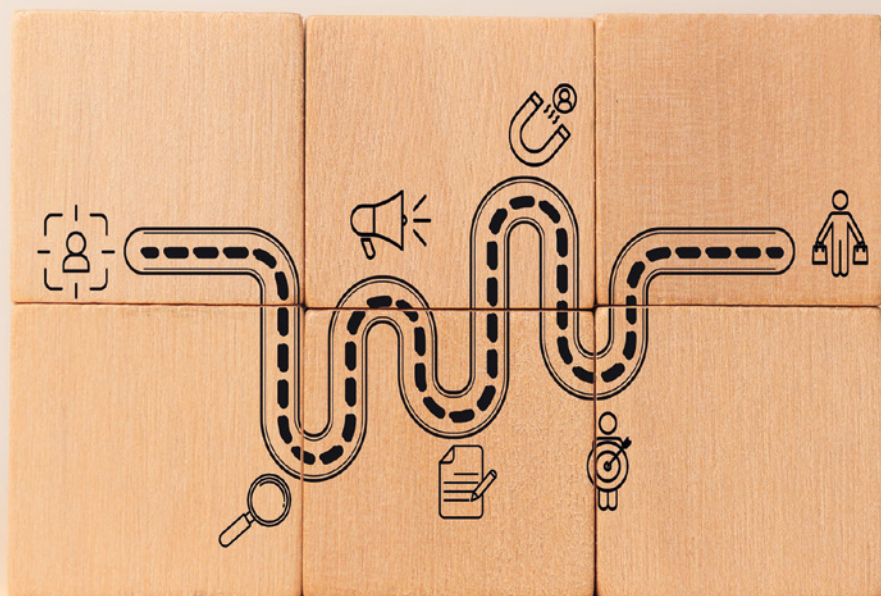


Gundars Kokins

KLIENTU PIEREDZES VADĪBAS UN ZINĀŠANU VADĪBAS INTEGRĀCIJA EFEKTĪVĀM PERSONALIZĀCIJAS STRATĒGIJĀM

Promocijas darba kopsavilkums



RĪGAS TEHNISKĀ UNIVERSITĀTE

Inženierekonomikas un vadības fakultāte

Pārvaldības un drošības institūts

Gundars Kokins

Doktora studiju programmas “Vadībzinātne un ekonomika” doktorants

**KLIENTU PIEREDZES VADĪBAS UN
ZINĀŠANU VADĪBAS INTEGRĀCIJA
EFEKTĪVĀM PERSONALIZĀCIJAS
STRATĒGIJĀM**

Promocijas darba kopsavilkums

Zinātniskās vadītājas
asociētā profesore *Dr. oec.*

ANITA STRAUJUMA

profesore *Dr. oec.*

INGA LAPIŅA

RTU Izdevniecība

Rīga 2026

Kokins, G. Klientu pieredzes vadības un zināšanu vadības integrācija efektīvām personalizācijas stratēģijām. Promocijas darba kopsavilkums. Rīga: RTU Izdevniecība, 2026. 47 lpp.

Publicēts saskaņā ar promocijas padomes RTU “P-09” 2025. gada 1. oktobra lēmumu Nr. 04030-9.9.2-e/2 un 2026. gada 13. aprīļa protokolu Nr. 04030-9.9.1-e_4.

Vāka attēls no *www.shutterstock.com*.

<https://doi.org/10.7250/9789934373411>
ISBN 978-9934-37-341-1 (pdf)

PROMOCIJAS DARBS IZVIRZĪTS ZINĀTNES DOKTORA GRĀDA IEGŪŠANAI RĪGAS TEHNISKAJĀ UNIVERSITĀTĒ

Promocijas darbs zinātnes doktora (*Ph. D.*) grāda sociālajās zinātnēs (ekonomikas un uzņēmējdarbības nozarē) iegūšanai tiek publiski aizstāvēts 2026. gada 25. augustā plkst. 11.30 Rīgas Tehniskās universitātes Inženierekonomikas un vadības fakultātē, Kalnciema ielā 6, 209. auditorijā.

OFICIĀLIE RECENZENTI

Profesore Dr. oec. Iveta Mietule
RTU Rēzeknes akadēmija

Asociētā profesore Dr. Agnē Gadeikienė
Kauņas Tehnoloģiju universitāte, Lietuva

Asociētais profesors Dr. Vít Chlebovský
Brno Tehnoloģiju universitāte, Čehija

APSTIPRINĀJUMS

Apstiprinu, ka esmu izstrādājis šo promocijas darbu, kas iesniegts izskatīšanai Rīgas Tehniskajā universitātē zinātnes doktora (*Ph. D.*) grāda sociālajās zinātnēs (ekonomikas un uzņēmējdarbības nozarē) iegūšanai. Promocijas darbs zinātniskā grāda iegūšanai nav iesniegts nevienā citā universitātē.

Promocijas darbs ir uzrakstīts angļu valodā, tajā ir ievads, trīs nodaļas, secinājumi un rekomendācijas, 12 attēli, 17 tabulas un pieci pielikumi; kopā 150 lappuses, neieskaitot pielikumus. Izmantotās literatūras sarakstā ir 268 avoti.

SATURS

IEVADS.....	5
1. KLIENTU PIEREDZES UN ZINĀŠANU VADĪBAS KONCEPTU TEORĒTISKIE ASPEKTI	19
2. IETEKMES FAKTORI PERSONALIZĒTAS KLIENTU PIEREDZES IEVIEŠANĀ	25
3. NOVĒRTĒŠANAS SISTĒMA UN ĪSTENOŠANAS RĪKI PERSONALIZĒTAI KLIENTU PIEREDZEI.....	30
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI	36
LITERATŪRAS SARAKSTS.....	43

IEVADS

Mūsdienu tirgus konkurences apstākļos organizācijas arvien biežāk pielāgo savus piedāvājumus un vēstījumus atbilstoši individuālajām klientu vajadzībām un interesēm. Šāda personalizācija tiek īstenota, lai veicinātu lielāku klientu iesaistīšanos un lojalitāti un celtu pārdošanas apjomus. Pētījumi liecina, ka patlaban aptuveni 71 % klientu sagaida personalizētu saziņu un 76 % izjūt neapmierinātību, ja personalizācija netiek veikta, kas liecina, ka pielāgota un personalizēta pieredze organizācijām, kas vēlas palikt konkurētspējīgas, vairs nav izvēles jautājums, bet nepieciešamība (*The State of Personalization 2023 Contents, n. d.*). Lai veiksmīgi īstenotu personalizācijas stratēģiju, produkti, pakalpojumi un saziņas vēstījumi ir jāpielāgo un jāpiemēro katra konkrētā klienta vajadzībām un kontekstam. Tomēr, lai organizācijas varētu pielāgot personalizētu pieredzi, praktiķiem ir jāpārvalda divas galvenās komponentes: jāprot identificēt īstos klientu pieredzes elementus, kas jāpielāgo konkrēta klienta vajadzībām (piemēram, personalizēti piedāvājumi, komunikācija, datos balstīti piedāvājumi dažādos kanālos), un, otrkārt, jāspēj nodrošināt, ka organizācijai ir atbilstoši iekšējie procesi un organizatoriskās spējas, lai šos elementus piemērotu efektīvi. Uzņēmumi atzīst – aptuveni 69 % uzņēmumu klientu pieredzes personalizāciju izvirza par prioritāti, taču no tiem aptuveni 39 % saskaras ar grūtībām to efektīvi īstenot (*The State of Personalization 2023 Contents, n. d.*). Šī plaša liecina par aktuālu problēmu – organizācijām trūkst vienotas pieejas, kas salāgotu klientu pieredzes vadību (angļu val. *Customer Experience Management*, turpmāk tekstā *CEM*) ar klientu zināšanu vadību (angļu val. *Customer Knowledge Management*, turpmāk tekstā *CKM*). Praksē daudzas organizācijas investē personalizācijas rīku ieviešanā, taču bez klientu zināšanu pārvaldības (datu, atziņu, atsauksmju) un klientu pieredzes vadības integrēšanas šie centieni ir haotiski un nekonsekventi. Šobrīd nav vispārēji akceptēta ietvara, kā šo integrāciju nodrošināt. Šī plaša, kas ir vērojama gan teorijā, gan praksē, paaugstinātas konkurences un pieaugošo klientu prasību apstākļos parāda šīs tēmas nozīmīgumu un steidzamību. Tomēr pašreizējā pētniecībā un praksē trūkst vienota modeļa, kas saskaņotu šos klientiem redzamos personalizācijas centienus ar nepieciešamajiem iekšējiem organizatoriskajiem procesiem. Līdzšinējie pētījumi galvenokārt ir koncentrējušies vai nu uz konkrētām lietojuma jomām (piemēram, personalizētām mārketinga kampaņām), vai uz jaunām tehnoloģijām (piemēram, mākslīgā intelekta balstītām rekomendāciju sistēmām e-komercijā), aplūkojot šos aspektus izolēti (*Chandra et al., 2022; Timimi et al., 2025*). Šī pētījumu sadrumstalotība ir radījusi plaisu izprātne par to, kā visaptveroši īstenot personalizētas klientu pieredzes stratēģijas visas organizācijas mērogā.

Būtisks izaicinājums, kas izgaismo šo plaisu, ir pastāvīga nesaskaņotība starp *CEM* un *CKM* daudzās organizācijās. Mūsdienīga personalizēta klientu pieredze lielā mērā balstās klientu datos un atziņās, citiem vārdiem sakot, stabilā klientu zināšanu vadībā, lai pamatotu un pielāgotu katru mijiedarbību. Diemžēl moderno personalizācijas rīku (piemēram, mākslīgā intelekta vadītu rekomendāciju sistēmu un mārketinga automatizācijas veidotāju, kas izmanto reāllaika analītiku) efektivitāti bieži ierobežo organizācijas iekšējā mēroga problēmas, piemēram, izolētas datu struktūras (datu *silosi*), privātuma apsvērumi un neesoša integrācija ar iekšējām zināšanu vadības sistēmām (*Krouska et al., 2021; Potwora et al., 2023*). Praksē uzņēmumiem bieži ir grūtības apkopot, koplietot un izmantot klientu zināšanas dažādās organizācijas struktūrvienībās, un tā rezultātā personalizācijas centieni ir nekonsekventi vai

nepilnīgi. Citiem vārdiem sakot, daudzas organizācijas investē personalizācijas iniciatīvās, taču nespēj tās pilnvērtīgi īstenot. Daļēji tas ir tādēļ, ka nav pietiekamas iekšējās saskaņotības un trūkst skaidru vadlīniju par to, kā personalizāciju ieviest efektīvi.

Iepriekš izklāstītais pamatojums ilustrē skaidru problēmu – lai nodrošinātu personalizētu klientu pieredzi, organizācijām ir nepieciešama vienota pieeja, kas saskaņo *CEM* procesus ar *CKM*. Bez šādas saskaņotības personalizācijas centieni notiek haotiski, un to rezultāti kļūst neprognozējami. Tādēļ ir nepieciešams stratēģisks ietvars, ko organizācijas var izmantot, lai saskaņotu klientu pieredzes priekšplāna elementus (saskarsmes punktus un mijiedarbību ar dažādiem klientiem) ar aizkadra elementiem (iekšējām zināšanām, procesiem un spējām, kas atbalsta šo mijiedarbību). Turklāt jauni koncepti, piemēram, atvērtā inovācija un koprade, sniedz papildu iespējas, personalizācijas centienos iesaistot ārējās idejas un klientu ieguldījumu (Chesbrough, 2003; Yun et al., 2024). Šo konceptu integrēšana prasa rūpīgu zināšanu plūsmu pārvaldību un iesaistīto pušu sadarbību. Visi šie apsvērumi pastiprina promocijas darba pētījuma pamatojumu – novērst identificēto plaisu, izstrādājot visaptverošu stratēģiju un ietvaru, kas saskaņo *CEM* un *CKM* personalizētas klientu pieredzes īstenošanai organizācijās.

Promocijas darbā par pamatu izmantots Pine & Gilmore 1999. gadā piedāvātais koncepts – pieredzes ekonomika (angļu val. *The Experience Economy*) (Pine & Gilmore, 2011), kas vēlāk pētījumos tiek attīstīts tālāk, izvirzot klientu pieredzes vadību kā disciplīnu, definējot dažādās dimensijas un aspektus, ko disciplīnas ietvaros nepieciešams vadīt: klienta ceļojums (angļu val. *Customer Journey*); klientu personas – izdomāti, bet datus balstīti klientu arhetipi, kas tiek veidoti, lai palīdzētu organizācijas darbiniekiem empatizēt ar klientu vajadzībām, uzskatiem, īpašībām un citiem klientus aprakstošiem parametriem (angļu val. *Customer Personas*); saskares punkti (angļu val. *Touch-points*) un kanāli, kā arī reakciju veidi, kas klientiem rodas, mijiedarbojoties ar organizācijām un reaģējot uz to vadītiem stimuliem (De Keyser et al., 2020; Lemon & Verhoef, 2016; Meyer & Schwager, 2007). Lai aprakstītu un iegūtu praksē balstītu ietvaru kopradei (angļu val. *Co-Creation*), promocijas darbā tiek izmantota uzvedības ekonomikas teorijā balstītā servisa dominantā loģika (angļu val. *Service-dominant logic*) (Lusch & Vargo, 2014; Vargo & Lusch, 2004), kā arī klientu zināšanu vadības literatūra (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 2023).

Pētījuma jautājumi

Lai sistemātiski risinātu noteikto problēmu, pētījums ir strukturēts, vadoties pēc vairākiem precīzi definētiem pētījuma jautājumiem (PJ). Šie jautājumi sarežģīto klientu pieredzes (*CEM*) un klientu zināšanu vadības (*CKM*) saskaņošanu personalizācijas nolūkos sadala pārskatāmos uzdevumos.

1. PJ1: Kādas ir galvenās *CEM* dimensijas un kā tās ir integrējamas ar *CKM*, lai radītu personalizētu klientu pieredzi?
2. PJ2: Kuri *CKM* un *CEM* elementi pārklājas un ir nepieciešami, lai organizācijās ieviestu personalizētu klientu pieredzi?
3. PJ3: Kādi ir galvenie faktori (veicinošie faktori un šķēršļi), kas ietekmē veiksmīgu personalizētas klientu pieredzes ieviešanu organizācijās?
4. PJ4: Kādi kritēriji un organizatoriskie faktori būtu jāizvērtē, lai izstrādātu un ieviestu personalizētu klientu pieredzi?

5. PJ5: Kādi soļi un elementi ir nepieciešami, lai organizācijā, izmantojot *CEM* un *CKM* ietvarus, rīkus un metodes, izstrādātu un ieviestu personalizētu klientu pieredzi?

Šie pieci pētījuma jautājumi aptver gan teorētiskos aspektus (pamatkonceptu izpratni un attiecības starp *CEM*, *CKM* un personalizāciju), gan praktiskos aspektus (veicinošo un kavējošo faktoru, kritēriju un soļu identificēšanu veiksmīgai personalizācijas ieviešanai). PJ1 un PJ2 ir vērsti uz visaptveroša konceptuālā pamata izveidi, identificējot *CEM* un *CKM* elementus un to savstarpējos saskares punktus, kas ir nepieciešami efektīvai personalizācijai. Savukārt PJ3, PJ4 un PJ5 balstās šajā pamatā, analizējot ieviešanas problemātiku – PJ3 ir vērsts uz to faktoru identificēšanu, kas veicina vai kavē personalizācijas stratēģiju īstenošanu, PJ4 – uz izmērāmu kritēriju vai nosacījumu noteikšanu organizācijas gatavības novērtēšanai, savukārt PJ5 – uz procesa vai metodoloģijas iezīmēšanu, ko organizācijas var izmantot personalizētas klientu pieredzes ieviešanai. Atbildes uz visiem pieciem pētījuma jautājumiem kopumā nodrošinās zināšanu bāzi integrēta ietvara izstrādei un validācijai personalizētas klientu pieredzes stratēģijas īstenošanai.

Promocijas darba mērķis ir izstrādāt visaptverošu pieeju personalizētas klientu pieredzes īstenošanai organizācijās, saskaņojot klientu pieredzes vadību ar klientu zināšanu vadību. Šī pētījuma laikā paredzēts izveidot integrētu ietvaru, kas nodrošina to, ka uz klientu vērstie personalizācijas centieni tiek pilnvērtīgi atbalstīti ar organizācijas iekšējām zināšanām, procesiem un spējām, tādējādi uzlabojot personalizētas klientu pieredzes iniciatīvu izdošanās iespēju organizācijās. Lai sasniegtu pētījuma mērķi, ir formulēti vairāki promocijas darba uzdevumi.

- Veikt literatūras analīzi, lai identificētu, aprakstītu un definētu galvenās *CEM*, *CKM* un personalizācijas dimensijas un elementus, kā arī izprast šo trīs konceptu pārklāšanos un sinerģiju personalizētu klientu pieredžu veidošanā.
- Analizēt, kā *CKM* var tikt integrēta ar *CEM* (nosakot elementus, kas pārklājas), lai veicinātu personalizāciju. Tas ietver esošo ietvaru, rīku un metožu izvērtēšanu *CKM* un *CEM* apvienošanai.
- Identificēt un klasificēt galvenos ietekmējošos faktorus – veicinošos faktorus un šķēršļus, kas ietekmē veiksmīgu personalizētas klientu pieredzes ieviešanu, izveidojot personalizācijas iniciatīvas ietekmējošo iekšējo un ārējo faktoru sarakstu.
- Izstrādāt rīku, kas ļautu organizācijām pārbaudīt un novērtēt savu gatavību un progresu personalizētas klientu pieredzes ieviešanā, ņemot vērā identificētos šķēršļus un veicinošos faktorus, lai pirms reālas rīcības nodrošinātu praktisku pieeju potenciālo risku un trūkumu diagnosticēšanai.
- Izstrādāt sākotnējo personalizētas klientu pieredzes ieviešanas ceļakarti, kurā tiks definēti soļi, kas organizācijai jāveic personalizētas pieredzes īstenošanai. Šīs ceļakartes izstrādes pamatā būs literatūras pārskata un faktoru analīzes rezultātā gūtās atziņas.
- Veikt empīrisko pētījumu, lai validētu un pilnveidotu piedāvāto ietvaru un pašnovērtējuma rīkus, izmantojot ekspertu intervijas un Delfu metodi, tādējādi pārbaudot ietvara piemērojamību reālās situācijās un pēc tam veicot uzlabojumus. Noslēgumā apkopot pētījuma rezultātus un izstrādāt ieteikumus, balstoties gan gūtajās teorētiskajās, gan praktiskajās atziņās.

Izpildot definētos uzdevumus, pētījums sistemātiski virzīsies no teorijas uz praksi, vispirms noskaidrojot, kas ir jādara (izmantojot literatūras pārskatu un konceptu analīzi), pēc tam izstrādājot koncepciju un pārbaudot, kā to iespējams īstenot organizatoriski.

Pētījuma objekts ir personalizētas klientu pieredzes vadības fenomens, proti, tādas klientu pieredzes vadība, kas ir pielāgota individuālajām vēlmēm, vajadzībām un izvēlēm.

Pētījuma priekšmets ir personalizētas klientu pieredzes ieviešanas process organizācijās, īpašu uzmanību pievēršot *CEM* prakses un *CKM* prakses saskaņošanai; pētījuma priekšmets koncentrējas uz to, kā organizācijas iekšēji var strukturēt un izmantot klientu zināšanas (datus, atziņas, atsauksmes), lai uzlabotu un personalizētu klienta pieredzi katrā saskarsmes punktā.

Pētījuma ierobežojumi

Turpmāk izklāstītie galvenie ierobežojumi nosaka promocijas darba tvērumu un precizē, kas pētījuma ietvaros netiek aplūkots.

- Personalizācijas tvērums. Pētījums koncentrējas uz personalizācijas **vadības un stratēģiskajiem** aspektiem (t. i., stratēģijas, procesu, zināšanu un organizatorisko spēju saskaņošanu, lai nodrošinātu personalizētu klientu pieredzi), nevis uz jaunu personalizācijas tehnoloģiju vai algoritmu izstrādi. Tehniskie un inženiertehniskie aspekti, piemēram, mašīnmācīšanās modeļu vai programmatūras izstrāde personalizācijas sistēmām, ir ārpus pētījuma tvēruma. Tādējādi, lai gan pētījumā ir aplūkots, kā tehnoloģijas tiek izmantotas, tomēr tas neietver detalizētu personalizācijas platformu konstruēšanu vai IT izstrādi.
- Praktiskā validācija, kas veikta promocijas darba izstrādes gaitā (ekspertu intervijas, Delfi metode un izmēģinājuma testi), aptver ierobežotu skaitu organizāciju un dalībnieku. Lai arī atlases process nodrošināja dažādu veidu uzņēmumu un dažādu nozaru iekļaušanu, ir svarīgi atzīmēt, ka rezultāti var neatspoguļot visus iespējamus nozaru kontekstus vai kultūras nianšes. Tādējādi daži nozarei raksturīgi vai reģionāli faktori personalizētas klientu pieredzes ieviešanā var nebūt pilnībā atspoguļoti, līdz ar to ieteikumi ir sniegti vispārīgā formā, un praktiski tos var pielāgot konkrētajai nozarei un kultūras aspektiem.
- Ieviešanas testēšanas dziļums. Piedāvātais ieviešanas ietvars un pašnovērtējuma rīks ir validēti, balstoties ekspertu atgriezeniskajā saitē un ierobežotā testēšanas izmantošanā šī promocijas darba ietvaros. Ietvara pilna mēroga un ilgtermiņa ieviešana lielā organizācijā (lai tieši novērtētu ilgtermiņa rezultātus, piemēram, noturīgu klientu apmierinātības rādītāju vai finanšu snieguma uzlabošanas) pētījuma laikā nebija iespējama. Tādēļ šajā pētījumā nav tieši novērota ietvara ilgtermiņa ietekme un efektivitāte (piemēram, snieguma rādītāji vairāku gadu griezumā pēc ieviešanas).
- Dinamiska vide. Klientu pieredzes tendences un to nodrošinošās tehnoloģijas (piemēram, mākslīgā intelekta attīstība, izmaiņas datu aizsardzības regulējumā, mainīga patērētāju uzvedība) strauji attīstās. Šis pētījums atspoguļo situāciju pētījuma veikšanas periodā (galvenokārt balstoties pēdējo 5–7 gadu laikā publicētajos avotos), taču turpmākā attīstība var radīt jaunus faktorus vai nepieciešamību atjaunināt izstrādāto ietvaru. Secinājumi ir laika ziņā ierobežoti, un, mainoties tehnoloģijām un klientu gaidām, šo ietvaru nākotnē var būt nepieciešams pārskatīt un pilnveidot.

