

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

SANDRA VANAGIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

EFEKTYVIAUSIŲ KOMUNIKACINIŲ SISTEMŲ VALDYMAS

Kaunas 2007

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	6
1. TEORINIAI KONTAKTŲ VALDYMO ASPEKTAI.....	8
1.1. Efektyvaus komunikavimo poveikis įmonės veiklai.....	8
1.2. Kontaktai su klientais ir jų valdymas.....	11
1.2.1. Kontaktų valdymas su klientais verslas - versle rinkodaros komunikacijoje.....	12
1.2.2. Kontaktų su klientais strategijos.....	13
2. KOMUNIKACINĖS SISTEMOS KŪRIMAS.....	17
2.1. Komunikacinės veiklos tipai.....	19
2.1.1. Derybų menas.....	20
2.2.2. Ilgalaikiai ryšiai su klientais.....	25
2.2.3. Svarbiausieji klientai.....	30
2.2.4. Strateginė partnerystė ir jos formavimas.....	32
2.2. Kontaktų su klientais valdymo priemonės.....	36
2.3. Elektroninių informacinių technologijų panaudojimas komunikacinėje sistemoje.....	55
3. STATYBINIŲ MEDŽIAGŲ RINKOJE NAUDOJAMŲ KONTAKTŲ SU KLIENTAIS TYRIMAS.....	60
3.1. Didmeninės prekybos statybinėmis medžiagomis rinkos analizė.....	60
3.2. Kontaktai su klientais didmeninės prekybos statybinėmis medžiagomis rinkoje.....	64
3.2.1. Tyrimo metodika.....	65
3.2.2. Duomenų apdorojimas ir jų analizė.....	66
3.2.3. Tyrimo išvados.....	71
IŠVADOS.....	74
SANTRAUKA (anglų kalba).....	77
LITERATŪRA.....	78
PRIEDAS.....	80

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

KPS – kompiuterinė prekybos sistema

TAM – tiesioginių atsiliepimų rinkodara

KAI – klientų aptarnavimas ir informavimas

SKV – svarbiausiųjų klientų valdymas

JAV – Jungtinės Amerikos Valstijos

BVP – bendrasis vidaus produktas

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Stipriosios ir silpnosios pranešimų siuntimo paštu pusės	36
2 lentelė Stipriosios ir silpnosios bendravimo telefonu pusės	39
3 lentelė Pasiūlymų rūšys pagal išsipareigojimų pobūdį.....	42
4 lentelė Komunikacinės veiklos ir priemonių naudojimas kontaktų su klientais valdyme statybinių medžiagų didmeninės prekybos rinkoje.....	69

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Bendras komunikacijos proceso modelis	6
2 pav. Komunikavimo sistemos elementai	7
3 pav. Kontaktų su klientais valdymas: darbai ir priemonės	12
4 pav. Pardavimo operacijų išlaidos	13
5 pav. Svarbiausios veiklos ir priemonės, naudojamos valdant kontaktus su klientais.....	17
6 pav. Sėkmingų derybų vedimo modelis.....	19
7 pav. Ryšių su klientais vystymo raida.....	24
8 pav. Tolerancija kritinėms situacijoms	25
9 pav. Paprastas pirkėjo grįžimo modelis.....	26
10 pav. Grįžtamasis ryšys tarp įmonės prekių kokybės ir klientų santykių.....	26
11 pav. Ilgalaikių ryšių pelningumo kompleksas.....	27
12 pav. Svarbiausiųjų klientų nustatymas.....	28
13 pav. Svarbiausių klientų valdymo santykių vystymosi modelis	29
14 pav. Pirkėjo ir tiekėjo santykių matrica	30
15 pav. Pardavimai ir vertingumo laipteliai.....	31
16 pav. Strateginių aljansų su pirkėjais formavimas	33
17 pav. Pokalbio telefonu etapai	40
18 pav. Prezentacijos – problemų sprendimo metodo etapai.....	44
19 pav. Kiek ir kam laiko skiria įmonės vadybininkas	46
20 pav. Sudedamosios dalys, ruošiantis vizitui.....	48

21 pav. Užsakymų valdymo etapai	51
22 pav. Lietuvoje prekiaujančių statybinėmis medžiagomis įmonių pasiskirstymas	62
23 pav. Priemonės ir veiklos, naudojamos palaikyti kontaktams su esamais klientais	65
24 pav. Priemonės ir veiklos, naudojamos palaikyti kontaktams su svarbiausiais klientais	65
25 pav. Komunikacinės priemonės, naudojamos kontaktams su klientais palaikyti	66
26 pav. Priemonės ir veiklos, naudojamos palaikyti kontaktams su svarbiausiais klientais	66
27 pav. Klausimai dažniausiai sprendžiami telefonu.....	67
28 pav. Dažniausiai pasirenkamas informacijos siuntimas paštu	67
29 pav. Kokiems klausimams spręsti dažniausiai naudojamas elektroninis paštas	68
30 pav. Prekių pristatymo pasirinkimas	68
31 pav. Vizitų skaičius pagal klientų svarbą.....	69

ĮVADAS

Temos aktualumas ir problema. Į klientus nukreipta veiklos strategija sąlygojo radikalius pokyčius rinkoje XXI a. pradžioje. Rinkodaros specialistams atsivėrė naujos galimybės, iš kilo nauji uždaviniai. Svarbiausios naujovės šioje srityje atsiranda komunikuojant informacinių technologijų būdu. Informacinių technologijų plėtra vystėsi milžinišku greičiu ir atvėrė rinkodaros specialistams daug naujų patrauklių būdų klientų pažinimui, leido vienu metu aptarnauti labai daug klientų arba atvirkščiai – efektyviai aptarnauti kiekvieną individualiai. Rinkodaroje buvo iš naujo apibrėžti komunikavimo su klientais, verslo partneriais būdai. Šiuo metu rinkodaros specialistai turi galimybę išrankiau vertinti klientus, užmegzti glaudesnius ir kokybiškesnius santykius. Taip pat atsirado galimybė artimiau bendrauti su įmonės padaliniais, kitomis įmonėmis, taip siekiant klientams pateikti svaresnę vertę. Šiandien konkurencija yra labai aštri, todėl ilgalaikiai ryšiai bei strategija partnerystėje su klientais leidžia veikti daug sėkmingiau ir pelningiau.

Įmonėms komunikuojant su klientais naudojamos įvairios priemonės siekiant sėkmingai įgyvendinti įvairius veiklos uždavinius. Šių priemonių panaudojimas yra brangus. Naujų klientų paieškoje, ryšių su esamais klientais palaikyme efektyvus komunikavimo priemonių naudojimas ir valdymas atveria plačias pasirinkimo galimybes bei mažina pardavimų ir komunikavimo priemonių kaštus, padeda pritraukti klientus, išlaikyti juos ir sukurti ilgalaikio bendradarbiavimo ryšius. Nesėkmingas komunikavimo priemonių panaudojimas gali sąlygoti klientų praradimą, pelno sumažėjimą ir net lemti įmonės konkurencijos neatlaikymą.

Tyrimo objektas. Įmonės komunikacinė sistema. Tiriant analizuotos statybinėmis medžiagomis didmeniniu būdu prekiaujančios Lietuvos. Analizuojami kontaktų su klientais užmezgimo būdai, jų planavimas, palaikymas ir kontrolė.

Darbo tikslas. Nustatyti, kokias komunikavimo priemones renkasi didmeninės prekybos įmonių, užsiimančių prekyba statybinėmis medžiagomis, vadybos specialistai, bendraujant su klientais. Kokias pagrindines komunikavimo priemones jie renkasi įvairiuose bendravimo etapuose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti didmeninės prekybos įmonių, prekiaujančių statybinėmis medžiagomis, kontaktų su klientais analizę;
2. Nustatyti pagrindinių komunikavimo priemonių konkrečiose veiklos srityse naudojimą;
3. Aprašyti tyrimo metodologiją;
4. Išnagrinėti ir apibendrinti gautus rezultatus bei pateikti išvadas.

Mokslinis naujumas. Magistrinio darbo mokslinį naujumą nusako gauti teoriniai ir praktiniai rezultatai.

Hipotezė. Tikėtina, kad didmeninėje prekybos satybinėmis medžiagomis rinkoje kontaktams su klientais užmegzti ir valdyti naudojamos modernios, informacinių technologijų plėtos sąlygojamos komunikacijos priemonės.

Darbo struktūrą sudaro teorinė ir praktinė dalys. Darbas papildytas iliustracijomis, 4 lentelėmis, 31 paveikslu.

Pirmoje dalyje išnagrinėti teorinių kontaktų valdymo aspektai.

Antroje dalyje pateikta komunikacinės veiklos tipai, kontaktų su klientais valdymo priemonės bei elektroninių informacinių technologijų panaudojimas komunikacijos sistemoje.

Trečioje dalyje pristatomas tyrimas ir rezultatai.

Tyrimo metodiką sudaro 3 etapai:

1. Mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas. Naudota įvairi metodinė ir publicistinė medžiaga.
2. Praktiniam tyrimui atlikti pasitelkti pirminiai ir antriniai informacijos rinkimo šaltiniai.
3. Statistinė empirinių duomenų analizė.

Tyrimo metodologija:

Atliekant mokslinį tyrimą remiuosi:

Mokslinė literatūra, specifiniais straipsniais ir pačios gautais tyrimų rezultatais. Šis darbas ir tyrimo metu gauti rezultatai yra svarbūs ir aktualūs. Tyrimo išvados vertingos įmonėms įdieginėjant bei tobulinat komunikacinės sistemas, sukurimo procese bei valdyme.

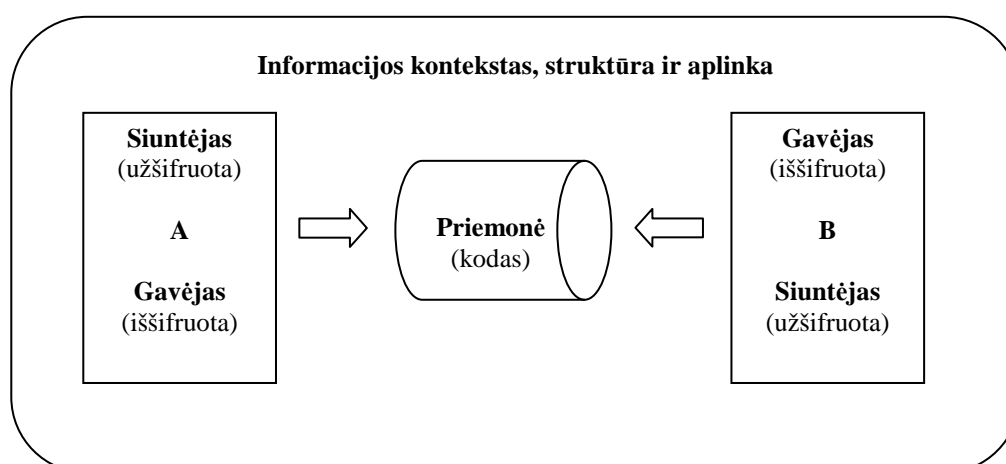
1. TEORINIAI KONTAKTŲ VALDYMO ASPEKTAI

Komunikavimo sampratą galima apibrėžti kaip keitimąsi informacija, idėjomis ar žiniomis, jų gavimą ir perdavimą. Komunikavimo formos ar kanalai yra kalba, raštas, ženklai ar kitos priemonės, be kurių neįmanomas bendravimas. Įvairūs autoriai skirtingai apibrėžia komunikavimo priemones: jas vadina kanalais, formomis, įrankiais ar priemonėmis. Man priimtinausias ir toliau bus naudojamas vienas apibrėžimas – komunikavimo priemonės.

1.1. Efektyvaus komunikavimo poveikis įmonės veiklai

Komunikavimas yra labai svarbus kiekvienos įmonės santykiams su aplinka veiksny. Tik komunicuodama įmonė gali parduoti savo prekes ar paslaugas. Komunikavimas – tai vienas svarbiausių rėmimo veiksnių (Bučiūnienė, 2002, p. 230).

Bendras komunikacijos proceso modelis vaizduojamas 1 paveiksle:



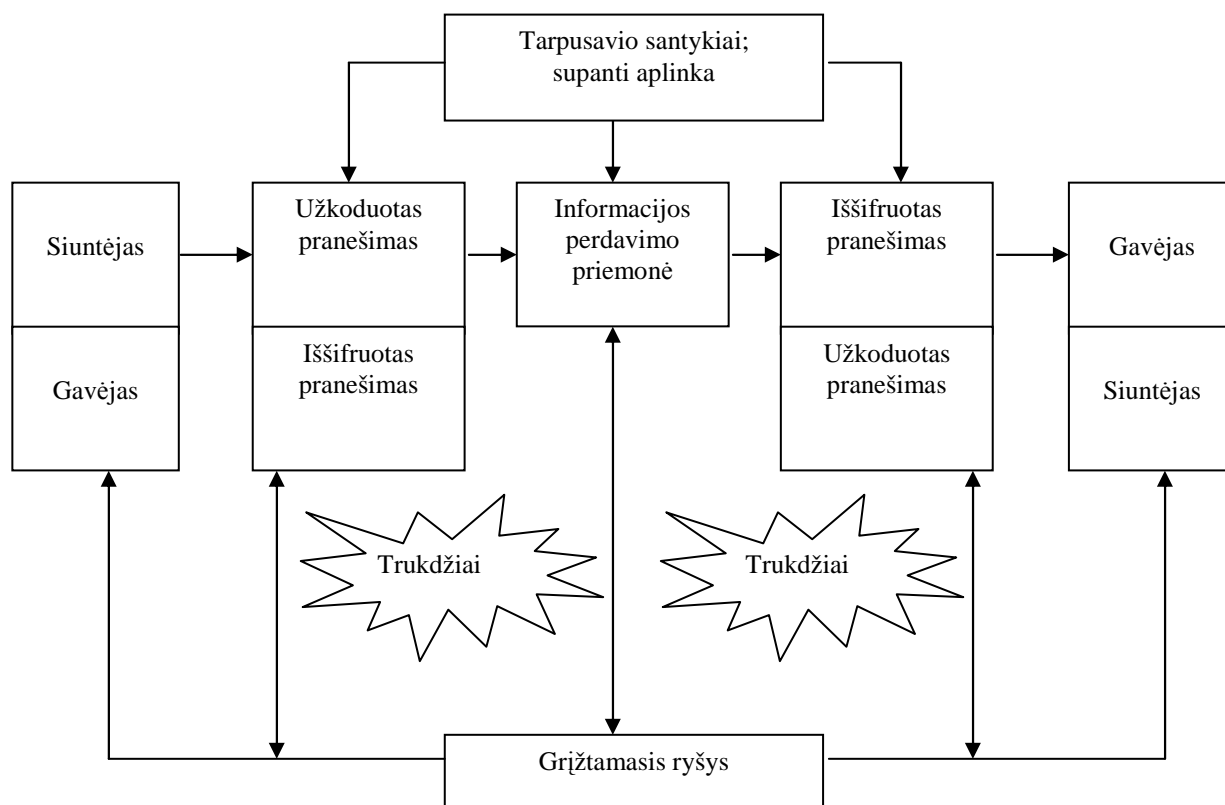
Šaltinis: BUČIŪNIENĖ, I. Pardavimo valdymas, 2002, p. 230.

1 pav. Bendras komunikacijos proceso modelis

Paveiksle atsispindi komunikacijos procesas tarp objektų. Objektai veikia kaip siuntėjai ir gavėjai apibusiame komunikavimo procese. Siekiant, kad įvyktų komunikavimo procesas, reikia stimulo kontaktuoti bei motyvacijos. Siuntėjo komunikavimo priemonė turi būti tinkama (pokalbis ar laiškas), informacija suprantamai užšifruota ir tinkamai perduodama. Užšifruojama gali būti įvairiais būdais: kalba, žodžiais, raštu. Kiekvienas žmogus naudoja ir vadinamąją prakalbą, kuriai pritaiko savo kalbos greitį, toną, emocijas ir garsą. Taip pat naudojami ir neverbaliniai šifrai – gestai, veido išraiška, kūno kalba. Gavėjo uždavinys yra iššifruoti informaciją, kad jos reikšmė būtų tinkamai suprasta.

Informacijos kontekstas ar struktūra skirtingai veikia gavėjo iššifravimą ir reikšmės supratimą komunikavimo metu. Kiekvienas individas skirtingai supranta struktūrą, kurią formuoja daugybė veiksnių – tautybė, lytis, išsilavinimas ir kt. Visi žmonės yra skirtingi ir į panašius dalykus reaguoja skirtingai. Tai akivaizdu, kai kontaktuoja skirtingų tautų atstovai, nevienodai interpretuojantys tą patį reiškinį, o tai lemia skirtingus užsakymus perkant, derantis.

Komunikavimo procesas pateikiamas kaip komunikavimo sistema (J.Bernet ir S.Moriarti), sudaryta iš siunčiančiųjų informaciją ir ją gaunančiųjų. 2 paveiksle pavaizduoti glaudžiai tarpusavyje susiję pagrindiniai komunikavimo sistemos elementai. Pakitus kuriam nors vienam elementui, kinta visi kiti.



Šaltinis: BERNET, Č. Integruotos rinkodaros komunikacijos, 2001, p. 322

2 pav. Komunikavimo sistemos elementai

Informacijos gavėjas neinicijuoja komunikavimo proceso, bet visiems kitiems komunikacijos sistemos dalyviams yra lygiavertis. Informacijos siuntėjas toks pats svarbus komunikacijos sistemoje. Gavėjas grįžtamoju ryšiu sąveikauja su informacijos siuntėju, naudodamasis tais pačiais pranešimo perdavimo simboliais, kuriais naudojosi informacijos siuntėjas. Jų vaidmenys pasikeičia gavėjui grįžtamąjį ryšį suderinus su siuntėju – jos siuntėju tampa informacijos gavėjas.

Iššifruojant informacinius pranešimus veikia kontaktuojančių pusių tarpusavio santykiai ir jas supanti aplinka. Santykių tarp siuntėjo ir gavėjo lygmuo veikia pasirenkant informacijos

perdavimo priemonės ir interpretuojant informaciją. Siuntėjui ir gavėjui nepažįstant vienas kito, siuntėjas turi išsiaiškinti apie gavėją visa kas įmanoma, kad kontaktas būtų sėkmingai užmegztas. Patirties turintys vadybininkai kontaktui rengiasi iš anksto, rinkdami informaciją, vertindami galimus kandidatus, kad sėkmingai galėtų pasirinkti labiausiai tinkamą informacijos perdavimo priemonę, kuri įgalintų siunčiamą pranešimą suprasti teisingai. Čia svarbūs aplinkos veiksniai yra konkurentų perduodami pranešimai, galima (turima) klientų patirtis, jų polinkiai ir pirmenybės teikimo veiksnys.

Pertraukiantys ar trukdantys komunikavimo procesą veiksniai vadinami trukdžiais. Šiomis dienomis aktualiame komunikacijos procese daug įtakos informacijos siuntėjui ir gavėjui daro konkurentų siunčiami su informacija susiję pranešimai. Ekspertų nustatyta, kad paprastas JAV gyventojas gauna virš 13 000 pranešimų kasdien (Bernet, 2001, p.323).

Tarpasmeninis komunikavimas ir Komunikacijos procesas įmonėse labai skiriasi. Įmonėse žmonės praleidžia labai daug laiko, kaip ir komunikuodami su jų atstovais. Komunikavimas yra įmonių „duona“. Nesant komunikavimo, įmonės gali skilti, dingti jų koordinavimas. Taip pat įmonių ryšiams su aplinka komunikavimas yra būtinas (Chapman, 1998, p. 232-235).

Įmonėse veikianči organizacinė komunikavimo sistema yra sudaryta iš atskirų posistemių, kurios savo ruožtu yra susijusios tarpusavyje ir organizuotos pasiekti bendrų tikslų. Informacijai perduoti gali būti naudojamas ir formalus, ir neformalus komunikavimo tinklas, apsunkinantis komunikavimo procesą, nes grįžtamasis ryšys gali būti uždelstas, nepilnas.

Formalus komunikavimas yra skirtas informuoti tiesiogiai, teikti įmonės nariams bei jos klientams tam tikrą instrukciją. Šis komunikavimo metodas įpareigoja – reikalauja grįžtamojo ryšio ar tam tikros reakcijos.

Grįžtamasis ryšis vadinamas svarbiu komunikavimo aspektu, nes patvirtina gavėją priėmus pranešimą ir užtikrina atsakius į jį. Jis padeda informacijos siuntėjui geriau iššifruoti gavėją bei informaciją apie įmonės darbą. Grįžtamasis ryšys skatina abipusį pasitenkinimą darbu, patvirtina, kad ir siuntėjas, ir gavėjas komunikavimo procese dalyvauja aktyviai.

Komunikuojant formaliai naudojamos tiek rašytinės, tiek nerašytinės komunikavimo priemonės. Informaciniams pranešimams gauti, juos iššifruoti ir perduoti atsakymą reikalingas laikas, todėl formalus komunikavimas nėra pakankamai efektyvus. Siekdamos šią problemą sumažinti, įmonės pasitelkia informacijos perdavimo priemones (elektroninį paštą ir telekonferencijas, kuriomis sutrumpinamas informacijos perdavimo laikas ir pasiekiamas individualumo efektas).

Neformalus komunikavimas atsiranda įmonei palaikant ryšius su klientais bei vidiniuose santykiuose bei turi svarbią reikšmę formuojant komunikavimo kultūrą. Neretai neformalus komunikavimas yra kur kas greitesnis ir tikslesnis, nes jis nėra persunkiamas jokiais

procedūromis ir kitais faktoriais, veikiančiais formalų komunikavimą. Neformalus komunikavimas neveikia kaip vertikali komunikavimo kryptis (iš apačios į viršų ir atvirkščiai), kaip veikia formalus komunikavimas, taip pat nepaklūsta horizontaliam komunikavimo mechanizmui, egzistuojančiam tarp žmonių, dirbančių tame pačiame hierarchijos lygmenyje, kuomet dalijamasi informacija ir sprendžiamos problemos.

Neformalus komunikavimas tiesiog yra priimtinas, kai formalus komunikavimas daugeliu atveju būna labai ribojamas. Neformalaus komunikavimo pavyzdžiu galima įvardinti paskalas ir nuomones. Paskalos yra perduodamos žodžiu, todėl formalūs komunikavimo kanalai jas aplenkia. Nepaisant to, kad jos labai pažeidžiamos iškraipant, ištirta, kad paskalose labai dažnai yra konkrečių tikrosios padėties detalių.

Informacijos kiekiai, perduodami neformaliomis komunikavimo priemonėmis yra sunkiai įsivaizduojami. Tyrimais nustatyta, kad tik vieną ketvirtadalį komunikavimo įmonių viduje sudaro formalus komunikavimas. Neformalus komunikavimas yra neatsiejama formalaus komunikavimo dalis, tačiau jis gali grėsti jo efektyvumui įmonės viduje, taip pat santykiams su klientais. Įmonės mėgina kontroliuoti neformalaus komunikavimo įtaką, siekdamos priversti formalias komunikavimo sistemas veikti efektyviau.

Formalus ir neformalus komunikavimas yra glaudžiai susijęs ir neišvengiamai persipina. Prieštaravimų pobūdis tarp jų parodo, kad formalus komunikavimas yra lėtesnė priemonė, labiau sutelkta ir mažiau jautri smulkmenoms už neformalų komunikavimą.

Komunikavimo proceso metu daug reikšmės turi etinis ir moralinis aspektai. Kontaktų metu manipuluojama daugeliu simbolių, tačiau laikoma, kad komunikavimas privalo būti „be melo“. Meluojantis pranešimas greitai sugriauna siuntėjo patikimumą. O jį praradus, nutrūksta ryšys tarp siuntėjo ir gavėjo. Šiems ryšiams ištaisyti gali prireikti per daug laiko ir pastangų.

Taigi efektyvus komunikavimo procesas turi labai svarbią reikšmę įmonių ir rinkos ryšiams. Tinkamas, „be melo“ komunikavimo būdas padeda įmonei populiarinti savo vardą, skatinti klientų ištikimybę, mažinti pardavimų ir komunikavimo išlaidas, sukurti ilgai trunkančius ryšius bendradarbiaujant su klientais.

1.2. Kontaktai su klientais ir jų valdymas

Ilgalaikė individų įtaka veikia komunikavimo ryšius tarp galimų ir esamų klientų ir įmonių pardavėjų. Komunikavimo sistemai atitinkant kliento lūkesčius, efektas individui yra neutralus. Esant problemoms, palaikant komunikavimo ryšius su įmone, klientai netrukus susidarys neigiamą nuomonę apie ją. Jei klientas negali būti tinkamai informuotas telefonu, jei klientų aptarnavimo linija visą laiką yra užimta, jei techninio aptarnavimo skyriuje su juo bendrauja tik autoatsakiklis,

jei jis nori pareikšti užsakymą, bet aptarnaujančios įmonės procedūros yra labai komplikotos tai atlikti? Didelės įmonės nesismulkina ir gali leisti skirti reklamai milijonus, o smulkios įmonės veltui naudoja laiką ir finansus, reklaminius lapelius kimšdamos į klientų pašto dėžutes. Tačiau kur kas naudingiau yra ryšius palaikyti telefonu. Šiuolaikiniame pasaulyje žmonės tikisi nedelsiant sužinoti atsakymus į juos dominančius klausimus. Esant intensyviai konkurencijai akivaizdu, kad vienai įmonei negalint atsakyti į kliento klausimus, tai nedelsiant pasistengs padaryti kita.

Ryšius su klientais ir jų valdymą galima suprasti kaip perėjimą nuo „neasmeninių komunikacijų“ prie „asmeninių komunikacijų“. Asmeninės komunikacijos – tai dvipusis dialogas tarp įmonės ir potencialių bei esamų klientų. Toks veiklos valdymas apibrėžiamas kaip „kontaktų su klientais valdymas“. T.Rytel kontaktų su klientais valdymą apibūdina taip: „Kontaktų su klientais valdymas reikalauja visų veiklų, įskaitant asmenines komunikacijas tarp įmonės ir jos potencialių bei esamų klientų, koordinavimo ir valdymo. Šios asmeninės komunikacijos gali vykti bendraujant susitikus, telefonu, paštu, faksu, elektroniniu paštu, Internetu ar kitais būdais, pavyzdžiui, tokiais kaip video konferencijos“ (Rytel, 2002, p. 48).

Kontaktų su klientais valdymas *verslas – verslui* komunikacijose pakankamai skiriasi nuo kontaktų su galutiniais vartotojais valdymo. *Verslas – verslui* komunikacijų apimtys sunkiai aprėpiamos, išlaidos kontaktams su klientais palaikyti irgi labai didelės. Tad kokybiškas kontaktų su klientais valdymas *verslas – verslui* komunikacijose turi turėti strateginę reikšmę.

1.2.1. Kontaktų su klientais valdymas verslas – versle rinkodaros komunikacijoje

Vartotojai nepripažįsta stambių apimčių verslas – verslui rinkodaros komunikacijų. Šias netgi palaiko greito vartojimo prekių gamintojai, kurie glaudžiai bendradarbiauja su prekybininkais (kurie yra jų tikrieji klientai), o ne su galutiniais vartotojais. Nors daugybė pinigų yra išleidžiama reklamai, siūlant prekes galutiniams vartotojams, pirminė įmonių sąsaja su vartotojais yra kontaktas su prekybininku kaip klientu. Kontaktų valdymas didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje ženkliai skiriasi nuo kontaktų valdymo, nukreipto į galutinius vartotojus. Tartis reikia dėl visko: kainų politikos, rėmimo sandėrių, lentynų kiekio ir gaminių pristatymo. Beveik visos komunikacijos veiklos (derybos, kainų nustatymo politika, nuolaidos, rėmimo sandoriai, logistikos koordinavimas) yra apimamos kontaktų su klientais valdymo ir yra unikalios kiekvienam atskiram klientui. Tai vyksta įvairiuose lygmenyse, įvairiuose etapuose, naudojant gausybę priemonių, tokių kaip susitikimai, pokalbiai telefonu, bendravimas faksu, laiškais, elektroniniais laiškais, Internetu ir t.t.

Kuo pelningesnis sandoris sudaromas, tuo kokybiškesnis bendravimo lygis tarp pardavėjo ir galimo pirkėjo turi būti vystomas. Komunikavimas tarp parduodančių ir perkančių įmonių

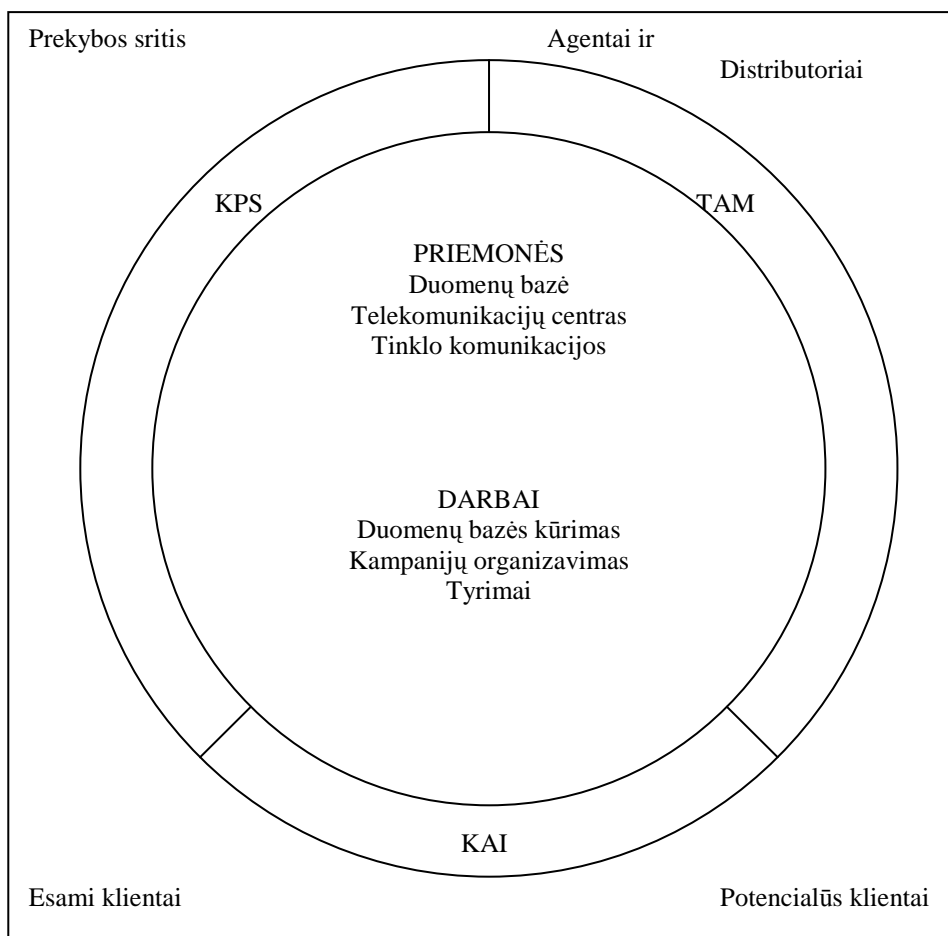
daugelyje pardavimų procesų gali būti įvairiapusis ir kintantis, atsižvelgiant į potencialius kontaktų tikslus. Klientų ar parduodančios įmonės poreikiai, jų pirkimo elgesio išmanymas gali būti labai kintamas ir įvairus.

Apibendrinant, prekiaujanti įmonė privalo gerai išmanyti situacijas, susiklostančias prieš prekybos procesą, vykstančias prekybos metu ir po jos. Tai užtikrina sėkmingų ryšių sukūrimą. Tinkamai neįvertinus kontaktų su klientais valdymo reikšmės, pačios brangiausios reklamos akcijos nebus veiksmingos. Kontaktų su klientais valdymo reikšmė kiekvienos įmonės turi būti tinkamai įvertinta, siekiant kuo efektyviau kurti, palaikyti ir puoselėti glaudžius ryšius su klientais.

1.2.2. Kontaktų su klientais strategija

Strateginės reikšmės, kalbant apie efektyvų kontaktų su klientais valdymą gali būti įvairios. Viena iš jų – tai komunikavimo priemonių reikšmė; kita – mažėjančios pardavimų ir komunikavimo priemonių išlaidos; trečia – veiklos sričių apimtys reikšmė; ketvirta – klientų išsaugojimas bei išplėta komunikavimo priemonių pasirinkimo laisvė.

