

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Agnė BUNOKAITĖ
Vadybos studijų programos studentas

**INDIVIDUALIZUOTAS ASMENINIS PARDAVIMAS:
TELEMARKETINGO ĮMONĖS ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2013

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Agnė BUNOKAITĖ

**INDIVIDUALIZUOTAS ASMENINIS PARDAVIMAS:
TELEMARKETINGO ĮMONĖS ATVEJIS**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovė:
doc. dr. Irina ŽALIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Agnė Bunokaitė

Individualizuotas asmeninis pardavimas: telemarketingo įmonės atvejis

Magistro darbas

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama individualizuoto asmeninio pardavimo telemarketingo įmonėje, tema. Tiriamą problemą apibūdina klausimas: Ar individualizuotas asmeninis pardavimas turi įtakos pardavimo rezultatams? Šis darbas susideda iš įvado, dviejų pagrindinių dalių, išvadų, asmeninio pardavimo gerinimo rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų.

Teorinėje dalyje pateikiamas asmeninio pardavimo konceptas, atlikta mokslinės literatūros šaltinių analizė, atskleidžianti galimus asmeninio pardavimo etapus. Taip pat apibrėžta individualizuoto asmeninio pardavimo sąvoka bei pagrįsta jo svarba komunikuojant su vartotojais.

Empirinėje dalyje pristatomi kiekybinio ir kokybinio tyrimo metu atliktos, pvadybininkų pokalbių įrašų su potencialiais klientais, analizės rezultatai. Jos metu buvo stebimos pardavimo etapų laikymosi tendencijos ir fiksuojamos individualizuoto asmeninio pardavimo apraiškos pardavimo vadybininkų pokalbiuose. Tyrimo metu identifikuota, kad individualizavimas, kaip asmeninio pardavimo rezultatyvumo gerinimo priemonė, išnaudojama gana retai, be to nors ir naudojama - ženkliai nepagerina pardavimo rezultatų. Tyrimo metu išsikelta hipotezė, kad pokalbiuose su klientais taikant individualizuotą asmeninį pardavimą padidėja pardavimų skaičių - nepasitvirtino. Tyrimo metu nustatyta, kad individualizuotas asmeninis pardavimas nelemia didesnio pardavimų skaičiaus, dažniausiai tai tik malonesnės, draugiškesnės pokalbio atmosferos sudarymo priemonė.

Taip pat magistro darbe mokslinės literatūros ir tyrimo analizės rezultatų pagrindu yra formuojamas sėkmingo asmeninio pardavimo modelis, kurio esmė yra ne vienos kažkurios priemonės, leidžiančios galimai padidinti pardavimų skaičių, naudojimas, o jų įgyvendinimo visuma. Greta tokių svarbių veiksnių, kaip individualizuotas asmeninis pardavimas, pardavimo etapų įgyvendinimas, atsiranda papildomi veiksniai, gerinantys pardavimų kiekius: vadybininko patirtis, asmeninės savybės, paruošimas mokymų metu ir pan.

Baigiamuoju darbu atskleidžiama individualizavimo svarba asmeninio pardavimo gerinimo kontekste bei pagrindžiama prielaida, kad pokalbio su potencialiu klientu suasmeninimas, tikslingas pardavimo etapų įgyvendinimas ir pan., tai tik vieni veiksnių įtakojančių pardavimų apimčių rezultatus.

SUMMARY

Agnė Bunokaitė

Individualized Personal Selling: the Case of Telemarketing Company

Master's work

Master's thesis analyzes the theme of individualized marketing in Telemarketing Company. The relevant issue describes the question: Can an individualized personal sales influence sales results? This work consists of an introduction, two major parts, conclusions, recommendations for a personal marketing improvement, references and appendices.

The theoretical part presents personal selling concept, a scientific analysis of the literature reveals the potential for personal sales stages. It also defines the concept of individualized personal selling based on the importance of communicating with consumers. The empirical part presents a quantitative and qualitative analytical results of managers conversations with potential customers. The research was monitored in the sales stage of compliance trends and was recorded individualized personal selling manifestations in sales managers conversations. The research identified that the individualization as a tool for personal sales improvement is used frequently, however it doesn't significantly improve sales results. The hypothesis that conversations with customers through personalized private sales increase in the number of sales - did not materialize. The study identified that personalized private sale does not result in increased sales volume, usually it is only a tool to create pleasant and friendly atmosphere.

Moreover thesis literature and research results of the analysis is based on a successful personal selling model, the issue is not an exact tool potentially increase the number of sales, but implementation of the whole. In addition to these important factors, such as personalized sales, stages of implementation, there are additional factors that contribute to the sales of: Management experience, personal characteristics, preparation of training time and so on.

The research reveals the importance of individualized personal marketing improvement in the context of justifying the assumption that the conversation with a potential customer personalization, targeted marketing stage implementation and so on., it's just one of the factors influencing the results of the sales volume.

TURINYS

Lentelių sąrašas.....	6
Paveikslų sąrašas	7
ĮVADAS	8
1. TEORINIAI TYRIMO PAGRINDAI	11
1.1. Asmeninio pardavimo vieta marketingo sistemoje	11
1.2. Asmeninio pardavimo koncepcija	13
1.3. Asmeninio pardavimo proceso organizavimas.....	17
1.4. Individualizuoto asmeninio pardavimo konceptas	24
2. INDIVIDUALIZUOTO ASMENINIO PARDAVIMO EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ	27
2.1. Magistro baigiamojo darbo operacionalizavimas.....	28
2.2. Empirinio tyrimo organizavimas	31
2.3. Skambučių centro įmonės charakteristika	40
2.4. Vadybininkų pokalbių telefonu su potencialiais klientais analizės rezultatai	42
2.4.1. Pardavimo etapų laikymosi pokalbio metu tendencijos ir analizė	42
2.4.2. Individualizavimo pokalbio metu apraiškos ir analizė	56
2.5. Individualizavimo asmeniniame pardavime sąsajos su pardavimo rezultatais	60
2.6. Tiriamosios dalies apibendrinimas bei sėkmingo pardavimo modelis.....	66
IŠVADOS.....	72
REKOMENDACIJOS	74
DISKUSIJA	76
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	78
PRIEDAI	83

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Asmeninio pardavimo sąvokos	14
2 lentelė. Asmeninio pardavimo uždaviniai	16
3 lentelė. Skirtingų autorių išskirti asmeninio pardavimo etapai	18
4 lentelė. Skirtingų vadybininkų pardavimo etapų laikymosi tendencijos	43
5 lentelė. Peotapių "Emocija" ir "Pasiūlymo pradžioje reikia kalbėti su "ugnele" vadybininkų rezultatai	50
6 lentelė. Vadybininkų etapų laikymasis (taškų skaičiumi ir procentiškai)	55
7 lentelė. Vadybininkų naudojamos individualizavimą nurodančios frazės	57
8 lentelė. Veiksniai, apsunkinantys pardavimo procesą	62
9 lentelė. Tyrimo metu gauti vadybininkų rezultatai	67
10 lentelė. Asmeninio pardavimo privalumai ir trūkumai	84
11 lentelė. Pardavėjų savybių, reikalingų darbui, pagrindimas	86

Paveikslų sąrašas

1 pav. Asmeninio pardavimo vieta marketingo sistemoje.....	12
2 pav. Komunikacijos komplekto elementai	12
3 pav. Asmeninio pardavimo etapai naudojami telemarketingo įmonėse	20
4 pav. Magistro baigiamojo darbo žemėlapis.....	30
5 pav. Lyginamosios analizės eiga	40
6 pav. Vadybininkų pokalbiuose užfiksuotų, individualizavimą nurodančių, frazių skaičius (vnt.)	58
7 pav. Pokalbių, kurie priskiriami prie individualizuotų, pasiskirstymas	59
8 pav. Pardavimų skaičiaus iš 100 klausytų pokalbių pasiskirstymas.....	60
9 pav. Pardavimų skaičiaus per mėnesį pasiskirstymas	61
10 pav. Pardavimų skaičiaus palyginimas.....	63
11 pav. Individualizuotų pokalbių palyginimas su pardavimų rezultatais	64
12 pav. Sėkmingo pardavimo modelis	69

IVADAS

Visos šiandieninės sėkmingai veikiančios įmonės turi vieną bendrą bruožą – savo sėkmę grindžia dideliu dėmesiu marketingui, kas tiesiogiai siejasi su bendravimu su klientu. Marketingas yra svarbus tuo, kad šiuolaikinėje rinkoje jis ieško įmonės ir vartotojo naudingumo susikirtimo taškų, kurie įmonei duoda laukiamą pelną dėl to, jog yra patenkinami vartotojo lūkesčiai, kas leidžia užtikrinti atitinamą skaičių pardavimų. Įvairios akcijos, nuolaidos, reklamos yra populiarios priemonės siekiant didinti įmonės populiarumą ir pelną, tačiau yra dar viena ne mažiau veiksminga priemonė našumui didinti - tai asmeninis pardavimas. Dauguma įmonių neišnaudoja šios priemonės teikiamų galimybių. Asmeninio pardavimo tikslas, kaip teigia daugelis autorių, tai parduoti, t.y. pritraukti naujus klientus ir sukurti su jais ilgalaikius santykius.

Tyrimo **aktualumą** atskleidžia asmeninio pardavimo svarba klientui ir paslaugas teikiančiai įmonei. Klientui tai svarbu, nes jam parodomas išskirtinis dėmesys kai tam tikros įmonės atstovas bendrauja su juo tiesiogiai, klientas jaučiasi pamalonintas, kad jam skiriama laiko ir saugus, nes turi savo asmeninį konsultantą, kuriam gali bet kada paskambinti ir sužinoti dominančią informaciją, o tai klientui sukuria papildomą vertę. Tuo tarpu įmonei asmeninio pardavimo svarba yra dar akivaizdesnė. Visų pirma tai efektyvi priemonė pelnui didinti: kompiuterių gamintojų "Dell" kompanija ištyrė, kad pradėjus taikyti asmeninį pardavimą, per ketvirtį jų pajamos išaugo 12 % - iki 5,5 mlrd. JAV dolerių (Worboys, 2006). Žinoma, svarbu yra tai, kas ir kaip parduodama, įmonė, pasirinkusi asmeninį pardavimą marketingo komplekso pagrindu, privalo daug dėmesio skirti pardavimo vadybininkams ir pardavimo strategijoms. Be investicijų į asmeninio pardavimo skyrių, jo veikimo modelio sukūrimą bei žmogiškuosius išteklius būtų sunku siekti pelno maksimizavimo ir investicijų grąžos.

Asmeninio pardavimo pagrindinius aspektus analizuoja nemažai lietuvių ir užsienio autorių. Šiame baigiamajame darbe daugiausia remtasi lietuvių autoriais A. Bakanausku (2006), I. Bučiūniene (2002), A. Pajuodžiu (2005). Tačiau daugiausia teko remtis užsienio literatūra, tokiais autoriais, kaip T. Buzan, R. Israel (2002), A. Fjeldstad (2006), Ph. Kotler et al. (2005), N. Rysev (2007), M. Zavadskiu (2004), A. Ostaškov (2005), A. Romanov (2006) ir kitais. Analizuojant naujausius požiūrius į asmeninį pardavimą lietuvių literatūroje mokslinės literatūros bei publikacijų rasta itin mažai, apie naujausių požiūrių ypatumus pateikia straipsnius D. Pietaris (2005), V. Masalskis, E. Masalskienė (2007, 2009). O užsienio autoriai šią temą nagrinėja gana nuodugniai, analizuoja ne tik požiūrio į asmeninį pardavimą raidą, tačiau ir naudą, priežastis įtakojusias požiūrio kitimą bei įtaką šiandieninei visuomenei, todėl baigiamajame darbe daugiausiai remtasi S. Lee et al. (2009), A. Pelham (2009), A. Sharma et al. (2010) ir kitų autorių publikuotais straipsniais bei mokslo tyrimais.

Labai daug yra kalbama apie sėkmingo asmeninio pardavimo strategijas, žingsnius, technikas, kurios padeda vadybininkams pritraukti klientų. Šias temas tyrinėja tiek lietuvių (Ignatavičienė, 2010; Andruškaitė, Blinstrubas, 2008;), tiek užsienio autoriai. Vienas žymiausių derybų, pardavimo ir asmeninio efektyvumo srities ekspertų, šių mokymų pradininkas Lietuvoje yra Darius Pietaris. Jo ekspertinės sritys yra būtent derybų strategijos ir taktikos, moderniausios pardavimo technikos, asmeninio pardavimo efektyvumas, darbas su nuostatomis, įtaka ir įtakojimas, santykių su vartotojais kūrimas bei palaikymas. Pastarasis vis dažniau įvardijamas, kaip vienas pagrindinių sėkmių, nes pats didžiausias įmonės turtas yra lojalūs klientai (Bakanauskas, Pilelienė, 2008).

Ilgalaikiai ryšiai su vartotojais tampa vis svarbesni dėl dviejų priežasčių: marketingas nuo masinės prekybos pamažu juda link mikromarketingo. Marketingo strategija turi neatsilikti nuo besikeičiančių rinkos poreikių, svarbiausias aspektas marketingo procese yra teikti vartotojo poreikius atitinkančius produktus/paslaugas, todėl masinį marketingą keičia individualizuotas marketingas, kuris lengviausiai įgyvendinamas asmeninio pardavimo procese (Jacobson, 2011).

Nors asmeninio pardavimo, jo sėkmę ir efektyvumą lemiančių veiksnių temos - plačiai nagrinėtos, tačiau kokią reikšmę efektyvumui turi individualizuotas asmeninis pardavimas ir tikslingas pardavimo etapų laikymasis, o ypač kai pardavimas vyksta tik kalbant telefonu – iki šiol neanalizuota tema, šia tema straipsnių pavyko rasti tik užsienio kalbomis. Paminėti argumentai atskleidžia temos **naujumą**. Individualizuotą asmeninį pardavimą plačiau nagrinėja tik užsienio autoriai (Worboj, 2006, Yu, 2011, Trifu, Kiraly, 2010).

Mokslinė problema. Nepaisant to, kad sąvoka asmeninis pardavimas yra išsamiai išanalizuota, o jo procesas ir sėkmingą pardavimą lemiantys veiksniai plačiai aptarti mokslinėje literatūroje, sąvoka individualizuotas asmeninis pardavimas yra lig šiol mažai analizuota, ypač lietuvių moksliniuose darbuose. Yra jaučiama didėjanti būtinybė išskirti individualizuotą asmeninį pardavimą iš kitų tarpo, nes ši sritis yra specifinė ir jos negalima sutapatinti su, pavyzdžiui, diferencijuotu marketingu.

Praktinė problema. Tyrimas atliekamas Šiaulių miesto įmonėje UAB "Telemarketing professionals", toks tyrimo laukas įtakotas galimybe "prieiti" prie vadybininkų pokalbių įrašų. Kadangi minėta įmonė šiuo metu bendradarbiauja su dviem projektais (mobiliojo ryšio operatoriumi "Bitė" ir skaitmeninės televizijos tiekėju "Viasat"), buvo pastebėti skirtingi reikalavimai pokalbiams su klientais. "Bitės" atstovai reikalauja griežtai laikytis numatyto pokalbio skripto ir nenukrypti į asmeniškumus kalbant su klientu, tuo tarpu atstovaujantys "Viasat" organizaciją taip pat turi laikytis nurodytų pardavimo etapų, tačiau pokalbis neturi būti labai formalus, vadybininkas pagal situaciją gali keisti pardavimo etapų vietą, reaguoti į kliento pastabas, taip pat gali leisti klientui diktuoti pokalbio eigą, aptarti pageidaujamą temą (žinoma tai turi būti bent kažkiek susiję su siūlomo produktu) ir pan. Tuo tarpu, pardavimų kiekio reikalavimai yra bene

vienodi tiek vieną, tiek kitą projektą atstovaujantiems darbuotojams nepaisant to, kad "Viasat" televizijos paslauga yra brangesnė ir turinti ilgalaikę sutartį lyginant su "Bitės" paslaugomis. Kylantis klausimas, ar pokalbio individualizavimo galimybė lemia didesnę pardavimų skaičių, lemė tyrimo tikslą.

Darbo tikslas: išanalizuoti ir įvertinti, kokią reikšmę individualizuotas asmeninis pardavimas turi pardavimų rezultatams.

Uždaviniai:

1. Remiantis moksliniais šaltiniais išanalizuoti asmeninio pardavimo konceptą teoriniu aspektu bei pagrįsti jo svarbą komunikavimui su vartotojais;
2. Išanalizuoti asmeninio pardavimo procesą identifikuojant jo etapus;
3. Išanalizavus mokslinę literatūrą, atlikti individualizuoto asmeninio pardavimo koncepto analizę, atskleidžiant jo teorines nuostatas.
4. Įvertinti kokią reikšmę pokalbio efektyvumui turi tikslingas pardavimo etapų įgyvendinimas.
5. Tyrimo metu užfiksuoti individualizavimo apraiškas vadybininkų pokalbiuose bei atskleisti individualizavimo reikšmę pokalbio rezultatyvumui.
6. Remiantis tyrimo rezultatais, identifikuoti veiksnius, lemiančius pardavimų rezultatyvumą.

Tyrimo metodai: Rašant baigiamąjį darbą atliekama Lietuvos ir užsienio mokslinio diskurso dedukcinė analizė (analizuojami straipsniai periodiniuose leidiniuose, moksliniuose žurnaluose, internetiniuose šaltiniuose bei mokslinėse duomenų bazėse). Siekiant atskleisti individualizuoto asmeninio pardavimo panaudojimą realybėje ir jo reikšmę pardavimų rezultatams atliekama kiekybinė ir kokybinė pardavimo vadybininkų pokalbių su potencialiais klientais turinio analizė, kurios metu gauti tyrimo duomenys apdorojami MS Excel programa. Tyrimo rezultatai apibendrinami taikant lyginamąją analizę bei interpretavimą.

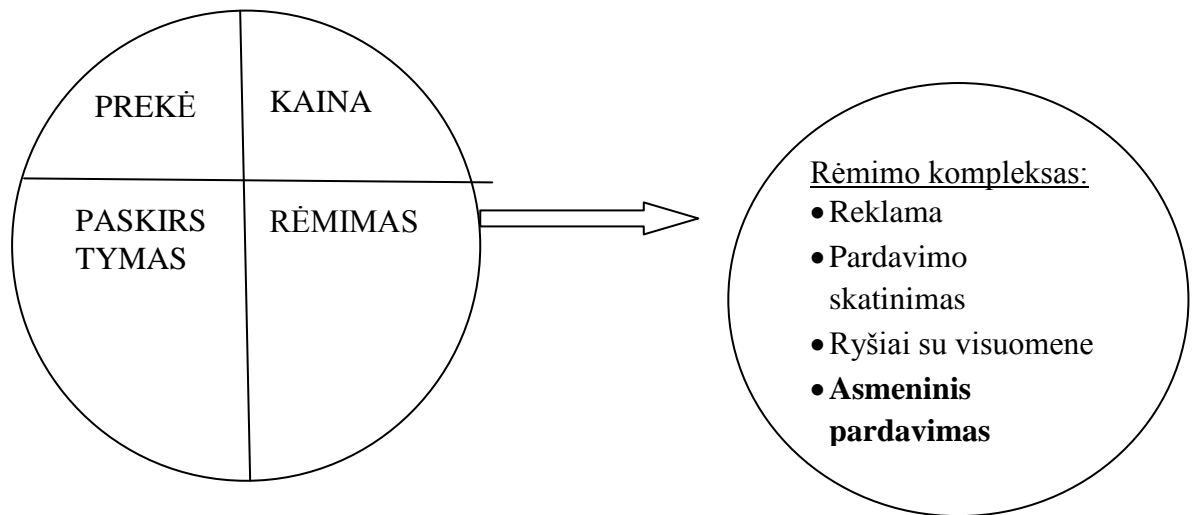
Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, dvi dalys, išvados, naudotos literatūros sąrašas (69 šaltiniai), 2 priedai, 11 lentelės ir 12 paveikslų. Pirmojoje darbo dalyje realizuojami du pirmieji darbo uždaviniai, antroje dalyje pristatomi tyrimo metodai bei pateikiama rezultatų analizė ir interpretavimas.

1. TEORINIAI TYRIMO PAGRINDAI

1.1. Asmeninio pardavimo vieta marketingo sistemoje

Norėdama sėkmingai dirbti, įmonė privalo stebėti aplinką, joje vykstančius pokyčius, juos reguliuoti arba prie jų prisitaikyti, nes bet kokia įmonė veikia nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Kadangi įmonės marketingo veiklos dėmesio centre yra vartotojas (Juozaitienė, 2006), jo poreikiams tenkinti dažniausiai skiriamos visos įmonės jėgos. Pradedant kalbėti apie marketingą, svarbu suprasti, kas tai yra, taigi, marketingas - tai poreikių išsiaiškinimo ir jų tenkinimui reikalingų sprendimų priėmimo bei įgyvendinimo procesas, padedantis siekti žmogaus ir organizacijos poreikių (Pranulis et al., 2000). Prisimenant tai, kad įmonė veikia nuolat besikeičiančioje aplinkoje, marketingas yra labai svarbus veiksnys organizacijos gyvavimo procese. Paprastai marketingas yra suvokiamas, kaip "menas parduoti", tačiau autorius P. Drucker (Kotler, Keller, 2003) teigia, kad marketingo tikslas yra suprasti ir pažinti vartotoją taip gerai, jog produktas ar paslauga galėtų pati save parduoti. Ši mintis rodo, kad vyksta marketingo ideologijos tobulinimas ir keičiasi suvokimas, jog vartotojui reikia ne "įbrukti" prekę, o padaryti taip, jog jis pats norėtų ją nusipirkti.

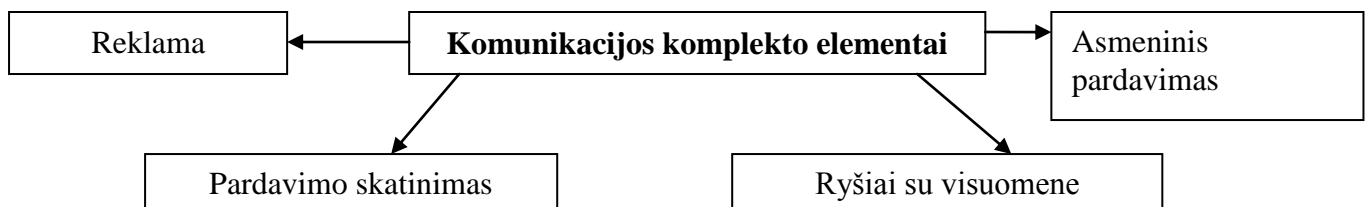
Jau tapo įprasta marketingą apibūdinti kaip sudėtinių dalių kompleksą sudarytą iš vadinamųjų „4P“: prekė (angl. product), kaina (angl. price), paskirstymas (angl. place), rėmimas (angl. promotion) (Vitkienė, 2008). Tačiau vis daugiau kalbama yra apie "5P" ar net "7P" kompleksus, kuomet prie minėtų dedamųjų dalių prisideda: 5P – visuomenės ir paslaugų įmonės ryšiai, 6P – paklausos stiprinimo politika, 7P – paslaugų įmonės veiklos filosofija. Tobulinant "4P" koncepciją buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad ji grindžiama vien pardavėjo požiūriu į rinką, o pirkėjas, vartotojas, lieka nuošalyje (Albrechtas, 2006). Siekiant pavaizduoti asmeninio pardavimo vietą marketingo sistemoje, remtasi tradiciniu "4P" modeliu (žr. 1 pav.).



1 pav. **Asmeninio pardavimo vieta marketingo sistemoje**

Šaltinis: Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.

Marketingas, be kitų uždavinių (asortimento sudarymo, kainų prekėms nustatymo, prekybos objektų vietų parinkimo bei jų įrengimo ir kt.), turi spręsti ir komunikacinius, t.y. bendravimo su potencialiais vartotojais (pirkėjais) ir kitais rinkos dalyviais klausimus – perduoti jiems informaciją apie įmonę, siūlomas pirkti prekes, jų kainas, pardavimo vietas, paskatinti juos pirkti ir pan. (Pajuodis, 2005). Mokslinėje literatūroje galima sutikti įvairių sąvokų. Pavyzdžiui, vieni autoriai (Ramanauskienė, 1998; Urbonavičius, 1997 ir kt.) vartoja senesnę sąvoką - rėmimas, kiti (Kotler, Keller, 2006; Kelly, 2007; Pajuodis, 2005; Pranulis et al, 2005 ir kt.) vartoja komunikacijos sąvoką. Tačiau tiek komunikacijos, tiek rėmimo tikslas tas pats - pasiekti vartotoją ir sukelti jam teigiamą reakciją, susidomėjimą, ieškojimą, ir galiausiai – sprendimą pirkti siūlomą prekę ar paslaugą. Marketingo literatūroje dažniausiai išskiriami 4 komunikacijos (rėmimo) komplekso elementai, kurie pateikti 2 pav.



2 pav. **Komunikacijos komplekto elementai**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis E.Vitkiene (2004).

Kiekviena iš šių priemonių yra savita. **Reklama** per tam tikras jos perdavimo priemones skleidžia įmonės pageidaujamą informaciją, **pardavimo skatinimas** sukuria išskirtines prekių įsigijimo sąlygas ir apie tai praneša potencialiems pirkėjams. **Ryšiai su visuomene** siekia suformuoti visuomenėje ar tam tikrose jos grupėse palankų įmonės įvaizdį, o **asmeninis pardavimas** – tai tiesioginis pardavėjo bendravimas su potencialiu pirkėju siekiant parduoti jam prekę, paslaugą (Pajuodis, 2005). Visos šios priemonės sudaro rėmimo kompleksą. Kai kurie kiti autoriai komunikaciniam komplektui priskiria daugiau priemonių arba jį labiau diferencijuoja. Pavyzdžiui, S. Blažulionienė (2008) atskira priemone laiko tiesioginį marketingą, kurį apibūdina kaip pašto, telefono, fakso, elektroninio pašto ir kitų neasmeninių priemonių panaudojimą tiesiogiai esamam ar potencialiam pirkėjui paveikti. H. Ch. Weisas marketingo komunikacijas skirsto į tokias 7 sritis: klasikinė reklama, tiesioginė reklama (tiesioginis marketingas), netiesioginis prekių demonstravimas, parama, pardavimo skatinimas, asmeninis pardavimas, ryšiai su visuomene (Pajuodis, 2005). Pastebima vis platesnė rėmimo priemonių diferencijavimo tendencija, kurią galima paaiškinti šiuolaikinės marketingo veikos praktikos reikalavimais (Cedronienė, 2012).

Šiame darbe komunikacinė politika nagrinėtina pagal klasikinį komunikacinių marketingo priemonių sujungimo į keturis anksčiau minėtus priemonių kompleksus. Pirmieji trys komunikacijos elementai – pardavimų skatinimas, reklama, ryšiai su visuomene (populiarinimas) – vadinami netiesiogine arba neasmeniška komunikacija. Ketvirtasis komunikacijos elementas – asmeninis pardavimas – įvardijamas kaip tiesioginis komunikacijos veiksmas (Vitkienė, 2004). Taigi, asmeninis pardavimas yra tiesioginis rėmimo veiksnys, o kiti trys yra netiesioginiai arba neasmeniški.

Šiame darbe analizuojamas asmeninis pardavimas telemarketingo įmonėje, todėl tolimesniuose skyriuose didesnis dėmesys skiriamas šio rėmimo komplekso elemento aptarimui.

1. 2. Asmeninio pardavimo koncepcija

Pasak D. Visockienė, V. Visockas (2010), šiandieninis vartotojas susiduria su daugybės paslaugų ir prekių gausa, gauna labai daug informacijos apie jas. Kiekviena bendrovė įvairiausiais būdais siekia atkreipti vartotojo dėmesį į savo prekę ar paslaugą norėdama ją anksčiau ar vėliau parduoti. Tokiu tikslu įmonės naudoja įvairiausias pardavimo skatinimo priemones, viena tokių yra asmeninis pardavimas. Kitaip nei kitos rėmimo priemonės, asmeninis pardavimas remiasi tiesioginiu pardavėjo ir pirkėjo kontaktu, abipuse komunikacija, kuri leidžia išsiaiškinti pirkėjo bruožus, jo poreikio ypatybes ir, atsižvelgiant į tai, pasirinkti atitinkamą bendravimo bei aptarnavimo formą. A. Pajuodis (2005) teigia, kad asmeninio pardavimo proceso metu pardavėjas gali ne tik perduoti pirkėjui daug informacijos, bet ir pats sužinoti pirkėjo nuomonę apie jam siūlomas prekes, jų teigiamas savybes bei trūkumus, įvairias įmonės veiklos puses (aptarnavimą,

prekių pateikimą, reklamą ir t. t.). Nors pardavimo menas jau analizuojamas daug šimtmečių, analizuojant literatūroje sutinkami įvairūs, nevienalyptai asmeninio pardavimo apibūdinimai. Išnagrinėjus skirtingų autorių teorijas pateikiama keleto lietuvių ir užsienio autorių asmeninio pardavimo apibrėžimų (1 lentelė).

1 lentelė

Asmeninio pardavimo sąvokos

Autorius, metai	Asmeninio pardavimo apibrėžimas
P. Hammann (1979)	Asmeninis pardavimas – tai veikslių kompleksas, kuris nukreiptas pasiekti marketingo tikslą, kuriant ir palaikant tiesioginius pirkėjo-pardavėjo santykius per asmeninę komunikaciją. Tai yra svarbiausia kai prekės yra nestandartinės ir reikalauja demonstravimo ir informacijos pateikimo. Asmeninis pardavimas ypač didelę reikšmę turi parduodant pramonines prekes ir paslaugų marketinge.
Н. Мурашкин и др. (2000)	Asmeninis pardavimas - tai individualus prekių pardavimas vartotojui dialogo pagrindu tarp pardavėjo ir pirkėjo, sistematingai apsikeičiant informacija ir grįžtamuju ryšiu.
I. Bučiūnienė (2002)	Asmeninis pardavimas – tai tiesioginis bendravimas su vienu ar keliais potencialiais pirkėjais; čia metu pardavimo padalinio darbuotojas daro įtaką pirkėjo sprendimams, siekdamas parduoti prekę, paslaugą ar idėją.
V. Sūdžius (2002)	Asmeninis pardavimas - tiesioginis pardavimas prekyboje suprantamas kaip pardavėjo kontaktas su pirkėju.
A. Bakanauskas (2004)	Asmeninis pardavimas - tai tiesioginis pardavėjo ir pirkėjo bendravimas, kurio metu pardavėjas daro įtaką pirkėjo sprendimams.
А. Осташков (2005)	Asmeninis pardavimas - tai išskirtinis kontaktas tarp pardavėjo ir vieno ar keleto pirkėjų, kurio tikslas parduoti prekę.
A. Pajuodis (2005)	Asmeninis pardavimas - tiesioginis pardavėjo bendravimas su potencialiu pirkėju siekiant jam parduoti prekę.
A. Žvirblis (2005)	Asmeninis pardavimas - tai ypač lankstus stimuliavimas, nes jis adaptuojamas kiekvienam pirkėjui.
S. Lee et al. (2005)	Asmeninis pardavimas apima dvipusį bendradarbiavimą, jungtinį problemas išsprendimą, multilygmenį sujungimą, abipusius išipareigojimus, ir pasitikėjimą tarp pardavėjo ir pirkėjo.
L. Juozaitienė, J. Staponkienė (2006)	Asmeninis pardavimas – tai tiesioginis pardavėjo bendravimas su potencialiu pirkėju siekiant jam parduoti prekę.
P. Kotler, K. L. Keller (2007)	Asmeninis pardavimas - tai menas su daugybe taisyklių.
V. P. Pranulis (2007)	Asmeninis pardavimas – yra bendravimas siekiant įtikinti potencialų pirkėją nupirkti siūlomą prekę.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje paminėtais autoriais

Išanalizavus įvairių autorių definicijas, pateiktas 1 lentelėje pastebėtas skirtumas tarp ankstyvesnių ir vėlesnių metų autorių teiginių. Vėlesnių metų leidiniuose (Žvirblis, 2005; Осташков, 2005) atsiranda dėmesys lankstumui, išskirtinis požiūris ir dėmesys kiekvienam klientui ir pan., tuo tarpu senesnių metų apibrėžimuose šių veiksnių nepastebėta, labiausiai akcentuojamas prekės pardavimas klientui. Bene įdomiausiai asmeninį pardavimą apibūdina P. Kotler, K. L. Keller (2007), kurie jį supranta kaip meną, kada pardavėjas iš pasyvaus užsakymo priėmėjo tampa

aktyviu, sugebančio nustatyti kliento poreikius ir juos patenkinti. Tai užsakymo priėmimas, mokėjimas kūrybiškai jį parduoti ir sugebėjimas patraukliai pristatyti įmonę.