Neraugoties uz šiem ierobežojumiem, pētījums ir izstrādāts tā, lai nodrošinātu tā maksimālu pamatotību un praktisko nozīmīgumu. Piemēram, secinājumu triangulācijai ir izmantotas vairākas metodes un datu avoti (mazinot iespējamo vienas metodes neobjektivitāti un nepilnības), turklāt uzmanība tiek vērsta arī uz personalizācijas stratēģijas pamatprincipiem un procesiem, kas, visticamāk, saglabās savu aktualitāti arī tad, ja konkrēti rīki vai tendences laika gaitā mainīsies.

Pētījuma metodoloģija

Promocijas darbs aptver divus galvenos konceptus.

1. Klientu pieredzes vadība (*CEM*). *CEM* nodrošina galveno teorētisko pamatu – apzināta visu klienta ceļojuma saskarsmes punktu pārvaldība var veicināt klientu apmierinātību un lojalitāti un tādējādi pozitīvi ietekmēt organizācijas darbības rezultātus. Šajā promocijas darbā īpaša uzmanība pievērsta terminam klienta ceļojums (angļu val. *customer journey*) un klientu pieredzes kvalitātei, piemēram, *Lemon un Verhoef*, 2016, pētījumiem par klientu pieredzes dinamiku laika gaitā. Papildus tiek apskatīts, kā personalizēta klientu pieredze var uzlabot klientu apmierinātību mijiedarbojoties ar organizācijas pārvaldītajiem saskares punktiem un kā personalizētu piedāvājumu un komunikācijas īpatsvars ietekmē klienta uztverto piepūli katrā saskarsmes punktā (*Lemon & Verhoef*, 2016).
2. Klientu zināšanu vadība (*CKM*). *CKM* paplašina tradicionālo zināšanu vadības pieeju (*Davenport & Prusak*, 1998; *Nonaka*, 1994) klientu attiecību kontekstā. Pētījumā tiek izmantots priekšstats par atšķirīgiem zināšanu veidiem – zināšanas par klientiem (piemēram, demogrāfiskie dati, uzvedība, preferences), zināšanas no klientiem (atsauksmes, kopradītas idejas, sūdzības) un zināšanas **klientiem** (klientiem sniegtā informācija un atziņas) – un analizēts, kā šīs zināšanu plūsmas atbalsta personalizāciju.

Sistemātisks literatūras pārskats un kvalitatīvā kontentanalīze. Pētījuma sākotnējā posmā tiek veikts sistemātisks literatūras pārskats un kvalitatīvā kontentanalīze, lai identificētu likumsakarības un konstrukcijas, kas saistītas ar personalizētas klientu pieredzes ieviešanu. Izmantojot atvērto kodēšanu (*Corbin & Strauss*, 2008) un pamatotās teorijas (angļu val. *grounded theory*) elementus, tiek apskatītas tēmas, kas atkārtojas, divās jomās: priekšplāna klientu pieredzes elementi (tas, ko klients tieši uztver un ar ko mijiedarbojas) un aizkadra organizatoriskās dimensijas (iekšējie procesi, struktūras un resursi, kas nodrošina šīs pieredzes īstenošanu). Literatūras analīzes posms nodrošināja konceptuālos pamatelementus ietvara izstrādei (*CEM* elementi, *CKM* elementi u. c.).

Delfu metodes ekspertu iesaiste. Nākamajos pētījuma posmos ietvara pilnveidošanai un validācijai tika piesaistīti eksperti; jo tika izmantota Delfu metode (iteratīva ekspertu paneļa tehnika), lai precizētu *CEM* un *CKM* elementu klasifikāciju un panāktu vienošanos par galvenajiem personalizāciju veicinošajiem un kavējošajiem faktoriem, kas identificēti literatūrā. Delfu metodes pētījumā piedalījās nozares ekspertu panelis klientu pieredzes, zināšanu vadības un digitālo inovāciju jomā, vairākos posmos aizpildot anketas un sniedzot atgriezenisko saiti. Eksperti vērtēja un apsprieda katra identificētā faktora nozīmīgumu, kas palīdzēja validēt šo faktoru praktisko aktualitāti un precizēt to definīcijas. Delfu metodes rezultāti tika izmantoti, lai pielāgotu pašnovērtējuma rīka un ceļakartes saturu, apstiprinot, kuri faktori praksē ir kritiski.

Ekspertu intervijas. Lai novērtētu šajā promocijas darbā izstrādātā ietvara un pašnovērtējuma rīka skaidrību, pilnīgumu un praktisko piemērojamību, tika veiktas daļēji strukturētas intervijas ar praktiķiem (klientu pieredzes vadītājiem, mārketinga, ieņēmumu operāciju, pārdošanas operāciju un CRM speciālistiem), kas tika transkribētas un analizētas. Šī posma rezultātā autors identificēja praksē balstītus viedokļus, kas ļāva pielāgot gan terminoloģiju, gan pieeju, padarot izstrādātos rīkus lietotājam draudzīgākus, un ļāva noteikt reālās ieviešanas problēmas un veiksmes faktorus.

Pašnovērtējuma rīka testēšana. Lai praktiski validētu personalizācijas gatavības pašnovērtējuma rīku, tika veikts rīka izmēģinājums, kurā iesaistīti eksperta intervijās uzrunātie dalībnieki, lai varētu praksē validēt, kā dažādas organizācijas novērtē savu gatavības pakāpi identificētajās dimensijās. Papildus tam tika iegūta atgriezeniskā saite, lai identificētu potenciālas jomas rīka pilnveidei.

Iepriekš minētā dažādo pētniecības metožu kombinācija bija nepieciešama, lai veiktu triangulāciju, salīdzinot literatūras atziņas, ekspertu atsauksmes, praktiķu vērtējumus un komentārus, kas rezultātā palīdzēja validēt, stiprināt un uzlabot izstrādāto sistēmu, metodes un modeļus.

Informācijas avoti

Lai sasniegtu promocijas darba mērķi, atbildētu uz pētījuma jautājumiem un nodrošinātu stabilu pierādījumu bāzi, tika izmantots plašs informācijas avotu klāsts.

Promocijas darba teorētiskais pamats balstās līdzšinējos akadēmiskajos pētījumos. Tas ietver padziļinātu galvenokārt pēdējo 5–7 gadu laikā publicētu recenzētu zinātnisko žurnālu rakstu, konferenču rakstu krājumu un zinātnisko grāmatu analīzi. Atbilstošu publikāciju identificēšanai tika izmantotas literatūras datubāzes *Scopus*, *Web of Science*, *EBSCO*, *IEEE Xplore* un *ScienceDirect*. Kopumā tika atlasīti vairāki simti publikāciju, no kurām vairāk nekā simts galveno avotu tika padziļināti analizēti literatūras pārskata un kontentanalīzes posmos. Šī zinātniskā literatūra nodrošināja definīcijas, konceptuālos modeļus un identificētās nepilnības, kurās balstās promocijas darbs.

Nozares pārskati un statistika. Lai izprastu praktisko kontekstu un pamatotu problēmas aktualitāti, tika izmantoti tirgus pētījumi un nozares pārskati. Tie tika izmantoti kvantitatīvu ieskatu iegūšanai par to, cik daudzas organizācijas īsteno personalizāciju un cik daudzas saskaras ar grūtībām tās ieviešanā, kā arī tendenču identificēšanai un potenciālo šķēršļu noteikšanai (piemēram, ieviešanas rādītājiem, biežāk novērotajiem izaicinājumiem un personalizācijas ieviešanas projektu rezultātiem). Šie avoti tika izmantoti arī kā tirgus piemēri un gadījumu analīzes, kas palīdzēja definēt promocijas darba temata aspektus.

Ekspertu zināšanas. Pētījumā tika izmantotas Delfu aptaujas un intervijas ar ekspertiem, lai iegūtu informāciju tieši no nozares praktiķiem un pētniekiem. Tas bija nepieciešams, lai iegūtu aktuālu ieskatu labākajās praksēs, biežāk pieļautajās kļūdās un jaunajos izaicinājumos (piemēram, saistībā ar mākslīgā intelekta tehnoloģiju attīstību pieredzes mārketingā / pakalpojumu dizainā un mārketinga automatizācijā), īstenojot personalizētas klientu pieredzes stratēģijas reālās organizatoriskās situācijās. Aptaujāto ekspertu zināšanas tika izmantotas gan kā informācijas avots, gan kā pētījuma rezultātu validācijas instruments. Šī validācija palīdzēja nodrošināt to, ka izstrādātajiem rīkiem un ietvariem ir stingrs teorētiskais

pamats, vienlaikus atspoguļojot nozares izaicinājumus un ierobežojumus, ar kuriem praktiķi saskaras konkrētajā tirgus attīstības brīdī.

Validācijas ietvaros tika praktiski testēts promocijas darbā izstrādātais pašnovērtējuma rīks. Aptaujas atbildes tika analizētas kā empīriskie dati par to, kā organizācijas pašas novērtē savu personalizācijas attīstības pakāpi vai gatavību dažādās dimensijās, kas tiek aprakstītas promocijas darbā. Izmēģinājuma aptaujā (kā arī tai sekojošajās diskusijās ar dalībniekiem) iegūtā atvērtā tipa atgriezeniskā saite sniedza papildu ieskatus, kas tiek izmantoti gan pašnovērtējuma rīka, gan ceļakartes pilnveidei.

Pētījumā ieturēta līdzsvarota perspektīva, izmantojot daudzpusīgu informācijas avotu kopumu – akadēmisko literatūru teorētiskajam pamatam, nozares etalonrādītājus, ekspertu viedokļus un empīriskos organizāciju datus. Šāda pieeja informācijas avotu izmantošanā palielina pētījuma rezultātu ticamību un nodrošina visaptverošu triangulāciju, atbildot uz pētījuma jautājumiem.

Zinātniskā novitāte

Promocijas darbs sniedz vairākus oriģinālus ieguldījumus klientu pieredzes vadības un zināšanu vadības akadēmiskajās jomās. Pētījuma zinātnisko novitāti var apkopot piecos galvenajos punktos, no kuriem katrs atbilst vienam no svarīgākajiem pētījuma rezultātiem.

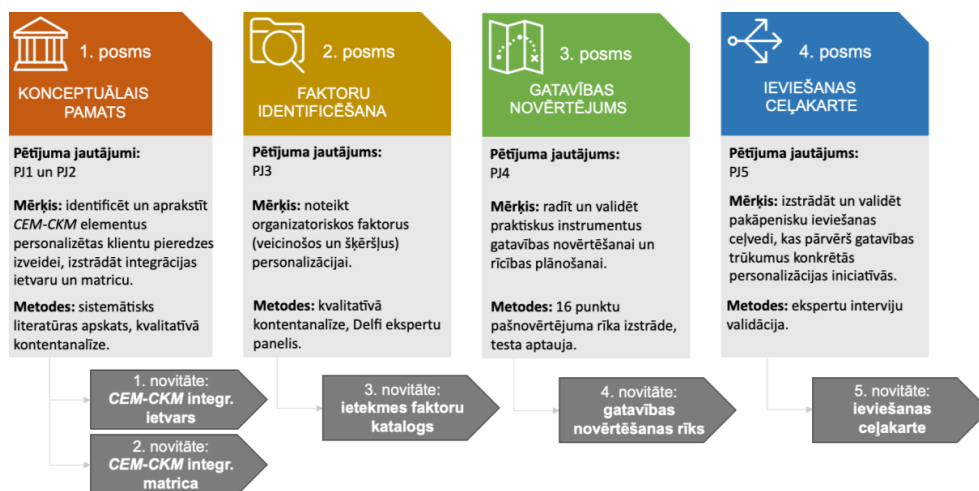
1. Izstrādāts jauns ietvars, kas attēlo klientu pieredzes dimensijas atbilstoši dažādiem klientu zināšanu veidiem, parādot, kā dažādas klientu zināšanu formas (zināšanas par klientu, no klienta un klientam) atbalsta konkrētus klientu pieredzes vadības aspektus. Šis ietvars skaidri parāda savstarpējās saiknes starp *CEM* un *CKM* personalizācijas kontekstā – jomā, kas iepriekš literatūras avotos bija sadrumstalota. Tā sniedz strukturētu pārskatu par to, kādi zināšanu resursi un procesi atbilst konkrētiem pieredzes elementiem, tādējādi paplašinot esošās *CEM* sistēmas ar zināšanu pārvaldības perspektīvu.
2. Integrēta priekšplāna/aizkadra elementu matrica. Promocijas darbā piedāvāts jauns ietvars, kas parāda, kā organizācijām būtu jāintegrē personalizācijas elementi, izmantojot matricu, kas sasaista priekšplāna (klientam redzamos) elementus ar aizkadra (klientam neredzamajiem) elementiem, kas nepieciešami, lai sekmīgi pārvarētu identificētos trūkumus un šķēršļus. Šī 4×4 matrica vienlaikus aptver klientu pieredzes aspektus un iekšējos veicinošos faktoros, kas ir jāplāno un jāņem vērā, ieviešot personalizētu klientu pieredzi. Matrica piedāvā holistisku modeli, ko var izmantot gan organizācijas (praktiķi), gan pētnieki, lai nodrošinātu iekšējo procesu saskaņotību ar radītajām personalizētajām pieredzēm.
3. Balstoties literatūras pārskatā un analīzē kombinācijā ar empīrisko pētījumu, promocijas darbā ir veikts visaptverošs faktoru apkopojums, kas ietekmē personalizētas klientu pieredzes ieviešanu kā veicinoši faktori vai šķēršļi. Katrs faktors ir definēts, un būtiski ir tas, ka pētījumā tiek nošķirts, vai tas galvenokārt sekmē vai kavē ieviešanu (kā arī aprakstīti nosacījumi, kādos tas iedarbojas). Šis faktoru saraksts tiek izmantots organizatoriskās gatavības novērtēšanai, norādot, kuras jomas ir jāstiprina un no kādiem riskiem jāizvairās.

4. Izstrādāts praktisks personalizētas klientu pieredzes ieviešanas gatavības pašnovērtējuma rīks, kas ļauj organizācijām izvērtēt savu gatavību personalizētas klientu pieredzes ieviešanai. Šis rīks ir novatorisks ar savu specifisko fokusu uz personalizētas klientu pieredzes ieviešanas projektiem, nevis vispārēju digitālo transformāciju. Par pamatu tam tiek izmantoti iepriekšējās nodaļās aprakstītie konceptuālie rezultāti (identificētās dimensijas, apvienojot klientu pieredzes un klientu zināšanas vadības konceptus, priekšplāna un aizkadra elementus un identificētos personalizētas klientu pieredzes ietekmes faktorus) praktiski izmantojamā instrumentā, kas ļauj novērtēt kritērijus, ko uzņēmumi var lietot, lai novērtētu savu gatavības līmeni. Izstrādātais rīks savieno teoriju ar praksi, tādējādi tas ir visaptverošs personalizētas klientu pieredzes ieviešanas gatavības kontrolsaraksts.
5. Izstrādāta empīriski validēta pakāpeniski piemērojama ieviešanas ceļakarte personalizētas klientu pieredzes ieviešanai reālās organizācijās. Šī metodoloģija piedāvā konkrētas vadlīnijas, ietverot tādas posmus kā sagatavošanās (gatavības novērtējums), izstrāde (personalizētas klientu pieredzes ieviešanas soļu koprade, balstoties identificētajos trūkumos), īstenošana (izmēģinājuma iniciatīvas un personalizētu klientu pieredzes iniciatīvu ieviešana, integrējot tās ar klientu zināšanu vadības praksēm) un pastāvīga pilnveide (atgriezenisko saišu nodrošināšana un personalizētas klientu pieredzes iteratīva pilnveidošana), visā procesā nodrošinot *CEM* un *CKM* saskaņotību. Šīs metodoloģijas novitāte ir divējāda: (1) tās saturs, kas katrā personalizētas klientu pieredzes ieviešanas solī tieši integrē zināšanu vadības aspektus (piemēram, zināšanu apmaiņu, mācīšanās mehānismus un atvērtās inovācijas); (2) fakts, ka metodoloģija ir empīriski pilnveidota un validēta, izmantojot ekspertu izvērtējumu un izmēģinājuma testēšanu.

Promocijas darba tapšanas gaitā izstrādātās piecas novitātes būtiski veicina izpratni par to, kā organizācijas sistemātiski var nodrošināt personalizētas klientu pieredzes.

Pētījuma posmi

Pētījums tika izstrādāts kā četru galveno posmu kopums, no kuriem katrs ir saskaņots ar konkrētiem pētījuma jautājumiem un mērķiem, veidojot secīgu virzību no teorētiskās izpētes uz praktisku ietvara validāciju.



1. att. Pētījuma posmi un rezultāti.

1. posms. Lonceptuālais pamats – literatūras analīze – un sākotnējā ietvara izstrāde. 1. posmā tiek risināti PJ1 un PJ2, izveidojot konceptuālās saiknes starp *CEM*, *CKM* un personalizāciju. Šajā posmā tiek veikta padziļināta literatūras izpēte un kvalitatīvu jaunāko pētījumu kontentanalīze, lai identificētu personalizētas klientu pieredzes **priekšplāna** (klientam redzamos) un **aizkadra** (klientam neredzamos) elementus, kas nepieciešami personalizētas klientu pieredzes nodrošināšanai. Kodējot un kategorizējot literatūrā identificētās tēmas, tiek izstrādāts un definēts sākotnējā *CEM* un *CKM* dimensiju ietvars (1. novitāte). Papildus tam tiek formulēta sākotnējā matrica, kas sasaista katru būtiskāko klientam redzamo personalizācijas elementu ar atbilstošu organizatorisko elementu, kas nepieciešama tā īstenošanai. Šī priekšplāna un aizkadra elementu mijiedarbības matrica veido integrēta personalizācijas ieviešanas ietvara pirmo versiju (atbildot uz PJ1 un PJ2), izvirzot hipotēzi par to, kā konkrēti iekšējie faktori nodrošina katru personalizētas klientu pieredzes aspektu. Tādējādi 1. posma mērķis bija definēt *CEM-CKM* dimensiju kopumu un izstrādāt provizorisko integrācijas matricu (2. novitāte).

2. posms. Īstenošanas faktoru identificēšana. Pētījuma 2. posms ir vērsts uz PJ3 – faktoru identificēšanu, kas veicina vai kavē sekmīgu personalizētas klientu pieredzes ieviešanu. Veicot literatūras analīzi, tiek atlasīti un analizēti zinātniskie raksti par veiksmes faktoriem un izaicinājumiem attiecīgajās jomās. Rezultātā tiek izveidots sākotnējais potenciālo veicinošo faktoru un šķēršļu saraksts. Lai šo sarakstu precizētu un validētu, tika lietota Delfu metode ar nozares ekspertu paneli. Ekspertiem tika lūgts novērtēt visu šajā promocijas darbā identificēto faktoru nozīmīgumu. Delfu metodes process ļauj precizēt personalizācijas iniciatīvu veicinošo faktoru un šķēršļu sarakstu (3. novitāte). 2. posma mērķis ir iegūt validētu faktoru kopumu, kas organizācijām un praktiķiem ir jāpārvalda, lai nodrošinātu personalizētas klientu pieredzes sekmīgu īstenošanu (atbildot uz PJ3).

3. posms. Gatavības novērtējuma rīka izstrāde. Pamatojoties uz identificētajiem un validētajiem faktoriem, 3. posmā tiek risināts PJ4 un sniegts ieguldījums PJ5 risinājumā, izstrādājot praktiskus instrumentus organizatoriskajā kontekstā. Galvenais šī posma mērķis ir izstrādāt personalizētas klientu pieredzes gatavības pašnovērtējuma rīku (4. novitāte). Šis rīks

tiek izstrādāts, balstoties 2. posmā identificētajos veicinošos faktorus un šķēršļos, tos grupējot tematiskajās kategorijās. Lai iegūtu atgriezeniski saiti par izstrādātā gatavības pašnovērtējuma rīka skalas atbilstību un pilnīgumu, rīks tika izmēģināts, piesaistot dažādu organizāciju pārstāvju izlasi, kuri pārstāv struktūrvienības, kas ir iesaistītās puses personalizētas klientu pieredzes ieviešanā. Paralēli rīka izstrādei 3. posmā iesākta pakāpeniska personalizētas klientu pieredzes ieviešanas ceļakartes struktūras formulēšana (daļēji atbildot uz PJ5).