Didelė problema rinkodaros vadybininkams iškyla organizuojant rinkodaros struktūrą, kai reikia optimizuoti sistemą ir biudžetą, siekiant išvengti dubliavimosi, padalinti išlaidas ir kontroliuoti veiksmus rinkodaros funkcijų integravimo etape. Klientas šio proceso neturi matyti. 1.3 paveiksle akivaizdžios priemonės ir darbai, naudojami valdant kontaktus su klientais. „Darbai“ yra tai, kas atliekama įmonėse, kas reikalinga planuojant, palaikant ir valdant kontaktus su galimais, esamais ir pačiais svarbiausiais klientais. Į tai įeina duomenų bazių formavimas, ilgalaikiai bendradarbiavimo ryšiai su klientais, nuolaidų ir reklaminės kampanijos, derybos. „Priemonės“ – tai techninė ir programinė įranga, užtikrinanti sėkmingą komunikavimo sistemos veiklą. Kompiuterinė prekybos sistema (KPS), tiesioginių atsiliepimų rinkodara (TAM), klientų informavimas ir aptarnavimas (KAI) yra tik padedančios funkcijos vykdant veiklas ir panaudojant šias priemones. Telekomunikacijų centro priemonės yra telefonai, faksai, autoatsakikliai ir pan. Atsiliepimų pasirinkimo galimybę tiek telefonu, tiek paštu sudaro tiesioginių atsiliepimų rinkodara, reikalaujanti telekomunikacijų centro veiklos. Neretai ši sistema susijusi su pagrindiniais įvykiais, tokiais kaip rėmimo kampanija. Jos metu daugiausiai bus kontaktuojama telefonu, o duomenų bazę galima panaudoti atliekant visas funkcijas – rinkodaros, pardavimų, tiesioginių susirašinėjimų ir klientų aptarnavimo.



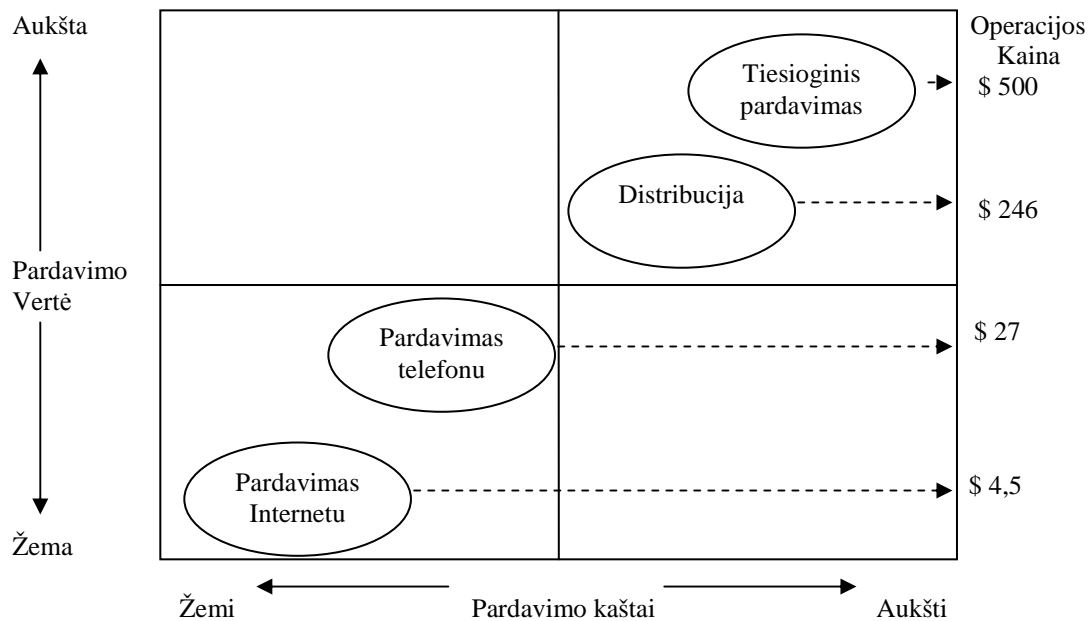
KPS – Kompiuterizuota prekybos sistema, TAM – Tiesioginių atsiliepimų marketingas
 KAI – Klientų informavimas ir aptarnavimas

Šaltinis: PICKTON, D. Integruotos rinkodaros komunikacijos, 2005, p. 55.

3 pav. Kontaktų su klientais valdymas: darbai ir priemonės

Pardavimų ir komunikacijų kaštų mažinimas. Tyrimais buvo nustatyta, kad 1997 metais Anglijos didmeninės prekybos sistemoje dirbo apie pusę milijono žmonių, o jiems išlaikyti buvo skiriama daugiau nei du kartus daugiau išlaidų nei reklamai. Vidutiniškai vadybininkas vienai įmonei „kainavo“ 50000 svarų, iš jų tik apie 20000 svarų sudarė atlyginimas. Likusi suma susidaro iš valdymo valdymas ir sistemos išlaidų, komunikacijos priemonių, išlaidų automobiliui, maistui ir apgyvendinimui. Minėtas tyrimas parodė, kad vidutiniškai vadybininkas bendrauja su klientu individualiai tik 7 procentus savo darbo laiko.

Iš to galima daryti išvadą, kad verta ištyrinėti bet kokias strategijas, galinčias sumažinti kaštus ir padidinti efektyvumą. R.Moriarty apskaičiavo pardavimo operacijų kaštus JAV aukštųjų technologijų kompanijose. 4 paveiksle parodyta, kad išlaidas galima ženkliai sumažinti, sumažinant tiesioginių pardavimų kaštus ir padidinant pardavimus telefonu ar per distributorius.



Šaltinis: PICKTON, D. Integruotos rinkodaros komunikacijos, 2005, p. 58.

4 pav. Pardavimo operacijų išlaidos

Iš tikrųjų prekiaujant Internetu atsiveria plačios galimybės. Drąsiai galima teigti, jog pardavimų Internetu skaičius ateityje sparčiai augs ne tik dėl to, kad susidaro žemiausi pardavimo operacijų kaštai, bet ir dėl besiplėtojančių Interneto technologijų ir jų pritaikymo sričių.

Veiklos sritys. Jau pritrauktų klientų pasiekiamumas prieinamu ir efektyviu (mažai kainuojančiu) keliu yra tik viena iš įmonės veiklos pusių. Visai kita veiklos sritis yra naujų klientų pritraukimas efektyviausiu, žemų kaštų būdu. Tam naudojami tiek tiesioginio pardavimo agentai (tai vienas iš brangiausių būdų), tiek distributoriai, paštas, telefonas ir Internetas. Iš tiesų siūloma nežiūrėti į pardavimo veiksmą kaip į nedalomą veiklą, o skaidyti tai į kelias dalis: skatinti susidomėjimą, taikyti perpardavimo būdą, derėtis, administruoti. Taip skirtingos svarbos veiklos gali būti atliekamos per skirtingą laiką. Tam naudojama daugiašakė aprėpties strategija. Kai kurios klientų grupės yra sunkiai pasiekiamos. Telefonas ir Internetas kaip gretutinės komunikavimo priemonės gali pasiūlyti efektyvų šios problemos sprendimą.

Kliento išsaugojimas. Pirmenybės, kurias teikia versle įmonės ir individualūs klientai, išaiškinamos naujų technologijų dėka. Šiandien klientas gauna daugiau galimybių kontroliuoti, o tai sąlygoja vis didesnis informacijos kiekis, kuris pasiekia klientą, atsiveriančios naujos rinkos, siūlančios didesnę pasirinkimą. Klientas paprastai renkasi tokias komunikacijos priemones, kurias laiko patikimiausiomis ir kurias gali būti kontroliuojamos lengviausiai.

Komunikavimo priemonių pasirinkimas šiandien yra labai platus. Verslo aplinkoje įprastas požiūris į prekybą, kuris susideda iš vadybininko, pardavimo tarnybos, kurie priima ir vykdo

užsakymus, yra nebepriimtinas. Ir perkančiai, ir parduodančiai įmonei taip pat svarbu yra pasiūlyti klientams kuo daugiau priemonių kontaktui palaikyti bei kokybiškai aptarnauti.

Didelis komunikavimo priemonių pasirinkimas bus nevaisingas, jei prieš tai nebus nuspręsta, kaip valdyti kontaktus su klientais. Tam kiekvienas tuo suinteresuotas turi atsakyti į klausimus (Pickton, 2005, p. 61):

1. Ar klientas teikia pirmenybę pastoviams, ar kintantiems dalykams?
2. Kokioms veikloms įmonė turi teikti pirmenybę?
3. Kokios yra esamos ir numatomos kontaktų vykdymo išlaidos?
4. Kokios komunikavimo priemonės yra priimtinausios?
5. Kokios yra bendravimo organizuojamo su klientu ypatybės?
6. Kokios komunikavimo priemonės gali būti pasiūlytos?
7. Ką skirti atsakingu už kontaktus su klientais ir jų valdymą?
8. Ar pirmenybę reikia skirti individualiam bendravimui?
9. Ar susieti kainas su komunikavimo priemonių panaudojimo išlaidomis, ar jas palikti pastovias?

Veikiant subrendusiose rinkose ir kovojant vis aštresnėse konkurencinėse kovose, vis dažniau atsisakoma tradicinės sandorių rinkodaros ir praktikuojama ryšių rinkodara, kuri akcentuoja ryšių užmezgimą ir palaikymą su klientais, kuomet klientams suteikiama didžiausia nauda ir pasitenkinimas. Ryšiams su klientais palaikyti yra naudojamos įvairiausios priemonės, nuo telefono iki strateginio klientų valdymo. Tokios priemonės pakankamai brangiai kainuoja, todėl jų valdymą būtina efektyvinti. Tinkamas kontaktų su klientais valdymas leidžia sukurti atviras komunikavimo priemonių pasirinkimo galimybes, mažina komunikacijų ir pardavimų išlaidas, padeda pritraukti klientus, bei sukuria ilgalaikio bendradarbiavimo su klientais ryšius.

Įmonės turi stengtis apimti kiek galima daugiau komunikavimo priemonių ir veiklų su klientais, jas taip suderinti, kad technologijos ir metodai, naudojami komunikavimui neprieštarautų vieni kitiems. Bet koks kontaktas turi pritraukti klientą. Kliento noras yra būti aptarnautam kokybiškai. Nepriklausomai kokia bus pasirinkta komunikavimo priemonė, klientas tesiekia gauti skubų, profesionalų atsakymą. Informacija, kurią įmonė perduoda klientui, turi būti išsami, tiksli ir suprantama (Albitov, 2002, p. 2).

Toliau šiame darbe tiriama komunikacijos proceso teorija tarp įmonių ir jos klientų, tuo remiantis bus nagrinėjama svarbiausios veiklos ir priemonės, naudojamos didmeninių įmonių, valdant kontaktus su klientais.

2. KOMUNIKACINĖS SISTEMOS KŪRIMAS

Dėl potencialių pirkėjų paklausos tikimybinio pobūdžio daugelio didmeninė prekyba užsiimančių įmonių komunikacijos priemonėmis siekia ne tik greitai gauti daugiau užsakymų, bet ir užtikrinti gerą komercinę aplinką, įgyti pasitikėjimą, tuo užsitikrindamos ateityje potencialių klientų grįžtamąjį ryšį su užsakymais (Pajuodis, 2002, p.306) Sandėliuose neįmanoma nuolat laikyti visų įmanomų rūšių prekių atsargų, nes ne visada aišku, kada, kokių ir kiek prireiks. Tad didmeninės prekybos įmonės su rinkos partneriais nuolat siekia užmegzti, palaikyti ir išsaugoti kontaktus.

Pradedant komunikavimo priemonių panaudojimą visų pirma reikia atlikti žvalgybinį tyrimą ir jį išanalizuoti – tai leis surasti potencialius klientus iš žmonių masės. Norėdamas parduoti prekę, pardavėjas bendrauja su daugybe klientų. Verslo įmonei turint tobulą strategiją, tinkamiausi rinkos segmentai jau bus nustatyti. Pardavėjui teliks kūrybiškai naudotis įmonės turima medžiaga apie tikslinių segmentų elgsenos, pažiūrų, demografinius bei kitus požymius. Jei tokios informacijos įmonė neturi, jos pardavėjas ieško prekybos, pramonės ar smulkiųjų verslų asociacijų duomenų bazėse, ataskaitose, leidiniuose ar periodikoje. Pardavėjas taip pat privalo bendrauti su esamais klientais, nes jie gali nurodyti potencialius klientus. Pardavėjas turi pasirinkti keletą informacijos šaltinių, kuriais gali būti tiekėjai, prekybos agentai, tarpusavyje nekonkuruojantys pardavėjai ir bankininkai. Vienas iš būdų – priklausyti organizacijoms, kurioms priklauso ir perspektyvūs klientai, nuolat bendrauti ar kitaip atkreipti į save dėmesį. Potencialių klientų pavardžių įmanoma rasti kataloguose ir informaciniuose lankstinukuose, klientų ieškoma telefonu bei pašto priemonėmis, jų randama lankantis be išankstinio susitarimo atsitiktinėse įstaigose.

Svarbus darbas yra atlikti rinkos analizę ir pasirinkti tinkamus klientus – netinkamus atmesti ir pasilikti tuos, kurie verti laiko ir finansinių sąnaudų. Potencialių pirkėjų atranka taip pat vykdoma atsižvelgiant į jų finansines galimybes, verslo apimtį, specialius poreikius, dislokacijos vietą ir užsakymų gausėjimo galimybes. Tokią informaciją galima gauti taip pat naudojantis teisingai pasirinktomis komunikavimo priemonėmis

Kontaktų planavimas yra vienas iš pardavimo proceso etapų, kai pardavėjas siekia kuo daugiau sužinoti apie potencialų klientą, prieš užmezgant su juo kontaktą (Kotler, 2003, p.71). Naudojantis įvairiais katalogais, internete skelbiama informacija, pažintimis apie dominančias bendroves pardavėjas gali sužinoti labai daug. Taip galima nusistatyti ir kontakto tikslus – surasti tikslinį pirkėją, susisteminti informaciją ar sudaryti pelningą sandorį. Ne mažiau svarbu yra nutarti, koks tinkamiausias priėjimo prie potencialaus kliento kelias – geriau paskambinti, nusiųsti laišką ar

asmeniškai pas jį apsilankyti. Svarbu pasirinkti tinkamą laiką, apgalvoti bendrą pardavimo strategiją konkrečiam klientui.

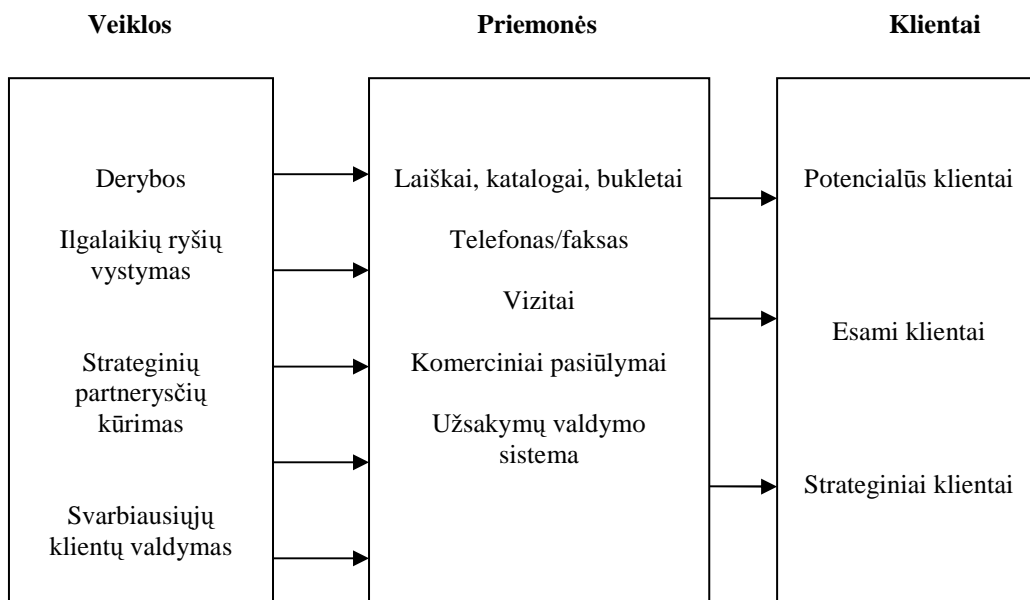
Būtina išsiaiškinti pirkimo ketinimus. Pardavėjui privalu žinoti, ar pirkimų ketinimą galima vertinti kaip tikrą pardavimo galimybę. Čia svarbus ne tik noro įvertinimas, bet ir reali pirkimo galimybė. Aiškinantis pirkėjo norus, aprėpiamas visas aplinkybių spektras: nustatomi konkurentų veiksmai, kokie pirkėjų norai (racionalūs ar emociniai) bus žadinami ir tenkinami. Surinkus informaciją apie konkurentus, jau galima nustatyti, kokių būdu reiktų pristatyti prekes potencialiam klientui. Jei siūloma prekė pristatoma kaip rinkos lyderė, tai svarbu nustatyti, ar siūloma prekė bus konkuruojanti su preke lydere. Reikia iširti ne tik tai, kokią prekę bandoma įvesti į rinką, bet ir tai jos konkuravimo objektą ir būdą, reklamos, kainos, paskirstymo sistemą. Visa tai geriausia naudoti atsižvelgiant į konkurentų veiksmus bei pirkėjų ypatybes.

Pardavimų efektyvumui neužtenka pažinimo ir klientų norų bei poreikių įvertinimo. Reikalinga realiomis pirkimo galimybėmis šiuos norus ir poreikius pagrįsti. Tik vadybininkams išsiaiškinus, jog pirkėjai savo norams ir poreikiams patenkinti gali skirti pakankamai lėšų, galima teigti, kad pardavimo perspektyva yra reali. Taip pat labai svarbu įvertinti ne tik dabartines, bet ir ilgesnio laikotarpio pirkimo perspektyvas (Pranulis, 2000, p.330).

Atitinkamoms veikloms įgyvendinti parenkamos komunikavimo priemonės. Išsamiai išanalizavus potencialius klientus, atsiranda galimybė tinkamai parinkti komunikavimo priemones, kurios užtikrins glaudų kontaktą su klientu. Tai yra, kokiomis priemonėmis greičiausiai ir efektyviausiai leis pritraukti klientą. Pradinį kontaktą leidžia užmegzti bendravimas telefonu, faksu, tradiciniu paštu, elektroniniu paštu. Pradinis prekių ar paslaugų pasiūlymas reikalauja aiškaus ir tikslaus suformulavimo. Jeigu klientas į pasiūlymą nesureagoja iš karto sutikdamas, bet ir neatsisako pasiūlymo, patartina su juo susisiekti, suderinus abiems pusėms priimtina susitikimo vietą ir laiką. Vėliau vykdoma prekių prezentacija, ko pasekoje ir atliekama viena pagrindinių, dažniausiai vadybininkų atliekamų darbų – derybos. Kai kontaktas sėkmingai užmegztas ir sandėris sudarytas, belieka užsakymus suderinti.

Svarbiausias dalykas planuojant ir užmezgant kontaktus su klientais yra teisingai pasirinkti komunikavimo priemones ir praktiškai lieka atlikti vieną esminią veiklą – derybas. Visiškai kitaip yra vykdoma komunikacija su nuolatiniais ir svarbiausiais klientais. Šioje srityje komunikavimo priemonės yra pagalbinio vaidmens atlikėjos, o jų pasirinkimą nulemia reikalingų atlikti darbų pobūdis – su klientu gali tekti derėtis arba skatinti jį, kontroliuoti jo pasikartojančius pirkimus, kurti bei išlaikyti nepertraukiamus ilgalaikius santykius.

5 paveiksle atsispindi svarbiausios komunikavimo veiklos ir priemonės, kurios didmeninių įmonių gana dažnai naudojamos kontaktams su potencialiais, esamais ir numatomais klientais.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

5 pav. Svarbiausios veiklos ir priemonės, naudojamos valdant kontaktus su klientais

Kituose šio darbo skyriuose bus nagrinėjama: atskirai svarbiausi komunikacinės veiklos tipai ir priemonės, panaudojimo privalumai ir trūkumai panaudojime, pasirinkimo galimybes, bei užimama vieta ir reikšmė įmonių komunikavimo sistemoje su klientais.

2.1. Komunikacinės veiklos tipai

Visos sėkmingai dirbančios įmonės atlieka įvairias ir sudėtingas ir ne tokias sudėtingas, tačiau būtinas veiklas. Kasdien tenka derėtis su klientais, organizuoti reklamines kampanijas, vykdyti nuolaidų akcijas, tirti klientų poreikius, formuoti duomenų bazes ir kt. Šias smulkesnes ir sudėtingas veiklas galima suskirstyti:

- Ilgai trunkančios veiklos (ilgalaikių santykių su klientais formavimas, strategijų su partneriais kūrimas, nuolatinių klientų valdymas);
- Trumpai trunkančios veiklos (kiekvieną dieną, kiekvieno kontakto su klientais metu vykstančios nesudėtingos ar strateginės reikšmės, kurios lemia įmonės išlikimą rinkoje, dar kitaip vadinamos derybomis).

Be derybų neįmanoma sėkmingai vykdyti komunikavimo proceso. Be ilgai trunkančių ryšių su klientais palaikymo įmonė negali išlikti tarp konkuruojančių įmonių. Su kiekvienu ištikimu įmonei klientu gali būti palaikomi ilgai trunkantys santykiai. Nuolatinių klientų valdymas suformuoja didelės darbo patirties ir atsakomybės poreikį iš vadybininko. Nuolatinio (svarbiausio) kliento nuviliojimas pas konkurentus gali labai smarkiai ir ilgam laikui atsiliiepti įmonės veiklai.

Partnerių strategijos kūrimas abiemis – ir parduodančiajai ir perkančiajai – pusėms užtikrina nuolatinį ir ilgalaikį pelną, ženklų pranašumą konkurencinėje rinkoje.

Įmonės tikslas, tai efektyvaus komunikavimo veiklų valdymas. Veiklos pranašumas prieš konkurentus, užtikrinantis ilgalaikį pelną ir išlikimą konkurencinėje kovoje.

2.1.1. Derybų menas

Pagal G.Chandezon ir A.Lancestre pardavimo aktas vadinamas derybomis (Sūdžius, 1998, p.64). Praktinė abipusė nauda yra pardavimo esmė. Ši pasiekama derybų metu, nustatant santykius, tenkinant poreikius.

Derybos yra labai svarbus momentas pardavimo veiklos procese. Nuo derybų rezultato priklauso prekės kaina, pristatymo bei atsiskaitymo sąlygos, pardavėjo atsakomybė vėluojant pristatyti prekę. Menas derėtis dažnai turi lemiamą reikšmę tolesniam sėkmingam įmonės gyvavimui. Tad derybų proceso analizei, kaip vienai svarbiausių veiklų kontaktų su klientais, verta skirti daug dėmesio.

Derybos sieja ne tik žmones, kurie sėdi kartu viename kabinete, jų veiklos ratas yra kur kas platesnis. Keista, bet derybos neretai laikomos priešpriešos procesu, tačiau tai yra tik procesas, kurio metu priimamas bendras sprendimas. Derybos apima platesnį problemų ratą nei, pavyzdžiui, konfliktų sprendimas. Į derybas įeina keitimasis pažadais, kuris ir yra svarbiausias besiderančių šalių sąveikos aspektas. Besiderantys partneriai drauge valdo derybų proceso eigą. Jie nustato derybų taisykles, yra atsakinti už jų eigą ir pasiektą rezultatą. Derybininkas, kuris yra patyręs, gali greitai įvertinti, kas slypi už kitos šalies pozicijų, sampratų ir prielaidų, jis visuomet turi teisę abejoti, kas derybose yra neišvengiama, padeda kitai besiderančiai pusei nusistatyti jos svarbiausius poreikius bei interesus.

Norint derybų procesą valdyti efektyviai, reikia suprasti šio proceso sandarą. Nepaprastai svarbūs šio proceso komponentai – žadėjimas, pasitikėjimas, abejojimas ir lūkesčiai – yra santykių struktūros sudedamoji dalis, kuri aptinkama kiekvienos įmonės socialinėje aplinkoje, kuri ir formuoja derybų struktūrinės dimensijas (McCall, 1989, p. 48).

Derybų procesas talpina per daug nežinomųjų, kad būtų galima tiksliai apibrėžti sprendimo esmę. 6 paveiksle pavaizduotas derybų modelis. Išskirti svarbiausi įgūdžiai, kurių reikalauja kiekviena derybų stadija, ypač pereinant iš vienos derybų stadijos į kitą. Pasiruošiant deryboms būtinai reikia nustatyti tikslus, kurie formuojami atsižvelgiant į susiklosčiusią padėtį, vėliau nustatomos derybų detalės, pasirenkama priimtinausia strategija konkrečiam atvejui. Derybų metu konfliktai sprendžiami neaštrinant situacijos, diplomatiškai, parenkant abiemis pusėms palankų derybų baigimo būdą.

Čia bus apžvelgiamos sąlygos, reikalingos pasirengiant deryboms, taip pat praktinės derybų detalės ir būdai tinkamiausi užbaigti deryboms.

Tarpusavio įtaka				
Pasiruošimas	Derybų detalių nustatymas	Konstruktivių derybų vedimas	Derybų vedimas ir sprendimų priėmimas	Derybų užbaigimo veiksmai
Pagrindiniai įgūdžiai, reikalingi kiekvienoje stadijoje				
<ul style="list-style-type: none"> • Nustatyti tikslus atsižvelgiant į eamą situaciją ir numatomus arba žinomus faktorius. • Suformuluoti aptariamo klausimo esmę. • Išskirti klausimus, galinčius sukelti sunkumus. • Planuoti derybas (paruošti kompromisi-nius pasiūlymų variantus, atsarginius planus). 	<ul style="list-style-type: none"> • Siekti kuo geresnių rezultatų. • Patikrinti apribojimus ir atskirti aptariamus klausimus. • Nustatantys faktoriai. • Pasirinkti, geriausią strategiją konkrečiu atveju. • Išsiaiškinti kitos pusės reikalavimus ir pageidavimus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertinti savo ir priešingos pusės elgesio stilių. • Konfliktus spręsti švelniais būdais. • Mokėti bendrauti ir daryti įtaką žmonėms, nes tai pagrindinė derybų dalis. • Rodyti lankstumą, neprarasti ryšio tarp aptariamų pasiūlymų. 	<ul style="list-style-type: none"> • Įvertinti situaciją ir parinkti pasiūlymų paketą, priimtina abiem pusėms. • Siekti sutarimo ir supratimo. • Parinkti priimtina derybų užbaigimo būdą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasirašyti susitarimą arba sudaryti projektą. Susitarimas turi teisingai atspindėti pasiektą tarp šalių sutarimą. Jis turi būti sudarytas pagal teisinius reikalavimus. Jame turi būti numatyta pataisymų galimybė.
↓	↑	↓	↑	↓
<ul style="list-style-type: none"> • Padaryti žodinę arba raštišką prezentaciją. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parodyti savo požiūrį į kompromisus, nesusiejant savęs su per dideliais išipareigojimais. • Siekti abipusių nuolaidų. • Siekti teigiamos kitos pusės reakcijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyksta nuomonių pasikeitimas. • Kiek įmanoma siekti pašalinti viską kas nepriimtina kitai pusei, tą patį gaunant iš kitos pusės. • Kompromisų būdu siekti to kas svarbu mums, bet kitai pusei netinka. Vengti nebūtinų nuolaidų. 	<ul style="list-style-type: none"> • Raštiškai užtvirtinti susitarimą. • Įtraukti detales (technines finansines, pristatymo terminus), kurios padės pereiti prie galutinės derybų stadijos. 	
Pagrindiniai įgūdžiai, reikalingi pereinant nuo vienos stadijos prie kitos				

Šaltinis: McCALL, J.B.; WARRINGTON, M.B. Sutartinė rinkodara – tarpkultūrinis požiūris į verslo sąlygas, 1989, p. 158.

6 pav. Sėkmingų derybų vedimo modelis

Pasirengimas deryboms. McCall ir Warrington suformulavo galimas keturias veiklos rūšis, darančias įtaką deryboms:

- Strategijų įtaka ir šalių įgūdžiai apima priežasties deryboms pristatymo būdus ir derybų vedimo manieras, mokėjimą naudoti privalumus, efektyviai žadėti ir grąžinti, taip pat įeina sugebėjimai pareikšti ketinimus ir suprasti, gebėjimą prisitaikyti. Taip pat apima sugebėjimą pasitikėti, būdus, kurie padeda kiekvienai šaliai įtakoti kitą derybų pusę ir spręsti tarpusavio nesutarimus.

- Situacija, kuri įtakoja dalyvius, apžvelgiami aptariamų klausimų interesai, pasiruošimo lygis pirmiesiems pasiūlymams, apie dalyvaujančių asmenų įgaliojimų sprendimo teises ir įgaliojimus, jų priklausomumą vienas nuo kito, valdžios pasidalijimą tarp dalyvių, šalių interesų konfliktus, interesų grupių sudarymo būdus, jų orientaciją ir vaidmens supratimą, fizinį derybų proceso realizavimą.

- Išorinių sąlygų įtaka dalyviams suprantama kaip įvairaus lygio kultūrinių tradicijų, juridinių, ekonominių, politinių, socialinių ir technologinių faktorių, klimato, kuriame gyvuoja įmonės, jų struktūros ir tikslų įtaka dalyviams.

- Asmeniniai faktoriai ir elgesio bruožai įtraukia asmenines dalyvių pozicijas, jų psichologinius motyvus, požiūrius, asmenines vertybes ir interesus, asmeninius tarpusavio santykius, egzistuojančius tarpusavio kontaktus ir patirtį, rizikos valdymą.

Svarbiausias darbas derybose yra siejamas su įgūdžiais ir vaidmenimis, kurie atliekami įvairiose situacijose. Pamišus pagrindinius tikslus derybose, reikiamas rezultatas gali būti nepasiektas.

Užėmus tvirtą poziciją derybos gali trukti labai ilgai ar visai nutrūkti. Norint pasiekti teigiamų rezultatų, derybose reikia laikytis metodo, sukurto Harvardo derybų projekte ir kuris vadinamas principiniu požiūriu. Tokiu atveju derybų procesas vyksta dviem lygmenimis:

- Reikalo esmė;
- Klausimų sprendimo procedūra (Gazarian, 1999, p. 8).

Kieto ir nuosaikaus metodo privalumus apima principinis požiūris: pozicijos kietumą sprendžiant reikalo esmę ir nuosaikumą dalyvių santykiuose. Principinis požiūris skaidomas:

1. Išankstinė analizė.
2. Derybų planavimas.
3. Derybų eiga.

Kiekvieną šių etapų įgyvendinant, sprendžiami atitinkami klausimai.

Išankstinė analizė (informacijos surinkimas, apdorojimas ir interpretacija) apima šalių problemas, derybų vedančiuosius, atstovaujamuosius, įgaliojimus. Šiame etape įvertinami šalių interesai.

Derybų planavimo etape interesai išdėliojami pagal prioritetus, nustatoma, kokios problemos gali iškilti tarpusavio santykiuose, objektyvių kliūčių egzistavimas. Šiame etape apgalvojami papildomi variantai ir pasirinkimo kriterijai.

Derybų eigoje nustatoma, kodėl atsirado vienokie ar kitokie bendravimo sunkumai. Čia reikia pasistengti suprasti kitos pusės interesus ir išaiškinti savus.

Igyvendinant kiekvieną iš šių trijų principinio požiūrio etapų, laikomasi tokių taisyklių:

- **Žmonių atskyrimas nuo problemų.** Reikia vengti nepriimtino reakcijos. Patariama nekalbėti kategoriškomis frazėmis.
- **Dėmesys sutelkiamas į interesus, o ne į pozicijas.** Derybose sėkmingai derinamas efektyvus puolimas ir gynyba. Teisinga sutikti su tuo, kas susiję su tarpusavio santykiais, bet principines pozicijas reikia griežtai ginti.
- **Abipusės naudos siekimas.** Kitaip sakant, nė vienai iš šalių negalint gauti to, ko siekia, prieinamas kompromisas ar dalinis sutarimas, kiek jis yra įmanomas esamomis sąlygomis.
- **Atkaklumo demonstravimas tik principiniais klausimais.** Dėmesys sutelkiamas į esmę ir nesistengiama daryti spaudimo. Išskiriami pagrindiniai kriterijai, vengiama kovos dėl pranašumo (McCall, 1989, p.144).