Remiantis 1 lentelėje paminėtais autoriais pateikiama asmeninio pardavimo samprata – tai tiesioginė komunikacija tarp pardavėjo ir potencialaus pirkėjo, kurios metu yra siekiama suformuoti vartotojui norimą požiūrį, paskatinti jo elgesį norima kryptimi (dažniausiai įsigyti tam tikrą produktą), sukurti ryšius su vartotoju. Taip pat asmeninio pardavimo metu atsakoma vartotojui į jo klausimus, formuojama teigiama nuomonė, švelninamas nepasitikėjimas ir svarbiausia – renkama informacija apie vartotojų rinką, tai yra gaunamas grįžtamasis ryšys. Apibendrinant visus minėtus autorius galima teigti, kad asmeninio pardavimo esmė – tiesioginis bendravimas su klientu, dedant pastangas parduoti.

Asmeninio pardavimo būdas gan plačiai naudojamas. Vienas iš asmeninio pardavimo privalumų yra tas, kad jis teikia daugiau lankstumo ir galimybių lyginant su kitais rėmimo elementais kaip, pavyzdžiui, reklama ar pardavimo skatinimas. Žvelgiant į likusius rėmimo elementus, nesunku pastebėti, kad jie skirti tik priartinti pardavimo galimybę, kai tuo tarpu asmeninio pardavimo metu galima iš karto pasiekti rezultatą (parduoti).

Asmeninį pardavimą tikslinga naudoti tuomet, kai reikia parduoti brangias, specializuotas prekes arba paslaugas su ilgalaikėmis sutartimis (Žemaitytė, 2006), tačiau šis būdas plačiai naudojamas visose srityse, nes pastebėta jo galia pritraukiant klientus ir įgalinant juos pirkti. Taikant šį būdą potencialiam pirkėjui paaiškinami visi produkto privalumai – jis skatinamas įsigyti prekę. Agentai savo pastangas ir veiksmus gali priderinti prie individualių pirkėjų reikmių, elgsenos, pažiūrų ir įsitikinimų. Naudojant asmeninio pardavimo metodą galima atsižvelgti į pirkėjo reakciją ir keisti pardavimo pastangų akcentus bei pobūdį (Cedronienė, 2012). Taigi, asmeninio pardavimo pranašumai, lyginant su kitomis komunikavimo formomis, pasireiškia tuo, kad pardavėjas mato potencialų pirkėją, gali stebėti jo reakciją, bendrauti atsižvelgdamas į konkrečią situaciją. Pardavėjas gali valdyti situaciją, pakreipti bendravimą teigiama linkme, pakartoti argumentus. Tik asmeninis pardavimas sudaro galimybę komunikuoti atsižvelgiant į bendravimo metu susiklostančią situaciją.

Atsižvelgiant į tai, jog pirkėjui yra siūloma "gyvai", svarbu paminėti, kad šiam procesui reikalingi siūlomi ir tam tikrų sričių žinovai – prekybos agentai, kure turi būti profesionalūs, nepasimesti įvairiose situacijose, išlikti pasitikintys savimi. Tokių darbuotojų profesionalumas reikalauja ir tam tikro paruošimo. Tai ir yra pats didžiausias asmeninio pardavimo trūkumas, nes jis reikalauja didelių išlaidų (Žemaitytė, 2006) (pasamdyti gerą prekybos agentą įmonei brangiai kainuoja – reikia atsižvelgti į tai, kad dažniausiai reikia ne vieno, o kelių ar net kelių dešimčių pardavėjų, nuolat juos tobulinti vedant mokymus, skatinti įvairiais priedais didinant motyvaciją dirbti ir pan.). Daugiau asmeninio pardavimo privalumų ir trūkumų yra išskirta 1 priede. Remiantis

susiteminta keletos autorių nuomone galima sakyti, kad tikslingai pasirinktas asmeninis pardavimas teikia daugiau privalumų, nei trūkumų. Kadangi į asmeninį pardavimą žiūrima kaip į rėmimo komplekso elementą, daugiausia šio elemento nauda ir trūkumai yra vertinami atsižvelgiant į kitus rėmimo komplekso elementus. Autoriai nepasisako kategoriškai už arba prieš asmeninį pardavimą. Paprastai mokslinėje literatūroje yra išsakomi argumentai apie privalumus ir trūkumus, pastebint, kad kiekviena veikla yra specifinė, todėl ir asmeninis pardavimas vienoje veikloje gali duoti daug privalumų, kitoje daugiau išlaidų, nei naudos.

Asmeninio pardavimo esminiai tikslai ir uždaviniai labai siejasi su visų įmonių ilgalaikiais tikslais – rinkoje siekti vartotojų norų ir lūkesčių išsiaiškinimo bei jų patenkinimo. Jei įmonei tai pavyksta ir ji ilgą laiką sėkmingai parduoda prekę ar paslaugą, yra sukuriama prielaida sėkmingam verslui, jo ateities planams. Todėl įmonės savo paslaugų ar prekių pardavimo sėkmingumui užtikrinti negaili daug jėgų, dėmesio, išteklių. Asmeninio pardavimo gana plačios galimybės pasirenkant bendravimo variantus, tai įvairaus tipo bendravimas, kurio metu keičiamasi informacija, pristatoma prekė ir pan. Tai padeda greitai padaryti poveikį pardavimo apimtims, šio pokyčio dydis priklauso nuo pardavėjų skaičiaus, o taip pat nuo įvairių tikslų, kurie gali būti įvairūs: sandorio užbaigimas, parduotų prekių ar paslaugų kiekio augimas, distribucijos padidėjimas (Albrechtas, 2006).

Asmeninis pardavimas paslaugų sferoje atlieka dvejopą vaidmenį (Pranulis ir kt., 2008): 1. Komunikacijos, kaip marketingo komplekso elemento; 2. Paslaugos sukūrimo ir pateikimo proceso sudedamosios dalies. Pagrindiniai asmeniniam pardavimui keliami uždaviniai parodyti 2 lentelėje.

2 lentelė

Asmeninio pardavimo uždaviniai

Užsakymo gavimas	Tai galimų pirkėjų paieška, naudojant apgalvotą ir gerai organizuotą prekę, paslaugos ar idėjos pristatymą potencialiam pirkėjui.
Užsakymo vykdymas	Tai pardavimo procedūrų atlikimas, informinimas, įvykdymas.
Pardavimo palaikymas	Veikla nukreipta į įmonės įvaizdžio gerinimą, informacijos apie įmonę sklaidimą, aptarnavimą po pardavimo. Ši veikla nesiekia tiesiogiai parduoti prekę ar paslaugos.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis V. Pranuliu ir kt. (2008), A. Bakanausku (2004).

Kiekvieno uždavinio sprendimas gali būti patikėtas atlikti atskiriems darbuotojams. Tačiau įmanoma ir tai, kad visus šiuos uždavinius sprendžia vienas ir tas pats žmogus – prekybos agentas. Bet kuriuo atveju galutinis tikslas yra gauti užsakymą savo siūlomai produkcijai.

Taigi, asmeninio pardavimo pagrindinis tikslas – pardavimo proceso užbaigimas, prekybos apimčių didinimas. Tam, kad būtų pasiektas galutinis tikslas – sandoris, turi būti nuveikta daug paruošiamųjų darbų. surasti vienos ar kitos paslaugos vartotojus, išsiaiškinti jų norus, pageidavimus, taip pat sugebėti siūlomą paslaugą vaizdžiai apibūdinti, įtikinamai argumentuoti jos naudingumą vartotojui (Vitkienė, 2004). Apibendrinant galima teigti, kad šiam, pagrindiniam asmeninio pardavimo tikslui įvykdyti reikalinga visa eilė priemonių, kuriomis pasinaudojant galima geriau pasiekti pagalbinio tikslo. Nežiūrint, kad daug autorių kritikuoja asmeninio pardavimo trūkumus – ypač dideles išlaidas, beveik visi vieningai sutinka, kad asmeninis pardavimas garantuoja aukštą rezultato pasiekimo lygį.

1.3. Asmeninio pardavimo proceso organizavimas

Asmeninis pardavimas yra sudėtingas procesas, kuriam būtina kruopščiai pasirengti (surasti potencialius vartotojus, išsiaiškinti jų norus, pageidavimus). Taip pat sudominti siūloma preke, įtikinamai argumentuoti jos naudingumą vartotojui. Rūpinimasis vartotojo problemų sprendimu patraukia dėmesį ir padeda užmegzti nuolatinius pardavėjo ir vartotojo kontaktus. Paprasčiau tariant, padeda ne tik surasti prekės vartotoją, bet ir jį išsaugoti (Juozaitienė, Staponkienė, 2006). Vienos bendrovės, planuodamos savo veiklą daugiau orientuojasi į produktą, kitos į pardavimus ir platinimą, kitos į pardavimą per santykius. Tikimasi, kad vartotojas įvertins gerus pasiūlymus, prekės ar paslaugos išskirtinumą, gerą aptarnavimo paslaugų kokybę ir pan. Tik gerai planuojant savo veiklą ir veiksmus galima pasiekti gerų rezultatų (Sūdžius, 2002).

Pažvelgus keletos autorių nuomonę, galima pasakyti, kad pardavimas vyksta tam tikru nuoseklumu, kuris ir leidžia pardavėjams planuoti laiką, valdyti pardavimą, įtakoti pirkėjo sprendimą. Taigi, matyti, kad asmeninio pardavimo procese labai svarbus bendravimas su vartotojais, todėl pardavimas turi būti tam tikro nuoseklumo. Asmeninio pardavimo procesas vyksta etapais ir kiekvienas iš etapų yra labai svarbus. Pardavėjas, parduodamas prekę pirkėjui ar potencialiam pirkėjui, turi pereiti per keletą pardavimo proceso sudedamųjų dalių, kitaip vadinamų pardavimo proceso etapų. Kiekviename etape išryškėja veiksniai nuo kurių priklauso etapų įgyvendinimo sėkmė. Visi šie veiksniai tiesiogiai priklauso nuo pardavimo agento, jo elgsenos, kiekvieno iš asmeninio pardavimo proceso etapo metu. Iš to seka, kad pardavėjas negali pasiekti sėkmės jei nėra susipažinęs ir nežino asmeninio pardavimo proceso etapų. Mokslinėje literatūroje aptariama keletas etapų, kurie skirtingų autorių išskiriami nevienodai. R. D. Chisrik, R. B. Jackson (1996) bei A. Pajuodis (2005) nurodo 6 etapus, kiti autoriai (R. J. Young, R.W. Monde, 1982; P. Kotler, 1999; M. Zavadskis, 2004) - 7 etapus, o I. Bučiūnienė (2002) ir R. L. Spiro (2004) įžvelgia net 8 etapus. 3 lentelėje pateikta skirtingų autorių išskirti asmeninio pardavimo etapai.

Skirtingų autorių išskirti asmeninio pardavimo etapai

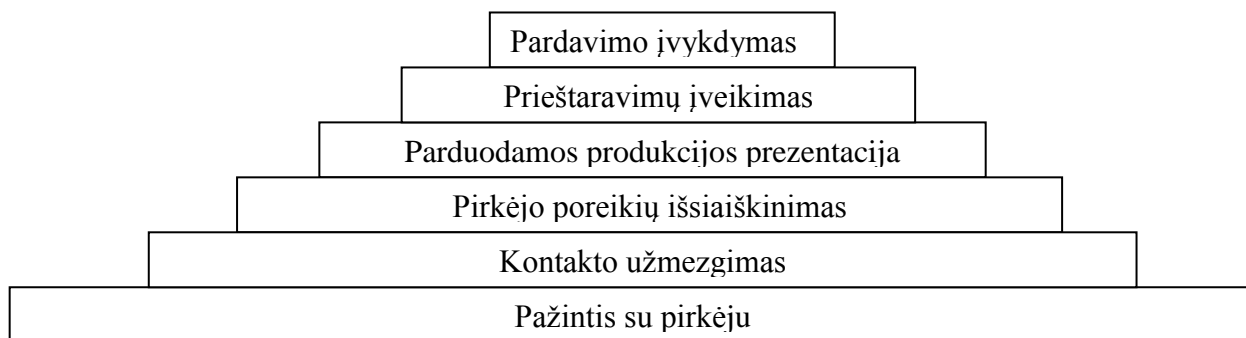
Autoriai	Asmeninio pardavimo etapai
Young R. J., Monde R.W. (1982)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Egzistuojančios problemos atpažinimas 2. Surinkimas su problema susijusių faktų 3. Problemos nusakymas ir analizavimas 4. Alternatyvių sprendimų apibrėžimas 5. Alternatyvių sprendimų įvertinimas 6. Tinkamiausio sprendimo radimas 7. Pardavimo įvykdymas
Chisrik R. D., Jackson R. B. (1996)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencialių pirkėjų paieška 2. Išankstinis bendravimas 3. Parduodamos produkcijos prezentacija 4. Prieštaravimų išsiaiškinimas ir įveikimas 5. Pardavimų įvykdymas 6. Aptarnavimas po pardavimo
Kotler P. (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencialaus pirkėjo suradimas ir jo įvertinimas 2. Išankstinis paruošimas vizitui 3. Priėjimas prie kliento 4. Prekės prezentacija ir demonstracija 5. Prieštaravimų įveikimas 6. Sandėrio įvykdymas 7. Darbų įvykdžius sandėrį privedimas iki pabaigos ir rezultatų patikrinimas
Bučiūnienė I. (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencialių pirkėjų paieška ir suradimas 2. Pasiruošimas susitikimui 3. Pirmas susitikimas su pirkėju 4. Pirkėjo poreikių nustatymas ir problemos identifikavimas 5. Prekės pristatymas ir demonstravimas 6. Prieštaravimų įveikimas 7. Sandėlio sudarymas - prekės pardavimas 8. Aptarnavimas po pardavimo
Zavadskis M. (2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pažintis su pirkėju 2. Pirkėjo poreikio ieškojimas 3. Pirkėjo poreikių plėtojimas 4. Nustatymas, pasiruošimas veikti 5. Sprendimo pristatymas 6. Naudos pateikimas 7. Bendradarbiavimo sąlygos

Spiro R, L. (2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencialių klientų paieška 2. Pardavimo planavimas 3. Pirmas kontaktas 4. Poreikių patvirtinimas 5. Prezentacija 6. Prieštaravimų įveikimas 7. Įsipareigojimų priėmimas 8. Aptarnavimas po pardavimo
Pajuodis A. (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasirengimas 2. Kontakto užmezgimas 3. Pokalbio pradžia 4. Argumentavimas 5. Užbaigimas 6. Veikla po pardavimo

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje išvardintais autoriais

Iš asmeninio pardavimo proceso etapų pateiktų įvairių laikotarpių bei autorių, galima teigti, kad asmeninio pardavimo proceso etapai beveik nesikeitė. Jei pasektume pardavimų ištakas, tai matytume, kad nebuvo aptarnavimo po pardavimo. Šis etapas atsirado vėliau, kai atsirado prekių gausa ir pardavėjui atsirado būtinumas išlaikyti pirkėją. Nors, apibendrintai galime teigti, kad asmeninio pardavimo procesas beveik nekito.

Asmeninio pardavimo proceso etapai įvairiose situacijose gali būti pritaikomi skirtingai. Kai sudaromi dideli sandoriai, kuriems reikalinga klientų paieška, vykdomos derybos, praeinami daug daugiau asmeninio pardavimo procesų etapų. Vieną netradicinių asmeninio pardavimo etapų skirstymo pavyzdžių pateikia N. Rysev (2007), kuris nurodo tokius asmeninio pardavimo etapus: ideologija, pirkėjų paieška, strategijos pasirinkimas, „šaltieji ryšiai“, bendravimas su pirkėju, išankstinis siūlymas, pirkėjo perpratimas, efektyvus siūlymas, darbas su prieštaravimais, derybos, sandorio baigimas, tolesnis bendravimas su pirkėju, skolų grąžinimas, darbas su atsiskaitymais (galutiniais), pardavimo skatinimas (Pelham, 2009). Kadangi šiame darbe tiriama yra gana specifinė sritis (telemarketingo įmonė), kai kurių etapų neįmanoma įgyvendinti, dėl to šiame darbe bus remiamasi 3 paveiksle pavaizduotais etapais.



3 pav. **Asmeninio pardavimo etapai naudojami telemarketingo įmonėse**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal 3 lentelėje pateiktus duomenis

Šiuolaikinės konkurencijos sąlygomis kompanijos ir pardavimo agentai turi nuolatos surasti naujų klientų. Pardavėjo strategijos pagrindas yra kuo daugiau laiko praleisti su potencialiais pirkėjais, kurie suvokia savo poreikius ir yra pasiryžę pirkti (Kuliešienė, 2006). Tačiau rasti pirkėją, kuris tikrai yra pasiryžęs pirkti ir žino, kad nori šios paslaugos, yra labai sunku, dažniausiai klientai abejoja, juos reikia įtikinti. Asmeninio pardavimo procese labai svarbus yra pats pirmasis etapas - **pažintis su pirkėju**. Asmeniniame pardavime kreipimasis laikomas pardavimo pokalbio pradžia, šio etapo tikslas yra pradėti pokalbį ir patraukti kliento dėmesį. T. Buzan, R. Israel (2002) teigia, kad geras pardavėjas žino, kaip susitelkti ties pardavimu, nustatant norimą rezultatą prieš pardavimo pokalbio pradžią: pabrėžiama gera nuotaika, šypsena ir emocija. Šių elementų naudojimo tikslas – pradėti pokalbį, įgyti kliento pasitikėjimą ir jį sudominti (Buzan, Israel, 2002). Svarbiausia – padaryti stiprų pirmąjį išpūdį, nes pardavėjui nebus galimybės antrą kartą padaryti pirmo išpūdžio. Kad būtų paliekamas išpūdis, pardavėjas turi iš karto patraukti klientą. Pristatymą turi pradėti ypatingai, taip padarant jį įsimintiną. Pirmąjį etapą sudaro: pirmasis išpūdis, efektyvi susitikimo pradžia, susipažinimas su pirkėju siaurąja prasme, pozityvaus pirkėjo nusiteikimo užtikrinimas (Rysev, 2007).

Žinotina, kad idealus pažinties su pirkėju scenarijus yra tada, kai pardavėjas jau yra sukaupęs bent šiek tiek informacijos apie klientą, nes tada lengviausia pažintį padaryti patrauklią klientui. Šį faktą patvirtina Kuliešienė (2006), kuri teigia, kad pardavimo sėkmė dažnai priklauso nuo to, kiek informacijos turi pardavėjas apie tam tikrą pirkėją. Pavyzdžiui, vadybininkas pristato dulkių siurblius šeimai kuri turi dulkėms alergiškų vaikų. Jei jis šito nežinos, savo taktiką gali nukreipti kita linkme ir neužakcentuoti tų prekės savybių, kurios aktualios būtent šiai šeimai. Tinkamai sukaupta ir panaudota informacija apie klientą – tai sėkmės veiksnys priskiriamas visiems pardavimams (Young, James, 1982). Ypatingai svarbu yra sužinoti vardus, pavardes, silpnybes ir stipriąsias puses žmonių priimančių sprendimus pirkti ar ne ir žmonių galinčių juos įtakoti. Taigi,

šių faktų žinojimas apie klientą su kuriuo bus derimasi, labai palengvina pardavimo procesą, tačiau tai (surinkti svarbią informaciją apie klientą) ne visada įmanoma padaryti, nes kartais yra bendraujama su atsitiktiniais žmonėmis bandant juos įtikinti užsisakyti siūlomą prekę ar paslaugą.

Nuo to, kaip bus pasitiktas klientas, labiausiai priklausys, ar jis norės dar kartą grįžti pas pardavėją, nes pirmas įspūdis turi didelę galią (Dževeckytė, 2005). Tyrimų rezultatai rodo (Tolliver-Walker, 2012), kad pirmasis kliento emocinis įspūdis apie jį aptarnaujantį žmogų susiformuoja per pirmąsias 5- 7 bendravimo sekundes. Tai patvirtina, kad pokalbio pradžia yra labai svarbus pardavimo proceso etapas.

Kitas etapas (**kontakto užmezgimas**) nėra plačiai naudojamas praktikoje, dažniausiai nuo pasisveikinimo iš karto pereinama prie tikslinių poreikių aiškinimosi klausimų, tačiau tiek tiriamojoje įmonėje, tiek kai kurių mokslininkų darbuose (Pajuodis, 2005; Baryševa, 2010) teigiama, kad taip taip pat labai reikalingas etapas, o pagrindinė jo paskirtis - "atpalaiduoti" klientą. Tolesnėje darbo eigoje šis etapas bus vadinamas "Sudominimu", nes tiriamojoje įmonėje pateiktas būtent toks etapo pavadinimas, taigi, siekiant išvengti neatitikimų tarp teorijos ir tyrimo dalies, šie du pavadinimai ("kontakto užmezgimas", "sudominimas") bus naudojami kaip sinonimai.

Pagrindinde šis etapas reikalingas tam, kad iš karto nepereitume prie kliento tardymo. A. Baryševa (2010) teigia, kad šiame etape svarbiausia įtikinti klientą, kad pokalbis jam bus malonus, kad jam nereikės atsakinėti į laviną klausimų ir parodyti, kad skambinama nuoširdžiai pasikalbėti, pasiteirauti nuomonės. Kitas autorius (Rysev, 2007) teigia, kad šio etapo pagrindinis tikslas - užmegzti patikimą ryšį su klientu. Puikiai pradėdamas prisistatymą ir sudominęs klientą pardavėjas galės jį sėkmingai tęsti ir pereiti prie **kliento poreikių aiškinimosi**.

T. Buzan, R. Israel (2002) pabrėžia, kad poreikių aiškinimosi etape labai svarbu užduoti klausimus, kurie paskatintų klientą nurodyti poreikius. Tai etapas, kuriame reikėtų išsiaiškinti kliento poreikius, finansines galimybes, sprendimo priėmimo tvarką, identifikuoti klientą kaip asmenybę (Masalskis, 2009).

Tam, kad pardavėjas tiksliai nustatytų vartotojų poreikius yra pateikiami uždari ir atviri klausimai pirkėjui. Šiame etape pagrindinis sėkmę lemiantis veiksnys, logiškai suformuluoti ir pateikti klausimus atitinkama seka. Nuo to kaip ir kokie bus užduodami klausimai, priklausys ar pirkėjas, supras kokia svarbi jam siūloma prekė (Pajuodis, 2005).

Ir tikrai, tyrimai parodė, kad kuo daugiau klausimų užduoda pardavėjas, tuo didesnė tikimybė, kad jis turės sėkmę (Balčiūnienė, 2002). Pasak E. J. Rozell et al. (2004), egzistuoja keletas klausimų tipų, kuriuos gali pateikti pardavėjai, kad pastūmėti savo klientus išklaudyti prekių pristatymą (demonstraciją) ir įtraukti į pokalbį apie jų pačių poreikius:

1. Situaciniai klausimai;
2. Klausimai, išaiškinantys problemos esmę;

3. Klausimai, surišti su poveikiu tam tikrai problemai;
4. Klausimai, surišti su problemos sprendimo svarbumu;
5. Patvirtinantys klausimai

Minėtas autorius savo tyrime nustatė, kad didesnio pasisekimo sulaukė pardavėjai uždavę mažiau situacinių klausimų, bet daugiau klausimų padedančių nustatyti problemą, surišti ją su preke ir problemos sprendimu. Savo ruožtu Bučiūnienė (2002) teigia, kad šiame etape kai siekiama išsiaiškinti vartotojų poreikius bei iškilusias problemas, nėra labai svarbu užduodami klausimai ir tai, ar daugiau užduodama atvirų, ar uždarų klausimų, jos teigimu, svarbiau yra klausimų pagalba atrasti problemą, kurią turi vartotojas: "Pardavėjai turi turėti geras komunikavimo priemones, sugebėti įdėmiai klausytis, palaikyti kontaktą, rodyti pirkėjui deramą dėmesį, atrasti iškilusią problemą ir garantuoti jos išsprendimą".

Išsiaiškinus kliento poreikius yra pereinama prie kito etapo - **parduodamos produkcijos prezentacijos**¹. Turėdamas pakankamai informacijos, pardavėjas gali taip parengti prekės pristatymą, kad pirmiausia sužadintų potencialaus pirkėjo dėmesį, vėliau susidomėjimą ir galiausiai norą įsigyti prekę, o po to jau tik vienas žingsnis iki pardavimo. Prezentacija – tai visų pirma parodymas ir aptarimas parduodamos prekės ar paslaugos gerųjų savybių, kurios ir yra svarbios pirkėjui. Dažniausiai, prezentacijos yra žodinės, bet norėdamas pasiekti didesnės sėkmės pardavimo agentas gali naudoti vaizdinę ar rašytinę medžiagą (Pajuodis, 2005).

Prekės pristatymo tikslas – įtikinti vartotoją, kad parduodama prekė ar paslauga atitinka pirkėjo reikalavimus geriau, nei konkurentų. Ypatumai aprašo prekės ar paslaugos charakteristiką, privalumai padeda parodyti, koku būdu ypatumai pakeičia prekės ar paslaugos kokybę, o laimėtoji pusė – kaip visi privalumai galės padėti vartotojui (Albrechtas, 2006). Kitaip tariant, vienas iš sėkmės kriterijų bus tai, kaip pardavėjas sugebės parodyti savo prekės ar paslaugos ypatumus, privalumus ir pateikti pirkėjui jo gaunamą naudą. A. Fjeldstad (2006) teigia, jei klientui prekės vertė suvokiama, kaip pakankamai didelė, pirkėjas visada suras pinigų ją įsigyti ir pirkėjas teiks pirmenybę tam, ką suvokia esant vertingiausia.

Penktą pardavimo proceso etapą galima įvardinti kaip **prieštaravimų įveikimas**. Pirkėjas skiriasi viena ypatybe – jis labai dažnai prieštarauja visais įmanomais būdais. Prieštaravimų skaičių sunku net suskaičiuoti (Cedronienė, 2012). N. Rysev (2007) nurodo, kad vidutinį statistinį sandorį pardavėjai profesionalai sudaro įveikę penktą ar šeštą prieštaravimą. O neprofesionalus ar savimi nepasitikintis pardavėjas pasiduoda ir atsisako bendrauti su pirkėju vos išgirdęs pirmąjį, antąjį prieštaravimą. M. Zavadskis (2004) teigia, kad prieštaravimai atsiranda beveik visuose pristatymuose ir jie yra tik sveikintini, nes tai rodo, kad klientas susidomėjo siūlomu produktu. Jei

¹ Tiriamojoje dalyje šis etapas įvardijamas, kaip "Pasiūlymo pateikimas".

klientas visą laiką tyli ir jam nekyla jokių klausimų ar abejonių, tai greičiausiai, jis gale susitikimo pasakys - ne.

Norint išsklaidyti pirkėjo abejones, reikia pateikti įrodymų, padedančių sustiprinti motyvus sandoriui sudaryti. T. Buzan, R. Israel (2002) teigia, kad visus prieštaravimus galima atmesti, jei tik pokalbis bus tęsiamas, o išsiaiškinus tikrąją priežastį, nurodyti naudą klientui. Patyręs pardavimo specialistas, D. Pietaris (2005), pateikia keletą metodų, padedančių įveikti prieštaravimus ir priartinančių sėkmę:

- Jau keliose vietose, kaip sėkmės kriterijus buvo išskirta, tai kad reikia mokėti išklausti klientą. Negalima parodyti pirkėjui, kad viskas ir taip aišku viskas, ką gali pasakyti pirkėjas, niekada negalima jo nutraukti - niekas taip neerzina, kaip nutraukta mintis. Viską smulkiai išklausius ir patikslinus klausimais, turimą informaciją bus galima panaudoti atremiant argumentus.

- Prieštaravimus reikia aiškintis, pakartojant prieštaravimą garsiai, perfrazavus jį klausimu. Galima klausti: "Atsiprašau, ar aš jus gerai supratau (pakartojamas prieštaravimas)?" Pirkėjas arba patvirtins, kad jis gerai suprastas (o tai jį pamalonins, nes vadybininkas jo klauso) arba paneigs (vadinasi, bus patikslinta ir atsakyta į klausimą, kurį norėjo sužinoti pirkėjas).

- Reikia gerbti klientą, asmeniškai prieš pardavėją jis neturi nieko prieš, tiesiog jam reikia įsitikinti ar siūloma prekė yra tikrai kokybiška ir atitinka jo poreikius.

- Visada reikia atsižvelgti į visus prieštaravimus, taip yra parodomas susirūpinimas klientu.

Galiausiai, atrėmus prieštaravimus, yra pereinama prie paskutinio asmeninio pardavimo etapo - **pardavimo įvykdymo**. Tai visų pardavimo pastangų tikslas ir rezultatas, tačiau ne visada lengvai pasiekiamas. Visi iki šiol minėti asmeninio pardavimo proceso etapai veda pirkėją apsisprendimo pirkti link.

Šio etapo metu pardavėjas jau yra pajutęs, kad pašnekesys artėja prie pardavimo sandorio sudarymo. Šiame etape pardavėjas stengiasi užbaigti pardavimo derybas užduodamas klausimų sandorio detalėms išsiaiškinti (Cedronienė, 2012). A. Baryševa (2010) teigia, kad jei pardavėjas skyrė pagrindinį dėmesį informacijai apie pirkėją rinkti, jei tinkamai pristatė prekę, atsižvelgiant į pirkėjo interesus ir savybes, jei išsklaidė visas abejones, tada pardavėjui nebereikia dėti daugiau pastangų pardavimo procesui užbaigti, o tik gauti pirkėjo patvirtinimą. Šiame etape pardavimo agentui reikia drąsos. T. Buzan, R. Israel (2002), nurodo keletą klausimų, kurie nėra tokie tiesmuki kaip, pavyzdžiui, "Ar pirssite?" ir leidžia daug maloniau paklausti kliento apie jo apsisprendimą: „Kiek prekių jums reikėtų?“, „Kokią spalvą jūs pasirinksite?“. Tokie ir panašūs klausimai rodo, kad artėjama prie sutarties įforminimo, sudaro įvaizdį, jog lyg ir nebėra abejonių dėl sandorio užbaigimo.

Apibendrinus galima teigti, kad vieni autoriai asmeninio pardavimo procesą pateikia glausčiau, kiti plačiau, tačiau principo laikosi to paties. Autoriai vieningai pažymi, kad svarbu yra

užmegzti kontaktą su potencialiu pirkėju, kaupiti apie jį informaciją, identifikuoti problemas, pristatyti prekę, įveikti prieštaravimus ir sudaryti sandorį.

1.4. Individualizuoto asmeninio pardavimo konceptas

Tarptautinių žodžių žodyne, individualizacijos terminas apibrėžiamas kaip individo išskyrimas, atsižvelgimas į kiekvieno asmens ypatybes (Tarptautinių žodžių žodynas). Tai atskleidžia asmeninio pardavimo individualizavimo esmę - priemonės, reikalingos pasiekti pardavimo rezultato turi būti pritaikytos prie kliento poreikių, pozicijos, asmenybės. Labai panašiai ši sąvoka apibūdinama ir terminų žodyne (Terminų žodynas): individualizacija - ko nors individualumo, individualybės parodymas, atskleidimas. Kaip matyti, individualizuoto asmeninio pardavimo procese didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas potencialaus arba esamo kliento išskirtinumui ieškojimui.