4. posms. Ieviešanas ceļakarte. Noslēdzošais posms nodrošina atbildi uz PJ5, validējot un pilnveidojot iepriekšējos posmos izstrādāto personalizētas klientu pieredzes ieviešanas rīku kopumu. Lai veiktu validāciju, balstoties 1. posmā izstrādātajā sākotnējā ietvarā (*CEM-CKM* matricā) un 2. un 3. posmā gūtajās atziņās, tiek piedāvāta konsolidēta personalizētas klientu pieredzes ieviešanas ceļakarte, kas būtībā vienotā instrumentu komplektā apvieno gatavības novērtējumu, darbību ceļakarti un labās prakses ceļvedi. 4. posmā uzmanība pievērsta ekspertu sniegtajam izvērtējumam, Papildus tam neatkarīgi eksperti, kuri nebija iesaistīti iepriekšējā Delfu ekspertu panelī, tika aicināti izvērtēt izstrādātās novitātes, lai veiktu ārēju pārbaudi tā pilnīgumam un novitātei. Šī iteratīvā pilnveides procesa rezultātā ietvars, matrica, personalizētas klientu pieredzes gatavības pašnovērtējuma rīks, ceļakarte un ceļvedis tika koriģēti un galīgi nostiprināti. 4. posma rezultāts ir validēta metodoloģija (5. novitāte), ko organizācijas var izmantot personalizētas klientu pieredzes ieviešanai.

Visos pētījuma posmos galvenie pamatprincipi ir iterācija un atgriezeniskā saite. Viena posma rezultāti kalpo par pamatu nākamajam. Šāda pieeja nodrošina to, ka teorētiskie konstrukti tiek salīdzināti ar empīriskajiem pierādījumiem un praktiskajām atziņām, kā rezultātā pētījuma noslēgumā tika iegūts stabils un praktiski lietojams rīku kopums, lai organizācijas izstrādātu personalizētu klientu pieredzes ieviešanas stratēģiju.

Promocijas darba struktūra

Promocijas darbs ir strukturēts trīs nodaļās, kam seko kopsavilkums un secinājumi. 1. nodaļā izklāstīts pētījuma konceptuālais pamats – definēti galvenie *CEM*, *CKM* un personalizācijas jēdzieni un, atbildot uz PJ1 un PJ2, izstrādāta priekšplāna/aizkadra klasifikācija, 4×4 matrica, kas sasaista klientam redzamos pieredzes elementus ar tos nodrošinošajiem zināšanu procesiem. 2. nodaļā risināts PJ3, izmantojot sistemātisku literatūras analīzi un Delfu metodes pētījumu, lai identificētu galvenos organizatoriskos veicinošos faktorus un šķēršļus, kas ietekmē personalizētas klientu pieredzes ieviešanu. 3. nodaļa veltīta PJ4 un PJ5, tajā aprakstīta pašnovērtējuma rīka (aptaujas formā) izstrāde, kā arī ieviešanas sistēmas izveide, kas ietver ceļakarti un ieviešanas ceļvedi, kas realizēts kā 16 informācijas kartīšu (angļu val. *scan-cards*) kopums. Šie elementi kopā nodrošina izstrādātā ietvara pārveidošanu strukturētās un praktiski īstenojamās darbībās, atbalstot personalizētas klientu pieredzes stratēģijas izstrādi. Aprakstīti arī empīriskie izmēģinājumi un ekspertu sniegtie izvērtējumi, kuru rezultātā pilnveidota ieviešanas metodoloģija. Noslēgumā nodaļā “Secinājumi un priekšlikumi” apkopoti galvenie pētījuma rezultāti, formulēts zinātniskais ieguldījums un praktiskā ietekme, norādīti pētījuma ierobežojumi un iezīmēti turpmākie pētījumu virzieni. Promocijas darbu papildina izmantotās literatūras saraksts un divi pielikumi: (A) pilns personalizācijas pašnovērtējuma rīks; (B) ieviešanas ceļvedis, kas ietver 16 informācijas kartītes, kas atbalsta matricas un ceļakartes definēto darbību ieviešanu organizācijā.

Pētījuma praktiskais lietojums

Papildus teorētiskajam ieguldījumam pētījumam ir būtiska praktiska nozīme organizācijām, kas tiecas uzlabot klientu pieredzes, izmantojot personalizāciju. Šī pētījuma rezultātus un izstrādātos risinājumus var praktiski izmantot vairākos konkrētos veidos.

Atbalsts personalizācijas stratēģijas izstrādē. Vadītāji un klientu pieredzes vadības speciālisti izstrādāto integrācijas ietvaru un matricu (priekšplāna/aizkadra elementu saskaņotības matricu un ar to saistīto ieviešanas ceļakarti) var izmantot personalizētas klientu pieredzes stratēģijas formulēšanā. Pētījuma gaitā izstrādāto priekšplāna un aizkadra elementu matricu organizāciju praktiķi var izmantot personalizētas klientu pieredzes ieviešanas stratēģijas izstrādes procesā, nodrošinot to, ka klientam redzamās personalizācijas iniciatīvas (piemēram, personalizēti ieteikumi, pielāgoti produkti un pakalpojumu piedāvājumi vai kopradīta pakalpojumu pieredze) jau plānošanas posmā tiek sasaistītas ar nepieciešamajiem aizkadra jeb klientam neredzamajiem elementiem. Tas palīdz novērst situācijas, kurās personalizācijas iniciatīvas tiek iesāktas bez atbilstošas atbalsta infrastruktūras (vai otrādi). Sekojot piedāvātajam ietvaram, praktiķi var izstrādāt vienotākas, realizējamākas personalizācijas programmas un ieviešanas detalizētus soļus.

Organizācijas gatavības novērtēšana. Promocijas darbā izstrādātais pašnovērtējuma rīks ir praktiski lietojams instruments, ko organizācijas var izmantot, lai diagnosticētu savu pašreizējo gatavību personalizētas klientu pieredzes ieviešanai. Praksē vadības vai projektu komandas šo rīku var izmantot kā iekšēju aptauju vai darbnīcas formāta aktivitāti, lai izvērtētu organizācijas dažādu elementu gatavību, piemēram, datu pārvaldībā, tehnoloģiskajā infrastruktūrā, komandu prasmēs un zināšanu apmaiņā, uz klientu orientētā kultūrā un pārmaiņu vadības spējās. Novērtējuma rezultāti ļauj identificēt konkrētas stiprās un vājās puses. Tas var palīdzēt izstrādāt rīcības plānus trūkumu novēršanai, pirms tiek ieguldīti lieli līdzekļi personalizācijas iniciatīvās, kas var radīt augstas izmaksas. Izstrādātā pašnovērtējuma rīka pamatā ir pētījuma gaitā izveidotais faktoru kopums.

Personalizētas klientu pieredzes iniciatīvu ieviešanas plānošana, izmantojot ceļakarti. Izmantojot pētījumā gaitā izstrādāto pakāpeniski ieviešamo ceļakarti, organizācijas var personalizētas klientu pieredzes ieviešanu uztvert nevis kā atsevišķu iniciatīvu ar sākumu un beigām, bet gan kā strukturētam ieviešanas procesu, kas attīstās laika gaitā. Ceļakarte apjomīgu personalizētas klientu pieredzes ieviešanas programmu ļauj sadalīt secīgos mazākos posmos, katram nosakot konkrētāku fokusu un atbildības jomas. Tas organizācijām ļautu jau iepriekš strukturēti izplānot personalizācijas ieviešanas pieeju ilgtermiņā un sadalīt to pārvaldāmos un finansiāli pieejamākos posmos. Ieviešanas ceļakarte kopā ar ieviešanas ceļvedi, kas realizēts kā informācijas kartīšu kopums, atbalsta šo procesu. Kā šī promocijas darba izstrādes gaitā veiktā pētījuma rezultāts organizācijām tiek piedāvāts praktisku rīku komplekts, ko izmantot personalizētas klientu pieredzes ieviešanas projektos, lai novērtētu organizāciju vispārējo gatavību (diagnosticējot esošo situāciju), stratēģiskais ietvars (matrica), lai analizētu aptaujas rezultātus kā daļu no lielāka klientam redzamā/neredzamā ietvara, un rīcības ieteikumu kopums (izmantojot izstrādāto ceļakarti un ieviešanas ceļvedi, kas realizēts kā informācijas kartīšu kopums), lai efektīvi ieviestu personalizētas klientu pieredzes iniciatīvas. Organizācijas var izmantot šos rīkus, lai efektīvāk saskaņotu savus iekšējos resursus un darbības personalizētas

klientu pieredzes mērķu sasniegšanai, tādējādi palielinot iespējas saviem klientiem nodrošināt augstvērtīgu, individualizētu pieredzi un vienlaikus uzlabot ieguldījuma atdevi.

Hipotēze

Promocijas darba hipotēze. Efektīva personalizētas klientu pieredzes ieviešana organizācijā ir atkarīga no *CEM* un *CKM* dimensiju un elementu savstarpējas saskaņotības strukturētā ietvarā – organizācijas, kas sistemātiski integrē savas klientu pieredzes iniciatīvas ar spēcīgiem zināšanu vadības procesiem (t. i., pastāvīgi apkopo un izmanto no klientiem iegūtas atziņas), sasniedz veiksmīgākus un ilgtspējīgākus personalizācijas rezultātus, salīdzinot ar tām, kas personalizētu klientu pieredzi īsteno izolēti no zināšanu vadības.

Autors secina, ka ne progresīvas tehnoloģijas, ne arī atsevišķas uz klientu vērstas inovācijas vien pašas par sevi nav pietiekamas, lai garantētu personalizācijas stratēģijas veiksmīgu ieviešanu. Tā vietā ir nepieciešama holistiska, savstarpēji saskaņota pieeja (kas ietver stratēģiju, cilvēkus, procesus un zināšanu sistēmas kopumā), lai būtu iespējams personalizāciju mērogot (jo sarežģītība pieaug tieši mērogošanas procesā) un laika gaitā to pielāgot.

Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes

1. Ja *CEM* un *CKM* elementi organizācijā ir pienācīgi saskaņoti, tad katru mijiedarbību ar klientu var atbalstīt atbilstošas klientu atziņas un organizācijā uzkrātās zināšanas, kā rezultātā paaugstinās personalizācijas kvalitāte un konsekvence klienta pieredzē.
2. Ja organizācija izmanto identificētos svarīgākos veicinošos faktoros un mazina galvenos šķēršļus, tā rada personalizētas klientu pieredzes stratēģijas īstenošanai labvēlīgu iekšējo vidi. Šādā vidē personalizētas klientu pieredzes iniciatīvām ir lielāka iespējamība iesakņoties un būt veiksmīgām.
3. Ja ieviešanas process seko skaidrai, zināšanās balstītai metodoloģijai, tad personalizētas klientu pieredzes ieviešanas iniciatīvu ieviešana būs efektīvāka un rezultatīvāka, nodrošinot uzlabotus klientu pieredzes rezultātus, salīdzinot ar nesistemātisku vai tikai tehnoloģijās balstītu pieeju.

CEM un *CKM* saskaņotība ir nepieciešams priekšnosacījums veiksmīgām personalizētas klientu pieredzes stratēģijām.

Pētījuma rezultātu aprobācija un praktiskais lietojums

Pētījuma rezultāti apkopoti piecos zinātniskos rakstos, no kuriem četri ir publicēti un indeksēti *SCOPUS* un *Web of Science*.

Kokins, G., Straujuma, A., Lapiņa, I., “From Theory to Practice: A Holistic Framework for Implementing an Open Innovation Driven Personalized Customer Experienced Strategy”. Raksts iesniegts publicēšanai žurnālā *Journal of Services Marketing* (ISSN: 0887-6045).

Kokins, G., Straujuma, A. Systematic Literature Overview: Gaps, Inconsistencies, Contradictions and Future Research Directions within Customer Experience Management. No: The 24th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2020): Proceedings. 3rd Vol. Callaos, N. C., Gaile-Sarkane, E., Horne, J., Sanchez, B. (eds.). US, Orlando: International Institute of Informatics and Systemics (IIIS), 2020, pp. 65–70. ISBN 978-1-950492-45-9. Database: Scopus.

Kokins, G., Straujuma, A. Business Process Knowledge Management: Literature Review. No: The 24th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2020): Proceedings. 3rd Vol. Callaos, N. C., Gaile-Sarkane, E., Horne, J., Sanchez, B. (eds.). US, Orlando: International Institute of Informatics and Systemics (IIS), 2020, pp. 71–76. ISBN 978-1-950492-45-9. Database: Scopus.

Kokins, G., Straujuma, A., Lapina, I. The Role of Consumer and Customer Journeys in Customer Experience Driven and Open Innovation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 2021, Vol. 7, No. 3, Article number 185. ISSN 2199-8531. Available from: doi:10.3390/joitmc7030185. Database: Scopus.

Straujuma, A., Kokins, G. Developing a Customer Centric Journey Map. No: 12th International Multi-Conference on Complexity, Informatics and Cybernetics (IMCIC 2021): Proceedings. US, Virtual Conference: International Institute of Informatics and Systemics (IIS), 2021, pp. 134–139. ISBN 978-1-950492-57-2. Database: not indicated.

Kokins, G., Zāga-Bremmere, L., Ozoliņš, M. Increasing Performance through Loyalty by Improving Customer Service Quality: Case Study of a Fuel Retailer. No: The 26th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2022): Proceedings. 2nd Vol. Callaos, N. C., Gaile-Sarkane, E., Hashimoto, S., Sanchez, B. (eds.). International Institute of Informatics and Cybernetics, 2022, pp. 154–159. ISBN 978-1-950492-65-7. ISSN 2771-0947. Available from: doi:10.54808/WMSCI2022.02.154. Database: Scopus.

Pētījuma rezultāti prezentēti 10 starptautiskās zinātniskās konferencēs.

1. Kokins, G. *Systematic Literature Overview: Gaps, Inconsistencies, Contradictions and Future Research Directions within Customer Experience Management*. 24th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2020), online, 13/09/2020–16/09/2020.
2. Kokins, G. *Business Process Knowledge Management: Literature Review*, 24th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2020) online, 13/09/2020–16/09/2020.
3. Kokins, G. *Who Are Your Customers Really? Introduction to “Customer Personas” and “Consumer Journeys”*. ICARe Alumni 2021 Conference “Reimagining Strategy for Alumni Relations and Career Development”, online, 11/05/2021–18/05/2021.
4. Kokins, G. *Creating a Customer Centric Journey Map*. 25th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2021), online, 18/07/2021–21/07/2021.
5. Kokins, G. *The Role of Consumer and Customer Journeys in Customer Experience Driven Innovation*. Society of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity (SOI) & Riga Technical University (RTU) 2021 Conference, online, 12/07/2021–15/07/2021.
6. Kokins, G. *Establishing a Data-Driven Approach for Consumer Journey Mapping and Measurement*. Riga Technical University 62nd International Scientific Online Conference “Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship” (SCEE’2021), Riga, 14/10/2021–15/10/2021.
7. Kokins, G. *Developing a Customer-Centric Journey Map: The Case Study of Cambridge Venture Camp*. 80th International Scientific Conference of the UL section

“Higher education institution and business cooperation: potential, challenges and innovations”, Riga, 01/03/2022.

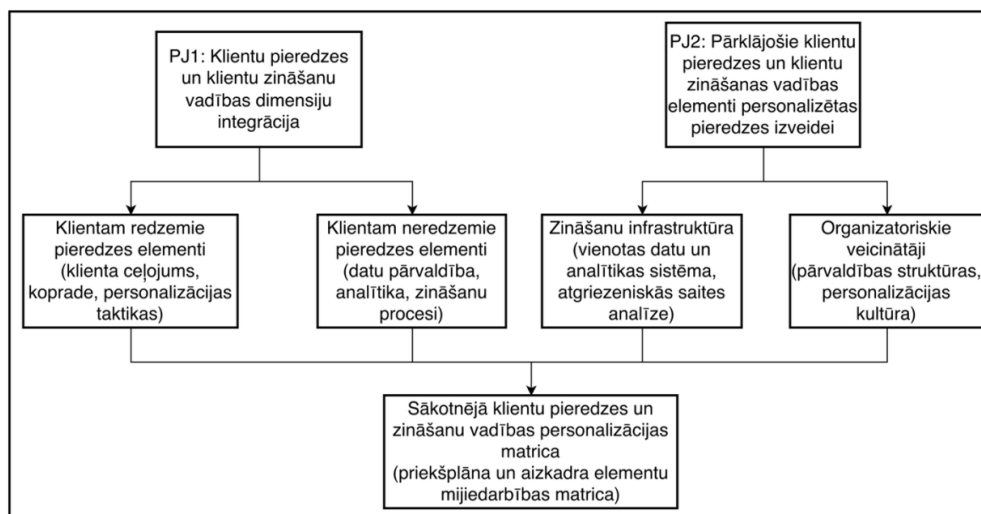
8. Kokins, G. *From Theory to Practice: A Holistic Framework for Implementing an Open Innovation Driven Personalized Customer Experience Strategy*. Society of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity (SOI) & Riga Technical University (RTU) 2024, 09/07/2024–12/07/2024.
9. Kokins, G. *Personalization vs. Privacy: Strategies for Gaining Customer Trust through Transparency*. 65th International Scientific Conference “Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship” (SCEE’2024), Riga, 11/10/2024.
10. Kokins, G. *Integrating Customer Experience And Knowledge Management: A Self-Assessment Tool For Personalization Readiness*, 66th International Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship (SCEE’2025), Riga, 16/10/2025.

Pētījuma rezultāti tika izstrādāti, piedaloties trīs projektos.

1. Studentu iesaistes veicināšana, izmantojot kvalitatīvas mākslīgā intelekta vadītas kvalitātes nodrošināšanas darbības (01.11.2020–30.04.2023): 03000-3.1.2.1-e/278 | 2020-1-LV01-KA203-077578 | 4382. Amats – eksperts. Finansējuma programma – *ERASMUS*.
2. Eiropas dekānu padome ilgtspējības ietekmes ceļvežu izstrādei (01.09.2020–31.08.2023): 03000-3.1.2.1-e/22 | 2020-1-IT02-KA203-079952 | 4458. Amats – eksperts, studiju procesu eksperts. Finansējuma programma – *ERASMUS+*.
3. Eiropas uzņēmējdarbības apmācības komūna (01.09.2018–31.08.2021): 03000-3.1.2-e/103 | 2018-1-LV01-KA203-046974 | 3802/2018. Amats – zinātniskais asistents. Finansējuma programma – *ERASMUS+*.

1. KLIENTU PIEREDZES UN ZINĀŠANU VADĪBAS KONCEPTU TEORĒTISKIE ASPEKTI

Klientu pieredzes vadība attiecas uz stratēģijām un procesiem, ko organizācijas izmanto, lai izstrādātu, koordinētu un reaģētu uz mijiedarbību ar klientiem ar mērķi piepildīt vai pārsniegt klientu gaidas un uzlabot viņu klientu pieredzi (*Homburg et al.*, 2017; *Meyer & Schwager*, 2007). Klientu pieredzes pamatā ir izpratne par klientu pieredzi, ko bieži definē kā kumulatīvu, holistisku priekšstatu, kas klientiem veidojas par mijiedarbību ar organizāciju, ietverot kognitīvos, emocionālos, sensoros un sociālos elementus (*De Keyser*, 2015). Atšķirībā no tradicionālajām mārketinga pieejām, kas koncentrējas uz atsevišķiem darījumiem vai tikai klientu apmierinātību izolēti, *CEM* uzsver uz klientu orientētu skatījumu klienta ceļojuma līmenī. Klienta ceļojums atspoguļo klienta mijiedarbību un pieredzes secību dažādos organizāciju vadītos saskarses punktos, ietverot klienta kognitīvās, emocionālās un uzvedības reakcijas visā attiecību dzīves ciklā – autors skaidrojamu terminam ir veidojis, pamatojoties uz (*Lemon & Verhoef*, 2016) klientu ceļojuma conceptualizāciju un aprakstu. Klientu pieredzes vadība ņem vērā katru saskarsmes punktu visā klienta dzīves ciklā un tiecas šos saskarsmes punktus pārvaldīt integrētā veidā, lai radītu vienotu un pozitīvu pieredzi (*Lemon & Verhoef*, 2016; *Verhoef et al.*, 2009).



1.1. att. Konceptuālais pamats (PJ1 & PJ2).