Praktiškai derybų proceso esmę lemia tokie patys principai kaip ir bet kurioje kitoje verslo srityje. Siekiamas derybų tikslas yra pasiekti optimalų susitarimą, kuris suteikia įmonei tai, ko buvo siekta, tuo pačiu neįstumiant pirkėjo į nepalankią situaciją ir nenuviliant jo. Garantijos turi būti sudedamoji derybų proceso dalis, kai abi šalys lieka patenkintos ir sutaria laikytis susitarimo principų ir detalių. Taigi tikslas pasiekiamas, kai laimi abi pusės. Reikia atminti, kad daugelis kompanijų daug išleidžia derybininkų ruošimui. Derybose siekiama susitikti su kompetentingais specialistais, todėl yra nuolatinis poreikis vystyti derybų įgūdžius.

Derybų dalyviai. Pardavėjo pareiga yra pirkėjui pateikti tokį pardavimo pasiūlymą, kuris talpintų visus argumentus, kad būtent jo gaminys ar paslauga jam reikalinga, naudinga ir būtina. Apsiribojus tik tuo, nesėkmė jau bus užprogramuota. Visi pateikti argumentai turi būti apsvarstyti įvairių situacijų kontekste. Pirkėjas beveik niekada neduoda informacijos spontaniškai, todėl pardavėjas turi siekti ją išgauti. Pasikeitimas svarbiais klausimais yra diena iš svarbiausių derybų dalių. Šis procesas turi būti rūpestingai valdomas ir yra apribotas kurios nors sistemos taisyklių. Mažai kas sugeba iš karto susipažinus pereiti prie pirkimo klausimo. Beveik visi žmonės pageidauja gauti laiko apmąstymams. Susitikus su pardavėju, pirkėjui gali kilti įvairių abejonių. Pirkėjas tokiais atvejais kelia sau klausimą dėl sprendimo tinkamumo. Esant tokiai būklei pirkėjas neišidėmi nieko, ką jam aiškina pardavėjas, klausosi neatidžiai. Pokalbis tokiu atveju eina link greito nutrūkimo, jei tik pirkėjas laiku nesusidomės siūloma preke. Įvykdyti užsakymą yra dar ne derybų pabaiga. Pirkėjas turi pageidauti tos prekės ar paslaugos. Net ir po sėkmingos derybų

pabaigos pirkėjas gali abejoti. Užsakymas nebus laikomas sėkmingu iki tol, kol pirkėjas nesiims veiksmų, kurie padėtų realizuoti šiuos pageidavimus. (McCall, 1989, p.161).

Vedant tarptautines derybas, naudojami **papildomi žingsniai**. Be komercinės ir teisinės informacijos išsiaiškinimo, svarbu išmanyti šalies, su kuria ir kurioje vyksta derybos, tradicijas. Siekiant derybų metu geriau perprasti kitą pusę, reikėtų laikytis šių nuostatų:

1. Nesivadovauti emocijomis, elgtis korektiškai ir racionaliai.
2. Sprendimų priėmimo galimybes plėtoti konstruktyviai, siekiant suprasti kitus derybų dalyvius ir įvertinti jų pozicijas.
3. Numatyti konsultacijas su kitais derybų dalyviais, kas gali pagerinti tarpusavio ryšių kokybę.
4. Vengti klaidingos informacijos, kuri, klaidingai naudojant duomenis, neigiamai veikia įvaizdį.
5. Nerodyti pranašumo prieš kitus dalyvius, išklaudyti jų argumentus.
6. Siekti atvirumo, susipažinti su kita derybų puse, sužinoti apie juos ką nors naujo.

Kiekvienos derybos yra unikalios, o mokėjimas derėtis vadinamas menu. Tikintis ilgalaikės sėkmės versle, būtina nuolat gilinti žinias derybų srityje. Derybose nuolat kyla įvairių problemų, tada reikia atsižvelgti į esamą situaciją, ir panaudojant įvairius metodus jas pasistengti nukelti ar užbaigti.

Deryboms vesti laiko gali užtekti, tada galima stengtis gauti iš pašalinių ekspertų kuo daugiau papildomos informacijos, stengtis išvengti nepageidaujamų klausimų, užsitikrinti lojalios pusės paramą, arba nukelti derybas. Taip išlošiama nemažai brangaus laiko, per kurį galima bandyti siekti palankios derybų baigties.

Deryboms vykstant sėkmingai, nusileisti galima atsižvelgiant, kokias nuolaidas daro kita derybų pusė. Tik šiuo atveju būtina gerai išsiaiškinti tų derybų aspektų, kurių numatoma atsisakyti, reikšmę. Patartina kitai derybų pusei suformuoti nuomonę, jog aspektai, dėl kurių nusileidžiama, iš tiesų yra labai svarbūs.

Jei kitai pusei sutartis yra labai reikalinga, prieš pasirašant galima suformuluoti papildomus reikalavimus. Tačiau bet kuris toks žingsnis yra rizikingas, nes sutarties pasirašymas gali nutrūkti (Gazarian, 1999).

Deryboms užbaigti gali būti naudojami įvairūs priklausantys nuo situacijos būdai (Sūdžius, 1998, p. 98-101):

- Prarasto pranašumo,
- Rezultatų sumavimo,
- Įsivaizduojamo susitarimo,
- Alternatyvų be pralaimėjimo,

- Susitarimo didėjančia tvarka,
- Paskutinio prieštaravimo įveikimo ir specialios nuolaidos suteikimo,
- Paskutinės minutės pranašumų.

Versle dažnas prarasto pranašumo įtikinimo būdas. Klientas informuojamas, kad jei jis nesudarys sandorio, prekės, kurių jis siekia įsigyti, šiuo metu parduodamos palankiomis sąlygomis, jų yra likę nedaug.

Pardavėjui atsakius į visus kliento klausimus, atrėmus prieštaravimus, pasinaudojama rezultatų sumavimo taisykle. Pardavėjas pasveria kliento prieštaravimus ir atsakymus bei konstatuoja, kad pirkėjui sutinkant galima iškart pasirašyti sutartį ar atlikti užsakymą.

Dar vienas logiškas pirkėjo įtikinimo būdas – įsivaizduojamas susitarimas. Jis taikomas per visas derybas, tariamai gavus kliento sutikimą sudaryti sandorį.

Pardavėjas gali pasinaudoti alternatyva be pralaimėjimo, kai siūlomos bent dvi prekių pasirinkimo galimybės.

Sutarimo su klientu gali būti siekiama per visas derybas tikinant: „Jei Jus teisingai supratau, mes susitarėme...“. Klientą, priverčiant į klausimus atsakyti teigiamai, mažesnė tikimybė, kad jis atsisakys, todėl sandoris bus sudaromas.

Paskutinio prieštaravimo taisyklė efektyvi, manant, kad sudaryti sandorį jau laikas. Tokiu atveju galima pareikšti: „Galiu teigti, kad į visus klausimus ir pastebėjimus atsakiau. Gal pageidaujate dar ko nors paklausti?“

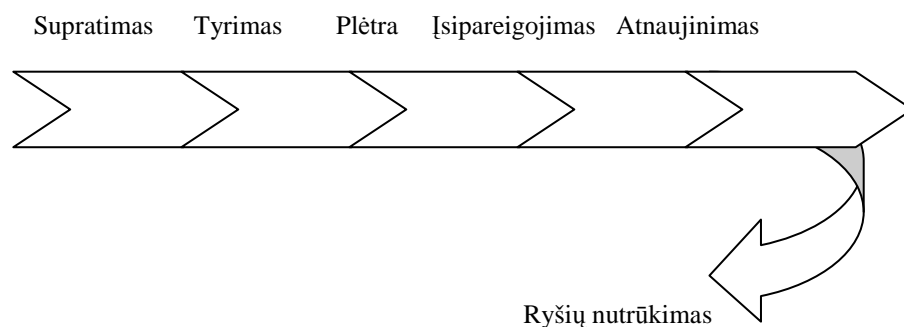
Paskutinės minutės pranašumas paspartina derybų baigtį. Siekiant sustiprinti pirkėjo apsisprendimą arba jį galutinai įtikinti, galima pateikti svarbiausią ir svariausią argumentą. Šis argumentas turi būti parinktas paskutinę minutę atsižvelgiant į kliento charakterį, skonį, norus, siūlomos prekės ypatumus. Tokiu atveju gali būti pasiūloma išskirtinė nuolaida, perkant iškart, papildomas nemokamas aptarnavimas pasirašius sutartį.

Derybos laikomos sėkmingomis ne tada, kai sudaromas vienkartinis sandoris, bet kai išvystomos prielaidos bendradarbiavimui ateityje, kas gali sėkmingai peraugti į partnerystės ryšius.

2.2.2. Ilgalaikiai ryšiai su klientais

Pelno siekis yra ilgalaikis kiekvienos įmonės tikslas. Šiandien konkurencinėse rinkose yra labai daug nepaskirstytų prekių ar paslaugų, o paskirstomų vis mažiau. Jeigu įmonės prekė ar paslauga pati savaime negali sėkmingai konkuruoti rinkoje, tuomet konkurencingas pranašumas yra formuojamas kitomis priemonėmis. Ilgalaikių santykių su klientais vystymas gali būti efektyviausiu būdu kuriant unikalų ir patvarų įvaizdį, o konkurentams tai būtų daug sunkiau nukopijuoti. (Chapman, 1998, p.115).

Bendradarbiavimo ryšiai su klientais turi būti vystomi ilgą laiką, kurio metu pardavėjai ir jų klientai išgyvena kelias vystymosi stadijas. Dwyer išskiriamos penkios pagrindinės fazės, kurių metu vystosi komunikavimo ryšiai. Kiekvienoje fazėje abi pusės skirtingai žiūri viena į kitą ir tai atspindi pereinamąjį laikotarpį. Šios fazės yra supratimas, tyrinėjimas, plėtra, įsipareigojimas, ryšių nutrūkimas arba atnaujinimas.



Šaltinis: EGAN, J. Santykių rinkodara: rinkodaros santykių strategijų aiškinimas, 2001, p. 124.

7 pav. Ryšių su klientais vystymo raida

Supratimas. Supratimą suvokiame kaip vienos pusės pripažinimą, kai apsikeitimo ryšiai galimi su kita puse. Tarpusavio bendravimas jau įvykęs, tačiau bendravimas dar labai manieringas, skirtas tam, kad suformuotų patrauklumą vienas kitam.

Tyrinėjimas. Tyrimo ir bandomasis periodas, kurio metu galimi partneriai mąsto apie komunikavimo išlaidas ir pelningumą. Tokie bandomieji sandoriai galimi, tačiau kartu tokie ryšiai yra labai trapūs, nes kol kas numatytos minimalios investicijos ir tarpusavio priklausomybė, viskas palanku lengvam jų nutraukimui. Tyrinėjimo fazė sudaryta iš penkių etapų: patrauklumo, bendravimo ir derybų, galių vystymo ir lavinimo, bendradarbiavimo ryšių normalizavimo, tikėjimo tolesnio vystymosi.

Plėtra yra nenutrūkstamas partnerių pelno didinimas, atsirandantis didėjant jų tarpusavio priklausomybei. Kai atsiranda įgautas ankstesnėje stadijoje pasitikėjimas ir pasitenkinimas sąjunga, kelias eina į vis didėjančią riziką.

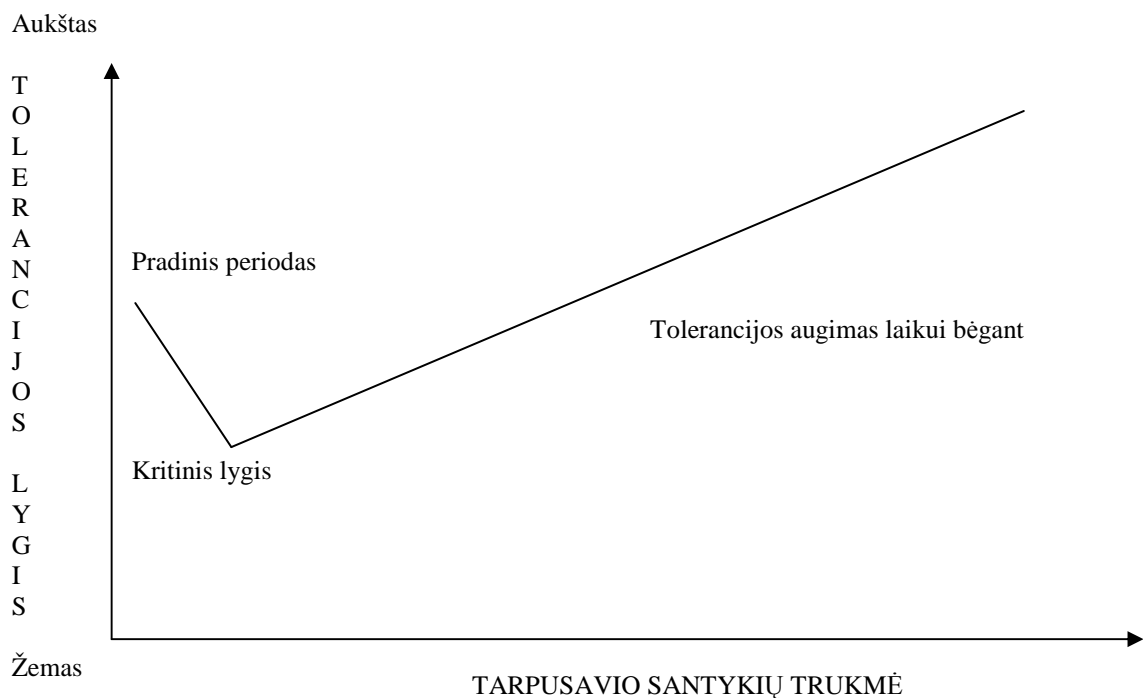
Įsipareigojimas yra menamų ar tikslių garantijų tarp abiejų partnerių įtvirtinimas, siekiant tęsti bendradarbiavimą. Nauda gaunama iš užtikrintumo ir efektyvumo, o tai yra derybų ir pasitikėjimo rezultatas.

Ryšių nutraukimas ir atnaujinimas. Tai galimybė nutraukti ryšius, modelio sudėtinė dalis. Ryšių nutraukimas yra pasirinkimo teisė, tačiau visada yra ryšių atnaujinimo galimybė, trukdanti nutraukti ryšius.

Nebūtinai ilgalaikių santykių ryšiai turi turėti įvardintas sudedamąsias modelio dalis, nors visose dalyse yra lengvai atpažįstami šio modelio elementai (Egan, 2001, p.125).

Laiko reikšmė tarpusavio santykiuose. Bendraujant santykių trukmė netiesiogiai įtakoja pasitraukimą ir santykių atnaujinimą. Tarpusavio santykių trukmė nėra toks paprastas dalykas kaip atrodo iš pirmo žvilgsnio. Ankstyvosiose bendravimo stadijose, kai kurios problemos ir kritinės situacijos, esant bendram tikslui tarp partnerių, gali būti toleruojamos. Šie veiksmai gali būti aiškinami kaip vienos pusės netoleravimas kitos pusės klaidų, o ryšių užmezgimas įvardijamas kaip sugaištas laikas ir veltui įdėtos pastangos.

Bejou ir Palmer tyrinėjimai (Egan, 2001, p. 126) parodo, kad tolerancijos lygis sumenksta trumpam periodui prieš ilgalaikių santykių formavimą. Pasiėkus kritinę tolerancijos ribą, reikia įvertinti teigiamas ir neigiamas bendradarbiavimo savybes, priimti galutinius sprendimus: nutraukti ryšius arba juos atnaujinti.

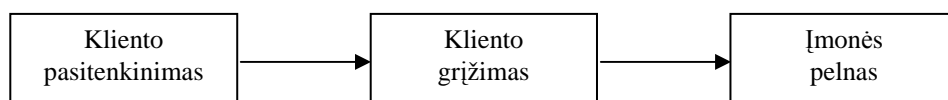


Šaltinis: EGAN, J. Santykių rinkodara: rinkodaros santykių strategijų aiškinimas, 2001, p. 127.

8 pav. Tolerancija kritinėms situacijoms

Kitoks yra ilgą laiką trukusių bendradarbiavimo santykių nutraukimo efektas. Santykių nutraukimas ankstyvose stadijose nėra toks sudėtingas kaip kitose stadijose, kai į tarpusavio santykius įdėtos didelės investicijos, kurios gali sąlygoti dideles išlaidas. Ilgalaikio bendradarbiavimo nutraukimas visada turi ženklią neigiamą įtaką įmonės veiklai ir jos pelnui.

Pelnas ir ilgalaikiai ryšiai. Partnerystės naudą galima apibrėžti vaizduojant „ryšių su klientais gyvenimo ciklus“ arba „pelningumo grandinę“. 9 paveiksle pateikiamas elementarus pirkėjo grįžimo modelis:

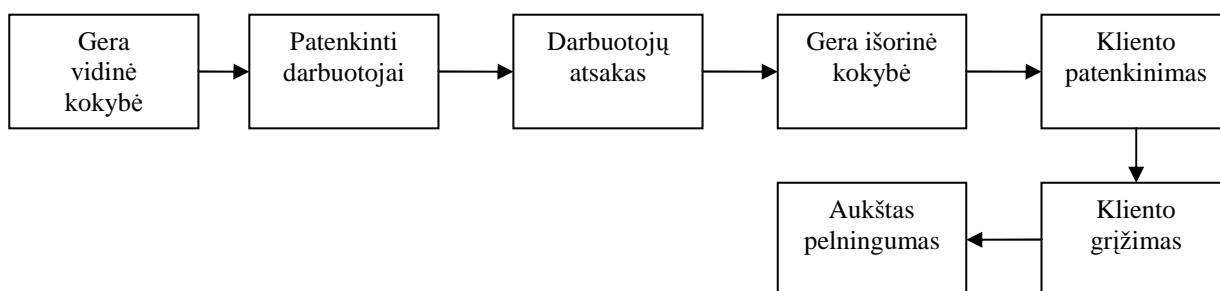


Šaltinis: EGAN, J. Santykių rinkodara: rinkodaros santykių strategijų aiškinimas, 2001, p. 130.

9 pav. Paprastasis pirkėjo grįžimo modelis

Čia matomas kliento pasitenkinimas ne visada suprantamas kaip jo sugrįžimas, taip pat sugrįžimas ne visada leidžia įmonei pasiekti pelną.

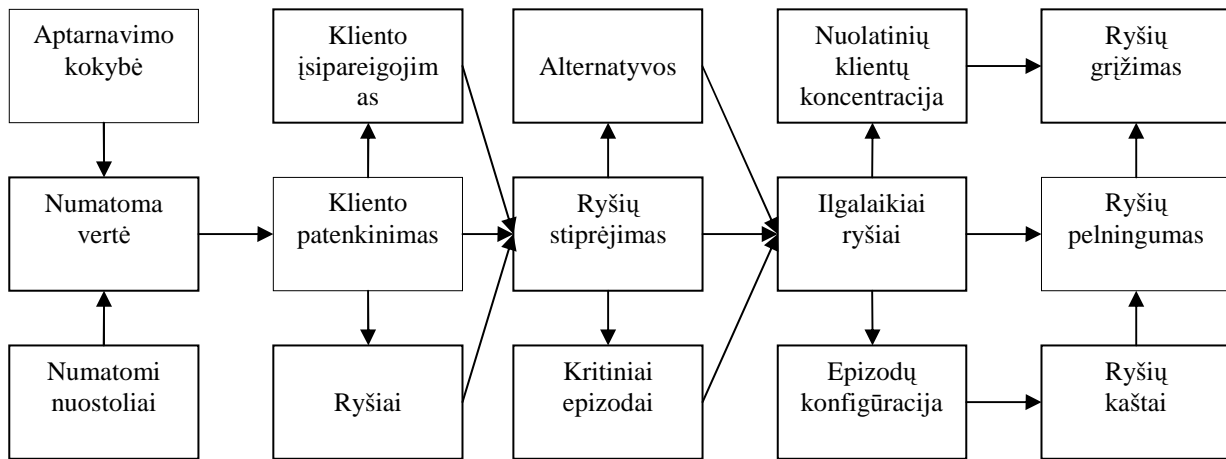
E.Gummesson pateikia sudėtingesnę modelį, kuriame kokybiškas vidaus komunikavimas įmonėje lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Motyvuoti darbuotojai suinteresuoti gaminti kokybiškus produktus arba teikti kokybiškas paslaugas. Klientai savo ruožtu patenkinti kokybiškais gaminiais ir paslaugomis, todėl grįžta, kad pakartotinai pirktų. Toks kliento grįžimas labai įtakoja įmonės pelningumą.



Šaltinis: EGAN, J. Santykių rinkodara: rinkodaros santykių strategijų aiškinimas, 2001, p. 131.

10 pav. Grįžtamasis ryšys tarp įmonės prekių kokybės ir klientų santykių

Gronroos, Storbacka ir Strandvik modelyje vaizduojamas kur kas sudėtingesnis klientų grįžimo, ilgalaikių ryšių stiprinimo ir ryšių pelningumo kompleksas. Čia parodyta, kaip tarpusavyje susiję ryšiai, tarp pardavėjų ir pirkėjų vystymosi etapų, bei jų pelningumai.



Šaltinis: GUMMESON, E. Visuotiniai rinkodaros santykiai, 1999, p. 186.

11 pav. Ilgalaikių ryšių pelningumo kompleksas

Čia numatoma vertė yra rezultatas numatomos kliento aptarnavimo kokybės ir numatomų nuostolių. Kliento pasitenkinimą lemia numatoma vertė, kuri taip pat turi įtakos kliento išsipareigojimams, garantijoms tiekėjui, bei ryšių stiprėjimui. Esant kuo stipresniems ryšiams ir kliento ištikimybei tiekėjui, tuo mažiau atsiranda alternatyvų. Kitų galimų tiekėjų skaičius ir jų patrauklumas daro įtaką ilgalaikiams ryšiams, veikiamiems pozityvaus, negatyvaus ar nesuinteresuoto komunikavimo su klientu palaikymo. Nuo šių ryšių trukmės ir patvarumo priklauso bendradarbiavimo fazės (pirmas pirkimas, pasikartojantis pirkimas, nuolatinis pirkimas), kurios formuoja ryšius ir lemia ryšių išlaidas. Iš ryšių grįžtamumo gauto pelno atėmus ryšių išlaidas, nustatomas ryšių pelningumas (Gummesson, 1999, p.186).

Tinkamai suorganizavus ilgalaikius ryšius su klientais įvairiose įmonės funkcionavimo srityse gaunami geri rezultatai: padidinami pardavimai, pagerinamas klientų išlaikymas, sumažinamos paslaugų kainos ir užtikrinamas didesnis pelnas. Sėkmingai tokiu būdu dirbančios įmonės suranda klientų, padedančių populiarinti įmonės veiklą ir siūlomas prekes, paslaugas. Ši strategija taip pat užtikrina kliento atlaidumą nesusipratimams. Iš tokių ilgalaikių santykių laimi abi pusės: klientas gauna kokybišką prekę ar paslaugą, tinkamą aptarnavimą, o įmonė gauna norimą pelną ir kliento pasitikėjimą.

Šiandien daugelyje veiklos sričių nėra prekių diferenciacijos. Modernios technologijos greitai nukopijuojamos. Pirkėjai nebesijaučia taip prisirišę prie įprastos prekės ar paslaugos, nes galima gauti daugybę tos pačios prekės ar paslaugos pakaitalų. Ištirta, kad 80 proc. pakartotinai klientas perka ne dėl lojalumo įmonei, bet dėl to, kad jis nejaučia jokio skirtumo, kur pirkti. Tai rodo, kad pirkėjai apie įmones neturi susiformavę svarios nuomonės ir bet kada gali būti nuvilinti konkurentų akcijų (Kuprys, 2003, p. 3). Todėl ilgalaikių santykių kūrimas ir palaikymas turi labai svarbią reikšmę įmonės konkuravimui rinkoje.

2.2.3. Svarbiausieji klientai

Jei eilinio praeivio paprašytume apibrėžti svarbiausio kliento sąvoką, jis greičiausiai apibūdintų jį kaip „didžiausią“ pirkėją, tačiau iš tiesų svarbiausieji klientai gali būti ir stambūs, ir smulkūs, lyginant su pardavėju. Jie paprastai vykdo savo veiklą tik tam tikroje apibrėžtoje vietovėje arba visoje šalyje. Jie gali išreikšti norą kurti ilgalaikius santykius su pardavėju ir gali pageidauti veikti netiesiogiai, būti pernelyg užtikrinti savo sandoriuose. Millman ir Wilson (1995) apibūdina svarbiausią klientą kaip pirkėją, kurį parduodanti įmonė laiko strateginės reikšmės klientu (Pickton, 2005, p. 566-568). Svarbi ypatybė, nulemianti pirkėjo priklausymą svarbiausių klientų grupei yra ta, kad pardavėjas jį laiko strateginės reikšmės pirkėju.

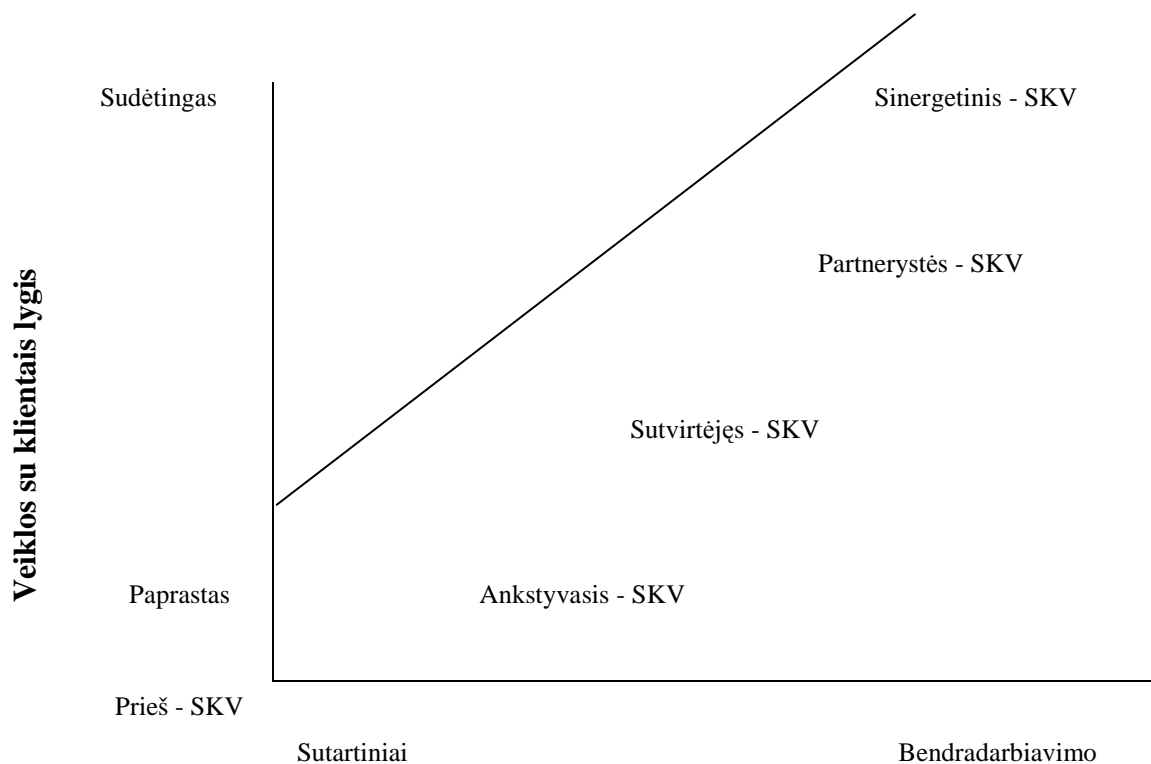
Klientai, kurie turi tokią strateginę reikšmę įmonei, turi būti prižiūrimi ypač atsakingai. Tokio svarbaus kliento praradimas gali atsiliesti tiek pinigų praradimui, tiek pelningumui, kadangi šie labiausiai įtakoja pagrindines prekybos pajamas. Pareto analizė padeda nustatyti, kokie pirkėjai gali būti vadinami svarbiausiais klientais. Ši analizė rodo, kad 79 proc. pajamų yra gaunamos iš 25 proc. pirkėjų. Pirkėjas netampa svarbiausiuoju įmonės klientu vien dėl to, kad jis yra stambus, nes dar reikia kalbėti apie pelningumą. Todėl sprendimas turi būti logiškai pagrįstas, suteikiant pirkėjui svarbiausio kliento statusą. Šiuo tikslu Millman ir Wilson lygina įmonės pajėgumus ir klientų naudos patrauklumą (12 pav.).

		Įmonės pajėgumai	
		Aukšti	Žemi
Naudos patrauklumas	Aukštas	Investuoja daug	Investuoja palaipsniui
	Žemas	Palaikymas	Veda į pajamų mažėjimą

Šaltinis: PICKTON, D. Integruotos rinkodaros komunikacijos, 2005, p. 567.

12 pav. Svarbiausiųjų klientų nustatymas

Millman ir Wilson taip pat sudarė svarbiausiųjų klientų valdymo (SKV) santykių vystymosi modelį (13 pav.), kurį sudaro šeši etapai. Šis modelis autorių pristatomas kaip naudinga priemonė, leidžianti tyrinėti konkurencinių pranašumų būdus ir charakterizuojanti valdymo elgesį.



Santykių su klientu pobūdis

Šaltinis: PICKTON, D. Integruotos rinkodaros komunikacijos, 2005, p. 567-568.

13 pav. Svarbiausių klientų valdymo santykių vystymosi modelis

Svarbiausių klientų valdymo santykių su klientais pradiniam lygyje reikia iširti, kurie klientai ar galimi pirkėjai yra kandidatai užimti svarbiausiojo kliento statusą. Nėra prasmės bandyti išugdyti pirkėją iki svarbiausiojo kliento, jeigu jis pats nesuinteresuotas tokiais santykiais arba sunku jį tokiu prognozuoti.

Ankstyvasis lygis apima galimybių vystyti verslą nustatymą. Šiame etape pardavėjas nuolaidžiauja, siekdamas prisitaikyti prie pirkėjo reikalavimų. Pastangos parduoti yra sutelktos į pasitikėjimą nuoseklia veikla ir atvirus kūrimo santykius. Šiuo metu santykis ryškus tarp įmonės pardavėjų, svarbiausių klientų, vadybininkų ir pagrindinių įmonės pirkėjų.

Sutvirtėjęs svarbiausių klientų valdymo lygis rodo daug aukštesnį pasitikėjimo lygį tarp pardavėjo ir pirkėjo. Parduodantis asmuo šiame lygmenyje yra ne toks svarbus, nes tarp įmonių ima vystytis skirtingų funkcijų kontaktai, kurie gali išsivystyti iki išskirtinio tiekėjo statuso.

Partnerystės lygmuo yra svarbiausių klientų valdymo brandos etapas. Šiuo metu tarp abi įmones atstovaujančių pusių yra išsivystę glaudūs santykiai. Šiame etape pardavėjas yra išorinis pirkėjo išteklius, o dalijimasis komercinėmis paslaptimis yra kasdienybė, nes svarbiausia veikla skirta aktualiausių problemų sprendimui.

Svarbiausiųjų klientų valdymas, peržengia partnerystės ribas, nes abi įmonės ima veikti kaip viena.

Mažėjant įprasto pardavimo įtakai, svarbiausiųjų klientų valdymas tampa labai svarbiu veiksmu. Valdant svarbiausiųjų klientų srautus gali būti naudojamos įvairios komunikavimo priemonės: reguliarūs pardavimo agentų skambučiai, vizitai, susitikimai, pardavimai internetu.

2.2.4. Strateginė partnerystė ir jos formavimas

Didžiausias kiekis klientų įmones palieka, nes santykiai su jomis netenkina. Todėl įmonės turi išsidėmėti daugiausiai naudos duodančius klientus, o aukščiausio lygio vadovai turi gerai išsivinti strateginės partnerystės su klientais tikslumą, nes tada nebūtina formuoti konkurencingos, žemesnės kainos, dėl ko įmonės pelnas gali mažėti. Strateginė partnerystė yra svarbi ir dėl kitų priežasčių. Klientai paprastai leidžia suformuluoti naujas idėjas. Tyrimais nustatyta, kad 70 proc. nedidelių korekcijų pramonėje, 90 proc. didelių korekcijų ir beveik visas svarbias naujoves įtakojo klientų idėjos (Bučiūnienė, 2002, p.103). Šį dėsnį galima taikyti kalbant ir apie prekes, ir apie paslaugas, nes klientai visada išreiškia pažangias idėjas savo tiekėjams.

