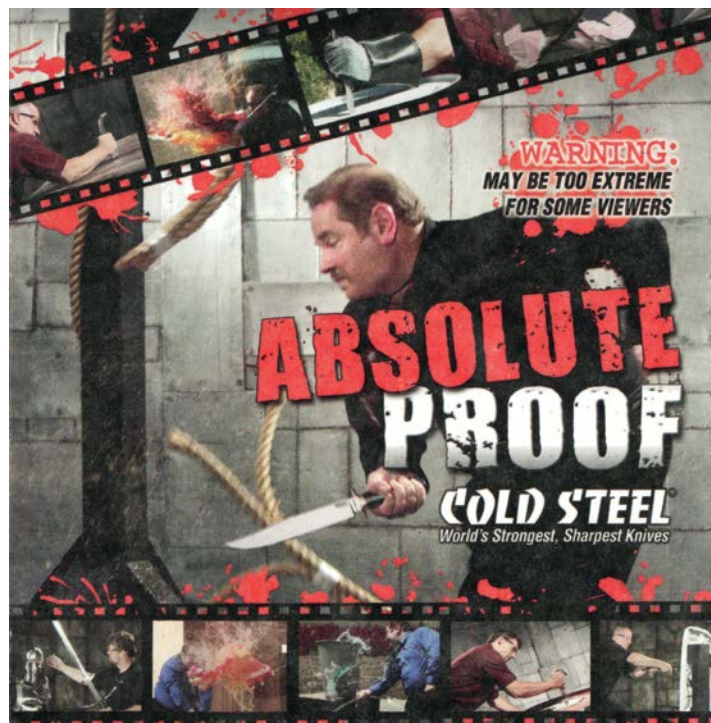
dzīvi arī pašam. Pie tam neuzspiežot to pārējiem – mēs esam tie, kas mēs esam, un ja kas nepatīk, tad izvēles iespējas ir plašas. Uzfilmēt kaut ko līdzīgu *Cold Steel* demonstrāciju klipiem neviens cits tā arī nav uzņēmies. Un līdz ar ASV kariem Irākā un Afganistānā arī kritikas pilno konkurentu attieksme kaut kā nemanot mainījusies. Piemēram, firma *Kershaw* paklusām palaidusi tirdzniecībā „taktiskos” nažus ar tirdzniecības marku *Zero Tolerance*. Šie naži ir dārgi, to materiāli ir augstvērtīgi, bet markas nosaukums „tolerance nulles līmeni” runā pats par sevi.

Tompsons īpaši lepojas ar to, ka viņa produkcija parādījusies virknē populāru kinofilmu. To sarakstā ir „Universālais kareivis” (*Universal Soldier*), „Atcerēties visu” (*Total Recall*), „Neiznīcināmie” (*The Expendables*), „RED aģenti: atvaļināti un ļoti bīstami” (*R.E.D.*) un „Bada spēles” (*The Hunger Games*).

Kaut arī Tompsons strauji tuvojas sešdesmit gadu vecumam, ir personīgi redzēts, ka starptautiskās izstādēs viņš joprojām kopā ar kolēģiem uzvelk aizsargtērpus un turpat firmas stendā sarīko kārtīgas mācību divkaujas. Mazais, drusku pārbarotais vīriņš apspīlētos šortos gan reizēm izskatās visai komiski, tomēr pietiek pievērst drusku vairāk uzmanības, lai saprastu, ka Tompsons arvien ir labā fiziskajā formā, un vieglas iedzīves tikotājiem ar viņu joki mazi.

Savas firmas ikgadējo peļņu Tompsons precizēt nevēlas un piezīmē, ka tā atrodas robežās no 10 līdz 25 miljoniem dolāru. Tie, kas viņu pazīst tuvāk, zina stāstīt, ka aiz raupjās ārienes slēpjas jūtīgums, godīgums, dāsnums un romantisku filmu citāti. Tompsons ir dziļi ticīgs cilvēks, kurš kopā ar savu sievu somieti

katru svētdienu apmeklē baznīcu un pieraksta nozīmīgākās sprediķu tēmas. Bet no baznīcas – protams, kopā ar kolēģiem prom uz šautuvi! **BP**



Domu graudi

Ja attēls ir tūkstoš vārdu vērts, tad demonstrējums ir desmittūkstoš attēlu vērts. Lūk, te ir pierādījums!

Mūsdienās neviens nevēlas uzņemties atbildību aizstāvēt sevi, savu ģimeni, savus mīļos un savus apkārtējos. Visi vēlas novelt šo atbildību uz valdību vai privātu apsardzes kompāniju. Un man tas nepatīk!

Esmu daudziem pierādījis, ka arī mazi, resni puikas prot kauties.

Man patīk aktiera Patrika Sveizija citāts no filmas „Ceļmalas kafejnīca” (*Road House*): „Mēs būsīm jauki līdz brīdim, kad vairs nevarēsīm tādi būt.” Tieši tādām arī jābūt īstam cīnītājam – laipnam, atklātam un draudzīgam līdz brīdim, kamēr kāds nepārkāpj robežu.

Man ļoti patīk pastaigu spieķi, un es vēlos, lai tie atgrieztos aprītē. Smags spieķis ir ļoti efektīvs paš aizsardzības līdzeklis gan pret cilvēkiem, gan pret suņiem.

Šodien sabiedrība vēlas novirzīt savu negatīvo attieksmi pret vardarbību uz nedzīviem priekšmetiem – „ja tik varētu tikt vaļā no šiem briesmīgajiem nažiem, visa vardarbība momentā izbeigtos!” Taču patiesībā vardarbība nāk no ļaunām sirdīm, un šīs sirdis vai nu jāmaina, vai jāiekaļ važās.

Nazi, tāpat kā sērkokļus, var izlietot gan labiem, gan sliktiem darbiem. Var aizkurt ugunsgrākus, lai sasildītos, bet var arī aizdedzināt mežu.

Smaidiet! Tas jums nemaksā neko!

no dzejas līdz dramaturģijai

Dzejniece Inga Gaile ir izdevusi vairākus dzejas krājumus un darbojas kā dramaturģe. Šobrīd viņa ir pabeigusi pirmo kursu Latvijas Kultūras akadēmijas teātra režijas maģistratūrā un audzina burvīgu meitiņu.

Kad un kā tu sāki rakstīt dzeju?

Mans pirmais dzejolis tika publicēts žurnālā *Draugs*. Šķiet, ka es tajā laikā gāju 11. klasē. Jau pirms tam es zināju, ka gribu rakstīt, jo lasīšana un grāmatas man deva to laimes sajūtu, kuras, iespējams, man trūka citās dzīves sfērās. Mani vienkārši sajūsmināja tas, kā cilvēki rakstot var radīt veselas pasaules. Un arī es izdomāju, ka gribu rakstīt. Vēl skolas laikā es biju pieteikusies uz radošo nometni un iesniegusi savus darbus, tomēr mani nepieņēma. Acīmredzot mani darbi nebija tik labi. Tas mani sākumā tā nedaudz *aplauza*.

Pēc vidusskolas Latvijas Kultūras akadēmija sāka uzņemt studentus tādā jocīgā kursā kā literatūras kritika. Tolaik es mācījos Rīgas 50. vidusskolā. Uz turieni nāca cilvēki no Kultūras akadēmijas un stāstīja, ka pie viņiem notiek radošās rakstniecības kursi. Beigās gan viss notika pavisam citādi, un šis kurss izvērtās par ļoti akadēmisku literatūras kritikas un vēstures kursu. Lai gan vajadzēja izturēt konkursu, iestājos akadēmijā ar ļoti labu rezultātu.

Tas manu pašapziņu nedaudz pacēla uz augšu.

Mācījos pie Janīnas Kursītes tādā kursā kā *Dzejas analīze*. Viņa lika rakstīt strofās, stāstīja par jambiem un tā joprojām. Tā nu šis treniņš man atmaksājās, un es sāku rakstīt labāk. Pēc pirmā kursa es aiznesu savus dzejoļus uz *Karogu*, no turienes man piezvanīja un teica, lai atnāku aprunāties. Tā nu sekoja arī pirmā publikācija.

Pēc tam es vairākas reizes piedalījos Elsberga konkursā. Tomēr nebija tā, ka es gāju kā tāds asfalta rullis un *plēsu balvas*! Pirmajā gadā es [balvu] nedabūju, taču otrajā man piešķīra Elsberga prēmiju, un tad man iznāca arī pirmā grāmata. Es vispār biju milzīgi laimīga un ļoti sajūsmināta par šo pirmo publikāciju, jo pirms tam es literātu aprindas nepazinu. Tai pašā gadā, kad es piedalījos Elsberga konkursā, tajā piedalījās arī divi ļoti spēcīgi puisi, kuri tagad ir mani draugi. Tobrīd gan es viņus nepazinu, un, iespējams, ka es dabūju to balvu tāpēc, ka viņi bija spēcīgi, bet es – atšķirīga. Nezināma, sievišķīga, emocionāla.



Kāda bija ieiešana Latvijas literātu vidē?

Kā jau jebkurā jaunā vidē – briesmīgi bailīga! Kad iznāca mana pirmā grāmata, es satiku Jāni Elsbergu, kurš man jautāja: „Puiši prasa, kas tu tāda esi?”

Protams, bija vēl tāda Jauno Autoru apvienība, un es biju arī Rakstnieku savienībā. Pujātu es atceros, un Vērdiņu. Tomēr savu personisko īpašību dēļ zināmu distanci es saglabāju. Piemēram, pret Martu [Pujātu] un Kārli [Vērdiņu] man pirms tam nebija izveidojusies nez kāda dievināšana. Man gan uzreiz likās, ka Marts ir ļoti talantīgs. Arī Kārlis man ļoti patika. Bet tādas sajūtas, ka viņi abi būtu autoritātes, man nebija.

Vai tev bija kādas autoritātes, kuras satikt bija liels pār-dzīvojums?

Tā kā es biju dzejas autodidakte, katrs satiktais cilvēks, kuram bija izdotas grāmatas, man šķita kas apbrīnojams. Diezgan liels piedzīvojums man bija tad, kad satiku [Jāni] Rokpelnī. Es jau biju diezgan daudz ko lasījusi, taču mājās mums pārsvarā bija tās populārās lietas - Ojārs Vācietis un Imants Ziedonis. Es daudz ko ņēmu no bibliotēkas, un mana gaume bija ļoti dažāda. Piemēram, man bieži patika ļoti slikta literatūra. Ne gluži Daniela Stīla, bet gan, piemēram, padomju *lubenes*.

Taču tādas reālas autoritātes man laikam nebija. Tajā laikā es draudzējās ar Irbi Treili, vienu no pirmajām latviešu postmodernistēm, un viņa gan man bija autoritāte. Viņai ir viena grāmata un daudz publikāciju, un tās lietas, kuras viņa raksta, ir patiešām *krutas*. Tas man bija kaut kas jauns.