Personalizētas klientu pieredzes īstenošana prasa ciešu *CEM* un *CKM* integrāciju, būtībā sasaistot zināšanas **par/no** klientiem ar klientu pieredzes pārvaldību. *CEM* nodrošina rīcības ietvaru (pieredzes izstrādi un nodrošināšanu), savukārt *CKM* nodrošina izejmateriālu un atziņas, kas nosaka, kādas darbības katram klientam būs visefektīvākās. Šāda integrācija novērš plaisu, kas radusies, jo klientu attiecību vadība (*CEM*) un zināšanu vadība (*CKM*) tradicionāli ir pastāvējušas kā nošķirtas pētniecības jomas. Pamatojums ir tāds, ka ikvienas mijiedarbības ar klientu laikā vienlaikus tiek gan izmantotas jau esošās zināšanas (lai konkrētajā brīdī

personalizētu pieredzi), gan radītas jaunas zināšanas (no klienta reakcijas, par ko būtu jāsniedz atgriezeniskā saite pastāvīgas procesu pilnveides nolūkos).

CEM un *CKM* dimensiju ietvars. Ir identificējami vairāki *CEM* un *CKM* elementi un aktivitātes, kas pārklājas un ir kritiski personalizācijai (tas ir šī pētījuma PJ2 fokuss – izprast, kuriem *CKM* un *CEM* elementiem ir jādarbojas kopā personalizētas klientu pieredzes ieviešanai). Pirmkārt, gan *CEM*, gan *CKM* sākas ar padziļinātu klientu vajadzību un konteksta izpratni. *CEM* tas izpaužas kā klienta ceļojuma analīze un klientu personas, savukārt *CKM* – kā zināšanu par klientiem apkopošana (piemēram, klientu vajadzības, mijiedarbības ar organizāciju vēsture). Pēc būtības tas ir viens un tas pats pamats, kas tiek skatīts no divām perspektīvām – pieredzes un informācijas perspektīvas. Otrkārt, abos gadījumos būtiska nozīme ir atgriezeniskajai saitei. *CEM* uzsvars likts uz klientu uzklauššanu, lai novērstu sāpju punktus, savukārt *CKM* nepārprotami tiek novērtētas zināšanas, ko sniedz klienti (atsauksmes, ieteikumi). Tādējādi programmu klienta balss (angļu val. “*Voice of Customer*”, turpmāk – *VoC*) var uzskatīt par kopīgu *CEM* un *CKM* mehānismu – tā ne tikai uzlabo klientu pieredzi, bet arī papildina zināšanu krātuvi. Treškārt, pati personalizācija – pielāgotas pieredzes nodrošināšana ir *CEM* mērķis, taču to nav iespējams sasniegt bez klientu datu un zināšanu analīzes (*CKM* procesiem). Līdz ar to tādas prakses kā reāllaika ieteikumi, dinamiska satura nodrošināšana vai adaptīvi klientu apkalpošanas skripti ir jomas, kurās *CEM* īstenošanu tieši nodrošina *CKM* atziņas (*Adke et al., 2022; Gazi et al., 2024a*). Arī iekšēji nepieciešamās spējas pārklājas – *CEM* īstenošanai ir nepieciešama uz klientu orientēta organizācijas kultūra, un, lai *CKM* darbotos efektīvi, tai pašai kultūrai ir jāveicina zināšanu par klientiem apmaiņa starp struktūrvienībām. Kā vēl viens piemērs minama darbinieku loma personalizētas klientu pieredzes nodrošināšanā (*CEM*), kas pārklājas ar iekšējo zināšanu vadību – priekšplāna darbiniekiem ir nepieciešama piekļuve klientu zināšanām (profilēm, vēsturei), un viņiem arī ir jānodod sistēmā jaunas zināšanas (tas, ko viņi par klientiem uzzina mijiedarbības laikā) (*Bhattacharya & Sinha, 2022*).

Lai strukturētu šo integrāciju, ir lietderīgi sasaistīt klientu zināšanu veidus (no *CKM*) ar atbilstošajiem *CEM* procesiem.

1.1. tabula

Klientu pieredzes un klientu zināšanu dimensiju integrācijas ietvars (autora izstrādāta)

CEM posms	Zināšanas par klientiem (iegūtie un analizētie dati)	Zināšanas no klientiem (apzināti vai netieši sniegtas)	Zināšanas klientiem (informācija, kas tiek atgriezta klientu pieredzes uzlabošanai)
1. Stratēģija un segmentācija	• Demogrāfiskie dati, vērtību līmeņi, klienta dzīves cikla vērtība (<i>CLV</i>) • Kanālu izvēles žurnāli • Tendence un vajadzību klasifikācija	• Klientu balss aptaujas • Problēmu apraksti • Kopīga ideju ģenerēšana vērtības piedāvājumu izstrādē	• Personalizēta pieredze, sākot darbu • Biežāk uzdotie jautājumi (BUJ) gaidu veidošanai • Salīdzinoši vērtību apraksti
2. Pieredzes dizains (klienta)	• Klientu personu parametri / fakti klienta ceļojuma kartēšanai	• Koprades darbnīcas un lietojamības testēšana • Ar aptaujas palīdzību	• Prototipa izmantošanas rokasgrāmatas • “Kā lietot” video

1.1. tabulas turpinājums

ceļojumi un saskarsmes punkti)	• Mijiedarbību vēsturiskie dati	iegūtas klientu atsauksmes par ieteiktajiem “ceļojumiem”	jauniem “ceļojumiem” • Klientu pieredzes risinājumu skaidrojumi
3. Pieredzes nodrošināšana un personalizācija	• Reāllaika uzvedības telemetrija • Prognozējošie piedāvājumu/ieteikumu rādītāji	• Siltumkaršu rezultāti un identifikācija reāllaikā • Komentāri un atsauksmes sociālajos tīklos, kas ierosina “ceļojumu” un pieejas izvērtēšanu	• Dinamisks saturs un piedāvājumi • Kontekstuāla palīdzība/uzvednes (proaktīvas) • BUJ un zināšanu raksti, kas kontekstuāli ir pieejami “ceļojuma” laikā
4. Uzraudzība un pastāvīga pilnveide	• Galvenais snieguma rādītājs (<i>KPI</i>) dažādiem mikrosegmentiem un makrosegmentiem (klientu lojalitātes rādītājs (<i>NPS</i>), klienta uztvertā piepūli (<i>CES</i>), klientu aizplūšanas rādītāji, <i>CLV</i>) • Analīze par klientu iesaistes zudumu klienta ceļojuma gaitā (“<i>Funnel drop-off analytics</i>”)	• Pēc mijiedarbības veiktās aptaujas • Sūdzību reģistri un kopienas diskusijas	• Proaktīvi, savāktajos datos balstīti statusa atjauninājumi • Personalizēti progresu pārskati • Paziņojumi “Ko mēs mainījām”

Pamatojoties uz literatūras pārskatu, autors ir izstrādājis ietvaru personalizētas klientu pieredzes stratēģijas ieviešanai dažāda lieluma organizācijās. Šis ietvars apvieno organizatorisko pārmaiņu, tehnoloģiju izmantošanas un datu pārvaldības elementus, kā arī padziļinātu izpratni par klientu vajadzībām un preferencēm (ko var definēt kā personalizācijas elementus).

1.2. tabula “Organizācijas priekšplāna un aizkadra elementu mijiedarbības 4×4 matrica” atspoguļo klientam neredzamos (aizkadra) un klientam redzamos (priekšplāna) elementus, kas ir būtiski personalizētas klientu pieredzes ieviešanai. Šī matrica ir izstrādāta, balstoties kvalitatīvā esošās literatūras kontentanalīzē, identificējot punktus, kur krustojas priekšplāna elementi (klientam redzami) un aizkadra elementi. Katra 1.2. tabulas šūna ilustrē šo elementu pārklāšanos, atspoguļojot, kā ar aizkadra procesiem un elementiem saistītie organizatoriskie aspekti pārklājas un mijiedarbojas ar konkrētām klientam redzamām komponentēm, ideālā gadījumā tos nodrošinot un atbalstot. Piemēram, tabula uzsver, kā datu pārvaldība veicina pārredzamību vai cik būtisks priekšnosacījums viskanālu klientu pieredzes nodrošināšanai ir tehnoloģiskā infrastruktūra. Katra šūna sniedz īsu skaidrojumu par šo dimensiju pārklāšanos, vadot organizāciju praktiķus, lai viņi varētu savu stratēģiju efektīvi saskaņot ar klientu gaidām.

Organizācijas priekšplāna un aizkadra elementu mijiedarbības 4×4 matrica (autora izstrādāts)

Klientam redzami elementi	Klientam neredzamie elementi				
		Personalizācijas stratēģija	Ētika un privātums	Datu analītika un pastāvīga pilnveide	Tehnoloģiskā infrastruktūra personalizācijai
	Koprade un pielāgošana	Nodrošina, ka organizācijas var piedāvāt personalizētāku klientu pieredzi, apkopojot un izmantojot klientu sniegto informāciju.	Nodrošina, ka klienti var droši uzticēt savu informāciju, kā arī ļauj īstenot atbildīgu pielāgošanu.	Palīdz ne tikai veidot, bet arī laika gaitā pilnveidot personalizācijas centienus, izmantojot iepriekš saglabāto klientu sniegto informāciju.	Izmantojot integrētus rīkus un balstoties klientu iesaistē, nodrošina reāllaika reakciju.
	Pārredzamība un uzticēšanās	Veido uzticēšanos, skaidri demonstrējot un izskaidrojot izmantotos algoritmus.	Stiprina uzticēšanos, izmantojot skaidras ētiskās un normatīvajām prasībām atbilstošas prakses.	Informē klientus par uzlabojumiem, izmantojot datus balstītas atziņas.	Nodrošina, ka dati tiek uzglabāti droši un ka piekļuve datiem un to izmantošana atbilst klienta piekrišanai.
	Personalizēts klienta ceļojums	Saskarsmes punkti visos organizācijas kanālos tiek pārvaldīti tā, lai klienta ceļojumus personalizētu tajos visos.	Palīdz organizācijām droši uzglabāt un aizsargāt datus, kas tiek apkopoti un izmantoti visos klienta ceļojuma saskarsmes punktos.	Nodrošina, ka visi saskarsmes punkti dažādos tiešsaistes un bezsaistes kanālos laika gaitā tiek pilnveidoti.	Sasaista saskarsmes punktus personalizētu klienta ceļojumu nodrošināšanai visos kanālos (ne tikai atsevišķi izvēlētajos).
	Personalizēti piedāvājumi un rekomendācijas	Nodrošina, ka piedāvājumi un cita komunikācija ir atbilstoša un savlaicīga.	Nodrošina atbildīgus un uzticamus personalizētus piedāvājumus, kā arī izseko tam, “kāpēc” konkrētais piedāvājums klientam tika izveidots.	Palīdz optimizēt un uzlabot piedāvājumu precizitāti un atbilstību, izmantojot sniegtā balstītu analītiku.	Nodrošina precīzas, datus balstītas rekomendācijas, lai organizācija varētu izvērtēt, cik labi klienti uztver piedāvājumus.

Personalizācijas stratēģija ietver organizācijas mērķu saskaņošanu ar klientu gaidām un uzvedību, īpašu uzmanību pievēršot tādas personalizētas klientu pieredzes veidošanai, kas atbilst organizācijas kultūrai, vērtību piedāvājumam un arī resursu ierobežojumiem. Šajā stratēģijas aspektā uzņēmumam ir skaidri jādefinē klientu vajadzības un mērķi un kā pamatelementi jāizmanto klientu personas kopā ar spēcīgām CKM praksēm (*Daline & Thomas, 2024; Hutson et al., 2023; Sakas et al., 2022*).

Ētika un privātums ir būtiski personalizētas klientu pieredzes veidošanā. Ētiska datu vākšana, atbilstība Vispārīgajai datu aizsardzības regulai (*GDPR*) un citiem lokāliem regulējumiem, kas nosaka personas datu izmantošanu, kā arī stingri drošības pasākumi ir daudzkārt akcentēti aspekti literatūrā. Pētījumi uzsver, ka ētiskie apsvērumi un pārredzamība datu izmantošanā var būtiski ietekmēt klientu uztveri un līdz ar to arī viņiem personalizēto klientu pieredzi (*Eg et al., 2023; Kunz & Wirtz, 2024; Yan & Chiou, 2020*). Pētnieki norāda, ka

aizspriedumu novēršana algoritmiskajā lēmumu pieņemšanā un skaidrības nodrošināšana ir kritiski priekšnosacījumi uzticēšanās veidošanai un saglabāšanai (*Volchek et al.*, 2019).

Tehnoloģiskā infrastruktūra personalizācijai. Spēcīga tehnoloģiskā infrastruktūra atbalsta personalizētas klientu pieredzes ieviešanu. CRM sistēmas, klientu datu platformas (KDP), reāllaika analītika un rekomendāciju sistēmas ir būtiskas tehnoloģijas, kas, pareizi izmantotas, var veicināt klientu lojalitāti (*Anshari et al.*, 2019; *Gazi et al.*, 2024b; *Magatef et al.*, 2023; *Sigala*, 2018). Turklāt organizācijas ilgtermiņa saistības un stratēģiski saskaņotas zināšanu vadības stratēģijas var uzlabot klientu attiecību vadības (CRM) sistēmu veikspēju (*Gazi et al.*, 2024b). Rakstos arī iztirzāts, kā CRM un zināšanu vadības sistēmas ietekmē klientu apmierinātību un lojalitāti zīmolam, uzsverot tehnoloģisko pamatu, kas nepieciešams efektīvai personalizācijai (*Bashar et al.*, 2022).

Datu analītika un pastāvīga pilnveide ietver regulāru personalizācijas stratēģiju atjaunināšanu, balstoties mainīgos klientu datus un atgriezeniskajā saitē (*Arachchi et al.*, 2020; *Bashar et al.*, 2022; *Liu et al.*, 2022; *Wasilewski*, 2024; *Zet et al.*, 2023). Klienta ceļojumu kartēšanas, pakalpojumu plānošanas un mārketinga automatizācijas integrācija veicina šo adaptīvās mācīšanās procesu (*Anshari et al.*, 2019; *Vasantham et al.*, 2023). Rekomendāciju ietvari, kas aptver daudzas iesaistītās puses, laika gaitā pielāgojas, lai, izmantojot pastāvīgus atgriezeniskās saites ciklus un pieņemumu testēšanu, uzlabotu klientu pieredzi (*Abdollahpouri et al.*, 2020).

Personalizēti piedāvājumi un rekomendācijas. Šis aspekts ietver ne tikai produktu rekomendāciju formulēšanu e-komercijas ietvaros, bet arī pielāgotu piedāvājumu sniegšanu, izmantojot e-pastu un dažādus citus komunikācijas kanālus (*Esmeli et al.*, 2022; *Shyam et al.*, 2024). Piedāvājumu personalizācija var attiekties arī uz mijiedarbību ārpus tiešsaistes kanāliem, tostarp klātienēs tikšanos vai telefonisku saziņu, kas īpaši izteikta tradicionālajos mazumtirdzniecības uzņēmumu modeļos, kur veikala darbinieki izmanto personalizācijas rīkus un, identificējot klientu, var sniegt atbilstošākos ieteikumus, pamatojoties uz iepriekšējo mijiedarbību, pirkumu un datiem par klienta uzvedību (*Sujata et al.*, 2019). Šādas pārmaiņas daudzās organizācijās prasa būtisku domāšanas un stratēģijas pārveidošanu, jo personalizācija prasa fundamentālu pieejas pārvērtēšanu, raugoties no klienta dzīves cikla skatpunkta, tas ir process, kura efektīvai ieviešanai var būt nepieciešams daudz laika, jo pārmaiņas ir jāīsteno attiecībā uz saturu, kanālu stratēģijām un klientu ceļojumu, un tā rezultātā bieži vien sākotnēji ieguldījumu atdeve ir zemāka un pieaug lēnāk nekā tradicionālajām “produkts – segments – kanāls – ziņojums” sistēmām pārdošanas un mārketinga kampaņās, tādējādi var radīt risku, ka organizācijas atsakās no personalizācijas kā stratēģiska risinājuma. Lai nodrošinātu efektīvu personalizētas klientu pieredzes stratēģijas īstenošanu, to nepieciešams ieviest gan no augšas uz apakšu, gan no apakšas uz augšu, skaidri definējot sagaidāmos rezultātus (*Ameen et al.*, 2021).

Personalizēts klienta ceļojums nozīmē pielāgotas pieredzes metodoloģijas pieskaņošanu. Piedāvājot individualizētus piedāvājumus un rekomendācijas, nākamais būtiskais jautājums ir noteikt optimālāko veidu, kā šo piedāvājumu nodot, izmantojot piemērotāko kanālu atbilstošākajā brīdī un ar precīzu komunikāciju. Personalizācijas ieviešana plašā mērogā prasa īstu viskanālu pieredzi, neizjaucot organizācijas stratēģiski izstrādāto klienta ceļojumu (*Van Nguyen et al.*, 2024). Lai šādu mērķi sasniegtu plašā mērogā, ir svarīgi automatizēt ievērojamu mijiedarbību daļu, izmantojot (*Kaperonis*, 2023; *Krishnareddy et al.*, 2022; *Landim et al.*, 2022)

un dažādus automatizētus pašapkalpošanās instrumentus. Viskanālu mijiedarbības koordinēšana, ko vada klienta vajadzības un kas ir pielāgota viņa specifiskajām vēlmēm, visā klienta ceļojuma gaitā prasa plašu sadarbību starp dažādām nodaļām, lai nodrošinātu vienotu pieredzi, pārliecinot pārdošanas, apkalpošanas, mārketinga un tehnoloģiju nodaļām sadarboties un koncentrējoties ne tikai uz savu nodaļu saskarsmes punktiem, bet gan uz klienta ceļojumu kopumā (*Indriasari et al.*, 2019; *Magatef et al.*, 2023; *Zhang et al.*, 2024).

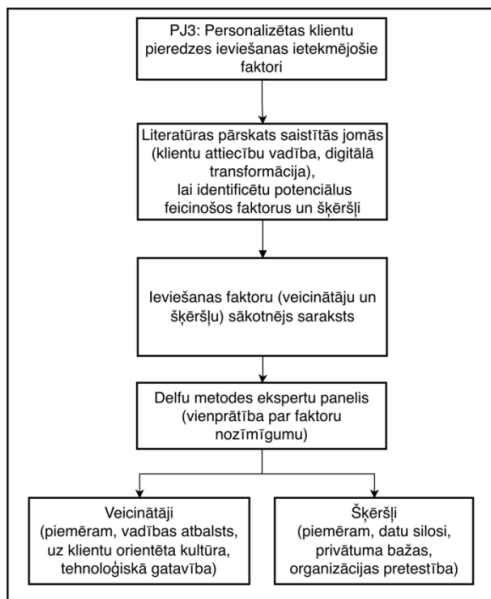
Pārredzamība un uzticēšanās. Aizspriedumi, kā arī iespējamie drošības riski un datu noplūdes būtiski ietekmē klienta uztveri galvenokārt tāpēc, ka šādi incidenti, kad tie notiek, bieži piesaista plašu mediju uzmanību un tos pamana liels patērētāju skaits. Turklāt ir svarīgi uzsvērt pārredzamības nepieciešamību, lai mazinātu negatīvās sekas, kas var rasties, ja personalizācijas sistēmas un algoritmi sniedz kļūdainus pieņēmumus, tādējādi skaidrojot to pamatā esošos procesus. Ja klientam tiek ieteikts neatbilstošs produkts bez jebkāda skaidrojuma par ieteikuma pamatojumu, šāda situācija parasti izraisa negatīvāku reakciju, salīdzinot ar apstākļiem, kuros rekomendācija tiek kontekstualizēta, norādot, ka tā izriet no līdzīgu klientu iepirkšanās vēstures (*Alcaraz-Herrera et al.*, 2022; *Butori & Lancelot Miltgen*, 2023; *Saleem & Naseem*, 2023b).

Koprade un pielāgošana. Personalizētas pieredzes radīšana, kas pielāgota katra individuālā klienta unikālajām vajadzībām, ir izaicinošs uzdevums, jo cilvēka lēmumu pieņemšanas process ir ļoti sarežģīts. Klienta vajadzības ietekmē virkne dažādu faktoru, ko ir grūti paredzēt, pat izmantojot mākslīgo intelektu un mašīnmācīšanās tehnoloģijas. Spēja nodrošināt koprades pieredzi, kad klienti paši var ietekmēt un veidot savu mijiedarbību un piedalīties lēmumu pieņemšanas un personalizētas klientu pieredzes veidošanas procesā, ir pierādījusi spēju samazināt daļu no šīs sarežģītības un novērst organizācijai nepieciešamību “minēt”, kas savukārt veicina labākus rezultātus (*Chandra et al.*, 2022). Šī pieeja veicina arī atgriezeniskās saites no klienta uz organizāciju izveidi, ļaujot praktiķiem iekļaut klientu koprades aktivitātes un modificēt algoritmus, kas tiek izmantoti personalizācijas sistēmās, lai uzlabotu to precizitāti (*Saleem & Naseem*, 2023a). Turklāt pielāgošanas procesu var izmantot kā īpaši efektīvu stratēģiju individualizētās pieredzes uzlabošanai, ļaujot klientiem izmantot iepriekš definētu izvēļu kopumu, lai pieredzi pielāgotu savām vajadzībām – bieži vien pielāgošana ir neatņemama koprades procesa sastāvdaļa (*Stojčić et al.*, 2024).