Individualizuotas - tai toks marketingas, kai dėmesys skiriamas individualiam klientui ir jo poreikiams bei asmeninėms savybėms. Kitaip tariant, dėmesys yra skiriamas mikro segmentui, kuomet vykstant pardavimo procesui yra atsižvelgiama į tuometinę kliento situaciją, reaguojama į jo būseną pokalbio metu (Sharma et al., 2009). Vykdamas individualizuotą asmeninį pardavimą marketingo žinutės yra skirtos vienam - pačiam smulkiausiajam segmentui, tai kliento vardo, asmeninių savybių, konkrečių poreikių naudojimas marketingo komunikacijoje, tokio pobūdžio žinutės būna naudojamos tiek bendraujant su senais, lojaliais klientais, tiek ieškant naujų potencialių pirkėjų kalbant apie naujus produktus ar paslaugas (Sunikka, Bragge, Kallio, 2012).

Suasmeninto pardavimo pavyzdžių galima rasti užsienio atliktuose tyrimuose, dažniausiai tiriami yra prekybos centrų lankytojai ir analizuojamos galimybės padidinti jų pirkinių skaičių ar bent jau lojalumo lygį. Pavyzdžiui, kartu su pardavimo duomenimis prekybininkas iš kasų gauna informaciją ir apie pirkėją. Turint šiuos duomenis, gali būti apžvelgiami kiekvieno kliento pirkimo įpročiai, prekių krepšelio informacija, o pagal tai galima spręsti apie kliento asmenybę, pomėgius. Šių pirkėjo duomenų neturi nė vienas kitas prekybininkas, tad pagal juos sugeneruotas pasiūlymas yra praktiškai neatkartojamas. Pateikus pasiūlymą, paremtą jo pirkimų duomenimis, gaunama visai kitokia kliento reakcija, nes siūlomas krepšelis atspindi jo poreikį (Maslowska, Smit, van den Putte, 2011). Lietuvoje pirmoji individualizuotus pasiūlymus savo pirkėjams pasiūlė „Maxima“. Klientai iš nustatytų 15 prekių grupių galėjo pasirinkti kelias, kurioms bus taikoma procentinė nuolaida. Šis pasiūlymas galiojo 2010 metų pabaigoje. Tačiau tam kad ta nuolaidą prisitaikytų, buvo papildoma sąlyga – čekio suma turėjo būti ne mažesnė nei 50 litų. Gali būti, kad tai neleido pasiekti iškeltų tikslų ir pristabdė personalizuotų pasiūlymų plėtrą šiame tinkle. Taip pat individualizuotų pasiūlymų galimybė yra realizuota „Rimi Baltic“ naudojamoje sistemoje. Išduodant „Mano Rimi“

lojalus kliento kortelę, pirkėjas turėjo užpildyti anketą, nuroydamas savo adresą, pomėgius, pageidaujamą komunikacijos būdą. Tokiu būdu nuo pat dalyvavimo lojalumo programoje pradžios, galima klientą priskirti prie pomėgių grupių, komunikuoti su juo jam patogiu būdu, priskirti „ypatingą skatinimą“ artimiausioje jam prekybos tinklo parduotuvėje (pvz., jei jis perka būtent toje tinklo parduotuvėje, jo uždirbamų taškų kiekis yra dvigubinamas) ir taip rungtis su kitais pretendais dėl kasdienės kliento išleidžiamų pinigų sumos dalies (Švabas, 2012).

Kaip matyti iš pateiktų pavyzdžių, pagrindinis individualizuotų pasiūlymų privalumas – jų unikalumas ir ribotos konkurentų galimybės jį atkartoti. Patrauklia kaina pasiūlant pirkėjams tai, kas patenka į jų krepšelį, arba logiškai jį papildo, (pvz., Vynas + sūris, stiprus alkoholis + mineralinio kuponas galiojantis kitą dieną, šampanas + gėlės ir t.t.) galima ne tik pasididinti apyvartas iš atskirų pirkėjų, bet ir padidinti jų emocinį lojalumą. Jutimas, kad prekybininkas iš tiesų domisi, ką perka klientas, kokie yra jo pomėgiai, kaip dažnai jis lankosi parduotuvėje, ir pagal tai suformuotas pasiūlymas yra stiprus motyvatorius pinigus išleisti būtent to prekybininko tinkle (Yu, 2011).

Taigi, individualizuotas asmeninis pardavimas yra tuomet, kai su klientu yra bendraujama, panaudojant jau turimą informaciją apie jį (pvz. žinotina, kad klientas mėgsta raudoną vyną, tuomet yra siunčiamas pasiūlymas su tuo susijęs: apie raudono vyno akciją, užkandžius, tinkančius prie jo ir pan.) (Orangedoor Direct..., 2010). Siekiant lengviau įsivaizduoti, koks būtent bedravimas su klientu yra priskiriamas prie individualizuoto, galima pateikti Ch. Lovelock, J. Wirtz, (2004) išskiriamus veiksnius:

- Pokalbio struktūros pakeitimas pagal klientą;
- Asmeninių klausimų nagrinėjimas pokalbio metu;
- Pokalbio metu naudojami gauti duomenys apie klientą ar jo artimus žmones;
- Pasiūlymo pritaikymas pagal specialius kliento poreikius;
- Prisitaikymas prie kliento nuotaikos;
- Kliento nuotaikos nevaržymas;
- Informacijos apie klientą priminimas teikiant pasiūlymą.

Kaip matyti, individualizuotame marketinge vyksta dialogas tarp bendrovės ir kliento, kai tuo tarpu, pavyzdžiui, diferencijuotame ar personalizuotame, dialogas yra tik į vieną pusę. Individualizuotame pardavime idėjos kaip pagerinti pardavimų skaičių ir komunikaciją su klientu kyla ne vien iš bendrovės, bet ir iš klientų (pokalbio metu dažnai pats klientas padiktuoja temą, kuria jam įdomu kalbėti ir taip parodo, kas jam yra aktualu). Na ir kas svarbiausia, kad individualizuotame marketinge aptarnaujantys darbuotojai yra įgalioti pasirūpinti, kad klientai gautų nepamirštamą aptarnavimą (customer experience) ir jiems suteikiamos visos reikalingos priemonės tam pasiekti, suteikti įgaliojimai priimti sprendimus čia ir dabar (Orangedoor Direct..., 2010).

Galima daryti prielaidą, kad pagrindinė asmeninio pardavimo individualizavimo idėja yra klientų pelningumo didinimas sukuriant jiems vertę, t.y. atsižvelgiant į jo asmenybę, esamą situaciją ir pateikiant klientui pasiūlymą, atitinkantį jo poreikius. Ši ideologija turi panašumų su dabar plačiai populiarėjančia CRM² filosofija. Tai būdas analizuojant ir panaudojant rinkodaros duomenų bankų duomenis bei įdarbinant komunikacines priemones sukurti bendrą įmonės praktiką ir metodus, kurie maksimaliai padidintų kiekvieno individualaus kliento ilgalaikę vertę (ang. life time value) įmonei. CRM nulemia verslo filosofiją, kurios centre yra klientas, prie kurio poreikių derinama veikla bei kultūra, reikalinga efektyviai rinkodarai, pardavimams ir paslaugų teikimui (Ignatovič, 2006).

CRM strategija - tai bandymas grįžti į tokią pardavimo stadiją, kai mažos specializuotos parduotuvės savininkas apie savo klientus žinojo viską: kokie yra jų pirkimo įpročiai, kada jų gimtadieniai, artimųjų vardai, kam jie jaučia silpnybę ir pan. To tikslas yra padidinti pelningumą žinant ko klientas nori, formuojant jam reklamą ir "pastūmėjant" pirkti (Lovelock, Wirtz, 2004). Iš dalies tai turi panašumų su individualizuoto asmeninio pardavimo filosofija, nes dėmesys taip pat skiriamas individualiam klientui ir jo poreikiams bei asmeninėms savybėms, tačiau iš kitos pusės, individualizuotas asmeninis pardavimas labiau remiasi tiesioginiu kontaktu, o ne techninėmis priemonėmis ir naujovėmis kaip CRM.

Žinoma, naujovės ir jų taikymas yra svarbu - marketingo strategija turi neatsilikti nuo besikeičiančių rinkos poreikių. Kadangi individualizuotas asmeninis pardavimas dar gana nauja sąvoka marketingo literatūroje, inovatyvioms įmonėms atsiveria galimybė diferencijuoti savo paslaugas nuo konkurentų, apmokant vadybininkus taikyti individualizuoto asmeninio pardavimo idėjas. Šiais laikais konkurencija vyksta ne tarp gaminamų produktų, bet tarp paslaugų pateikimo, darbuotojų profesionalumo, klientų pritraukimo strategijų ir pan. Tikėtina, kad papildant asmeninio pardavimo strategiją individualizavimo ideologijos technikomis, būtų sukuriama veiksminga klientų pritraukimo ir pelno didinimo sistema.

Apibendrinant galima teigti, kad individualizuotas asmeninis pardavimas yra visumos priemonių, tokių kaip: asmeninių kliento savybių atskleidimas pokalbio metu, turimos informacijos apie jį naudojimas, prisitaikymas prie jo nuotaikos, naudojimas, kas suteikia pokalbiui su potencialiu klientu išskirtinumo, individualumo, kai pokalbio metu yra naudojama turima informacija apie vartotoją, o siekiant geresnių pokalbio rezultatų nevengima kalbėti pašnekovo diktuojamu pokalbio tempu ir eiga. Būtent paminėti naudojami veiksniai turėtų padėti pritraukti klientų, padidinti pardavimų apimtį o tuo pačiu ir pelną. Šį mokslininkų teiginį bus bandoma patvirtinti arba paneigti praktinėje dalyje.

² angl. Customer Relationship Management - „santykių su klientais valdymas“

2. INDIVIDUALIZUOTO ASMENINIO PARDAVIMO EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ

Tyrimo metodologija tai yra visuma tyrimo principų, priemonių ir būdų, kurie padeda siekti tyrimo tikslo. Šioje baigiamojo darbo dalyje bus pristatyti principai ir būdai, kuriais ir buvo jo siekiama. Kaip teigia L. Unterhauser (2006), teisingai panaudoti metodai lemia ne tik tyrimo kryptingumą, tačiau ir tyrimo veiksmingumą. Išanalizavus mokslinę literatūrą buvo pasirinkti tyrimo instrumentai, padėsiantys pasiekti vieną baigiamojo darbo uždavinių, t.y atskleisti, individualizavimo galimybės reikšmę asmeninio pardavimo rezultatams. Šioje dalyje yra svarbu išsiaiškinti kaip tikslingas pardavimo etapų laikymasis įtakoja pardavimo rezultatus ir kokią papildomą reikšmę tam turi galimybė individualizuoti pokalbį. Siekiant įgyvendinti išsikelto tikslą buvo derinami kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai.

Kaip teigia V. Žydžiūnaitė (2008), kiekybinė metodologija naudinga tuomet, kai tyrėjas nori iširti jį dominančią aplinką ir situaciją, siekia sužinoti ir patikrinti ryšius tarp kintamųjų bei remdamasis kiekybiniais duomenimis padaryti statistines išvadas. Tuo tarpu kokybinis tyrimas - sisteminis situacijos, įvykio, grupės ar individo tyrimas, kuriuo siekiama išsamiai suprasti žmonių elgesį ir jo priežastis. Tiriama kodėl ir kaip priimami sprendimai, o ne tik objektyvūs duomenys. Tokiam tyrimui dažniausiai reikalinga mažesnė, bet tiksli imtis (Žukauskienė, 2008). Šiame baigiamajame magistro darbe bus naudojama kiekybinio ir kokybinio turinio analizė. Kadangi duomenų kiekis nebuvo labai didelis, siekiant juos susumuoti, buvo naudotasi elementariais matematiniais skaičiavimais.

Buvo nuspręsta, kad yra tikslinga taikyti turinio analizę, nes šioje dalyje siekiama identifikuoti, kokią įtaką asmeninio pardavimo individualizavimas turi pardavimo rezultatams. Kaip jau buvo minėta ankstesnėje dalyje šis metodas yra dažnai naudojamas moksliniuose tyrimuose, nes suteikia galimybę sistemiskai ir objektyviai įvertinti kintamuosius. Sistemiskumas reiškia, kad analizuojama informacija yra atrinkta remiantis kriterijais, kurie turi būti taikomi visam turiniui, o objektyvumas, jog tyrėjo prioritetai ar šališkumas negali įtakoti jo daromų sprendimų.

Pirmiausia, remiantis literatūros analize galima pateikti tokias **hipotezes**, kurias tyrimo eigoje bandoma patvirtinti arba paneigti:

H.1. Individualizuoti labiau linkę patyrę darbuotojai.

H.2. Asmeninio pardavimo individualizavimas lemia didesnę pardavimų skaičių.

Tyrimo problema būtų galima apibrėžti tokiu klausimu: Ar individualizuotas asmeninis pardavimas lemia didesnę pardavimų (sutarčių sudarymo) skaičių?

Tyrimo objektas: Asmeninio pardavimo individualizavimas.

Tyrimo tikslas: Ištirti individualizavimo raišką asmeniniame pardavime ir atskleisti kaip tai įtakoja vadybininkų pardavimo rezultatus.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti asmeninio pardavimo proceso etapų įgyvendinimą realybėje;
2. Identifikuoti individualizavimo apraiškas UAB "Telemarketing professionals" pardavimo vadybininkų pokalbiuose;
3. Išsiaiškinti, kokią reikšmę turi individualizavimo galimybė pardavimo rezultatams.

2.1. Magistro baigiamojo darbo operacionalizavimas

Magistro baigiamojo darbo žemėlapis (žr. 4 pav.) padeda sistemiškai įsivaizduoti, kaip vyksta magistro baigiamojo darbo tyrimas, suteikia aiškumo ir nuoseklumo tyrėjui. Kiekvienas mokslinis darbas prasideda nuo įvado, kuriame pateikiama tyrimo problematika, išskiriama, kuo ši problema aktuali šiuolaikinėje visuomenėje, iškeliami hipotezė bei pateikiama tyrimo praktinis bei teorinis reikšmingumas. Mokslinis tyrimas turi būti reikšmingas ir naudingas tiek visai visuomenei arba bent konkrečiai jos grupei, tiek akademinai bendruomenei.

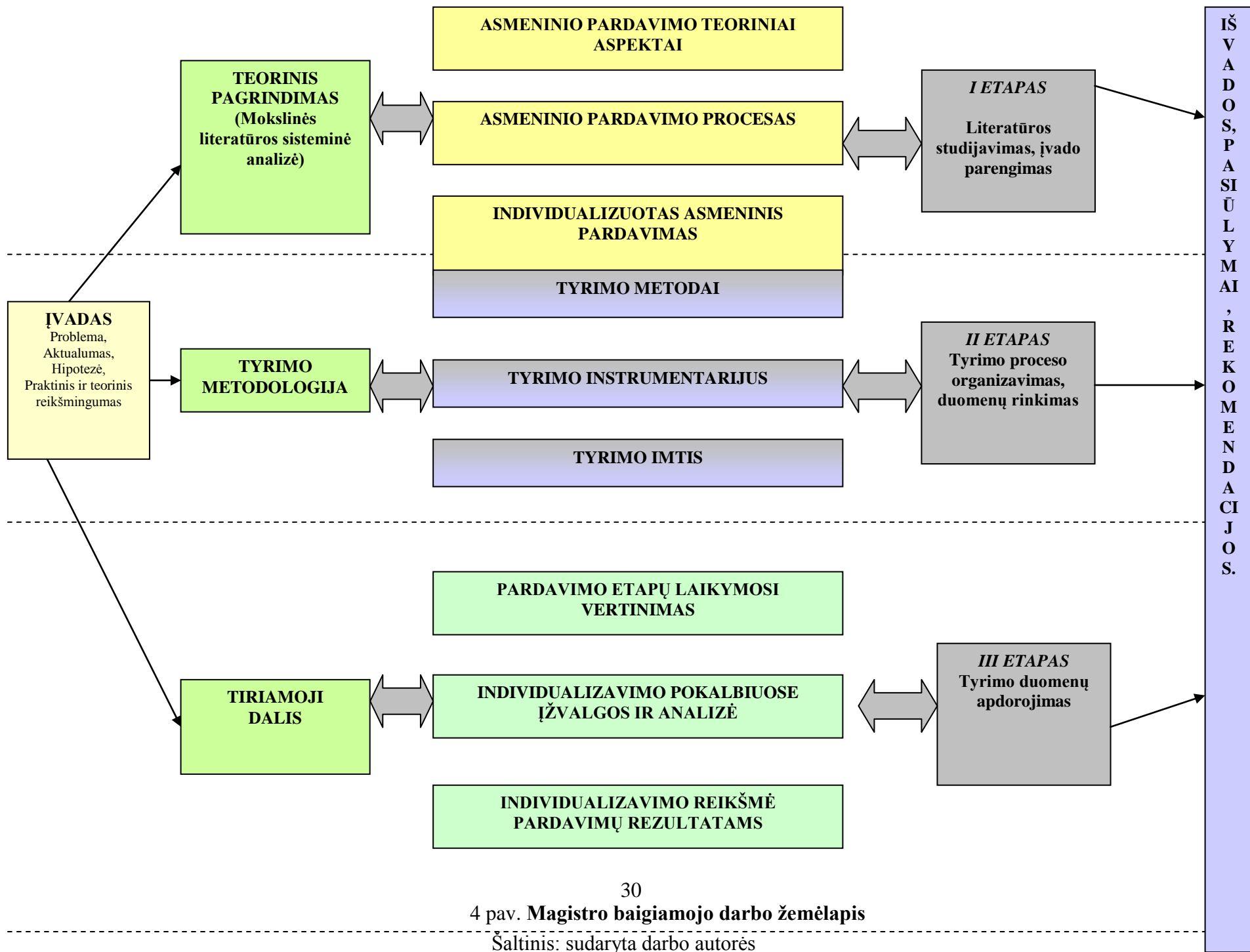
Šiame darbe pateiktas magistro baigiamojo darbo žemėlapis sudarytas iš trijų pagrindinių dalių: teorinis pagrindimas, tyrimo metodologija ir tiriamoji dalis. Pirmojoje dalyje atliekama mokslinės literatūros sisteminė analizė temomis: asmeninio pardavimo teoriniai aspektai, jo proceso ir etapų išskyrimas bei individualizavimo asmeniniame pardavime analizė. Analizuotinas mokslinis diskursas, atskleidžia asmeninio pardavimo paradigmos specifiką bei supažindina su asmeninio pardavimo proceso etapais. Taip pat siekiant didesnio tyrimo aiškumo, svarbu atskleisti individualizavimo galimybę asmeniniame pardavime ir išgryninti tiesioginę to reikšmę pardavimų rezultatams.

Studijuojant mokslinę literatūrą atskleidžiami esminiai teoriniai aspektai, kurie bus reikalingi pagrindžiant praktinio tyrimo rezultatus, pateikiant teorinės dalies išvadas ir formuojant rekomendacijas.

Kitame etape (tyrimo metodologija) pateikiami tyrimo metodai, kurie bus naudojami darbe, t. y. kiekybinė ir kokybinė turinio analizė, bei pagrindžama, kodėl pasirinkti būtent šie metodai, kaip jie padeda įgyvendinti išsikeltus tikslus. Taip pat labai svarbu atliekant tyrimą yra parinkti reprezentatyvią tyrimo imtį, nes kitaip gauti duomenys gali būti iškreipti, neatitinkantys realybės. Remiantis magistro baigiamojo darbo žemėlapiu, galiausiai turi būti atliktas tyrimas, šiuo atveju abu tyrimai yra atliekami greta vienas kito, nes tiek vienu, tiek kitu atveju tiriami yra vadybininkų

pokalbiai su potencialiais klientais. Visų pirma atliekama turinio kiekybinė analizė, jos metu gauti duomenys yra sisteminami ir analizuojami atskleidžiant pardavimo etapų laikymosi tendencijas. Tada yra analizuojamos individualizavimo apraiškos vadybininkų pokalbiuose ir stengiamasi išvelgti sąsajas su pardavimo rezultatais.

Mokslinio darbo pabaigoje suformuluojamos analizuota literatūra ir gautais tyrimo rezultatais pagrįstos išvados ir adresatą turinčios rekomendacijos.



2.2. Empirinio tyrimo organizavimas

Tyrimas buvo organizuojamas atliekant tokius žingsnius:

Pirmasis tyrimo žingsnis – tiriamojo laikotarpio pasirinkimas.

Siekiant išsiaiškinti naujausias asmeninio pardavimo individualizavimo tendencijas, buvo pasirinktas laikotarpis nuo 2013 m. kovo mėn. 1d. iki 2013 m. kovo mėn 31d. Taigi, buvo filtruojami tik to laikotarpio metu padaryti vadybininkų pokalbiai.

Antrasis tyrimo žingsnis – vadybininkų, kurių pokalbių bus klausoma, atranka.

Tiriamoji organizacija šiuo metu bendradarbiauja su dviem įmonėmis, t. y. mobiliojo ryšio "Bitė" ir skaitmeninės televizijos "Viasat" paslaugų tiekėjais. Siekiant visapusiškai atskleisti individualizavimo galimybes, bus parinkti skirtingus projektus atstovaujantys vadybininkai. Šioje vietoje svarbu paminėti yra tai, kad įmonės, kurios sudaro sutartį su skambučių centru, nustato tam tikras taisykles, tyrimo metu aktualu yra tai, kad telemarketingo paslaugas užsakanti įmonė numato preliminarų pokalbio skriptą pagal kurį vadybininkai turi kalbėti su potencialiais klientais. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad "Bitės" bendrovė liepia vadovautis gana griežtu pokalbio skriptu, nenukrypstant nuo pardavimo etapų ir pagrindinių punktų, kuriuos būtina aptarti su klientu. Tuo tarpu "Viasat" atstovai nors ir numato pokalbio skriptą, tačiau leidžia daugiau improvizuoti, suteikia laisvės ir leidžia individualizuoti pokalbį pritaikant jį prie skirtingų klientų.

Būtent dėl šios priežasties vadybininkai bus pasirinkti iš skirtingų projektų (2 vadybininkai atstovaujantys "Bitės" bendrovę ir 2 "Viasat" projekto). Tokiu būdu bus galima palyginti individualizavo reikšmę asmeniniame pardavime ir gauti objektyvius duomenis, kokią tai turi įtaką pardavimų rezultatams.

Kitas kriterijus, pagal kurį bus parinkti vadybininkai, yra patirtis ir asmeniniai rezultatai. Kadangi pardavėjai tarpusavyje bus lyginami, stengtasi atrinkti lygiaverčius darbuotojus. Pirmi du darbuotojai parinkti tokie, kurie dirba įmonėje ne trumpiau kaip pusę metų ir nuolat (arba bent penkis mėnesius iš šešių) įsivykde numatytą savo pardavimų planą (kiekvienam darbuotojui mėnesio pradžioje yra nustatomas privalomų padaryti pardavimų skaičius). Daroma prielaida, kad tokie darbuotojai yra šios srities profesionalai ir jų pokalbius galima laikyti pavyzdiniais (tyrimo metu šie darbuotojai bus vadinami "profesionalais").

Siekiant, kad tyrimas nebūtų vienapusiškas ir būtų atskleistas žmogiškasis faktorius, buvo tirti dar dviejų pardavimo vadybininkų pokalbiai. Šiuo atveju pardavėjai buvo neseniai (mėnesio laikotarpyje) įsidarbinę įmonėje ir turėjo visai mažai patirties kalbant su potencialiais klientais (tyrimo metu jie bus vadinami "neprofesionalais").

Tokią tyrimo imtį lėmė tai, kad siekta išvengti atsitiktinumo faktoriaus ir norėta patikrinti tendenciją, jog profesionalus pardavėjas kalba ženkliai taisyklingiau ir jo rezultatai yra geresni (H. 1.).

Trečiasis tyrimo žingsnis - pokalbių atranka.

Įmonės nuostatuose yra nurodyta, kad vidutinė pokalbio trukmė negali būti trumpesnė nei 1 min. 40 s. Teigiama, kad trumpesnis pokalbis yra laikomas neįvykusi, nes neįmanoma per tokį laiką aptarti su klientu visų punktų. Taigi, šiame darbe buvo atsiribota nuo pokalbių, trukusių ne ilgiau kaip 1 min. 40 s. Taip pat vienas iš kriterijų atrinkti vertinamiems pokalbiams buvo pardavimo etapų įgyvendinimas pokalbio metu. Žinotina, kad pokalbiai bus vertinami pagal šešis pagrindinius etapus: pasisveikinimas, sudominimas, poreikių išsiaiškinimas, pasiūlymas, prieštaravimų įveikimas ir pardavimo užbaigimas (plačiau jie bus aptarti kitame skyriuje). Nuspręsta, kad pokalbiai, kuriuose neprieita bent iki ketvirto etapo ("pasiūlymo pateikimas") nebus vertinami, nes tuomet rezultatai gali "iškreipti" tikrąją etapų įgyvendinimo statistiką. Kitų dviejų etapų ("prieštaravimų įveikimas" ir "pardavimo užbaigimas") pokalbyje su klientu galima neįgyvendinti, bet vistiek parduoti, todėl jie bus vertinami kaip reprezentatyvūs.

Kitas pokalbių atrankos etapas buvo klausomų pokalbių skaičiaus parinkimas. Tinkama tyrimo imtimis buvo nustatyta 100 vieno vadybininko pokalbių. Viso išanalizuota 400, atitinkančių išsikeltus kriterijus, pokalbių. Kadangi išklauius daugiau nei 50 pokalbių, pastebėjimai ir etapų vertinimo matmenys pradėjo kartotis, nuspręsta, kad imtis yra pakankama individualizavimo asmeniniame pardavime atskleidimui, šiek tiek didesnis pokalbių skaičius (100 pokalbių) pasirinktas norint gauti reprezentatyvius duomenis pardavimų rezultatyvumui pamatuoti.

Ketvirtasis tyrimo žingsnis – kiekybinė ir kokybinė turinio analizė.

Šio tyrimo metu buvo taikyta tiek kiekybinė, tiek kokybinė turinio analizė. Kokybiniai tyrimai pasižymi lankstumu ir duomenų indukcinė analize (Kardelis, 2002). Kokybinį tyrimą galima apibūdinti kaip sistemingą, nestruktūrizuotą atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, visuminį jų paaiškinimą (Žukauskienė, 2008). Kokybinuose tyrimuose išskiriamas asmeninis tyrėjo požiūris, leidžiantis apibūdinti metodą kaip labai asmenišką. Tyrėjas, atlikdamas kokybinį tyrimą, nesikiša į vykstančius įvykius, o tiria juos tokius, kokie jie yra. Tai reiškia, kad kokybiniams tyrimams yra būdingas ir tyrėjo vaidmuo, jo refleksija, savianalizė bei kritinis mąstymas (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008).

Tuo tarpu kiekybiniu požiūriu nusakomas siekis ieškoti tam tikrų požymių, matuoti juos ir skaičiuoti, siekti vienintelio paaiškinimo, dėsnų, taisyklių (Kratwohl, 1993). Šio tipo tyrimui

būdingas siekis ieškoti reiškinių požymių, išgaunant įvairius rodiklius, kurie gali būti išreikšti skaičiais, išmatuojami (Kardelis, 2002).

Vis dėlto, kalbant apie kiekybinio ir kokybinio tyrimų derinimą, derėtų paminėti, jog skirtingi tyrėjai pateikia skirtingas nuomones šiuo klausimu. Pavyzdžiui, Gall (1996) teigia, jog kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai yra nesuderinami, nes yra pagrįsti skirtingomis epistemologinėmis socialinės realybės pažinimo prielaidomis, t.y. neįmanoma tuo pačiu metu tikėti ir nepriklausoma nuo stebėtojo socialinės realybės būtimi, ir tuo, kad ji yra sukuriama stebėtojo. Tuo tarpu kitų tyrėjų požiūris grindžiamas prielaida, kad nė vienas iš dviejų socialinės realybės prigimties aiškinimų nėra teisingas arba, atvirkščiai, kad abiejuose esama tiesos. Tuomet kokybiniai ir kiekybiniai metodai vieni kitus papildo (Mateckytė, 2006). Nepaisant skirtingų požiūrių į kiekybinių ir kokybinių tyrimo metodų suderinamumą, egzistuoja daugiau tyrimo metodų derinimo šalininkų (J. Mason (1996), P. Alasuutari (1995), D. Krathwohl (1993)).

Šiame darbe daugiau buvo naudotas kokybinis, o ne kiekybinis metodas, visų pirma dėl to, kad kokybinio tyrimo duomenys turi gilesnę ir turtingesnę turinį, o tai suteikia didesnę galimybę atskleisti esmę. Remiantis šiuo metodu, buvo analizuojamos individualizavimo apraiškos vadybininkų pokalbiuose. Siekiant gauti papildomų duomenų, buvo naudojamas kiekybinis metodas, jis buvo skirtas pardavimų etapų laikymosi ir pokalbių rezultatyvumui fiksuoti.

Taigi, kiekybinė turinio analizė buvo taikoma tik matuojant vadybininkų pardavimo etapų laikymosi tendencijas: pokalbių analizės metu buvo fiksuojama ar pardavimo konsultantas įgyvendino tam tikrą etapą, nurodytą pokalbio skripte ar ne. Tuo tarpu kokybinės turinio analizės pagalba buvo stengtasi atskleisti individualizavimo apraiškas asmeniniame pardavime, kas ir yra šio tyrimo objektas.

Penktasis tyrimo žingsnis - pardavimo etapų laikymosi fiksavimas.

Siekiant išvelgti individualizavimo apraiškas asmeninio pardavimo procese ir norint atskleisti ar numatytų pardavimo etapų laikymasis turi reikšmės rezultatams buvo nuspręsta pokalbius analizuoti žvelgiant per "pardavimo laiptų" prizmę. Kiekvienas vadybininkas turi pokalbio skriptą, šie skriptai sudaryti iš pagrindinių žingsnių, kurių vadybininkas turi laikytis pokalbio metu. Sėkmingo pardavimo teorijose (Pietaris, Jacobson) teigiama, kad tik tada kai yra nuosekliai laikomasi pardavimo etapų, pokalbis gali būti efektyvus. Kaip jau buvo minėta anksčiau, "Bitės" atstovai yra numatę gana griežtą pokalbio skriptą, kai vadybininkas negali nuo jo nukrypti, o dėl kliento kaltės pradėjus vystyti pašalinei temai negali leisti į diskusijas ir siekti grįžti prie pokalbio esmės. Tuo tarpu pardavėjai dirbantys su "Viasat" projektu turi daugiau laisvės pokalbyje ir gali labiau suasmeninti pokalbį. Tačiau bet kuriuo atveju vadybininkas privalo laikytis pardavimo etapų.

Dėl to šiame tyrime yra labai svarbu fiksuoti šių etapų laikymąsi, nes tai gali turėti tiesioginės įtakos pardavimo rezultatams. Kitaip tariant, neužtenka analizuoti tik pokalbių individualizavimo, nes tai tik vienas veiksnių galimai lemiantis pokalbio sėkmę (įvykusį pardavimą).

Marketingo teorijose yra pateikiama įvairių pardavimo etapų dedamųjų, tai jau buvo aptarta skyriuje "Asmeninio pardavimo proceso organizavimas". Šiuo atveju bus remiamasi konkrečiai tiriamojame įmonėje apibrėžtais ir naudojamais "Pardavimo laiptais":

1. Pasisveikinimas;
2. Sudominimas;
3. Poreikių išsiaiškinimas;
4. Pasiūlymo pateikimas;
5. Prieštaravimų įveikimas;
6. Pardavimo užbaigimas.

Šie etapai atitinka teorijoje (19 psl., 3 pav.) pateiktus asmeninio pardavimo etapus naudojamus telemarketingo įmonėse. Kiekvienas šis etapas turi ir smulkesnius, kurie taip pat bus fiksuojami tyrimo metu. Toliau pateikiami kiekvieno etapo poetaipiai su aprašymais ir paaiškinimais, ką kiekvieno "žingsnio" metu turi padaryti, pasakyti vadybininkas.

1. Pasisveikinimas:

- **Emocija** - ji turi būti pakili, nuotaikinga, bet ne per daug linksma.
- **Prisistatymas.** Pokalbio pradžioje būtina prisistatyti klientui pasakant savo vardą ir iš kur skambinama.

Pavyzdys: Laba diena, jums skambina Agnė iš skaitmeninės televizijos "Viasat", ar galite šiuo metu kalbėti?