Atceros, ka biju aizgājusi uz kādiem dzejas lasījumiem, lai arī pati tajos nepiedalījos. Un es redzēju, ka Ingunai Jansonei uzstājoties trīs rokas. Atceros, ka toreiz domāju: „Ā, ja šiem *lielajiem* arī trīs rokas, tad nav par ko uztraukties!”

Kā tu izdomāji ķerties pie dramaturģijas?

Man jau šķiet, ka vienkārši tāpēc, ka tas bija vēl viens kurss, kurā mācīja rakstīt. Lauris [Gundars] gan jau pirmajā lekcijā teica, ka tā vis nebūs un ka šeit rakstīt nemācīs. Taču dramaturģijas studijas man tāpat ir daudz ko devušas.

Kas tieši tevi piesaista dramaturģijā?

Dramaturģija spēcīgi māca izprast cilvēkus, viņu gribas, viņu motivācijas un viņu likmes. Tā palielina arī empātiju, bet varbūt reizēm arī otrādi (smejas).

Tomēr teātris man ļoti patika, un teātrī es gāju jau sen. Es gāju uz studiju *Skatuve*. [Annai] Eižvertiņai tur bija studija. Tur to-



laik bija, piemēram, arī Ansis Rūtentāls un vienubrīd arī Aina Matīsa. Man tur ļoti patika. Šķita, ka tā ir tāda studija, uz kuru mēs visi gājām, jo gribējām būt aktieri, bet nevienam no mums tas nebija reāli iespējams. Tiesa, no šīs studijas nāca arī Varis Piņķis, kurš šobrīd ir Jaunā Rīgas teātra aktieris. Mēs visi tur bijām ar salīdzinoši pietiekami netradicionālu ārieni, lai tā īsti netiktu uzskatīti par potenciāliem aktieriem. Bet tā bija forša pieredze.

Un kas tevi piesaistīja teātra režijā?

Aina Matīsa man uzreiz pateica, ka Latvijā man diez vai izdosies kļūt par aktrisi. Varbūt es varot padomāt par režiju? Tiesa, jāsaka lasītājiem, ka tagad situācija ir mainījusies, un aktieros var mēģināt stāties meitenes ar dažādiem izskatiem un uzskatiem.

Bet es nevarētu būt aktrise. Vismaz ne šobrīd un ne Latvijā. Es vienkārši neesmu tik paklausīga. Man gribēsies runāt pretī, un man ir problēmas ar hierarhiju. Tas jau ir jūtams arī šobrīd, studiju laikā, kad jāklūst par aktieri un jāpakļaujas kursa biedru režijai. Tāpēc ir forši, ka mācību procesā to visu var izmēģināt, iemācīties respektēt robežas un arī to, ka režija ir otra cilvēka darbs, jo ar to man ir grūtības. Tāpēc es nevarētu būt laba aktrise. Varbūt ar laiku kas mainīsies.

Bet par režiju – tur atkal ir dažādas sakritības. Šogad beidzot pabeidzu dramaturģus ar astoņu gadu nobīdi un domāju – ja jau es izturēju visu gala darba veidošanu, aizstāvēšanu un publisko uzstāšanos, tad jau noteikti varu izturēt arī vēl vairāk! Tā kā es zināju, ka vēlos taisīt izrādi par Silviju Plātu [amerikāņu dzejniece – aut. piez.], tad viss notika diezgan ātri.

Kāda ir atšķirība, kad redzi uz skatuves uzliktu sevis uzrakstīto (kā izrādēs *Āda* un *Četrās nakts* Ģertrūdes ielas teātrī), un kad tu liec uz skatuves pati sevis rakstīto?

Ar *Ādu* bija forši, bet ar *Četrām naktīm* no sākuma bija ļoti traki. Bet ar laiku izrāde izveidojās. Varbūt tām bailēm, kas saistās ar sevis izpaušanu, ir labās puses. Piemēram, es aizeju uz *Ādu* un zinu,

ka tas ir Andreja [Jarovoja, izrādes režisora – aut. piez.] darbs. Ja es būtu taisījusi, būtu taisījusi savādāk, bet ir OK!

Vispār, kad es pirmoreiz noskatījos *Ādu*, biju ļoti laimīga. Viņi bija iemācījušies daudzus manus tekstus (smejas), un arī skatītāji vairākās vietās smējās. Arī par *Silviju* [Ingas Gailis kursa darba izrāde *Mūsu Silvija debesīs*, kas notika Ģertrūdes ielas teātrī] man bija ļoti liels prieks, jo nebija kauns. Jo tas teksts guļ, viņš ir pilns un nav jānovēršas kaunā. Ir, protams, arī citas problēmas, bet es nevaru īsti novērtēt šo izrādi. Vispār ir grūti novērtēt pašai savus darbus.

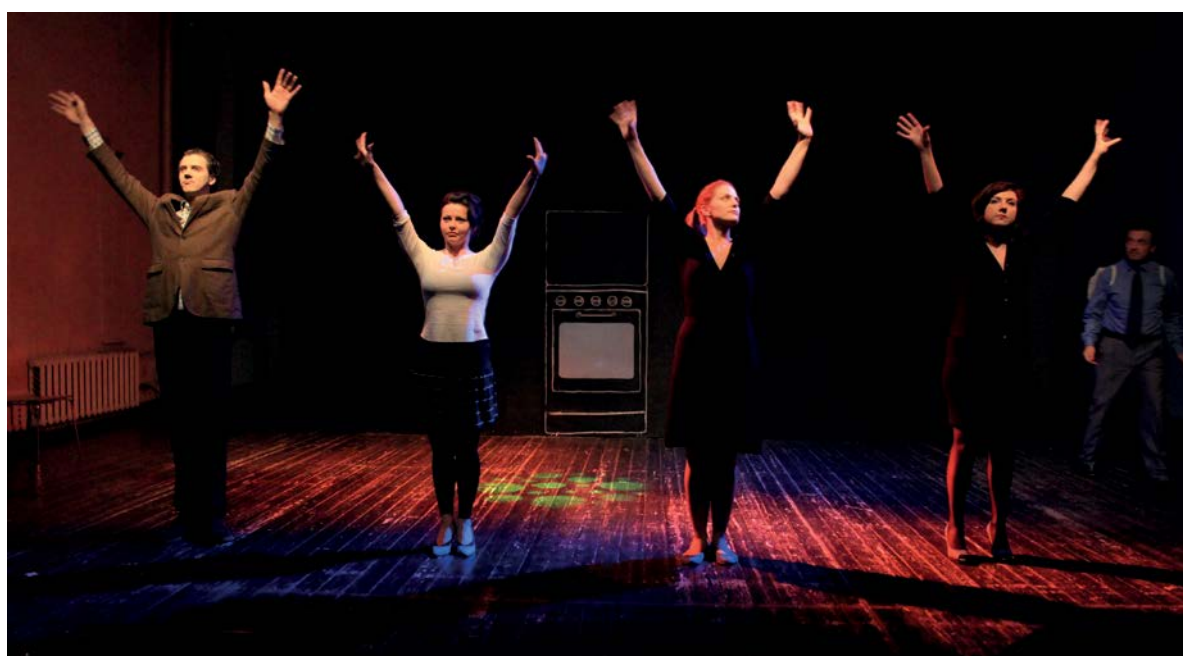
Ir izrādes, kurās esmu redzējusi, ka vaina ir tekstā. Arī *Četrās nakts* mēs vēl piestrādājam pie teksta lietām. Tā ka, iespējams, nākamajā sezonā šī izrāde būs dziļāka.

Tagad sanāk, ka tu iestudēsi ko tādu, kas nav tevis rakstīts. Kāda ir sajūta?

Jā, tā būs Morisa Māterlinka *Aglavena un Selizeta*. Viņš ir ļoti poētisks un simbolisks, un viņa varoņu tēli ir jāizstrādā pašiem aktieriem kopā ar režisoru. Man šis simbolisms ļoti patīk.

Šī izrāde būs par iekāri un nāvi, vai arī – nezinu, sauksim to par mīlestību – par mīlestību un nāvi. Tajā piedalīsies viens vīrietis un divas sievietes. Vīrietim jau četrus gadus ir attiecības ar Selizetu, bet te piepeši uzrodas vēl viena sieviete, un tas, kas notiek pēc tam... Rodas arī jautājumi, kāpēc tā otra sieviete vispār uzrodas. Es vēlos saprast arī to, kāpēc cilvēki nevar apstāties pie vienām attiecībām. Kāpēc brīdī, kad šī iekāre (vai mīlestība) ir mazinājusies, cilvēkiem šķiet, ka jāiet pie nākamā? Par to es domāju. Viena no manām domām bija tāda, ka mēs negribam pieņemt to, ka mirsim. Mēs neapzināmies bailes no nāves. Tāpēc mēs visu laiku cenšamies nāvi aizstāt ar iekāri, un līdz ar to mums vajag, lai šī iekāre visu laiku būtu spēcīga. No otras puses – man šķiet, ja mēs apzinātos šo nāves klātesamību, tad saprastu, ka mums šīs mīlestības nevajag tik daudz. Mums pietiktu ar vienu. Bet es nezinu.

Vēl es domāju par to, ka vīrietis pret sievieti jūt gan mīlestību,



gan dusmas, jo sieviete ir tā, kas viņu ir dzemdējusi. Tātad sievietei ir jābūt tām nāves un dzīvības atslēgām. Tā, protams, nav. Bet tās dusmas joprojām ir.

Vēl mani ļoti interesē jautājums par sievietes iekāri. Man ļoti gribētos, lai sievietes papēta šo jautājumu – vai iekāre sievietei rodas pati no sevis vai arī kā atbildes reakcija uz vīrieša iekāri? Protams, ir iespējami dažādi varianti, bet man dzīvē ir tik bieži gadījies tā, ka iekāre ir atbilde uz vīrieša iekāri, un bieži vien noteikt atšķirību vairs nav iespējams. Tāpēc arī ir grūti saprast, vai sievietei iekāre ir dabiska pretreakcija vai arī gluži vienkārši vēlme būt *labīnai* un izpatikt vīrietim.

Kādi ir tavi tuvākie nākotnes plāni?

Šobrīd mēs ar [Jāni] Balodi strādājam pie lugas par Afganistānu. Mēs vēl neesam sākuši rakstīt, bet plāns, kā mēs rakstīsim, jau ir sastādīts. Arī Andrejs [Jarovojis] iestudēs šo izrādi par Afganistānu, kurai pagaidām ir vairāki nosaukumi. Andrejam šī izrāde saukties *Heavy Metal*, bet Jānim Balodim – *Divas Afganistānas*. Man pašai variantu vēl nav. Pierakstos man šī izrāde figurē kā *Afganistāna*. Tā kā latviešu karavīri Afganistānas misijās piedalījušies divas reizes (1980. gados un tagad), tad tieši par to būtu šis projekts. Jānis Balodis ir ļoti kārtīgs un pedantisks, viņš izpēta visus faktus, viņš visu izzina līdz pēdējam sīkumam. Es to visu daru nedaudz savādāk (smejas). Tā ka tas varētu būt interesanti, un viņš mani varētu pieturēt pie kaut kādas kārtības. Tas tāpēc, ka man reizēm ir tendence izmantot ko tādu, kas, piemēram, vienkārši labi izklausās. Piemēram, *latviešu genocīds pret lībiešiem*. Tas izklausās ļoti labi, par to varētu uztaisīt veselu lugu, taču tas vispār neatbilst patiesībai!