Ir izveidots promocijas darba teorētiskais pamats, sistemātiski integrējot klientu pieredzes vadības un klientu zināšanu vadības konceptus personalizētas klientu pieredzes kontekstā. Identificētas galvenās CEM dimensijas un CKM zināšanu veidi, kā arī noteikti tie CEM un CKM elementi, kuru savstarpēja pārklāšanās un saskaņošana ir nepieciešama personalizētas klientu pieredzes ieviešanai organizācijās. Tādējādi 1. nodaļa sniedz atbildi uz pētījuma jautājumiem PJ1 un PJ2. Vienlaikus nodaļā aprakstītais izstrādātais teorētiskais integrācijas ietvars apstiprina hipotēzes teorētisko pamatu, proti, ka efektīva personalizētas klientu pieredzes ieviešana ir balstīta CEM un CKM dimensiju un elementu savstarpējā saskaņotībā strukturētā ietvarā. Hipotēzes pilnīga apstiprināšana tiks pamatota turpmākajās nodaļās, analizējot veicinošos faktorus, šķēršļus un izstrādātā ieviešanas risinājuma praktisko validāciju. Pēc konceptuālās CEM un CKM integrācijas nodrošināšanas turpmākā diskusija pievēršas tiem organizatoriskajiem faktoriem, kas nosaka, vai šī integrācija var veiksmīgi veicināt personalizāciju.

2. IETEKMES FAKTORI PERSONALIZĒTAS KLIENTU PIEREDZES IEVIEŠANĀ

Lai analizētu organizatoriskos apstākļus, kas atbalsta vai kavē personalizētas klientu pieredzes ieviešanu, šī nodaļa strukturēta, balstoties teorētiskajā pamatojumā un ekspertu validācijā. Primārais mērķis ir identificēt pamatotu veicinošo faktoru un šķēršļu kopumu, kas balstīts atzītos pētījumos un praktiķu pieredzē. 2.1. attēlā redzams analītiskais process, kas izmantots šo faktoru noteikšanai. Tas sākas ar literatūras pārskatu attiecīgajās jomās, tostarp par CRM, klientu pieredzes un digitālās transformācijas konceptiem, kam seko provizoriskā potenciālo īstenošanas faktoru saraksta izstrāde. Šis saraksts kalpoja par pamatu Delfu metodes ekspertu panelim, kurā praktiķi un akadēmiskās vides pārstāvji pārskatīja, precizēja un panāca vienošanos par tiem faktoriem, kas ir viskritiskākie personalizācijas iniciatīvu veiksmīgai īstenošanai. Šī procesa rezultātā ir iegūts validēts veicinošo faktoru un šķēršļu kopums, kas veido pamatu nodaļas turpmākajās apakšnodaļās ietvertajām tabulām un analīzei.



2.1. att. Īstenošanas ietekmējošo faktoru identificēšana (PJ3).

Personalizētas klientu pieredzes īstenošana ir sarežģīts uzdevums, kas prasa vairāku organizatorisko faktoru pārvaldību vienlaikus. Patlaban daudzas organizācijas aktīvi investē personalizācijas iniciatīvās. Tomēr liela daļa no tām saskaras ar grūtībām šo plānu pārvērst veiksmīgā praksē, lai gan gandrīz 69 % uzņēmumu vadītāju, kas 2024. gadā aptaujāti pētījumā par personalizācijas stāvokli, personalizāciju izvirza kā prioritāti, apmēram 39 % no viņiem ziņo par problēmām to ieviest (*The State of Personalization 2023 Contents, n. d.*). Šī plaisa uzsvēr nepieciešamību izprast, kādēļ dažas personalizācijas stratēģijas gūst panākumus, bet citas – cieš neveiksmi. Gan akadēmiskie, gan nozares pētnieki norāda, ka galvenie faktori, kas organizācijām jāņem vērā, integrējot personalizāciju, iepriekšējos pētījumos nav pietiekami

padziļināti analizēti. Šo veiksmes faktoru identificēšana ir būtiska, jo centieni ieviest personalizāciju bieži cieš neveiksmi nevis konceptuālu kļūdu dēļ, bet gan organizācijas stratēģijas, kultūras, datu pārvaldības vai tehnoloģiju barjeru dēļ. Tāpēc ir nepieciešama mērķēta analīze par veicinošajiem faktoriem (tiem, kas sekmē veiksmīgu īstenošanu) un šķēršļiem (tiem, kas to kavē), lai organizācijām sniegtu vadlīnijas pieejas pilnveidošanai. 2.2. attēlā redzamā priekšplāna un aizkadra elementu 4×4 matrica ir nepieciešama, lai varētu organizāciju praktiķiem izstrādāt ieteikumus par to, kā pārvarēt šķēršļus.

		Klientam neredzami elementi			
Klientam redzami elementi		(A) Personalizācijas stratēģija	(B) Ētika un privātums	(C) Datu analitika un pastāvīga pilnveide	(D) Tehnoloģiskā infrastruktūra personalizācijai
	(1) Koprade un pielāgošana	BARJERAS REKOMENDĀCIJAS	BARJERAS REKOMENDĀCIJAS	BARJERAS REKOMENDĀCIJAS	BARJERAS REKOMENDĀCIJAS
	(2) Pārredzamība un uzticēšanās	BARJERAS REKOMENDĀCIJAS	BARJERAS REKOMENDĀCIJAS	BARJERAS REKOMENDĀCIJAS	BARJERAS REKOMENDĀCIJAS
	(3) Personalizēts "klienta ceļojums"	BARJERAS REKOMENDĀCIJAS	BARJERAS REKOMENDĀCIJAS	BARJERAS REKOMENDĀCIJAS	BARJERAS REKOMENDĀCIJAS
	(4) Personalizēti piedāvājumi un rekomendācijas	BARJERAS REKOMENDĀCIJAS	BARJERAS REKOMENDĀCIJAS	BARJERAS REKOMENDĀCIJAS	BARJERAS REKOMENDĀCIJAS

2.2. att. Priekšplāna un aizkadra elementu mijiedarbības matrica – šķēršļi un rekomendācijas.

Turpinājumā 2.1. un 2.2. tabulā sniegts konsolidēts kopsavilkums par galvenajiem veicinošajiem faktoriem un šķēršļiem personalizētas klientu pieredzes īstenošanai un to, kā tie identificēti literatūras pārskatā un analīzē. Šīs divas tabulas kalpo kā atsauce, pretstatot pozitīvos virzītājspēkus izaicinājumiem, kas organizācijām ir jāpārvalda.

2.1. tabula

Galveno veicinošo faktoru kopsavilkums personalizētas klientu pieredzes īstenošanai organizācijās (autora izstrādāts, balstoties literatūras pārskatā)

Veicinošie faktori (veiksmes faktori)	
Integrēti klientu dati un sistēmas	Vienotas platformas (<i>CRM</i> , klientu datu platformas (<i>KDP</i>) u. c.) nodrošina vienotu skatījumu uz klientu visos kanālos. Tas ļauj nodrošināt konsekventu, viskanālu personalizāciju un efektīvu <i>CKM</i> zināšanu apmaiņu.
Spēcīgs vadības atbalsts un skaidra stratēģija	Augstākā līmeņa vadība atbalsta vienotu personalizācijas stratēģiju, saskaņojot to ar uzņēmuma mērķiem un nodrošinot resursus. Skaidri definēti mērķi un komunikācija no augšas uz apakšu un no apakšas uz augšu vada visas komandas.
Uz klientu orientēta kultūra un sadarbība	Organizācijas kultūra prioritizē klientu pieredzi; tiek veicināta starpfunkcionāla sadarbība un zināšanu apmaiņa, lai nodrošinātu vienotu klienta ceļojumu. Darbinieki pieņem personalizācijas mērķus.
Attīstīta analītika un <i>CKM</i> prakses	Organizācijā ir attīstītas datu analītikas spējas, kas ļauj apkopot un analizēt klientu zināšanas un tās apstrādāt, lai informatīvi atbalstītu vadības lēmumu pieņemšanu. Pastāvīga testēšana un mācīšanās (<i>A/B</i> testēšana, atgriezeniskās saites) ļauj, uzkrājot arvien vairāk informācijas, laika gaitā iteratīvi precizēt un uzlabot personalizācijas pieejas.

2.1. tabulas turpinājums

Tehnoloģiskā infrastruktūra	Spēja vākt datus reāllaikā un reāllaikā reaģēt uz klientu darbībām dažādos organizācijas pārvaldītajos kanālos, ar mākslīgo intelektu vadītas rekomendāciju sistēmas (samazinot nepieciešamību pēc darbinieku un manuālas iesaistes) un klienta ceļojuma automatizācijas rīki nodrošina iespēju personalizāciju mērogot. Organizācijas IT arhitektūras integrācija starp struktūrvienībām un jomām palīdz arī atbalstīt ātru jaunizveidota un pārbaudīta personalizēta satura ieviešanu, kā arī ļauj reaģēt uz atgriezenisko saiti pēc ieviešanas.
Ētiska datu apstrāde un pārredzamība	Spēcīga datu pārvaldība, privātuma prasību ievērošana un pārredzamība datu izmantošanā veido klientu uzticēšanos. Klienti attiecībā pret datus balstītu personalizāciju jūtas komfortablāk, ja saprot galvenos principus un mērķus, tādējādi viņi jūtas drošāk, daloties ar datiem un iesaistoties.
Darbinieku pilnvarošana un apmācība	Darbinieki ir apmācīti darbam ar personalizācijas rīkiem un pilnvaroti pieņemt uz klientu orientētus lēmumus atbilstoši situācijai nekavējoties. Darbiniekiem, kas strādā tieši ar klientiem (angļu val. <i>front-line employees</i>) ir pieejamas klientu atziņas (izmantojot CKM sistēmas), un viņi tiek mudināti tās izmantot pakalpojumu pielāgošanai.
Elastība un pielāgošanās spēja	Personalizācija prasa daudz izmēģinājumu un pielāgojumu, tāpēc organizācijām, reaģējot uz mainīgu klientu uzvedību, atgriezenisko saiti un tirgus tendencēm, personalizācijas scenārijus ir jāpielāgo ātri. Eksperimentēšanas kultūra un ātra mācīšanās no neveiksmēm, nevis to slēpšana, laika gaitā nodrošina rezultātu uzlabošanos.
Klientu koprade un ārējās partnerības	Klienti tiek iesaistīti kā kopradītāji (sniedzot ieguldījumu, pielāgojot savu pieredzi), un tiek izmantotas ārējās idejas (atvērtā inovācija). Tas nodrošina, ka risinājumi diezgan precīzi atbilst klientu vajadzībām un veicina iesaisti.
Pietiekami resursi un ilgtermiņa saistības	Iniciatīvai ir nodrošināts pietiekams finansējums, laiks un personāls. Tiek pieņemts ilgtermiņa skatījums, kurā sākotnēji tiek pieļauta lēna ROI, sagaidot stratēģiskus ieguvumus (klientu lojalitāti, CLV u. c.).

2.1. tabulā fiksētajā galveno veicinošo faktoru uzskaitījumā atklājas vairākas skaidras tēmas. Daudzi no šiem faktoriem uzsver stabilu datu un tehnoloģiju, piemēram, vienotu klientu attiecību pārvaldošo sistēmu un attīstītas analītikas, svarīgumu, norādot, ka visam pamatā ir vienots skatījums uz klientu un spēja iegūt atziņas. Citi veicinošie faktori izceļ vadības lomu un organizācijas kultūru (spēcīgs vadības atbalsts, komandas, kurās apvienoti darbinieki no dažādām struktūrvienībām, un uz klientu orientēta domāšana), kas liecina, ka stratēģiska saskaņotība un organizatoriska iesaiste ir kritiski svarīga. Elastība, pastāvīga testēšana un klientu iesaiste (koprade) uzsver, ka personalizācija ir iteratīvs process, kas prasa pielāgošanos, mācīšanos un ilgstošu iesaisti. Šie faktori kopumā norāda, ka stabilai tehnoloģiskajai infrastruktūrai un saskaņotai organizācijas kultūrai ir jādabojas ciešā mijiedarbībā, lai nodrošinātu efektīvu personalizētu klientu pieredzi.

Galveno šķēršļu kopsavilkums personalizētas klientu pieredzes īstenošanai organizācijās
(autora izstrādāts, balstoties uz literatūras pārskatu)

Šķēršļi (izaicinājumi)	
Izolētas datu struktūras (silosi) un fragmentāras zināšanas	Klientu dati ir izklaidēti nesaistītās sistēmās vai struktūrvienībās, radot nepilnīgu skatījumu uz klientu un nekonsekventu pieredzi. Zināšanas visas organizācijas mērogā netiek koplietotas, kavējot <i>CEM</i> un <i>CKM</i> integrāciju.
Stratēģiskās saskaņotības un atbalsta trūkums	Nav skaidra personalizācijas redzējuma vai vadības atbalsta. Iniciatīvām ir izvirzīti neskaidri mērķi vai tiek pazemināta to prioritāte, un netiek pietiekami nodrošināti resursi (budžets, laiks, personāls), kā rezultātā centieni apstājas.
Pretošanās izmaiņām un iesīkstējusi domāšana	Struktūrvienības vai individuāli darbinieki pretojas jaunajiem personalizācijas procesiem. Iesīkstējusi domāšana ("manas struktūrvienības mērķi ir pirmajā vietā") rada vājāku koordināciju, dublējošos vai pretrunīgus centienus un nevēlēšanos ieviest klientu pieredzes inovācijas, tādējādi graujot personalizētas stratēģijas īstenošanu.
Prasmju un izpratnes trūkums	Trūkst ne tikai kvalificētu, bet arī tehnoloģiski labi nodrošinātu un pieejamu datu analītiķu, pieredzes dizaineru vai atbilstošas IT kompetences, kas kavē efektīvu personalizācijas tehnoloģiju izmantošanu. Ierobežotas analītiskās spējas var nozīmēt to, ka organizācija nespēj iegūt vai lietot apkopotās atziņas, kā rezultātā personalizācija paliek statiska vai pamata līmenī un laika gaitā neuzlabojas.
Novecojuši tehnoloģija un integrācijas problēmas	Daudzām organizācijām ir mantotas informācijas sistēmas, kas savstarpēji nepārsūta datus reāllaikā vai kurām trūkst automatizācijas iespēju, tādējādi apgrūtinot efektīvu personalizāciju, īpaši plašā mērogā. Tehniski ierobežojumi vai integrācijas izmaksas kļūst par šķēršļiem, izraisot kavēšanos vai nespēju veikt noteiktus procesus, un to risināšanai ir nepieciešami ievērojami ieguldījumi.
Privātuma apsvērumi un zema uzticēšanās	Klienti, ja nesaņem pienācīgu un pārskatāmu skaidrojumu, var justies neērti vai raudzīties skeptiski uz to, kā tiek izmantoti viņu dati. Normatīvie ierobežojumi var limitēt datu vākšanu un izmantošanu. Zema uzticēšanās samazina brīvprātīgu datu koplietošanu vai atteikšanos to darīt, tādējādi vājinot personalizācijas efektivitāti.
Nepietiekami sagatavoti darbinieki	Darbiniekiem trūkst apmācību vai pārliecības jauno personalizācijas sistēmu izmantošanā vai arī pastāv bažas, ka automatizācija viņus aizstās. Bez izpratnes par organizācijas personalizācijas stratēģiju (t. i., zināšanām par to, kuras ir galvenās personalizējamās komponentes un elementi un kāds konkrētajā organizācijā ir personalizācijas stratēģijas galvenais mērķis) darbinieki, kas strādā tieši ar klientiem, var to neīstenot korekti vai īstenot nekonsekventi, pasliktinot klientu pieredzi.
Stingri formalizēti procesi un neelastība	Uzņēmums nespēj vai nevēlas pielāgot esošos procesus. Personalizācijas centieni iestrēgst birokrātijā vai pēc ieviešanas paliek statiski. Elastības trūkums nozīmē, ka, mainoties klientu preferencēm vai tirgus apstākļiem, personalizācija noveco.

2.2. tabulas turpinājums

Samazināta klientu iesaiste	Personalizācijas dizains tiek veidots “no iekšpuses uz āru”, bez jēgpilnas klientu atgriezeniskās saites apkopošanas un apstrādes – bez ārējām atziņām. Tas var radīt neatbilstību klientu gaidām un novest pie neizmantotām iespējām uzlabojumu veikšanai un inovācijām. Klienti var noraidīt personalizācijas mēģinājumus, kas neatbilst viņu gaidām, vai tajos neiesaistīties, īpaši gadījumos, kad viņi savu ieguldījumu ir snieguši.
Resursu ierobežojumi un īstermiņa fokuss	Budžeta ierobežojumi, nepietiekams personāls vai saspringti termiņi piespiež īstenot šauru personalizācijas ieviešanu (vai vispār to neīstenot). Spiediens uz tūlītēju <i>ROI</i> var pārtraukt projektu, ja ātri ieguvumi nav redzami, tādējādi kavējot vai nepieļaujot ilgtermiņa ieguvumu gūšanu.

2.1 un 2.2. tabulās redzamais uzsver, ka daudzi personalizāciju veicinošie faktori un šķēršļi savstarpēji atspoguļo cits citu, kas vēl vairāk parāda, cik svarīgi organizācijām ir ne tikai veicināt pozitīvos faktorus, bet arī aktīvi novērst atbilstošos šķēršļus. Šīs nodaļas atziņas veido pamatu nākamajiem pētījuma posmiem – organizāciju gatavības novērtēšanai un pakāpeniski piemērojama ietvara izstrādei, lai varētu ieviest personalizācijas stratēģijas, saskaņojot *CEM* un *CKM*. Galvenais mērķis ir nodrošināt gan teorētisku, gan praktisku ietvaru, kas praktiķiem palīdz orientēties šajos faktoros, lai sasniegtu patiesi personalizētu, zināšanās balstītu klientu pieredzi. Katrs veicinošais faktors sekmē *CEM* un *CKM* saskaņošanu personalizācijas nolūkos, savukārt katrs šķērslis atspoguļo nesaskaņotību vai trūkumu, kas stratēģiju var graut. Sekmīgai personalizācijas īstenošanai ir nepieciešams maksimāli izmantot veicinošos faktorus un sistemātiski strādāt ar šķēršļiem. Identificētie veicinošie faktori un šķēršļi rada pamatu praktiskas novērtēšanas sistēmas un rīku komplekta izstrādei, kas tiek prezentēti nākamajā nodaļā.

Ir identificēti un strukturēti galvenie veicinošie faktori un šķēršļi, kas ietekmē veiksmīgu personalizētas klientu pieredzes ieviešanu organizācijās. Tādējādi nodaļa sniedz tiešu atbildi uz pētījuma jautājumu PJ3, parādot, ka personalizācijas ieviešanas sekmes nav nejaušas, bet ir atkarīgas no konkrētu organizatorisku priekšnoteikumu esamības un noteiktu šķēršļu mērķtiecīgas mazināšanas. Šie rezultāti vienlaikus stiprina promocijas darbā izvirzīto hipotēzi un otro aizstāvēšanai izvirzīto tēzi, jo apliecina, ka efektīva personalizētas klientu pieredzes ieviešana nav iespējama bez sistemātiskas *CEM* un *CKM* saskaņošanas organizācijas iekšējā vidē. Nodaļas novitāte izpaužas ne tikai faktoru identificēšanā, bet arī to strukturētā integrācijā vienotā personalizācijas ieviešanas skatījumā, balstoties gan literatūras analīzē, gan ekspertu validācijā. Šādi 2. nodaļa veido konceptuālo un empīrisko pamatu nākamajā nodaļā aprakstītajiem izstrādātajiem novērtēšanas un ieviešanas rīkiem.

3. NOVĒRTĒŠANAS SISTĒMA UN ĪSTENOŠANAS RĪKI PERSONALIZĒTAI KLIENTU PIEREDZEI

Šajā promocijas darba nodaļā tiek aprakstīts izveidotais pašnovērtējuma ietvars un personalizētas klientu pieredzes ieviešanai nepieciešamie īstenošanas rīki, kas praksē saskaņo CEM un CKM, palīdzot organizācijām orientēties personalizētas klientu pieredzes ieviešanas procesā. Lai pašnovērtējuma rezultātus varētu pārvērst praktiski īstenojamās darbībās, šajā pētījumā papildus ceļakartei ir izstrādāts ieviešanas ceļvedis, kas ietver informācijas kartītes (angļu val. *scan-cards*). Tās kalpo kā īsi, strukturēti rīcības apraksti konkrētu personalizācijas ieviešanas nepilnību novēršanai. Katra informācijas kartīte ir piesaistīta noteiktai 4x4 matricas šūnai vai savstarpēji saistītu šūnu kopai, un tajā apkopoti attiecīgajai jomai raksturīgie šķēršļi, rekomendētās darbības, nepieciešamie resursi un sagaidāmie rezultāti. Tādējādi ceļveža informācijas kartītes veido tiltu starp novērtēšanas rezultātiem un secīgi plānojamu personalizētas klientu pieredzes ieviešanu organizācijā

		Klientam	
		(A) Personalizācijas stratēģija	(B) P. priv.
Klientam redzami elementi	(1) Koprade un pielāgošana	Diagnostikas Karte 1-A - Galvenās barjeras - Raksturoklis - Ārsts uzvaras - Nepieciešamie resursi - Veikspējas rādītāji	Diagnostikas Karte 1-B - Galvenās barjeras - Raksturoklis - Ārsts uzvaras - Nepieciešamie resursi - Veikspējas rādītāji
	(2) Pārvaldība un uzturēšanās	Diagnostikas Karte 2-A - Galvenās barjeras - Raksturoklis - Ārsts uzvaras - Nepieciešamie resursi - Veikspējas rādītāji	Diagnostikas Karte 2-B - Galvenās barjeras - Raksturoklis - Ārsts uzvaras - Nepieciešamie resursi - Veikspējas rādītāji
	(3) Personalizēts "klienta ceļojums"	Diagnostikas Karte 3-A - Galvenās barjeras - Raksturoklis - Ārsts uzvaras - Nepieciešamie resursi - Veikspējas rādītāji	Diagnostikas Karte 3-B - Galvenās barjeras - Raksturoklis - Ārsts uzvaras - Nepieciešamie resursi - Veikspējas rādītāji
	(4) Personalizēti piedāvājumi un rekomendācijas	Diagnostikas Karte 4-A - Galvenās barjeras - Raksturoklis - Ārsts uzvaras - Nepieciešamie resursi - Veikspējas rādītāji	Diagnostikas Karte 4-B - Galvenās barjeras - Raksturoklis - Ārsts uzvaras - Nepieciešamie resursi - Veikspējas rādītāji

Diagnostikas Karte 1-A: Koprade un pielāgošana × Personalizācijas stratēģija

Mērķis (sasaiste ar tabulas ailī): Saskaņot klientu virzītas koprades iniciatīvas ar vispārējo personalizācijas stratēģiju.