Tiekėjai gali būti klasifikuojami remiantis dviem kriterijais: diferenciacijos laipsniu ir poveikiu pelnui. Pirmasis kriterijus priklauso nuo to, kiek prekė ar paslauga sudėtinga techniškai, kiek iškyla problemų tam tikro tiekėjo paslaugų atsisakius. Tiekėjo įtaka kliento pajamoms auga, kai siekiama kuo efektyviau patenkinti jo poreikius: jei tobulinamas prekių asortimentas arba pradedamos teikti papildomos paslaugos. Jei tiekėjui nepavyksta žema kaina pasiūlyti išskirtinės prekės ar paslaugos, jis iš karto tampa taikiniu agresyviai nusiteikusiam pirkėjų puolimui. Siekiant išvengti tokių situacijų arba bent jau jų skaičių sumažinti, įmonei vertėtų kurti strategines partnerystes su klientais. Stabilus ilgalaikis bendradarbiavimas su klientais leidžia įmonei išlaikyti pelningą veiklą. Strateginė partnerystė taip pat užtikrina konkurencinį pranašumą parduodančiai ir perkančiai įmonei.

Remdamasis šia klasifikacija, P.Doil išskyrė santykių su prekių tiekėjais tipus, suskirstytus į keturias grupes:

Tiekiamos prekės išskirtinis pranašumas Mažas Didelis	Išrinktas tiekėjas	Strateginis partneriavimas
	Pastovus tiekėjas	Standartinių prekių stambių partijų tiekėjai

Poveikis pirkėjo gaunamai naudai

Šaltinis: DOIL, P. Rinkodara – vadyba ir strategijos, 2003, p. 312.

14 pav. Pirkėjo ir tiekėjo santykių matrica

Kalbant apie partnerystę, strateginė partnerystė yra tinkamiausia pozicija prekių tiekėjui – pardavėjui. Pirkėjas siekia nuolatinių ilgalaikių santykių, tokiu būdu išeliminuojamas konkurencijos faktorius su kitais tiekėjais.

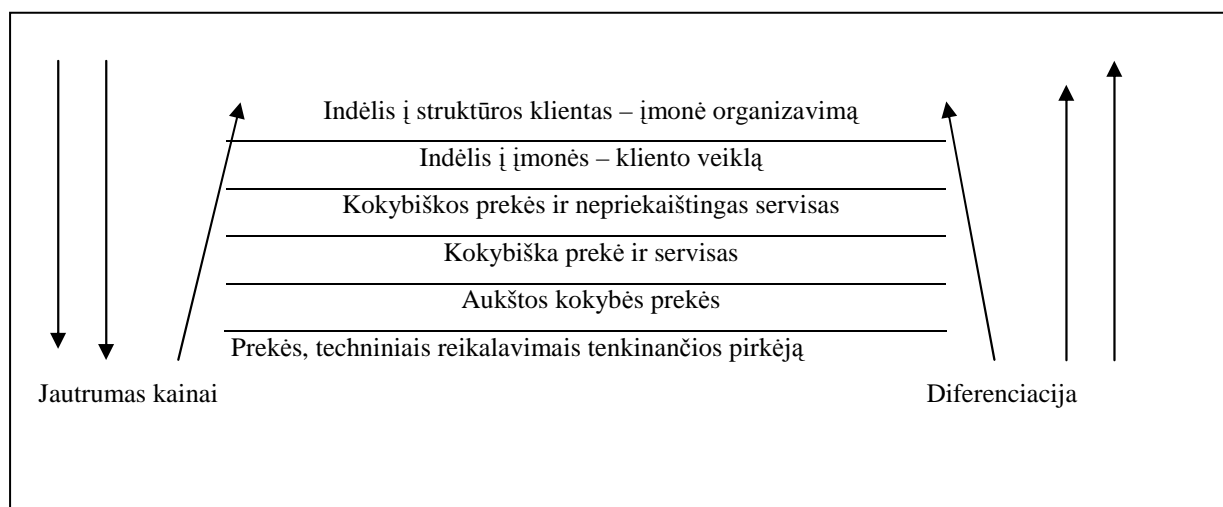
Išrinktojo tiekėjo sąvoka atsiranda, kai pirkėjas su pardavėju nori sukurti ilgalaikius santykius. Kol nedidelė pirkimų apimtis, pirkėjui lemiamą reikšmę turi paslaugos savybės.

Pastovusis tiekėjas, tai pirkėjas, kuris nuolat perka nedideliais kiekiais. Jis mažina tiekėjų skaičių ir supaprastina užsakymo procedūras. Pristatymo kaina jam svarbi, bet dėl nedidelių pirkimo kiekių tai nėra pagrindinis kriterijus.

Didmeniniai standartinių prekių tiekėjai. Jų padėtis yra pažeidžiamiausia. Tik šiek tiek sumažina kaina gali turėti įtakos jo pelnui. Pirkimų specialistai paprastai daro spaudimą pardavėjui, siekdami sumažinti prekės kainą, užsimindami, kad gali pasirinkti kitus tiekėjus.

Iš pateiktos pirkėjų ir tiekėjų santykių matricos akivaizdu, kad parduodančiųjų tikslas yra savo pozicijos stiprinimas ir prekės svarbos pirkėjui didinimas.

Išskirtinio konkurencingumo sukūrimas yra gana gera strategija, bet ji sunkiai sukuriama. Tai patvirtina ir 15 pav. vertingumo laipteliai.



Šaltinis: DOIL, P. Rinkodara – vadyba ir strategijos, 2003, p. 321.

15 pav. Pardavimai ir vertingumo laipteliai

Norėdamas patekti ant pirmojo laiptelio, pardavėjas turi pateikti prekę ar paslaugą, kuri atitinka techninius pirkėjo reikalavimus. Problema iškyla dėl to, jog dabar šį pirmąjį laiptelį įveikti sugeba dauguma įmonių. Netgi rinkai pasiūloma naujiena, konkurentai gali lengvai ją nukopijuoti. Dėmesį sutelkus į prekių savybes ir jų tobulinimą, konkurencija tik didėja, kaip ir pirkėjų pastabumas kainoms, todėl pirkėjai ir pereina lengvai nuo vieno tiekėjo prie kito. Todėl pardavėjas turi lipti vertingumo laiptais, t.y. nuo paprastos prekės ar paslaugos kilti prie aukščiausios

kokybės. Tačiau negalima užmiršti, jog konkurentai taip pat nuolat tobulins savo prekes ir paslaugas. Santykinai lengva yra sukurti išskirtinį pranašumą, bet daug sunkiau yra jį išsaugoti ir tobulinti.

5-6 vertingumo laiptelis gali padėti išsaugoti šį pranašumą, pardavėjui kuriant strateginę partnerystę su klientu. Pardavėjui pasiekus 5 laiptelį, įnešamas savas indėlis į pirkėjo veiklą: dalyvaujama nustatant galimybes rinkoje, sumažinant išlaidas ir padidinant kliento naudingumą. Paskutinis laiptelis reiškia, kad pardavėjas pirkėjui tampa partneriu, su kuriuo aptaria problemas, konsultuojasi įvairiais klausimais, įtraukiant ir strategijos kryptis, organizacinę struktūrą ir valdymo sistemas (Doil, 2003, p.325).

Paskutininieji du laipteliai nuo visų kitų iš esmės skiriasi. Siekiant pakilti pirmais laipteliais, įmonės vadubininkas turi būti profesionalas– siūlyti tik aukščiausios kokybės prekes ir paslaugas. Įmonė savo ruožtu, kuriai vadubininkas dirba neuri turėti sau lygių savo specializacijos srityje siūlomoms prekėms. Siekdamas užlipti ant paskutiniųjų laiptelių, pardavėjas turi tapti tikru savo sistemos specialistu įmonėje; partneris privalo gerai žinoti jos veiklos specifiką bei vertės kūrimo etapus. Tokioje situacijoje pardavėjas yra konsultantas, o ne pardavimo agentas, todėl ir reikalavimai tokios konsultuojančios įmonės kompetetingumui yra kur kas didesni negu įprastam klientui.

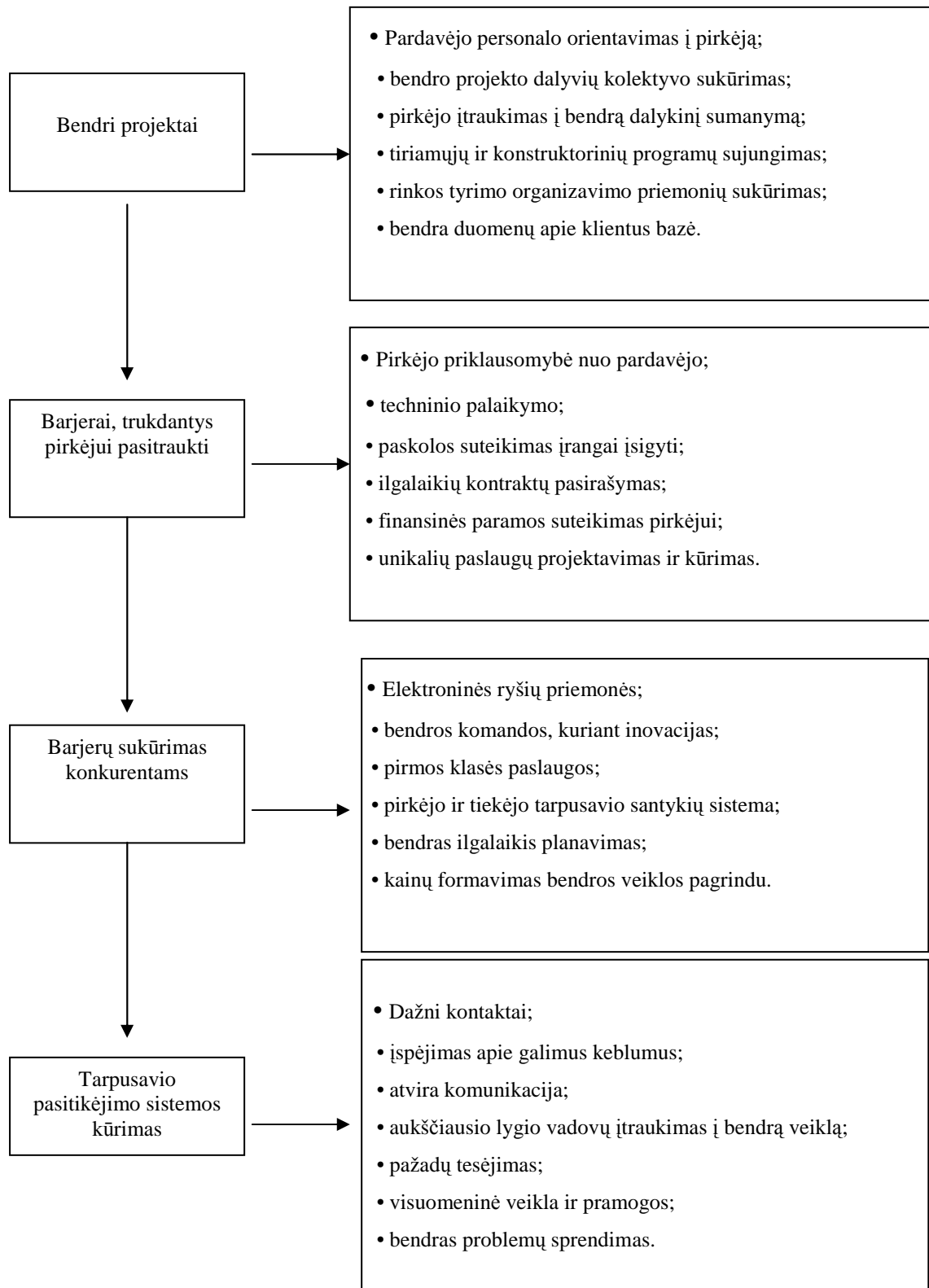
Šiandien pardavimų strategija įmonėse nukreipiama į abiem pusėms naudingų santykių su pirkėjais kūrimą. Tiekėjo ir pirkėjo santykių formavimas yra modelis, kurį Burnet (1992) vadina Pirkėjo ir pardavėjo strateginiu aljansu (16 pav.).

Strateginiai aljansai užsimezga nuo įmonės personalo orientavimosi į pirkėją, apbipusių projektų kūrimo, pirkėjo įtraukimo, duomenų bazių kūrimo apie klientus, abiem pusėms naudingų rinkos tyrimų, sujungimo tiriamųjų ir analitinių programų ir pan.

Klūtimis, trukdančiomis pasitraukti klientui, dažnai būna tai, jog pirkėjas yra nuo pardavėjo techninio palaikymo priklausomas, ilgalaikių sutarčių pasirašymas su pirkėju.

Kokybiškai kontroliuojamas komunikavimo procesas, kai yra dažni kontaktai, atvirai komunikuojama, panaudojimos elektroninio ryšio priemonės, skatina pasitikėjimą, sukuria palaipsnį pasitikėjimo sistemą.

Efektyvi pardavėjo ir pirkėjo tarpusavio santykių sistema, abipusiai ilgalaikiai santykiai, kainų nustatymas atsižvelgiant į bendrą veiklą sukuria neįveikiamas kliūtis konkurentams.



Šaltinis: BUČIŪNIENĖ, I. Pardavimo valdymas, 2002, p. 106.

16 pav. Strateginių aljansų su pirkėju formavimas

Strateginės partnerystės sėkmė priklauso nuo to, ar pirkėjui jo pasirinktas tiekėjas yra patikimas verle, ar jo darbuotojai laikomi atitinkamų technologijų gerai kvalifikuotais specialistais.

Tada pasirenkamas tiekėjas, kuris turi profesionalių žinių apie pirkėją dominančias rinkodaras, organizacijos ir technologines problemas. Jeigu pirkėjas mano, kad pardavėjas yra pakankamai kvalifikuotas ar jo tiesiog netenkina bendravimo sistemos su pardavėju kokybė, jis gali apsiriboti minimaliais pirkėjo – pardavėjo santykiais, o strateginės partnerystės nekurti. Siekiant sudaryti strateginę partnerystę su klientu šiandieninės žiaurios konkurencijos sąlygomis, svarbu būti ne tik gerai kvalifikuotu specialistu, bet ir tobulinti komunikacijos įmonėje sistemą, kuri efektyviai veiktų tiek įmonės viduje, tiek ir išorėje.

2.2. Kontaktų su klientais valdymo priemonės

Perduodant informaciją, komunikavimo priemonės, visuomet veikia labai skirtingai. Pavyzdžiui, pokalbis telefonu skiriasi nuo rašytinės informacijos. Vadybininkams reikia išmokti komunikavimo priemones valdyti efektyviai. Beveik visų įmonių vadybininkams tenka susidurti su aktualia problema, gaunant popierinius pranešimus, o reikia atsirinkti svarbiausią informaciją iš visos gaunamos. Populiarėjantis elektroninis paštas plėtoja tą pačią problemą, nes Interneto naudotojai tiesiog plečia gavėjų adresų kiekį, užuot atsirinkę svarbiausius klientus, į kuriuos pranešimas orientuotas tiesiogiai. Žmonės paprastai tikisi, kad rašytinė informacija yra išsamesnė, tačiau ignoruoja faktą, kad ji gali tiesiog nepasiekti adresato ar būti nesuprasta taip, kaip tikėjosi siuntėjas. Informacija negali automatiškai neįtikinti gavėjo, kad jis turi iš karto imtis veiklos ar į ją orientotis.

Komunikavimo priemonių išvardinti galima labai daug (Chapman, 1998, p. 235):

- Tiesioginis pokalbis;
- Komerciniai pasiūlymai;
- Lankstinukai;
- Prekių pristatymai interviu;
- Skambučiai telefonu;
- Atsakikliai;
- Elektroninis paštas;
- Faksai;
- Laiškai;
- Audio ir video įrašai;
- Balso paštas.

Didesnis procentas žmonių pasirinks tą perdavimo priemonę, kurią jiems atrodo patikimiausia. Tačiau keletas minčių kyla, kai reikia pasirinkti tam tikras perdavimo priemones (Chapman, 1998, p. 236):

- Siuntėjo poreikių nustatymas? Ar perdavimo priemonė leis pasiekti pageidaujamą rezultatą? Jeigu laikoma rūpestingai apsvarstyto atsakymo, tada patartina rinktis raštu perduodančią informaciją perdavimo priemone, nei greitą atsakymo perdavimą telefonu. Visos informacijos perdavimo priemonės yra savaip ypatingos, todėl labai svarbu tinkamai išsirinkti vieną ar keletą, geriausiai pasitarnaujančias perduodant informaciją.

- Perdavimo priemonės tinkamumas gavėjui? Gavėjai yra skirtingi, todėl turi skirtingus reikalavimus. Daug geresnė priemonė yra susitikimas, nes tada tiesiogiai pristatomas naujas gaminytis ar paslauga, ir tokios priemonės niekuomet neatstos lankstinuko išsiuntimas. Elektroniniu paštu susitarti dėl susitikimo kartas galima daug geriau, nei telefonu.

Gerus bei efektyvius komunikavimo ryšius išvystyti pakankamai sunku. Daug kliūčių tą pasiekti trukdo – tai gali būti prastas išankstinis pasiruošimas, neišbaigtos instrukcijos, prasta atmintis, nelabai platus požiūris. Negalima išskirti kokio nors vieno kriterijaus, kuris nustatytų bendravimo priemonių efektyvumo vertingumą. Išbulinti komunikavimo ryšiai iš žmonių reikalauja tinkamų santykių bendradarbiaujant, lankstaus perdavimo priemonių naudojimo ir jautrumo klientų poreikiams iš vadybininko pusės.

Didelė komunikacijos priemonių pasirinkimo galimybė labai supaprastina komunikavimą su klientais, pagreitina tikslų pasiekimą komunikuojant, klientus padaro artimesnius ir padeda užtikrinti ilgai trunkančius bendradarbiavimo ryšius.

Svarbiausios priemonės, kurias dažniausiai naudoja didmeninės įmonės kontaktų su klientais valdymui – siunčiama rašytinė informacija, skambinama telefonu, siūlomos prekės ar paslaugos prekių demonstravimo organizavimas, susitikimų organizavimas, užsakymų valdymas.

Informacijos išsiuntimas paštu (tai laišškai, reklaminiai lankstinukai, katalogai, komerciniai pasiūlymai) yra pakankamai veiksminga priemonė užmezgant pirminius kontaktus su potencialiais klientais, ypač su stambiais biudžetiniais pirkėjais ar kitomis panašiomis įmonėmis ir organizacijomis. Tačiau ši priemonė visiškai neveiksminga kai kontaktuojama su vadinamaisiais strateginiais ir svarbiausiais klientais. Skambinant telefonu, organizuojant vizitus ir demonstruojant prekes veiksmingiausiai naudojamos priemonės, padedančios palaikyti kontaktus su esamais klientais ir kurti bei vystyti ilgalaikius bendradarbiavimo ryšius. Bendraujant su strateginiais partneriais ir svarbiausiais klientais efektyviai veikia telekomunikacinių ir elektroninių bendravimo priemonių naudojimas – tai skambučiai telefonu, elektroninis paštas, kompiuterizuotos užsakymų valdymo sistemos, atsiskaitymų už prekes ir paslaugas Internetu galimybės.

Laiškai. Bendraujant su klientais laiškais, taip pat elektroniniais laiškais, naudojama viena iš pagrindinių priemonių ryšių su klientais palaikymui. Negalima nekreipti dėmesio ir į rašytinius pranešimus, kuriuos klientas gauna beveik kiekvieną dieną. Kontaktų su klientais palaikymas laiškais labai sustiprėjo atsiradus elektroniniam paštui. Daugybė skirtingų pranešimų gali būti

išsiųsti atsižvelgus į besikeičiančią situaciją ar sprendžiant klientui kilusią problemą (Pickton, 2005, p. 59). D.Pickton ir A.Broderick taip pat išskyrė rašytinių informacinių pranešimų siuntimo paštu ir elektroniniu paštu silpnąsias ir stipriąsias puses (Pickton, 2005, p. 592), kurios pateikiamos 1 lentelėje. Įvertinant, kad laiškų siuntimo naudingumo koeficientas yra aukštas, (investicijos visada atsiperka), pranešimų siuntimo paštu silpnąsias puses galima mėginti mažinti iki minimumo, taip efektyviai valdant šią komunikacijos priemonę.

1 lentelė

Stipriosios ir silpnosios pranešimų siuntimo paštu pusės

Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aukštas adresato pasiekiamumo laipsnis ▪ efektyvus grįžtamasis ryšys ▪ didelis naudingumo koeficientas ▪ galimybės kūrybiškam ir patraukliam pranešimui parengti ▪ patogų pateikti didesnę kiekį detalios informacijos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reikalingos tikslios duomenų bazės ir tinkamos raštų formos ▪ reikalauja didelės atsakomybės ▪ korespondencija gali būti nepageidaujama

Šaltinis: sukurta autoriaus.

Norint kuo efektyviau panaudoti stipriąsias laiškų siuntimo puses ir kiek įmanoma sumažinti neigiamą rašytinių pranešimų poveikį (nurodomas klaidingas adresatas, laiške pateikiama per daug nesvarbios informacijos, nenurodomas siuntėjas ir t.t.), daugelis teoretikų vadybininkams pataria, kaip efektyviai valdyti kontaktus su klientais pasitelkiant laiškus.

Reklaminiai laiškai gali būti įtikinami ir efektyvūs, jei į įprastus yra panašūs. Kreipiantis ir siūlant, kai nurodytas potencialaus užsakovo ar gavėjo vardas, atsakymo reakcija dažnai būna didesnė, todėl drauge patartina nusiūsti voką su atgaliniu adresu. Jei siunčiamo pranešimo užsakymo lape nėra reikalaujama aiškaus atsakymo į užklausimą ar siūlymą, reikia užrašyti informaciją apie save: tiklų adresą (ir elektroninio pašto), telefono numerį ir nurodyti galimybes susisiekti kitomis komunikacijos priemonėmis. Kreipiantis į tikslines klientų grupes, klausimus ir pasiūlymus jiems reikia siųsti pasitelkiant patogiausias elektronines ar tradicines ryšio priemones.

Rašytinius dialogus su klientais reikia pradėti atsakant į jų klausimus. Rašytinio kreipimosi į gavėją veiksmus visų pirma reikia suskaidyti į keletą fragmentų: tik pažvelgus į tekstą mėginti surasti labiausiai dominančius atramos taškus, o tada spręsti, ar šis tekstas domina, ar nevertas dėmesio; jau pirmosiomis kontakto ar kreipimosi sekundėmis reikia sudaryti galimybę pastebėti įmonės, jos produkto ar prekės ženklo išskirtinius pranašumus; per grafiškos raiškos priemones ir naudojant ryškias antraštes klientams pateikiamos naudingiausios nuostatos, kurios jiems yra ir svarbiausios (Sūdžius, 2002, p. 225).

Organizuojant akcijas, kurių metu laiškai siunčiami tiesiogiai, būtina numatyti ir išsiaiškinti, kokios reakcijos yra tikimasi iš kliento, kiek maždaug gali kainuoti kliento reakcija į užklausimą, kaip efektyviai šiomis priemonėmis pranešti apie svarbiausius privalumus.

Į pirkėjų filtravimą nukreiptas potencialių klientų adresų atrinkimas gali būti efektyvus. Palaikyti ryšius su nuolatiniais pirkėjais būtina nuolat, todėl reikia kaupti klientų, su kuriais buvo užmegzti pirmi kontaktai įvairiose situacijose, tradicinius ir elektroninio pašto adresus. Atsakymai sukuria tam tikras situacijas, kuriomis galima sėkmingai pasinaudoti: kategoriškas neigti adresato atsakymą yra geriau nei visai nereaguoti.

Iš turimų adresų būtina sudaryti tikslines klientų grupes, remiantis ankstesniais jų elgsenos duomenimis. Tam visų pirma reikia naudotis nuolatiniais pirkėjų adresais, iš kurių gaunama iki 10 kartų daugiau atsakymų, nei iš kitų adresatų, pasirinktų atsitiktinai. Svarbiausia yra kaip galima greičiau gauti užsakymą iš pirkėjo, kuris jau įsigijo produktą, pakartotinai.

Pirkėjo dėmesiui patraukti rengiama korespondencija turi:

- Pagelbėti pirkėjui savo kreipimusi per maždaug dvi sekundes peržiūrėti visą gautą raštą ir įsisąmoninti, kad šis pasiūlymas jam gali būti naudingas ir reikalingas;
- Kreipinio laiško rašte antraštėje turi būti pateisinami informacijos gavėjo lūkesčiai. Pranešimo gavėjas, peržvelgęs logotipą, nesąmoningai ieško rašto pavadinimo, kuriame būtų sutelkta būsimo pasiūlymo esmė. Svarbi antraštė turi būti sudaryta iš labai trumpų žodžių. Skaitytojas daugiausia dėmesio kreipia į tam tikras antraštes, todėl jose reikia sukcentruoti tai, ką naudingiausio ir svarbiausio norima pasakyti siunčiamame komerciniame pasiūlyme.
- Visada reikia pažymėti tik naudą ir privalumus, apie kuriuos informuojamas klientas gaunamame laiške. Jei raštai yra siunčiami ar perduodami, pirmiausia reikia atsakyti į esminius apie produktą klientų neišsakytus klausimus. Pagrindinius produkto pranašumus ir klientams suteikiamą potencialią naudą reikia pateikti pačioje matomiausioje rašto vietoje.
- Antraštėse vartoti tarptautinius ir užsienietiškos kilmės žodžius reikia labai atsargiai, vengti specialių terminų. Tekstiniai blokai turi būti sudaryti iš trumpų sakinių, nevartotini pridėtiniai ir šalutiniai sakiniai. Gavėjų dėmesiui suaktyvinti patartina naudoti asmeninius kreipinius (jums, jus, jūsų), tekste įterpti veiksmožodžiai dialogo dalyvių veikimus paskatina – taip didinamas reklamos priemonės skaitytojų skaičius.
- Reklaminiai, informaciniai laišškai ir raštai turi būti kuriami taip, kad pastraipas sudarytų ne daugiau kaip 6-7 eilutės.
- Raštui, kuris bus siunčiamas ar perduodamas, sudaryti ir parinkti šriftą, išdėstyti tekstą reikia labai atsakingo ir kompetetingo darbuotojo. Tinkamo šrifto parinkimas ir rašto kompozicija adresatui palengvina teksto atpažinimą, pagreitina skaitymo ir suvokimo procesą.
- Galima papildyti rašto tekstą keliais „post scriptum“, ypač iškilus tikslinės grupės interesų sumažėjimo grėsmei.

- Vieno puspalio tekste skaitytojas vidutiniškai žvilgsniu skiria 10 vadinamųjų taškų (vietų). Todėl tikslinga įvertinti dėmesį pritraukiančius taškus, pastebimus skaitytojo ar dialogo dalyvio per trumpo kontakto metu ir didinti jų efektyvumą.

- Pagrindinius teiginius, kuriuos turi sužinoti klientai, reikia pateikti trumpiausiose teksto pastraipose.

- Raštai klientams turi būti parengti tarsi atsakymai į jų neužduotus klausimus. Reikia vartoti vaizdingus, išraiškingus ir konkrečius žodžius, apibendrinimų ir abstrakčių teiginių vengti.

- Reikia numatyti atsakovo galimybę paskambinti informacijos siuntėjui, todėl būtina parengti atsakomosios reakcijos priemonę (arba turi būti aiškiai nurodoma, kad klientas turi paskambinti ar kitaip atsakyti). Kai atsakymo laikama telefonu, reikia nurodyti jo telefono simbolį ant atsakomųjų rekvizitų.

- Reklamos priemonę siunčiant paštu voke, ant voko reikia išspausdinti užrašą kad siunčiama reklama. Jei to nebus padaryta netikėtas laiško turinys adresatą gali išgąsdinti, ir jis nuo nelauktos medžiagos atsiribos (Albrechtas, 1994, p. 12).

Net ir ne visada gerai parengti ir suformuoti informaciniai pranešimai, siunčiami paštu, elektroniniu paštu ir faksu, jei jie skiti tinkamai pasirinktiems adresatams, padės pasiekti geresnių rezultatų nei gerai parengti informaciniai pranešimai, bet išsiųsti blogai atsinktiems adresatams.

Į išsiųstus laiškus, informacinius ar reklaminius bukletus bei pasiūlymus gali būti ir neatsakyta, tuomet reikėtų su klientais susisiekti ir pasiteirauti, ar juos išsiųsta medžiaga tikrai pasiekė, ar juos sudomino, o jei nesudomino, tai pasistengti išsiaiškinti, dėl ko. Kalbant telefonu atsakomybė yra daug didesnė, nes su klientu yra tiesiogiai bendraujama.

Skambučiai. Bendravimas su klientu telefonu yra viena veiksmingiausių komunikavimo priemonių, nes jos įtaka klientui yra labai sviri, taip pat didelis atsakymo gavimo potencialas ir galimybė panaudoti ją neleistinai neteisingai (Pickton, 2005, p. 592). D.Pickton ir A.Broderick pateikia tokias silpnąsias ir stipriąsias bendravimo telefonu puses (Pickton, 2005, p. 593), kurio pateikiamos 2 lentelėje.

2 lentelė

Stipriosios ir silpnosios bendravimo telefonu pusės

Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
<ul style="list-style-type: none"> ▪ labai aukštas kliento pasiekiamumo laipsnis ▪ veiksmingas grįžtamasis ryšys atsakymui gauti ▪ asmeninė komunikavimo priemonė ▪ greitas atsakymo gavimas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ viena brangiausių komunikavimo priemonių ▪ gali būti traktuojama kaip įkyri ▪ sudėtingas parengiamasis procesas ▪ perduodami pranešimai negali būti sudėtingi

Šaltinis: sukurta autoriaus.

Bendravimas telefonu yra labai veiksminga priemonė, norint atsakymą gauti nedelsiant. Taip pat bendraujant telefonu užtikrinamas glaudesnis ryšys tarp abiejų pusių, negu rašant laiškus.

Tačiau jeigu vadybininkas skambučiui nepasiruošęs, negali pasakyti tikslios priežasties, dėl ko skambina, negali atsakyti, ko klausia klientas, jo skambutis gali būti laikomas netikslingu, gaišinančiu laiką, įkyriu ir ryšiai su nepatenkintu klientu gali ilgam nutrūkti.

Siekiant sėkmingo kontaktavimo su klientu telefonu, būtina atsižvelgti į šiuos aspektus:

- Tinkamai pasiruošti telefoniniam pokalbiui.
- Įveikti vidinį pasipriešinimą, kylantį skambinant nepažįstamam žmogui.
- Kalbantis su nepažįstamu asmeniu, pasitikėti savo jėgomis.
- Suplanuoti pokalbio schemą.
- Įvertinti savo pokalbį po kontakto telefonu.

Skiriamos kelios pagrindinės priežastys, kurios nusako bendravimo telefonu svarbą efektyviam prekių bei paslaugų pardavimui (Bučiūnienė, 2002, p. 91):

1. Lankymasis pas klientus kainuoja daugiau, nei pokalbiai telefonu.
2. Telefonas leidžia su pirkėju galima susisiekti keletą kartų per dieną arba savaitgaliais.
3. Telefonas garantuoja greitą susisiekimą. Pirkėjams esant skirtinguose rajonuose ar net šalyse telefonu galima greitai su jais susisiekti. Taip pat skambučiai telefonu naudingi laiko atžvilgiu.

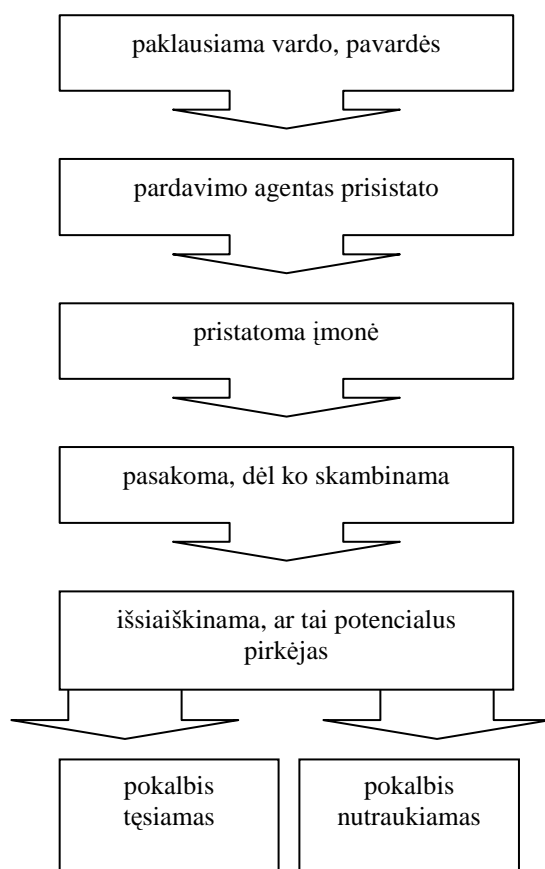
4. Telefonas leidžia taikyti lanksčius pardavimo būdus. Telefonas naudingas daugeliu atveju: kai domimasi esamais pirkėjais, pranešant kainų pasikeitimus ir apie specialius pasiūlymus, tariantis susitikti, keičiant užsakymą ar tikrinant sąskaitas.