- **Balso tembras** - malonus, draugiškas, neįpareigojantis (ne per daug oficialus).
- **Pauzės** - negalima kalbėti greitakalbe. Kas 2 - 3 sakinius turi būti trumpos (1 - 2 sekundžių) pauzės, kad klientas viską gerai suprastų ir jei norėtų, galėtų įsiterpti į pokalbį.

2. Sudominimas:

Sudominimas reikalingas tam, kad iš karto nepereitume prie kliento tardymo.

- **Noras "pasikalbėti"** - vadybininkas su klientu nori pasikalbėti apie paslaugas ar produktą, dėl to pokalbis turi vykti laisvai, neįpareigojančiai. Norint pasiekti, kad klientas atsipalaiduotų ir pasijustų lyg kalbėdamas su draugu yra naudojami sudominimo, atpalaidavimo klausimai.

Pavyzdys: Kas jums yra svarbiausia renkantis (mobilųjį ryšį, televizijos paslaugas ir pan.)?; Ponia, Aldona, noriu su jumis pasikalbėti apie skaitmeninę televiziją, man labai svarbi jūsų nuomonė, gerai?

- **Klientas visą dėmesį turi skirti pokalbiui su vadybininku.** Vadybininkas, būdamas šios srities profesionalu, turi sutelkti visą kliento dėmesį į pokalbį su juo, nes tik tada klientas galės išgirsti visas siūlomas sąlygas ir priimti tinkamą sprendimą. Dėl to intuityviai reikia jausti, ar klientui įdomu kalbėti ir nuolat klausti jo nuomonės, kad jis taptų aktyviu pokalbio dalyviu. Jei matoma, kad klientas yra blaškomas pašalinių veiksnių, tokių kaip mašinos vairavimas, pokalbis su kitu žmogumi ir pan., siūloma pokalbį nukelti į klientui patogų laiką.
- **Pirminio prieštaravimo įveikimas.** Kalbant su klientu beveik visada atsiranda prieštaravimai, tokie kaip: *"man nieko nereikia", "aš nieko nekeisiu", "mums nėra apie ką kalbėti" ir pan.* Tokiu atveju reikia stengtis įveikti prieštaravimą, bet neįsivelti į diskusiją, nes prieštaravimus privaloma nukelti į pokalbio pabaigą. Geriausiai yra sutikti su klientu: *"Sutinku su jumis, bet kol kas aš nieko jums nesiūlau"; "Taip suprantu, kad turite geras sąlygas, bet pokalbio metu galėtume jas palyginti, kad įsitikintumėte"; "Viskas gerai, aš tik papasakosiu apie mūsų siūlomas paslaugas, o jūs galėsite rinktis".*

3. Poreikių išsiaiškinimas:

- **Prieš užduodant klausimus reikia paaiškinti kam jie skirti.** Tik tinkamai išsiaiškinus poreikius galima pateikti tinkamą pasiūlymą, jie yra aiškinamiesi klausimų pagalba. Norint, kad žmogus nesuglumtų reikia supažindinti, kam tie klausimai bus skirti ir koku tikslu jie užduodami. Tai galima padaryti tokiais sakiniais: *"Siekiant išsiaiškinti kokias turite sąlygas ir pateikti tik jums tinkamą pasiūlymą, norėčiau užduoti jums keletą klausimų."; "Norint pateikti geriausią pasiūlymą rinkoje, turiu užduoti jums kelis klausimus".;* *"Man labai svarbi jūsų nuomonė šiuo klausimu dėl to užduosiu jums kelis klausimus".*
- **Atviri klausimai.** Siekiant išsiaiškinti poreikius reikia užduoti tiek atvirus, tiek uždarus klausimus. Atviri klausimai suteikia žmogui neįpareigojančio, neformalaus pokalbio įspūdį. Tokių klausimų pagalba klientas atsipalaiduoja ir dažniausiai noriai pasakoja apie save: *"Ar galėtumėte papasakoti, kokias sąlygas šiuo metu turite?"; "Ką labiausiai mėgstate žiūrėti per televiziją?"; "Kokių sąlygų jūs norėtumėte, kad jaustumėtės patenkintas?".*
- **Tiksliniai uždari klausimai.** Siekiant detaliau išsiaiškinti kliento poreikius, reikia užduoti konkrečius klausimus, nes norint parinkti vieną pasiūlymą būtina tiksliai žinoti kokias

sąlygas šiuo metu turi klientas ir ko jam reikėtų, kad jis ryžtųsi įsigyti siūlomą produktą ar paslaugą. Tokių klausimų pavyzdžiai: *"Kokią televiziją šiuo metu naudojate?"; "Kiek kanalų matote?"; "Ar mėgstate sporto laidas?"; "Kiek mokate?"; "Kiek minučių galite kalbėti už savo minimalų planą mokėti?"*.

- **Klausantis nieko nesiūlyti, tik patikslinti trumpais klausimais.** Poreikių aiškinimosi etape negalima pateikti jokio pasiūlymo, tai bus netikslinga, nes poreikiai išsiaiškinti ne iki galo, be to klientas gali nesuprasti, kada nuo poreikių aiškinimosi pereita prie pasiūlymo, o tai gali įtakoti, jog klientas blogai suprato sąlygas. Šiame etape jei kažkas neaišku, galima pateikti papildomus klausimus situacijai patikslinti.
- **Padėka už atsakymus ir įpareigojimas išklaudyti pasiūlymą.** Išsiaiškinus poreikius privalu padėkoti už suteiktą informaciją, klausantis kliento vadybininko galvoje turi būti dėliojama gaunama informacija ir renkamas tinkamas pasiūlymas. Šiame etape svarbu, kad klientas atidžiai išklaudytų pasiūlymą. Norint, kad žmogus suprastų kada bus pateikiamas pasiūlymas reikia jam tai pristatyti ir įpareigoti išklaudyti: *"Dėkoju už atsakymus, ponias Aldona, dabar noriu pateikti jums labai naudingą šiandieninės akcijos pasiūlymą, gerai?"; "Taigi, ponias Aldona, išsiaiškinus jūsų poreikius galėčiau teigti, kad tinkamiausias jums būtų šis pasiūlymas: ..."; "Labai malonu, kad atsakėte į mano klausimus, o dabar norėčiau pateikti būtent jums skirtą pasiūlymą su kuriuo jūs gausite geresnes sąlygas"*.

4. Pasiūlymas:

- **Pasiūlymo pradžioje reikia kalbėti su "ugnele"!** Pradedant pasiūlymą svarbu vėl šiek tiek pakeisti balso toną, padaryti jį džiaugsmingą, "su šypsena", tada klientas pasąmonėje jaučia, kad pateiksite jam džiugią žinią - gerą pasiūlymą.
- **Tikslas: pateikti vieną ir labai aiškų pasiūlymą.** Vadybininko pareiga yra parinkti pasiūlymą atitinkantį kliento poreikius. Pasiūlymo sąlygos turi būti geresnės nei tos, kurias klientas turi dabar. Taip pat negalima pateikti kelių pasiūlymo variantų ir palikti teisę rinktis pačiam.
- **Žmogus gali kalbėti tik po pasiūlymo.** Jeigu klientas bando įsikišti, užduoti klausimus tuo metu kai yra pateikiamas pasiūlymas, reikia išklaudyti jį ir pasakyti, kad viskas, kas jį domina bus aptarta vėliau, po to kai bus pateiktas pasiūlymas. Trumpiau tariant, negalima nuklysti nuo esminio pokalbio etapo, o tai yra konkretus tikslaus pasiūlymo pateikimas.
- **Pasiūlymo užbaigimas - kliento pritarimo išprovokavimas.** Pasiūlymo pabaigoje reikia užduoti atvirą lengvą klausimą ir įpareigoti klientą pripažinti, kad pateiktas pasiūlymas yra

vertingas: "Sutikite, pasiūlymas geras"; "Kaip jums toks pasiūlymas?"; "Na, ar matote, kad jums būtų suteiktos geresnės sąlygos?".

5. Prieštaravimų įveikimas:

- **Sutikimas su faktu, tik tada argumentacija.** Atremiant prieštaravimus labai svarbu naudoti "Advokato sakinio" techniką. Ji pagrįsta kliento supratimu, "patapšnojimu jam per petį" - išgirdus prieštaravimą ("man tai netinka"; "gal ne dabar, paskambinkite vėliau"; "nenoriu pasirašyti ilgalaikės sutarties"; "man per brangu") visada reikia sutikti su klientu: "suprantama"; "visiškai su jumis sutinku niekas šiais laikais nenori įsipareigoti ilgalaikėmis sutartimis"; "tikra tiesa, kad tai nėra pati pigiausia paslauga rinkoje" ir pan. Šis sutikimo su kliento nuomone sakinytis yra vadinamas "advokato sakiniu", po jo turi būti pasakomas tvirtas argumentas, paneigiantis prieštaravimą ir įrodantis, kad jis lengvai įveikiamas arba nieko vertas.

Pavyzdys: Suprantama, ponio Aldona, kad jūs nemėgstate ilgalaikių sutarčių, kas šiais laikais jas mėgsta? Tačiau su mumis pasirašydama sutartį įsipareigojate ne tik jūs, mes jums taip pat įsipareigojame, gavusi sutartį pamatysite, kad mes pasižadame nekeisti sutarties sąlygų (kainos, kanalų turinio ir pan.), nuolat jumis rūpintis (informuoti apie vykstančias akcijas, suteikti nemokamą aptarnavimą, nuolatinę įrangos priežiūrą), todėl jūs būsite garantuota, kad turite geriausias sąlygas rinkoje visą sutarties galiojimo laikotarpį.

- **Papildomi argumentai.** Šioje pokalbio vietoje, norint, kad klientui nekiltų abejonių dėl produkto, paslaugos įsigijimo reikia akcentuoti papildomą naudą, kurią jis gaus, tai gali būti smulkmenos, bet pateiktos kaip labai svarbūs dalykai. Papildomos naudos atskleidimas daro didelę įtaką kliento mąstysenai, jis nejučia užsineri to produkto ar paslaugos. Papildomos naudos pavyzdžiai: nemokamas aptarnavimas, neterminuota sutartis, nuosavo vadybininko turėjimas, "akcijinė" kaina visą sutarties laikotarpį, išlaidų kontroliavimo galimybė internetiniame tinklalapyje, lanksčios sutarties sąlygos: galimybė keisti mokėjimo planą pagal poreikius ir pan.
- **Palyginimas - naudos įrodymas klientui.** Vadybininkas turi aiškiai atskleisti, kodėl pasiūlymas geras, vertingas šiam klientui. Kad klientui būtų lengviau apsispręsti reikia palyginti siūlomą paslaugą su jo turima, jeigu įmanoma net paskaičiuoti pinigus, kuriuos jis sutaupyti įsigijęs būtent šią paslaugą, pateikti aiškius faktus, kuo ji būtų geresnė. Pats konsultantas turi sudėlioti plusus naujam pasiūlymui kliento galvoje, taip klientui lengviau priimti sprendimą keisti dabartinę situaciją.

- **Nesusitvarkius su prieštaravimu dar kartą primenamas tik šiam klientui skirtas pasiūlymas ir paklausiamas neįpareigojantis klausimas.** Pasitaiko atvejų kai vadybininkas negali įveikti kliento prieštaravimo, pavyzdžiui, klientas turi pasirašęs terminuotą sutartį su kitu paslaugų tiekėju ir negali jos nutraukti, tokiu atveju vadybininkas negali likti abejingas ir toliau siūlyti. Pasitaikius tokiai situacijai vadybininkas turi ramiai dar kartą priminti sąlygas klientui ir paklausti vieną iš neįpareigojančio tipo klausimų: *"Gal šis pasiūlymas sudomintų kitus jūsų šeimos narius?"*; *"Ar kai baigsis jūsų sutartis planuojate kažką keisti?"*; *"Gal pažįstate žmonių, kuriems būtų naudingas šis pasiūlymas?"*. Šiuo atveju prieštaravimas yra neįveikiamas ir pardavimo užbaigimą tikslinga nukelti vėlesniam laikui, tačiau kartais prieštaravimai neįveikiamai dėl vadybininko neprofesionalumo, tokiu atveju taip pat tikslinga taikyti šią techniką, tiesiog reikia sutikti su klientu ir dar kartą priminti jam skirtą pasiūlymą bei gaunamą naudą.

6. Pardavimo užbaigimas:

- **Malonus tonas, jokios agresijos.** Šiame etape labai svarbu "neperspausti" kliento, kalbėti su juo mandagiai, maloniai, parodant, kad nėra jokios prievartos ir jis pats turi apsispręsti pirkti ar ne.
- **Neatidėlioti, o padėti apsispręsti.** Dažniausiai klientai abejoja ir nežino ką daryti, reikia šiek tiek juos "stumtelėti" ir padėti apsispręsti. Būtent dėl to pirmojo pokalbio metu reikia pasiūlyti pildyti sutartį 3-4 kartus. Vadybininkas negali nuleisti rankų po pirmojo "ne", nes tada klientui yra primenamos papildomos naudos, vertė, kurią gaus klientas ir tada jam vis sunkiau yra atsispirti ir griežtai atsakyti.
- **Būtina susakyti visas sąlygas.** Labai svarbus momentas yra visų sąlygų susakymas klientui, net jeigu yra kažkokių papildomų mokesčių, sąlygų jos turi būti atskleistos. Klientas turi žinoti viską apie įsigyjamą prekę ar paslaugą: tikslią kainą, mėnesinius mokesčius, pirminius mokesčius, pristatymo sąlygas, galiojimo terminą, sutarties terminą, sutarties nutraukimo sąlygas ir pan.
- **Pokalbio apibendrinimas.** Kadangi pokalbio metu yra aptariama daug dalykų, klientui viskas gali susipainioti arba jis gali pamiršti vieną ar kitą svarbų dalyką. Dėl to pokalbio pabaigoje reikia viską apibendrinti ir glaustai priminti pasiūlymą.

Šių etapų laikymasis yra labai svarbus siekiant realizuoti pardavimą, dėl to kiekvienas etapas su poetapiais fiksuojamas Miceosoft Office Excel programa sukurtoje specialioje lentelėje.

Šeštasis tyrimo žingsnis - pokalbių individualizavimo fiksavimas.

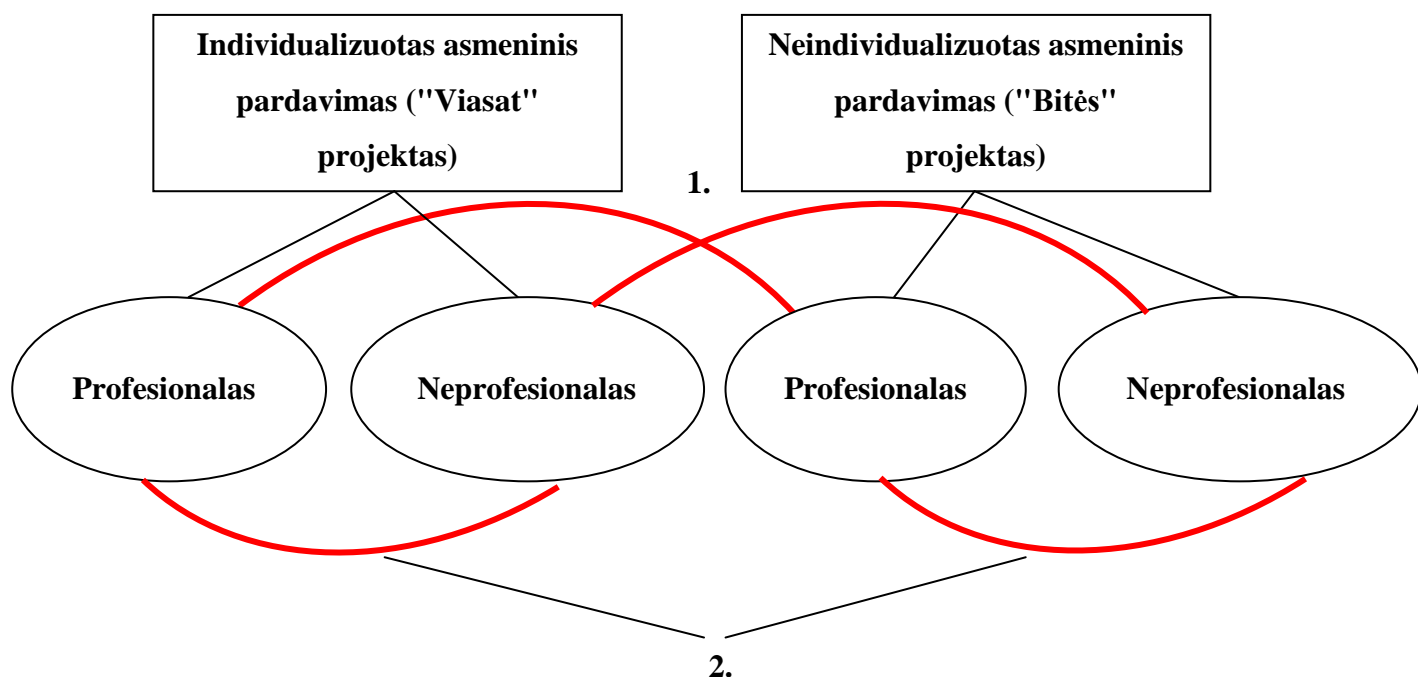
Lentelėje, kurioje fiksuojamas pardavimo etapų laikymasis yra atskira skiltis komentarui apie pokalbį rašyti. Joje yra žymimos pastabos apie pokalbio individualizavimo buvimą ar nebuvimą, rašomos konkrečios frazės iš pokalbio, nurodančios, kad pokalbis yra suasmenintas, atkreipiamas dėmesys, kuriame etape dažniausiai pasireiškia individualizavimas. Taip pat atkreipiamas dėmesys ar pokalbis suasmeninamas dėl paties vadybininko iniciatyvos ar tai jį padaryti "priverčia" klientas nukrypdamas nuo pokalbio temos.

Šiame tyrime buvo išskirti tokie faktoriai, parodantys, kad pokalbis yra individualizuotas:

- Tam tikros frazės, kurios labiau siejasi su kliento asmenybe, esama padėti, jam aktualiais klausimais, negu su parduodama paslauga.
- Prisitaikymas prie kliento situacijos: *jei klientas skuba - pokalbis trumpinamas ir kalbama konkrečiau; jeigu klientas nori pagalvoti apie pasiūlymą - vadybininkas per daug nespaudžia, susitaria dėl perskambinimo ir pan.*
- Prisitaikymas prie kliento nuotaikos: *jeigu klientas gerai nusiteikęs - vadybininkas taip pat yra linksmas, juokauja; jei klientas nusiminęs - vadybininko nuotaika rami, užjaučianti ir pan.*

Septintasis tyrimo žingsnis – lyginamoji analizė.

Lyginamosios analizės metodas buvo naudojamas analizuojant atskirų skyrių ("Bitė", "Viasat") ir skirtingo lygmens (profesionalas, neprofesionalas) vadybininkų pokalbius. Pirmu atveju (1.) buvo lyginami vadybininkai dirbantys su skirtingais projektais: "Viasat" dirbantis profesionalas su "Bitėje" dirbančiu profesionalu ir "Viasat" neprofesionalas su "Bitės" neprofesionalu. Šiuo atveju buvo siekta patikrinti hipotezę, kad pokalbio individualizavimas lemia didesnę pardavimų skaičių. Kitu atveju (2.) buvo lyginami tame pačiame projekte dirbantys profesionalas su neprofesionalu ir analizuota ar vadybininko kvalifikacija turi įtakos pokalbio individualizavimui ir pardavimo rezultatams. Lyginamosios analizės eiga pateikta 5 paveiksle.



5 pav. Lyginamosios analizės eiga
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Galiausiai pateiktos bendros išvados dėl pardavimo etapų laikymosi bei individualizavimo apraiškų pokalbiuose ir šių veiksnių reikšmės rezultatams.

2.3. Skambučių centro įmonės charakteristika

Telemarketingas - tai skambučiai telefonu ar skambučių centrų darbas, skirtas potencialiems vartotojams pritraukti, parduoti prekes esamiems vartotojams, užsakymams priimti bei atsakymams į vartotojų klausimus. Skambučių centrai naudojami įeinančiam telemarketingui (skambučiams iš vartotojų priimti) ir išeinančiam telemarketingui (skambučiams potencialiems ir esamiems vartotojams). Telemarketingą sudaro: 1) *prekyba telefonu* - kai priimami prekių užsakymai iš katalogų ar reklaminių skelbimų bei skambinama vartotojui norint pasiūlyti prekes, padidinti užsakymų apimtį, pristatyti naujas prekes, pritraukti naujus ar paraginti esamus vartotojus; 2) *telefoninė veikla* - kai skambinama norint išsaugoti ir ugdyti santykius su svarbiausiais vartotojais bei skirti daugiau dėmesio pamirštiems vartotojams; 3) *potencialių vartotojų paieška telefonu* - kai kuriamos ir vertinamos naujų pardavimo kanalų galimybės; 4) *vartotojų aptarnavimas ir techninė pagalba* - kai atsakoma į techninius ir su vartotojų aptarnavimu susijusius klausimus (Kotler, Keller, 2007).

Esminis skambučių centrų tikslas yra teikti telemarketingo ir skambučių centro paslaugas, siekiant pateisinti užsakovo lūkesčius. Pirmiausia, kartu su užsakovu yra sprendžiama, kurį gaminį ar paslaugą tikslingiausia siūlyti telemarketingo būdu, taip pat aptariant bei pasirenkant efektyviausią pardavimo techniką. Be prekių ir paslaugų pardavimo, kai gali būti parduodamos knygos, automobiliai, draudimo paketai arba mokymo kursai, taip pat gali būti padedama atlikti rinkos tyrimus, perduoti reikiamai žmonių grupei tam tikrą pranešimą, žinią ar pan. Jeigu kalbėti konkrečiai, tai skambučių centrai teikia tokias paslaugas:

1. Klientų aptarnavimas telefonu;
2. Aktyvus gaminių ir paslaugų pardavimas pasirinktai tikslinei grupei;
3. Apklausų vykdymas, klausimynų sudarymas;
4. Duomenų bankų tikslinimas ir papildymas;
5. Reklama telefonu;
6. Skolininkų informavimas;
7. Reklamos el. paštu tikslinimas;
8. Renginių dalyvių registravimas;
9. Trumpųjų žinučių (sms) siuntimas marketingo tikslais.

Visas šias galimybes realizuoja kvalifikuoti pardavėjai skambinantys telefonu, kurių darbo apimtis - šimtai per valandą ir tūkstančiai per dieną pokalbių telefonu. Telemarketingo efektyvumas priklauso nuo tinkamų darbuotojų pasirinkimo, jų mokymo ir motyvavimo. Tokios įmonės yra naudingos tuo, kad jose paprastai dirba specialistai, galintys klientus aptarnauti ne tik gimtąja, bet ir užsienio kalbomis. Taip pat kai įmonės perka skambučių centro paslaugas nereikia rūpintis darbuotojų paieška, atranka, nuolatiniais mokymais, galvoti kuo pakeisti susirgusius ar išėjusius iš darbo specialistus, darbo grafikų derinimus ir pan. Tokiu būdu yra mažinamos ir įmonės išlaidos, kurios būtų susijusios su darbuotojų atranka, atlyginimais, darbo vietų paruošimu, telefono ir interneto ryšiais, kompiuterine technika, telefono stotele, darbuotojų mokymais, specializuotomis IT sistemomis, naujų kontaktų centro sprendimų paieška. Galiausiai, telemarketingo įmonės visą savo veiklą koncentruoja tik į klientų aptarnavimą bei telemarketingą. Tai yra, siekia būti ekspertu šiose srityse. Organizuojant patiems savo kontaktų centrą gali prireikti kelių metų ir nemažai išlaidų įgyti reikalingas kompetencijas (Trifu, Kiraly, 2010).

Nors telemarketingas yra viena pagrindinių tiesioginio marketingo priemonių, sėkmingai pakeičianti brangius skambučius į pardavimo vietas, tačiau vartotojams ji dažnai atrodo atgrasi. Todėl JAV federalinė prekybos komisija 2003 m. spalio mėnesį įsteigė Neskambinimo registrą, ir jau daugiau kaip 105 milijonai amerikiečių užsiregistravo jame siekdami apsisaugoti nuo telemarketingo darbuotojų skambučių į namus. Į šį registrą įtrauktiems asmenims gali skambinti tik

politinės ar labdaros organizacijos, telefoninių tyrimų bendrovės ar įmonės, palaikančios santykius su šiais vartotojais (Kotler, Keller, 2007).

2.4. Vadybininkų pokalbių telefonu su potencialiais klientais analizės rezultatai

2.4.1. Pardavimo etapų laikymosi pokalbio metu tendencijos ir analizė

Norint išvelgti asmeninio pardavimo individualizavimo apraiškas vadybininkų pokalbiuose buvo nuspręsta remtis skambučių įrašais, kur pardavėjai kalba su potencialiais klientais. Kaip jau buvo minėta, kalbėdami darbuotojai vadovaujasi tam tikru pokalbio skriptu, kuriame numatyta pokalbio sandara, etapai, esminiai dalykai, ką reikia išsiaiškinti pokalbio metu. Vieniems ("Bitės" projektui atstovaujantiems darbuotojams) nurodytas skriptas yra griežtesnis, o kitiems ("Viasat" darbuotojams) yra suteikta daugiau laisvės - nors pokalbio etapai nurodyti, bet galima improvizuoti, keisti juos vietomis pagal pokalbio metu susidariusią situaciją ir pan. Faktas, kad kiekvienas vadybininkas turi laikytis nurodytų pardavimo "žingsnių" gali turėti įtakos pokalbio individualizavimui. Taip pat tai gali turėti reikšmės ir pardavimo rezultatams. Gali būti, kad *norint pasiekti rezultato pakanka nuosekliai laikytis pardavimo "laiptų"* - šį teiginį bus bandoma patvirtinti arba paneigti. Dėl to šiame tyrime yra labai svarbu fiksuoti šių etapų laikymąsi, nes tai gali turėti tiesioginės įtakos pardavimo rezultatams. Kitaip tariant, neužtenka analizuoti tik pokalbių individualizavimo, nes tai tik vienas veiksnių galimai lemiantis pokalbio sėkmę.

Nagrinęjant mokslinę literatūrą aptikta nemažai įvairių pardavimo etapų dedamųjų, tačiau ne visi šie etapai tinka kai kalba eina apie pardavimą telefonu, kai kurie žingsniai (susitarimas susitikti su klientu, tinkama kūno laikysena ir pan.) netinka šiam specifiniam pardavimo būdui, dėl to jie buvo eliminuoti. Apskritai, šiame tyrime remiamasi konkrečiai tiriamojoje įmonėje apibrėžtais ir naudojamais šešiais "Pardavimo laiptais". Kiekvienas jų turi ir smulkesnius, kurie taip pat bus stebimi ir analizuojami tyrimo metu. Užfiksuotas pardavimo etapų ir poetapių laikymasis pateiktas 4 lentelėje. Kiekvienas pokalbis kuriame buvo laikytasi nurodyto pardavimo poetapio protokole buvo žymimas vienetu (1), o paskui visi šie taškai sumuojami ir žiūrima keliuose pokalbiuose iš viso pardavėjas laikėsi tam tikro poetapio. Pavyzdžiui, jeigu "Pasisveikinimo" etape, poetapyje "Emocija" prie "Bitės" profesionalo yra pažymėtas skaičius 76, vadinasi šis vadybininkas 76 pokalbiuose iš 100 buvo emocionalus, geros nuotaikos ir įgyvendino šį poetapį.

Skirtingų vadybininkų pardavimo etapų laikymosi tendencijos

		"Bitės" profesionalas	"Viasat" profesionalas	"Bitės" neprofesionalas	"Viasat" neprofesionalas
PASISVEIKINIMAS	Emocija	76	95	82	96
	Balso tembras	69	96	88	99
	Prisistatymas	100	100	100	100
	Pauzės	78	44	15	80
SUDOMINIMAS	Noras "pasikalbėti"	88	90	40	59
	Klientas visą dėmesį turi skirti pokalbiui su vadybininku	86	93	58	74
	Pirminio prieštaravimo įveikimas	94	99	43	29
POREIKIŲ IŠSIAIŠKINIMAS	Prieš užduodant klausimus reikia paaiškinti kam jie skirti	51	39	23	20
	Atviri klausimai	89	99	91	95
	Tiksliniai uždari klausimai	100	100	100	100
	Klausantis nieko nesiūlyti, tik patikslinti trumpais klausimais	76	95	72	56
	Padėka už atsakymus ir įpareigojimas išklaudyti pasiūlymą	43	60	20	31
PASIŪLYMAS	Pasiūlymo pradžioje reikia kalbėti su "ugnele"	79	83	76	84
	Tikslas: pateikti vieną ir labai aiškų pasiūlymą	95	98	62	95
	Žmogus gali kalbėti tik po pasiūlymo	78	86	59	67
	Pasiūlymo užbaigimas - kliento pritarimo išprovokavimas	35	62	14	40
PRIEŠTARAVIMŲ ĮVEIKIMAS	Sutikimas su faktu, tik tada argumentacija	64	78	33	49
	Papildomi argumentai	98	100	92	100
	Palyginimas - naudos įrodymas klientui	73	69	11	25
	Nesusitvarkius su prieštaravimu dar kartą primenamas tik šiam klientui skirtas pasiūlymas ir paklausiamas neįpareigojantis klausimas	45	61	13	31
PARDAVIMO UŽBAIGIMAS	Malonus tonas, jokios agresijos	78	97	86	100
	Neatidėlioti, o padėti apsispręsti	88	80	22	36
	Būtina susakyti visas sąlygas	96	99	100	94
	Pokalbio apibendrinimas	86	90	6	25

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis vadybininkų pokalbių analizės duomenimis

Kaip matyti iš pateiktos lentelės (4 lentelė) buvo stebimi 4 darbuotojai ir klausoma 100 kiekvieno jų pokalbių. Siekiant nenukrypti nuo tyrimo eigos, kiekvienas etapas bus aptartas iš eilės.

Taigi, pats pirmas ir daugelio pardavimo profesionalų įvardintas vienas svarbiausių etapų yra **pasisveikinimas**. Teigiama, kad šio etapo neįveikus, nelabai lieka galimybės tolimesniam bendravimui su klientu (Masalskis, 2009). Panaši pozicija pateikiama ir Kotler, Keller (2007) knygoje: "Norėdamas, kad santykiai su vartotoju taptų gera bendro darbo pradžia, pardavėjas turi užtikrinti pradinių kontaktų pozityvumą". Kaip matyti, pardavimo procesui ypatingą reikšmę turi tai, kaip pardavėjas pradeda pokalbį. Grubus burbtelėjimas arba sausas "labas" nemaloni tonu gali užgauti žmogų su kuriuo sveikinamasi, pasveikinti žmogų reikia šiltai ir draugiškai.

Pasisveikinimo etapas skirstomas į 4 smulkesnius poetapius: emocija, balso tembras, prisistatymas, pauzės. Žvelgiant į tyrimo rezultatus, matyti, kad vadybininkai gana griežtai laikosi šio etapo ir beveik visada įgyvendina kiekvieną žingsnį. Tiesioginę sąsają pavyko aptikti tarp pirmų dviejų poetapių (emocija, balso tembras): jeigu pardavėjas pokalbį pradeda su gera emocija, būdamas pakilios nuotaikos, tai ir jo balso tembras yra tinkamas, ne per daug linksmas, bet ir ne grubus ar nedrąsus. Vis dėlto, matyti, kad "Viasat" projekte dirbantys vadybininkai dažniau kalba su gera emocija, beveik kiekvienas jų pokalbis prasideda su gera nuotaika, balso tembras sudaro draugiškumo įspūdį. Šioje vietoje šiek tiek prastesnį taškų skaičių surinko "Bitėje" dirbantis profesionalas, iš visų keturių tiriamųjų, jo pokalbiuose dažniausiai buvo pasigesta geros, pakilios nuotaikos, dažnokai jautėsi irzlus, grubus tonas. Kadangi kitas "Bitės" darbuotojas (neprofesionalas) tik nestipriai atsiliko nuo "Viasat" vadybininkų, padaryta prielaida, kad atstovaujamas projektas neturi įtakos pardavėjo nuotaikai ir skleidžiamai emocijai, tikėtina, kad tai labiau priklauso nuo pardavėjo asmeninių savybių arba nuo tos dienos nuotaikos, nes pastebėta tendencija, kad skirtingų dienų pokalbiai dažnai būna skirtingos nuotaikos. Ypač tai pasijautė klausant minėto vadybininko ("Bitės" profesionalo) pokalbius. Kad ir kaip būtų sunku, atėjus į darbą reikia pamiršti slegiančias problemas ir tapti visai kitu žmogumi (draugišku, linksmu pardavėju) - tai viena esminių profesionalaus pardavėjo taisyklių.