Galvenās barjeras

- Stratēģija, kas veidota bez tiešas klientu līdzdalības → zema atbilstība.
- Izolēti koprades semināri / pielāgošanas iespējas → ad hoc, nekonekventa ietekme.

Rekomendācijas

- Klientu viedokļa iekļaušana stratēģijā - izveidot konsultatīvas grupas / tiešsaistes forumus; ievietojiet iekšējos ceturkšņa stratēģijas atsvaidzināšanā
- Ideju savienošana ar ceļvedi- klientu ieteikto funkciju novērtēšanas kritēriji; Piešķirt prioritāti augstvērtīgām idejām.
- Pārvaldība – iekļaut klientu servisa/kvalitātes atbildīgos stratēģijas plānošanas sapulcēs.

Ārsts uzvaras

- Vadīt vienreizēju koprades darbnīcu ar lojāliem klientiem; Nekavējoties reaģēt uz iegūtajiem iesakiem.
- Pievienojiet uzvārdi "Vai šī personalizācija bija noderīga?" personalizācijas elementiem un analizējiet iegūtos rezultātus.

Nepieciešamie resursi

- Starpfunkcionāla komanda, ieskaitot klientu servisa ekspertus.
- Rīki: virtuālā darbnīcas platforma, aptaujas rīks.
- Mērens palaišanas darbs (paneļa iestatīšana 2-3 mēnešu laikā; pēc tam mērogojams).

Veikspējas rādītāji

- ↑ Apmierinātība ar dinamiski personalizēti piedāvājumi pēc semināra.
- Klientu iesaiste: iesniegto ideju #, dalības līmenis seminārā.

3.1. att. Ceļakarti papildinošā ceļveža informācijas kartītes piemērs (izstrādājis autors).

3.1. attēlā redzams piemērs, kā viena ceļveža informācijas kartīte ir sasaistīta ar konkrētu matricas šūnu. Šī saskaņotība ir veidota tā, ka gadījumā, ja pašnovērtējums uzrāda zemu līmeni, piemēram, 2A vai 2B šūnā, cilvēks, kas aizpilda anketu, saņem norādi uz attiecīgo informācijas kartīti. Tādējādi katrai konstatētajai nepilnībai tiek piedāvāts nevis vispārīgs ieteikums, bet konkrēts, attiecīgajam CEM un CKM elementu krustpunktam atbilstošs rīcības virziens. Šāda pieeja ļauj izvairīties no bieži sastopamas kļūdas, kad organizācijas cenšas risināt personalizācijas problēmas ar vispārīgiem vai tehnoloģiski pievilcīgiem risinājumiem, pirms ir novērstas pamatproblēmas stratēģijā, pārvaldībā, datos vai uzticēšanās jautājumos. Saskaņotība

ir veidota tā, ka gadījumā, ja novērtējums uzrāda zemu līmeni, piemēram, 2A un 2B šūnās, cilvēks, kas aizpilda anketu, redzēs attiecīgo ieteikto diagnostikas karti. Autora pieeja ir klasificēt ceļveža informācijas kartītes atbilstoši matricai.

Saskaņojot ceļveža informācijas kartītes ar šūnām, kurās uzrādās vāji rezultāti, ceļvedis nodrošina iespēju iegūt atbilstošus ieteikumus identificētajam vājam punktam personalizētas klientu pieredzes ieviešanas procesā. Tas novērš bieži sastopamu kļūdu, kad uzņēmumi pāriet pie pievilcīgiem risinājumiem, kas nerisina pamatproblēmas. Piemēram, organizācijas ar zemu personalizācijas sniegumu mēdz izteikt viedokli, ka: “Varbūt mums nepieciešams ieviest mākslīgā intelekta platformas.” Taču, ja matrica/pāsnovērtējums uzrāda, ka patiesā problēma ir stratēģijas vai uzticēšanās trūkums, atbilstošās diagnostikas kartes (un līdz ar to ceļveža soli) koncentrēsies uz stratēģijas izstrādes darbnīcām vai uzticēšanās veidošanas iniciatīvām, pirms būtisku ieguldījumu veikšanas mākslīgā intelekta rīkā. Šādā nozīmē informācijas kartītes iemieto *CEM* un *CKM* zināšanu integrāciju – tās ir balstītas akadēmiskajās un praktiskajās zināšanās un tiek izmantotas personalizētas klientu pieredzes vadības uzlabošanai.

Tāpat tika nodrošināts, ka informācijas kartītes atsaucas uz promocijas darba iepriekšējo nodaļu rezultātiem (identificētajiem biežākajiem šķēršļiem un veiksmes faktoriem). Piemēram, ja iepriekšējās intervijās tika norādīts, ka “izolēti dati ir būtisks šķērslis”, tad diagnostikas karte datu analītikai (C), visticamāk, būs “integrēta datu ezera jeb klientu datu platformas ieviešana”, sniedzot tiešu atbildi par šo šķērslī.

Ne visus uzlabojumus var vai vajag īstenot vienlaikus. Secības noteikšanas stratēģija ceļvedī ir kritiski svarīga praktiskuma nodrošināšanai. Darbības tiek prioritizētas, balstoties šādos kritērijos.

Ietekme – cik lielā mērā šī darbība uzlabos klientu pieredzi vai organizācijas spējas? (Darbības ar būtisku ietekmi bieži tiek iekļautas agrīnās fāzēs, lai ātrāk sasniegtu ieguvumus, taču dažkārt darbībām ar būtisku ietekmi ir nepieciešami priekšnosacījumi.)

Steidzamība – vai pastāv normatīvais vai konkurences spiediens? Piemēram, ja privātuma pārvaldība ir ļoti vāja (un nozare ir regulēta), tas ir steidzami risināms jautājums, un pārvaldības diagnostikas karte var tikt iekļauta pirmajā fāzē.

Atkarīgums no citām iniciatīvām – kā minēts iepriekš, dažām aktivitātēm ir nepieciešami citi priekšnoteikumi. Parasti stratēģijas un pārvaldības darbības tiek īstenotas agrīni. Ātri tehniskie labojumi vai izmēģinājuma iniciatīvas bieži var notikt paralēli stratēģijas izstrādei (lai uzturētu tempu), taču pilna mēroga tehnoloģiju ieviešanu var atlikt līdz brīdim, kad stratēģijā tiks precizētas prasības. Izmaiņas organizācijas kultūrā (piemēram, darbinieku apmācība vai domāšanas maiņa) bieži ir jāsāk agrīni, jo ir nepieciešams laiks, lai tās nostiprinātos.

Resursu pieejamība – ja uzņēmumam šajā ceturksnī ir ierobežots budžets, lielus ieguldījumus tehnoloģijās var ieplānot nākamajā finanšu periodā, bet šajā ceturksnī koncentrēties uz izmaiņām procesos, kas ir lētākas. Ceļakarte var ņemt vērā ierobežojumu ievades datus (ja lietotājs tos norāda), lai pielāgotu laiku.

Secības noteikšanas stratēģiju ietekmē arī tādi modeļi kā Kotera astoņu soļu pārmaiņu modelis (Kotter, 1996), piemēram, steidzamības radīšana (novērtējums to jau nodrošina, atklājot nepilnības), pārmaiņu virzošās darba grupas izveide (bieži tiek ieteikts agrīni izveidot personalizācijas darba grupu), vīzijas izstrāde (stratēģijas izveide), ātro ieguvumu komunicēšana (piemēram, jaunas personalizētas kampaņas izmēģinājuma īstenošana trīs mēnešu laikā, lai demonstrētu tās vērtību) u. c.

Personalizētas klientu pieredzes īstenošanas ceļakartes fāzes (izstrādājis autors)

Ceļakartes posms	Galvenās aktivitātes	Kotera soļi, kas tiek risināti	Pamatojums
1. posms – stratēģiskā saskaņošana un ātrās uzvaras (1.–3. mēnesis)	• Stratēģijas saskaņošana • Komandas, kurā apvienoti darbinieki no dažādām struktūrvienībām, izveide • Izmēģinājuma iniciatīva • Klientu datu audits	1. Steidzamības sajūtas radīšana – datu audits atklāj nepilnības. 2. Virzošās koalīcijas izveide – komanda, kas pārstāv dažādas struktūrvienības. 3. Stratēģiskā redzējuma un iniciatīvu formulēšana – vienošanās par personalizācijas stratēģiju. 6. Īstermiņa ieguvumu radīšana – izmēģinājuma iniciatīva nodrošina agrīnus panākumus.	Veido impulsu – skaidrs redzējums, ietekmīga koalīcija un ātri panākumi apliecina vērtību un vairo uzticēšanos pārmaiņām.
2. posms – infrastruktūras un procesu izveide (4.–9. mēnesis)	• Tehnoloģisko risinājumu ieviešana • Rīcības vadlīniju izstrāde • Darbinieku apmācība • Analītikas spēju uzlabošana	4. Brīvprātīgo iesaistīšana / redzējuma komunicēšana – apmācības izplata redzējumu visas organizācijas mērogā. 5. Rīcības sekmēšana, novēršot šķēršļus, tehnoloģiju uzlabošana, rīcības vadlīniju formalizēšana un darbinieku prasmju attīstība novērš strukturālos šķēršļus.	Agrīno impulsu pārveido organizatoriskajās spējās; visi saprot personalizācijas redzējumu un spēj rīkoties atbilstoši tam.
3. posms – mērogošana un pastāvīga pilnveide (10.–18. mēnesis)	• Iepriekš pārbaudīto izmēģinājuma iniciatīvu mērogošana • Koprades atgriezeniskās saites cikli • Pārvaldības praktiskā ieviešana • <i>ROI</i> mērīšana	7. Paātrinājuma uzturēšana – strauja mērogošana (lai saglabātu konkurētspēju tirgū), reāllaika atgriezeniskās saites ciklu nodrošināšana, <i>ROI</i> uzraudzība un pārvaldības mehānismi nostiprina atbildību.	Nodrošina, ka personalizācija vairs nav vienreizējs, atsevišķs projekts, bet gan ir rādītājos balstīta programma, kas funkcionē visas organizācijas mērogā un pastāvīgi attīstās.
4. posms – inovācijas un līderība (pēc izvēles) (18+ mēneši)	• Jaunu metožu ieviešana • Jaunu datu modeļu izstrāde • Atbalsta procesu automatizēšana	8. Pārmaiņu nostiprināšana – attīstīta personalizācija, mākslīgais intelekts un automatizācija tiek integrēti organizācijas kultūrā un procesos; personalizācija kļūst par “to, kā mēs strādājam”.	Nostiprina sasniegtos rezultātus un pozicionē uzņēmumu kā tirgus līderi; jaunās tehnoloģijas un datu modeļi pastiprina pārmaiņas organizācijas kultūrā.

Papildus tiek ņemta vērā organizācijai specifiskā secība, piemēram, bankai var būt nepieciešams sākt ar pārvaldību regulatoru uzraudzības dēļ, savukārt jaunuzņēmums var sākt ar tehnoloģijām, jo tas ir elastīgs un nav mantotu informācijas sistēmu.

Priekšplāna un aizkadra elementu mijiedarbības 4×4 matrica nosaka elementus, kas nepieciešami ar personalizāciju saskaņotai klientu pieredzes vadībai (PJ4). Tā galvenokārt darbojas gan kā ietvars tam, ko klientam būtu jāpiedzīvo (koprade, uzticēšanās, klienta ceļojuma nepārtrauktība, atbilstoši piedāvājumi), gan tam, kas organizācijai ir jānodrošina

aizkadrā (stratēģija, ētika, analītika, tehnoloģija), lai šo pieredzi īstenotu. Definējot 16 konkrētus krustpunktus, matrica nodrošina, ka neviena būtiska elements netiek palaists garām – tā savieno augsta līmeņa koncepcijas (piemēram, “mums ir jāpersonalizē”) ar operacionālām specifikācijām (piemēram, “vai mums ir atgriezeniskās saites cikls, lai veiktu uzlabojumus rekomendāciju sistēmā?”). Šī priekšplāna un aizkadra elementu matrica balstās literatūras avotos gan par *CEM*, gan par *CKM*. *CEM* nodrošina priekšplāna perspektīvu, koncentrējoties uz klienta uztveres un mijiedarbības dizainu (piemēram, *Lemon & Verhoef*, 2016; *Bitner et al.*, 2008), savukārt *CKM* nodrošina zināšanu plūsmas, mācīšanos un iekšējos procesus (piemēram, zināšanas no klientiem kopradē, zināšanas par klientiem, izmantojot datu analītiku), kas atbalsta šīs pieredzes nodrošināšanu (*Gibbert, Leibold & Probst*, 2002). Matrica ir konceptuāla *CEM* un *CKM* elementu saskaņošana, kas nepieciešama personalizētai klientu pieredzei.



3.2. att. Personalizācijas ieviešanas modelis (autora izstrādāts, balstīts Kotera astoņu soļu pārmaiņu vadības modelī (Kotter, 1996)).

Pašnovērtējuma rīks un ceļakarte, ko papildina ieviešanas ceļveža rīks ar informācijas kartītēm attiecīgi nodrošina novērtēšanas un ieviešanas praktisku īstenošanu. Pašnovērtējums ļauj organizācijai izvērtēt savu pašreizējo stāvokli saskaņā ar matricas kritērijiem. Tas darbojas kā spogulis, atklājot stiprās puses, ko var izmantot savā labā, un vājās puses, kas ir jānovērš. Svarīgi atzīmēt, ka rīks ir strukturēts pēc tās pašas matricas, tāpēc novērtējums ir visaptverošs un sistemātisks. Tradicionāli novērtējumi jeb organizācijas gatavības pakāpes modeļi var sniegt vienu kopējo rādītāju, taču šajā gadījumā tiek nodrošināta diagnostika visām 16 priekšplāna un aizkadra elementu mijiedarbības matricas šūnām. Šāds detalizācijas līmenis ir būtisks. Organizācija, piemēram, var konstatēt, ka tai ir izcila tehnoloģiskās spējas (labi ieviestas sistēmas), bet vienlaikus trūkst ētiskas pārvaldības – nianse, ko viens gatavības pakāpes skaitlis varētu neatklāt. Integrējot *CKM* zināšanas (piemēram, cik labi zināšanas tiek koplietotas vai apgūtas) un klientu pieredzes vadības aspektus (piemēram, klienta ceļojuma personalizācijas kvalitātes mērīšanu), rīks nodrošina, ka novērtējums aptver abas saskaņojuma puses.

Ceļakarti un to papildinošo ceļvedi ar informācijas kartītēm pēc rezultātu izvērtēšanas praktiski var izmantot savā darbā, jo tie nodrošina strukturētu virzību uz priekšu. Tas sniedz atbildi uz promocijas darba PJ5 daļu “kā ieviest”. Zināt, kāds ir pašreizējais personalizācijas stratēģijas stāvoklis, ir par maz. Organizācijām ir arī jāzina, kādi būs nākamie soļi. Šajā promocijas darbā izstrādātais ietvars ir unikāls ar to, ka izstrādāto ceļakarti personalizētas

klientu pieredzes ieviešanai (ar galvenajiem ieviešanas posmiem, kas attiecināmi uz visām organizācijām, kas vēlas šo ieviest) papildina konkrētas rekomendācijas, kas sasaistītas ar konkrētiem trūkumiem, balstoties gan pētījumos, gan praksē. Piemēram, ja novērtējums atklāj trūkumu personalizācijas stratēģijā, personalizācijas gatavības pašnovērtējuma rīka rezultāti norādīs uz tām ceļveža informācijas kartītēm, kas apraksta konkrētas darbības šīs stratēģijas izstrādei (atsaucoties uz to, kā zināšanu vadības prakses, piemēram, gūtās mācības, var sniegt informatīvu ieguldījumu stratēģijas veidošanā, sasaistot *CKM* ar stratēģijas izstrādes procesu). Ja trūkums ir datu analītikā, ceļveža informācijas kartītes var paredzēt zināšanu krātuves izveidi, kurā apkopot klientu atziņas, vai analītikas rīku uzlabošanu (tieša *CKM* integrācija *CEM* īstenošanā). Katra ceļveža informācijas kartīte tieši vai netieši sasaucas vai nu ar *CEM* teoriju (piemēram, “uzlabot klientu ceļojuma kartēšanu”, kas izriet no klientu pieredzes dizaina literatūras), vai ar *CKM* teoriju (piemēram, “izveidot zināšanu apmaiņas darbnīcas starp mārketinga un IT struktūrvienībām”, lai mazinātu iesīkstējušu domāšanu, kas balstās *CKM* principos).

Priekšplāna un aizkadra elementu mijiedarbības 4×4 matrica, personalizācijas gatavības pašnovērtējuma rīks, ceļakarte ar papildinošo ieviešanas ceļvedi kopā veido vienotu personalizācijas uzlabošanas sistēmu: ietvars → pašnovērtējums → rīcības plāns. Matrica nodrošina kopējo struktūru personalizācijas redzējuma un apsveramo elementu definēšanai, pašnovērtējuma rīks mēra realitāti attiecībā pret šo redzējumu, savukārt rīcības plāns piedāvā soļus, kā mazināt plaisu starp realitāti un vēlamo stāvokli. Tas sasaucas ar ideju par dubultciklu mācīšanos organizācijās (*Argyris, 1977*) – organizācijas ne tikai veic pakāpeniskus uzlabojumus (vienas cilpas mācīšanās), bet arī reflektē, vai pašreizējās pieejas (piemēram, personalizācijai) ir saskaņotas ar vēlamajiem rezultātiem, un attiecīgi tās pielāgo (matrica šeit kalpo kā ideālais modelis, uz kuru tiekties). Atkārtoti izmantojot šos rīkus (piemēram, veicot atkārtotu pašnovērtējumu pēc gada), var veicināt pastāvīgas pilnveides kultūru personalizētas klientu pieredzes jomā.

Jāatzīmē arī, ka šie rīki veicina dialogu starp dažādām struktūrvienībām. Viens no būtiskākajiem izaicinājumiem personalizācijas iniciatīvās ir tas, ka tās skar mārketingu, IT, klientu apkalpošanu, atbilstības nodrošināšanu u. c. Matrica un novērtējuma rīks nodrošina kopīgu valodu un vienotu izpratni par prioritātēm visām iesaistītajām pusēm. Savukārt ceļakarte ar papildinošo ceļvedi piedāvā konkrētas aktivitātes un/vai projektus kopīgai sadarbībai. Atsauksmēs par izmēģinājuma lietošanu tika novērots, ka izstrādātais ietvars bieži pildīja starpnieka funkciju, piemēram, līdz brīdim, kad abas puses kopīgi analizēja matricas rezultātus, IT speciālisti nebija apzinājušies, ka mārketinga komandai pārredzamība šķiet būtiska problēma, vai otrādi. Šādā nozīmē piedāvātais ietvars nodrošina ne tikai tehnisku, bet arī sociāli tehnisku risinājumu, *CEM* uzlabošanas nolūkos izmantojot zināšanu apmaiņu starp struktūrvienībām (būtisku *CKM* rezultātu).

PJ4 (kritēriji/komponentes saskaņošanai) tiek atrisināts ar 4×4 matricu – tā ir teorijā un praksē balstīts kritēriju kopums, un organizācijai tam ir jāatbilst, lai personalizācijas nolūkos saskaņotu klientu pieredzi un klientu zināšanu vadību. PJ5 (novērtēšanas un īstenošanas pieeja) tiek atrisināts ar pašnovērtējuma rīka (novērtēšanas mehānisma), ceļakartes un tā papildinošā ceļveža (īstenošanas mehānisma) kombināciju. Promocijas darbs piedāvā metodi, kā organizācija strukturētā veidā var pāriet no analīzes uz rīcību. Tas, piedāvājot integrētu,

pakāpeniski piemērojamu ietvaru, sniedzas tālāk par esošo literatūru, kas piedāvā tikai augsta līmeņa vadlīnijas vai atsevišķus labās prakses piemērus.