5. Įmonėms, kurioms labai svarbu palaikyti pastovų ryšį su pirkėju, taip pat svarbu padidinti pirkėjo pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis. Todėl dvi pagrindinės priežastys, dėl kurių didėja klientų pasitenkinimas yra išsigilinimas į kliento poreikius ir ryšių su klientais plėtros tobulinimas. Pastovūs telefono skambučiai perduodančiam asmeniui leidžia valdyti informaciją ir pagalbą, siekiant įsitikinti kliento pasitenkinimu preke. Telefonu galima palaikyti ryšį vienu metu su keliais klientais todėl tam pačiam klientui galima dažniau paskambinti.

6. Pardavimo apimtis ir pelną komunikavimas telefonu gali padidinti. Dėl pardavimo gali būti susitarta tiek pirkėjui skambinant į įmonę, tiek pardavimo agentui skambinant pirkėjui. Jei pirkėjas pats skambina į įmonę, tai gerai pasiruošęs pardavimo agentas užsakymą garantuotai gaus.

Telefono skambučių planavimas pradedamas nuo prisistatymo eigos suplanavimo, nes pokalbiui telefonu iš anksto paruošus tekstą, efektyvumas gali išaugti. Skrupulingai suplanuotas pokalbis leidžia geriau pristatyti siūlomas prekes. Kuo pardavimo vadybininkas geriau pasiruošęs ir susikaupęs pokalbiui, tuo daugiau užsakymų įmonė gaus. Užsakymų gausa lemia didesnes pajamas. Šis rezultatas yra teksto paruošimo pagrindas (Bučiūnienė, 2002, p. 92).

Tinkamai pradėjus pokalbį, jau galima tikėtis prekių pasiūlymo. Pokalbį pradėjus netinkamai, klientas gali paprasčiausiai netęsti jo, padėdamas telefono ragelį. Yra keletas pokalbio telefonu etapų (Pranulis, 2000, p. 47):



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal PRANULIS, V; PAJUODIS, A.; URBONAVIČIUS, S; VIRVILAITĖ, R. Marketingas, 2000, p. 47.

17 pav. Pokalbio telefonu etapai

Po šių pokalbio telefonu etapų vadybininkui išklausti pašnekovas gali skirti apie 20 sekundžių dėmesio. Vadybininkas visada pasitikslina, ar jis tikrai kalba su tuo žmogumi, kuris turi teisę priimti sprendimus, kurie susiję su pirkimais.

Telefonu bendravimas vyksta daug trumpiau, todėl vadybininkas privalo apsvarstyti kiekvieną sakomą žodį. Prekės ar paslaugos siūlymas telefonu turi būti kruopščiai suplanuotas ir praėjęs patikrinimo etapus tam, kad prekė ar paslauga būtų efektyviai pristatyta per galimą trumpiausią laiką ir pirkėjas būtų įtikintas ją užsisakyti ar pirkti.

Klausymasis turi būti įdėmus, reikia įsidėmėti ne tik ką, bet ir kaip atsakoma į užduodamus klausimus. Jei pajuntamas susierzinimas, reiškia, kad klausimų buvo pateikta per daug, todėl reikia pabandyti sustoti ir sau užduoti klausimą, ar tai tikrai geidžiamas pirkėjas.

Patartina kalbant kiek prislopinti balsą, nes žemas balsas įtaigiau veikia. Tačiau negalima kalbėti pernelyg tyliai, kvėpuoti į ragelį. Pašnekovui gali kilti įtarimų, kad vadybininkas siekia parduoti ne tą, ką iš tiesų siūlo. Reikalingas prisiderinimas prie kliento tono, lankstumas ir atitinkama reakcija į situaciją. Klientas vadybininko balse turi girdėti savos prekės gyrimą, gerą įmonės, aptarnavimo įvertinimą.

Tinkamo laiko skambinti pasirinkimas yra taip pat labai svarbus.

Jei skambiname sutartu laiku, o klientas išvykęs, reikia paprašyti, kad jam būtų pranešta apie šį vadybininko skambutį.

Prieš pateikiant klausimus klientui, reikia paklausti, ar jų svarstymas yra apskritai galimas. Iš klausimų turi išryškėti kliento reikmės ir suinteresuotumas įsigyti prekes ar paslaugas.

Vadybininkas vienas gali kalbėti ne daugiau kaip 25 proc., o klientas – 75 proc. viso pokalbio laiko.

Pokalbio metu kritika negalima, taip pat neetiška apie kliento partnerius atsiliepti neigiamai – tai gali reikšti abejones kliento pasirinkimu, atsiveria jo nekompetentingumas. Klaisimais reikia išsiaiškinti, ar klientas savo partneriais patenkintas. Nesklandumų paprastai nemažai pasitaiko visuose santykiuose, tačiau klientai būna linkę nuolatinius ryšius ir toliau palaikyti. Kai jau žinomos partnerių teigiamos ir neigiamos savybės, dirbti ramiau, o naujai siūlančios prekes ar paslaugas įmonės jie nepažįsta.

Veiksminga priemonė, kai iš pradžių prekę pasiūlius telefonu, vėliau išsiųsti patikslintą komercinį pasiūlymą faksu arba elektroniniu paštu ir taip toliau tartis.

Pasiūlymai. Prekių ir paslaugų pasiūla turi būti operatyvi, aktyvi, patraukli, gerai įforminta ir palankiai nuteikianti naudotis įmonės paslaugomis.

Prekių ir paslaugų pasiūlą galima atlikti raštu ar demonstruojant prekę.

Prekiaujant su stambiais pirkėjais, didmeninėje prekyboje dažniausiai naudojami pasiūlymai raštu – katalogai, lankstinukai, komerciniai pasiūlymai pateikiant kainas ir nurodant prekių gamintojus arba žodžiu pristatant prekes (organizuojant prezentacijas). Taip pat gali būti rengiamos nuolatinės prekių parodos, parodos – pardavimai, mugės, pavyzdžių salės, kuriose prekės demonstruojamos. Radijo, televizijos ir spaudos priemonės taikomos kiek rečiau, taip pat rečiau dalyvaujama aukcionuose, naudojamosi internetu.

Raštiniai pasiūlymai. Ryšiai su pirkėjais ir klientais didmeninėje prekyboje yra labiau apriboti – čia daug efektyviau veikia asmeninis pardavimas negu masinės reklamos priemonės, tad organizuojant prekių pasiūlymus reikia gerai pasirengti. Komercinis pasiūlymas turi būti aiškiai pateiktas, glaustas ir labai išsamus, tinkamai suformuluotas. Jei šis pasiūlymas pateikiamas panašių klientų grupei, jei jis nėra skirtas vienam ar keliems konkrečioms asmenims, jis laikomas

standartiniu prekių pasiūlymu. Tokiuose pasiūlymuose nurodomos atitinkamos prekių charakteristikos:

- Pavadinimas, paskirtis.
- Kiekis, svoris ir pakuotė.
- Apibūdinama kokybė.
- Nurodomas gamintojas ir pagaminimo vieta.
- Pateikiama kaina ir atsiskaitymo sąlygos.
- Nustatomi tiekimo terminai ir pristatymo sąlygos.

Prekių pavadinimai turi būti gerai išimenami, plačiai vartojami. Būtina apibrėžti tokias prekių savybes, kurios išskiria jas iš plačiai žinomų konkurentų prekių. Stambiams ir svarbiems klientams siūlant reikia suteikti daug informacijos apie prekių savybes ir padėtį rinkoje, apyvartumą, kokią rinkos dalį užimama įmonės ir atskiros prekės, pasiūlyti prekybos platuose galimus naudojimo variantus, kurie orientuoti į rentabilumo ir apyvarto didinimą, parengti būdus ir priemones šių variantų įgyvendinimui (Sūdžius, 2002, p. 216). 3 lentelėje pasiūlymai skirstomi pagal įsipareigojimų pobūdį.

3 lentelė

Pasiūlymų rūšys pagal įsipareigojimų pobūdį

Pasiūlymai	Įsipareigojimų pobūdis
• fiksuoti	• asortimentas, kainos, kiekis negali būti keičiami
• neįsipareigojantys	• derybų metu gali būti keičiamos pasiūlymo charakteristikos
• terminuoti	• pateiktos charakteristikos galioja iki tam tikro momento
• neterminuoti	• pateiktos charakteristikos galioja iki sutarties nutraukimo
• visiškai laisvi pasiūlymai	• esamiems prekių likučiams, nekondicinėms prekėms, kainos ir tiekimo sąlygos pagal susitarimą

Šaltinis: sukurta autoriaus pagal SŪDŽIUS V. Pardavimų valdymas: principai ir praktika, 2002, p. 216.

Panašioms klientų grupėms taikomi **fiksuoti** pasiūlymai, pavyzdžiui, visiems specializuotiems prekybos centrams, išsidėsčiusiems vienoje geografinėje vietovėje, siekiant sudaryti vienodas konkurencines sąlygas.

Atskiriems, dažnai stambiams pirkėjams, kai nėra žinomi konkurentų pasiūlyti variantai, taikomi **neįsipareigojantys** pasiūlymai.

Įvairių švenčių proga, siekiant padidinti pardavimų apimtį, patenkinti pirkėjų viltis, taip pat norint išparduoti sezonines prekes pasibaigus sezonui dažnai naudojami **terminuoti** pasiūlymai.

Norint dėl įvairių priežasčių kuo greičiau parduoti prekes (baigiantis galiojimo laikui, atsiradus defektams, išparduodant prekių likučius, siekiant atlaisvinti vietas naujai gautoms prekėms) taikomi **visiškai laisvi** pasiūlymai.

Pasiūlymai nebegalioja, jei užsakymas atliekamas ne pagal pasiūlant pateiktas charakteristikas. Tai yra:

- Pavėluotai;
- Mažesniais kiekiais;
- Užsakyme yra kitų nukrypimų nuo pasiūlymo;
- Atšaukus pasiūlymą.

Prezentacijos. Kartais išsiuntus pasiūlymus raštu tenka su prekių pavyzdžiais vykti pas pirkėjus ir pristatyti prekes įvairiuose renginiuose, mugėse. Prekės demonstravimo etape pardavėjas perduoda klientui informaciją apie produktą, kaip šiam padėtų sutaupyti pinigų ar juos uždirbti. Pardavėjas įvardija produkto savybes, tačiau svarbiausias jo tikslas yra parodyti, kokios naudos iš produkto turės klientas. Pardavėjas vadovaujasi kliento poreikių patenkinimo požiūriu, t.y. išsiaiškina kliento pageidavimus, leisdamas jam pasireikšti (Kotler, 2003, p.719). Pardavėjas turi įsiklausyti į klientą ir pasistengti spręsti jam iškilusias problemas. Klientai nemėgsta pardavėjų naudojamo spaudimo arba kai jie yra neorganizuoti ir prastai pasirengę. Labiausiai vertinamos įmonių ir jų vadybininkų savybės yra atvirumas, sugebėjimas suprasti, patikimumas, nuoseklumas, kruopštumas bei sugebėjimas reikalus sutvarkyti iki pabaigos.

Pristatymai yra veikia veiksmingiau, kai pademonstruojami prekių pavyzdžiai ir rodoma gaminio veikimo principai. Pamatęs ir turintis galimybę išbandyti prekę klientas geriau įsimena jos savybes ir geriau supranta jos teikiamą naudą. Daugiau informacijos suteikiama naudojantis vaizdine medžiaga. Klientui būtinais reikia palikti lankstinukų, kad atsiradus reikalui jį dominanti informacija būtų lengvai prieinama. Šiuolaikinių technologijų galimybėmis galima labai efektyviai pristatyti produktą. Popierinės prezentacijos jau seniai pakeistos prezentacijų naudojantis garsajuostėmis bei vaizdajuostėmis, kompiuterine programine įranga, interneto prezentacijų technologijomis.

Prekės pobūdis sąlygoja keturi prekęs pristatymo metodus (Pranulis, 2000, p. 63):

1. Išmokta prezentacija.
2. Prezentacija pagal formulę.
3. Prezentacija – poreikių patenkinimas.
4. Prezentacija – poreikių sprendimas.

Pristatymo metodų skirtumai yra tie, kad pokalbio tarp pirkėjo ir pardavėjo dalis yra iš anksto parengta ir kontroliuojama vadybininko.

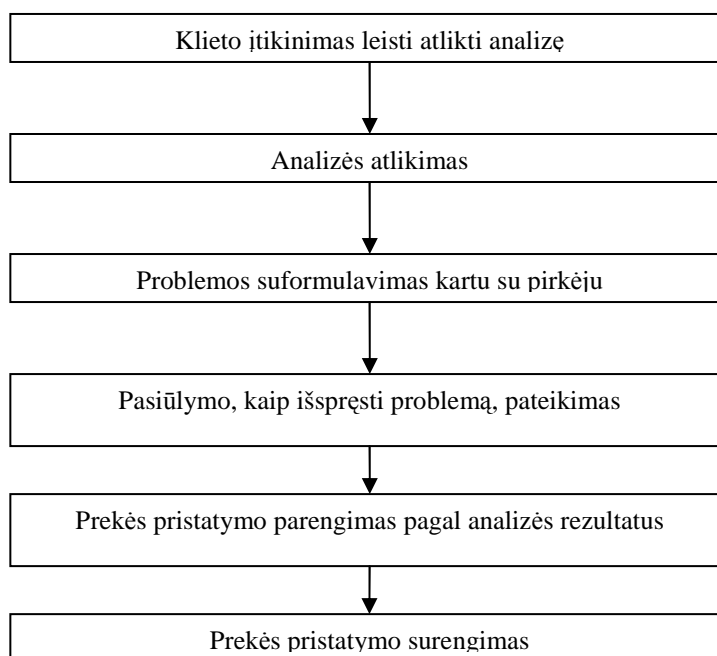
Išmoktos prezentacijos metu vadybininkas kalba didžiąją laiko dalį, ir tik kartais kreipiasi į pirkėją iš anksto suformuluotais klausimais. Vadybininkas nesistengia suformuoti pirkėjo nuomonės, o visą dėmesį sutelkdamas į prekęs gerąsias ar išskirtines savybes. Šis metodas yra

pernelyg struktūrizuotas, todėl gali sukelti pirkėjui spaudimo ir nepasitenkinimo jausmą, akcentuojant visiškai nesvarbias pirkėjui prekių savybes.

Prezentacija pagal formulę yra ne tokia struktūrizuota, vadybininkas veikia laisviau, pokalbio eigą kontroliuoja pagal iš anksto sudarytą planą. Šis metodas veiksmingesnis dirbant su nuolatiniais klientais, siekiant pakartotinių pirkimų.

Poreikių patenkinimo prezentacijos metodo, metu apie pusė laiko skiriama išsiaiškinti kliento poreikiams. Sužinojus pirkėjo poreikius, vadybininkas gali pristatyti prekę akcentuojant tas jos savybes, kurios pirkėjui turėtų būti naudingiausios.

Prezentacija problemų sprendimas taikoma siekiant parduoti ypatingas prekes ir paslaugas – sudėtingus įrenginius, konsultacijos paslaugas, informacinių technologijų programas ir pan. Šis metodas yra pats sudėtingiausias: vadybininkui tenka ne kartą susitikti su pirkėjais, kol pavyksta sudaryti sandorį. Metodą sudaro šeši etapai:



Šaltinis: sukurta autoriaus.

18 pav. Prezentacijos – problemų sprendimo metodo etapai

Metodas ypatingas dėl lanksčios struktūros, nukreiptos į pirkėjo poreikių analizę, o vadybininkas turi būti profesionalus konsultantas.

Prieš pristatant prekę pirkėjui, pardavėjas privalo labai gerai išsiaiškinti ne tik tos prekės ir jos gamintojo savybes, bet ir labai gerai pažinoti asmenį ar įmonę, kuriems ta prekė bus pasiūlyta. Paprastai tam daug padeda informacijos surinkimas apie kliento pirkimo elgesį, gaminių savybes, kliento finansinę padėtį ir kitas ypatybes. Jeigu pirkėjas yra didelė organizacija, pardavėjas turi išsiaiškinti, kaip priimami sprendimai pirkti toje organizacijoje ir kurie asmenys atsakingi už jų

priėmimą. Taip pat naudinga žinoti, kas toje organizacijoje renka ir pateikia informaciją (Pranulis, 2000, p. 331).

Surinkęs pakankamai informacijos, vadybininkas gali parengti prekės pristatymą taip, kad pirmiausiai sukeltų potencialaus pirkėjo dėmesį, paskui skatintų susidomėjimą ir galiausiai pareikštų norą įsigyti prekę.

Vizitai. Vizitai yra turbūt brangiausia komunikavimo su klientais priemonė. Šiandien dažnai vizitai yra keičiami į taupančias laiką ir lėšas komunikavimo priemones – tai elektroninis paštas, telefonas. Tačiau santykiuose tarp įmonių ir klientų visada išskyla tokių situacijų ir atsiranda tokių problemų, kurios gali būti išsprendžiamos tik vizito metu. Formalios ar neformalios komunikavimo priemonės padeda gauti informaciją, kuri gali pasirodyti esanti visiškai kitokia, negu pasirodo nuvykus į vietą. Nesunku pasakyti, kurios įmonės vadybininkas gaus siekiamą užsakymą analogiškai ar panašiai prekei iš kliento, jeigu vienas bendrauja tik telefonu, o kitas derasi nuvykęs pas jį į įmonę. Įtikinėjimo galia bendraujant akis į akį yra kur kas efektyvesnė. Todėl net galint pasirinkti iš labai plataus komunikavimo priemonių per atstumą rato, vizitai lieka viena svarbiausių bendravimo tarp įmonių priemonių.

Siekiant padidinti vizitų efektyvumą, būtina atsakyti į tokius pagrindinius klausimus:

1. Ar vizitai planuojami;
2. Ar jiems ruošiamasi.

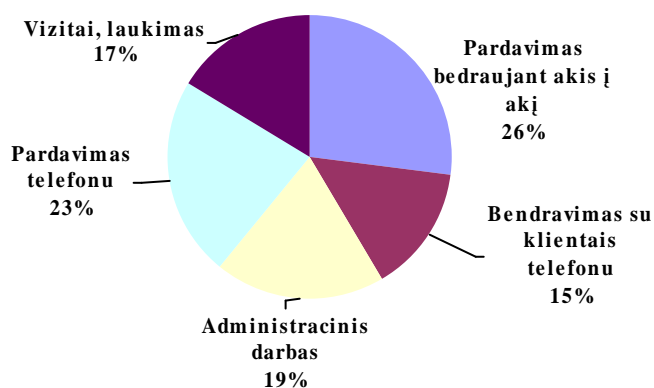
Planavimas. Vadybininkų veikla turi būti veiksmingai planuojama. To juos turi apmokyti pačios įmonės.

Metinis vizitų planas yra viena iš planavimo priemonių. Čia aiškiai matoma, kokius nuolatinius ir galimus klientus kada gerusia ir koku laiku lankyti, kokias veiklas tada reikia atlikti. Veiklos yra labai įvairios: tai ir naujų ryšių užmezgimas, ir ilgalaikių ryšių formavimas, ir dalyvavimas mugėse, ir pardavimų skyriaus susitikimų organizavimas, ir rinkos tyrimai bei derybos.

Planavimo priemone taip pat laikoma laiko ir pareigų analizė. Vadybininkas savo laiką praleidžia ne tik siūlydamas prekes ar atlikdamas kitas skirtas užduotis, bet ir keliaudamas, laukdamas, pietaudamas, ilsėdamasis, atlikdamas administracinį darbą. 19 pav. vaizduojama, kiek ir kokiems darbams vadybininkas praleidžia savo laiko kiekvieno vizito metu. Kadangi vadybininkas vizitų metu tik mažą laiko dalį sugaišta bendraudamas ir derėdamasis, įmonės turi pabandyti rasti laiko sutaupymo būdų. Užuoat važinėję vadybininkai gali skambinti telefonu, dokumentų formos turi būti supaptastinamos, sudaromi lankstesni klientų lankymo planai, apie klientus suteikiama platesnės ir naudingesnės informacijos.

Įmonėse yra diegiamos pardavimų vadybininkų automatinės sistemos, kurios optimizuoja užsakymų priėmimo operacijas – jos pardavimų personalo operacijas kompiuterizuoja, taip

gerinant klientų aptarnavimą, didinant pagalbą vadybininkams priimant sprendimus. Vadybininkai esamų ir perspektyvių klientų glaustus aprašymus gali peržiūrėti kompiuteriuose, tai padeda analizuoti ir prognozuoti pardavimus, aptarnauti klientų sąskaitas, sudaryti klientų vizitų grafikus, priimti užsakymus, rengti pardavimų ir išlaidų ataskaitas, tvarkyti dokumentaciją. Pardavimų personalo darbo automatizavimas sumažina vizitų pas klientus skaičių, taip pat padidina darbo efektyvumą bei paspartina pardavimų skyriaus vadovų darbą.



Šaltinis: KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V. Rinkodaros principai, 2003, p. 714.

19 pav. Kiek ir kam laiko skiria įmonės vadybininkas

Patyrę vadybininkai organizuoja savo darbą vadovaudamiesi 80/20 taisykle. Ši taisyklė teigia, kad 80 procentų apyvartos įmonės yra gaunama iš 20 procentų klientų. Vadybininkai daugiausia pastangų ir dėmesio skiria šiai 20 procentų klientų kategorijai. Kitos taip pat neužmiršamos. Įprasta, kad klientai skirstomi į A, B ir C grupes. A grupę sudaro tie 20 procentų klientų, kurie įmonei atneša 80 procentų apyvartos. Tačiau klientas vertintinamas ne pagal tai, kokių ir kiek užsakymų jis pateikė, bet ar jis yra potencialus užsakovas. B grupę sudaro būtent tie potencialūs užsakovai, kurių negalima apleisti ir jų lankymas būtinas. C grupę sudaro mažai tikėtini klientai, nors ir tarp jų gali būti galimų klientų. Dėl to visiškai ignoruoti šios grupės negalima.

Įmonė atlieka tyrimą ir konkrečius skaičiavimus, kai komplektuoja savo pardavimo pajėgas, skirtas geriausia vizitų pas klientus suplanavimui ir įvykdymui. Šie skaičiavimai atliekami laikantis šios Fatrell (1995) pateiktos schemos (Fatrell, 1995, p. 329):

1. Lankytinų klientų skaičius:
 - A – 20,
 - B – 50,
 - C – 280.
2. Metinis apsilankymų dažnumas:

A – 20,

B – 10,

C – 6.

3. Metinis vadybininko apsilankymų potencialas:

4 apsilankymai per dieną x 200 dienų = 800 apsilankymų per metus.

Metuose - 365 dienos.

Savaitgaliai - 104 dienos,

valstybinės šventės - 11 dienų,

atostogos - 24 dienos,

nedarbo - 139 dienos,

darbo - 226 dienos.

Galima daryti prielaidą, kad 26 dienos bus panaudotos tobulinimuisi, susirinkimams, apsilankymų suplanavimui ir pasirengimui jiems. Taigi klientai bus lankomi 200 dienų.

5. *Pardavimo pajėgos:*

$$(20 \times 20) + (50 \times 10) + (280 \times 6) / 800 = 3,225.$$

Šis skaičiavimas rodo, kad norint įvykdyti įmonės pardavimo planą reikės 3,225 vadybininko. Išvadą galima daryti tokia kad įmonei reikės įdarbinti 3 pastoviai dirbančius vadybininkus ir tikriausiai reikės samdyti vieną vadybininką laikinam ar sezoniam 2-3 mėnesių darbui.

Siekiant palengvinti pardavimų vadybininkų darbą, įmonės gali nustatyti klientų lankymo tikslus ir jų normas. Daug pelno atnešančius arba galimus pelningus klientus dažniausiai vadybininkai lanko kartą per savaitę, o ne tokius pelningus – šiek tiek rečiau. Įmonės paprastai nusistato, kiek vadybininkai savo laiko turi skirti ieškant naujų klientų. Jei vadybininkų niekas nekontroliuotų, jie beveik visą laiką turbūt skirtų esamiems nuolatiniais klientams. Jie taip elgiasi dėl to, kad tik siekiamas klientas gali niekada netapti pelningu.

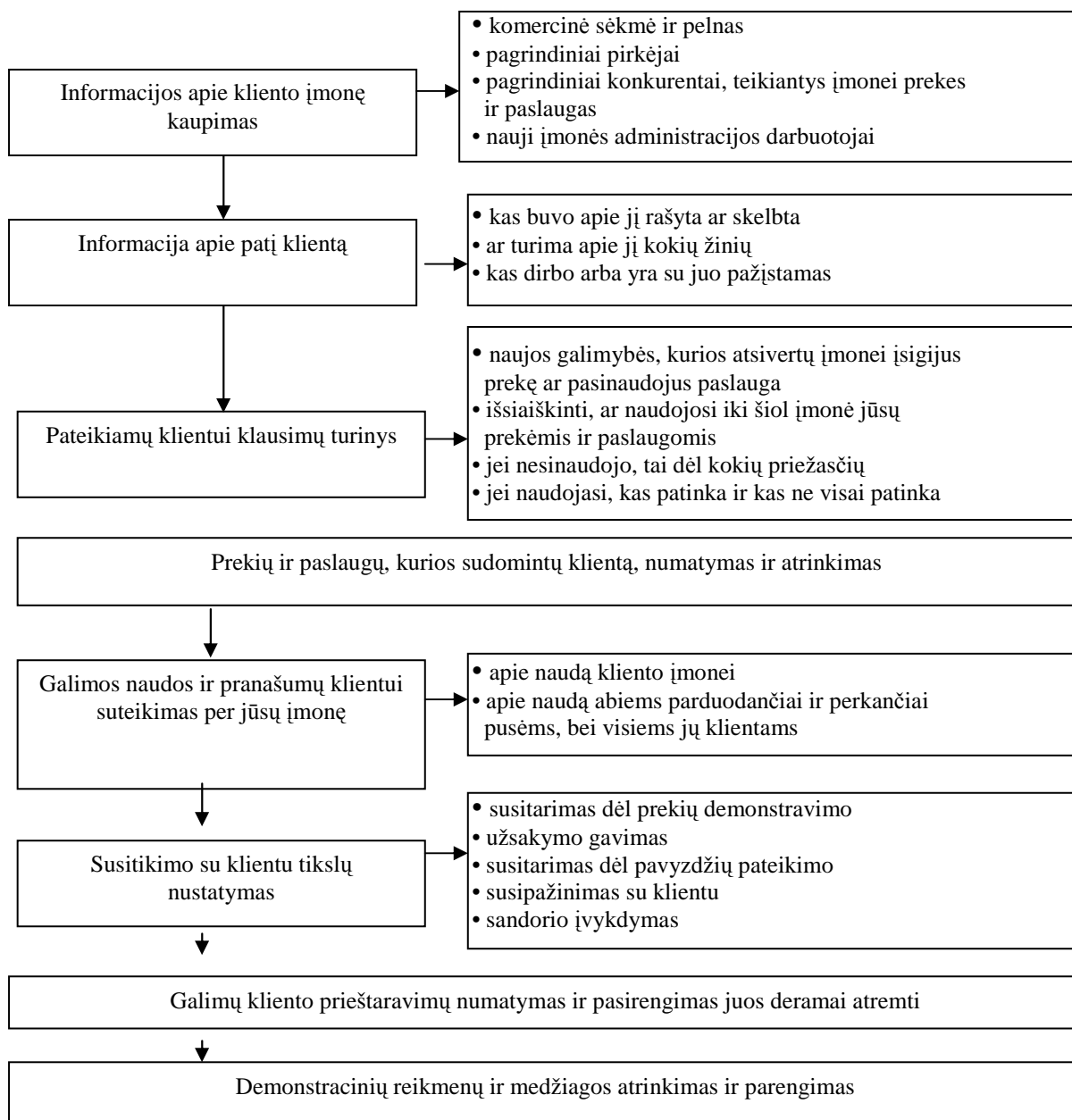
Tačiau užmegzti kontaktus su naujais klientais ir tuos kontaktus paversti reguliariais yra būtina. Norint nuspręsti, kaip dažnai turėtų vykti tokie susitikimai, Ch.Fatrell siūlo įvertinti šiuos aspektus (Fatrell, 1995, p. 466):

- Konkrečiam klientui priklausanti esamą pardavimų lygį arba potencialių pardavimų apimtį;
- Per metus galima įvykdyti užsakymų skaičių;
- Konkrečiam klientui parduotų prekių skaičių skirtingais pavadinimais;
- Tam tikro kliento pirktų prekių sudėtingumo, aptarnavimo ir keitimo nuostatas.

Atsižvelgiant į skirtingų klientų aptarnavimui sugaištamo laiko kiekį – nuo kelių valandų iki savaičių, - reikalinga apibrėžti kiekvieno iš jų lankymo grafiką, jį sudaryti lankstų. Paprastai

laikas, skiriamas kiekvienam klientui, turi būti tiesiog proporcingas faktiškai arba potencialiai pardavimų apimčiai. Pats pelningiausias apsilankymų skaičius yra tas, kuriam esant užtikrinamas pardavimų apimčių konkrečiam klientui stabilumas. Šis tarpusavio ryšys vadinamas atsakomąja **kliento reakcija** į prekybos agento vizitus, atsižvelgiant į pardavimų apimtį ir vizitų pas klientą skaičių (Fatrell, 1995, p. 467).

Pasiruošimas. Susitinkdamas su pirkėju, vadybininkas turi atsakingai pasiruošti susitikimui, kad nebūtų bevaisis šis jo vizitas. 20 paveiksle vaizduojamos pasiruošimo vizitui sudedamosios dalys.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

20 pav. **Sudedamosios dalys, ruošiantis vizitui**

Informacijos apie kliento įmonę kaupimas. Informaciją apie kliento įmonės veiklą rinkoje, jos sėkmę ir pelną, akcininkus, kapitalą, pirkėjus, konkurentus, kurie tiekia analogiškas prekes, nuolatinius ir naujus darbuotojus galima rinkti iš įvairių šaltinių – spaudos, televizijos, reklamos, naudojantis pažintimis, konkurentų informacija, bendraujant su buvusiais darbuotojais ir pan.

Informacija apie patį klientą. Panašiu būdu renkama informacija, tik jos daugiau galima gauti naudojantis neformaliais komunikavimo būdais – per pažįstančius klientą asmenis ar nepažįstančiusjo, bet turinčius informacijos apie jį žmones.

Pateikiamų klientui klausimų turinys. Tai gerai apsvarstyti, iš anksto paruošti klausimai, kurie bus pateikiami klientui. Kalbantis gali išaiškėti, kad kai kurie klausimai neužduodami, todėl visuomet reikia būti pasirengus klausimų turinį laiku keisti. Klausimai, susiję su viešai neskelbiama informacija apie klientą ir jo įmonę, turi būti tinkamai pagrįsti, paremti patikima informacija, o ne paskalomis. Klausimus apie konkurentus, parduodančius įmonei prekes ar paslaugas, neturi būti formuluojami įžeidžiančiai ar paniekunami, kitaip klientas gali būti nuteiktas nepalankiai vadybininko atžvilgiu.

Prekių ir paslaugų, kuriomis siekima sudominti klientą, numatymas ir atrinkimas. Prekes ir paslaugas kurios jį sudomintų, galima atrinkti tik turint pakankamai išsamią informaciją apie klientą ir jo įmonę. Kai vizitui iš anksto nepasiruošta, pateikus prekių pasiūlymą gali paaiškėti, kad vizitas yra be tikslo – kliento visai nedomina siūlomos prekės ar paslaugos, vadybininkas veltui sugaišta savo ir kliento laiką, klientas dėl to jaučiasi labai nepatenkintas, o vadybininkui paaiškėja, kad ši brangi komunikavimo priemonė panaudota neefektyviai.

Potencialios naudos ir pranašumo klientui suteikimo per įmonę akcentavimas. Viso vizito metu klientui turi būti akcentuojama nauda, kurią jis gautų, jei pasirinktų šią įmonę. Taip pat akcentuojama nauda, kurią gautų kliento pirkėjai ir užsakovai. Atlikti šiai pasiruošimo daliai įtakoja išsami informacija apie kliento įmonę ir informacija apie patį klientą. Neturint pakankamai tokių duomenų, galima pabrėžti visai ne tuos privalumus, kuriuos akcentuoja klientas.

Vizito su klientu tikslų nustatymas. Vizituodamas potencialius pirkėjus, vadybininkas paprastai turi kelis tikslus:

- Iširti, ar toje grupėje yra pirkėjų, kurie galėtų tapti įmonės klientais.
- Nustatyti, kokius duomenis tikslinga pateikti galimiems klientams ir kokius duomenis apie klientus galima perduoti įmonei.
- Parduoti prekę.
- Sudaryti sandėrį.
- Išlaikyti jau esamus klientus.