Kitas stebimas poetapis yra "Prisistatymas", jo metu vadybininkas turi pasakyti savo vardą ir iš kur skambina, žinoma, kiekvienas pardavėjas turi savo prisistatymo variantą, pas vienus jis trumpesnis (*Laba diena, skambina Asta iš "Bitės"*), pas kitus ilgesnis (*Laba diena, jums skambina Agnė iš skaitmeninės palydovinės televizijos "Viasat"*), bet visi vadybininkai įgyvendina šį "žingsnį" ir save pristato.

Kitas, labai svarbus pasisveikinimo etapo poetapis yra "Pauzės". Pardavimo įgūdžių tobulinimo mokymų metu daug kalbama apie tai, kad tarp sakinių arba kelių sakinių grupių turi būti daromos pertraukos, leidžiančios klientui atsikvėpti nuo klausymo ir paklausti jei kas neaišku.

Žinoma, pauzė neturi būti per ilga, nes tada klientas jausis nejaukiai, galvos, kad jis kažko neišgirdo, o pardavėjas laukia atsakymo ir pan. Dėl to optimalu, kad pauzė turi trukti vos 0.5 - 1 sekundės. Klausantis vadybininkų pokalbių pastebėta, kad tinkamas pauzių išlaikymas nepriklauso nuo vadybininko profesionalumo ar darbo laiko. Nors "Viasat" vadybininkas jau ilgą laiką dirba ši darba, jam vis dar nepavyksta daryti tinkamų pauzių pokalbio metu, pardavėjas labai daug ir greitai kalba, neleidžia klientui įsiterpti. Toks vadybininko kalbėjimas monologu "neįtraukia" potencialaus kliento į pokalbį, tikėtina, kad klientui net nuobodu klausytis pardavėjo, nes netikėtai paklausus kliento, ką jis mano (*Ką manote apie mano pasiūlymą?*), dažnai pasigirsta, kad klientas abejoja (*nežinau, gal ir nieko pasiūlymas*) arba net patikslina paklausęs ką prieš tai sakė vadybininkas.

Tuo tarpu kitas vadybininkas šiame etape surinkęs mažai taškų yra "Bitės" neprofesionalas, tačiau čia buvo stebima priešinga situacija, kai pardavėjas pokalbio metu pasimeta ir nebežino ką sakyti, tada įsivyrąja nejauki tylą. Kadangi minėtas vadybininkas labai stengiasi atlikti savo darbą teisingai ir kruopščiai, jis viską daro ir sako taip, kaip parašyta pokalbio skripte, tačiau kalbant su klientu negali žinoti, ko jis tą akimirką paklaus ar kaip atsakys į vieną ar kitą užduotą klausimą. Į tai reikia reaguoti labai greitai, jei pradėdama ieškoti mokymų metu gautoje medžiagoje atsakymų, tai gali užtrukti nemažai laiko, o tuo tarpu įsivyrąjanti tylą klientui kelia abejonių darbuotojo kompetencija ir žiniomis. Jeigu atsitiko taip, kad vadybininkas tikrai nežino ką atsakyti klientui, o jis reikalauja tikslaus atsakymo, geriausiai būtų paprašyti kliento šiek tiek palaukti kol informacija bus patikslinta (*Nenoriu jūsų apgauti, dėl to pasitikslinsiu informaciją, šiek tiek palaukite, gerai?*). Nors ir nemalonu taip sakyti klientui ir pripažinti, kad dar ne viskas yra žinoma, bet tai yra vienintelė išeitis kuomet klientas reikalauja tikslaus atsakymo, o vadybininkas jo atsakymo nežino, šiuo atveju jokia būdu negalima meluoti ar pasakyti netikslią informaciją, nes paskui tam paaiškėjus kliento pasitikėjimas bus prarastas visam laikui. Taigi, "Bitė" atstovaujančiam neseniai dirbančiam darbuotojui reiktų šiek tiek laisviau kalbėti, nes įsispraudus į griežto pokalbio skripto rėmus nukenčia pokalbio kokybė: konsultantas labai stengiasi atkartoti pokalbio skriptą, o nukrypus nuo jo jaučiamas pasimetimas ir nepasitikėjimas savimi.

Kalbant apskritai apie pirmąjį, pasisveikinimo etapą, reikia paminėti, kad visi tirtieji vadybininkai jį neblogai įvaldė. Tiek emocija, tiek balso tembras daugelyje pokalbių atitiko keliamus reikalavimus, pardavėjai bendrauja mandagiai, draugiškai, stengiasi suteikti gerą emociją, šiek tiek prastesnė situacija su pauzėmis pokalbio metu, kai kurie (2 vadybininkai iš 4) darbuotojai dar nesugeba tinkamai padaryti pertraukos tarp sakinių ar keletos jų, vienu atveju jos per trumpos, kai klientas net negali įsiterpti, kitu atveju per ilgos, kai atrodo, jog vadybininkas jaučiasi neužtikrintas, galvoja, ką pasakyti.

Kitas pardavimo "laiptų" etapas yra **sudominimas**, jis sudarytas iš trijų poetapių: noras "pasikalbėti", klientas visą dėmesį skirti pokalbiui su vadybininku ir pirminio prieštaravimo įveikimas. Šiame etape labai smarkiai pasijuto atotrūkis tarp profesionalių ir neprofesionalų pardavėjų. Galima sakyti, kad netiesiogiai šis etapas yra skirtas "apsukti galvą" klientui, nes jis turi pajusti, kad jam paskambinta su gerais ketinimais, nesistengiant įbrukti nereikalingos prekės, o norint pasikalbėti, įdomiai padiskutuoti. Tik apie pusę (40 iš 100 "Bitės" neprofesionalas, 59 iš 100 "Viasat" neprofesionalas) pokalbių vyko sklandžiai ir vadybininkams pavyko įtikinti klientą, kad šio pokalbio metu norima tik pasikalbėti, padiskutuoti, išgirsti jo nuomonę, o ar susidomės pasiūlymu spręs pats klientas. Taip pat šiems darbuotojams gana sunkiai sekėsi įveikti pirminius prieštaravimus (43 "Bitės" neprofesionalas, 29 "Viasat" neprofesionalas), išgirdę klientą sakant: *man nieko nereikia; manęs tai visiškai nedomina; aš turiu pačias geriausias sąlygas, taigi, nieko nebesiūlykite ir pan.*, konsultantai pasimesdavo ir dažniausiai atsakydavo: *aš jums nieko ir nesiūlau* arba nukreipdavo pokalbį link kito pardavimų etapo. Sėkmingo pardavimo teorijoje nurodyta, kad pardavėjas jokių būdu negali sakyti, kad jis nieko nesiūlo, nes pokalbio pabaigoje vis tiek pateiks pasiūlymą, o tada klientas gali susinervinti ir priminti pokalbio pradžioje pasakytą frazę, tada pokalbis tikrai nebus sėkmingas. Tokiu atveju geriausia yra naudoti vieną iš "advokato" stiliaus sakinių, kuomet su klientu yra sutinkama ir pokalbis nukreipiamas kita linkme: *Suprantu, ponias Aldona, kad ir dabar turite geras sąlygas, tačiau kai padėtis rinkoje taip greitai keičiasi ne pro šalį dažniau pasitikrinti ar jūsų paslaugų tiekėjo dar niekas neaplenkė, ar ne?; Suprantama, ponias Aldona, kad šiuo metu negalite nieko keisti, nes jūsų sutartis dar galiojanti, bet argi ne ramiau jausitės kai besibaigiant sutarčiai būsite apsvarsčiusi įvairius variantus ir žinosite su kuo norite bendradarbiauti toliau?* Šiuos "advokato" sakinius puikiai naudoja "Viasat" projektą atstovaujantis profesionalas ir kaip matyti 4 lentelėje jam net 99 pokalbiuose iš 100 pavyko įveikti pirminį kliento prieštaravimą. Tuo tarpu "Bitės" vadybininkas taip pat puikiai įveikia prieštaravimus ir sudomina žmogų (94 pokalbių metu prieštaravimai buvo įveikti), tačiau ne taip profesionaliai ir gražiai kaip minėtas "Viasat" atstovas, jis tiesiog pasako, kad klientas pats turės teisę rinktis ar nori šios paslaugos ar ne: *Gerai, ponias Aldona, mes tik palyginsime jūsų turimas sąlygas su mūsų siūlomomis, o tada galėsite spręsti ar tai jus domina.*

Šąsąją su aptartais faktais turi ir trečias sudominimo etapo poetapis, kuris nurodo, kad siekiant sėkmingo pokalbio, klientas visą dėmesį turi skirti pokalbiui su vadybininku. Tiek "Bitės" (86 pokalbiai iš 100), tiek "Viasat" (93 pokalbiai iš 100) projektus atstovaujantiems patyrusiems darbuotojams pavyksta išlaikyti potencialaus kliento dėmesį, ne tiek patyrusiems darbuotojams tai padaryti yra šiek tiek sunkiau, tačiau labai akivaizdaus skirtumo nėra. "Bitėje" dirbantis neprofesionalas iš 100 pokalbių pilnai sutelkti kliento dėmesį sugebėjo 58 kartus, o "Viasat"

vadybininkas 74. Kliento dėmesio sukonzentravimas į pokalbį labai aiškiai jaučiamas kada yra klausoma pokalbio, nes kai potencialus pirkėjas ne visiškai įsitraukęs į pokalbį girdimas jo pokalbis su aplinkiniais žmonėmis, atliekamų pašalinių veiksmų garsas (klaviatūros spaudinėjimas, televizoriaus garsas ir pan.) ir net abejingumas, kada klientas į užduodamus klausimus atsako tik *taip, ne, nežinau, aha, tikriausiai* ir pan.

Kadangi tyrimo metu atskleista, jog sudominimo etapas geriau sekasi profesionaliems darbuotojams, daroma prielaida, kad siekiant sudominti klientą jau pokalbio pradžioje reikia patirties ir įgūdžių.

Poreikių išsiaiškinimas - tai etapas, kuriame reikia išsiaiškinti kliento poreikius, finansines galimybes, sprendimo priėmimo tvarką. Svarbu identifikuoti klientą kaip asmenybę, tai tinkamas laikas užduoti klausimus, kurie paskatintų klientą nurodyti tai, kas jam yra svarbu (Masalskis, 2009). Šis etapas susideda iš 5 smulkesnių: Prieš užduodant klausimus reikia paaiškinti kam jie skirti; Atviri klausimai; Tiksliniai uždari klausimai; Klausantis nieko nesiūlyti, tik patikslinti trumpais klausimais; Padėka už atsakymus ir įpareigojimas išklaudyti pasiūlymą.

Klientui reikia dėmesio, kitaip tariant jeigu jau pardavėjas yra proceso etape, kai yra galimybė išsiaiškinti kliento poreikius, galima pradėti tiesiog užduodant kelis klausimus apie kliento situaciją, išklaudyti ir išgirsti atsakymus, o svarbiausia parodyti, kad klientas yra suprastas (Masalskis, Masalskienė, 2005). Pirmasis poetas ("Prieš užduodant klausimus reikia paaiškinti kam jie skirti") reikalingas tam, kad klientas suprastų ko iš jo nori vadybininkas ir kam jam reikia tai žinoti dėl to pardavėjams yra nurodyta, kad prieš pradėdant aiškintis kliento poreikius uždariais ir atvirais klausimais, reikia paaiškinti kam šie klausimai bus skirti: *"Ponia, Aldona, norėčiau jums užduoti keletą klausimų, kad galėtume palyginti jūsų turimas sąlygas su tuo, ką šiuo metu siūlome mes"; "Siekiant atrasti patį geriausią jums skirtą planą, pateiksiu kelis klausimus"*. Iš tyrimo rezultatų matyti, kad daugelis vadybininkų nenaudoja šių arba panašių sakinių, nauji darbuotojai apskritai tik penktadalyje pokalbių (20 arba 23 iš 100) naudojo šias frazes, žvelgiant į profesionalių darbuotojų statistiką rodmenys šiek tiek geresnis, bet taip pat beveik neperžengia 50 % ribos (51, 39 iš 100).

Etape, kuriame siekiama išsiaiškinti vartotojų poreikius bei iškilusias problemas, sako Bučiūnienė (2002) pardavėjai turi turėti geras komunikavimo priemones, sugebėti įdėmiai klausytis, rodyti pirkėjui deramą dėmesį, garantuoti iškilusių problemų išsprendimą. Kalbant apie problemas, Bakanausko (2006) teigimu, bet koks pirkimas yra susijęs su problemos atsiradimu bei suvokimu, todėl pirkimo varomoji jėga yra potencialaus pirkėjo tam tikros problemos suvokimas bei jos pripažinimas. Problemos suradimo kelias yra vienas: klausimų uždavimas ir leidimas klientui išsipasakoti. Šiam tikslui yra užduodami atviri ir uždari klausimai. Tikslinius uždaruosius klausimus

užduoda visi tirtieji konsultantai visuose pokalbiuose, tai rodo, kad vadybininkai geba aiškintis poreikius užduodami konkrečius klausimus. Apskritai, klausant pokalbių paaiškėjo, kad klausimų uždavimas klientui yra vienas iš sklandžiausių etapų kalbant su klientu, nes vadybininkai puikiai žino, ko reikia paklausti, tinkamai formuluoja klausimą, patikslina jei klientas nesuptanta ir pan. Atviri klausimai taip pat buvo užduodami beveik visų pokalbių metu: "Bitės" profesionalus vadybininkas tokio tipo klausimus uždavė 89 iš 100 pokalbių, "Viasat" profesionalas - 99 pokalbiuose, o "Bitės" ir "Viasat" neprofesionalai tokio pobūdžio klausimus pateikė 91 ir 95 pokalbiuose atitinkamai. Iš tiesų atviri klausimai turėtų būti pateikiami kiekviename pokalbyje, nes taip klientui yra suteikiama galimybė pasipasakoti, plačiau išdėstyti esamą situaciją. Teko pastebėti, kad "Bitėje" dirbantis ilgalaikis darbuotojas klausinėdamas tik uždariais klausimais sulaukia labai konkrečių ir šaltų atsakymų: *taip, ne, nežinau*, tai rodo, kad tokie klausimai nepadeda atrasti tinkamo ryšio su klientu, jis jaučiasi kaip apklausoje, atsakinėja nenoriai ir stengiasi greičiau baigti pokalbį. Tikslinga, konkrečius klausimus pateikti taip, kad klientas negalėtų į juos atsakyti tik teigiamai arba neigiamai:

Sakykite, ponია Aldona, ar daug kalbate? —→ Kaip galvojate, ponია Aldona, kiek jums reiktų minučių (valandų) per mėnesį, kad galėtumėte savęs nevaržyti?

Sakykite, ar jūsų sutartis terminuota? —→ Sakykite, ar seniai pasirašėte sutartį su savo operatoriumi ir kiek ilgai ji dar galioja?

Sakykite, ar mėgstate žiūrėti sporto varžybas? —→ Sakykite, ką labiausiai mėgstate žiūrėti per televiziją?

Kitas poetas, kuomet vadybininkui yra nurodoma klausantis kliento atsakymų nieko nesiūlyti, o tik patikslinti trumpais klausimais jei reikia geriau yra įgyvendinamas ilgiau dirbančių darbuotojų, kurie šiame darbe yra vadinami profesionalais. Kaip matyti pateiktoje lentelėje 95 pokalbiuose iš 100 "Viasat" vadybininkas įgyvendino šią užduotį ir šiame etape neperėjo prie pasiūlymo ar kito etapo, atitinkamai "Bitės" vadybininkas taip pat pasielgė 76 pokalbiuose. Tuo tarpu ir profesionalai ir neprofesionalai (šie dažniau) kartais klausantis kliento atsakymų iš karto pradėdavo pasakoti apie jų sąlygas ir siūlyti įsigyti prekę ar paslaugą. Sėkmingo pardavimo teorijose yra nurodoma, kad tik tada kai poreikiai yra pilnai išsiaiškunami, vadybininkas gali pateikti pasiūlymą. Šiuo atveju kartais atsitikdavo taip, kad išsiaiškinus ne visus poreikius vadybininkas pradeda pristatinėti pasiūlymą, supratęs, kad dar kažko nežino ir negali parinkti tinkamo mokėjimo plano, iš naujo pradeda klausti apie kliento situaciją: *Ponia Aldona, sakėte, kad turite 200 minučių skambinti į visus tinklus ir mokate 15 Lt., taip pat minėjote, kad kartais jums neužtenka šių minučių ir jūs viršijate savo plano mokesčių, taigi, mes jums galėtume pasiūlyti 300 minučių į visus Lietuvos tinklus tik už 19 Lt. plano mokesčių, beje, sakykite ar trumpąsias žinutes rašote?* Šis pavyzdys

parodo, kad vadybininkas pilnai neišsiaiškines poreikių pristatinėdamas pasiūlymą nežino visos informacijos apie klientą, dėl to negali pateikti konkretaus plano. Tai apsunkina pokalbį tiek vadybininkui, tiek klientui. Vadybininkui, nes jis pasimeta, turi iš naujo pristatyti siūlomą paslaugą, o klientui, nes viskas susipainioja, nėra pasiūlymo aiškumo dėl to sunkiau apsispręsti. Dėl to reikia stengtis visus poreikius išsiaiškinti vienu metu naudojant atvirus ir uždarus klausimus.

Tuomet kai poreikiai yra išsiaiškinti, galima pateikti pasiūlymą, siekiant, kad klientas suprastų, jog dabar bus pereita prie kito etapo ir pasiruoštų atidžiai klausytis jį reikia informuoti. Tuo metu, kai vadybininkas įpareigoja klientą išklaudyti pasiūlymą, jo galvoje turi "susidėlioti" visi potencialaus kliento atsakymai ir parenkamas vienas pats tinkamiausias pasiūlymas. Taigi, norint, kad žmogus suprastų kada bus pateikiamas pasiūlymas reikia jam tai pristatyti ir įpareigoti išklaudyti: *"Dėkoju už atsakymus, ponio Aldona, dabar noriu pateikti jums labai naudingą šiandieninės akcijos pasiūlymą, gerai?"*; *"Labai malonu, kad atsakėte į mano klausimus, o dabar norėčiau pateikti būtent jums skirtą pasiūlymą su kuriuo jūs gausite geresnes sąlygas"*. Pokalbių analizės metu paaiškėjo, kad tirtieji vadybininkai beveik nenaudoja šių išklaudyto įpareigojimo sakinių, daugiausiai (60 pokalbių iš 100) buvo aptikta "Viasat" profesionalo pokalbiuose, toliau "Bitės" profesionalo (43 pokalbiai iš 100), o neprofesionalių darbuotojų pokalbiuose vos 20 ("Bitės"), 31 ("Viasat") tokio pobūdžio sakinių. Dažniausiai vadybininkai išsiaiškinę poreikius iš karto pradeda pristatinėti pasiūlymą, nepaaiškina klientui, kad dabar bus parinktas tik jam skirtas ir atitinkantis poreikius planas.

Kitas etapas - "**Pasiūlymas**" - taip pat labai svarbus visam pardavimo procesui, tai etapas, kurio metu pardavėjas pristato prekę pirkėjui, parodydamas prekės ypatybes, privalumus, teikiamą naudą ir vertę (Kotler, Keller, 2007). Šis etapas susideda iš keturių smulkesnių: Pasiūlymo pradžioje reikia kalbėti su "ugnele"; Tikslas: pateikti vieną ir labai aišką pasiūlymą; Žmogus gali kalbėti tik po pasiūlymo; Pasiūlymo užbaigimas - kliento pritarimo išprovokavimas.

Taigi, visų pirma reikia vėl "uždegti" pokalbį, tuo metu kai yra aiškinamiesi kliento poreikiai, pokalbis tampa šiek tiek monotoniškas, dėl to pasiūlymo pateikimo pradžioje reikia vėl šiek tiek pakelti balso toną, kalbėti su gera emocija ir suteikti pokalbiui gyvumo. Dažniausiai konsultantams tai pavyksta padaryti, beje šioje vietoje reikia pastebėti, kad emocija pasiūlymo pradžioje turi tiesioginį ryšį su emocija pokalbio pradžioje. Dažniausiai jeigu pokalbio pradžioje vadybininko emocija yra nepakili, liūdna ar griežta, tai ji tokia pati išlieka viso pokalbio metu ir atvirkščiai, palyginimas pateiktas 5 lentelėje.

**Peotapių "Emocija" ir "Pasiūlymo pradžioje reikia kalbėti su "ugnele"
vadybininkų rezultatai**

	"Bitės" profesionalas	"Viasat" profesionalas	"Bitės" neprofesionalas	"Viasat" neprofesionalas
Emocija	76	95	82	96
Pasiūlymo pradžioje reikia kalbėti su "ugnele"	79	83	76	84

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis pokalbių analizės rezultatais

Svarbiausias šio etapo poetapis - antrasis, kuris nurodo, kad labai svarbu yra pateikti vieną aiškų ir konkretų pasiūlymą, tai padaryti yra labai svarbu, nes klientas turi suprasti, kas konkrečiai jam yra siūloma. Sėkmingai tai įgyvendinti pavyko ne visiems tirtiesiems vadybininkams, "Bitės" neprofesionalas vienintelis pardavėjas, kuriam nepavyko peržengti 90 % ribos ir buvo tik 62 pokalbiai iš 100, kuomet buvopateiktas tik vienas pasiūlymas. Dažnai šis vadybininkas nežinodamas, ką pasiūlyti klientui pateikdavo jam du variantus - vieną ir kitą mokėjimo planą. Bandyta aptikti sąsajų su kitais etapais, realiausia būtų tokia prielaida, kad konsultantas neišsiaiškina kliento poreikių dėl to jam sunku suformuluoti ir pateikti tinkamą pasiūlymą, tačiau ši prielaida nepasitvirtino, nes vadybininkas sėkmingai aiškinasi poreikius uždarais ir atvirais klausimais. Taigi, šiuo atveju matyti, kad pats vadybininkas neturi gebėjimo atlikti kliento poreikių analizę ir suformuluoti konkretų pasiūlymą. Pasiūlymo konkretumas akcentuojamas ir mokslinėje literatūroje (Masalskis, 2009), teigiama, kad nereikia galvoti, jog kuo daugiau bus suteikiama informacijos, tuo bus geriau pasiektas rezultatas, reikia pabrėžti tik tas savybes, kurios naudingos klientui. Taigi, kalbėti apie bet ką ir pristatyti visas siūlomas paslaugas nėra tikslinga, profesionalus vadybininkas pateiks tiks vieną būtent tam žmogui labiausiai tinkamą pasiūlymą.

Dar vienas pardavėjo profesionalumą įrodantis veiksnys yra gebėjimas padaryti taip, kad klientas nepradėtų kalbėti anksčiau nei yra pateiktas pasiūlymas. Klientas turi atidžiai išklausyti ką jam sako vadybininkas, o tai įvyksta tada kai klientas yra sudominamas. Taip pat šiame poetapyje yra patartina šiek tiek pakeisti balso toną, padaryti jį dalykšką, rimtą, nejuokauti, tai klientui asocijuojasi su rimtumu, pagarba jam. Vis dėlto padaryti taip, kad klientas nepertraukinėtų vadybininko pavyksta padaryti ne kiekvienam, šiuo atveju stebima tendencija, jog vadybininko profesionalumas ir darbinė patirtis yra lemiamas veiksnys sukonzentruojant kliento dėmesį į pasiūlymą: "Bitės" profesionalui tai pavyko padaryti 78 pokalbiuose, o "Viasat" - 86. Tai išties geri rezultatai, nes labai sunku yra priversti klientą patylėti kelias minutes, dažniausiai jie visi nori reikšti savo pastabas jau pasiūlymo pristatymo metu.

Ir paskutinis šio etapo žingsnis yra kliento pritarimo pasiūlymui išprovokavimas. Pasiūlymo pabaigoje reikia užduoti atvirą lengvą klausimą ir įpareigoti klientą pripažinti, kad pateiktas pasiūlymas yra vertingas: *"Sutikite, pasiūlymas geras"; "Kaip jums toks pasiūlymas?"; "Na, ar matote, kad jums būtų suteiktos geresnės sąlygos?"*. Šie atrodytų paprasti klausimai paveikia kliento psichiką ir dažniausiai jis pripažįsta, kad sąlygos yra geresnės, tada jam daug sunkiau yra pasakyti neigiamą atsakymą ir neužsisakyti paslaugos. Deja, pardavimo vadybininkai retai naudoja šiuos sakinius, vienintelis "Viasat" ilgametis darbuotojas juos naudoja daugiau nei pusėje klausytų pokalbių (62). Įdomus faktas tas, kad "Viasat" neprofesionalas dažniau naudoja minėtus sakinius negu "Bitėje" dirbantis profesionalus vadybininkas (atitinkamai 40 ir 35). Gali būti, kad tai priklauso nuo paties darbuotojo, konkrečiai nuo jo asmeninių savybių, tačiau tikėtina ir tai, jog "Viasat" vadybininkai yra geriau paruošiami mokymų metu.

Pateikus pasiūlymą tik labai retais atvejais neatsiranda prieštaravimų, dažniausiai vis dėlto reikia juos įveikti, atlaikyti, taigi, kitas etapas vadinamas **"Prieštaravimų įveikimas"** yra labai svarbus, nes neatrėmus kliento argumentų, kodėl jam nereikia šios paslaugos pardavimas yra neįmanomas. A. Masalskio (2009) teigimu, natūralu, kad klientui pristačius produktą kyla daug klausimų, abejonių, prieštaravimų. Minėtas autorius sako, kad pardavėjas turi įsisąmoninti, kad prieštaravimas nėra nukreiptas prieš pardavėją. Kur kas blogiau, jei klientas neklausia, neprieštarauja – vadinasi jam nelabai įdomu. Dažniausiai pasitaikantys klientų prieštaravimai yra tokie: *Man ir taip gerai, nenoriu bėgioti nuo vieno tiekėjo prie kito; Man per brangu; Nenoriu sudarinėti ilgalaikių sutarčių; Reikia pasitarti su kitais šeimos nariais ir pan.*

Šis etapas susideda iš keturių smulkesnių: Sutikimas su faktu, tik tada argumentacija; Papildomi argumentai; Palyginimas - naudos įrodymas klientui; Nesusitvarkius su prieštaravimu dar kartą primenamas tik šiam klientui skirtas pasiūlymas ir paklausiamas neįpareigojantis klausimas.

Visų pirma svarbu yra tai, kad niekada negalima ginčytis su klientu, kaip jau žinotina iš asmeninio pardavimo teorijos: klientas visada yra teisingas, ši taisyklė galioja ir pardavimuose telefonu, patartina yra visada sutikti su klientu, o tik tada argumentuoti: *sutinku su jumis; suprantama; žinoma, visiškai jus suprantu*. Sakiniai, su tokia pradžia yra vadinami "advokato sakiniu", kuomet iš pradžių yra sutinkama su klientu, jis tarsi nuraminamas, kad yra suprantas ir teisingas, tačiau galima į situaciją pažvelgti ir iš kitos pusės. Šioje vietoje labai svarbus darbuotojo profesionalumas, nes reikia labai greitai reaguoti į kliento prieštaravimus ir rasti argumentų jiems atremti. Tai, kad profesionalumas svarbus dalykas patvirtina tyrimo metu gauti duomenys, įgudę darbuotojai lengviau ir dažniau atremia argumentus: "Bitės" profesionalus darbuotojas 64

pokalbiuose naudojo "advokato sakinio" techniką ir atrėmė prieštaravimus, o "Viasat" profesionalas 78. Neseniai dirbantiems pardavėjams sunku yra greitai surasti tinkamą argumentą kliento prieštaravimui atremti, dėl to jie dažniausiai pasako: *ne, ponas, taip nėra; o kodėl jūs taip sakote ir pan.* arba iš viso atsisveikina su klientu ir baigia pokalbį.

Puikiai su prieštaravimais susitvarko "Viasat" profesionalus vadybininkas: *Suprantu, ponias Aldona, kad jums reikia pasitarti su šeimos nariais ir viską gerai apsvarstyti, tačiau juk tai ne žemės sklypas ar brangi mašina, kuri pareikalautų daug didesnių investicijų, tai viso labo paprastas buitinis dalykas - televizija, manau, kad jūsų šeimos nariai kaip tik bus patenkinti šiuo pirkinium, juk jūs jiems suteiksite galimybę mėgautis išskirtiniais kanalais.; Taip, ponias Aldona, mūsų paslaugų kaina nėra pati pigiausia rinkoje, tačiau, sakykite, ar jūs perkate pačius pigiausius batus, kosmetiką, buitinę techniką? Juk už kokybę kartais reikia sumokėti sumokėti šiek tiek daugiau, ar ne? Vadybininko gebėjimas šitaip atremti prieštaravimus lemia ne tik pokalbio rezultatyvumą, bet ir sklandumą, matyti, kad pardavėjas yra užtikrintas savo siūlomo produkto verte ir klientui lengviau yra patikėti, jog jis pasirinkdamas šias paslaugas priims tinkamą sprendimą.*

Atsiradus kliento prieštaravimams taip pat labai svarbu yra pateikti papildomus argumentus, kitaip tariant naudas, kurias pirkėjas gautų įsigijęs prekę ar paslaugą. Kotler, Keller (2007) primena, kad pardavėjai neturėtų skirti per daug „laiko prekės ypatybėms (orientacija į prekę) ir per mažai – jų teikiamai naudai bei vertei (orientacija į vartotoją). Taigi, šioje vietoje svarbus kožiris yra būtent papildoma vertė, nauda klientui: *neterminuotos sutartys; galimybė bet kada pasikeisti mokėjimo planą; klientų aptarnavimas veikiantis 24 valandas per parą; nemokamos sąskaitos; nemokamas įrangos pristatymas ir pan.* Atrodytų, šie paprasti dalykai išties yra labai reikšmingi sukeliant klientui teigiamas emocijas. Tiesa, juos naudoja visi vadybininkai ir tik keliuose "Bitės" darbuotojų pokalbiuose jų buvo pasigesta.

Kiek kitokia situacija yra su turimų ir siūlomų sąlygų palyginimu ir naudos įrodymu klientui. Geriausiai pirkėjas supranta esamą situaciją tada kai aiškiai mato plusus ir minusus, lyginti yra būtina, nes pokalbio metu pats klientas to negali padaryti, o jei mintyse ir lygina, daugiau privalumų stengiasi rasti jau naudojamai paslaugai. Dėl to vadybininkas turi aiškiai parodyti, kuo siūlomas produktas yra vertingesnis, o jeigu įmanoma ir paskaičiuoti kiek klientas sutaupytų: *Taigi, kaip matote, šiuo metu jūs gaunate 720 minučių ir mokate 28 Lt., bet jūs negaunate trumpųjų žinučių nors teigiate, kad kartais jas parašote ir tada jos skaičiuojamos papildomai bei pridėdamos prie plano mokesčio, tuo tarpu aš jums siūlau tą patį minučių skaičių (720) taip pat pridėtume 3000 žinučių ir plano mokeskis jums būtų viso labo 25 Lt. Žinoma, gal 3 Lt. per mėnesį ir nėra labai dideli pinigai, bet vistiek į kišenę, o ne iš jos, juo labiau, kad jums dar papildomai bus pridėta trumpųjų žinučių ir jos jums nebesiskaičiuos papildomai.* Tokius paskaičiavimus ir palyginimus

geba atlikti tik įgudęs darbuotojas, tuo tarpu neprofesionalūs darbuotojai tik keletoje pokalbių pateikia konkrečius faktus ir palyginimus: "Bitės" vadybininkas tai sugebėjo padaryti 11 pokalbių, "Viasat" - 25.