Vēl šobrīd es strādāju pie grāmatas, un jau esmu apjautusi galveno varoni. Bet tam vajag ļoti daudz laika. Kaut gan varbūt jau laikmetam atbilstoši būtu arī tas, ka romāni arī kļūst saraustītāki (smejas).

Tā kā mums šobrīd sākas otrais gads skolā [LKA maģistratūrā], tad es gribu strādāt pie tā. Es vispār esmu ļoti priecīga, ka iestā-

jos maģistratūrā, jo man ļoti patīk mani kursa biedri un tas, cik daudz un cik atklāti runājam par lietām – teātri, kino. Daudz man deva arī kompozīcijas nodarbības. Lai gan bieži šķiet, ka tas viss nav tik pamatīgi, tas tāpat daudz ko dod. Piemēram, beidzot esmu sev atklājusi režisoru Ingmāru Bergmanu. Tieši tāpēc es nākamgad vēlos vairāk studēt, vairāk taisīt diplomdarbu un dažādos citus darbiņus.

Kas ir interesantākais, ko tu pēdējā laikā esi lasījusi un redzējusi?

Pēdējā laikā es ļoti daudz lasu brāļus Strugackus. Arī jau minēto Bergmanu. Protams, visi jau sen viņus ir sev atklājuši, taču man tas ir jaunums. Tad nu es arī visu skatos.

Ir iznākusi grāmata Mārim Salējam, bet es to vēl neesmu paspējusi izlasīt. Man šķiet, ka Māris Salējs savas intravertās dabas dēļ ir nenovērtēts latviešu literatūrā. Esmu vēl izlasījusi arī Jāņa Joņeva *Jelgava 94*, kas arī man patika. Tā ir skumja grāmata.

Es gan, piemēram, lasu tādus Strugackus, kurus citi cilvēki ir lasījuši jau agrāk. Tāpat arī [Mārgaretas] Atvudas grāmatu *Oriksa un Kreiks*. Tomēr tā nav nekāda taisnošanās, bet gan drīzāk apjaušana, ka ir *kruto* iestāties augstskolā, kaut arī pašam jau ir teju četrdesmit. Tu visu laiku iegūsti ļoti daudz jaunas, foršas informācijas un arī jaunu iedvesmu.

Varbūt arī tieši šī iemesla pēc mēs visu laiku uzsākam jaunas attiecības, jo arī tajās otrs cilvēks ik reizi nāk ar savu mūziku, literatūru, jaunām iedvesmām un visu ko citu (smejas).

Vai tev ir kāds novēlējums mūsu lasītājiem?

Es ieteiktu noklausīties pazīstamā scenāriju autora Čārlija Kaufmana runu *BAFTA* balvas pasniegšanā. Viņam bija jāstāsta angļu studentiem un profesionāļiem, kā jāraksta scenārijs. Un tā runa ir tik satriecoši cilvēcīga. Viņš pasaka ļoti būtiskas lietas par to, ka ir jāmeklē sava balss, ka ir svarīgi ļoti atklāti izrunāt sevi, nemēģinot apkalpot tirgu. Jo, lai arī tirgus mūsu pasaules sistēmā ir ļoti svarīgs, sevi pārdot nekad nevajag! **BP**

kultūra – kā business, dejošana – kā dzīvesveids

Šā gada jūlijā Rīgā notika XXV Vispārējie latviešu Dziesmu un XV Deju svētki, kas ir ļoti nozīmīga un populāra latviešu nacionālās identitātes sastāvdaļa. Šie svētki ir iekļauti UNESCO Cilvēces mutvārdu un nemateriālā kultūras mantojuma sarakstā. Pirmo reizi šie mūsu skaistie svētki notika 1873. gadā. Tajos tradicionāli piedalās un tos apmeklē vairāki desmiti tūkstošu cilvēku. Par to, kāpēc viņa pastāvīgi piedalās Dziesmu un Deju svētkos, arī par viņu pašu un viņas nodarbošanos iztaujāju kultūras projektu producenti un dejotāju Lailu Baumanī.

Varbūt vispirms pastāsti, kāda ir tava pamatnodarbošanās.

Šobrīd nodarbojos ar trim lietām. Vispirms ir Mūzikas un mākslas atbalsta fonds, kur producēju teātra izrādes, koncertus un dažādas citas aktivitātes, tā ka varētu teikt, ka esmu kultūras pasākumu producente. Tad vēl esmu muzeja suvenīru veikalu vadītāja Latvijas Nacionālā mākslas muzeja Zīmola fondā. Un

Kultūras un mākslas projekts *NOASS*, kas nodibināts 1998. gadā un kurā esmu valdes locekle, un tagad esmu arī atgriezusies kā projektu vadītāja.

Esmu beigusi Mākslas akadēmijas Mākslas vēstures fakultāti, tā ir mana pirmā augstākā izglītība. Vēlāk, jau 2004. gadā, izlēmu studēt uzņēmējdarbības vadību RICEBA. Bet tūlīt pēc akadēmijas nokļuvu tikko izveidotajā Dekoratīvi lietišķās mākslas muze-

jā, tagad – Dekoratīvās mākslas un dizaina muzejs. Tā man bija liela veiksmē, jo pirms akadēmijas beidzu Rīgas lietišķās mākslas vidusskolu un šī joma mani patiesi interesēja.

Bet tu esi strādājusi arī IT jomā.

Jā, iznāca visai interesanti, ka 90. gadu sākumā mani uzaicināja darbā AS *SWH Tehnoloģija*, kas tobrīd bija milzīgi glauns programēšanas uzņēmums. Mūsu kolektīvā deļoja puisis, kurš tur strādāja. Muzejam toreiz vajadzēja atjaunot kādus eksponātus, un es viņam pajautāju, vai uzņēmums nevar mūs kā atbalstīt un palīdzēt. Bet pēc kāda laika viņš aicina mani strādāt pie viņiem. Ko tu, Aivar, es taču datoru pat acīs neesmu redzējusi... – atbildu. Tas bija 1993. gads, kad datori Latvijā bija gandrīz vai kā raķešu zinātne. Laikam toreiz tam biju morāli nobriedusi, jo muzejs vienmēr ir bijis tāda mazliet konservatīva vide, kas īsi neatbilst manam raksturam. Tā arī aizgāju strādāt uz *SWH* pie programmētājiem.

Vai nešķita grūti?

Sākumā ļoti pārdzīvoju, jo šķita, ka esmu nodevusi savu profesiju. Muzejā biju fondu glabātāja, strādāju Vecrīgā skaistā ēkā. *SWH* birojs Skanstes ielā man šķita kā pasaules mala. Tur biju administratore, kaut kas starp sekretāri un lietvedi, bija jādara lietas, ko iesākumā vispār nesapratu. Taču vēlāk ik gadu *SWH* organizēja Ziemassvētku, citas balles, sporta un dažādus masu pasākumus gandrīz tūkstotim cilvēku. Dzīvē jau nekas nenotiek tāpat vien. Faktiski esmu šim savam lēmumam ļoti pateicīga. Pirmkārt, ielauzijos datoru lietās, otrkārt, uzsāku to, ko pēc tam dariju daudzus gadus un kas, kā izrādījās, bija man laikam paredzēts – pasākumu organizēšana un producēšana.

Bet kultūras joma tevi atkal sasaistīja?

Laikam liktenis bija lēmis, ka no kultūras neaizgāju pavisam. 2005. gadā draudzene uzaicināja mani palīgā dibināt Mūzikas un mākslas atbalsta fondu. Šāda pieredze man jau bija, kad pirms septiņiem gadiem ar domubiedriem dibinājām Kultūras un mākslas projektu NOASS. Zināju, kā veidot sabiedrisko organizāciju. Un zīmīgi, ka fonds man deva jaunas iespējas 2008. gadā, kad dižķibeļi lika strauji samazināt lielo uzņēmumu darbinieku skaitu un arī es pēc 10 gadu ilga darba biju brīva. Bet vēl dažus mēnešus pirms tam man palīdzēja uzrakstīt teātra izrādes projekta pieteikumu Kultūrkapitāla fondam. Projektam naudu iedeva, un man nācās to vadīt. Toreiz joprojām strādāju IT uzņēmumā, kas tagad saucās *Exigen Services Latvia*, un paralēli brīvajā laikā vadīju projektu. Taču drīz sapratu, ka ar pamatdarbu to vairs nevaru apvienot, jāmeklē izeja. Un tieši tai brīdī mani atlaida. Tā nākamā projekta dalībnieku tikšanās reizē iepriecināju sevi un citus – viss kārtībā, mani atlaida, strādāsim!

Iznāk, ka pārdzīvojums kļuva par svētkiem?

Jā, burtiski nākamajā dienā ar pilnu krūti metos jaunajā nodarbē – izrādes *Benjamiņa*. Kā dzīvot modernam cilvēkam producēšanā. Pirmizrāde bija paredzēta aprīlī Benjamiņas namā, savulaik ietekmīgākajā Rīgas salonā, kura īpašnice reiz bija pati Emīlija Benjamiņa. Tā bija pirmā izrāde, kuru producēju un no janvāra līdz aprīlim burtiski skriešus skrēju... Izrādījās, ka īstenot izrādi ar vienu aktrisi un mūziķiem ir tas pats, kas sporta svētkus gan-



Laila Baumanē

drīz tūkstotim cilvēku. Man ļoti noderēja tā darba kultūra un organizatoriskās iemaņas, ko biju apguvusi *Exigen Services Latvia*, jo tādā uzņēmumā iemācies ļoti augstu savstarpējās saziņas kultūru un tas viss kļūst par ieradumu.

Izrāde par Benjamiņu cilvēkiem patika. Manuprāt, to sekmēja arī fakts, ka izrāde, kas notiek ārpus teātra ēkas, šķita kas jauns. Tāpēc turpināju teātra izrāžu producēšanu – gan pēc pašas, gan aktieru iniciatīvas. Tā tapa *Henrijs VIII* un *Lauva Ziemā*.

Un kura pēc tavas iniciatīvas?