Noslēgumā jāuzsver, ka šīs promocijas darba nodaļas novitāte nav tikai atsevišķu rīku izstrādē, jo rīku kopums veido integrētu novērtēšanas un īstenošanas metodoloģiju personalizētas klientu pieredzes ieviešanai un nodrošināšanai. Izstrādātā pieeja apvieno 4×4 priekšplāna un aizkadra elementu matricu, personalizācijas gatavības pašnovērtējuma rīku, ceļakarti un to papildinošo ieviešanas ceļvedi vienotā sistēmā, kas ļauj organizācijai strukturēti pāriet no esošās situācijas diagnostikas uz secīgu un praksē īstenojamu rīcību. Tādējādi promocijas darbā tiek piedāvāta metodoloģija, kas ne vien definē, kādi elementi ir jāsaskaņo personalizācijas nodrošināšanai, bet arī parāda, kā šo saskaņošanu novērtēt un kā to pakāpeniski īstenot organizācijas praksē.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Pamatojoties uz promocijas darbā veikto visaptverošo literatūras pārskatu, izstrādāto *CEM* un *CKM* integrācijas ietvaru un izmēģinājumā gūtajām atziņām, ir formulēti vairāki secinājumi. Tie atbild uz ievadā definētajiem pētījuma jautājumiem un parāda, ka *CEM* un *CKM* integrācija ir priekšnoteikums efektīvu personalizētas klientu pieredzes ieviešanai un uzturēšanai organizācijā.

1. Padziļināta mūsdienu literatūras analīze parādīja, ka *CEM* un *CKM* konceptus ir iespējams sistemātiski integrēt. Izstrādātais divu dimensiju integrācijas ietvars ļauj secināt, ka sekmīga personalizācija ir atkarīga no kopīgas klientu pieredzes vadības posmu un klientu zināšanu vadības veidu pārvaldības. *CEM* dimensiju veido četri galvenie klientu pieredzes vadības posmi – stratēģija un segmentācija, pieredzes dizains, pieredzes nodrošināšana un personalizācija, kā arī uzraudzība un pastāvīga pilnveide. Savukārt *CKM* dimensiju veido trīs klientu zināšanu veidi – zināšanas par klientiem, zināšanas no klientiem un zināšanas klientiem. Šis secinājums balstās literatūras pārskatā un apstiprina, ka personalizācijas pamatā ir klientu pieredzes procesu sasaistīšana ar zināšanu vadības praksēm.
2. Literatūras analīzes un ekspertu interviju rezultātā tika identificēti un strukturēti tie *CEM* un *CKM* elementi, kas savstarpēji pārklājas un ir nepieciešami personalizētas klientu pieredzes ieviešanai organizācijās. Šo pārklāšanos atspoguļo izstrādātā personalizētas klientu pieredzes priekšplāna (klientam redzamo) un aizkadra elementu (klientam neredzamo) mijiedarbības 4×4 matrica. Četri būtiski klientam redzamie organizācijas elementi – koprade un pielāgošanas iespējas, pārredzamības un uzticēšanās veicināšanas pasākumi, personalizēts klienta ceļojums un pielāgoti piedāvājumi vai rekomendācijas – ir sasaistīti ar četriem klientam neredzamajiem organizācijas elementiem – personalizācijas stratēģijas pārvaldību, ētikas un privātuma pārvaldību, datu analītiku un pastāvīgas pilnveides procesiem, kā arī tehnoloģisko infrastruktūru. Matrica, kas izstrādāta, balstoties literatūras analīzē un ekspertu ieguldījumā, parāda, kā konkrētas zināšanu vadības un organizatoriskās spējas nodrošina katru personalizētas klientu pieredzes ieviešanas un uzlabošanas iniciatīvu. Līdz ar to var secināt, ka personalizētas klientu pieredzes ieviešanai ir nepieciešama sistemātiska klientam redzamo un klientam neredzamo *CEM* un *CKM* elementu saskaņošana un izstrādātā matrica nodrošina konkrētu rīku šo pārklāšanās jeb sinerģijas punktu vizualizēšanai.
3. Izmantojot literatūras analīzi, Delfu metodes ekspertu paneli, ekspertu intervijas un gadījumu analīzi, tika identificēti galvenie veicinošie faktori un šķēršļi, kas ietekmē veiksmīgu personalizētas klientu pieredzes ieviešanu organizācijās. Tika konstatēts, ka organizācijas spēju sekmīgi īstenot personalizētu klientu pieredzi nosaka visaptverošs savstarpēji saistītu faktoru kopums, no kura tika identificēti deviņi kritiski nozīmīgi veicinošie faktori un deviņi galvenie šķēršļi. Šie rezultāti, kas balstīti gan literatūrā, gan ekspertu validācijā, parāda *CEM* un *CKM* saskaņošanas daudzdimensionālo raksturu un izceļ jomas, ko organizāciju praktiķiem ir jāstiprina vai jāmazina personalizācijas ieviešanas laikā.

4. Balstoties identificētajos veicinošajos faktoros un šķēršļos, tika izstrādāts praktisks pašnovērtējuma rīks vienkāršas pašnovērtējuma anketas formātā, lai mērītu organizācijas gatavību personalizētas klientu pieredzes īstenošanai. Rīks aptver dažādus elementus, kas pārklājas starp priekšplāna un aizkadra elementiem un kuri organizācijai ir jāpārvalda, lai pārvarētu identificētos šķēršļus. Rīks ietver strukturētu Likerta skalu (kas grupēta pēc elementiem, kas tika definēti 4×4 matricas izstrādes laikā), un tas tika sākotnēji izmēģināts un, balstoties atsauksmēs, pilnveidots. Šis rīks diagnostiski mēra, cik labi organizācijas pašreizējās spējas atbilst *CEM* un *CKM* integrācijas matricai. Sasaistot pašnovērtējuma aptaujas rezultātus ar priekšplāna un aizkadra elementu mijiedarbības matricu, organizācija var iegūt skaidru diagnozi par trūkumiem personalizācijas ieviešanas gatavībā. Šo diagnozi var viegli izprast un koplietot ar kolēģiem (veicinot silosu mazināšanu, kas ir būtisks šķērslis). Tādējādi tika apstiprināts, ka organizācijas var šo rīku uzticami izmantot personalizācijas spēju stipro un vājo pušu identificēšanai.
5. Pamatojoties uz pašnovērtējuma rezultātu interpretāciju un ekspertu validāciju, tika izstrādāta pakāpeniski piemērojama personalizācijas ieviešanas metodoloģija, kas parāda, kādi soļi un elementi ir nepieciešami, lai organizācijā, izmantojot *CEM* un *CKM* ietvarus, rīkus un metodes, izstrādātu un ieviestu personalizētu klientu pieredzi. Izstrādātā metodoloģija ietver organizācijas gatavības novērtējumu, identificēto trūkumu prioritizēšanu, ceļakarti, kā arī ceļakarti papildinošu ieviešanas ceļvedi ar ieteicamo rīcību bibliotēku, kas ietver informācijas kartītes un kalpo kā praktiska atsaucē konkrētām personalizācijas uzlabošanas darbībām. Pakāpeniskā ieviešanas pieeja nodrošina skaidru virzību no sākotnējās diagnostikas uz personalizācijas izstrādi, īstenošanu un iteratīvu optimizāciju. Piedāvātais ieviešanas risinājums tika kopradīts, iesaistot praktiķus, un parāda, kā vislabāk plānot un secīgi īstenot personalizācijas iniciatīvas, piemēram, vispirms risinot ātro ieguvumu iespējas un pēc tam plānojot apjomīgākus infrastruktūras uzlabojumus, vienlaikus jau agrīni definējot skaidru stratēģiju, lai sākotnējie posmi neierobežotu turpmāko personalizācijas mērogošanu. Balstoties ekspertu intervijās iegūtajā atgriezeniskajā saitē un sākotnējā validācijā, var secināt, ka izstrādātais ieviešanas risinājums ir gan praktisks, gan pietiekami pielāgojams dažādām organizācijām. Līdz ar to tika pierādīts, ka promocijas darba teorētiskais modelis ir pārveidots praktiski izmantojamā un rīcībai piemērotā modelī, teoriju pārvēršot konkrētos soļos.
6. Izmēģinājuma lietojums ekspertu novērtēšanas sesijās parādīja, ka piedāvātais *CEM* un *CKM* integrācijas ietvars ir praktiski dzīvotspējīgs. Eksperti apstiprināja, ka ietvara komponentes ir skaidri saprotamas, loģiski savstarpēji sasaistītas un atbilst reālajām organizāciju vajadzībām personalizācijas ieviešanas kontekstā. Līdz ar to var secināt, ka izstrādātā pieeja nav tikai teorētisks konstrukts, bet praktiski izmantojams risinājums, kas organizācijām palīdz strukturēt personalizētas klientu pieredzes ieviešanu. Tas stiprina hipotēzes apstiprinājumu, jo parāda, ka *CEM* un *CKM* saskaņotība ir ne tikai teorētiski pamatota, bet arī īstenojama praksē. Vienlaikus jāatzīmē, ka pilnīgai ietekmes izvērtēšanai būtu nepieciešama nepārtraukta novērošana ilgtermiņā.
7. Promocijas darba izstrādes gaitā veiktais pētījums apstiprina, ka organizācijā efektīvai, mērogojamai, ētiskai un juridiski atbilstošai personalizācijai ir nepieciešama klientu

pieredzes iniciatīvu saskaņošana ar zināšanu vadības spējām un procesiem. Organizācijas, kas sinhronizē *CEM* un *CKM* centienus, piemēram, nodrošinot, ka katrs personalizēts piedāvājums vai mijiedarbība balstās aktuālās klientu zināšanās un tiek atbalstīta ar iekšējiem procesiem, spēj nodrošināt jēgpilnāku, konsekventāku un klientu gaidām atbilstošāku pieredzi, īpaši lielākā mērogā. Līdz ar to var secināt, ka promocijas darba hipotēze ir apstiprināta – efektīva personalizētas klientu pieredzes ieviešana ir atkarīga no *CEM* un *CKM* dimensiju un elementu savstarpējas saskaņotības strukturētā ietvarā. Pētījums vienlaikus parāda, ka ne progresīvas tehnoloģijas, ne arī atsevišķas uz klientu vērstas inovācijas vien pašas par sevi nav pietiekamas, lai garantētu personalizācijas stratēģijas veiksmīgu ieviešanu, ja nav nodrošināta stratēģijas, cilvēku, procesu un zināšanu sistēmu savstarpēja saskaņotība.

Izstrādātais *CEM* un *CKM* integrācijas ietvars un to papildinošie rīki, tostarp pašnovērtējuma aptauja, ceļveža izstrādes rīks un diagnostikas kartītes, demonstrē augstu elastības un pielāgojamības pakāpi. Ekspertu intervijas, kas aptvēra dažādas nozares un organizāciju lielumu, parādīja, ka galvenie personalizācijas ieviešanas aspekti un izaicinājumi dažādos kontekstos saglabājas līdzīgi, lai gan to konkrētā izpausme var atšķirties. Līdz ar to var secināt, ka izstrādātā pieeja nav attiecināma tikai uz vienu atsevišķu organizācijas tipu, bet ir izmantojama dažādās nozarēs un organizatoriskajos kontekstos, pielāgojot to konkrētajiem stratēģiskajiem mērķiem, klientu segmentiem un tehnoloģiskajai videi. Tas papildina hipotēzes apstiprinājumu, jo parāda, ka strukturēta *CEM* un *CKM* saskaņošana ir praktiski nozīmīga ne tikai vienā konkrētā gadījumā, bet plašāk izmantojamā veidā.

Ņemot vērā iepriekš izklāstītos secinājumus, darba autors piedāvā mērķētas rekomendācijas trim galvenajām auditorijām – organizāciju praktiķiem, klientu pieredzes līderiem un/vai pārmaiņu virzītājiem.

Rekomendācijas praktiķiem (klientu pieredzes vadības komandām, pakalpojumu dizaineriem vai klientu apkalpošanas nodaļu vadītājiem, zināšanu vadības un apmācību vadītājiem, mārketinga vadītājiem, klientu attiecību vadības vai klientu datu platformu tehnoloģiju speciālistiem un vadītājiem produktu īpašniekiem, ieņēmumu operāciju vadītājiem un speciālistiem) ir aprakstītas tālāk tekstā.

1. Iekļaut klientu zināšanu vadības elementus klientu pieredzes dizainā – integrēt *CKM* prakses ikdienas klientu pieredzes dizainā un nodrošināšanā. Katrā klienta ceļojuma kartēšanas vai pakalpojumu dizaina aktivitātē jānodrošina, ka klientu zināšanas (zināšanas par klientiem, no klientiem un klientiem) tiek sistemātiski apkopotas un izmantotas klientu pieredzes uzlabošanai. Priekšplāna praktiķiem katra mijiedarbība ar klientu jāuztver kā iespēja ģenerēt noderīgas zināšanas (piemēram, izmantojot atsauksmes, *CRM* piezīmes, sociālo tīklu monitoringu) un šīs zināšanas izmantot, lai pielāgotu un pilnveidotu klientu pieredzi. Lai gan šī prakse palīdz noslēgt loku starp mijiedarbību ar klientu un organizācijas mācīšanos, personalizācijas centienu atbalstīšana ar aktuālām atziņām nav viegls uzdevums – ir nepieciešams arī tehnoloģiskās infrastruktūras atbalsts, lai apkopotu zināšanas un spētu tās atkārtoti izmantot personalizācijas centienu uzlabošanai; tāpat arī ir nepieciešama stratēģija, kas palīdzētu šo procesu veicināt ikdienā.

2. Izmantot klientam redzamo un neredzamo organizācijas elementu mijiedarbības 4×4 matricu kā praktisku kontROLSarakstu personalizācijas iniciatīvu plānošanā. Pirms jauna personalizēta pakalpojuma vai kampaņas sākšanas klientu pieredzes vadītājiem būtu jāpārskata izstrādātā matrica, lai pārliecinātos, ka visi nepieciešamie veicinošie elementi ir nodrošināti. Piemēram, ja komanda plāno ieviest reāllaika personalizētu rekomendāciju funkcionalitāti (priekšplāna elements), matrica atgādina pārbaudīt, vai atbilstošās aizkadra spējas (piemēram, stabila analītikas sistēma, atjaunināts zināšanu saturs un, jo īpaši svarīgi, visi juridiskie un ētiskie aspekti) ir atbilstošā gatavībā. Izmantojot matricu gan projektu plānošanā, gan retrospektīvā, praktiķi var sistemātiskāk saskaņot klientam redzamās inovācijas ar nepieciešamo iekšējo zināšanu atbalstu, samazinot nekonsekventas izpildes vai fragmentētu centienu risku.
3. Veicināt zināšanu apmaiņu starp struktūrvienībām – struktūrvienībām proaktīvi sadarboties, lai mazinātu informācijas silosus, kas laika gaitā ir izveidojušies daudzās organizācijās. Klientu pieredzes un klientu zināšanu vadības komandu praktiķiem savā starpā regulāri jāapmainās ar klientu atziņām, datiem un labajām praksēm (tāpat arī ar IT, mārketinga, klientu apkalpošanas, juridiskās un regulatorās atbilstības nodrošināšanas, klientu attiecību vadības tehnoloģijas platformu / mārketinga automatizācijas komandām u. c.) Piemēram, pakalpojumu dizainers var sadarboties ar zināšanu vadītāju, lai digitālajā pieredzē integrētu biežāk uzdoto jautājumu kopumu klientu atbalstam, savukārt mārketinga speciālists var ar produktu ieviešanas komandu kopīgot informāciju par analītikas tendencēm, lai veicinātu personalizētu funkcionalitāšu kopradi. Šāda “no apakšas uz augšu” vērsta zināšanu apmaiņa papildina organizācijas iniciatīvas un palīdz veidot kultūru, kurā klientu zināšanas brīvi plūst uz tām vietām, kur tās var izmantot, lai uzlabotu klientu pieredzi. Šī rekomendācija balstās secinājumā, ka izolētas zināšanas ir būtisks šķērslis – tieši praktiķi ikdienas darbā var sākt šo šķērslī mazināt, veidojot neformālus sadarbības tīklus klientu zināšanu apmaiņai.

Turpinājumā izklāstītas rekomendācijas klientu pieredzes vadības līderiem un pārmaiņu virzītājiem (digitālās transformācijas projektu vadītājiem un vadošajiem speciālistiem organizācijās vai ārpalpojamos, klientu pieredzes vai klientu attiecību vadības direktoriem vai citiem augstākā līmeņa vadības pārstāvjiem, kuru fokuss ir klientu pieredzes vadība).

1. Ieviest regulārus personalizācijas gatavības auditus – izmantot pašnovērtējuma rīku kā periodiska organizācijas audita instrumentu. Klientu pieredzes līderiem būtu jānosaka regulāra (piemēram, reizi gadā vai pusgadā) personalizācijas gatavības pašnovērtējuma veikšana visās iesaistītajās komandās. Regulāri veicot šo praksi, vadība var iegūt skaidru, datus balstītu priekšstatu par organizācijas stiprajām un vājajām pusēm personalizācijas stratēģijas īstenošanā. Pašnovērtējuma rezultātu pārskatīšana un analīze var tieši atbalstīt stratēģisko plānošanu, piemēram, ja novērtējums atklāj zemu gatavības pakāpi datu analītikas spējās vai zināšanu apmaiņas kultūrā, vadība var nākamajā periodā prioritizēt ieguldījumus vai apmācības šajās jomās. Regulāri novērtējumi organizācijā arī veicina atbildības kultūru un ļauj ilgtermiņā sekot progresam, personalizētas klientu pieredzes stratēģijas realizēšanas laikā, savlaicīgi informējot vadību par gadījumiem, kad noteiktas (īpaši pamata) spējas sāk atpalikt.

2. Izmantot ceļakarti pakāpeniskai personalizācijas ieviešanai, lietojot promocijas darbā izstrādāto ceļakarti personalizācijas iniciatīvu plānošanai un īstenošanai pa posmiem. Klientu pārmaiņu virzītājiem transformācija būtu jāiedala pārvaldāmos etapos, kā to paredz ceļakarte. Sākotnēji ieteicams koncentrēties uz “ātrajiem ieguvumiem” – personalizācijas uzlabojumiem ar augstu ietekmi, kas ir īstenojami ar esošajiem resursiem, lai radītu impulsu un demonstrētu vērtību (piemēram, izveidot pārredzamu klientu preferenču centru vai uzlabot esošu rekomendāciju algoritmu, izmantojot jau apkopotos datus). Paraleli tam sarežģītākas un resursietilpīgākas iniciatīvas (piemēram, vienotas klientu datu platformas ieviešana vai būtiska zināšanu vadības sistēmu pārveide) būtu jāplāno vēlākajos ceļakartes posmos, kad ir nodrošināts pietiekams budžets un vadības atbalsts. Šāda pakāpeniska pieeja ļauj līdzsvarot īstermiņa rezultātus ar spēju attīstību ilgtermiņā, izvairīties no pārmaiņu izraisīta noguruma un saglabāt ieinteresēto pušu atbalstu visas transformācijas gaitā. Strukturētā plānošana, ko nodrošina ceļakarte, atvieglo arī koordināciju starp struktūrvienībām, jo katra posma mērķi un nepieciešamais ieguldījums ir skaidri definēti.
3. Balstoties promocijas darba rezultātos, tiek ierosināts izveidot dažus formālus pārvaldības mehānismus, lai stiprinātu datu pārvaldību un ētisku datu apstrādi. Izstrādātais personalizācijas ieviešanas ietvars iekļauj arī pārredzamības un uzticēšanās elementus, tāpēc vadībai būtu jāveicina tādu struktūru vai procesu izveide (piemēram, datu ētikas padome vai privātuma komiteja, kurā ir pārstāvji no dažādām struktūrvienībām), kas izvērtē un virza personalizācijas iniciatīvas. Piemēram, iekšēja personalizācijas ētikas padome var izvērtēt plānotos klientu datu vai MI algoritmu izmantošanas gadījumus attiecībā uz taisnīguma prasībām un atbilstību normatīviem un klientu gaidām. Šādu mehānismu mērķis ir ne tikai mazināt juridiskos un atbilstības riskus, bet arī veidot klientu uzticēšanos, privātuma un ētikas jautājumus pārvēršot par konkurences priekšrocību, nevis risku.
4. Veidot un nostiprināt zināšanu apmaiņas kultūru un struktūru. Līderiem un pārmaiņu virzītājiem būtu jānodrošina praktiķiem nepieciešamā sadarbība strukturētā veidā, izveidojot starpdisciplināras personalizācijas komandas vai darba grupas. Šādās komandās var ietilpt pārstāvji no mārketinga, klientu apkalpošanas, analītikas, tehnoloģiju / IT un zināšanu vadības jomām, kā arī tie, kas nodrošina citas būtiskas funkcijas (piemēram, atbilstības normatīvajiem aktiem un regulējumam nodrošināšanas jomas), kopīgi strādājot pie personalizācijas iniciatīvām vai pieņemot ar tām saistītus lēmumus pēc ieviešanas. Organizējot komandas ne tikai struktūrvienību robežās, bet darbam ar uz klientu orientētiem mērķiem, vadība nodrošina brīvu zināšanu plūsmu un to, ka katra iniciatīva gūst labumu no kompetencēm, kas iepriekš dažādās jomās bija izolētas. Papildus tam vadība var veicināt pastāvīgas mācīšanās kultūru, izmantojot klientu atsauksmes, piemēram, regulāri pēc nozīmīgām kampaņām organizēt pārrunu sesijas, lai analizētu, kas tika uzzināts par klientu vajadzībām un gaidām un kā šīs zināšanas izmantot procesu un algoritmu uzlabošanai. Būtiski ir ieviest arī atzinības un motivācijas mehānismus (piemēram, *KPI* pielāgošanu, paredzot, ka zināšanu apmaiņu un uz klientu orientētas inovācijas tiek atalgotas), lai ilgtermiņā uzturētu šāda veida aktivitātes, kurās iesaistās pārstāvji no dažādām struktūrvienībām.