Panaši situacija yra stebima ir paskutiniame žingsnyje kuomet nesusitvarkius su prieštaravimu dar kartą primenamas tik tam klientui skirtas pasiūlymas ir paklausiamas neįpareigojantis klausimas. Kartais pasitaiko atvejų kai vadybininkas negali įveikti kliento prieštaravimo, pavyzdžiui, klientas turi pasirašęs terminuotą sutartį su kitu paslaugų tiekėju ir negali jos nutraukti, tokiu atveju vadybininkas negali likti abejingas ir toliau siūlyti. Pasitaikius tokiai situacijai vadybininkas turi ramiai dar kartą priminti sąlygas klientui ir paklausti vieną iš neįpareigojančio tipo klausimų: *"O gal šis pasiūlymas būtų įdomus kitiems jūsų šeimos nariams?"*; *"Ar galėtume jums paskambinti baigiantis sutarčiai ir aptarti tuometines sąlygas?"*. Tokiu atveju prieštaravimas neįveikiamas ir pokalbis dažniausiai yra baigiamas, bet suprantama, kad vadybininkas padarė viską, jog pardavimas įvyktų. Kitu atveju, gali būti, kad prieštaravimai neįveikiami dėl vadybininko neprofesionalumo, tokiu atveju taip pat tikslinga taikyti šią techniką, tiesiog reikia sutikti su klientu ir dar kartą priminti jam skirtą pasiūlymą bei gaunamą naudą. Tiesiog, reikia pasistengti nesureaguoti į kliento prieštaravimą, pasakyti, kad jis yra suprastas, bet nesileisti į gilesnes diskusijas, o tiesiog pasistengti nukreipti temą. Tyrimo metu paaiškėjo, kad vėlgi tai padaryti yra sunkiausia nepatyrusiems darbuotojams: tik 13 pokalbių "Bitės" darbuotojui neįveikus prieštaravimo pavyko nukreipti kalbą užduodant neįpareigojantį klausimą, "Viasat" vadybininkui tai pavyko padaryti 31 pokalbyje.

Ne vienas autorius pastebi (Kotler, Keller, 2007; Masalskis, 2009; Masalskis, Masalskienė, 2005), kad pardavėjus reikia mokyti kaip yra susidorojama su prieštaravimais, nes tam reikalingi įgūdžiai. Taigi, šiame etape labiausiai galima išvelgti skirtumą tarp ilgamečio profesionalaus darbuotojo ir naujoko, kuris dar yra neįgudęs. Norint atremti kliento prieštaravimus reikia turėti nemažai patirties ir argumentų.

Paskutinis etapas yra **"Pardavimo užbaigimas"**, Masalskio (2009) manymu, šio etapo vadybininkai, prisibijo – delsia užbaigti pardavimą, nes bijo sulaukti neigiamos atsakymo. Tačiau minėto autoriaus teigimu, pardavėjui verta pagalvoti ir apie tai, kad nuoširdumas, atvirumas ir kitos vertybės, parodytos viso proceso metu, gali klientą pastūmėti sugrįžti po kurio laiko, jei pirminis apsisprendimas pirkti neįvyko. Šis etapas susideda iš tokių smulkesnių žingsnių: Malonus tonas, jokios agresijos; Neatidėlioti, o padėti apsispręsti; Būtina susakyti visas sąlygas; Pokalbio apibendrinimas.

Būtent šiame etape klientas turi jausti rūpestį ir jokių būdu jokios agresijos, nes tai pirkėją gali išgąsdinti ir jis nepirks. Dėl to tonas turi būti ramus, malonus, įtaigus. Akcentuojant tyrimo rezultatus matyti, kad visi vadybininkai dažniausiai kalba maloniai, tačiau šiek tiek jaučiamas skirtumas tarp "Bitės" ir "Viasat" darbuotojų, pastarieji dažniau išlaiko malonų toną, kai jaučiamas susirūpinimas esama kliento padėtimi: "Viasat" profesionalus darbuotojas 97 pokalbiuose iš 100 sugebėjo išlaikyti draugišką, malonų toną, o tos pačios įmonės neprofesionalas net visuose pokalbiuose. Tuo tarpu "Bitės" konsultantams sekėsi kiek prasčiau, profesionalus darbuotojas tik 78 pokalbiuose sugebėjo išlaikyti ramų, mandagų toną, apskritai, pastebėta minėto vadybininko irzlumas pokalbių metu, kas yra neprofesionalumo ženklas, asmeninio pardavimo literatūroje teigiama, kad geras vadybininkas turėtų būti profesionalus savo srities, prekių žinovas. Taip pat taktiškas, dėmesingas, paslaugus ir visada geros nuotaikos. Taigi, matyti, kad vadybininko dėmesingumas ir nuotaika yra priskiriami prie veiksmų, lemiančių pardavimo rezultatyvumą.

Kitas žingsnis pardavimo užbaigimo etape yra pagalba klientui padaryti sprendimą. Yra teigiamas, kad vadybininkas "paleisti" klientą gali tik po trečio jo pasakyto "ne". Tuo tarpu, kai klientas pirmą kartą pasako, jog nenori ir neužsisakinės paslaugos, negalima nuleisti rankų ir atsisveikinti. Geriausia taktika yra išgirdus "ne" dar kartą priminti svarbią naudą ir vertę, kurią gaus klientas ir dar kartą pasiūlyti registruoti sutartį. Žinoma, 2 - 3 kartus išgirdus neigiamą atsakymą, negalima į tai nereaguoti ir tada reikia baigti pokalbį, tačiau dažnai pasitaiko atveju, kai klientą reikia tiesiog silpnai "stumtelėti" dar kartą išvardinant argumentus, kodėl verta rinktis šias paslaugas ir tada jis užsisako siūlomą paslaugą. Norint tai padaryti reikia šiek tiek įžūlumo ir gebėjimo nepasiduoti, nauji darbuotojai to neturi ir vos išgirdę, kad klientas šiuo metu tos paslaugos nenori atsisveikina su juo ir baigia pokalbį: "Bitės" neprofesionalus vadybininkas tik 22 pokalbiuose sugebėjo "paspausti" klientą, "Viasat" vadybininkas - 36 pokalbiuose. Tuo tarpu ilgiau dirbantys vadybininkai šioje srityje turi daugiau patirties ir geba atsiriboti nuo kliento sakomo "ne". "Viasat" vadybininkas net 97 pokalbiuose po 2 - 3 kartus primindavo naudą ir pasiūlydavo pildyti sutartį, o "Bitės" darbuotojas - 78 pokalbiuose iš 100.

Tačiau šioje vietoje buvo pastebėtas kitas faktas, kad kliento negalima "perspausti", reikia jausti kada jam dar galima kažką siūlyti, o kada jau nebe. Pavyzdžiui, "Biteje" dirbantis profesionalus darbuotojas keletą pokalbių visiškai ignoravo klientą ir kokius 4 - 5 kartus siūlė registruoti sutartį, tokiu atveju klientai susierzina, jaučiasi neišgirsti ir nesvarbūs. Dėl to geriau nesunervinti kliento ir porą kartų pasiūlius pildyti sutartį, o šiam nesutikus, pasakyti, kad jis yra suprastas ir kad turi teisę rinktis. Taip yra neprarandama galimybė parduoti jam tą pačią paslaugą ateityje.

Dar vienas svarbus žingsnis yra visų sąlygų susakymas klientui, jeigu klientui bus nesusakyti visi mokesčiai, sutarčių terminai, pristatymo sąlygos ir pan., gavęs siuntą jis gali supyksti ir nepriimti jos, taip bus prarastas klientas ir jo pasitikėjimas įmone. Kad ir kaip nemalonu gali būti sakyti papildomus mokesčius ar ilgus sutarties terminus, tai padaryti yra būtina, nes viena iš vadybininko pareigų yra visapusiškai informuoti klientą ir supažindinti su visomis sutarties sąlygomis. Pastebėta, kad pardavimo vadybininkai laikosi šios taisyklės, nes labai mažai kur buvo nepateikta visa informacija. Kaip matyti lentelėje visi vadybininkai šį po etapų įgyvendina daugiau negu 90 %. Pasitaikė atveju, kada vadybininkams neprireikė vardinti visų sąlygų, nes pokalbis nutrūkdavo anksčiau (prieštaravimų įveikimo etape arba paprasčiausiai klientui nesutikus pildyti sutarties), tokie pokalbiai buvo žymimi prie tų, kur sąlygos buvo susakytos.

Paskutiniame žingsnyje klientui reikia glaustai pateikti visą pokalbio metu aptartą informaciją, pokalbio apibendrinimas reikalingas tam, kad potencialus pirkėjas viską prisimintų ir galėtų konkrečiai atsakyti ar jis nori šios paslaugos. Tyrimo metu paaiškėjo, kad gebėjimas apibendrinti pokalbį taip pat yra vienas iš ilgo darbo rezultatų: "Bitės" profesionalus vadybininkas 86 pokalbiuose pateikė apibendrinimą, o "Viasat" - 90 pokalbių. Tuo tarpu nauji, nepatyrę darbuotojai negeba tinkamai suformuluoti pokalbio išvadų ir dažniausiai šį etapą tiesiog praleidžia iš karto pereidami prie klausimo, ar klientas norėtų pildyti sutartį ir užsisakyti paslaugą. Kaip matyti lentelėje, "Bitės" neprofesionalus darbuotojas tik 6 pokalbiuose sugebėjo pateikti apibendrinimą, o "Viasat" vadybininkas 25 pokalbiuose.

Išvada: Kadangi buvo nagrinėjami 100 kiekvieno vadybininko pokalbių ir stebima kaip jie laikosi 6 etapų ir jų po etapų, kurių viso buvo 24, galima teigti, kad jei vadybininkas laikosi visų etapuose numatytų po etapų ir įgyvendina jų esmę, jis turi surinkti 2400 taškus (24 po etapai*100 pokalbių), taigi, 6 lentelėje matyti, kiek vadybininkai surinko taškų iš 2400 galimų ir koks jų etapų laikymosi procentas.

6 lentelė

Vadybininkų etapų laikymasis (taškų skaičiumi ir procentiškai)

"Bitės" profesionalas	"Viasat" profesionalas	"Bitės" neprofesionalas	Viasat" neprofesionalas
1865	2013	1306	1585
77,7 %	83,8 %	54,4 %	66 %

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis pokalbių analizės rezultatais

Labiausiai pardavimų etapų laikymąsi įgyvendina profesionalus "Viasat" darbuotojas, jis iš 2400 galimų taškų surinko 2013 ir nurodytą pokalbio struktūrą išlaiko daugiau nei 80 % savo pokalbių (83, 8 %). Apskritai pardavimo etapų laikymosi rezultatai nėra prasti, visi vadybininkai daugiau nei 50 % savo pokalbių laikosi numatytos struktūros: "Bitės" profesionalas - 77, 7 %, "Bitės" ir "Viasat" vadybininkų neprofesionalų rezultatai šiek tiek prastesni - atitinkamai 54, 4 % ir 66 %.

Pardavimo etapų laikymasis ir įgyvendinimas priklauso nuo darbuotojo patirties, įgūdžių. Yra etapų, kuriuos nesunkiai geba realizuoti visi darbuotojai nepriklausomai nuo darbo stažo: pasisveikinimas, poreikių išsiaiškinimas, tačiau esminių po etapų, kurių laikytis reikia norint pardavimo, tokių kaip kliento įpareigojimas išklaudyti pasiūlymą, kliento "prispaudimas" kelis kartus paraginant pildyti sutartį ir pan. dažniausiai buvo įgyvendinami profesionalių darbuotojų.

Kitas pastebėtas dalykas yra tai, kad "Viasat" projekte dirbantys vadybininkai yra geriau paruošiami pokalbiams, nes ten dirbantis neprofesionalas jaučiasi ir kalba daug geriau negu neprofesionalas dirbantis "Bitėje". Žinoma, tai gali priklausyti ir nuo darbuotojo asmeninių savybių, tačiau "Viasat" vadybininkas laisviau bendrauja žinodamas įvairių pardavimo pokalbio frazių, žino ką pasakyti vienu ar kitu atveju, nes yra išmokęs tam tikrų sakinių, gudrybių, kurios leidžia nepasimesti ir nukreipti pokalbį kita linkme. Tuo tarpu "Bitės" kalba neužtikrintai, dažnai nutyla, nes nebežino ką pasakyti, todėl jaučiasi, kad jis dar nėra tinkamai pasiruošęs įveikti visas problemas išskylančias pokalbio su potencialiu klientu metu.

Apskritai, etapų laikymasis vadybininkams yra savaime suprantamas dalykas ir nors kartais jie juos sukeičia vietomis pagal pokalbio eigą, dažniausiai visi etapai yra įgyvendinami.

2.4.2. Individualizavimo pokalbio metu apraiškos ir analizė

Teorinėje tyrimo dalyje buvo minėta, kad individualizuoto asmeninio pardavimo metu dėmesys yra skiriamas individualiam klientui, jo poreikiams bei asmeninėms savybėms. Ši ideologija nurodo, kad vykstant pardavimo procesui turi būti atsižvelgiama į tuometinę kliento situaciją, reaguojama į jo būseną pokalbio metu.

Šiame darbe individualizavimas yra suprantamas kaip tam tikras prisitaikymas prie kliento pokalbio metu, jo esamos situacijos pajautimas ir pabandytas "užkabinti" pirkėją būtent per jo asmenines savybes, padėtį, būseną: jeigu klientui liūdna, jis užjaučiamas, jei klientas priešiška nusiteikęs - jis raminamas, jeigu klientas skuba - pokalbis sutrumpinamas ir pan. Taigi, ne vien tam tikros frazės parodo, kad pokalbis yra individualizuotas, tačiau jas užfiksuoti yra lengviausia dėl to

visų pirma jos ir bus apžvelgtos, naudojamų frazių pasiskirstymas pagal vadybininkus pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė

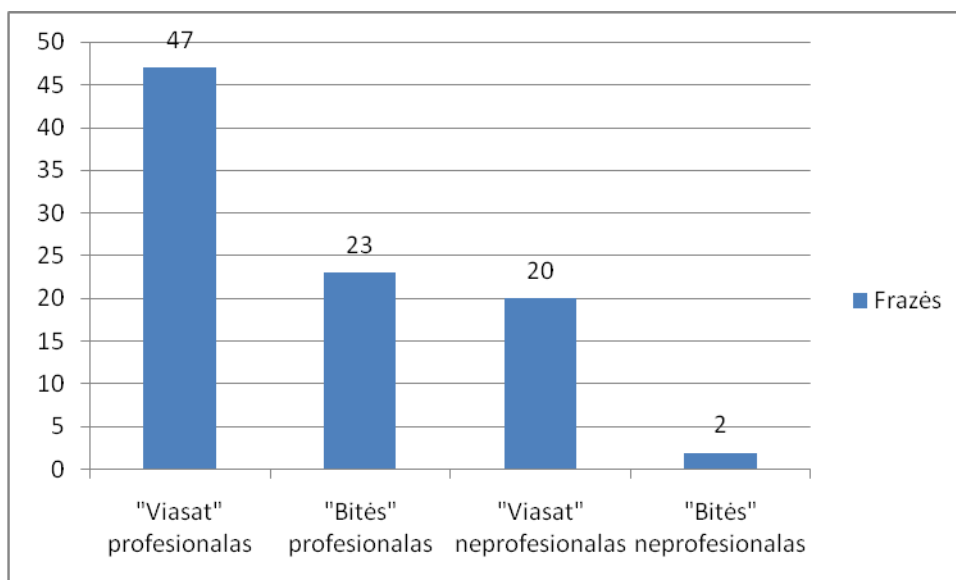
Vadybininkų naudojamos individualizavimą nurodančios frazės

Vadybininkas	Frazės
"Viasat" profesionalas	"Susirgote, ponija?"; "Koks pas jus oras?"; "Pas mus šviečia saulė"; "Kaip šaunu, mano močiutė taip pat gyvena Pakražančio kaime"; "Ar daug vaikų turite?"; "Turbūt neliūdna kai supa toks būrys vaikų"; "Gerų atostogų"; "Labai gerai, kad vaikai jumis rūpinasi ir padeda sumokėti sąskaitas"; "Jūs unikali moteris, ponija Aldona, ne kiekviena mėgsta sporto laidas"; "Turite šaunią žmoną"; "Ar planuojate kada grįžti į Lietuvą?"; "Į kokią šalį išvykstate?"; "Man taip pat patinka šis serialas"; "Taip, labai liūdna miršta artimas žmogus, užjaučiu jus"; "Koks jūsų dukters vardas?"; "Ar jūs gyvenate su šeima"; "Ar gyvenate bute ar nuosavame name?"; "Taip pat labai geras vaistas nuo gripo yra medus"; "Linkiu pasveikti"; "O ar skaitėte straipsnį "Delfyje" apie šiuolaikinių animacinių filmukų žalą vaikams?"; "Ar jums viskas gerai, ponija Aldona, labai liūdnas jūsų balsas"; "Ar tikrai manote, kad bus pasaulio pabaiga"; "Su kokiomis problemomis susidūrėte?"; "Kas nemėgsta vaikų, ar jūs jų turite?"; "Džiugu, kad galiu jus išklausti"; "Neseniai nusipirkote mašiną, kokios ji markės?".
"Bitės" profesionalas	"Labai gerai, kad vaikai jums padeda"; "Kas šiais laikais neturi facebook"; "Į kokią šalį vykstate?"; "Ar šeima keliauja su jumis?"; "Ar pats mokate sąskaitas?"; "Visai neseniai ryšių reguliavimo tarnyba priėmė naują įstatymą apie mobiliojo ryšio paslaugų sutartis, labai įdomu, kad priimtas toks potvarkis"; "Ar mėgstate keliauti?"; "O ar vaikai su jumis gyvena ar atskirai?"; "Taip, kartais gyvūnai tampa kaip šeimos nariai, kokios veislės jūsų šuo?"; "Žinoma, dvasinė ramybė labai svarbi".
"Viasat" neprofesionalas	"Kokį automobilį vairuojate?"; "Ar gyvenate bute ar nuosavame name?"; "Kodėl jūs taip sakote, visos profesijos yra garbingos"; "Ar įsigijote televizorių?"; "O kada planuojate susirasti darbą?"; "Ar matėte, kas dedasi pasaulyje, visi žudo, pykstasi ir pan."; "Užjaučiu jus, skaudu, kai tėvams reikia laidoti vaikus"; "Kiek jūsų mažajai metų?"; "Kartais patys vaikus ir išlepiname, o paskui jie lipa ant galvos"; "Kada jūsų gimtadienis?".
"Bitės" neprofesionalas	"Kaip moteriai sėdinčiai namuose, ar ne per daug telefonų?"; "Suprantu, dabar turbūt jums sunkus laikas".

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis pokalbių analizės rezultatais

Kalbant apie individualizavimą nurodančių frazių fiksavimo rodiklius, reikia pastebėti, kad ne visos jos yra pateiktos 7 lentelėje, nes kai kurios jų vadybininkų pokalbiuose kartojasi, tačiau

skaičiuojant bendrą tam tikrų frazių, atskleidžiančių individualizuotą asmeninį pardavimą, skaičių buvo fiksuotos ir pasikartojančios frazės. Jų pasiskirstymą galite matyti 6 paveiksle.



6 pav. Vadybininkų pokalbiuose užfiksuotų, individualizavimą nurodančių, frazių skaičius (vnt.)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis pokalbių analizės rezultatais

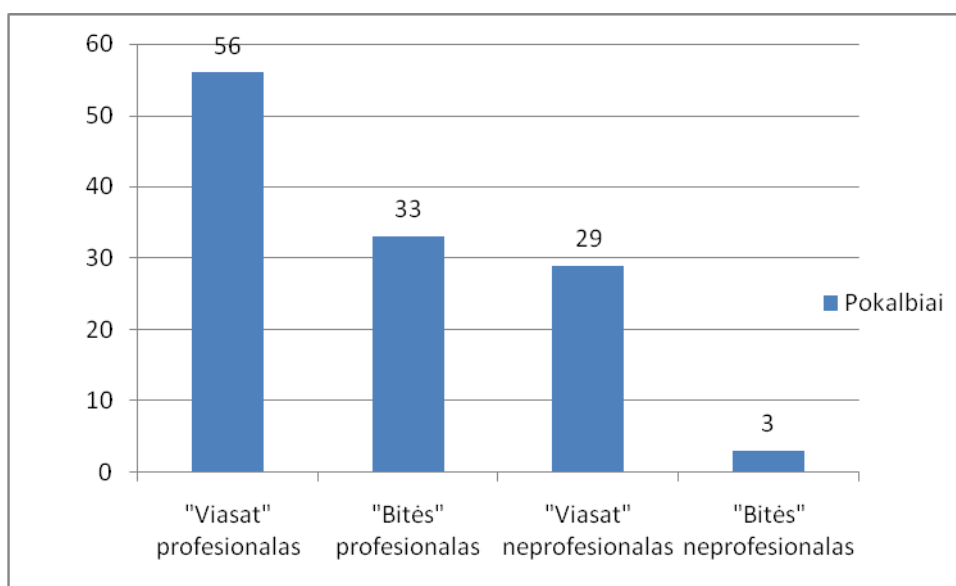
Taigi, tiek pateiktoje 7 lentelėje, tiek 6 paveiksle matyti, kad daugiausiai individualizuoti pokalbį su klientu yra linkęs "Viasat" skaitmeninę televiziją atstovaujantis vadybininkas. Buvo aptikta 47 pasisakymai, nurodantys, kad pokalbis yra individualizuotas, tai frazės, kurios yra daugiau susijusios su pačiu klientu ir mažai susijusios su parduodama paslauga. Dažniausiai tokios frazės, klausimai yra apie kliento esamą padėtį, nuotaiką, bandoma išplėtoti ir diskutuoti potencialiam pirkėjui aktualias temas, nors jos ir tiesiogiai nesusijusios su pristatomu produktu. Taigi, "Viasat" ilgalaikis darbuotojas gana dažnai nebijo nukrypti nuo pokalbio esmės, stengiasi klientui tapti "draugu", padaryti pokalbį malonų ir "šiltą".

Labai panašiai pokalbį individualizuoti buvo linkę "Bitės" profesionalas ir "Viasat" neprofesionalus darbuotojas, jie panaudojo 23, 20 frazių atitinkamai. Nors išnagrinėjus po 100 kiekvieno vadybininko pokalbių šie skaičiai atrodo nemaži, nes išėitų, kad vadybininkai suasmeninto stiliaus klausimus užduoda maždaug kas penktame pokalbyje, bet iš tiesų taip nėra. Dažniausiai kelios frazės būna panaudojamos viename pokalbyje, t. y., jeigu klientas pradeda su vadybininku maloniau bendrauti ir pokalbis tampa individualizuotas, tai vieno pokalbio metu pardavėjas panaudoja net kelias tokio pobūdžio frazes. Taigi, tai kad iš šių vadybininkų pokalbių

galima išskirti apie 20 frazių, nereiškia, kad jos panaudotos skirtinguose pokalbiuose. Kiek viso iš 100 pokalbių buvo priskirti prie individualizuoto asmeninio pardavimo, pateikta 7 paveiksle.

Paskutinis tirtasis vadybininkas ("Bitės" neprofesionalas) labai mažai naudojo prisitaikydavo prie kliento pokalbio metu, buvo aptiktos vos 2 frazės, kurios buvo susijusios su klientu ir nesusijusios su parduodama paslauga. Tiesa, viena jų net pasirodė gruboka: "Kaip moteriai sėdinčiai namuose, ar ne per daug telefonų?". Individualizuoto asmeninio pardavimo esmė yra pritraukti klientą, padaryti pokalbį malonų, tapti kliento "draugu", tuo tarpu toks klausimas potencialiam pirkėjui gali pasirodyti įžeidžiantis ir dar labiau jį nuteikti neigiamai prieš pardavėją.

Kaip buvo minėta anksčiau individualizuotas asmeninis pardavimas tai ne vien tam tikrų frazių panaudojimas, tai ir prisitaikymas prie kliento, ir pokalbio nukreipimas ta linkme, kuria malonu kalbėti klientui, ir pokalbio sutrumpinimas jeigu klientas skuba. Dėl to buvo stengtasi užfiksuoti ne tik tam tikras frazes, bet apskritai visus pokalbius, kuriuose matyti individualizuoto asmeninio pardavimo apraiškų (7 paveikslas).



7 pav. Pokalbių, kurie priskiriami prie individualizuotų, pasiskirstymas

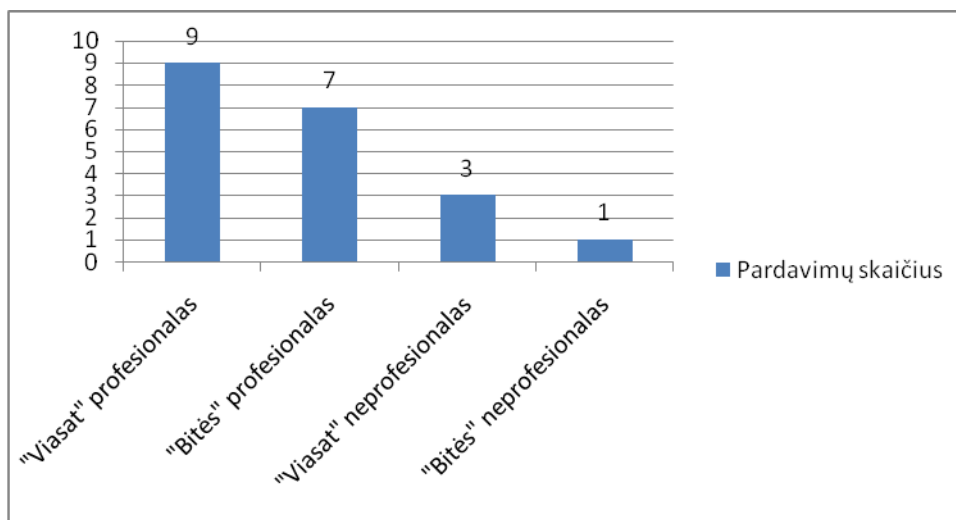
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis pokalbių analizės rezultatais

Iš esmės duomenys labai tendencingi su panaudotų frazių duomenimis, nes vėl gi "Viasat" profesionalus darbuotojas daugiausiai linkęs individualizuoti pokalbį, aptikti 56 pokalbiai iš 100, kuriuose jis vienaip ar kitaip stengiasi prisitaikyti prie kliento, kalba jam aktualiomis temomis. Vadinasi daugiau nei pusė jo pokalbių yra individualizuotas asmeninis pardavimas. Tuo tarpu kiti vadybininkai "Bitės" profesionalas ir "Viasat" neprofesionalas pasiskirstė labai panašiai, jie individualizuoja apie 30 % pokalbių ("Bitės" profesionalas 33 pokalbiai iš 100, "Viasat" neprofesionalas 29 pokalbiai). "Bitėje" dirbantis neprofesionalus naujas darbuotojas labai retai (3

pokalbiai iš 100) individualizuoja pokalbį, dažniausiai jis laikosi nustatytų pardavimo etapų ir stengiasi nuo jų nenukrypti, jo kalba "šalta" neemocionali, jis neprisitaiko prie kliento.

2. 5. Individualizavimo asmeniniame pardavime sąsajos su pardavimo rezultatais

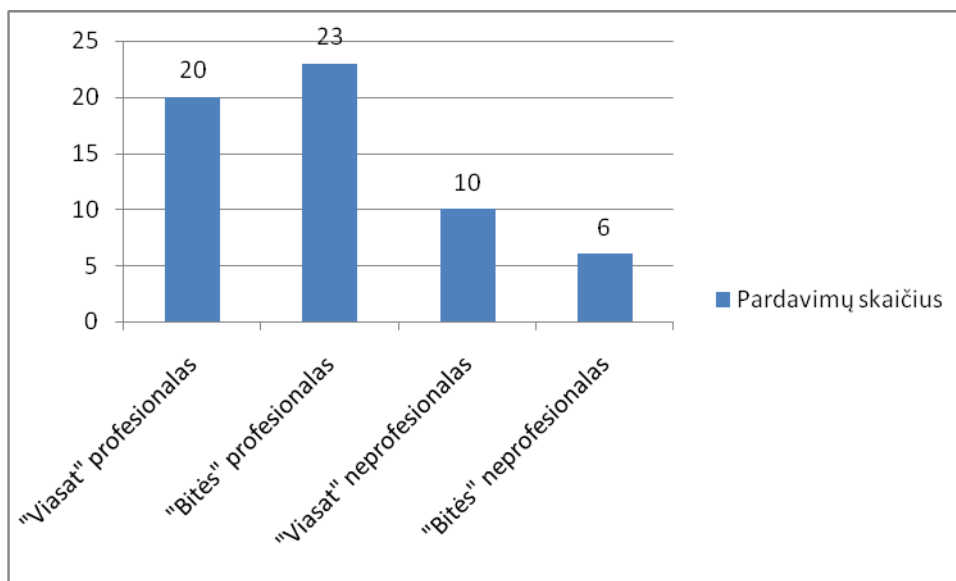
Kaip jau buvo aptarta ankstesniame skyriuje, individualizuotas asmeninis pardavimas turėtų teigiamai veikti pardavimo rezultatus, t. y., kuo labiau asmeniniame pardavime pritaikomas individualizavimas, tuo daugiau pardavėjas turėtų padaryti sutarčių su klientais. Atliekant tyrimą buvo išklaudyta 100 kiekvieno vadybininko pokalbių, 8 paveiksle pateikti duomenys, kiek tų pokalbių baigėsi sutarties pildymu (pardavimu).



8 pav. **Pardavimų skaičius iš 100 klausytų pokalbių pasiskirstymas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis pokalbių analizės rezultatais

Kaip matyti pateiktame paveiksle (8 pav.) daugiausiai pardavimų (9) padarė "Viasat" ilgalaikis darbuotojas, šiek tiek mažiau (7) - "Bitės" profesionalus darbuotojas, o neseniai dirbantys pardavėjai tiek "Viasat", tiek "Bitėje" neparodė gerų rezultatų: "Viasat" vadybininkas užpildė 3 sutartis, "Bitės" - 1. Kita vertus šie duomenys gali būti nereprezentatyvūs, nes klaudyta buvo ne visų vadybininkų pokalbių, o tik 100. Dėl to nuspręsta palyginti šiuos duomenis su viso mėnesio rezultatais. Jie pateikti 9 paveiksle.



9 pav. Pardavimų skaičius per mėnesį pasiskirstymas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis pokalbių analizės rezultatais

Pateiktoje diagramoje matome, kad šiuo atveju daugiausiai pardavimų padarė "Bitės" darbuotojas, kuris užpildė 23 sutartis, ne ką mažiau "Viasat" vadybininkas - 20 užpildytų sutarčių. Tiesa, reikia pastebėti ir tai, kad parduodant "Bitės" mobiliojo ryšio paslaugas yra didelė galimybė parduoti visai šeimai, t. y., parduoti kelis mokėjimo planus vienu metu. Dažniausiai, visa šeima naudoja vieno operatoriaus (Omnitel, Tele 2, Bitė) paslaugas, nes taip yra pigiau bendrauti tarpusavyje, žinoma, įtikinti pereiti visą šeimą yra sunkiau, tačiau tikrai dažnai pasitaiko atvejų kuomet vyras pasitaręs su žmona ar atvirkščiai apsisprendžia abu išbandyti naujas paslaugas. Tuo tarpu parduodant "Viasat" skaitmeninės televizijos paslaugas tokia galimybė pasitaiko labai retai, nes dažniausiai visa šeima naudojasi vienu ar keliais televizoriais, bet sutartis nors ir keliems televizoriams namuose, yra daroma vieno žmogaus vardu. Teko aptikti vos vieną atvejį kuomet paskambinus asmeniui ir sudarinėjant sutartį jis paklausė: *"Ar galėtumėte atvežti tą lėkštę ir mano dukrai?"*. Taigi, klientas kalbėdamas su konsultantu pagalvojo, kad ir jo dukrai reikėtų užsakyti "Viasat" televiziją ir vienu metu buvo sudarytos dvi sutartys. Taip pat remiantis asmenine darbuotojų patirtimi, žinotina, kad tik labai retais atvejais parduodant "Viasat" yra sudaroma daugiau ne viena sutartis. Kartais pasitaiko, kad klientas parekomenduoja paskambinti kitam žmogui (kaimynui, giminaičiui ar pan.), tačiau dažniausiai pokalbiai yra nerezultatyvūs, taigi, per mėnesį pasitaiko vos 1 - 2 atvejai kai vieno pokalbio metu yra padaromos dvi ar daugiau sutarčių. Tuo tarpu "Bitėje" tai padaryti nėra labai sudėtinga, žinoma dažniausiai taip pat užpildoma po vieną sutartį, tačiau neretai pasitaiko kai į kitą tinklą pereina vyras su žmona ar net daugiau šeimos narių. Pasidomėjus, tiriamąjį mėnesį 4 pokalbių metu buvo padaryta daugiau nei viena sutartis.