Mana ideja bija izrāde *Pauluks. Rāmji*, kuru rādijām izstāžu zālē *Arsenāls*. Interesanti, ka mana dzīve aizgāja pa apli – no muzeja savulaik aizgāju un muzejā atgriezās, tikai citā kvalitātē. Mākslas akadēmijas kursabiedrenes rosināja izstāžu zālē *Arsenāls* uztaisīt ko tādu, kas piesaistītu zālei papildu auditoriju. Tā arī man radās ideja veidot izrādi par latviešu izcilo mākslinieku Jāni Pauluku. Tā iedeva izstāžu zālē teātramiļus un vēlreiz apliecināja, ka izrādes var notikt arī teātrim netradicionālās telpās.



Vēlāk izveidojās Latvijas Nacionālā mākslas muzeja Zimola fonds. Kā tas radās?

Kursabiedrene, kura strādā *Arsenālā*, rosināja izveidot tur mākslas priekšmetu veikalu, kādi tradicionāli ir mākslas muzejos pasaulē. Jāsaka, ka šī ideja manī jau *sēdēja*. 90. gados biju Amerikā, dzīvoju Ņujorkā un Sanfrancisko, apstaigāju turienes mākslas muzejus, redzēju, ka tajos ir suvenīru veikali, un nodomāju, ka mums arī ko tādu vajadzētu. Taču jebkurai idejai vajadzīgi resursi – finanses, darbaspēks, un sapratu, ka diezgan vai viena spēšu to īstenot. Bet izrādījās, ka Latvijas Nacionālais mākslas muzejs arī ir ļoti interesējies par šo lietu un ir izsludinājis interesentu pieteikšanos. Tā sastapos ar trim sievietēm, kuras, tāpat kā es, bija par to domājušas. 2010. gadā tad arī sākām. Visas esam strādājušas un strādājam kultūras jomā, tāpēc muzejnieki mums uzticējās. Noslēdzām sadarbības līgumu, kas paredz, ka muzejs dos mums iespēju izmantot mākslas darbu reprodukcijas suvenīru izgatavošanai.

Tik vienkārši?

Nu, nē! Diezgan ilgs laiks pagāja, pirms uzņēmuma darbība sākārtos. Jo mūsu uzņēmuma struktūra ir jauna un atšķirīga – gan paši radām lietas, gan pieņemam realizācijai ar īpašu atlasīti. Esam fonds, kas popularizē muzejus, piedāvājot kvalitatīvus suvenīrus ar muzeja īpašumā esošo darbu reprodukcijām, kā arī



sadarbojamies ar māksliniekus un dizaineriem jaunu suvenīru līniju radīšanā. Fonda statuss dod iespēju elastīgākai sadarbībai ar muzejiem. Tagad varu teikt, ka mūsu pieredze uzņēmējdarbībā ir pierādījusi – var sanākt kopā vairāki nepazīstami cilvēki un kaut ko uzsākt. Galvenais – nebaidīties. Un mēs nebaidījāmies. Kad sākām, kļuva skaidrs, ka pat četratā ir ļoti daudz ko darīt. Ar laiku funkcijas izkristalizējās un es kļuvu par veikalu operatīvo vadītāju, kura kārto veikalu ikdienas darbu – preču apriti, meklē un apmāca darbiniekus u.tml.

Strādājāt tikai Nacionālajā mākslas muzejā?

Latvijas Nacionālais muzejs kā juridiska vienība sastāv no pieciem muzejiem. 2010. gadā sākām šobrīd rekonstrukcijai atdotajā muzeja galvenajā ēkā Valdemāra ielā, tagad esam izstāžu zālē *Arsenāls*. Līdz ar muzeja Birža atvēršanu 2011. gada augustā iekārtojām savu veikalu arī tur. Bet 2013. gada pavasarī beidzot *ieņēmām* Dekoratīvās mākslas un dizaina muzeju. Mūsu suvenīri ir arī Aleksandras Beļcovas un Romāna Sutas memoriālajā muzejā-dzīvoklī, kas arī ir LNMM struktūrvienība.

Tā kā bijām izpelnījušās labu slavu kā muzeja suvenīru speciālistes, sadarboties mūs uzaicināja Rīgas Vēstures un kuģniecības muzejs. Tāpēc nodibinājām otru uzņēmumu SIA *Kultūras suvenīri* un iesniedzām arī projekta pieteikumu Rīgas domes grantu programmā *Atspēriens*. Bijām to vidū, kuri saņēma finansējumu uzņēmuma attīstībai.

Darbs ir ļoti interesants. Bet teici, ka tev ļoti svarīgs ir arī tavs hobijs. Zinu, ka tā ir dejas.

Jā, tā ir dejošana, precīzāk, tautiskās dejas. Daru to jau no trīs gadu vecuma, pārtraukumi bija vien tad, kad dzima bērni un bija liela ģimenes un mācību slodze. Dejojot man ir kā elpot. Pārtraukumos gāja ļoti grūti, dejas pat skatīties nespēju, jo nāca raudiens. Domāju, ka tie ir mani gēni, jo mana mamma jau no mazotnes dejoja tautisko deju kolektīvos, baletdejojāja Aija Baumane ir mana tante, un manam tētim arī ļoti patika dejojot.



Kur tad sāki dejoj?

Latviešu gleznotājs Leo Kokle ir mans krusttēvs, jo vecāki bija viņa draugi, un, tā kā Leo māsa Aina Ķirķe (bijusī baletdejojāja) vadīja bērnu deju kolektīvu toreizējā Celtnieku kultūras namā, tad mamma mani aizveda turp, zinot, ka Aina tiešām iemācīs mani dejojot. Jo toreiz es esot bijusi drausmīgi nemuzikāla, bez kādas ritma izjūtas, un te nu tiešām jāsaka paldies Aina, kura mani *izdresēja* tiklīdz, ka, stājoties skolā, vecākiem par lieliem brīnumiem mani uzņēma mūzikas novirziena klasē. Pēc tam sāku dejojot pie Imanta Magones bērnu deju kolektīvā *Dzirkstelīte*, bet pēc tam *Liesmā*. Kad mani bērni paaugās, atgriezās dejošanā, tieša, ne pamatsastāvā, bet gan kā vidējā paaudze, kaut arī tolaik man bija tikai pie trīsdesmit. Mēs, *Liesmas* veterāni, izveidojām savu deju kolektīvu, kuram pat īpaša nosaukuma nebija. Tad vēl ik pa laikam Dziesmu un deju svētkiem tika radīti tādi īslaicīga rakstura kolektīvi.

Un tagad esi vidējās paaudzes kolektīvā, kas saucas Saime. Kā tas radās?

Sanāca tā, ka no *Liesmas* kluba aizgājām. Taču mūsu vadītāja ziņāja, ka Zviedrijā savi deju kolektīvi ir brīvdabas muzejos. Viņa aizgāja uz Brīvdabas muzeju, un tā mēs nonācām šajā paspārnē, kļuvām par Brīvdabas muzeja dejojāju *Saimi*. Tur pavadījām daudz gadu, mēģinājām un dejojām visos muzeja svētkos. Bet tad mainījās muzeja struktūra, un deju kolektīvu muzejam vairs nevajadzēja. Tagad oficiāli skaitāmies VEF Kultūras pils deju kolektīvs, esam kādi desmit cilvēki, kuri veido nemainīgu kodolu. Citi atnāk, tad rodas kādas problēmas darbā vai ģimenē un aiziet. Arī man augstskolas laikā lekciju dēļ bija divus gadus ilga pauze, bet kaut kā to laiku pārdzīvoju.



Iznāk, ka arī deļošana ļauj tev izpausties. Vai tikai deļojot?

Deļošana tiešām ir mans lielais hobijs. Bet esam rikojuši arī savas deļotāju balles, kur kolektīvi brauc cits pie cita ciemos. Šādas balles ir tikai deļu kolektīvu vidē, kur visi patiešām deļo. Kādā korporatīvā vai citā ballē tas nav iespējams. No sirds izdeļoties var atļauties tikai deļotāju vidē, jo kurā gan korporatīvā ballē smalkā tērpā un ar frizūru vari kārtīgi sakarsis pēc deļas vienkārši atkrīst krēslā, nedomājot par izskatu. Mēs šajās deļotāju ballītēs reizēm izdomājam visādu brīnumus. Pa televīziju savulaik rādīja deļu šovus *Deļo ar zvaigzni*, tad nu mēs pagājušo gadu izdomājam savu šovu – *Deļo ar Saimi*. Uzaicinājam ietekmīgu žūriju, sarakstījam scenāriju... Protams, viss bija pa jokam, bet mūsu ciemiņi iesākumā bija pat drusku satraukušies. Beigu beigās viss izvērtās ļoti interesantā pasākumā.

Tu, protams, nevēlies, lai tavs hobijs kļūst par tavu biznesu?

Zini, tas viss ir ļoti interesanti. Man patīk lasīt vai skatīties raidījumus par cilvēkiem, kuri Latvijā ir kaut ko radījuši. Ir interesanti uzzināt, kā darījuši citi, kāda bijusi viņu izvēle un kādas kļūdas pieļāvuši. Reiz TV bija sižets par puīšiem no IT jomas, kuri izdomāja programmatūru, kas ļauj gatavot diagrammas kā radošas bildītes. Parasti tādas zīmē ar *Excel* kā stabīņus, bet viņi uztaisīja programmatūru, kas jebkurus sausus datus ļauj pārvērst ļoti interesantā bildītē. Puīši to bija sākuši kā hobijs, un tad tas kļuva par viņu biznesu. Bet kāds mans paziņa teica – nezinu, vai hobijs var kļūt par biznesu? Ja tev tas hobijs apnik, tad vairs nebūs ne hobijs, ne biznesa. Ir vajadzīgs darbs, un tikai tad vari nodarboties ar hobijs. Varētu viņam piekrist – daudziem, kuriem ir lielāki biznesi un vairāk brīvo līdzekļu, ir arī ar naudu ietilpīgāki hobijs. Būtībā par šo tēmu pēdējā laikā esmu daudz domājusi. Reiz biju aizgājusi uz koučingu, kur man lika zīmēt apli un tajā sadalīt, kas tev ir svarīgs un kas mazāk svarīgs. Iznāca, ka man to *propelleri griež* deļošana un draugi, bet tās nodarbošanās, ko varu saukt par

darbu – viena patīk tik, otra tik. Patiesībā jau tajā visā laikam ir daudz taisnības.

Un kā tev izdodas apvienot darbu ar hobijs? Sevišķi, ja jābrauc deļot uz ārzemēm?

Ilgus gadus esmu strādājusi kā darba ņēmēja, darba devēja un uzņēmējdarbības vadītāja. Visu laiku domāju, kā sakārtot darbu, lai varu aizbraukt uz deļu pasākumiem. Protams, ja redzu, ka šoreiz nevaru, jo darbs ir prioritāte, tad nebraucu. Par laimi, šie braucieni ārpus Latvijas vienmēr ir izdevušies. Tie man kā cilvēkam ir svarīgi, jo braukt citādā veidā īsti nav ne laika, ne naudas. Kā parasta tūriste, šķiet, nekur neesmu braukusi, laikam tikai 1980. gadā kā komjauniete uz Rietumvāciju. Un arī tikai tāpēc, ka iepriekš pabiju Francijā kā deļotāja. Toreiz tikt uz rietumvalstīm tā vienkārši nevarēja.