Turpinājumā izklāstīti ieteikumi pētniekiem.

1. Starpnozaru un starpkultūru validācija. Turpmākajos pētījumos būtu nepieciešams papildus pārbaudīt un pilnveidot piedāvāto klientu pieredzes un klientu zināšanu vadības integrācijas ietvaru un definētos rīkus (pašnovērtējuma aptauju, ceļakarti un to papildinošo ieviešanas ceļvedi) dažādos kontekstos – plašākā organizāciju kopumā dažādās nozarēs, sektoros un, iespējams, arī kultūras vidēs. Vācot datus par to, kā ietvars darbojas, piemēram, *B2B* salīdzinot ar *B2C* organizācijās vai dažādās kultūrās ar atšķirīgu vēsturisko fonu, var izvērtēt modeļa vispārināmību. Šāda pieeja ne tikai plašāk validētu ietvara lietojamību, bet arī palīdzētu identificēt kontekstam specifiskus pielāgojumus, kas varētu tikt iekļauti modelī, lai stiprinātu izstrādātā ietvara un rīku teorētisko pamatojumu un praktisko precizitāti.
2. Izpētīt ilgtermiņa ietekmi, ko uz organizācijas sniegumu un klientu pieredzes kvalitāti rada klientu pieredzes un klientu zināšanu vadības saskaņošana. Lai gan promocijas darbs sniedz sākotnējus pierādījumus par uzlabotu saskaņotību un efektivitāti, turpmākajos pētījumos būtu jāizmanto ilgtermiņa pētījumu dizaini, lai mēritu cēloņsakarības starp augstu *CEM* un *CKM* saskaņotību un noturīgiem uzņēmējdarbības ieguvumiem ilgākā laika periodā. Piemēram, var izstrādāt pētījumus, kuros tiek sekots organizācijām, kas ievieš piedāvāto pieeju, un vairāku gadu garumā tiek mērītas izmaiņas klienta dzīves cikla vērtībā, klientu noturēšanas rādītājos vai ieņēmumu pieaugumā no personalizētiem piedāvājumiem. Analizējot, vai organizācijas ar augstāku personalizācijas gatavības pakāpi (ko mēra ar šajā pētījumā piedāvātajiem rīkiem) sasniedz augstāku klientu kapitālu un konkurences priekšrocības, pētnieki varēs kvantitatīvā veidā pamatot integrācijas izmantošanas biznesa gadījumu. Šāds pētījumu virziens paceltu diskusiju no ieviešanas ietvara validācijas līdz stratēģiskas *ROI* demonstrēšanai, kas ir nozīmīgi gan akadēmiskajai izpratnei, gan vadības lēmumu pieņemšanai.
3. Pētīt jauno tehnoloģiju lomu klientu pieredzes un klientu zināšanu vadības integrācijas stiprināšanā. Pētnieki varētu izpētīt, kā jaunās tehnoloģijas, kas tuvākajā nākotnē sasniegs augstāku attīstības pakāpi (piemēram, vispārīgs mākslīgais intelekts un attīstītāka, ar mākslīgo intelektu balstīta analītika), var vēl vairāk uzlabot klientu pieredzes un klientu zināšanu vadības integrāciju. Personalizācija plašākā mērogā bieži ietver lielu datu apjomu apstrādi un lēmumu pieņemšanu reāllaikā, tāpēc turpmākajos pētījumos var koncentrēties uz mākslīgajā intelektā balstītām zināšanu vadības sistēmām, kas automātiski apkopo, analizē un izplata klientu atziņas organizācijas ietvaros. Šajā promocijas darbā veikto pētījumu iespējams paplašināt, analizējot arī jauno tehnoloģiju lomu (mašīnmācīšanos, dabīgās valodas apstrādi). Tas ļautu uzturēt ieviešanas ietvaru aktuālu attiecībā uz tehnoloģisko progresu, īpaši ņemot vērā straujo mākslīgā intelekta attīstību, un piedāvāt priekšlikumus, kā automatizācija un mākslīgais intelekts var vēl vairāk atbalstīt klientu pieredzes un klientu zināšanu vadības integrāciju vēl atsaucīgākai un personalizētākai klienta pieredzei.
4. Pētīt patērētāju uztveri par personalizētu klientu pieredzi (kas balstīta zināšanu vadībā), īpaši ētikas un uzticēšanās aspektos. Lai gan šis pētījums uzsver iekšējās saskaņotības nozīmīgumu personalizācijas nodrošināšanā, turpmākajos pētījumos būtu nepieciešams

pievērsties arī klientu perspektīvai un izpētīt viņu komfortu un uzticēšanos šādām praksēm. Pētnieki var veikt eksperimentus vai aptaujas par to, kā dažādas personalizācijas pieejas (īpaši tās, kas balstās plašā klientu zināšanu izmantošanā) ietekmē klientu attieksmi, bažas par privātumu un personalizācijas pieņemšanu. Var testēt dažādus pārredzamības līmeņus un to uztveri no klientu skatpunkta, kā arī piekrišanas mehānismi (gan lietotāju pieredzes (*UX*), gan klientu pieredzes vadības aspektā), lai labāk izprastu, kā ilgtermiņā stiprināt klientu uzticēšanos. Tas ļautu pilnveidot vadlīnijas par to, kas no klientu skatpunkta ir uzskatāms par ētiski pieņemamu personalizāciju, ideālā gadījumā salīdzinot dažādas kultūras un nozares, jo šie aspekti var būtiski atšķirties. Šos secinājumus nākotnē varētu izmantot, lai uzlabotu promocijas darbā piedāvātā ieviešanas ietvara “Ētikas un privātuma” nodaļu organizatorisko elementu dimensijā.

Rezumējot, praktiskās validācijas rezultāti, kas tika veikti šī promocijas darba izstrādes gaitā ierosinātajam integrācijas ietvaram, liecina, ka šī pieeja kā praktisks modelis klientu pieredzes un klientu zināšanu vadības savienošanai ir gan iespējama, gan vērtīga. Ieviešanas ietvars un tam pievienotie rīki nodrošina strukturētu, bet vienlaikus elastīgu vadlīniju kopumu, kas ir pielāgojams dažādiem organizatoriskajiem kontekstiem un mainīgai tehnoloģiskajai videi. Apkopojot pētījuma rezultātus, var secināt, ka pētījuma mērķis ir pilnībā sasniegts un visi uzdevumi ir sekmīgi izpildīti. Promocijas darba mērķis – izstrādāt holistisku pieeju personalizētas klientu pieredzes ieviešanā, saskaņojot *CEM* ar *CKM* – ir sasniegts. Izveidotais integrētais ietvars *CEM* un *CKM* sasaistīšanai, kā arī izstrādātais rīku komplekts nodrošina jaunu ieguldījumu gan akadēmiskajā, gan profesionālajā jomā, kas saistīta ar personalizācijas stratēģiju ieviešanas projektiem. Šis darbs sniedz ieguldījumu skaidri identificētā aktuālā pētījumu sfērā, apvienojot divas iepriekš nošķirtas jomas un tādējādi paplašinot teoriju ar visaptverošu personalizācijas modeli, kas sasaista pieredzes un zināšanu dimensijas. Promocijas darbs sniedz arī nozīmīgu praktisku ieguldījumu, piedāvājot organizācijām izmantošanai piemērotu pašnovērtējuma rīku un ceļveža izstrādes veidni, lai sistemātiski nodrošinātu personīgāku un jēgpilnāku klientu pieredzi, ko atbalsta stabila zināšanu vadība. Kopumā šie ieguldījumi uzsver *CEM* un *CKM* integrācijas nozīmīgumu un nodrošina pamatu gan tūlītējai praktiskai rīku izmantošanai, gan turpmākai zinātniskai attīstībai, tiecoties pēc personalizētas klientu pieredzes īstenošanas plašākā mērogā.

LITERATŪRAS SARAKSTS

1. Abdollahpouri, H., Adomavicius, G., Burke, R., Guy, I., Jannach, D., Kamishima, T., Krasnodebski, J., & Pizzato, L. (2020). Multistakeholder recommendation: Survey and research directions. *User Modeling and User-Adapted Interaction*, 30 (1), 127–158. <https://doi.org/10.1007/s11257-019-09256-1>.
2. Adke, V., Bakhshi, P., & Askari, M. (2022). Impact of Disruptive Technologies on Customer Experience Management In ASEAN: A Review. *2022 IEEE International Conference on Computing (ICOCO)*, 364–368. <https://doi.org/10.1109/ICOCO56118.2022.10031882>.
3. Alcaraz-Herrera, H., Cartledge, J., Toumpakari, Z., Western, M., & Palomares, I. (2022). EvoRecSys: Evolutionary framework for health and well-being recommender systems. *User Modeling and User-Adapted Interaction*, 32 (5), 883–921. <https://doi.org/10.1007/s11257-021-09318-3>.
4. Ameen, N., Tarhini, A., Reppel, A., & Anand, A. (2021). Customer experiences in the age of artificial intelligence. *Computers in Human Behavior*, 114. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106548>.
5. Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A., & Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. In *Applied Computing and Informatics* (Vol. 15, Number 2, pp. 94–101). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.aci.2018.05.004>.
6. Arachchi, C. M. W., Karunarathne, P. A. E. A., Perera, G. C., Bandara, W. A. M. N., & Ganegoda, G. U. (2020). Customer profile generation and textual behavior analysis on twitter data. *20th International Conference on Advances in ICT for Emerging Regions, ICTer 2020 – Proceedings*, 83-88. <https://doi.org/10.1109/ICTer51097.2020.9325498>.
7. Argyris, C. (1977). Double-loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 5, 115–125.
8. Bashar, A., Atif, M., Rabbani, M. R., Zulfikar, Z., Selim, M., & Naseem, Y. (2022). Excelling Customer Experience Through Data Driven Behavioral Intelligence: A conceptual framework. *2022 International Conference on Data Analytics for Business and Industry (ICDABI)*, 634–638. <https://doi.org/10.1109/ICDABI56818.2022.10041675>.
9. Bhattacharya, C., & Sinha, M. (2022). The Role of Artificial Intelligence in Banking for Leveraging Customer Experience. *Australasian Business, Accounting and Finance Journal*, 16 (5), 89–105. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v16i5.07>.
10. Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50 (3), 66–94. <https://doi.org/10.2307/41166446>.
11. Butori, R., & Lancelot Miltgen, C. (2023). A construal level theory approach to privacy protection: The conjoint impact of benefits and risks of information disclosure. *Journal of Business Research*, 168. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114205>.
12. Chandra, S., Verma, S., Lim, W. M., Kumar, S., & Donthu, N. (2022). Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. In *Psychology and Marketing* (Vol. 39, Number 8, pp. 1529–1562). John Wiley and Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/mar.21670>.

13. Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*.
14. Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research (3rd ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>.
15. Daline, R., & Thomas, J. (2024). AI-Powered Marketing Strategies in the Tourism and Hospitality Sector. In *Utilizing Smart Technology and AI in Hybrid Tourism and Hospitality* (pp. 223–242). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1978-9.ch010>.
16. Davenport, T. H., & Prusak, Laurence. (1998). *Working knowledge : how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
17. De Keyser, A. (2015). *Understanding and managing the customer experience* [Doctoral dissertation, Ghent University]. Ghent University Academic Bibliography. <http://hdl.handle.net/1854/LU-6901558>.
18. De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature. *Journal of Service Research*, 23 (4), 433–455. <https://doi.org/10.1177/1094670520928390>.
19. Eg, R., Demirkol Tønnesen, Ö., & Tennfjord, M. K. (2023). A scoping review of personalized user experiences on social media: The interplay between algorithms and human factors. *Computers in Human Behavior Reports*, 9, 100253. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2022.100253>.
20. Esmeli, R., Bader-El-Den, M., & Abdullahi, H. (2022). An analyses of the effect of using contextual and loyalty features on early purchase prediction of shoppers in e-commerce domain. *Journal of Business Research*, 147, 420–434. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.012>.
21. Gazi, M. A. I., Mamun, A. A., Masud, A. A., Senathirajah, A. R. B. S., & Rahman, T. (2024a). The relationship between CRM, knowledge management, organization commitment, customer profitability and customer loyalty in telecommunication industry: The mediating role of customer satisfaction and the moderating role of brand image. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10 (1). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100227>.
22. Gazi, M. A. I., Mamun, A. A., Masud, A. A., Senathirajah, A. R. B. S., & Rahman, T. (2024b). The relationship between CRM, knowledge management, organization commitment, customer profitability and customer loyalty in telecommunication industry: The mediating role of customer satisfaction and the moderating role of brand image. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10 (1). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100227>.
23. Homburg, C., Jozić, D., & Kuehn, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>.
24. Hutson, J., Coble, K., Kshetri, N., & Smith, A. (2023). Exploring the intersection of digital marketing and retail: Challenges and opportunities in ai, privacy, and customer experience. In *Confronting Security and Privacy Challenges in Digital Marketing*. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8958-1.ch003>.

25. Indriasari, E., Gaol, F. L., & Matsuo, T. (2019). Digital Banking Transformation: Application of Artificial Intelligence and Big Data Analytics for Leveraging Customer Experience in the Indonesia Banking Sector. *2019 8th International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI)*, 863–868. <https://doi.org/10.1109/IIAI-AAI.2019.00175>.
26. Kaperonis, S. (2023). How Artificial Intelligence (AI) is Transforming the User Experience in Digital Marketing. In *The Use of Artificial Intelligence in Digital Marketing: Competitive Strategies and Tactics* (pp. 117–141). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9324-3.ch005>.
27. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
28. Krishnareddy, K., Aravinda, T. V., Nair, K., Patel, U. K., Sadvokasova, G., & Shyamala Susan, V. (2022). AI-based Fuzzy Clustering System for Improving Customer Relationship Management. *6th International Conference on I-SMAC (IoT in Social, Mobile, Analytics and Cloud), I-SMAC 2022 – Proceedings*, 673–677. <https://doi.org/10.1109/I-SMAC55078.2022.9987262>.
29. Krouska, A., Troussas, C., & Sgouropoulou, C. (2021). A Cognitive Diagnostic Module Based on the Repair Theory for a Personalized User Experience in E-Learning Software. *COMPUTERS*, 10 (11). <https://doi.org/10.3390/computers10110140>.
30. Kunz, W. H., & Wirtz, J. (2024). Corporate digital responsibility (CDR) in the age of AI: implications for interactive marketing. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 18 (1), 31–37. <https://doi.org/10.1108/JRIM-06-2023-0176>.
31. Landim, A. R. D. B., Pereira, A. M., Vieira, T., de B. Costa, E., Moura, J. A. B., Wanick, V., & Bazaki, E. (2022). Chatbot design approaches for fashion E-commerce: an interdisciplinary review. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 15 (2), 200–210. <https://doi.org/10.1080/17543266.2021.1990417>.
32. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80 (6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
33. Liu, W., Xie, K., Pang, L., Bailey, J., Cao, L., & Zhang, Y. (2022). Deep Learning for Search and Recommendation. *Proceedings of the 31st ACM International Conference on Information & Knowledge Management*, 5171–5172. <https://doi.org/10.1145/3511808.3557493>.
34. Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-Dominant Logic*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139043120>.
35. Magatef, S., Al-Okaily, M., Ashour, L., & Abuhussein, T. (2023). The impact of electronic customer relationship management strategies on customer loyalty: A mediated model. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9 (4). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100149>.
36. Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85 (2), 116–126, 157.
37. Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>.
38. Nonaka, I., & Takeuchi, Hirotaka. (2023). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

39. Pine, B. Joseph., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy*. Harvard Business Review Press.
40. Potwora, M., Zakryzhevskia, I., Mostova, A., Kyrkovskiy, V., & Saienko, V. (2023). Marketing strategies in e-commerce: Personalised content, recommendations, and increased customer trust. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5 (52), 562–573. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.52.2023.4190>.
41. Sakas, D. P., Reklitis, D. P., Terzi, M. C., & Vassilakis, C. (2022). Multichannel Digital Marketing Optimizations through Big Data Analytics in the Tourism and Hospitality Industry. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17 (4), 1383–1408. <https://doi.org/10.3390/jtaer17040070>.
42. Saleem, S. A. M., & Naseem, S. M. B. (2023a). A Case Study of Myntra™ Enhancing E-Commerce Retailing with Multiple AI Solutions. *2023 6th International Conference on Advances in Science and Technology (ICAST)*, 57–62. <https://doi.org/10.1109/ICAST59062.2023.10454917>.
43. Saleem, S. A. M., & Naseem, S. M. B. (2023b). A Comprehensive Review of the Artificial Intelligence (AI) shift in E-commerce. *2023 6th International Conference on Advances in Science and Technology (ICAST)*, 51–56. <https://doi.org/10.1109/ICAST59062.2023.10454937>.
44. Shyam, A., Kumar, V., Kagita, V. R., & Pujari, A. K. (2024). UniRecSys: A unified framework for personalized, group, package, and package-to-group recommendations. *Knowledge-Based Systems*, 289, 111552. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2024.111552>.
45. Sigala, M. (2018). Implementing social customer relationship management: A process framework and implications in tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (7), 2698–2726. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0536>.
46. Sujata, J., Aniket, D., & Mahasingh, M. (2019). Artificial Intelligence Tools for Enhancing Customer Experience. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8 (2S3), 700–706. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1130.0782S319>.
47. *The State of Personalization 2023 Contents*. (n. d.).
48. Timimi, H., Baaddi, M., & Bennouna, A. (2025). Impact of artificial intelligence on the personalization of the customer experience: A systematic literature review. *Multidisciplinary Reviews*, 8 (7), 2025224. <https://doi.org/10.31893/multirev.2025224>.
49. Van Nguyen, A. T., McClelland, R., & Thuan, N. H. (2024). Omni-channel customer segmentation: A personalized customer journey perspective. *Journal of Consumer Behaviour*, 23 (6), 3253–3275. <https://doi.org/10.1002/cb.2401>.
50. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>.
51. Vasantham, V., Preetham, K., Kumar, G. P., Krishna, L., & Sandeep, K. (2023). Combination of Scrum Lean-UX-based AI UX Design. *2023 4th International Conference on Electronics and Sustainable Communication Systems (ICESC)*, 1372–1378. <https://doi.org/10.1109/ICESC57686.2023.10193361>.
52. Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85 (1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>.

53. Volchek, K., Law, R., Buhalis, D., & Song, H. (2019). The Good, the bad, and the ugly: Tourist perceptions on interactions with personalised content. *E-Review of Tourism Research*, 16 (2–3), 62–72.
54. Wasilewski, A. (2024). Functional Framework for Multivariant E-Commerce User Interfaces. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19 (1), 412–430. <https://doi.org/10.3390/jtaer19010022>.
55. Yan, W.-J., & Chiou, S.-C. (2020). Dimensions of Customer Value for the Development of Digital Customization in the Clothing Industry. *Sustainability*, 12 (11), 4639. <https://doi.org/10.3390/su12114639>.
56. Yun, J. H. J., Zhao, X., & Liu, Z. (2024). Regulation architecture of open innovation under digital transformation: Case study on telemedicine and for-profit-hospital. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10 (1). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100252>.
57. Zet, L. C., Jasser, M. B., Wong, R. T. K., Chua, H. N., & Issa, B. (2023). A Survey on Swarm Intelligence Algorithms Employed for Optimizing Machine Learning Techniques Used in Recommendation Systems. *2023 IEEE 11th Conference on Systems, Process & Control (ICSPC)*, 361–366. <https://doi.org/10.1109/ICSPC59664.2023.10419947>.
58. Zhang, X., Park, Y., Park, J., & Zhang, H. (2024). Demonstrating the influencing factors and outcomes of customer experience in omnichannel retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 77, 103622. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103622>.



Gundars Kokins ir pieredzējis CRM un klientu pieredzes vadības eksperts, kura profesionālā karjera balstīta darbā ar klientiem, procesiem un saistītajām IT platformām, tostarp IT projektu vadītāja lomā. Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolā RISEBA ieguvis maģistra grādu projektu vadībā. Ir *"Creative Data Studio"* līdzdibinātājs un CRM konsultants, kā arī CRM ieviešanas vadītājs uzņēmumā *"Circle K"*, specializējas klientu attiecību vadības risinājumu ieviešanā un procesu pilnveidē. Rīgas Tehniskajā universitātē vada bakalaura studiju kursu "Procesu analīze un vadība", izstrādājis un docē kursu "Klientu attiecību vadība". Zinātniskās intereses saistītas ar klientu pieredzes vadību, zināšanu vadību un personalizāciju.