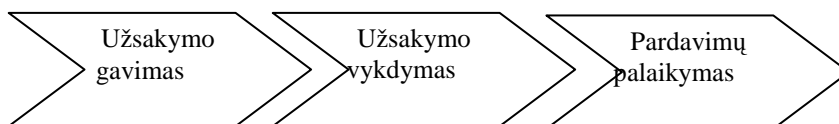
Kliento prieštaravimų numatymas ir pasirengimas deramai į juos atsakyti. Šiuo metu deryboms yra pasiruošiama iš anksto – apsvarstomi galimi kliento prieštaravimai ir pasirengiama deramai į juos atsakyti.

Demonstracinių priemonių ir medžiagos atrinkimas ir jos parengimas. Demonstracinių priemonių ir medžiagos atrinkimas ir pasiruošimas ją pateikti yra taip pat svarbu – susitikimas gali netekti prasmės, jeigu vadybininkas negalės tinkamai perteikti klientui siūlomų prekių pranašumo prieš konkurentų produktus. Jeigu vadybininkas negali įrodyti siūlomų prekių techninių ar eksploatacinių savybių net remdamasis dokumentais, jis neįrodys pranašumo.

Susitikimui tinkamai pasiruošęs vadybininkas visada pasieks iškeltų tikslų. Tinkamai suplanuoti susitikimai leidžia efektyviai užmegzti ir palaikyti bendravimą su potencialiais, esamais ir svarbiausiais klientais.

Užsakymai. Siekiamas rezultatas susitikimais, kaip ir kitomis anksčiau nagrinėtomis komunikavimo priemonėmis, yra gauti užsakymą. Kiekviena įmonė turi suplanuoti veikiančią užsakymų valdymo sistemą.

Užsakymų valdymo sistema gali būti sudaryta iš trijų etapų:



Šaltinis: sukurta autoriaus.

21 pav. Užsakymų valdymo etapai

Kiekvieną iš šių etapų gali vykdyti atskiri darbuotojai. Tačiau įmanomi ir tokie variantai, kai visus šiuos etapus vykdo tas pats vadybininko pareigas einantis žmogus. Bet kuriuo atveju įmonė siekia galutinio tikslo – kad būtų užsakytos jos prekės ar paslaugos.

Pardavimo palaikymo veiklos yra kuriamos tokios sąlygos: gauti užsakymą, tačiau to tiesiogiai nesusieti su problemos sprendimu gaunant užsakymus. Tai tik pagalbinė priemonė žmonėms, sprendžiantiems šią problemą (Pranulis, 2000, p. 326).

Užsakymų gavimas yra galimų klientų paieška, kai naudojamos gerai apgalvotos ir parengtos priemonės bei veiksmai, o jais siekiama atskleisti sistemą, apibrėžiančią siūlomos parduoti prekės ar paslaugos naudingumą ir privalumus. Pagrindinis dėmesys sutelktas į galutinį rezultatą – gauti užsakymą. Patyręs vadybininkas išsamiai nagrinėja pirkėjo pageidavimus ir poreikius ir savo pastangas sutelkia ties jų patenkinimu. Iš pradžių gali atrodyti, kad jis dirba pernelyg paprastai ir lėtai. Tačiau tai asmuo, mokantis ne vien bendrauti ir palaikyti gerus ryšius. Jis gerai apmąsto ir žino, kada, kam, ką ir kaip reikia pasakyti, norint pasiekti norimų rezultatų.

Prekių, skitų gamybos verslui, gamintojams, užsakovų paieškos ir jų radimas yra labai svarbi problema. Patyrę vadybininkai – užsakymų ieškotojai labai reikalingi tuomet, kai ieškoma stambių instaliacinių sistemų, brangių įrengimų pirkėjus ir kai apsisprendžiant dėl tokių gaminių pirkimo dalyvauja svarbiausi vadovai bei srities specialistai. Užsakymo siekianti ir jo ieškantis vadybininkas kartais vadinamas užsakymo gavėju.

Rinkose, kuriose prekiaujama gamybos priemonėmis, užsakymų gavėjams reikalingos žinios apie tai, kaip jie gali lengviau rasti pirkėjus. Tam skirtų prekių užsakymų gavėjui visada reikia žinoti kelis dalykus: kokia verslo būklė pas numatomą pirkėją, kokie gaminio technikos duomenys ir detalės geriausiai patenkintų pirkėjo poreikius ir siekius. Šią nuostatą galima priimti kaip strateginę pardavimo veiklos kryptį.

Didmeninės įmonės vadybininkas dažnai gali būti ne tik užsakymų ieškovas ir juos gaunantis, bet ir patarinėja bei konsultuoja. Gaunantysis užsakymą tampa lyg ir mažmeninės prekybos įmonės partneriu, organizuojant prekių judėjimą ir vykdant jį iš didmeninės prekybos įmonės sandėlių iki vartotojo per mažmenines parduotuves. Praktiškai pasitaiko, kai užsakymų gavėjas tampa beveik mažmenininko darbuotoju, kuris padeda kontroliuoti atsargas, pateikti užsakymus, reklamuotis, organizuoti rėmimą bei kitus reikalus, būdingus mažmeninei prekybai.

Didmeninėse įmonėse gaunantys užsakymus vadybininkai neretai būna daug agresyvesni už pačių gamintojų vadybininkus. Tai kyla iš to, kad gamintojai ir mažmeninės prekybos įmonės yra linkę didmenininkus bei su jų veikla susijusių tarpininkų grandį aplenkti ir taip sutaupyti lėšas.

Mažmeninių prekybos įmonių prekių užsakymai priklauso nuo to, kaip jos atstovai gali įtikinti ar paskatinti pirkti pirkėjui siūlomą prekę. Tai daroma parodant ir gerai išaiškinant klientui prekės savybes, kurios gali patenkinti vartotojo poreikius ir norus, apie kuriuos jis, anksčiau net negalvojo. Gaunant užsakymus vartotojai supažindinami su daugybe jiems iki tol negirdėtų prekių ir todėl labai paspartinama naujos prekės gyvavimo ciklo augimo stadija.

Užsakymų vykdymas. Kai pirkėjas, vadybininko pastangų ar kitų reklamos priemonių paveiktas, susidomi siūloma preke ir apsisprendžia ją pirkti, reikia atlikti užsakymo priėmimo ir vykdymo veiksmus.

Labai svarbi funkcija yra užsakymo įvykdymas. Šią funkciją atliekantys veikėjai turi rūpintis ne vien paprastais užsakymų priėmimo ir įvykdymo darbais, bet elgtis ir galvoti taip, kad priimtas užsakymas nebūtų paskutinis ir užsakovas nesikreiptų į konkurentą, o būtų įtrauktas į nuolatinių klientų sąrašus. Įmonė savo prekės ar paslaugos pardavimo galimybes gali prarasti vien todėl, kad neturi žmonių, tinkamai atliekančių užsakymų priėmimo ir ypač jų įvykdymo darbus. Jei klientas nesutinka užsakymo priėmėjo, kuris yra kompetentingas ir mandagus, jis gali greitai pasukti ten, kur bus mandagiau, dalykiškiau, greitai išklausytas bei aptarnautas. Tačiau ir tokių

atvejų gali pasitaikyti, kai įmonės strateginių tikslų bei planų neatitinka būtent užsakovas, todėl užsakymų priėmėjui tenka ieškoti užsakymo nepriėmimą pateisinančios formos.

Ch.Fatrell sugebėjimą dirbti ir plėtoti kontaktus su žmonėmis, kurie apsiriboja vienu konkrečiu užsakymu, vadina „kliento užsakymo esmės supratimu“ (Fatrell, 1995, p. 464). Sudaryti tinkamas aptarnavimo sąlygas suteikia sėkmingas pagrindinių pirkėjų poreikių supratimas, jei vadybininkas žino, ko jis siekia ir kokios problemos jam iškyla. Išsiaiškinti pagrindinius pirkėjo poreikius galima tik išsiaiškinus svarbiausias problemas, kurios yra sprendžiamos užsakovo personalo, ir tas problemas, su kuriomis jis susiduria. Jeigu vadybininkas nenutuokia situacijos sudėtingumo, kurioje užsakovas atsidūrė, tai jo galimybės kiek galima labiau padidinti pardavimo apimtis konkrečiam klientui gerokai sumažėja.

Ch.Fatrell skiria pagrindines pirkėjo užsakymų supratimo lygį žyminčias ypatybes (Fatrell, 1995, p. 464):

- Tai konkrečių kliento pardavimo apimčių augimas apskritai ir atskirai pagrindinėms įmonės prekėms,
- Tai konkrečios prekės, patenkančios pas užsakovą paskirstymo kanalais, kiekiai, įskaitant sunaudojamą ar realizuojamą užsakovo kiekį,
- Tai pardavėjo ir pirkėjo tarpusavio komunikavimo laipsnis, kurį sudaro nuolaidų sistema, rezervuotos vietos parduotuvėje, reklamos srities veikla, personalo, kuris atsakingas už pirkimus, dalyvavimas aptariant prekių užsakymą,
- Tai reputacija, kurią vadybininkas turi pirkėjo akyse.

Vien techniniu užsakymų priėmimo ir jų vykdymo darbu užsakymų įvykdymas nepasibaigia. Šio darbo tikslas yra pagerinti pirkėjų ir pardavėjų bendravimo santykius bei tarpusavio supratimą.

Pardavimo palaikymas yra nukreiptas į užsakymų gavimą, tačiau šiuo darbu užsiimantys žmonės nesiekia gauti užsakymų patys asmeniškai. Jų veikla nebūtinai turi būti orientuota į pirkėjus ir pardavėjus. Geri pardavėjų ir pirkėjų santykiai šiuo atveju skatinami per kitus, neretai šalia pardavėjų ir pirkėjų esančių asmenų pagalba. Asmenys, kurie atsakingi už pardavimo palaikymą ir informaciją platinimą, turi derinti artimų veiklos sričių (architektų ir statybininkų) programas. Žmonės, kurie teikia tokias paslaugas, yra vadinami misionieriais, palaikančiais pardavimą, o jų veikla įvardijama kaip misionieriškas siūlymas.

Misionieriškas siūlymas - tai asmenišką informacijos apie prekes pateikimas asmenims ar organizacijoms, galinčioms daryti poveikį pirkėjams (Pranulis, 2000, p. 328).

Pardavimus palaikymo misionieriai stengiasi paskatinti prekės palankumą jos gamintojui, didinti jos paklausą, auklėti ir mokyti vadybininkus. Gamintojai, kurie nori sukurti platų

didmeninio paskirstymo tinklą, turi naudotis pardavimo palaikymo misionierių teikiamomis paslaugomis.

Techniniai specialistai gali daug padėti prekės pardavimo organizive. Jie paprastai gerai išmano apie prekės paskirtį, apie jos panaudojimo ir pritaikymo sritis, gali daug pasakyti apie technines savybes, gali parodyti ir paaiškinti, kaip jų veikimo specifika ir aiškiai nurodyti, kuo jos pirkėjui gali būti naudingos. Tokios išsamios specifinės informacijos pirkėjams pateikiant daug, technikos specialistai prisideda, kad pirkėjo požiūrį į prekę susidarytų palankus ir jis nuspręstų ją įsigyti. Ypač svarbus darbas atliekamas parengiant ir nuteikiant įmonių bei organizacijų vadovus ir specialistus, kurie įmonių vardu perka prekes. Taigi sprendžiant rinkodaros ir prekių pardavimo klausimus, patariama naudotis technikos specialistų patarimais, su jais konsultuotis ir įsiklausyti į jų argumentus. Sugebantys sėkmingai komunikuoti technikos specialistai, ypač turintys patirtį, neretai tampa užsakymų gavėjais, priklausantys gerai mokamų specialistų grupei.

Organizuojant pardavimus ir su jais iškylančias problemas, verta žinoti, kad užsakymų gavimas vidutiniškai sudaro 10 procentų, o užsakymų vykdymas net 80 procentų, tuo tarpu pardavimų palaikymas sudaro taip pat 10 procentų. visų vadybininko darbo sąnaudų. Šis darbas gali būti atliekamas vieno asmens arba viso pardavimais besirūpinančio personalo.

Pardavėjui siekiant užsitikrinti kliento pasitenkinimą, kad jis pakartotinai pirktų ir ateityje, būtina užtikrinti bendradarbiavimo garantijas. Iš karto priėmus užsakymą, pardavėjas privalo aptarti visas detales, susijusias su prekių pristatymu: kiek laiko truks, kokie nustatomi terminai bei kitus reikalus. Aptartini pakartotiniai vizitai, norint įsitikinti, kad prekė atvežta laiku, kad tinkamai instaliuota, suteikiamos reikiamos konsultacijos darbuotojams, atlikama techninė produkto apžiūra. Pasikartojantys vizitai padeda išspręsti problemas, įtikina pirkėją, kad juo rūpinamasi ir sumažinami bet kokie pirkėjo nuogąstavimai, galimai išskylantys po prekės įsigijimo.

2.3. Informacinės technologijos komunikacijos sistemoje

Komunikavimo taisyklės yra keičiamos Interneto. Internetas koreguoja jų veiklą, keičia pirkėjo ir pardavėjo požiūrį vienas į kitą. Šiandien jau niekas neabejoja, kad ateityje prekybos procesai vyks tik virtualioje erdvėje.

Naudos iš Interneto pagrindu sukurtų technologijų ateityje tikisi gauti dauguma rinkos dalyvių. Apytikriai 60 proc. pirkėjų JAV, pirkdami pagalbines medžiagas, šiandien naudojami Interneto teikiamomis galimybėmis. Iš likusių 40 proc. šiuo metu nesinaudojančių Internetu, greitai 67 proc. žada juo naudotis. Iš šios grupės jau šiais metais Internetu ruošiasi naudotis 11 proc., 67 proc. planuoja išmokti naudotis per artimiausius trejus metus, o likusieji 22 proc. per artimiausius penkerius metus tai tikisi padaryti.

Išskiriami tokie pagrindiniai elektroninės komercijos funkcionalumo ir interaktyvumo bruožai (Sūdžius, 1998, p. 247):

- Internetas leidžia vykdyti elektroninę komerciją santykinai mažomis sąnaudomis, vietos ir laiko apribojimais išnyksta.
- Internetas naikina tradicinius patekimo į naujas rinkas barjerus, sudarydama galimybes verslo įmonėms plėtoti elektroninę komerciją, neatsižvelgiant į jų kapitalo dydį.
- Internetas leidžia daug lengviau prisitaikyti prie aplinkos, greičiau reaguoti į rinkos pokyčius.
- Internetas sudaro sąlygas tiesiogiai bendrauti su pirkėjais.
- Internetas leidžia sandorio dalyviams, sudarant elektroninę sutartį, interaktyviai veikti vienas kitą.
- Internetas suteikia galimybę greitai spręsti klausimus dėl gaminio ir aptarnavimo kokybės, pardavimo rėmimo, kainos, logistikos.

Nemažai pirkėjų daliai Internetas yra priemonė siekiant rasti pardavėją ir gauti informacijos apie ieškomas prekes. Iš pirkėjų, kuriems Interneto reikia pagalbinių medžiagų įsigijimui, apie 96 proc. tiesiog klausia pardavėjo reikalingos išsityti informacijos, 62 proc. domisi pristatymais, 58 proc. pateikia užsakymus, dėl kurių apsisprendė.

Kur kas mažiau internetu naudojama vykdamas stambius pardavimus: poreikiai ir prognozės derinamos tik 42 proc., derybos dėl sutarčių vedamos 35 proc., pardavėjo įvertinimas atliekamas 27 proc., asmeniškai bendraujama taip pat 27 proc., pardavėjo veikla sekama 23 proc. Tik vienas iš penkių pirkėjų internetu pasinaudojo arba ruošiasi pasinaudoti jo teikiamomis galimybėmis, norint padidinti prekybos efektyvumą.

Iš visų sandėrių, kurie atliekami Internetu, virš 90 proc. yra vieninteliai arba skuboti pirkimai ir tik 31 proc. vykdomi iš anksto susitarus.

Iš visų Interneto siūlomų įrankių, elektroninis paštas yra populiariausias (juo naudojasi 100 proc. elektroninius pirkimus vykdančių firmų), antras pagal populiarumą įrankis – pardavėjo tinklalapiai (65 proc.) ir galiausiai pirkėjo tinklalapių lankymo galimybė (31 proc.).

Tiesioginiai internete palaikomi pirkėjo ir pardavėjo elektroniniai ryšiai gali būti, pirkėjui apsilankius pardavėjo tinklalapyje. Įmonių tinklalapiai internete yra įvairiausių formų, atlieka įvairių paskirtį ir yra įvairiai sudėtingi. Atsižvelgiant į tinklalapio turinį, informacijos apimtį ir paskirtį galima skirti šias pagrindines jo formas (Sūdžius, 2002, p. 251):

- Tinklalapis – vizitinė kortelė. Nurodo įmonės pavadinimą, vietą, juridinį adresą, aptarnaujančio banko rekvizitus ir sąskaitos numerį, prekinį firmos ženklą, pagrindines veiklos kryptis.

- Tinklapis – reklaminis lankstinukas ar katalogas. Pateikiama metinė finansinė ataskaita, skirta potencialiems klientams, akcininkams, investuotojams.
- Tinklapis – informacijos vartotojo mokymo priemonė, kuri ruošia potencialų klientą įsigyti prekę ir ja naudotis.
- Tinklapis – vitrina, apimanti visą pateiktą informaciją, ją praplečianti ir papildanti normatyvine technine, pirkėjų aptarnavimo, ekspertų informacija, numatomomis, teikiamomis nuolaidomis, lengvatomis, garantijomis, kitomis pardavimą skatinančiomis priemonėmis.
- Kataloginiai tinklapiai yra skirti atskiroms sritims, turi nuorodas į kitus tinklapius ir aprūpina vartotojus papildomomis priemonėmis: paieškos galimybėmis, saugumo užtikrinimu, anketomis.

Rimtos verslo įmonės garantuoja klientams paslaugų kokybę, jų tinklapiai yra saugūs, pagrindiniai aspektai yra kokybė ir pasiekiamumas, tai užtikrina sėkmingą bendravimą plėtojant elektroninės informacijos priemones.

Lietuvoje atliktas tyrimas rodo, jog 64 proc. į savo kompiuterius apsaugos programas įdiegusių verslininkų mano esantys patikimai apsaugoti nuo duomenų vagysčių, nors į 55 proc. respondentų duomenis jau bent kartą buvo pasikėsinta. Specialistai teigia, jog ne nuo kompiuteriuose įdiegtos programinės įrangos priklauso duomenų apsauga, bet ją įtakoja bendra įmonės saugumo sistema.

Kompiuterių ir Interneto vartotojų nuolat daugėja, todėl saugumo problema tampa vis aktualesnė. Omenyje turima ne tik kompiuterinių duomenų saugumas, bet ir jų privatumas. Dažnai vartotojas net negali įtarti, kad naudodamasis jo paties kompiuterine įranga konkurentas seka jo darbą, klausosi pokalbių ar tiesiog stebi, ką jis veikia.

Buvo apklausta apie 50 Lietuvos firmų, kuomet nustatyta, kad daugelis verslininkų pasitiki savo kompiuterių apsauga ir mano esantys saugūs. Tačiau priemonės, kurias jie naudoja, nekelia saugumo pojūčio: tik 36 proc. apklaustųjų filtruoja duomenų srautus, naudoja slaptažodžius. Fiziškai kompiuterius saugo tik apie pusė apklaustųjų. Daugiau nei trečdalis įmonių reglamentuoja darbą su informacinėmis sistemomis, pagrįsdami tai vidiniais norminiais aktais, o į incidentus reaguojama 28 proc. apklaustųjų įmonių. Konfidenciali informacija nuo bendro tinklo izoliuojama 22 prc. Apklaustųjų įmonių (Vincevičius, 2001, p. 2).

Didelis kiekis elektroniniu paštu gaunamų nereikalingų laiškų daugumą vargina. Yra gaunama per daug elektroninių laiškų iš tiekėjų, kurie bando parduoti savo prekes, nos jos siekiamam klientui nereikalingos. Firmų elektroninio pašto adresai papratai yra vieši, todėl prisiunčiama daug nereikalingų laiškų.

Problema iškyla ir tada, kad elektroninio verslo organizatoriai skiria per mažai laiko prekių įsigijimo būdams konkrečiose kompanijose išsiaiškinti. Vieni pardavėjai teisinasi, kad Internetas pateikia nežinomų pirkėjų sąrašą, todėl negalima jų pamatyti realiai.

Kiti pastebi, kad internetas tarpusavio pasitikėjimo nestiprina, o tai yra sutarčių esmė. Dar kiti teigia, jog internete neretai pateikiama klaidinanti informacija, kuri lemia nekokybiškų prekių įsigijimą.

Tik 20 proc. pirkėjų laikosi nuomonės, kad pardavėjai bus tinkamai pasiruošę elektroninei komercijai per artimiausius trejus metus, 60 proc. mano, kad per artimiausius penkerius metus, 10 proc., kad per dešimt ir daugiau metų, likusieji 10 proc. mano, kad taip nebus niekada.

Svarstant ateities perspektyvas, galima teigti, kad greitai kintančios rinkos sąlygos pardavėjai turi būti novatoriški ir strategijos specialistai. Elektroniniame versle jie turi vienyti savo verslą (Vincevičius, 2001, p. 2).

Praktikoje dažniausiai naudojami elektroninių priemonių kontaktai su klientais juos valdant. Tam tarnauja duomenų bazės ir turi būti kreipiamas didelis dėmesys jų kūrimui.

Taigi duomenų bazių paskirtis – vienoje vietoje kaupti duomenis apie galimus, nuolatinis bei strateginius klientus ir siekti užtikrinti efektyvų tiesioginės rinkodaros ir funkcijų parduodant valdymą (Verslo kontaktai..., 2004, p. 1).

Kai duomenys sutelkiami vienoje vietoje, tai leidžia daug greičiau ir lengviau įmonei vystyti savo veiklą, o patogus duomenų gavimas leidžia išsamiai išanalizuoti buvusius prekybos ir rinkodaros kampanijų rezultatus bei pasirinkti tikslinių klientų grupes, su kuriomis yra būtina, paranku arba nenaudinga dirbti.

Duomenų bazėse talpinamos klientų lentelės, kuriose yra nurodomi visi duomenys apie juos. Šie duomenys būtini pardavimų bei rinkodaros veikloje:

- Įmonės pavadinimas, kodas.
- Tikslus adresas.
- Elektroninis paštas ir Internetinė svetainė.
- Telefono ir fakso numeriai.
- Kontaktiniai kliento asmenys;
- Įmonės duomenys, reikalingi buhalterijai;
- Tikslinė grupė ir teritorija;
- Darbuotojų skaičius;
- Rinkos segmentas.

Nuolatinis duomenų rinkimas ir kaupimas padeda kiekvienam galimam, nuolatiniam ar strateginiam klientui sukurti rinkodaros priemonių planą ir jame numatyti visų susitikimų, skambučių ar susirašinėjimo paštu grafiką. Šis grafikas leidžia efektyviai suplanuoti ir stebėti visus

verslo valdymo kontaktų etapus. Rinkodaros priemonių sąrašė akivaizdžios su klientais susijusios planuojamos ar jau atliktos užduotys (Verslo kontaktai..., 2004, p. 2):

- Skambutis;
- Katalogas;
- Pristatymas;
- Pasiūlymas;
- Pasveikinimas;
- Laiškas;
- Susitikimas;
- Kainoraštis ir t.t.

Duomenų bazės naudojamos gauti informaciją apie klientus ir ją analizuoti pagal pramonės šakas, veiklos kryptis, rinkos grupes ir teritoriją, pardavimų kiekius, kliento įmonių darbuotojų skaičių, finansines galimybes.

Kai įmonė siekia finansinės naudos, būtina kaupti įvairiausių duomenis apie savo klientus, vėliau juos analizuoti ir esant galimybei panaudoti. Tyrimų kompanija „Gartner Group“ nustatė, kad net 5 procentai klientų įmonių kiekvienais metais prarandama dėl neteisingų duomenų ir jų pagrindu atliktų neteisingų veiksmų. Pagrindinėmis priežastimis, lemiančiomis klientų praradimą dėl neteisingų duomenų, įvardijama (Rytel, 2002, p. 3):

1. Reikalingi komunikavimui su klientu duomenys yra neteisingi. T.y., turint klaidinančius duomenis apie klientą, neteisingą jo adresą, galima nepasiekti iškeltų tikslų –kliento gali nepasiekti siunčiama sąskaita, kvietimas ar pasiūlymas.

2. Duomenų analizė yra atlikta neteisingai ir duomenys klaidingai interpretuojami. Tai galima vadinti viena neigiamiausių pasekmių, kuri susijusi su klaidingai suprastais duomenimis, o jų pagrindu buvo atlikti kokie nors neteisingi veiksmai su klientu.

Apibendrinant galima teigti, kad teisingai surinkti ir sukaupti duomenys įmonės duomenų bazėje yra jos neįkainojamas turtas, o tokių duomenų neturėjimas ar klaidingos informacijos laikymas gali turėti tiesioginės įtakos įmonės sėkmingam bendravimui su svarbiais klientais.

3. STATYBINIŲ MEDŽIAGŲ RINKOJE NAUDOJAMŲ KONTAKTŲ SU KLIENTAIS TYRIMAS

Šiandien Lietuvoje statybinių medžiagų verslas yra labai perspektyvus. Lietuvai sėkmingai integruojantis į Europos ir pasaulio ekonomikos pasaulį, itin sėkmingi Lietuvai buvo 2003 metai. Šie metai apibūdinami kaip laikotarpis, kurio metu labai sparčiai augo ekonomika, Lietuva turėjo mažą biudžeto deficitą ir labai sėkmingai vyko struktūrinės reformos. 2003 metais sparčiausias Europoje buvo būtent Lietuvos ekonomikos augimo tempas. Bendrojo vidaus produkto augimas 2003 metais, palyginti prieš tai buvusiais metais, siekė 9 proc. Statistikos departamento duomenimis, pagal turimus statistinius duomenis ir ekonometrinius modelius, pirmąjį 2007 m. ketvirtį įvertintas bendrasis vidaus produktas siekė 19643 milijonų litų galiojančiomis kainomis ir, palyginti su pirmuoju 2006 m. ketvirčiu, padidėjo 7,1 procento.

3.1. Didmeninės prekybos statybinėmis medžiagomis rinkos analizė

Statistikos departamento ir Lietuvos Respublikos Ūkio Ministerijos skelbiami duomenys rodo, jog statybinių medžiagų poreikis Lietuvoje vis didėja. Statybas ir statybinių medžiagų rinkos poreikį smarkiai įtakoja rinkos vidaus vartojimo išgalės, o jos šiuo metu yra palankios. Bendra šalies ūkio padėtis taip pat gerėja, gyventojų pajamos nuolat auga, bankai teikia kreditus gyventojams palankiomis sąlygomis, vis dažniau yra pageidaujama naujų butų, statoma vis daugiau individualių namų. 2006-ųjų pradžioje būsto paskolų portfelio santykis su bendruoju vidaus produktu Lietuvoje siekė 9,1 proc., Estijoje - 16,9 proc., Latvijoje 18,9 proc., euro zonoje - 34,5 proc., Airijoje ir Vokietijoje viršijo 50 proc. Per praėjusius metus šis rodiklis Lietuvoje pakilo iki 12,6 proc. Lietuvos banko duomenimis, iki šių metų balandžio namų ūkiams šalies bankai buvo suteikę 17,622 mlrd. litų paskolų. 11,641 mlrd. litų iš jų sudarė būsto paskolas, 2,793 mlrd. - vartojamosios paskolos.

Lietuviai vis dėlto skolintis linkę mažiau nei kaimyninių šalių atstovai, tačiau šiuo požiūriu Lietuva sparčiai juos vejasi. Šalies nekilnojamojo turto rinka taip pat rodo akivaizdų augimą: 2005 m. pirmajame ketvirtyje statybų rinka išaugo 26,1 proc. 2005 m. statybos darbų atlikta už 4,775 mlrd. Lt. Naujos statybos rinka išaugo 4,6 proc. iki 1,937 mlrd.Lt.

2002 metais šiek tiek jautėsi mažėjimas negyvenamųjų pastatų statyboje, tačiau čia žymus augimas vyko 2003 metais, o 2004 metais jau buvo pastatyta 1500 negyvenamųjų pastatų. Per 2004 metus pastatyta 2350 negyvenamųjų pastatų.

Išanalizavus būsto rinką ir būsto kreditavimą, galima daryti tokias išvadas: Vilniuje pastatoma apie pusę visos šalies būsto. Statybų rinka 2000-2003 m. sparčiai augo dėl to, kad augo

miesto ekonomika, tačiau labiausiai – dėl bankų konkurencijos, sumažėjusios paskolų palūkanų normos, ir palankesnių būsto paskolų gavimo sąlygų. 2003-2006 metais naujai pastatomų ir planuojamų pastatyti butų per metus skaičius Vilniuje padvigubėjo, lyginant su 2000 metų lygiu. Nauja statyba labiausiai auga Šiaurės miestelyje, Santariškėse, Jeruzalėje, Baltupiuose, Šnipiškėse, ir prestižiniuose rajonuose – Antakalnyje, Žvėryne, Centre. Taip pat aktyviau plečiama individualioji gyvenamųjų namų statyba užmiestyje.

Iš viso per 2006 metus šalies statybos įmonės atliko statybos montavimo darbų už 7 877 275,0 tūkst. Lt. Palyginus su 2005 metų rezultatais, atliktų statybos darbų apimtys padidėjo 21,1 proc.

Šalies teritorijoje atliktų statybos darbų apimtys per 2006 metų sausio - gruodžio mėnesius siekė 7 809 399,0 tūkst. Lt, kas 21,4 proc. viršijo 2005 metais atliktų statybos darbų apimtį.

Panagrinėjus šalies teritorijoje atliktų statybos darbų struktūrą per 2006 metus bei palyginus ją su 2005 metais, pastebima, kad nauja statyba išaugo 31,8 proc. (per 2006 metus atlikta darbų už 3 838 425,0 tūkst. Lt), rekonstravimo darbų apimtys padidėjo 23,4 proc. palyginus jas su 2005 metais (2006 metų sausio-gruodžio mėn. atlikta rekonstravimo darbų už 1 987 095,0 tūkst. Lt), remonto ir restauravimo darbų apimtys išaugo 4,1 proc. (2006 metais atlikta darbų už 1 790 829,0 tūkst. Lt), kitų darbų atlikta už 193 050,0 tūkst. Lt, tai yra 8,3 proc. daugiau, negu per 2005 m. sausio-gruodžio mėnesius.

2006 metais lyginamasis naujos statybos svoris sudarė 49,2 proc. visų statybos darbų, rekonstravimas – 25,4 proc., remontas ir restauravimas – 22,9 proc., o kitų darbų lyginamasis svoris sudarė 2,5 proc.

Suskirsčius atliktus statybos darbus pagal statinių tipą, per 2006 metų sausio – gruodžio mėn. laikotarpį iš visų šalies teritorijoje pastatytų pastatų, gyvenamųjų pastatų lyginamasis svoris sudarė 18,7 proc., negyvenamųjų pastatų – 45,5 proc., o inžinerinių statinių – 35,8 proc..

Remiantis Statistikos departamento pateiktais išankstiniais duomenimis, 2006 metų sausio – gruodžio mėnesiais materialinės investicijos į pastatų ir inžinerinių statinių statybą siekė 8 193 789,0 tūkst. Lt. Šios investicijos, palyginus su 2005 metais, padidėjo 12,8 proc.. Investicijos į pastatus ir inžinerinius statinius sudarė 54,1 proc. visų investicijų. Valstybės sektoriuje investicijos į pastatus ir inžinerinius statinius per 2006 metus siekė 3 500 949,0 tūkst. Lt, tai 14,1 proc. daugiau, negu per 2005 metus. Privačiame sektoriuje investicijos į tą pačią darbų rūšį siekė 4 692 840, 0 tūkst. Lt, arba 11,8 proc. daugiau, negu 2005 metais.

Į gyvenamųjų pastatų statybą per 2006 m. sausio – gruodžio mėnesius buvo investuota 1 843 041,0 tūkst. Lt., o tai 20,7 proc. daugiau, negu per tą patį 2005 metų laikotarpį. Šių investicijų lyginamasis svoris sudarė 12,2 proc. nuo visų investicijų į statybą.