Mūsu kolektīva deļu pasākumi ir samērā regulāri, tur aiziet gan atvaļinājums, gan cita veida brīvais laiks, arī nauda, jo mūsdienās tas viss, protams, maksā. Mūsu lokā gan ir uzņēmēji, kuri kaut nedaudz var šos braucienus atbalstīt, par ko viņiem paldies, bet ceļš un citas aktivitātes parasti ir pašu ziņā.

Man svarīga ir kolektīva izjūta, ko dod deļošana. Un arī Latvijas pārstāvēšanas izjūta, aizbraucot uz ārzemēm. Tās izjūtas, kad izej uz skatuves Korejā, Japānā vai Eiropā un visi par mums priecājas... Rodas lepnums, ka esmu Latvijas pārstāve.

Laikam esi bijusi daudzās valstīs? Ir kāda visinteresantākā tavā skatījumā?

Esam ļoti daudz kur bijuši, kā vienu no skaistākajiem braucieniem atceros Kambodžu. Pirmskrīzes gados braucām deļot uz ārzemēm divreiz gadā – viens garš brauciens un viens īss, teiksim, tepat pa Eiropu. Mums ir draugi Beļģijā, Anglijā un citās valstīs. Piemēram, festivālā Sicīlijā iepazināmies ar kādu deļu kolektīvu no Anglijas. Pēc tam bijām pie viņiem Londonā, tad viņi brauca ciemos pie mums. Tā tā pazišanās ķēde veidojas.

Ir arī menedžeri, kuri piedāvā kolektīviem uzstāties festivālos. Ja



ar tādu iepazīstas, viņš pārzina šos festivālus un pēc tam piedāvā, uz kādu no tiem braukt. Mums ir pazīstams misters Mūns, kurš kārto pasākumus Āzijā. Mēs viņam iepatikāmies, un viņš mūs izvēlas dalībai lielos festivālos. Kambodžā nokļuvām tieši ar viņa palīdzību, un tas bija ļoti vērienīgs pasākums. Festivāli jau arī atšķiras. Uz kādu tu aizbrauc un deļo nelielos ielu koncertos, toties citos, kā Kambodžā, divpadsmit dienās bija 24 koncerti.

Kas tavā skatījumā ir deļotājs?

Domāju, ka deļotājs – tā ir diagnoze. Ja satieku otru deļotāju, tad skaidri zinu, ko no viņa varu gaidīt un kas viņš par cilvēku. Koncertu vide tomēr veido kādas noteiktas rakstura īpašības. Tu neesi *čamma*, tev visu mūžu bijis jāpaspēj pārgērbties divu līdz trīs minūšu laikā, bez tam jebkurā vietā. Korejā pārgērbāmies tirgū, bet kādā Eiropas valstī gērbāmies lielajā *park&ride* stāvvietā. Bijis tik dažādi, ka vairs nav tā – vai, nevaru, kā tas tagad būs! Un galvenais – disciplīna. Vienalga, kas ar tevi notiek, ja ir koncerts, tev jābūt. Un jābūt nevis *apmēram vienos*, bet 15 minūtes pirms, lai saprastu, cik laika atliek, lai pārgērbtos. Arī tas viss tevī veido par stipru cilvēku. Dzīve, protams, ievieš savas korekcijas, tomēr uzskatu, ka vismaz man tas ir ļoti noderējis.

Ikdienā mēs visi izdzīvojam katrs savu lomu – mamma, meita, priekšnieks, padotais... Deļotāju vidē tu neesi nekas, ja tā var teikt. Tu esi Deļotājs. Un patiesībā vari tur būt tāds, kāds esi. Bez tam – kur vēl ir tā, ka savā vecumā vari, teiksim, sapīt bizi un sākt uzvesties gandrīz kā pusaudzis? Sevišķi, aizbraucot uz kādu festivālu ārzemēs, kur tevi neviens nepazīst. Varbūt vienīgi aktieriem ir tāda profesija, ka viņi jebkurā vecumā var atļauties būt bērni. Man tas ir ļoti svarīgi, jo tas dod stimulu dzīvei.

Ko vēl tev dod deļošana?

Deļošana ir arī smadzeņu un atmiņas treniņš, jo visu laiku mācies kaut ko jaunu. It kā deļots visu mūžu, taču daudz kas atkal jāatceras un jāiemācās. Visbeidzot – pats deļotprieks, kas sagādā gandarījumu! Jā, dažreiz ir grūti – esi fiziski piekusis un pēc garas

darbšanas jāmācās jauna deļa, kas prasa uzmanību un spēku. Bet brīdī, kad nokļūsti skatītājos, redzi un saproti – es esmu deļotājs!

Man patīk arī mēģinājumu process, jo tajā tu it kā pārej citā kvalitātē. Lai cik esi noguris, aizej vakarā uz mēģinājumu, un tas ir pilnīgi kaut kas cits nekā ikdiena. Koncerti arī pāiet kā brīnums, jo mēģinājumos reizēm līdz pēdējām brīdim neiet gludi, bet beigās beigās viss tomēr notiek labi.

Kādas ir izjūtas mūsu Dziesmu svētkos?

Deļot ārzemēs ir viena lieta, bet deļot mūsu Dziesmu un deļu svētkos – pavisam cita. Protams, gatavošanās svētkiem nav nekāda medusmaize. Bet tās izjūtas, kad sākas mūzika, iedegas gaismas un apkārt tie daudzie tūkstoši, kuri tūlīt ies un to visu veidos... Tās ir tādas *skudriņas*, ka nezinu, vai kur citur tādas var izjust! Tas atver visas neērtības un garās mēģinājumu stundas. Tāpat svētkos – visa rosība, plāpāšana ar kaimeiņu kolektīviem un *pareizais* deļotāju viedoklis, ka svētku virsvadītāji atkal kaut ko dara ačgārni...

Cik Dziesmu un deļu svētkos esi piedalījies?

Grūti pateikt. Ir bijuši gadi, kad aktīvi nedeļoju. Kādos septiņos laikam esmu piedalījies. Arī šajos. Ja deļo ikdienā, tad Dziesmu un deļu svētki ir tāds kā loģisks starpposms un tev pat nav jādama, piedalīties tajos vai ne. Tu vienkārši ej un dari. Un brīdī, kad svētki klāt, atnāk tās izjūtas. Atceries, kā bijis iepriekš, un jau iekšēji sāk *kaifot*, kā atkal būs.

No vienas puses, tu deļo sev, bet, no otras, ja nav šīs draudzības un kolektīva, tad viss var aiziet strupceļā. Latviešiem tiešām vajag Dziesmu un deļu svētkus, tas rada tautas kopizjūtu un lepnumu par savu zemi. Un tā mēs kolektīvā esam secinājuši – gribam turpināt deļot! Tad jau redzēs, kā būs un cik ilgi viss notiks. **BP**

zirgi ārstē ar siltumu un biolauku

Reitterapija ir fizioterapeitiskā metode, kad ar jāšanas palīdzību tiek uzlabots cilvēka vispārējais fiziskais un emocionālais stāvoklis. Var teikt, ka tā ir ārstēšana ar zirga palīdzību. Par reitterapijas labvēlīgo ietekmi uz cilvēka veselību stāsta sertificēta reitterapijas instruktore, biedrības *Jauno jātnieku sporta klubs Meždruvas-1* vadītāja un pajūgu braukšanas entuziaste Natālija Dreimane.

Cik ilgi jūs praktizējat reitterapiju?

Laiks skrien tik ātri, ka precīzi pateikt nevaru, bet vairāk nekā desmit gadus jau nu noteikti.

Kādas ir galvenās reitterapijas priekšrocības, salīdzinot ar citām terapeitiskajām metodēm?

Sevišķi labus rezultātus ar reitterapiju var panākt, strādājot ar bērniem. Bērni daudz labprātāk nāk uz reitterapijas nodarbībām, nekā uz citām, jo šeit viņi satiekas ar zirgiem. Bērniem dzīvnieki ļoti patīk. Vingrošana vai masāža bērnam sagādā mazāk prieka. Reitterapija ir metode, kas vairumā gadījumu izraisa cilvēkos prieku. Gūstot emocionālo baudījumu, cilvēks gūst arī fizisku labumu.

Vai bērni nebaidās no zirgiem?

Pārsvārā jau nebaidās. Taču ir bērni ar tādām diagnozēm kā, piemēram, autisms, kad cilvēkam principā ir paniskas bailes no visa jaunā. Tad mēs visu darām pakāpeniski. Mums ir neliela auguma poniji. Ja bērnam ir ļoti bail no zirga augstuma, mēs no sākuma iepazīstinām viņu ar poniju un ļaujam sadraudzēties. Vēlāk viņš

sāk draudzēties arī ar liela auguma zirgiem. Ja runā par mazajiem ponijiem, viņiem nav tādas ārstnieciskās iedarbības kā lielajiem zirgiem, jo viņu soļa garums neatbilst tam formātam, kāds nepieciešams reitterapijai. Ponijs ir vairāk tāds kā pirmais solis komunikācijā ar zirgiem. Ar laiku bērns pakāpeniski iemācās jāt ar lielu zirgu.

Kāda nozīme reitterapijā ir zirga soļa garumam?

Ir trīs veidi, kā zirgs iedarbojas uz pacientu. Pirmais veids ir saistīts ar fizisko pusi, kad pacients sēž zirgam mugurā un zirgs ritmiski soļo. Tad cilvēka ķermenis kustas tā, kā tam būtu jākustas, kad pareizi staigā vesels cilvēks. Tāpēc ir vērojams tāds fenomens - bērns staigāt nemāk, bet, jātot ar zirgu, viņš pakāpeniski iemācās to darīt. Jātot ar zirgu, viss bērna ķermenis kustas tā, it kā viņš pareizi staigātu. Muskuļi saraujas pareizajā secībā un sūta nervu impulsus uz centrālo nervu sistēmu, kur savukārt veidojas pareizais stereotips un tālāk no smadzenēm uz muskuļiem aiziet pareizais impulss. Tā bērns jātot iemācās staigāt. Pasaulē reitterapijas praksē ir bijuši gadījumi, kad, regulāri jātot, atsāk staigāt cilvēks ar mugurkaula bojājumiem. Jāšanas laikā



Natālija Dreimane

mugurkauls tiek kustināts uz augšu un uz leju, pa labi un pa kreisi, un arī iegurnis kustas. Līdz ar to tiek izmasēti un apasiņoti visi mugurkaula skriemeļi un izmasētas un izkustinātas mazās saites, kas satur kopā mugurkaulu. Tāpēc cilvēkiem, kuriem ir sēdošs darbs, reitterapija var sniegt īpašu labumu, jo pēc nodarbībām mugura jūtas daudz labāk.