Apskritai, kalbant apie paslaugų skirtumus galima išgirsti nuomonę, kad "Bitės" paslaugas parduoti yra lengviau, nes dažniausiai šioms paslaugoms taikomas mažesnis mėnesinis mokestis, nesudarinėjama ilgalaikių sutarčių, nėra pradinių mokesčių. Tačiau šiame darbe nuo šios prielaidos buvo atsiribota, nes ir paslaugų paskirtis yra ne vienoda. Mobiliojo ryšio paslaugos yra labai aktuali ir net "nuvalkiota" tema, dėl to žmonės nelinkę apie ją kalbėti, tuo tarpu skaitmeninės televizijos populiarumo viršūnė buvo 2012 m. rudenį, kuomet vyko visuotinė skaitmenizacija³, dabar ši tema taip pat nebėra tokia aktuali. Daugiau priežasčių, dėl ko yra sudėtinga parduoti vieną ar kitą paslaugą galima matyti 8 lentelėje, joje pateikti duomenys yra gauti vadybininkų pokalbių klausymo metu.

8 lentelė

Veiksniai, apsunkinantys pardavimo procesą

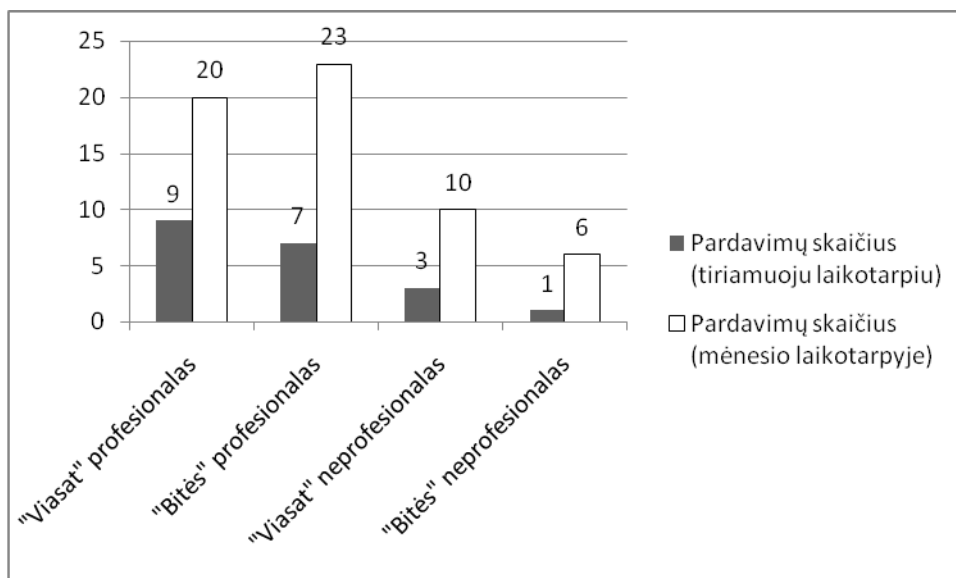
"Bitės" paslaugos	"Viasat" paslaugos
Blogi atsiliepimai apie įmonę	Nenoras įsipareigoti ilgalaikėmis sutartimis
Kitų telefono ryšio operatorių konkurencija (Tele 2, Omnitel, laidiniai telefonai ir pan.)	Didelis pradinis mokestis (59 Lt.)
Nemažai klientų naudoja įmonės mobiliuosius telefonus, kas įpareigoja juos naudotis įmonės numatytu operatoriumi	Blogi atsiliepimai apie įmonę
Šeimos/draugų įtaka	Brangi paslauga (Paketų kainos - 29 arba 59 Lt.)
Nebeaktuali ir seniai nebediskutuotina tema	Nenoras kabinti palydovinę įrangą prie namo
Žmonės linkę eiti į saloną, kur gali gyvai pasitarti su konsultantu, o tuo pačiu apžiūrėti ir išsirinkti mobilųjį telefoną	Kitų skaitmeninių televizijų konkurencija (kabelinės, Gala televizija, priedėliai ir pan.)
Žmonės nenori sakyti savo asmeninių duomenų (gyvenamosios vietos, asmens kodo, dokumento numerio) telefonu	Žmonės nenori sakyti savo asmeninių duomenų (gyvenamosios vietos, asmens kodo, dokumento numerio) telefonu

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis pokalbių analizės duomenimis

Taigi, tiek vieną, tiek kitą paslaugą parduodant yra susiduriama su kliūtimis, kurios yra sunkiai įveikiamos, kadangi veiksnių apsunkinančių pardavimo procesą pasitaiko siūlant abi paslaugas, tai nebuvo priskiriama prie esminių faktorių, lemiančių pardavimų apimtį.

Kalbant apie pardavimų apimtį, galima teigti, kad per mėnesį užpildytų sutarčių skaičiai yra tendencingi pardavimų skaičiui iš 100 klausytų pokalbių.

³ 2012 m. spalio 29 d. vykęs analoginės televizijos perėjimas prie skaitmeninės.

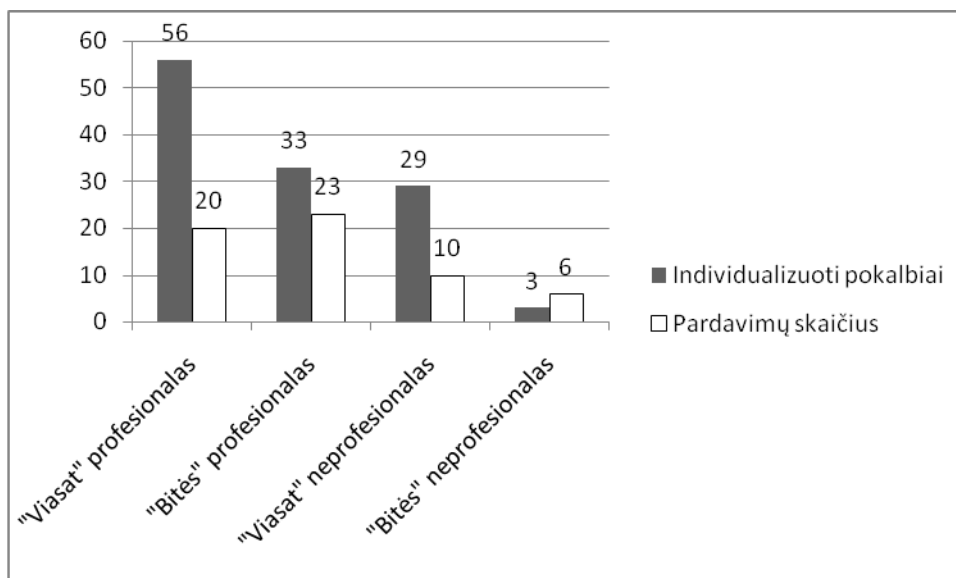


10 pav. **Pardavimų skaičiaus palyginimas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip matyti, pardavimų skaičius iš analizuotų 100 pokalbių tendencingas bendram mėnesio pardavimų skaičiui (10 pav.). Tai parodo, kad analizuoti pokalbiai yra reprezentatyvūs visai imčiai ir neiškreipia duomenų. Vienintelį neatitikimą galima matyti profesionalų rodikliuose, nes analizuojant medžiagą, pas "Viasat" vadybininką buvo aptikta daugiau (9) pokalbių, kurie baigėsi pardavimais, negu "Bitės" pardavėjo (7). Tuo tarpu, žvelgiant į viso mėnesio rezultatus "Bitės" vadybininkas padarė trimis pardavimais (23) daugiau negu "Viasat" darbuotojas (20).

Analizuojant individualizavimo reikšmę pardavimo rezultatams bus remtasi viso mėnesio rezultatais, atsiribojant nuo to, jog pokalbiai buvo parinkti atsitiktinai ir norint atskleisti įtaką rezultatams reikia orientuotis į galutinius rodiklius.



11 pav. Individualizuotų pokalbių palyginimas su pardavimų rezultatais
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis pokalbių analizės rezultatais

Pateiktas paveikslas (11 pav.) paneigia teiginį, kad individualizuotas asmeninis pardavimas turi teigiamos tiesioginės įtakos pardavimo rezultatams, kaip matyti paveiksle, tyrimo metu atskleista, kad nėra tendencijos, jog kuo labiau vadybininkas individualizuoja pokalbį, tuo geresni jo asmeniniai rezultatai.

Toliau bus pateikti konkrečių vadybininkų palyginimai apžvelgiant jų pardavimo etapų laikymosi tendencijas, pokalbių individualizavimo lygį ir analizuojant jų tiriamojo mėnesio pardavimo rezultatus.

"Viasat" profesionalas ir "Bitės" profesionalas.

Ankstesniame skyriuje buvo aptarta, kad abiejų vadybininkų pardavimo etapų laikymosi lygis yra gana aukštas: "Viasat" vadybininkas pardavimo etapų ir poetapių laikosi 83,8%, "Bitės" pardavėjas 77,7% pokalbių. Tuo tarpu kiek jie taiko individualizuotą asmeninį pardavimą, gana ženkliai skiriasi, "Viasat" profesionalus vadybininkas individualizuoti pokalbį linkęs labiau, negu "Bitės" darbuotojas: aptikti 56 pokalbiai iš 100, kur "Viasat" vadybininkas individualizuoja, o "Bitės" pardavėjas suasmenino 33 pokalbius iš 100. Apskritai, pastebėta, kad "Viasat" pardavimų vadybininkas su žmonėmis bendrauja laisviau, moka juos paveikti ir padaryti gerą pokalbio atmosferą, jis labai komunikabilus, puikiai jaučia kliento emocijas, nuotaiką, tuo tarpu "Bitės" vadybininkas yra kiek uždaresnio tipo žmogus, jaučiasi, kad jam sunku nuolat būti geros nuotaikos, pasiteikė atvejų kai susinervinus klientui, vadybininkas taip pat pasakydavo grubesnę žodį klientui

ar net susiginčydavo su juo išiveldamas į nereikalingą diskusiją. Profesionalus pardavėjas neturėtų taip elgtis, niekada nereikia veltis į diskusijas ginčytis vienas kitam pateikiant argumentus, kodėl verta ar neverta pirkti rekomenduojamas paslaugas, tada klientas yra suerzinamas, jam sukeliamos neigiamos emocijos ir didelė tikimybė, kad jis atsisakys siūlomų paslaugų.

Žinoma svarbiausias dalykas yra pardavimų rezultatai, žvelgiant į juos matyti, kad daugiausiai (23) pardavimų per mėnesį padarė "Bitės" vadybininkas, "Viasat" vadybininkas atsiliko ne ženkliai - 20 pardavimų. Taigi, nors "Viasat" darbuotojo pokalbio kokybės vertinimo rodikliai yra geresni negu "Bitės" darbuotojo, tai neturėjo tiesioginės įtakos jų pardavimo rezultatams.

"Viasat" neprofesionalas ir "Bitės" neprofesionalas.

Šie du vadybininkai dar neilgą laiką dirba UAB "Telemarketing professionals", nors ir yra naujokai gana neblogai sekasi laikytis nurodytų pardavimo etapų: "Viasat" vadybininko pardavimo "laiptų" įgyvendinimo rodiklis - 66 %, "Bitės" vadybininko - 54, 4 %. Taigi, daugiau nei pusę etapų po etapų jie sėkmingai įgyvendina.

Kalbant apie individualizuotą asmeninį pardavimą, rodikliai nėra tolygūs, tokio tipo apraiškų analizuojant "Viasat" vadybininko pokalbius aptikta gerokai daugiau nei "Bitės" pardavėjo: "Viasat" vadybininkas - 29 individualizuoti pokalbiai, "Bitės" vadybininko tik 3 pokalbiai priskirti prie individualizuoto asmeninio pardavimo. Kaip matyti, "Viasat" darbuotojas daug dažniau leidžiasi į asmeniškumus su klientais, užduodamas tokio tipo klausimus, kaip pavyzdžiui, *"Koki automobilį vairuojate?"*; *"Kiek jūsų mažajai metų?"*; *"O kada planuojate susirasti darbą?"* ir pan. Tai parodo, kad vadybininkas domisi esama kliento situacija ir nebijo nukrypti nuo griežto pokalbio skripto. Šio vadybininko bendravimas su klientais yra paprastas, kalba ne tokia dalykiška ir oficiali kaip "Bitės" vadybininko. Kalbant apie jį, reikia paminėti, kad jo pokalbiai yra labai "šalti" ir oficialūs, jis retai į klientą kreipiasi vardu, nors jį ir sužino pokalbio pradžioje. "Bitės" vadybininko pokalbiai su klientu yra labiau panašūs į apklausą apie mobilųjį ryšį, o ne nuoširdų domėjimąsi jo padėtimi ir norą padėti, pasiūlant įsigyti paslaugą geresnėmis sąlygomis nei jis turi dabar.

Tai, kad "Bitės" vadybininko pokalbiai yra "šalti", jis kalba kaip robotas aklaui laikydamasis pardavimo etapų, turi tiesioginės įtakos jo pardavimo rezultatams: per mėnesį laiko jis sugebėjo užpildyti tik 6 sutartis su klientais. Žinoma, reikia atsižvelgti į tai, kad šis darbuotojas yra naujokas ir dar neturi pakankamai patirties dirbant su klientais, tačiau "Viasat" vadybininkas taip pat yra neseniai įsidarbinęs, o jam sekasi geriau - per mėnesį laiko, jis padarė 10 pardavimų. Tai taip pat nėra didelis skaičius palyginus su tuo, kiek pardavimų padaro profesionalūs darbuotojai, bet jie ir neturi tiek patirties bei žinių, kiek turi jau seniai tuo užsiimantys pardavėjai. Neprofesionalaus "Viasat" vadybininko visi trys rodikliai yra geresni nei "Bitės" darbuotojo: jis šiek tiek geriau

įgyvendina pardavimo etapus (66 % prieš 54, 4 %), pas jį aptikta daugiau suasmenintų pokalbių (29 prieš 3) ir "Viasat" vadybininkas padarė beveik dvigubai daugiau pardavimų (10) nei "Bitės" darbuotojas (6).

Taigi, visų pirma reikia prisiminti anksčiau iškeltą prielaidą, kad "Viasat" darbuotojai yra geriau paruošiami mokymų metu, o taip pat didesnę pardavimų skaičių gali lemti tai, kad "Viasat" pardavėjas kalba laisviau, yra komunikabilesnis, individualizuoja pokalbį.

Profesionalas ir neprofesionalas.

Lyginant tarpusavyje darbuotojus iš vieno projekto ("Viasat" profesionalą su neprofesionalu ir "Bitės" profesionalą su neprofesionalu) nieko ypatingo nepastebėta. Kaip ir turėtų būti ilgalaikių darbuotojų pokalbiai yra profesionalesni, o rezultatai - geresni. Profesionalūs darbuotojai labiau moka prisitaikyti prie kliento, pajauti jo nuotaiką ir paveikti jį taip, kad jis susidomėtų paslauga. Tuo tarpu neprofesionalūs darbuotojai labiau linkę akiai laikytis pardavimo "žingsnių" ir mažiau kreipia dėmesį į tai kur link pokalbį nori pakreipti klientas ir kas jam aktualu. Kitaip tariant tie darbuotojai, kurie jau ilgai dirba tokį darbą, geba "pajauti" klientą: jeigu klientas juokauja - juokauja ir konsultantas, jeigu klientas skuba - vadybininkas pokalbyje stengiasi kalbėti konkrečiai, aiškiai, nenukrypti nuo temos ir pan.

Žiūrint į mėnesio pardavimų rezultatus taip pat matyti, kad labiau įgudę darbuotojai padaro daugiau pardavimų: "Viasat" profesionalas užpildė 20 sutarčių, o ne profesionalas dvigubai mažiau - 10, o "Bitės" profesionalus vadybininkas užpildė 23 sutartis, tuo tarpu neprofesionalas padarė 6 pardavimus. Skirtumas yra akivaizdus - nauji darbuotojai padaro ženkliai mažiau pardavimų negu ilgalaikiai darbuotojai. Tačiau tai yra normalus reiškinys, nes ir pačioje įmonėje naujai pradėjusiems dirbti pardavėjams yra keliami mažesni reikalavimai nei ilgalaikiams darbuotojams: jie gali padaryti mažiau skambučių per dieną ir jų pardavimų planas mėnesiui yra ne toks didelis kaip senų darbuotojų.

2. 6. Tiriamosios dalies apibendrinimas bei sėkmiingo pardavimo modelis

Metodologinėje tyrimo dalyje buvo paminėta, kad "Viasat" projekte dirbantys vadybininkai turi didesnę galimybę improvizuoti pokalbio metu, nes ir per mokymus konsultantams yra sakoma, kad reikia laikytis pardavimo "laiptų", tačiau to nereikia daryti "aklai". Galima pakreipti pokalbį ta linkme, kokia pageidauja klientas, tačiau visiškai nukrypti nuo pokalbio esmės - nepatartina, nes tada pokalbis taps bevertis, bus įsivelta į bereikalingą diskusiją su klientu. Tuo tarpu "Bitės" vadybininkams yra keliami kiek griežtesni reikalavimai, jų mokymų metu yra pabrėžiama, kad su klientu galima kalbėti, tik tais klausimais, kurie susiję su siūloma paslauga. Iš tiesų, nei vieno, nei

kito projekto vadovai tiesiogiai nekalba apie individualizuotą asmeninį pardavimą, paprasčiausiai jie to neįvardija, tačiau "Viasat" atstovai suteikdami galimybę vadybininkui prisitaikyti prie kliento ir kalbėti jam aktualiomis temomis, nesąmoningai propaguoja individualizuotą asmeninį pardavimą.

Iš tiesų "Viasat" vadybininkai yra labiau linkę individualizuoti pokalbį nei "Bitės" projektą atstovaujantys konsultantai. Siekiant akivaizdžiai matyti tirtųjų vadybininkų rodiklius, pateikta 9 lentelė.

9 lentelė

Tyrimo metu gauti vadybininkų rezultatai

	"Bitės" profesionalas	"Viasat" profesionalas	"Bitės" neprofesionalas	"Viasat" neprofesionalas
Etapų laikymasis	77, 7 %	83, 8 %	54, 4 %	66 %
Individualizuoti pokalbiai	33	56	3	29
Mėnesio pardavimų skaičius	23	20	6	10

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis pokalbių analizės rezultatais

Taigi, "Viasat" profesionalo daugiau nei kas antras (56) pokalbis buvo pripažintas kaip individualizuotas. Apskritai, šis vadybininkas labiausiai laikosi pardavimo etapų ir labiausiai suasmenina pokalbius su klientais. Po jo gerai rodikliais pasižymi "Bitės" profesionalas: jo pardavimo "laiptų" laikymosi rodiklis yra 77, 7 %, o individualizuoja jis kas trečiame pokalbyje (33 pokalbiai iš 100). Kiti du vadybininkai (neprofesionalai) nepasižymi aukštais duomenų rodikliais, įdomi situacija yra tik pas "Viasat" vadybininką, nes jis linkęs suasmeninti pokalbį beveik tiek pat, kiek "Bitės" profesionalus darbuotojas - 29 pokalbiai iš 100. Tai tik patvirtina teiginį, kad "Viasat" atstovai yra labiau linkę suasmeninti pokalbį ir kalba laisviau negu "Bitės" vadybininkai, nes "Bitės" projekto neprofesionalus darbuotojas tik 3 pokalbiuose iš 100 individualizuoja, o dažniausiai jo pokalbiai rimti, tikslūs, konkretūs ir "šalti". Galima teigti, kad H. 1.: Asmeninį pardavimą labiau linkę individualizuoti patyrę vadybininkai, yra patvirtinta.

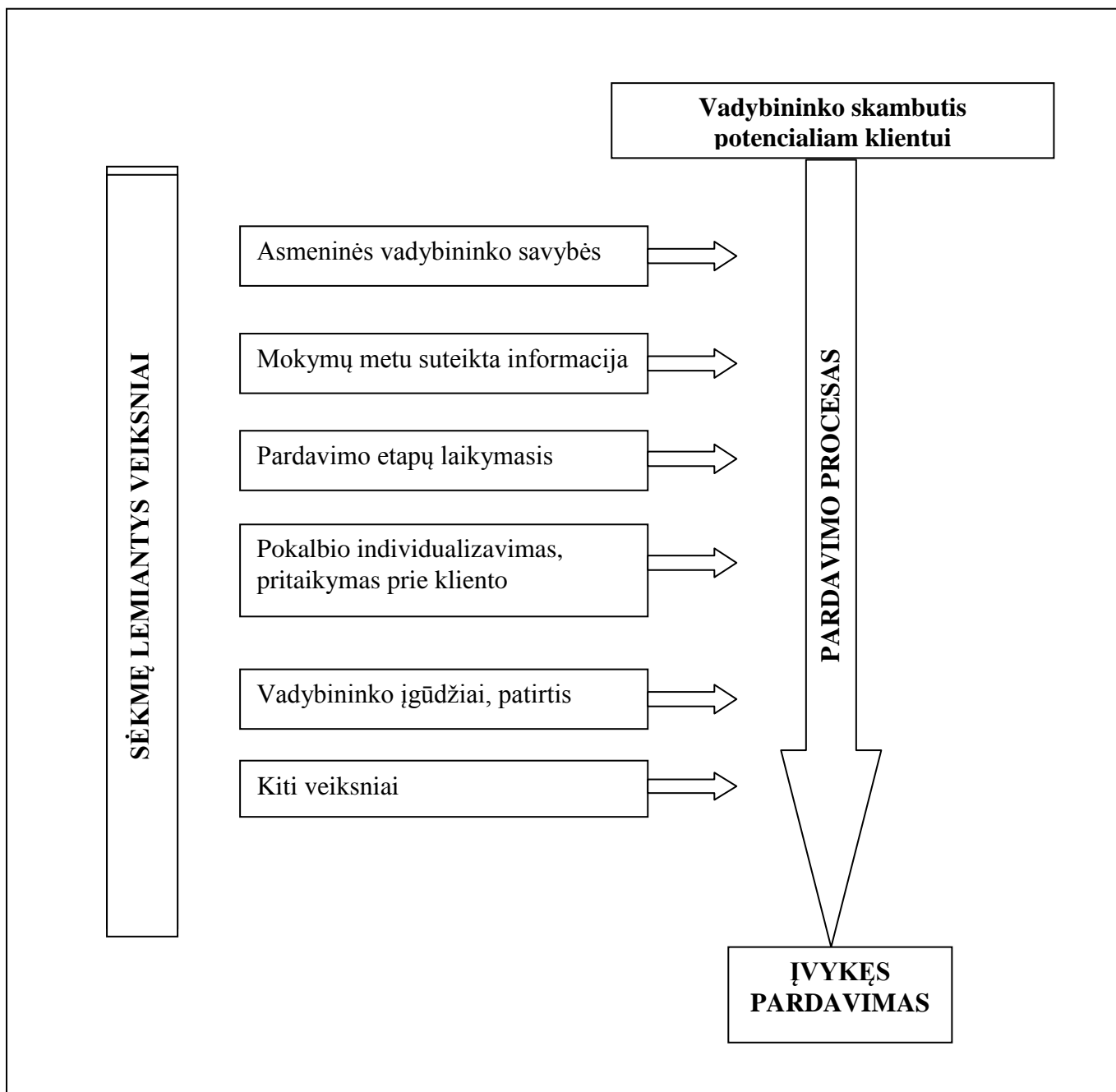
Kitas svarbus klausimas yra, kaip tai, kad vadybininkai individualizuoja pokalbio metu veikia jų asmeninius pardavimo rezultatus. Ir nors suasmenintas pokalbis yra malonesnis, draugiškesnis, "šiltesnis", tačiau nepastebėta, kad tai turėtų tiesioginės reikšmės pardavimo rezultatams. Kaip matyti lentelėje, daugiausiai sutarčių su klientais (23) padarė profesionalus "Bitės" vadybininkas, individualizuotų jo pokalbių buvo aptikta beveik tiek pat (33), kiek "Viasat" neprofesionalaus vadybininko (29) ir ženkliai mažiau negu "Viasat" profesionalaus vadybininko (56). Kadangi

"Bitès" profesionalaus ir "Viasat" neprofesionalaus vadybininkų asmeninio pardavimo individualizavimo lygis panašus, tai ir pardavimų skaičius neturėtų ženkliai skirtis, tačiau taip nėra, nes "Bitès" darbuotojas padarė daugiau nei dvigubai didesnę kiekį pardavimų (atitinkamai 23 ir 10). Tuo tarpu vadybininkas, kuris individualizuoja daugiausiai ("Viasat" profesionalas) turėtų užpildyti daugiausiai sutarčių su klientais, šiuo atveju tai neįvyko.

Galima teigti, kad mokslininkų teiginiai apie asmeninio pardavimo individualizavimo naudą rezultatams šiuolaikinėje rinkoje ir tyrimo metu išsikelta hipotezė (H. 2.): individualizuotas asmeninis pardavimas lemia didesnę pardavimų skaičių - nepasitvirtino: "Viasat" vadybininko individualizuotų pokalbių aptikta gerokai daugiau nei profesionalaus "Bitès" vadybininko, tačiau pardavimų pastarasis padarė daugiau.

Tačiau nors ištirta, kad individualizavimas neturi tiesioginės reikšmės pardavimo rezultatams, jis suteikia kitokios vertės: pokalbis su klientu tampa malonesnis, klientas labiau linkęs išsipasakoti, pasakyti savo problemas, žvelgia į pardavimų konsultantą kaip į draugą, taigi, nors tuo metu nepavyksta parduoti, labai tikėtina, kad klientui išlikę malonūs prisiminimai po pokalbio su vadybininku, paskatins jį ateityje išbandyti šią paslaugą.

Prieita prie išvados, kad pokalbio su klientu sėkmę (pardavimo įvykdymą) lemia kur kas daugiau dalykų, nei individualizuotas asmeninis pardavimas ar tikslingas pardavimo etapų laikymasis, to pasekoje suformuluotas sėkmingo pardavimo modelis (žr. 12 pav.).



12 pav. Sėkmingo pardavimo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Taigi, matyti, kad pardavimo įvykdymas prasideda tada kai yra skambinama klientui, tai reiškia, kad kiekvienas klientas turi būti laikomas svarbiu ir potencialiu, negalima iš anksto "nurašyti" kliento ir galvoti, kad šis tikrai nepirks. Net jei klientas ir priešišškai nusiteikęs pokalbio pradžioje, vykstant pardavimo procesui viskas gali pasikeisti. Pardavimo proceso esmė - įtikinti

žmogų nusipirkti siūlomą prekę, paslaugą, norint tai pasiekti reikia įdėti pastangų, šio tyrimo metu atskleisti veiksniai, lemiantys pardavimo įgyvendinimą, parodyti 12 paveiksle.

Visų pirma kiekvienas pardavėjas turi turėti tam tikras gero vadybininko savybes, jos pateiktos 2 priede, tačiau dažniausiai minimos: komunikabilumas, mokėjimas išklaudyti, pasitikėjimas savimi, geranoriškumas kliento atžvilgiu, atkaklumas ir pan. Kaip jau buvo atskleista tyrimo metu, visi vadybininkai buvo gana charizmatiški ir mokantys bendrauti, vienintelis "Bitès" neprofesionalas sunkiai rasdavo kalbą su klientais, jo pokalbiai buvo dalykiški, rimti, o kartais kalbėdavo neužtikrintai, tai atsiliepė ir jo pokalbių vertinimo rezultatams, nes visi jo rodikliai (etapų laikymasis, pokalbio individualizavimas, pardavimų skaičius) buvo prasčiausi.

Ištirta, kad kitas labai svarbus veiksnys pardavimo procesui yra tai, kaip vadovybė paruošia darbuotojus. Mokymų metu busimam pardavėjui turi būti suteikta kuo daugiau reikalingos informacijos, taip pat labai svarbu daryti imitacinius pokalbius, kuomet yra pamėgdžiojamas vadybininko ir kliento pokalbis. Toks mokymo būdas padeda pardavėjams būti drąsiems, nepasimesti pokalbio metu. Pastebėta, kad "Viasat" atstovai yra geriau paruošiami negu "Bitès", lyginant šiuos du naujai pradėjusius dirbti konsultantus matyti akivaizdus skirtumas tarp pokalbių kokybės ir bendravimo su žmonėmis. "Viasat" vadybininkas labiau pasitiki savimi, žino įvairių frazių, padedančių jam pakreipti pokalbį ta linkme, kuria jis nori ir moka kalbėti, tuo tarpu "Bitès" pardavėjas dažnai pasimeta, nebežino ką sakyti, o to pasekoje kartais net pats numeta ragelį klientui. Taigi, paruošimas ir nuteikimas darbui labai svarbus dalykas, reikia įspėti vadybininką, kad bus situacijų kai jis tikrai nežinos atsakymo, nes visko žinoti neįmanoma, tačiau tokiu atveju tiesiog reikia nepasimesti, paprašyti kliento palaukti ir paprašyti kolegos ar grupės vadovo pagalbos.

Pardavimo vadybininkų mokymų metu yra teigiama, kad labai svarbu tikslingai laikytis pardavimo etapų, žinoma, tai svarbu, tačiau "aklas" jų laikymasis gali duoti ir neigiamų rezultatų, kartais reikia nukrypti nuo pokalbio skripto, ypač tada kai klientas vengia kalbėti apie vieną ar kitą dalyką, pavyzdžiui, jeigu jis nenori atskleisti savo turimų sąlygų, galima šį apklausos etapą praleisti, tiesiog paklausti jo, kokių sąlygų jis norėtų ir tada pereiti prie pasiūlymo. Kitais atvejais, pardavimo etapų laikytis yra svarbu, nes numatytas pokalbio skriptas suteikia pokalbiui nuoseklumo, aiškumo, o taip pat pačiam vadybininkui yra lengviau vesti pokalbį.

Pastarojoje pastraipoje minėtas teginys, kad pokalbio metu reikia prisitaikyti prie kliento, patvirtinamas ir tuo, kad pardavimo proceso metu svarbu yra individualizavimas ir pokalbio suasmeninimas. Kitaip tariant, pokalbio metu svarbu yra pajusti kliento nuotaiką, atkreipti dėmesį į jo asmenines savybes, parodyti jam dėmesį. Tyrimo metu atskleista, kad nors individualizavimas nepadidina pardavimų skaičiaus, bet dėl to pokalbis tampa nuoširdesnis, malonesnis, taigi, sudaroma gera atmosfera priimti sprendimą užsisakyti paslaugą. Šio tyrimo metu buvo atskleista,

kad individualizuotas asmeninis pardavimas tai ne tik klausimai apie dalykus, susijusius su klientu ir nesusijusius su siūloma paslauga, bet tai ir kliento pajautimas, rūpestis juo, dėmesys smulkmenoms (pavyzdžiui, jeigu kalbant su klientu išgirstama, kad pradeda verkti vaikas, klientui pasiūloma pokalbį pratęsti vėliau, nuraminus vaikelį). Tai teigiamai veikia klientą, net jeigu jis tuo metu nepriims sprendimo pirkti - apie pokalbį, o tuo pačiu ir įmonę, kuriai atstovauja vadybininkas, jis liks geros nuomonės.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad didžiausią įtaką pardavimo rezultatams turi pardavėjo įgūdžiai ir patirtis, ilgai dirbantys - profesionalūs darbuotojai sugeba išsisukti iš padėties, kai klientas pateikia svarius argumentus, kodėl jam nereikia siūlomos paslaugos, taip pat tokie darbuotojai geba lengviau prisitaikyti prie kliento nuotaikos, moka vesti pokalbį ir neprarasti iniciatyvos. Įgūdžiai suteikia darbuotojui daugiau pasitikėjimo savimi, kas įtakoja pokalbio kokybę, o tai galiausiai lemia pardavimų rezultatus.