Investicijų į gyvenamuosius pastatus struktūra 2006 m. sausio – gruodžio mėn. valstybiniame ir privačiame sektoriuose pasiskirstė tokiu būdu: valstybės sektoriuje per minimą laikotarpį investuota 59 617,0 tūkst. Lt arba 10,5 proc. mažiau, palyginus su 2005 metais. Privačiame sektoriuje investicijos sudarė 1 783 424,0 tūkst. Lt. Palyginus su 2005 metais, tai 22,2 proc. daugiau.

Remiantis Statistikos departamento pateiktais išankstiniais duomenimis, 2006 metų sausio – gruodžio mėnesiais pačių statybos įmonių materialinės investicijos į statybą siekė 579 877,0 tūkst. Lt. Šio tipo investicijos, palyginus su 2005 metais, padidėjo 30,4 proc.. Jų lyginamasis svoris sudarė 3,8 proc.

Iš viso per 2006 m. sausio-gruodžio mėnesius buvo pastatyti 2821 gyvenamieji pastatai su įrengtais juose 7292 naujais butais (palyginus su 2005 metais, pastatytų butų skaičius padidėjo 22,9 proc.). Naudingasis plotas šiuose namuose sudarė 771 848,0 m². Vidutinis buto naudingasis plotas siekė 105,7 m².

1 -2 butų namuose (2715 namų) buvo įrengta 2780 butų, jų naudingasis plotas siekė 461 975,0 m². Palyginus su 2005 metais, šio tipo butų statyba padidėjo 3,6 %. Vidutinis buto naudingasis plotas siekė 166,2 m².

3-jų ir daugiau butų namuose (daugiabučiuose) (103 namų) buvo įrengti 4512 butai, arba 38,8% butų daugiau, negu per 2005 metus. Naudingasis plotas šiuose namuose sudarė 308 861,0 m². Vidutinis vieno buto naudingasis plotas siekė 68,5 m².

2006 m. buvo pastatyti 3 bendrabučiai su 1012 m² vidutiniu naudinguoju plotu.

Lyginant gyvenamųjų namų statybą apskrityse, 2006 m. sausio-gruodžio mėnesiais daugiausia gyvenamųjų namų buvo pastatyta Vilniaus apskrityje (1197 namai su 4828 butais juose). Antroje vietoje yra Kauno apskritis, pastačiusi 691 naują gyvenamąjį namą su 756 butais. Trečioje vietoje – Klaipėdos apskritis, pastačiusi 203 gyvenamuosius namus su 826 butais juose. Šiaulių apskrityje per minimą laikotarpį buvo pastatyti 174 gyvenamieji namai su 279 butais. Alytaus apskrityje pastatytas 141 namas su 144 butais. Telšių apskrityje pastatyti 98 namai su 98 butais juose. Panevėžio apskrityje - 92 namai su juose įrengtais 139 butais. Kitose savivaldybėse buvo pastatytas vidutiniškai panašus gyvenamųjų namų skaičius.

Per 2006 metų sausio-gruodžio mėnesius buvo pastatyti 4547 negyvenamieji pastatai, jų bendrasis plotas sudarė 1 171,1 tūkst. m² (129 tūkst. m² mažiau negu per 2005 metus) arba 10 proc. mažiau. Per 2006 metus mažiau buvo pastatyta pramoninių pastatų ir sandėlių, transporto ir ryšių, prekybos, viešbučių ir maitinimo įmonių pastatų.

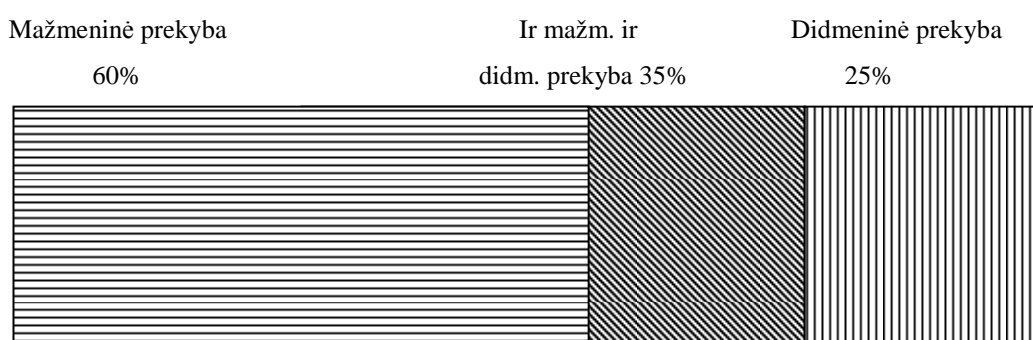
Analizuojant naujai pastatytus negyvenamus pastatus pagal struktūrą – 47 pastatyti pastatai yra administraciniai, 1530 - žemės ūkio pastatai, 200 - pramoniniai pastatai ir sandėliai, 196 prekybos, viešbučių ir maitinimo įmonių pastatai, 149 transporto ir ryšių pastatai, 12 švietimo ir

mokslo pastatai, 8 gydymo įstaigos, 9 kultūros ir sporto įstaigos, 2396 kitos paskirties pastatai, iš jų 2155 - sodo namai.

Toks augimas lemiamas tiek naujų būstų paklausos, tiek senųjų pastatų atnaujinimo būtinybės, tiek pasikeitimų Lietuvos socialinėje – kultūrinėje erdvėje. Labai ilgai Lietuvos visuomenėje vyravo įsitikinimas, kad reikia būtinai kurti šeimą, dirbti, auginti ir auklėti vaikus, kol jie patys sukurs šeimas, ir vėliau visą gyvenimą gyventi kartu. Ši situacija buvo nulemta ilgą laiką trukusio gyvenamųjų būstų stygius ir jiems įsigyti palankių sąlygų nebuvimas. Šiandien jau pastebima tendencija šeimas kurti vėliau, kai gyvenamuoju plotu jau pasirūpinta, taip pat yra kur kas didėja daugiau vienišų žmonių, gyvenančių atskiruose būstuose. Visa tai formuoja kitokią požiūrį į gyvenimą. Šiuolaikiniai žmonės yra daug dirbantys, nuolat skubantys, jie pageidauja gražių, patogių, funkcionalių gyvenamųjų būstų, įrengtų naudojant šiuolaikines medžiagas, technologijas ir pagal šiuolaikinį dizainą.

Augant Lietuvos ekonomikai, kylant pragyvenimo lygiui, smarkiai keičiantis žmogiškiesiems ir požiūriui į gyvenamąjį būstą, poreikis statybinėms medžiagoms darosi vis didesnis. Žmonėms svarbu yra neatsilikti nuo laikmečio diktuojamų sąlygų, laikytis mados tendencijų, jie nori visuomet gauti reikiamos informacijos kiekį, nes tai juos skatina įsigyti.

Lietuvoje yra apie 1000 įmonių, prekiaujančių statybinėmis medžiagomis. Mažmenine prekyba statybinėmis medžiagomis verčiasi daugiau nei 600 įmonių, o didmenine prekyba užsiima daugiau nei 350 įmonių, beveik 250 įmonių statybinėmis medžiagomis prekiauja ir mažmeniniu, ir didmeniniu būdu.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

22 pav. Lietuvoje prekiaujančių statybinėmis medžiagomis įmonių pasiskirstymas

Mažmeniniu būdu statybinėmis medžiagomis prekiaujančios įmonės vartotojams gali pasiūlyti platesnį prekių asortimentą, į jų parduotuvę atvykę pirkėjai gali gauti visas pageidaujamas statybines medžiagas. Mažmenininkai labai konkuruoja tarpusavyje, todėl vartotojai turi didelių galimybių ir priemonių rasti reikalingą informaciją apie ieškomų statybinių medžiagų kokybę, jų kainas, gamintojų ypatybes, mažmeninių parduotuvių teikiamas transporto ir kitas paslaugas. Todėl

mažmeninės statybinių medžiagų parduotuvės nuolat vykdo įvairias reklamines akcijas, kuriomis siekiama pritraukti kuo daugiau pirkėjų.

Didmeninės statybinėmis medžiagomis prekiaujančios įmonės yra labiau diferencijuotos, siekia specializuotis ties tikros srities medžiagų prekyba, nes apskritai prekyba statybinėmis medžiagomis reikalauja didelių investicijų verslo pradžioje, didelės išlaidos patiriamos jas sandėliuojant ir transportuojant. Jei viena didmeninės prekybos įmonė specializuojasi apdailos medžiagų srityje, kita prekiauja stambiosiomis medžiagomis (cementu, statybiniais blokeliais), trečia platina metalo gaminius, ketvirta – santechnikos prekes ir t.t. Šios įmonės taip pat konkuruoja tarpusavyje, nes jų klientai nėra galutiniai vartotojai, kurių skaičius neribotas. Lietuvos rinka palyginti yra maža, reklamuotis televizijoje, spaudoje labai brangu, todėl didmeninės prekybos įmonės stengiasi padidinti pardavimus pasirenkant asmeninio pardavimo priemones. Šis pasirinkimas nulemtas daugelio prekių techninio sudėtingumo – laikas reikalingas, norint pirkėjui išaiškinti apie medžiagos sudėtį, apie jos panaudojimo ir eksploatavimo sąlygas, kuo jo prekės išskirtinės negu panašios konkurentų siūlomos prekės.

Dideli prekybos centrai, prekiaujantys statybinėmis medžiagomis, paprastai siūlo pirkėjams iš kelių didmeninės prekybos įmonių atsivežtas skirtingų gamintojų, tačiau tos pačios srities prekes. Mažesne prekyba užsiimančios parduotuvės tokių galimybių neturi, nes nėra didelių prekybai skirtų plotų, todėl joms tenka apsiriboti konkrečios prekės vienu tiekėju. Didmeninės prekybos įmonės privalo atlaikyti nuolatinį mažmeninės prekybos įmonių spaudimą dėl kainų mažinimo, joms reikia nuolat organizuoti įvairias reklamines akcijas, todėl vien jais neapsiriboja, ieško vietų, kur galėtų parduoti savo prekes.

Statybinės organizacijos yra pačios geriausios didmeninės prekybos įmonių klientės ir perspektyviausios pirkėjos, nes Lietuvoje prasidėjęs didžiųjų statybų bumas. Bendradarbiavimas su mažmeninėmis įmonėmis ir kontaktų palaikymas su statybinėmis organizacijomis stipriai skiriasi.

3.2. Kontaktai su klientais didmeninės prekybos statybinėmis medžiagomis rinkoje

Asmeninis pardavimas Lietuvoje yra plačiausiai naudojama ir labai veiksminga rėmimo priemonė. Didmenine prekyba užsiimančių įmonių klientai dažniausiai nėra galutiniai vartotojai, todėl įmonių atstovaujami asmenys tiesiogiai bendrauja su klientais, taip pat kontaktai su klientais palaikomi įvairiais komunikavimo kanalais. Bendravimo užmezgimas su skirtingomis pirkėjų grupėmis ir jo palaikymas reikalauja didmeninės įmonės vadybininkui būti lanksčiam ir turėti daug patirties. Siekiant kuo efektyviau bendrauti su klientais, šis procesas įmonėje gali būti kuriamas kelerius metus. Kiekvienas klientas reikalauja panaudoti tik jam tinkamiausia komunikavimo

priemone, todėl įmonė vienas priemones privalo naudoti užmezgant pirminius kontaktus, o kitas taikyti valdant svarbiausiuosius klientus.

3.2.1. Tyrimo metodika

Tyrimo tikslas – nustatyti, kokias komunikavimo priemones naudoja didmeninių prekybos statybinėmis medžiagomis įmonių, vadybininkai, bendraujant su klientais, iširti, kokias svarbiausias komunikavimo priemones vadybininkai renka skirtingų bendravimo su klientu etapų metu:

1. Užmezgant kontaktą su naujais klientais,
2. Palaikant ir vystant ryšius su esamais klientais,
3. Valdant kontaktus su svarbiausias įmonės pirkėjais.

Tyrimo organizavimas ir imties nustatymas. Tyrimas buvo atliekamas apklausiant didmeninių prekybos įmonių statybinėmis medžiagomis vadybininkus.

Nustatyta respondentų imtis remiantis Panyott'o (1986) formule:

$$n = \frac{1}{\frac{\Delta^2 + 1}{N}}$$

čia:

n - imties dydis, įmonių skaičius.

D - paklaidos koeficientas, priimame - 5 proc.

N - tiriamos visumos dydis, įmonių skaičius.

Prieš organizuojant tiriamų objektų atranką buvo nustatyta paklaida, kuri tenkintų šį tyrimą. Socialoginiuose tyrimuose normalia, standartiška paklaida yra laikoma 5 proc., kurią gauname su 0,95 tikimybe (Panyott, 1986).

Lietuvoje didmeninių prekybos įmonių prekiaujančių statybinėmis medžiagomis yra apie 350.

Taigi pagal Paniotto formulę:

$$n = \frac{1}{\frac{(0.05)^2 + 1}{350}} = 190 \text{ įmonių}$$

Gauname, kad pilnam tyrimo atlikimui reikėtų apklausti 190 įmonių.

Tyrimas atliktas anketinės apklausos būdu. Anketinės apklausos duomenys apibendrinti statistiniais metodais, naudojant Microsoft Excel programą.

Tyrimo instrumentarijaus parengimas. Kad atlikčiau Lietuvos statybinių medžiagų didmeninės prekybos rinkos tyrimą, pasirinkau apklausos metodą. Paruošta anketa su klausimynu

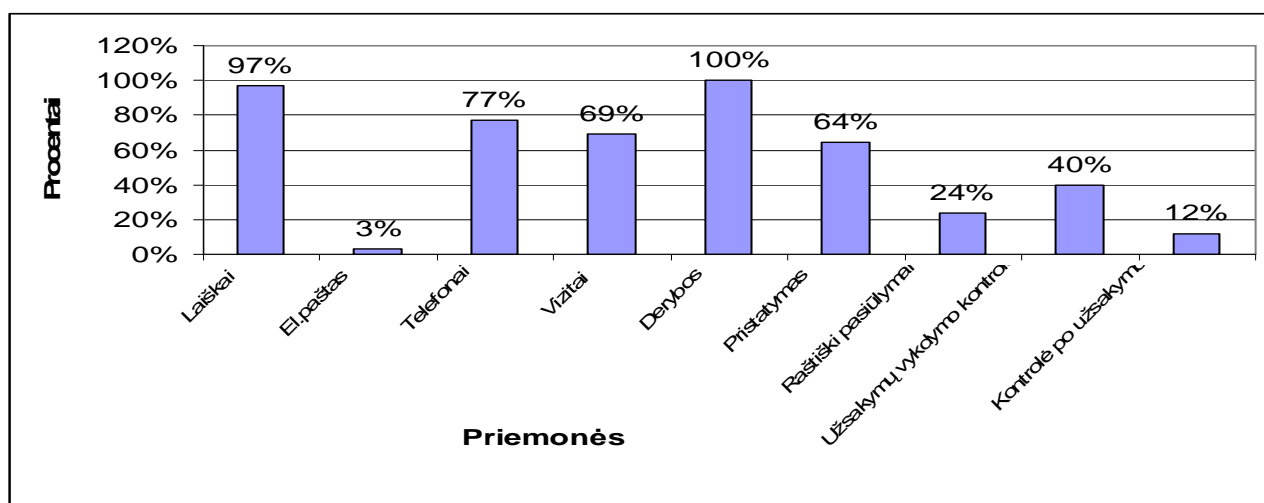
buvo išsiųsta 160 didmeninių prekybos statybinėmis medžiagomis įmonių. Į pateiktos anketos klausimus atsakė 80 respondentų.

Statistikos analizės rodo, kad daugumą per 350 didmeninės prekybos įmonių, prekiaujančių statybinėmis medžiagomis, pasiskirsčiusios taip: 13 proc. didelių įmonių, 66 proc. vidutinių įmonių ir 21 proc. mažų įmonių. Toks pasiskirstymas pagal apklausos duomenis proporcingai sudaro 9 didelės didmeninės įmonės, 54 vidutinės įmonės ir 17 mažų įmonių.

Atsakymai į anketų klausimus pavaizduoti grafiškai. Remiantis didmeninėse prekybos įmonėse, prekiaujančiose statybinėmis medžiagomis, dirbančių vadybininkų atsakymais į anketų klausimus, buvo sudaryta priemonių ir veiklų suvestinė, kurios naudojamos valdant kontaktus su klientais, sudaryta lentelė, kurioje atspindimos svarbiausios komunikavimo priemonės, kurios naudojamos konkrečioms veikloms atlikti, taip pat pateikiama eilės tvarka, kuri svarbi pasirenkant atitinkamas priemones, kiek jos dažnos ir svarbios. Anketa (pavyzdys) pateikiama prieduose.

3.2.2. Duomenų apdorojimo analizė

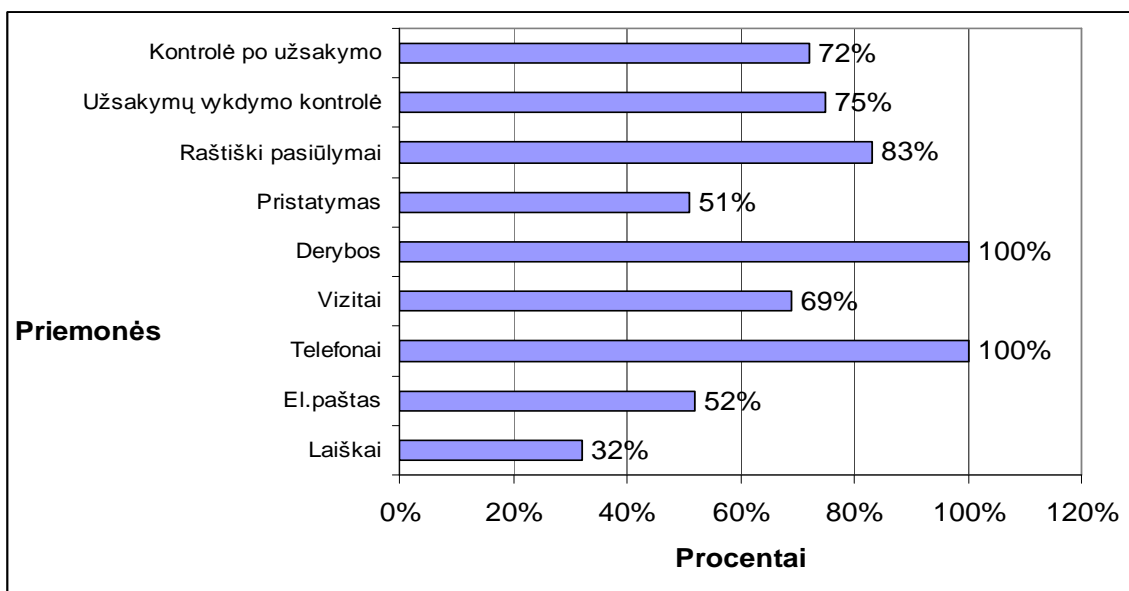
23 paveiksle vaizduojamos komunikavimo priemonės, kurias respondentai pažymėjo kaip veiksmingiausias kontaktų su potencialiais klientais užmezgimui.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

23 pav. Priemonės ir veiklos, naudojamos užmegzti naujiems kontaktams

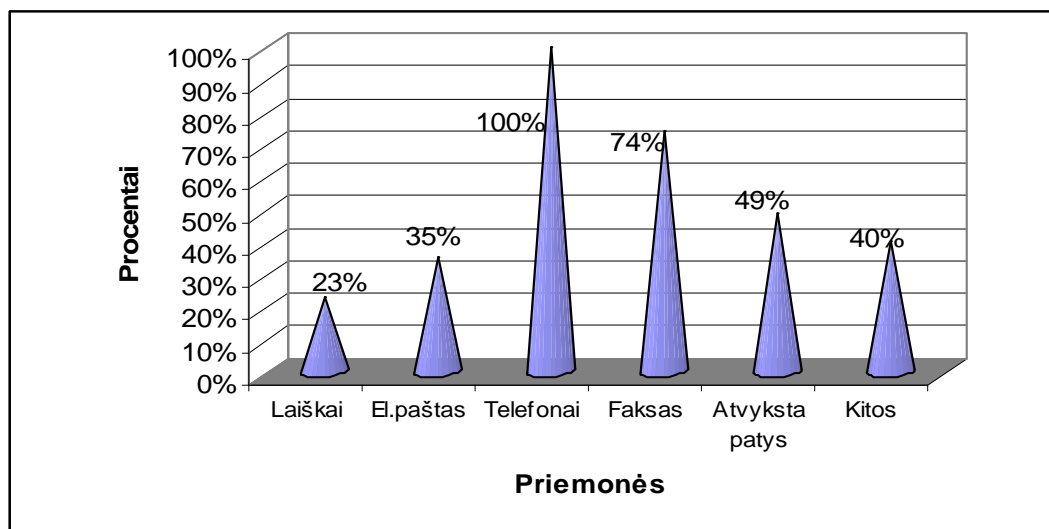
Dažniausiai vadybininkai, dalyvavę apklausoje, veiksmingomis priemonėmis, padedančiomis užmegzti kontaktus su potencialiais klientais, pažymi rašytinę informaciją, kuri siunčiama paštu, telefono skambučius, prekių pristatymus ir vizitus. Derybos, kaip pagrindinė veikla, buvo pažymėta visų respondentų.



Šaltinis: sukurta autoriaus

24 pav. Priemonės, kurios naudojamos kontaktų palaikymui su esamais klientais

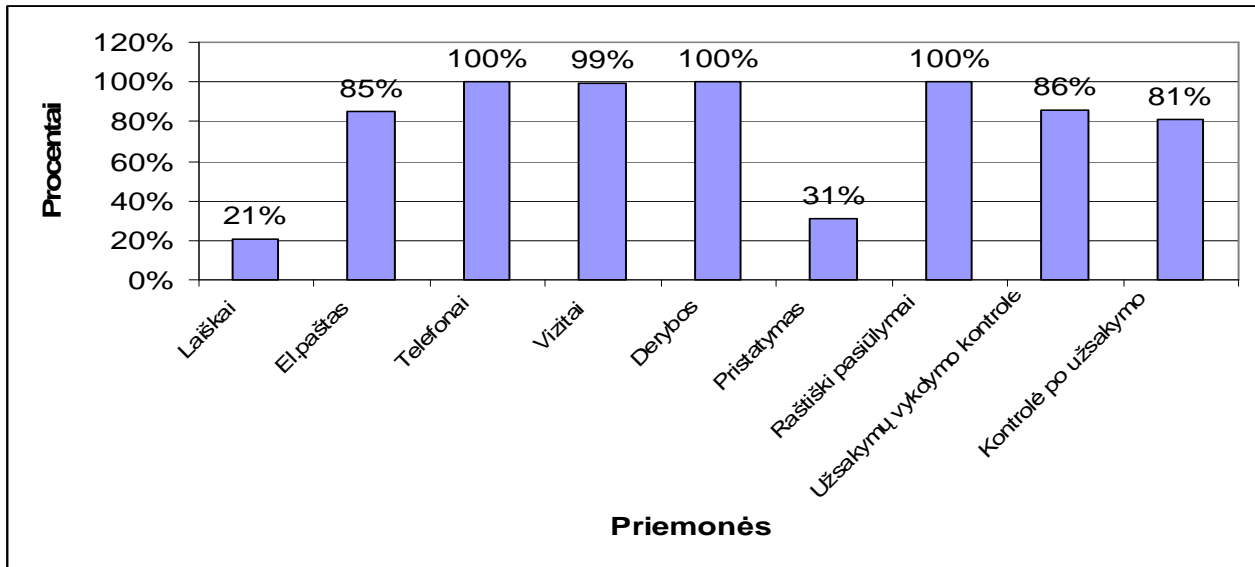
Dauguma vadybininkų svarbiausiomis ir veiksmingiausiomis priemonėmis bei veiklomis, bendraujant su esamais klientais, laiko telefono skambučius, derybas, verslo pasiūlymus, pateikiamus raštu, vizitus, užsakymų vykdymo kontrolę. Elektroninio pašto galimybės nėra labai panaudojamos. Jaučiamas užsakymų kontrolės stiprėjimas ir kontaktų palaikymas po to, kai užsakymai įvykdydomi.



Šaltinis: sukurta autoriaus

25 pav. Komunikacinės priemonės, naudojamos kontaktams su klientais palaikyti

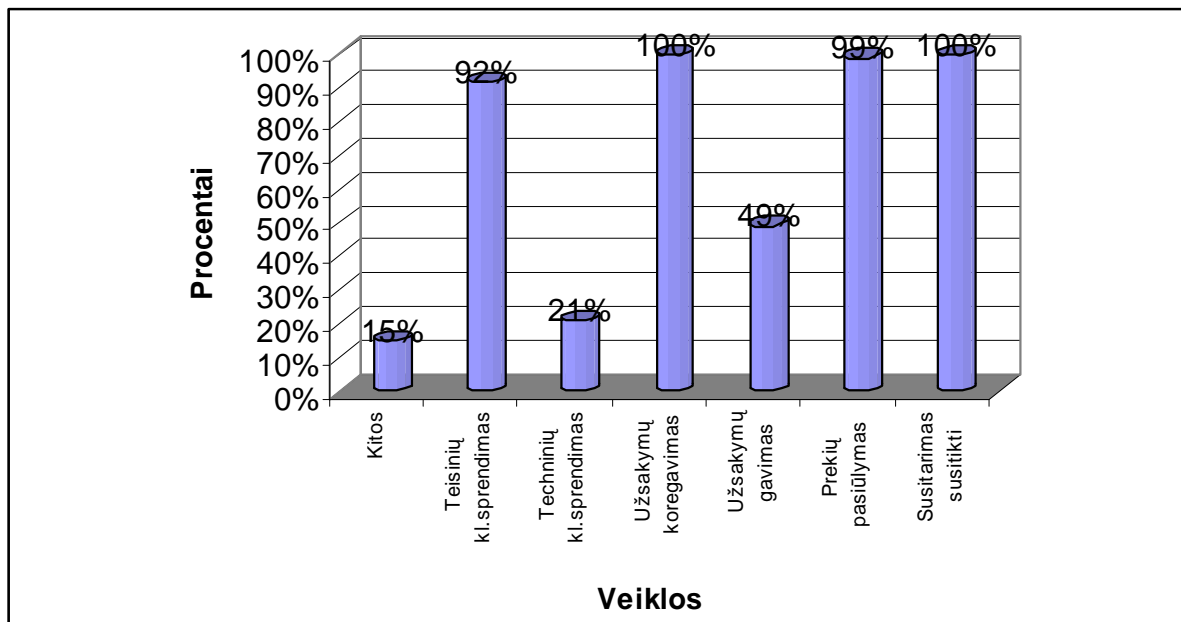
Apklausoje rezultatai atspindi, kad patys pirkėjai dažniausiai skambina telefonu, taip pat naudojami faksas, kaip rašytinės informacijos perdavimo priemonė, atvyksta pas vadybininką į jo įmonę susitikimui. Elektroninis paštas ne taip dažnai naudojamas.



Šaltinis: sukurta autorės

26 pav. Priemonės ir veiklos, naudojamos kontaktų palaikymui su svarbiausiais klientais

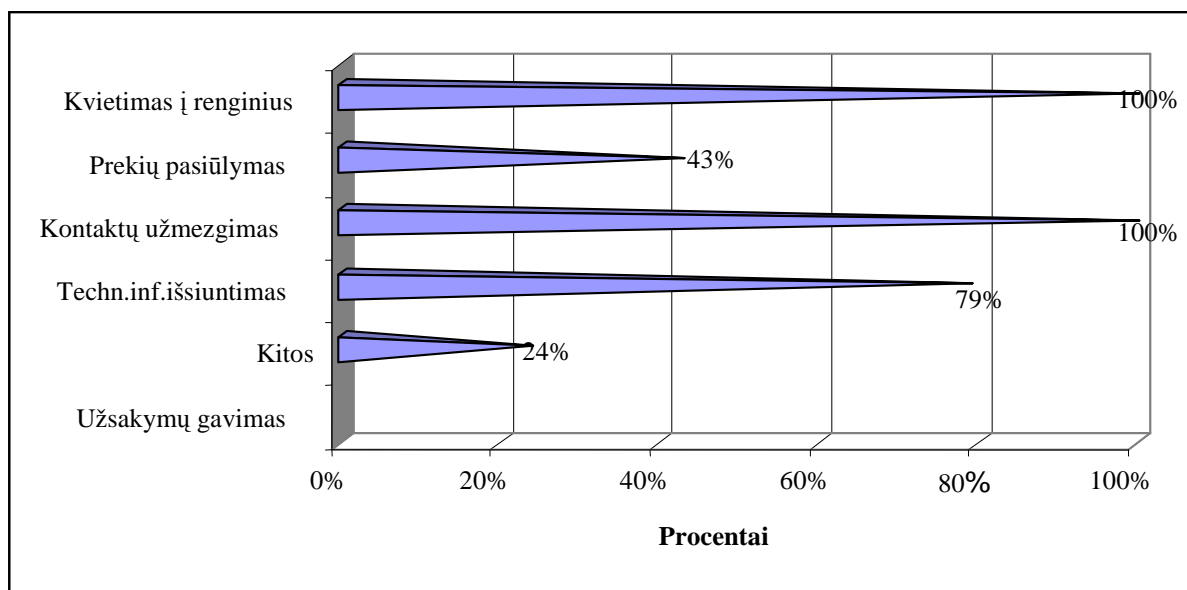
Žymiai dažniau naudojamas elektroninis paštas, siekiant palaikyti ir valdyti kontaktus su svarbiausiais klientais. Veiksmingoms priemonės ir veiklos yra ne tik telefono skambučiai bei derybos. Užsakymų vykdymo kontrolė ir kontaktavimas žymiai sustiprėja po užsakymų vykdymo.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

27 pav. Klausimai sprendžiami telefonu

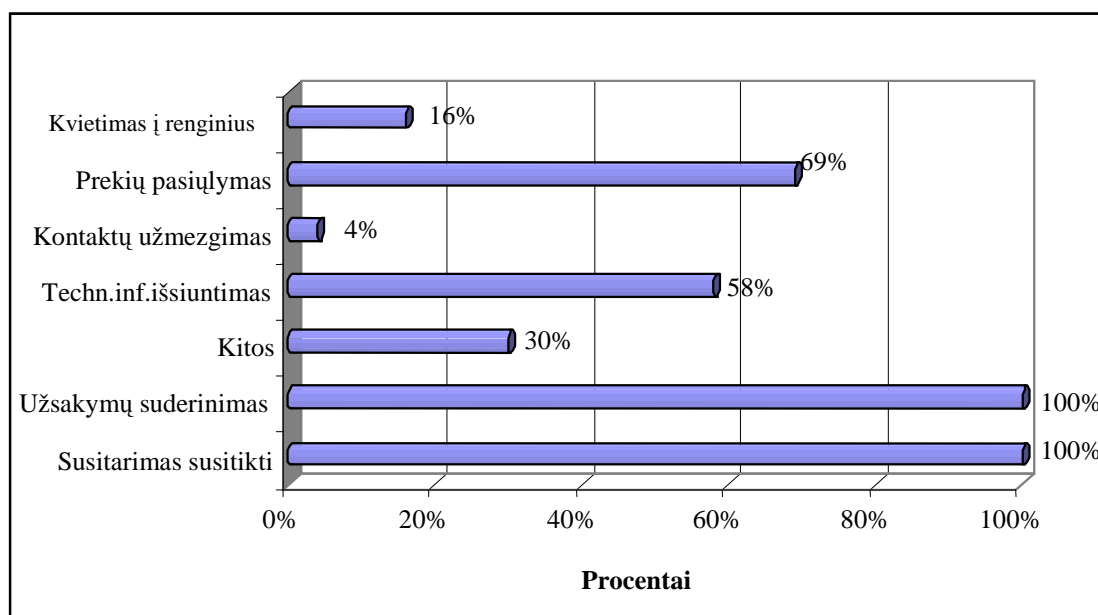
Rezultatai leidžia teigti, kad telefono skambučiai paprastai yra pasirenkami norint išspręsti skubius klausimus, o sprendžiant ilgų svarstymų reikalaujančias problemas pasirenkamos kitos priemonės.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

28 pav. Dažniausiai naudojamas informacijos siuntimas paštu

Paštu rašytinę informaciją vadybininkai siunčia, siekdami užmegzti pirminius kontaktus su potencialiais pirkėjais, kai reikia išsiųsti techninę ir reklaminę informaciją, kviečiant į renginius, parodas. Laiškai rečiau naudojami siunčiant prekių pasiūlymus, visai nenaudojami atsiimant užsakymus.