Kā jau minēju, reitterapija var palīdzēt mazajiem pacientiem, kuriem ir grūti iemācīties staigāt. Mazākajam pacientam, kuru pie mums atveda viņa vecāki, bija septiņi mēneši. Pie mums bieži nāk māmiņas ar bērniem, kuriem ir vairāk nekā četri gadi, bet viņiem joprojām ir problēmas ar staigāšanu. Ja viņas būtu ātrāk uzzinājušas par šādu terapijas veidu un atvedušas bērnu viena gada vecumā, viņš jau sen būtu iemācījies staigāt. Jo ātrāk sāk, jo labāk. Tāpēc ir svarīgi, lai par reitterapiju kā ārstniecisku metodi cilvēki zinātu pēc iespējas vairāk.

Kas jūs motivēja pievērsties reitterapijai?

Zirgiem es biju pievērsusies jau sen, sākot no deviņu gadu vecuma. Kad izaugu, man bija savi zirgi, un es sāku domāt, ko vēl ar viņiem varētu darīt, ja neskaita sportošanu. Vēlējos darīt kaut ko

tādu, kas sniegtu gandarījumu gan man pašai, gan citiem. Tā es sāku interesēties par reitterapiju un bērnu jāšanas apmācībām. Nebija tā, kas es jau kopš bērnības būtu sapņojusi par reitterapijas instruktora darbu. Taču, kad pamēģināju, man iepatikās. Redzēju, ka rezultāti ir labi, ka bērnu vecāki ir ļoti apmierināti, un ka bērniņiem ar veselības traucējumiem pēc reitterapijas nodarbībām paliek arvien labāk. Tas viss mani motivēja ar to nodarboties.

Vai Latvijā reitterapija ir izplatīta?

Latvijā šī metode pastāv jau diezgan sen, taču sākumā ar to nodarbojās tikai vienā vietā – Vaivaru rehabilitācijas centrā. Centrs sāka rīkot kursus un popularizēt reitterapiju speciālistu vidū. Neskatoties uz to, ka reitterapija Latvijā pastāv diezgan sen, tā visus šos gadus ir bijusi nepopulāra. Tikai pēdējos četros vai piecos gados cilvēki sāk par to interesēties aktīvāk.

Manuprāt, reitterapiju vajadzētu popularizēt gan vecāku vidū, lai viņi saprastu, ka šī metode ļoti labvēlīgi ietekmē veselību, gan arī ārstu vidū, lai viņi nozīmētu šo terapiju saviem pacientiem. No ārstiem ir ļoti daudz kas atkarīgs. Es pazīstu dažus ārstus,



kuri sūta savus pacientus pie mums, zinot, ka reitterapija viņiem var palīdzēt. Protams, nākas saskarties arī ar cilvēku skepsi, jo daži uzskata, ka komunikācija ar zirgiem ir bīstama un nekādu labumu nedod. Jāpiezīmē arī tas, ka reitterapijai kurš katrs zirgs neder, un to nevar darīt jebkurā vietā.

Kā pazīt reitterapijas profesionāli?

Nākot uz nodarbībām, ir jāpaaugstinās, vai reitterapijas instruktoram ir visi atbilstošie sertifikāti. Jāatceras, ka sertificētam jābūt gan pašam reitterapeitam, gan arī zirgam un nodarbību vietai. Reitterapeitam jābūt ar spēcīgām medicīniskajām zināšanām, jo pie dažādām diagnozēm ir jānozīmē atšķirīgas slodzes. Ir diagnozes, pie kurām vispār nedrīkst jāt ar zirgu.

Zirgam jābūt speciāli sagatavotam, un jābūt arī speciālam inventāram. Parastie jāšanas segli nav reitterapija. Segliem jābūt ar speciāliem rokturišiem, un pacientam jāsež gandrīz uz kailas zirga muguras, lai apakšā ir tikai sedziņa.

Pirmais veids, kādā zirgs iedarbojas uz cilvēku, ir ritmiskā soļošana. Otrais veids – tas ir siltums, kas nāk no zirga un kuru pacientam ir ļoti svarīgi sajūst. Caur segliem tas nav iespējams, tāpēc mēs izmantojam speciālu sedziņu, kas ļauj atrasties tuvāk zirgam. Siltums atbrīvo muskuļus un dod cilvēkam papildus komfortu. Jebkurš zirgs reitterapijai arī neder. Dzīvniekam ir jābūt ļoti labirdīgam un atsaucīgam pret cilvēku. Arī soļa garums ne visiem zirgiem ir ritmisks. Zirga mugurai jābūt apaļai, nevis ar izteiktu skaustu, jo tas nodarbību laikā var rādīt diskomfortu. Reitterapija nevar notikt vietā, kur apkārt jā sportisti, jo atmosfērai jābūt mierīgai. Reitterapijas ietekmei jābūt nomierinošai, atbrīvojošai, un nedrīkst nez kur steigties.

Speciāli darīt pāri nevienas nevēlas, taču reizēm tā aiz nezināšanas var notikt. Piemēram, ir reitterapijas vingrinājumi, kuru laikā jāliecas atpakaļ un jāguļas uz zirga. Ja pacientam ir problēmas ar

mugurkaulu, tad atpakaļ liekties nedrīkst, jo veselības stāvoklis var pasliktināties. Lai saprastu, kas jādara un kādi vingrinājumi pacientam nepieciešami, reitterapeitam jābūt medicīnas zināšanām un atbilstošam sertifikātam.

Vai Latvijā tiek apmācīti reitterapeiti?

Kādreiz Vaivaru rehabilitācijas centrā tika organizēti reitterapijas kursi, un ik reizi tos ir beiguši kādi desmit cilvēki. Taču reāli Latvijā ir tikai piecas vai sešas vietas, kurās tiešām strādā sertificēti un pieredzējuši speciālisti. Par reitterapeitiem vēlas kļūt daudzi. Es pati regulāri saņemu e-pastus ar lūgumu pastāstīt, kā es kļuvu par reitterapeitu. Bet tas nav tik vienkārši, kā varētu likties. Cilvēkam, kurš vēlas kļūt par reitterapeitu, jābūt ar labām zināšanām medicīnā un jābūt ar zirgiem. Katram pacientam ir nepieciešams piemēroti atbilstošu zirgu platuma un augstuma ziņā, tāpēc, ja zirgs ir tikai viens, tad reitterapija nevar notikt pilnvērtīgi. Jābūt arī lielai atbildībai un darbinieku komandai, kas palīdzēs.

Neesmu pārliecināta, vai Vaivaros joprojām tiek organizēti reitterapijas kursi. Domāju, ka tiem, kuri tagad vēlas kļūt par reitterapeitiem, jābrauc mācīties uz ārzemēm. Šādi kursi tiek organizēti Vācijā, taču tie ir diezgan stingri, un jāatbilst vairākiem nosacījumiem, lai kļūtu par šo kursu dalībnieku.

Vai jūs pati varat apmācīt citus?

Jā, man ir sertifikāts, kas apliecina to, ka es varu apmācīt citus. Bet vienalga jābūt noteiktiem priekšnosacījumiem, lai es kādu varu sākt apmācīt. Ja atnāks parasts cilvēks no malas bez medicīnas zināšanām, tad maksimālais, ko es viņam varēšu iemācīt – būt par reitterapeita palīgu. Savu reitterapeita praksi viņš pats organizēt nevarēs.

Vai Latvijas reitterapeitiem tiek organizēti pieredzes apmaiņas braucieni uz ārzemēm?

Latvijā organizēta reitterapeitu komunikācija nav plaši izplatīta. Pārsvārā reitterapeiti mācās individuāli. Kad es pabeidzu reitterapeita kursu Latvijā, sazinājos ar reitterapijas centriem ārvalstīs, un aizbraucu uz Zviedriju, Somiju un vēlāk arī uz Jaunzēlandi, lai paskatītos, kā šādas nodarbības notiek tur. Ikvienā valstī reitterapijas nodarbības notiek nedaudz citādi, tāpēc var apmainīties ar pieredzi un iemācīties kaut ko jaunu. Pie mums viss notiek tādā vienkāršākā līmenī – pārsvārā ir tikai jāšana. Citās valstīs nodarbību komplekss ir plašāks, līdz pat zirgu vadīšanai.

Pagājušajā gadā mūsu komanda piedalījās seminārā un praktiskajās nodarbībās par reitterapiju un terapeitisko jāšanu, kuru vadīja Čārlzs Flečers no ASV. Viņam ir vairāk nekā 70 gadu, un viņš ir ASV terapijas centra *Spirit Horse* dibinātājs un vadītājs. Pēc sekmīgi nokārtotiem eksāmeņiem mums tika piešķirti *Spirit Horse* sertifikāti, kas dod iespēju strādāt pēc pasaulē atzītas, licencētas un ļoti efektīvas rehabilitācijas programmas. Flečera izstrādātā metode sastāv no vairākiem vingrinājumiem, sākot ar vienkāršu sēdēšanu zirgam mugurā un beidzot ar lēkšanu pāri barjerām. Viņa praksē ir bijuši kādi astoņi gadījumi, kad, pateicoties šai metodei, bērns tika pilnībā izārstēts no autismā.

Mūsu biedrība ir iekļauta Čārlza starptautisko pārstāvniecību tīklā. Pēc viņa metodes Eiropā šobrīd strādā četras saimniecības. Tās strādā Polijā, Anglijā, Čehijā un tagad arī Latvijā.

Vai zināšanas, kuras ieguvāt ārzemēs, jūs pielietojat arī šeit?

Jā, protams. Katram Latvijas reitterapeitam ir sava zināšanu bagāža. Ikvienā vietā, kur notiek reitterapija, ir savas nianšes. Jaunzēlandē reitterapijas seansus apmaksā valsts. Šeit Latvijā situācija diemžēl ir savādāka. Bieži vien ir tā, ka vecāki, kuru bērniem reitterapija tik tiešām ir nepieciešama, nodarbības nevar apmaksāt.

Vai reitterapija ir dārga?

Latvijā mēs nevaram pacelt cenu līdz līmenim, kāds ir citur Eiropā. Tāpēc mums reitterapija vairāk ir hobijs, nevis peļņas avots. Ar jāšanas apmācībām es nopelnu vairāk. Viena reitterapijas nodarbība maksā 5-7 latus. Bet, piemēram, Vācijā minimālā maksa par vienu nodarbību ir 30 eiro.

Vai jābūt kādām priekšzināšanām, pirms nākt uz reitterapijas seansu?

Nē, nav gan jābūt. Jāgērbjas siltākās drēbēs. Ja jūs vedat bērnu uz pirmo reitterapijas nodarbību, tad pastāstiet viņam, uz kuriem viņš brauc, lai viņam nebūtu pārāk liels pārsteiguma moments, kad viņš ieraudzīs dzīvniekus.