Aukščiau išvardyti veiksniai buvo pateikti remiantis tyrimo metu gautais duomenimis, tačiau žinotina, kad yra ir kitų veiksnių, prisidedančių prie pardavimų rezultatų gerinimo. Pavyzdžiui, vartotojų nusiteikimas, konkurencinė aplinka (Savickaitė, Kontautienė, 2011), socialinė aplinka, momentinės sąlygos, šeimos įtaka ir pan. (Churchill, Peter, 1998). Šie veiksniai plačiau aptarinėjami nebus, nes tyrimo metu jų ištirti nebuvo įmanoma.

IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą bei susisteminius tyrimo metu gautus duomenis, galima daryti tokias **išvadas**:

- Išanalizavus mokslinę literatūrą apibendrinta, kad asmeninis pardavimas – tai tiesioginis pardavėjo bendravimas su potencialiu pirkėju siekiant jam parduoti prekę. Asmeninio pardavimo pagrindas yra asmeninis kontaktas, kurio metu vyksta betarpiškas, abipusis bendravimas tarp dviejų ar daugiau asmenų, kurio metu siekiama numatyti pirkėjo poreikius bei ypatybes ir atitinkamai parinkti bendravimo bei aptarnavimo pobūdį. Šie veiksmai yra daromi turint tam tikrų tikslų, pagrindinis jų - pardavimo apimčių didinimas ir pardavimo proceso užbaigimas.

- Kaip ir visi procesai, asmeninis pardavimas turi privalumų ir trūkumų, pagrindinis privalumas yra tai, kad vyksta dvipusė komunikacija, kas yra neįmanoma, naudojant reklamą ar kurį rėmimo elementą. Asmeninis pardavimas yra lankstus procesas, nes jo metu pardavėjas gali prisitaikyti prie individualių kliento poreikių, savybių, taip pat perduoti didelį kiekį informacijos bei sužinoti pirkėjo nuomonę apie prekės savybes, įmonės veiklą, gauti informaciją apie stiprias ir silpnas marketingo strategijos puses. Tuo tarpu pagrindinis minusas būtų tai, kad tai reikalauja daug lėšų: pardavimo agentų paruošimo, išlaikymo ir pan.

- Asmeninis pardavimas yra sudėtingas procesas, kuriam būtina kruopščiai pasirengti, siekiant nepasimesti, labai svarbu yra žinoti asmeninio pardavimo etapus, nes tai padeda ne tik surasti produkto vartotoją, bet ir padeda palaikyti pokalbį su juo, išsaugoti ir padaryti lojaliu. Asmeninio pardavimo proceso etapai įvairiose situacijose gali būti pritaikomi skirtingai, kalbant apie telemarketingo įmones kai kurie etapai čia yra netaikomi, pavyzdžiui, potencialaus kliento suradimas, pasiruošimas susitikimui su juo, aptarnavimas po pardavimo. Šie etapai dažniau yra įgyvendinami kai prekė yra brangi ir kai yra suteikiama galimybė susitikti su potencialiu klientu.

- Individualizuotas asmeninis pardavimas - mažai nagrinėta sąvoka Lietuvos mokslinėje terpėje. Remiantis užsienio mokslininkų tyrimais, tai yra toks pardavimas būdas, kai pardavimo eigoje yra reaguojama į kliento poreikius, asmenybę, nuotaiką, nesibaiminama nukrypti nuo pagrindinės pokalbio temos (siūlomo produkto) ir trumpai aptarti kliento padėtį, jam aktualius klausimus. Marketingo individualizacija vykdoma tiesiogiai sąveikaujant įmonei ir vartotojui. Ši sąveika vyksta per aptarnaujantį įmonės darbuotoją, kuris yra įgaliotas pasirūpinti, jog klientai gautų nepamirštamą aptarnavimą, darbuotojams yra suteikiamos visos reikalingos priemonės tam pasiekti, suteikti įgaliojimai sprendimus priimti neatidėliotinai.

- Atlikus tyrimą, atskleista, kad profesionalių darbuotojų pokalbiai yra laisvesnio stiliaus, nejuočiama pasimetimas ar neužtikrintumas, tuo tarpu neseniai pradėję dirbti pardavėjai - kalba

"šaltai", nejaučia kliento emocijos, yra susikoncentravę į pokalbio skriptą. Skriptas naudojamas kaip pagalbinė priemonė, leidžianti nepasimesti pokalbio metu, tačiau ne visus pardavimo etapus pavyksta įgyvendinti, pavyzdžiui, kliento įpareigojimas išklaudyti pasiūlymą arba konkrečios naudos jam paskaičiavimas - net patyrusiam darbuotojui sunkiai įvykdomi uždaviniai.

- Pokalbio individualizavimas - reiškinys, kuris labiau pastebimas profesionalių vadybininkų pokalbiuose (patvirtinta H. 1.), apskritai, pastarųjų pokalbiai laisvesni, ne tokie standartiniai. Taip pat tai priklauso nuo paruošimo mokymų metu, pastebėta, kad "Viasat" atstovai sugeba geriau paruošti savo vadybininkus pokalbiams su klientais negu "Bitės".

- Individualizavimo naudojimas asmeniniame pardavime - neduoda akivaizdžių rezultatų - nors vadybininkas labiau suasmenina pokalbį, neužpildo daugiau sutarčių negu tas, kuris tai daro rečiau. Taigi, iškelta hipotezė, kad individualizuotas asmeninis pardavimas lemia didesnį pardavimų skaičių, nepasitvirtino, tai dažniau, pokalbio padarymo malonesniu klientui, priemonė. Dėl to reikėtų stengtis vadybininkus tobulinti visapusiškai, tiek mokant juos taikyti individualizavimą, tiek skatinant tikslingai įgyvendinti pardavimo etapus.

- Remiantis tyrimo duomenimis, suformuotas sėkmingo asmeninio pardavimo modelis, šiuo atveju sėkmingu laikomas tik pokalbis, kurio metu yra užpildoma sutartis su klientu. Iširta, kad pardavimų efektyvumą lemia keletos veiksnių vienu metu buvimas. Jeigu, vien tikslingai laikantis pardavimo etapų - pokalbis nėra efektyvus, tai individualizavimo naudojimas pokalbyje, ilgalaikė darbuotojo patirtis ir pan. faktoriai - suteiks rezultatų.

REKOMENDACIJOS

Atlikus tyrimą atskleista nemažai veiksnių, kurie galimai įtakoja pardavimų rezultatus, taip pat aiškiai matyti, kas lemia gerą pokalbio atmosferą, potencialaus kliento norą bendrauti. Taigi, šios rekomendacijos skirtos skambučių centro vadovams, darbuotojams, kurie siekia pagerinti vadybininkų pokalbių kokybę ir pardavimų apimtį.

- "Šaltas" skambinimas yra labai sunkus darbas, siekiant, kad jis būtų efektyvesnis reikėtų skambučius "sušildyti" individualizuojant bendravimą su klientu ir iš anksto jį nuteikiant pokalbiui. Vienas iš būdų tai padaryti galėtų būti elektroninio laiško ar trumposios žinutės nusiuntimas potencialiam klientui, o tada paskambinti ir paklausti apie tą pranešimą: *"Sakykite, ar gavote nemokamą pranešimą, kuri jums siunčiau prieš porą dienų?"*. Tokiu būdu potencialus klientas pajunta išankstinį dėmesį ir būna pasiruošęs pokalbiui. Žinoma, tai nereiškia, kad jis būtinai pirsks siūlomą produktą, tačiau tikėtina, jog pokalbio metu nebus atgrasus, noriai leis į diskusiją.

- Pokalbių analizės metu buvo pastebėta, kad pokalbiai kurių pradžioje yra paklausiamas kliento vardas yra sėkmingesni. Kai į klientą kreipiamasi vardu jis mieliau kalba, noriai bendrauja. Tai, jog būtina sužinoti kliento vardą siekiant efektyvaus pokalbio patvirtina ir D. Abingdon (2008), apskritai jo teigimu geriausia kliento vardą būtų sužinoti dar prieš jam skambinant. Taip pat galima paminėti, kad į juos kreiptis rekomendavo jų pažįstamas. Tai būtų galima padaryti, kiekvieno kliento paklausiant, ar negalėtų jūsų nukreipti, kam dar paskambint.

- Siekiant efektyvaus pokalbio reikia siekti užmegzti atvirą, neįpareigojantį pokalbį su klientu, tai galima padaryti užduodant atviro tipo klausimus prasidedančius: "kodėl", "kas", "ką manote" ir pan. Taip klientas yra atpalaiduojamas ir jaučiasi ne tardomas, o pasakojantis savo noru. Tai, kad klientas išsipasakotų ir pats kalbėtų taip pat yra labai svarbu, dėl to reikia nebijoti kartais pokalbio metu atsirandančių neįaukių pauzių, nes visada geriau yra klausytis kliento nuomonės, pastebėjimų, pageidavimų, o tada į tai reaguoti.

- Kadangi tikslingas pardavimo etapų laikymasis lemia pokalbio efektyvumą, vadybininkas privalo jų laikytis, praleidus vieną esminių pardavimo žingsnių, sunku yra išlaikyti pokalbio struktūrą ir vientisumą, o pradėjus kalbėti neaiškiai klientas pajunta vadybininko neužtikrintumą, kas lemia pokalbio nesėkmę. Šioje vietoje reikia paminėti ir tai, kad pardavimo "laiptų" laikytis yra būtina, tačiau jie nebūtinai turi būti iš eilės, nustatyta, kad pardavimo etapų sukeitimas vietomis neturi tiesioginės įtakos pokalbio efektyvumui, dėl to kalbant reikia atsižvelgti į klientą, jo diktuojamą temą.

- Atlikus individualizuoto asmeninio pardavimo įtakos pardavimų rezultatams tyrimą, paaiškėjo, kad individualizuotas asmeninis pardavimas nėra plačiai naudojamas pardavimo vadybininkų pokalbiuose. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad galima siauro individualizuoto asmeninio pardavimo naudojimo priežastis yra ta, kad tam reikia patirties ir įgūdžių, dėl to tikslinga darbuotojus gerai paruošti mokymų metu sudarant įvairias netikras, imitacines situacijas, treniruojant juos ir mokant reaguoti į netikėtus klausimus gaunamus iš klientų.

- Kaip minėta tyrimo išvadose, pokalbio individualizavimas tai tik vienas veiksnių turintis įtakos pardavimo rezultatams, dėl to vienodą dėmesį reikėtų kreipti ir į kitus veiksnius, tokius kaip vadybininko paruošimas mokymų metu, asmeninių savybių akcentavimas pardavimo procese, pardavėjo įgūdžių tobulinimas ir pan. Tačiau patartina, stengtis individualizuoti pokalbį, atkreipiant dėmesį į kliento asmeninio gyvenimo detales, nes nors tai ir ženkliai nepagerina pardavimo rezultatų, tačiau turi reikšmę pokalbio sklandumui ir kliento norui bendrauti, o tai savo ruožtu gali privesti prie pardavimo įvykdymo.

DISKUSIJA

Tyrimo metu paaiškėjo, kad asmeninio pardavimo individualizavimas nėra tokia priemonė, kuri ženkliai pagerintų pardavimų rezultatus, atskleista, kad tai labiau pokalbių kokybės gerinimo priemonė, nei pardavimų skaičiaus. Kita vertus, jei pokalbis bus nekokybiškas, rezultatų taip pat nebus. Dėl to reikia siekti veiksnių, įtakančių pardavimo proceso sėkmę, visumos derinimo ir naudojimo. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad individualizuotas asmeninis pardavimas, vadybininkų tarpe gana retai naudojamas, tai galimai pardavėjų paruošimo, mokymų metu daroma klaida, nes labiau akcentuojama, kad dėmesys turi būti skiriamas tikslingam pardavimo etapų laikymuisi, naudos klientui paskaičiavimui ir pan., tačiau mažai kalbama apie tai, kaip svarbu yra "pajausti" klientą, suprasti jo nuotaiką, pažinti asmenybę. Tačiau tai tik prielaida, dėl to tikslinga atlikti eksperimentą su dviem grupėmis, vieną apmokant standartiškai - akcentuojant pokalbio dalykiškumą, rimtumą, etapų įgyvendinimą, o kitą grupę ruošiant labiau dėmesį kreipti į prisitaikymą prie kliento ir pokalbio laisvumą. Atlikus tokius mokymus, stebėti rezultatus po kelių mėnesių ir palyginti abi grupes. Tokiu būdu būtų atskleista, ar mokymų metu gauta informacija įtakoja pardavėjo pokalbių kokybę ir pardavimų rezultatus.

Siekiant labiau išanalizuoti šią temą, tikslinga padidinti tyrimo imtį, t.y., pasirinkti didesnę kiekį klausomų pokalbių per ilgesnį laikotarpį. Pavyzdžiui, pasirinkti pusės metų laikotarpį ir kas mėnesį analizuoti tam tikrą pokalbių skaičių taip palyginant skirtingų mėnesių rezultatus su pokalbių analizės rezultatais ir stebėti tendenciją ar keičiantis pardavimų skaičiui, keičiasi ir pokalbių kokybė. Be to, būtų galima stebėti ne keturis vadybininkus, o daugiau, tuomet imtis būtų reprezentatyvesnė.

Kitas pastebėjimas toks, kad klausoma buvo tik tų pokalbių, kurie truko ne mažiau nei įstaigos nustatytuose reikalavimuose: 1 min. 40 s., nes buvo siekiama atsiriboti nuo tų pokalbių, kur klientai yra nenusiteikę arba tiesiog negali kalbėti ir padeda telefono ragelį. Tačiau tikėtina, kad ne visada dėl trumpos pokalbio trukmės yra kaltas atsiliepęs asmuo, gali būti, kad pats vadybininkas nemoka pradėti pokalbio ir padaryti taip, kad klientas norėtų kalbėti. Dėl to siūloma ištirti ir pokalbius, kurių trukmė yra vos minutė ar net mažiau ir stengtis atrasti pokalbio neįvykimo priežastis. Analizės metu būtų atskleista, ar klientai turi išankstinį nusistatymą prieš skambinančius vadybininkus ir išgryninta kokios frazės padeda išlaikyti klientą pokalbio pradžioje.

Šiame darbe kalbama konkrečiai apie individualizavimo sąvoką, kuri yra suprantama kaip asmenybės individualumo ieškojimas, išaukštinimas, o marketinge tai bandymas parduoti naudojant tam tikrą žinomą informaciją apie potencialų pirkėją. Sąvokos suasmenintas ir individualizuotas asmeninis pardavimas šiame darbe naudojamos kaip sinonimai, tačiau yra dar kelios frazės

turinčios panačią prasmę (personalizuotas, diferencijuotas). Nors tokio marketingo strategijos metu rinkodaros žinutės yra skirtos masėms, makro segmentams ir jos dažniausiai būna tik apie naujus produktus (Dainauskaitė, 2008), tačiau tai jau vistiek užuominos į atskirų klientų poreikių išvelgimą, ieškojimą ir prekės pritaikymą pagal tai. Siekiant, kad šios frazės būtų naudojamos tiksliai ir pagal prasmę, būtų naudinga plačiau jas išanalizuoti ir aprašyti.

Kadangi tyrimo metu pastebėta, jog pardavimų rezultatams įtakos turi ir tokie veiksniai kaip asmeninės pardavėjo savybės, mokymų metu gaunama informacija, patirtis ir pan., o plačiau išanalizuota buvo tik pardavimo etapų laikymosi tendencijos ir individualizavimo apraiškos vadybininkų pokalbiuose, tikslinga būtų plačiau išnagrinėti ir kitus paminėtus veiksnius, taip pratęsiant tyrimą ir pateikiant dar realesnius duomenis dėl veiksnių, įtakojančių pardavimų skaičių.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abingdon, D. (2008). *Nestandartinė rinkodara*. Vilnius: Verslo žinios.
2. Albrechtas, J. (2006). *Rinkodaros komplekso politika*. Vilnius: Blankų leidykla.
3. Andruškaitė, I. (2010). *Marketingo komplekso modelis pramogų paslaugų įmonėse. Magistro baigiamasis darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
4. Andruškaitė, S., Blinstrubas, A. (2008). Įtikinimo strategijų asmeniniame pardavime tyrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 4(13).
5. Bakanauskas, A. Darškuvienė, V. (2000). *Kainodara: teorija ir praktika*. Vilnius: VDU leidykla.
6. Bakanauskas, A., Pilelienė, L. (2008). Model of the determination of customer loyalty stage. *Management of Organizations: Systematic Research*. Nr. 48. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per SCHOLARGOOGLE duomenų bazę.
7. Baryševa, A. (2010). *Kaip parduoti dramblių?* Vilnius: Eugrimas.
8. Bitinas, B. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda : S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
9. Blažulionienė, S. (2008). Tinklinės rinkodaros populiarinimo Lietuvoje analizė. *Vadyba*. 2(13). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per SCHOLARGOOGLE duomenų bazę.
10. Bučiūnienė, I. (2002). *Pardavimo valdymas*. Kaunas: Technologija.
11. Buzan, T., Israel, R. (2002). *Sugebėjimas parduoti. Smegenų galios panaudojimas pardavimo darbe*. Vilnius: Vaga.
12. Cedronienė, I. (2012). *Asmeninis pardavimas parduotuvių tinkle "Mada vaikams"*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per SCHOLARGOOGLE duomenų bazę.
13. Churchill, G. A., Peter, J. P. (1998). *Marketing. Creating value for customers*. Somerset: Haynes.
14. Dainauskaitė, R. (2008). *Komercinių bankų klientų lojalumo formavimo modelis*. Magistro darbas. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius.
15. *Dėmesys vartotojui - geriausias pardavimų skatinimo būdas*. (2002). *Karjera ir vadyba*. Nr. 32. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1002&id=160058#ixzz2SzSomPEk>>.

16. Dževeckytė, R. (2004). *Patenkintas klientas parodys kelią į sėkmę*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tmd.lt/index.php?id=17&id=11&all1>>.
17. Fjeldstad, A. (2006). *Parduota! Apie pardavimą, kalbėjimą ir poveikį*. Vilnius : Eugrimas.
18. Grunday, D. (2008). *Integruotų marketingo komunikacijų planavimas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
19. Hammann, P. (1979). Personal Selling. *European Journal of marketing*. 3 (6). interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per SCHOLARGOOGLE duomenų bazę.
20. Ignataviciene, I. (2010). *Asmeninis pardavimas viešojo maitinimo paslaugas teikiančių įmonių Šiaulių mieste pavyzdžiu*. interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per SCHOLARGOOGLE duomenų bazę.
21. Ignatovič, E. (2006). *Ryšiių su klientais informacijos valdymo įtaka klientų lojalumui*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Vilnius.
22. Young, J. R., Monde, R. W. (1982). *Personal selling*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 2/3. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. kovo 18 d.]. Prieiga per EMERALD duomenų bazę.
23. Yu, J. (2011). Is it worth it to be unethical? Consumers' attitudes toward individualized commercial e-mails. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. Nr. 18. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
24. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2006). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
25. Kelly, I. (2007). *Rinkodara: iš lūpų į lūpas*. Vilnius: Verslo žinios.
26. Kindurys, V. (1998). *Paslaugų marketingas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
27. Kotler, P., Keller, K., L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logiterma.
28. Kotler, Ph., Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
29. Kotler, P., et al. (1999). *Principles of Marketing*. Europe: Prentice Hall Inc.
30. Kuliešienė, I. (2006). *Veiksniai darantys įtaką asmeninio pardavimo procesui*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Kaunas.
31. Lee, S., Su, H. J., Dubinsky, A. J. (2005). *Relationship Selling in the Meeting Planner / Hotel Salesperson Dyad*. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29 (4). [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
32. Lovelock, Ch., Wirtz, J. (2004). *Services Marketing, People, Technology, Strategy: Managing relationships and building loyalty*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per EMERALD duomenų bazę.

33. Masalskienė, E., Masalskis, V. (2005). Šiek tiek apie pasitikėjimą pardavėjais. *Marketingas*. 11 (1). [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 11 d.]. Prieiga per SCHOLARGOOGLE duomenų bazę.
34. Masalskis, V. (2009). *Decentracija – gebėjimas pažvelgti pirkėjo akimis*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 11 d.]. Prieiga per SCHOLARGOOGLE duomenų bazę.
35. Masalskis, V. (2009). *Devyni profesionalaus pardavimo pokalbio žingsniai*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per SCHOLARGOOGLE duomenų bazę.
36. Maslowska, E., Smit, E., van den Putte, B. (2011). Is Individualized Communication Superior? The Effectiveness of Personalization and the Role of Consumers' Characteristics. *Advances in Consumer Research - Asia-Pacific Conference Proceedings*. Nr. 9. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
37. Мурашкин, Н.В., Тюкина, О.Н., Сеник, Н.М., Мурашкин, А.Н., Яллаи, В.А. (2000). *Маркетинг*. Псков.
38. Orangedoor Direct Opens the Door to New Business with Individualized Direct Marketing. (2010). *Seybold Report: Analyzing Publishing Technologies*. Nr. 10. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
39. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
40. Pelham, A.M. (2009). An Exploratory Study of the Influence of Firm Market Orientation on Salesperson Adaptive Selling, Customer Orientation, Interpersonal Listening in Personal Selling and Salesperson Consulting Behaviours. *Journal of Strategic Marketing*. Nr. 17 (1). [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per SCHOLARGOOGLE duomenų bazę.
41. Pietaris, D. (2005). *Asmeninio pardavimo strategijos: produktas ar santykiai? Reklamos ir marketingo idėjos*. 3 (13).
42. Pranulis, V. P. (2007). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
43. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonaičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press Ramanauskienė, J. (1998). *Marketingo pagrindai*. Vilnius: „Žiburio“ leidykla.
44. Rysev, N. (2007). *Aktyvūs pardavimai*. Vilnius: Eugrimas
45. Rozell, E.J., Pettijohn, Ch.E., Parker, R.S. (2004). *Customer Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment*. *Psychology & Marketing*. 21 (6). [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
46. Savickaitė, E., Kontautienė, L. (2011). *Pardavimų strategija ir kainodara*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<https://fcis.vdu.lt/~v.liesionis@evf.vdu.lt/FOV1.../FOV1.../kainodara.ppt>>.

47. Schiffman, S. *Efektyvus pardavimas*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.slideshare.net/panteris/efektyvus-pardavimas-s-schiffman>>.
48. Sharma, A., Iyer, G.R., Evanschitzky, H. (2008). Personal Selling of High - Technology Products: The Solution – Selling imperative. *Journal of Relationship Marketing*. Nr. 7 (3). [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per SCHOLARGOOGLE duomenų bazę.
49. Sunikka, A., Bragge, J., Kallio, H. (2012). The effectiveness of individualized marketing in online banking: A comparison between search and experience offerings. *Journal of Financial Services Marketing*. Nr. 16. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
50. Sūdžius, V. (2002). *Pardavimų valdymas: principai ir praktika*. Vilnius: Pačiolis
51. Švabas, A. (2012). *Suasmėninti pasiūlymai – naujas lojalumo sistemų etapas*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per SCHOLARGOOGLE duomenų bazę.
52. Švelnytė, I. (2006). *Rėmimo projektų valdymo modelis*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Kaunas.
53. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
54. Tidikis, R. (2003). *Magistrų baigiamųjų darbų rengimas ir gynimas: metodiniai nurodymai*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
55. Trifu, R., Kiraly, V. I. (2010). Globalization and Individualization, or Marketing as a Metaphor for Assuming and Outlining the Senses of Library Services – A Romanian Initiative and Experience. *Philobiblon: Transylvanian Journal of Multidisciplinary Research in Humanities*. Nr. 15. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
56. Tolliver-Walker, H. (2012). Individualized Advertising Takes a Step Forward. *Seybold Report: Analyzing Publishing Technologies*. Nr. 12. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
57. Unterhauser, L. (2006). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Ciklonas.
58. Urbanskienė, R., Vaitkienė, R. (2006). *Prekės ženklo valdymas*. Kaunas: Technologija.
59. Urbonavičius, S. (1997). *Marketingas apie sudėtingus dalykus - paprastai*. Vilnius: Pačiolis.
60. Virvilaitė, R., Valainytė, I. (1996). *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
61. Visockienė, D., Visockas, V. (2010). *UAB „Gyd. V. Bružienė ir kolegos“ paslaugų patrauklumo didinimas: rėmimo strategija*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per SCHOLARGOOGLE duomenų bazę.
62. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

63. Worboys, C. (2006). 'Individualisation' far from easy to achieve. *Precision Marketing*. Nr. 18. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
64. Zavadskis, M. (2004). *Mėnas parduoti: sėkmingo pardavėjo vadovas*. Vilnius: Eugrimas.
65. Žemaitytė, V. (2006). *Rėmimas leidyklų rinkodaros strategijose*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Vilnius.
66. Žydžiūnaitė, V. (2008). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
67. Žukauskienė, R. (2008). *Kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:arkrPMLrlzgJ:rzukausk.home.mruni.eu/wp-content/uploads/kokybiniai-ir-kiekybiniai-tyrimai1.ppt>>.
68. Žvirblis, A. (2000). *Modernusis marketingas*. Vilnius: Žuma.
69. Žvirblis, A. (2005). *Rinkovados analizės principai ir metodologija*. Vilnius: Ciklonas.

PRIEDAI

Asmeninio pardavimo privalumai ir trūkumai

Asmeninio pardavimo privalumai	Asmeninio pardavimo trūkumai
Asmeninis pardavimas teikia daugiau lankstumo galimybių, palyginti su kitais rėmimo komplekso elementais. Asmeninio pardavimo metu galima smulkiau paaiškinti apie prekę arba paslaugą. Tai labai svarbu parduodant sudėtingas ar naujas prekes bei paslaugas.	Asmeninis pardavimas apima gana mažai pirkėjų, yra ribotas. Negali pasiekti masinės auditorijos, todėl jo negalima naudoti visose marketingo situacijose.
Pardavimo agentai savo pardavimo pastangas gali priderinti prie individualių asmens poreikių, elgsenos, pažiūrų ir įsitikinimų. Jei vartotojas nėra patenkintas viena preke, neprarandant daug laiko agentas turi galimybę pasiūlyti kitą produktą, atsižvelgiant į išsakytas pastabas.	Šis komunikavimo būdas reikalauja didelių išlaidų. Dėl pardavėjų išlaikymo, jų kvalifikacijos kėlimui patiriamų ir kt. išlaidų asmeninio pardavimo elementas rėmimo komplekse tampa brangiausias, tuo pačiu padaro įtaką skiriamų lėšų sumažinimui kitų rėmimo elementų palaikymui.
Betarpiškas, neatidėliotinas ryšys. Galimybė perduoti visą reikiamą informaciją, esant gerokai ankstyvesnei sąveikai su pirkėju, dialogu, apimančiu tokius komunikacijų aspektus, kurie negalimi reklamoje.	Keliami itin aukšti reikalavimai pardavėjų kvalifikacijai ir net psichologiniam parengimui.
Asmeninio pardavimo metu pardavėjas gali ne tik pasiūlyti prekę, bet ir sužinoti kliento nuomonę apie siūlomas prekes, jų teikiamas savybes bei trūkumus, įvairias įmonės veiklos puses (aptarnavimą, prekių pateikimą, reklamą ir t.t.).	Reikia apmokyti ir aprūpinti reikalingomis priemonėmis pardavėjus.
Pastangos yra sutelkiamos tik į potencialius pirkėjus, taip išvengiama bereikalingų laiko, pinigų bei materialinių išlaidų švaistymo. Pastangos užsibaigia prekės pardavimu.	Trumpesnis poveikio laikas, nei reklamos.
Asmeninio pardavimo pastangos baigiasi prekės pardavimu. Tuo tarpu kitų rėmimo kompleksų elementų pastangų rezultatas – kliento priartinimas prie pardavimo galimybės – atkreipti dėmesį, sužadinti palankumą, suteikti informaciją ir retesniais atvejais, paveikti potencialų pirkėją, kad jis neatidėliodamas nusipirktų prekę.	
Esant rinkoje panašioms įmonėms ar prekėms, kartais vartotojas įsigyja prekę tik dėka asmeninio pardavimo. Asmeninis pardavimas daro įtaką	

prisirišant klientus, kad jie taptų lojaliais vartotojais.	
Pardavimo pastangos sutelkiamos į tikslinius individus, galimybė pasirinkti vartotoją. Dėl susikonglomeravimo į tikslines rinkas, didelės išlaidos kompensuoja rezultatyvumą.	
Ryšų kūrimas. Kai pardavėjas supranta ir sprendžia kliento problemas, kuriami ryšiai su vartotojais. Ryšiai nenutrūksta, atlikus pirkimą – pardavimą.	

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis Pajuodžiu (2005), Hajamu (1999), Žvirbliu (2005), Pranuliu ir kt. (2008), Bakanausku (2006), Pietariu (2005).

Pardavėjų savybių, reikalingų darbui, pagrindimas

Savybė	Autoriai
Pasitikėjimas savimi (reiklumas)	Albrechtas (1994), Zavadskis (2004), Sūdžius (2002), Bučiūnienė (2002)
Kantrumas (fizinė ištvėrmė)	Belte (2009); Albrechtas (1994), Sūdžius (2002), Gaidukas (2005), Bučiūnienė (2002)
Geranoriškumas bendraujant su klientu	Albrechtas (1994); Sūdžius (2002), Belte (2009), Pajuodis (2005), Zavadskis (2004)
Mokėjimas atidžiai išklaudyti savo pašnekovą	Albrechtas (1994), Sūdžius (2002), Masalskis (2009), Belte (2009), Obringer (2007)
Atkaklumas	Albrechtas (1994); Zavadskis (2004), Sūdžius (2002), Bučiūnienė (2002)
Kūrybiškumas (savitų metodų darbui atradimas, išradingumas)	Albrechtas (1994); Derevickis (2006).
Sąžiningumas	Mozep (2004); Albrechtas (1994), Zavadskis (2004), Pajuodis
Pasišventimas savo veiklai	Albrechtas (1994), Zavadskis (2004), Sūdžius (2002)
Noras mokytis, tobulėti	Zavadskis (2004), Sūdžius (2002), Obringer (2007)
Erudicija (turi reikiamą išsilavinimą), savo produkto žinojimas	Albrechtas (1994); Zavadskis (2004), Pajuodis (2005), Bučiūnienė (2002)
Pozityvumas, teigiamas mąstymas	Belte (2009); Albrechtas (1994), Zavadskis (2004)
Noras padėti	Belte (2009); Albrechtas (1994), Zavadskis (2004).
Gerbimas kitų nuomonės	Albrechtas (1994); Masalskis (2009)
Dėmesingumas	Kavaliauskaitė (2009), Buzan, Israel (2002)
Entuziazmas	Pajuodis (2005); Masalskis (2009)
Nuoseklumas	Albrechtas (1994), Sūdžius (2002), Gaidukas (2005)
Sugebėjimas palikti gerą įspūdį (atidus)	Albrechtas (1994), Pajuodis (2005)
Tikėjimas sėkme	Pajuodis (2005)
Atsparumas stresui	Belte (2009).
Orientuotas į klientą	Albrechtas (1994)
Drausmingas	Albrechtas (1994)

Kuklus	Albrechtas (1994)
Taktiškas	Albrechtas (1994)
Lojalus	Albrechtas (1994)
Objektyvus	Albrechtas (1994)
Sugebantis konkuruoti	Albrechtas (1994)
Mokantis sakyti komplimentus	Власова (2008)
Tikėjimas parduodamu produktu	Zavadskis (2004)
Mokantis susitelkti darbui	Zavadskis (2004)
Turintis humoro jausmą	Sūdžius (2002)
Iniciatyvus	Albrechtas (1994)
Draugiškas	Albrechtas (1994), Lee et al. (2005)
Punktualus	Albrechtas (1994)
Lyderiavimas	Bučičiūnienė (2002)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje minimais autoriais bei I. Ignatavičienė (2010)