Mūsu pluss ir tāds, ka mūsu stallī ir daudz citu dzīvnieku. Mums ir arī kazas un truši, kurus pirms jāšanas var apskatīt, samīļot un pabarot. Mēs ļaujam ņemt līdzi savu cienastu – burkānu vai maizi. Bērns nodibina kontaktu ar dzīvniekiem, un viņam ir vieglāk sēsties zirgam mugurā.

Ar kādām diagnozēm bērni nāk uz reitterapijas nodarbībām?

Piemēram, ar autismu, Dauna sindromu. Pēdējā laikā ļoti izplatīta ir runas aizture. Pie mums nāk bērniņi, kuriem ir trīs gadi vai pat vairāk, bet viņi nerunā vai runā ļoti slikti – stostās un rausta valodu. Dažreiz nāk bērni ar hiperaktivitāti vai cerebrālo trieku. Mūsdienās bērniņiem ir daudz problēmu. Agrāk, liekas, tā nebija. Laikam jau šis laikmets ir tāds, ka visi steidzas un nevienam nav laika, ko veltīt bērnam.

Kā rāda mūsu statistika, 99 % gadījumu pēc reitterapijas seansiem bērna veselībā ir vērojami uzlabojumi. Katrā ziņā pasliktinājumi nekad nav bijuši, un vienmēr var novērot pozitīvas izmaiņas. Ja bērnam ir fiziska rakstura problēmas, piemēram, lika mugura vai nepareiza stāja, tad reitterapija var palīdzēt diezgan ātri. Ja tās ir garīga rakstura problēmas, tad ārstēšana var prasīt ilgāku laiku.

Ikdienā jūs ļoti daudz komunicējat ar zirgiem. Vai skatāt līdzību starp zirga un cilvēka raksturu?

Principā, ja mēs runājam par dzīvnieku psiholoģiju, tad cilvēkam ir ļoti daudz jāmācās, lai viņš varētu saprasties ar zirgu. Jāņem vērā tas, ka zirgs ir zālēdājs, bet cilvēks vairāk skaitās gaļēdājs un mednieks. Zirgs domā pavisam savādāk nekā cilvēks. Ir tāds speciāls dzīvnieku komunikācijas novirziens *Natural horsemanship*, kura ietvaros cilvēki tiek apmācīti komunicēt ar zirgiem. Latvijā ir vairāki stalli, kuri praktizē šādu metodi.

Dažreiz ir tā, ka cilvēks saka – esāju ar zirgu, bet viņš mani nometa, viņš ir sliktis un agresīvs. Tas viss ir pasācinās, jo neviens zirgs nav piedzimis ļauns. Ja cilvēks ar zirgu apietas pareizi un runā zirgu valodā, tad zirgs ir ļoti labsirdīgs un cilvēka dēļ ir gatavs uz jebko.

Zirgam ir ļoti spēcīgs pašsaglabāšanās instinkts. Tāpēc zirgu nedrīkst pakļaut briesmām ar kādām straujām kustībām. Neskatoties uz to, ka zirgs jau ilgu gadu ir mājdzīvnieks, viņam šis spēcīgais instinkts joprojām ir saglabājies. Zirga acu zīlīte ir horizontāla, un tas nozīmē, ka vienai zirga acij ir 180 grādu liels redzeslauks. Tāpēc nedrīkst strauji tuvuoties zirgam no aizmugures, jo viņš to var uztvert kā uzbrukumu un automātiski aizstāvēties, iesperot ar kāju.

Ja cilvēks ar zirgu apiesies pareizi, viņš var iemācīties izpaust zirgam savas jūtas. Daži domā – ja vēlies izpaust savu simpātiju pret zirgu, tad vajag paglaudīt purniņu, līdzīgi kā sunim vai kaķim. Taču zirgiem patīk pavisam citas lietas. Izpaužot savu simpātiju, zirgam ir diezgan spēcīgi jākasa tur, kur viņam ir krēpes, tuvāk skaustam. Kad zirgi komunicē viens ar otru, viņi kasa to vietu, kuru paši nevar aizsniegt.

Zirgam ir svarīgi, lai viņš dzīvotu barā kopā ar citiem zirgiem. Zirgs ir bara dzīvnieks, kuram vajadzīga savstarpējā komunikācija. Vislielākā depresija ir sporta zirgiem, kuriem šīs savstarpējās komunikācijas trūkst. Man tādu zirgu ir ļoti žēl.

Zirgu valodu es pārvaldu tādā līmenī, ka, skatoties uz zirgu, uzreiz varu pateikt, kāds ir viņa raksturs un kas jādara, lai zirgs iesaistītos kaut kādā komunikācijā. Zirgam ir ļoti attīstīta ķermeņa valoda. Pēc acu izteiksmes, astes un ausīm var ļoti daudz ko pateikt par to, kā zirgs jūtas, vai viņš ir agresīvs un vai ir gatavs kādam kontaktam.

Kā var saprast, ka zirgs ir agresīvs?

Pirmkārt, ja viņam ausis ir piespiestas pie kakla tā, ka tās gandrīz nevar redzēt. Otrkārt – ja zirgs strauji vicina asti. Parasti zirgs to dara vienlaicīgi – piespiež ausis un kustina asti. Tas nozīmē, ka šis zirgs ir agresīvs un gatavs uzbrukt. Tādā gadījumā labāk pēc iespējas ātrāk aiziet drošā attālumā.

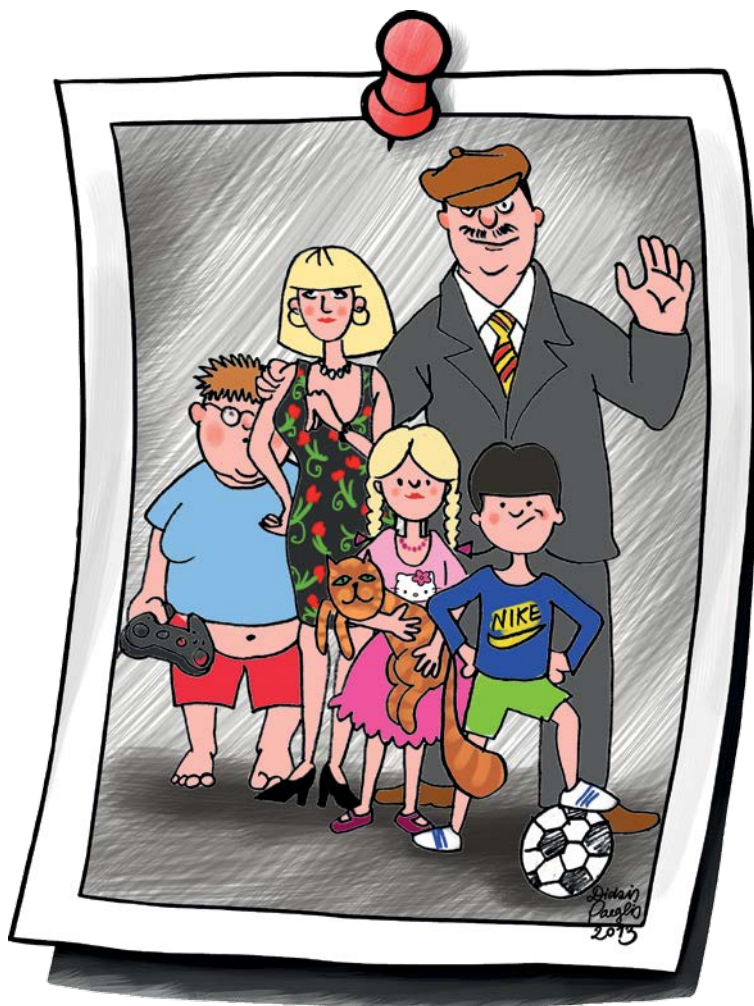
Kā komunikācija ar zirgiem ietekmē jūs?

Mani šī komunikācija nomierina. Zirgiem ir svarīgi, lai cilvēks, kurš darbojas ar viņiem, būtu viņu līderis. Ja zirgs ir pareizi apmācīts, tad viņš ļoti uzticas cilvēkam un ir mierīgs, jo zina, ka es esmu barvedis, kas viņu vedīs, tāpēc briesmas viņam nedraud. Līdz ar to var teikt, ka komunikācija ar zirgiem palīdzēja man sevī attīstīt līdera prasmes.

Vai ir arī citi dzīvnieki, ar kuriem jūs aizraujaties?

Man no bērnības patīk visi dzīvnieki. Kopā man ir 30 zirgi, vairāk nekā 200 kazas, truši, trīs kaķi un četri suņi. Visiem dzīvniekiem ir biolauks vai gars, *spirit*, kā to mēdz saukt amerikāņi. Jo augstāk attīstīts dzīvnieks, jo spēcīgāks ir viņa biolauks. Zirgs ārstē ne tikai ar ritmiskām kustībām un ķermeņa siltumu, bet arī ar savu biolauku. Kad atnāk cilvēks ar depresiju vai slimību, viņa biolauks ir bojāts, bet zirgs var ietekmēt un normalizēt cilvēka biolauku. Ir bijuši gadījumi, kad cilvēki ar depresiju atradās zirga tuvumā, kopā un tīrīja viņu, un varēja novērot, ka zirgi ārstēja viņu depresiju. Es to zinu arī pēc savas pieredzes – ja man kādreiz ir sliktis garastāvoklis, tad es pieeju klāt zirgam un uzreiz paliek labāk.

Visi dzīvnieki kaut kādā mērā uzlabo garastāvokli un iedarbojas uz cilvēku biolauku. Tāpēc ir svarīgi dzīvniekus sargāt un rūpēties par tiem! **BP**



Merčendaizera ģimenes fotogrāfijā paši
skaistākie bērni stāv pirmajā rindā.

Reklāmas akcija!
Jūs vairāk nekā pusgadu
nemaksājat saviem dar-
biniekiem algu, un par jūsu
firmu bez maksas paziņos
televīzijā!



Reklāmas akcija!!!



- Kā sviežas darbā?
- Labāk neprasi. Priekšnieks grib, lai mēs strādājam par trim. Labi vēl, ka mēs esam pieci...

Meklēju merčendaizera darbu. Vismaz uzzināšu, kas tas tāds ir...

- Mūsu mārketinga centra merčendaizeram ir abstinences sindroms!
- Ko?
- Ko, ko. Plauktu krāvēja uzkāpusi uz korķa!

Merčendaizers – tas ir cilvēks, kurš veikalā uzmana, lai pārtikas preču derīguma termiņi tiktu laicīgi izlaboti.

Akcionāru sapulcē.

- Mēs paplašinām savu produktu klāstu. Tagad mūsu firma sniedz jaunu pakalpojumu – klienta testamenta noformēšanu lidmašīnas salonā tieši pirms pacelšanās!

Merčendaizeru sapulcē.

- Labs mārketingu ir tad, kad veikalā pie plaukta ar skābētiem gurķiem atrodas stends ar grūtniecības testiem...

Ko mašīnas pārdevējs nedrīkst darīt pircēja klātbūtnē:

- Ja cilvēks ieinteresējies par mašīnu, skatīties uz viņu kā uz idiotu.
- Ieraugot policistu, steigšus slēpties.
- Viebties, skatoties uz mašīnu.
- Grozīt mašīnas spidometru, piekrāsot mašīnu ar otiņu un tērpties apģērbā, kas notraipīts ar mašīnēlļu.
- Ja pircējs apsēžas pie stūres, teikt: neslāpē nost, citādi vairs neiedarbinās!
- Ja pircējs mēģina iedarbināt mašīnu, grābt ugunsdzēsamo aparātu un nostāties pie motora pārsega.
- Dalīties savā pieredzē, kur vislabāk mašīnā paslēpt ieročus un narkotikas.
- Vērojot bagāžnieka saturu, skaidrot, ka trose šai mašīnai ir pats svarīgākais.

Jaunais krievs ienāk veikalā.

- Gribu dāvanu dēlam. Viņš man mācās mūzikas skolā. Dodiet to sarkano tauri un tās baltās harmonikas.

- Labi. Ugunsdzēsamo aparātu tūlīt iesaiņošu, bet radiatoru jums gan nāksies ņemt kopā ar armatūru!

Tēvs ar dēlu iet uz veikalu.

- Tēti, man gribas pīrādziņu!
- Ja tu zinātu, dēliņ, kā man pašam gribas pīrādziņu! Diemžēl naudas pietiks tikai šņabim...

Es piebraucu pie luksofora, un pēkšņi man sabojājās bremzes. Priekšā stāvēja Mercedes un vecs žigulis. Un tad es sapratu, ka „žigulis – tas domāts tieši man!”

- Labdien! Es jau labu laiku valkāju cirkonija rokassprādzi. Un ziniet, es jūtos daudz labāk nekā tad, kad valkāju krelles no bagātināta urāna!

Aicinām atpūsties La

58°00'

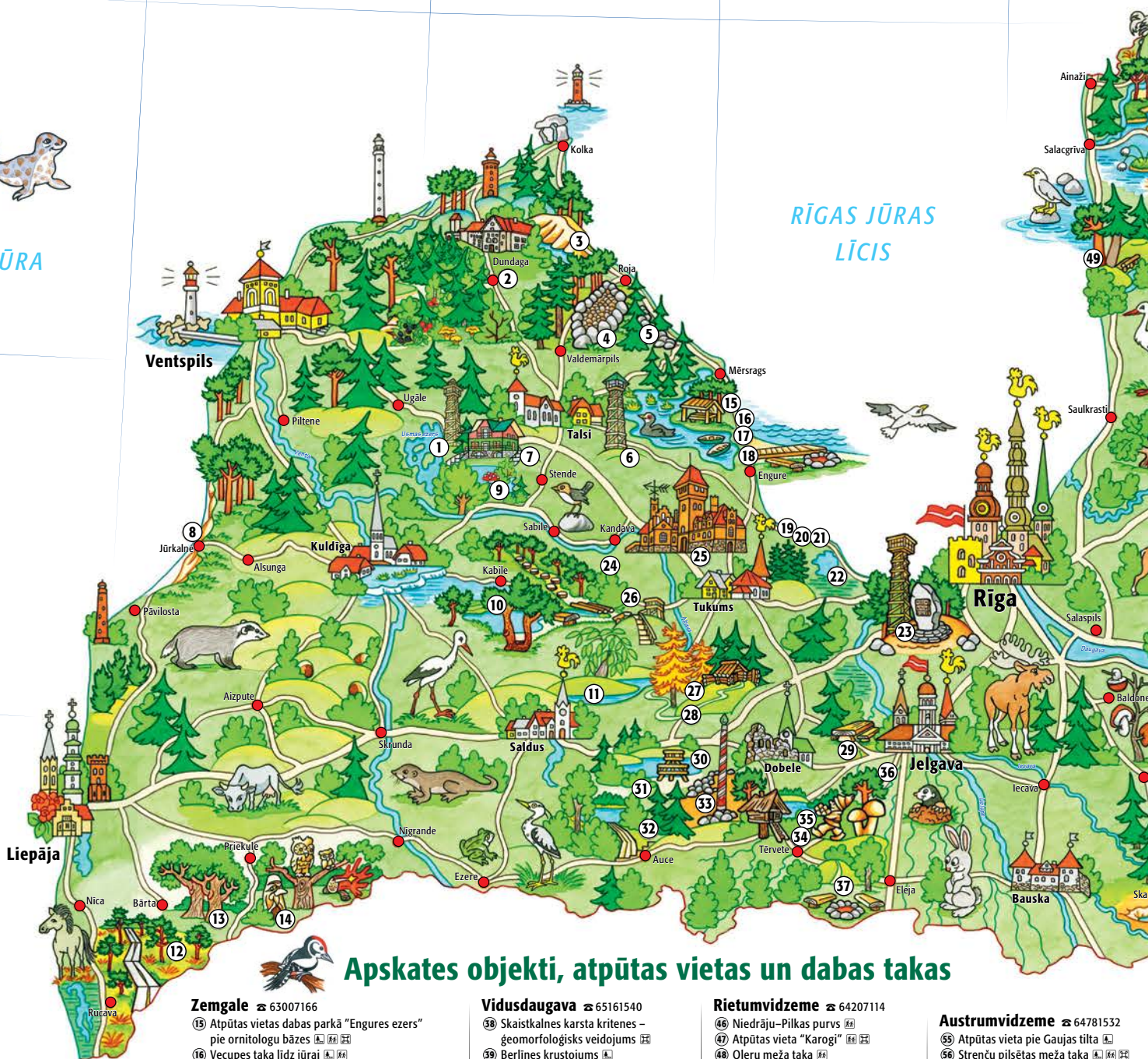
57°20'

56°40'

56°00'

BALTIJAS JŪRA

RĪGAS JŪRAS
LĪCIS



Apskates objekti, atpūtas vietas un dabas takas

Ziemeļkurzeme ☎ 63237824

- 1 Odrkalna skatu tornis
- 2 Dundagas pils un parks
- 3 Baltā kāpa
- 4 Bīlavu velna laiva – laukakmeņu krāvuma senkapi
- 5 Kaltenes kalvas – laukakmeņu sakopojumi
- 6 Kamparkalna skatu tornis
- 7 Atpūtas un tūrisma centrs “Spāre”
- 8 Jūrkaines stāvkrasts

Dienvidkurzeme ☎ 63448067

- 9 Zilona ezers
- 10 Bezdiebēna ezers
- 11 Remtes parks
- 12 Dunikas dabas liegums un purva taka
- 13 Kalētu meža parks
- 14 Aizvīku meža parks – koka skulptūru kolekcija

Zemgale ☎ 63007166

- 15 Atpūtas vietas dabas parkā “Engures ezers” pie ornitologu bāzes
- 16 Vecupes taka līdz jūrai
- 17 Engures taka līdz jūrai
- 18 Jūras taka
- 19 Pļieciema taka līdz jūrai
- 20 Atpūtas vieta pie jūras “Zivartiņš”
- 21 Lāčupes dendrārijs un taka līdz jūrai
- 22 Kaniera ezers
- 23 Ložmetējkalns un Tīrelpurvs – Ziemassvētku kauju vietas. Skatu tornis
- 24 Čužu purvs
- 25 Jaunmoku pils
- 26 Smiltiņkalns
- 27 Elleskalns
- 28 Kartavkalna dabas taka
- 29 Bramberģes atpūtas vieta
- 30 Zebrus ezers
- 31 Īles bunkurs
- 32 Lielaucis ezers
- 33 Pokaiņu mežs
- 34 Tērvetes dabas parks
- 35 Tērvetes ūdenskrātuve
- 36 Zaļenieku dabas parks
- 37 Zaķu plava dabas parkā “Vilce”

Vidusdaugava ☎ 65161540

- 38 Skaistkalnes karsta kitenes – geomorfoloģisks veidojums
- 39 Berlīnes krustojums
- 40 Skrīveru dendrārijs – svešzemju koku un krūmu stādījumi
- 41 Koknēses parks un Alaines muižas ēku komplekss
- 42 Kalsnavas arborēts – lielākā dekoratīvo koku un krūmu kolekcija Latvijas austrumdaļā
- 43 Elites sēravots
- 44 Raibā stabīņa ceļš
- 45 Ozolkalnu ceļš

Rietumvidzeme ☎ 64207114

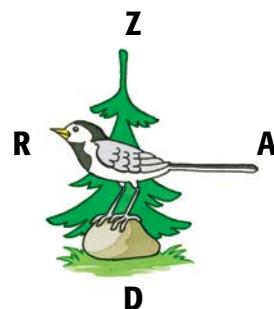
- 46 Niedrāju–Pīlaskas purvs
- 47 Atpūtas vieta “Karogi”
- 48 Oleru meža taka
- 49 Atpūtas vieta “Vasas”
- 50 Augstrozies viduslaiku pilskalns
- 51 Zilais kalns
- 52 Purezera dabas taka
- 53 Līgatnes upes dabas taka
- 54 Kaupēna ezers

Austrumvidzeme ☎ 64781532

- 55 Atpūtas vieta pie Gaujas tilta
- 56 Strenču pilsētas meža taka
- 57 Vīciema čiekurkalne – muzejs
- 58 Cērtēnes pilskalns
- 59 Silvas dendrārijs – eksotisku koku un krūmu stādījumi
- 60 Smiltēnes velotakas
- 61 Niedrāja ezers. Atpūtas vietas ap ezeru
- 62 Biotopu taka pie Ziles
- 63 Meža taka pie Jaunannas
- 64 Latvijas armijas 1941. gada vasaras nometnes piemiņas vieta Litenē

- Atpūtas vieta
- Dabas taka
- Makšķerēšana
- Apskates objekts
- Skatu tornis

Latvijas valsts mežos!



Ziemeļlatgale ☎ 64607161

- 65) Kalpa un Lazdaga ezers
- 66) Balvu Vecais parks
- 67) Atpūtas un tūrisma centrs "Ezernieki"
- ☎ 26671421, 27840643, 26666090
- 68) Tirumnieku taka
- 69) Ančupānu meža parks
- 70) Kovšu ezers
- 71) Plisuna ezers

Dienvidlatgale ☎ 65307102

- 72) "Gustiņi". Uguns apsardzības tornis
- 73) Gāršenes meža parks
- 74) Lielais Nīcgales akmens
- 75) Rušēnīcas pilskalns
- 76) Dabas liegums "Čertoks", Velnezers
- ☎ 28661925
- 77) Upursalas dabas taka
- 78) Priedaines skatu tornis
- 79) Daugavas loki
- 80) Svētes dabas parks. Eglukalns
- 81) Silēnes dabas parks, Pērkules krauja




mammadaba

Dzīvo Latvijas valsts mežos

LATVIJAS VALSTS MEŽI

www.mammadaba.lv



Uzzini, kas mēs esam!