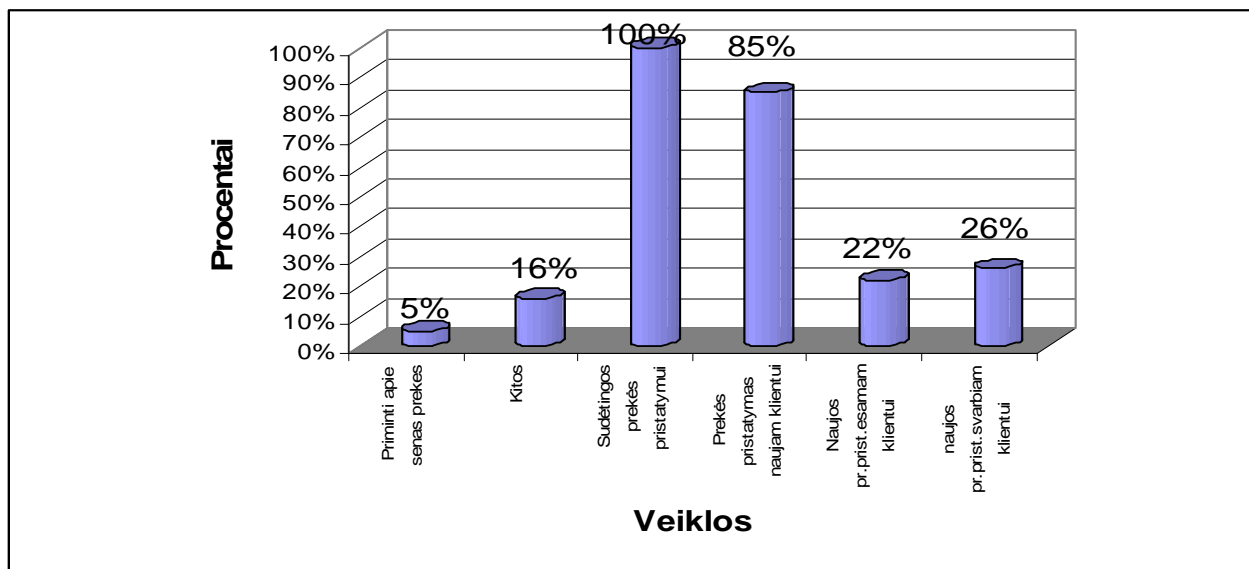


Šaltinis: sukurta autoriaus.

29 pav. Dažniausiai naudojamas elektroninio pašto komunikavimo būdas

Elektroninį paštą vadybininkai naudojami derindami susitikimus, koreguojant ir derinant užsakymus, siūlant prekes. Elektroninis paštas populiarus, norint perduoti vaizdinę informaciją. Tačiau jis visiškai kontaktų su potencialiais klientais užmezgimui.

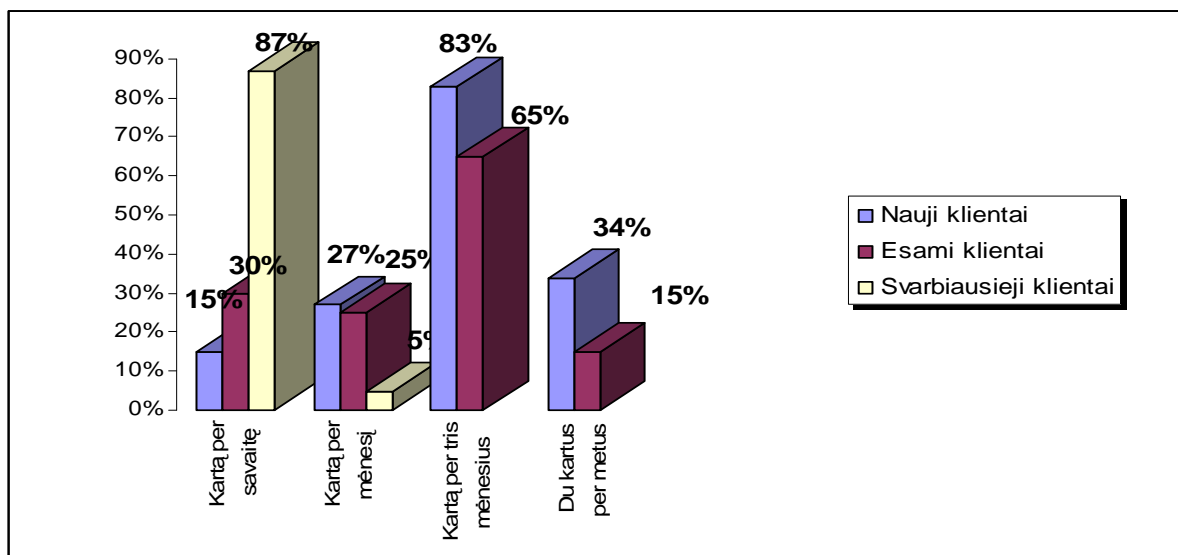
Prekių pristatymas pasirenkamas kitokioms veikloms atlikti.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

30 pav. Prekių pristatymo parinkimas

Prekių pristatymas pasirenkamas, kai reikia pristatyti techniškai sudėtingas prekes, arba naujus klientus supažindinant su prekėmis. Kai dirbama su esamais ir svarbiausiais klientais, toks pristatymas retai naudojamas.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

31 pav. Vizitų skaičius pagal klientų diferenciaciją

Svarbiausiuosius klientus dauguma respondentų nuomone lanko kartą per savaitę, 5 proc. įmonių vadybininkų – kartą per mėnesį. Esami klientai yra lankomi įvairiai: pas potencialius vyksta kas tris mėnesius, tačiau net 34 proc. atsakė, kad tik du kartus per metus.

3.2.3. Tyrimo išvados

Atlikus išsamią duomenų, gautų apklausus 80 didmeninių įmonių, prekiaujančių statybinėmis medžiagomis, vadybininkus, analizę, galima daryti išvadas, kokios yra pagrindinės komunikacinės veiklos ir priemonės, naudojamos valdant kontaktus su klientais. Jos pateikiamos 4 lentelėje.

4 lentelė

Komunikacinės veiklos ir priemonės, naudojamos kontaktavime ir valdyme su klientais didmeninės prekybos rinkoje

Veiklos Priemonės	Potencialus klientas Kontaktų užmezgimas Pirmas pirkimas		Esamas klientas Pakartotinas pirkimas Ryšių vystymas		Svarbiausias klientas Pastovūs pirkimai Komunikacinės sistemos valdymas	
	Laiškai/ elektroniniai laiškai	• Rašytinė informacija, siunčiama paštu • El. paštas	97% 3%	• Rašytinė informacija, siunčiama paštu • El. paštas	32% 52%	• Rašytinė informacija paštu siunčiama itin retai. El. paštas viena pagrindinių komunikavimo priemonių.
Telefonas	• Sekantis žingsnis, išsiuntus informaciją paštu	73%	• Pagrindinė komunikavimo priemonė	100%	• Kartu su elektroniniu paštu yra pagrindinė komunikavimo priemonė	100%
Pasiūlymai raštu/ prekių prezentacijos	• Siunčia pasiūlymus raštu • Pažymėjo prekių prezentaciją	19% 67%	• Rašytiniai pasiūlymai naudojami • Pristato prekes prezentacijų metu	86% 47 %	• Renkasi pasiūlymus raštu • Prekių prezentacijas renkasi	99% 38%
Vizitai	• Vyksta pas naujus klientus	69%	• Vyksta pas esamus klientus	74%	• Vyksta pas svarbiausius klientus	97%
Užsakymai	• Kontroliuoja užsakymų vykdymą • Atlieka kontrolę po užsakymo įvykdymo	35% 17%	• Kontroliuoja užsakymų vykdymą • Atlieka kontrolę po užsakymo įvykdymo	78% 67%	• Kontroliuoja užsakymų vykdymą • Kontroliuoja užsakymus ir po jų įvykdymo.	88% 81%

Šaltinis: sukurta autoriaus.

Kontaktų užmezgimas su naujais klientais. Siunčiama paštu informacija yra pirminiams kontaktams su potencialiais klientais užmegzti. dauguma respondentų teigia besirenkantys šią

priemonę, kai reikia pateikti vaizdinę, smulkią informaciją pirkėjui, kuris dar nenusipažinęs su įmone ir jos siūlomomis prekėmis ir paslaugomis. Tokiems kontaktams užmegzti elektroninis paštas žmegzti naudojamas retai. Tik 3 proc. respondentų minėjo naudojantys elektroninį pašta šiuo tikslu.

Išsiuntus informaciją paštu, 73 proc. respondentai toliau renkasi skambutį naujiems klientams ir taip siekia gauti užsakymus.

67 proc. respondentai mano, kad veiksminga priemonė komunikuojant su naujais klientais yra prekių pristatymai, 19 proc. mano, jog pasiūlymai rezultatyvūs, kai yra siunčiami paštu.

69 proc. respondentų renkasi vizitą pas naujus pirkėjus. Vizitai naudingi organizuojant prekių pristatymus, derybas, siekiant sudaryti sandėrius. Dauguma proc. šių respondentų pas naujus klientus vyksta tik kartą per tris mėnesius, o trečdalis proc. tą daro tik du kartus per metus. Tik 15 proc. respondentų kartą per savaitę vyksta pas naujus klientus. Taigi galima teigti, kad vadybininkai pas naujus klientus vyksta nepakankamai dažnai.

Nedaug vadybininkų stengiasi kontroliuoti naujų klientų užsakymų įvykdymą ir labai mažai domisi prekių sėkme įvykdžius užsakymą. 35 proc. respondentai teigia kontroliuojantys naujų klientų užsakymų vykdymą, o tik 17 proc. kontrolę vykdo jau įvykdžius užsakymus.

Ryšių palaikymas ir vystymas su esamais klientais. Siekiant palaikyti ryšius su esamais klientais, 32 proc. respondentų renkasi informacijos siuntimą paštu. dauguma tokiu būdu siunčia vaizdinę informaciją, visi respondentai tik šiuo būdu siunčia kvietimus į organizuojamus renginius. 52 proc. vadybininkų ryšiams su esamais klientais palaikyti ir vystyti naudoja elektroninį pašta. Visi vadybininkai naudojami elektroniniu paštu, kai tariasi susitikti, koreguodami ir derindami užsakymus.

Visų vadybininkų pagrindinė komunikavimo priemonė yra skambučiai telefonu, naudojami ryšiams palaikyti ir vystyti su esamais klientais. Telefonu derinami užsakymai, 98 proc. vadybininkų telefonu siūlo prekes, tariasi dėl susitikimų ir pan.

86 proc. respondentų esamiems klientams teikia rašytinius pasiūlymus. Šiuose pasiūlymuose yra nurodoma kainos ir gamintojas, jie gali būti siunčiami faksu arba elektroniniu paštu. 47 proc. vadybininkų esamiems klientams prekes pristato pristatymų metu. Visi respondentai teigia, kad pristatymas efektyvesnis, kai siūlomos sudėtingos prekės, tokiu būdu esamiems klientams siūlomi ir nauji produktai.

65 proc. respondentų teigia pas esamus klientus vykstantys kartą per tris mėnesius; 25 proc. vyksta pas esamus klientus kartą per mėnesį; kartą per savaitę vyksta 15 proc.; du kartus per metus taip pat 15 proc. Vizitai dažniau yra pasirenkami, kai kalbama apie prekių pristatymo organizavimą; vizitus būtina taikyti siekiant palaikyti ryšius; vadybininkai įsitikinę, kad sistemingi vizitai padeda rutolioti ilgalaikius santykius.

Iš esamų klientų užsakymai gaunami reguliariai. 78 proc. respondentų užsakymų vykdymą stengiasi kontroliuoti, 67 proc. teigia aptarnaujantys klientus po užsakymų įvykdymo. Tai rodo žymiai geresnius užsakymų valdymo rodiklius negu komunikuojant su naujais klientais.

Kontaktų valdymas su svarbiausiais klientais. Taikant komunikacijos priemones svarbiausiesiems klientams, retai yra siunčiama rašytinė informacija paštu, šią priemonę paminėjo tik 21 proc. vadybininkų. Dažniausiai tokiu būdu kviečiama į oficialius renginius, parodas. Viena pagrindinių komunikavimo priemonių – elektroninis paštas, kurį svarbiausiu pažymėjo 88 proc. vadybininkų. Elektroniniu paštu jie siunčia pasiūlymus, derina užsakymus, derasi, tariasi dėl susitikimų.

Pagrindine komunikavimo priemone, naudojama kontaktuojant su svarbiausiais klientais, visi respondentai įvardija skambučius telefonu. Taigi skambinant siūlomos naujos prekės, tariamasi dėl susitikimų, sprendžiamos kitos įvairios problemos.

Taip pat visi respondentai svarbia priemone kontaktų su svarbiausiais klientais valdyme laiko pasiūlymus, siunčiamus raštu, faksu arba elektroniniu paštu. Tuo tarpu prekių pristatymus renkasi tik 38 proc. respondentų, nors ir pristatydami sudėtingas naujas prekes.

Pas svarbiausius klientus kartą per savaitę vyksta 87 proc. respondentų; 5 proc. pas juos apsilanko kartą per mėnesį. Nė vienas respondentas neatsakė, kad pas svarbiausius klientus apsilanko rečiau nei kartą per mėnesį. Tokie sistemingi vizitai nuolatinių ryšių palaikymui yra būtini, tai skatina tarpusavio pasitikėjimo, padeda nuspėti konkurentų veiksmus ir laiku juos užkirsti.

Svarbiausių klientų užsakymus stengiamasi standartizuoti ir siekti jų reguliarumo. 88 proc. respondentų teigia kontroliuojantys jų įvykdymą, 81 proc. siekia kontroliuoti užsakymus ir po jų įvykdymo. Visi respondentai mano, kad svarbiausių klientų užsakymai turėtų būti kontroliuojami ir jų įvykdymo metu, ir po jų įvykdymo.

Taigi tyrimo rezultatų peršamos išvados patvirtina, kad skirtingos komunikavimo priemonės pasirenkamos skirtinguose bendravimo su klientais etapuose. Galima formuluoti tokius pasiūlymus efektyvios komunikavimo sistemos kūrimui ir kontaktų su klientais valdymui: vien telefono pokalbiais apsiriboti nepakanka, bendravimo su klientais metu būtina nuolat juos lankyti, nuolat siųsti informaciją ir įvairius pasiūlymus paštu, taip pat elektroniniu paštu, stengtis nuolat priminti klientams apie įmonę ir jos prekes, jei parduodamos sudėtingos prekės, rengti jų pristatymus, vykdyti nuolatinę klientų užsakymų įvykdymo kontrolę ir būtinai po užsakymų įvykdymo palaikyti ryšius su klientais. Informacinės technologijos didmeninės prekybos statybinėmis medžiagomis rinkoje yra nepakankamai išnaudojamos. Dažniau bendraujant su potencialiais, esamais ir nuolatiniiais klientais Internetu būtų žymiai sumažintos komunikacinės išlaidos ir efektyviau valdomi kontaktai su klientais.

IŠVADOS

Pirmoje darbo dalyje išanalizavau komunikacijos tarp įmonės ir jos klientų svarbą šiuolaikinės konkurencingos rinkos sąlygomis. Išnagrinėjus literatūros šaltinius, galima daryti tokias išvadas:

- Efektyvi komunikavimo sistema įtakoja sėkmingus įmonės ryšius su aplinka. Tinkama komunikavimo sistema populiarina įmonės vardą, skatina klientų ištikimybę, ją taikant mažėja pardavimų ir komunikavimo išlaidos, sukuriama ilgalaikiai bendradarbiavimo ryšiai su klientais.

- Įmonė turi įvaldyti visas galimas komunikavimo priemones ir veiklas ir jas suderinti taip, kad komunikavimo technika ir metodai veiktų išvien. Kiekvienas naudojamas kontaktas turi privilioti potencialų klientą. Visi klientai pageidauja būti aptarnaujami vienodai kokybiškai ir gauti greitą profesionalų atsakymą į dominančius klausimus, nepaisant pasirinktos komunikavimo priemonės.

- Komunikavimo priemonių yra labai daug. Renkantis vieną iš jų, būtina atsakyti sau keletą klausimų: kokius poreikius turi siuntėjas; ar pasirinkta priemonė padės pasiekti norimo rezultato; ar konkreti informacijos perdavimo priemonė yra tinkamiausia tiksliniam gavėjui? Efektyvią komunikacinę sistemą galima modeliuoti tik atsakius į šiuos klausimus.

Antroje darbo dalyje, naudojantis įvairiais literatūros šaltiniais, analizuotos svarbiausios komunikacinės veiklos, atliekamos įmonėse, jų tipai bei komunikacinės priemonės, naudojamos veiklų tipams įvykdyti. Buvo išskirtos komunikacijos veiklos pagal jų svarbumą, komunikacinės priemonės diferencijuojamos pagal jų panaudojimo efektyvumą. Tai parodė, kad:

- Valdant kontaktus su klientais, dažniausiai naudojami veiklos tipai yra derybos, ilgalaikių bendradarbiavimo ryšių kūrimas, svarbiausių klientų valdymas ir strateginių partnerysčių kūrimas. Šių komunikavimo veiklų efektyvus valdymas yra kiekvienos įmonės tikslas, prieš konkurentus darantis jas pranašesnes, padeda užtikrinti ilgalaikį pelną ir padeda išlikti konkurencinėje kovoje.

- Derybų procesas vyksta kiekvieną dieną, kiekvieno kontakto su klientais metu. Derybos taip pat gali turėti įmonei strateginės reikšmės. Kasdienėje įmonės veikloje ir komunikacinėje sistemoje su aplinka derybos užima labai svarbią vietą. Be sėkmingų derybų tolesnis komunikacijos procesas praktiškai negalimas. Derybų metu stengiamasi sutarti ne tik dėl techninių dalykų, bet ir dėl komunikacijos sistemos tarp abiejų komunikuojančių įmonių sukūrimo.

- Organizacijų, kur ilgalaikių santykių su klientais strategija puikiai funkcionuoja padeda pasiekti teigiamų rezultatų įvairiose įmonės veiklos srityse: padidina pardavimus, pagerina klientų išlaikymą, sumažina komunikavimo išlaidas ir užtikrina pelną. Įmonės, šioje srityje dirbančios

sėkmingai, gali įgyti klientų populiariausių įmonę ir jos veiklą. Ši strategija padeda užsitikrinti, kad klientas bus atlaidesnis nesusipratimams.

- Strateginė partnerystė tarp įmonės ir kliento sukuria konkurencinį pranašumą. Tai užtikrina pelną įmonėms, sukuria kliūtis konkurentams. Kuriant strateginę partnerystę labai svarbu efektyviai panaudoti komunikacinę sistemą.

- Vienas veiksmingiausių kontaktų palaikymo priemonių yra rašytinės informacijos siuntimas paštu ir elektroniniu paštu. Pagrindinė šių priemonių naudojimo taisyklė – šiais kanalais siunčiami kad ir neišbaigti informaciniai pranešimai, jei jie pateikiami tinkamiems adresatams, gali duoti daugiau rezultatų, tobulai parengti pranešimai, bet išsiųsti netikslingai parinktiems adresatams.

- Jei reikia gauti greitą atsakymą, renkamasis komunikavimas telefonu. Kontaktuojant telefonu, palaikomas glaudesnis ryšys, nei siunčiant informaciją laiškais. Jei vadybininkas paskambins nepasiruošęs, nesugebės įvardinti priežasties, dėl kurios skambina, negalės atsakyti kliento klausimus, jo skambutis bus laikomas betikslu.

- Sūlyti prekes ir paslaugas galima raštu arba prekių pristatymų metu. Raštiški pasiūlymai turi būti aiškiai suformuluoti, juose pateikiama reikalinga informacija. Prekių pristatymai veiksmingiausi įmonę ir jos prekes pristatant naujiems klientams, pristatant sudėtingas prekes.

- Viena brangiausių komunikavimo su klientais priemonių yra vizitai. Prieš susitinkant su klientu, būtina išsiaiškinti vizito poreikį ir tikslą. Vizitui reikia ruoštis iš anksto, jį planuoti. Lankomi yra ne tik esami ir svarbiausieji įmonės klientai, bet ir potencialūs klientai.

- Užsakymų valdymo sistema sudaryta iš trijų dalių: gavimas; vykdymas; palaikymas. Atsižvelgiant į įmonės veiklos kryptį, apimtį ir tikslus, užsakymus valdo vienas ar keli darbuotojai, kurie atlieka atskiras užsakymo valdymo sistemos dalis. Svarbu yra ne tik gauti užsakymą, bet ir nuolat kontroliuoti užsakymų įvykdymą.

- Komunikavimo su klientais galimybes išplėtė elektroninių priemonių panaudojimas. Šių priemonių naudojimas Lietuvoje yra pigiausias, tačiau nepakankamai išplėtotas. Dažniausiai naudojamas yra elektroninis paštas ir duomenų bazės.

Trečioje dalyje buvo atliktas didmeninės prekybos statybinėmis medžiagomis rinkos tyrimas. Tyrimui atlikti pasirinktas apklausos metodas. Apdorojus anketos duomenis, juos išanalizavus ir pavaizdavus grafiškai, galutinės išvados pateiktos lentelėje.

- Tyrimas parodė, kad Lietuvoje didmeninės prekybos statybinėmis medžiagomis rinkoje dažniausiai naudojamos komunikacijos priemonės yra telefono skambučiai, raštiški pasiūlymai, vizitai, užsakymų valdymo priemonės. Elektroninis paštas naudojamas per retai.

Dažniausiai didmeninėse įmonėse atliekami veiklų tipai yra derybos, ilgalaikio bendravimo formavimas ir svarbiausių klientų valdymas.

- Naujų klientų pritraukimui įmonių vadybininkai renkasi informacijos siuntimą paštu, telefono skambučius, prekių pristatymus. Mažai vadybininkų renkasi vizitus pas potencialius klientus.

- Kontaktų palaikymas ir plėtojimas su esamais klientais vykdomas taip pat skambučiais telefonu, pasiūlymai siunčiami faksu ir elektroniniu paštu, šiuo atveju dažnesni vizitai, tačiau rečiau naudojami prekių pristatymai. Užsakymų vykdymo sistema yra nepakankamai valdoma.

- Svarbiausių klientų kontaktų valdymas yra vykdomas skambučiais telefonu, elektroniniu paštu, prekes siūlant rašytu, užsakymai valdomi ir ir kontroliuojami po užsakymų įvykdymo. Svarbiausieji klientai lankomi kartą per savaitę, jiems skiriamas didžiausias dėmesys.

S U M M A R Y

Because of time affected marketing changes and possibilities provided by new technologies, companies have to review their communication systems. The development of information technologies gives a lot of attractive new ways to know your clients better, and allows you to provide your services for a huge number of clients or, conversely, to effectively serve each of them individually. Marketing gives a new definition of communication with clients and business partners. Today the clients are assessed more carefully, and relationships with them are closer and more effective. Also, it is possible to communicate with branches of a company or other companies more closely and to appreciate your clients better.

Dealing with clients in the competitive environment, various means are used to achieve your goals successfully. To use these means is rather expensive. In the search for new clients and in keeping the relationships with the existing ones, the effective use and management of means of communication opens a wide range of choices and reduces the cost of sales and means of communication, helping to attract new clients, to keep them and to create long term relations. Ineffective use of means of communication may result in the loss of clients, reduction of profit or even defeat of the company in market competition.

This paper deals with the communication system of a company. In this research Lithuanian companies that sell building materials wholesale are analyzed. It also analyzes the ways of beginning new relationships, their planning, maintenance and control.

An attempt is made to determine what means of communication are chosen by managers of wholesale companies dealing in building materials in various stages of communication.

This paper makes an analysis of contacts with clients of wholesale companies dealing in building materials, which helps to determine the use of the main means of communication in specific spheres of activity.

LITERATŪRA

1. ALBRECHTAS, Juozas. (1994) *Patarimai komercijos agentui*. Vilnius: Respublikos pramonės darbuotojų mokymo centas.
2. BAGDONAS, Eugenijus; KAZLAUSKIENĖ, Eglė. (2000) *Biznio įvadas*. Kaunas: Technologija. 288 p. ISBN 9986-13-549-4.
3. BUČIŪNIENĖ, Ilona. (2002) *Pardavimo valdymas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija. 208 p. ISBN : 9955-09-206-8.
4. CHAPMAN, David; COWDELL, Theo. (1998) *New public sector marketing*. Harlow: Pearson Education Limited. 390 p. ISBN 0-273-62347-8.
5. EGAN, John. (2001) *Relationship marketing: exploring relational strategies in marketing*. Harlow: Pearson Education Limited. 248 p. ISBN 978-0273646129.
6. GAZARIAN, Artašes. (1999) *Seminaro „Derybų vedimo įgūdžiai“ medžiaga*. Birštonas.
7. GUMMESSON, Evert. (1999) *Total relationship marketing*. Oxford: Butterworth Heinemann. 281 p. ISBN 978-0750644631.
8. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; SAUNDERS, John; WONG, Veronica P. (2003) *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 856 p. ISBN 0-273-64662-1.
9. KUPRYS, Mindaugas. (2006) *Klientų valdymas ir pardavimai, paremti CRM strategija. Klientų santykių valdymas (interaktyvus)*. Vilnius: Informacija žinių ekonomikai, (žiūrėta 2006 m. lapkričio 27 d.). Prieiga per internetą: <<http://www.ita.lt/lt/straipsnis1.htm>>.
10. McCALL, J. B. and WARRINGTON, M. B. (1989) *Marketing by agreement – a cross-cultural approach to business negotiations*. John Wiley and Sons Ltd. 338 p. ISBN 978-0471921516.
11. PAJUODIS, Arvydas. (2002) *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas. 347 p. ISBN 9955-501-27-8.
12. PICKTON, David; BRODERICK, Amanda. (2001) *Integrated marketing communications 2ed*. Harlow: Pearson Education Limited. 761 p. ISBN 0273676458.
13. PRANULIS, Vytautas; PAJUODIS, Arvydas; URBONAVIČIUS, Sigitas; VIRVILAITĖ, Regina. (2000) *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press. ISBN 9986-752-49-3. 423 p.
14. RYTEL, Tomas. (2006) *Duomenų apie klientus kokybė – pamatas sėkmingai veiklai. Išsamūs informacijos resursai naujajai ekonomikai (interaktyvus)*. Vilnius: Informacijos resursai naujajai ekonomikai, (žiūrėta 2006 m. spalio 5 d.). Prieiga per internetą: <<http://www.ebiz.lt/article.php3/22/5552/6>>.

15. SODŽIUTĖ, Lina; SŪDŽIUS, Vytautas. (2003) *Elektroninė komercija: prielaidos, struktūra ir procesai*. Vilnius: Petro ofsetas. 167 p. ISBN 9955-534-19-2.
16. SŪDŽIUS, Vytautas. (1998) *Pardavimo valdymas*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras. 72 p. ISBN9986-826-11-X
17. SŪDŽIUS, Vytautas. (2002) *Pardavimų valdymas: principai ir praktika*. Vilnius: Pačiolis. 344 p. ISBN 9955-04-053-X.
18. ŠEŠTAKAUSKAS, Adakras. (2004) *Kelias į šalies gerovę – per statybas*, Vilnius: Lietuvos žinios, 2004 m. kovo 24 d.
19. *Verslo kontaktai. Būhalterinė apskaita (interaktyvus)*. (žiūrėta 2007 m. kovo 9 d.) prieiga per internetą:
<<http://www.stekas.lt/buhalterineapskaita/verslokontaktai/verslokontaktai.html>>.
20. VINCEVIČIUS, Gytis. (2001) *Duomenų saugumas – ne vien programos ir slaptažodžiai*, Vilnius: Verslo žinios, 2001 m. kovo 26 d.
21. VIRVILAITĖ, Regina. (2000) *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija. 65 p.
22. АЛБИТОВ, А., СОЛОМАТИН, Е. (2002) *Корпоративный менеджмент (interaktyvus)* (žiūrėta 2007 m. vasario 10 d.). Prieiga per internetą: <<http://www.cfin.ru/itm/crm-rewiev.shtml>>.
23. БЕРНЕТ, Дж., МОРИАРТИ, С. (2001) *Маркетинговые коммуникации интегрированный подход*. Санкт – Петербург: Питер. 860 p. ISBN 5–93640–012–3.
24. ДОЙЛЬ, П. (2003) *Маркетинг – менеджмент и стратегии*. Санкт – Петербург: Питер. 544 p. ISBN: 978-5-469-01516-1.
25. ФАТРЕЛЛИ, Ч. (1995) *Основы торговли: перевод с английского*. Тольятти: издательский дом ДОВГАНЬ. 720 p. ISBN 978-5-7654-3246-4.

PRIEDAS

ANKETA

1. Kokiam tipui pagal veiklos apimtį priklauso Jūsų įmonė? Atsakymą pabraukite:

Didelė

Vidutinė

Maža

2. Kokias komunikacines priemones ir veiklas naudojate kontaktų užmezgimui su potencialiu klientu?

- Rašytinė informacija, siunčiama paštu (lankstinukai, katalogai);
- Elektroninis paštas;
- Skambučiai telefonu;
- Komerciniai pasiūlymai raštu;
- Prekių prezentacijos;
- Vizitai;
- Derybos;
- Užsakymų įvykdymo kontrolė;
- Kontrolė po užsakymų įvykdymo;
- Kitas.....

3. Kiek kartų vykstate pas potencialius klientus?

- Kartą per savaitę;
- Kartą per mėnesį;
- Kartą per metus;
- Kita.....

4. Kokias komunikacines priemones ir veiklas naudojate kontaktų palaikymui su esamais klientais:

- Rašytinė informacija, siunčiama paštu (lankstinukai, katalogai);
- Elektroninis paštas;
- Skambučiai telefonu;
- Komerciniai pasiūlymai raštu
- Prekių prezentacijos;
- Vizitai;
- Derybos;
- Užsakymų įvykdymo kontrolė;
- Kontrolė po užsakymų įvykdymo;

Kitas.....

5. Kokiomis komunikacinėmis priemonėmis su Jumis bendrauja įmonės esami klientai?

- Laiškas;
- Elektroniais laiškais;
- Telefonu;
- Faksu
- Susitikimų metu (atvyksta patys)
- Kita.....

6. Kiek kartų vykstate pas esamus klientus?

- Kartą per savaitę;
- Kartą per mėnesį;
- Kartą per metus;
- Kita.....

7. Kokias komunikacines priemones ir veiklas naudojate, palaikydami kontaktus su svarbiausiais įmonės klientais?

- Rašytinė informacija, siunčiama paštu (lankstinukai, katalogai);
- Elektroninis paštas;
- Skambučiai telefonu;
- Kmerciniai pasiūlymai raštu
- Prekių prezentacijos;
- Vizitai;
- Derybos;
- Užsakymų įvykdymo kontrolė;
- Kontrolė po užsakymų įvykdymo;
- Kitas.....

8. Kokiomis komunikavimo priemonėmis su Jumis bendrauja svarbiausieji įmonės klientai?

- Laiškas;
- Elektroniais laiškais;
- Telefonu;

- Faksu
- Susitikimų metu (atvyksta patys)
- Kita.....

9. Kiek kartų vykstate pas svarbiausius klientus?

- Kartą per savaitę;
- Kartą per mėnesį;
- Kartą per metus;
- Kita.....

10. Dažniausiai Jūs sprendžiate klausimus telefonu:

- Susitardami susitikti;
- Susipažinti su nauja preke;
- Gauti užsakymams;
- Koreguoti užsakymams;
- Priminti apie savo įmonę ir jos prekes;
- Pranešti apie nuolaidas ir reklamines akcijas;
- Sprendžiant techninius klausimus;
- Sprendžiant teisinius klausimus;
- Kita.....

11. Dėl kokių priežasčių pagal veiksmingumą renkatės prekių prezentacijas:

- Įmonės ir jos prekių pristatymas potencialiam klientui;
- Naujos prekės pristatymas esamiems klientams;
- Naujos prekės pristatymas svarbiausiems klientams;
- Sudėtingos prekės pristatymas;
- Priminimas apie senas prekes klientams;
- Kita.....

12. Pažymėkite, dėl kokių priežasčių pagal veiksmingumą siunčiate rašytinę informaciją paštu:

- Užmegzti pirminiems kontaktams su potencialiais klientais;
- Priminti apie savo įmonę ir prekes esamiems klientams;
- Priminti apie savo įmonę ir prekes svarbiausiems klientams;
- Susitarti susitikti;

- Sudertinti užsakymus;
- Pasiūlyti naują prekę;
- Kviesti į renginius, prezentacijas;
- Techninės informacijos išsiuntimui;
- Kita.....

13. Pažymėkite, dėl kokių priežasčių pagal veiksmingumą siunčiate infoemaciją elektroniniu paštu:

- Užmegzti pirminiams kontaktams su potencialiais klientais;
- Priminti apie savo įmonę ir prekes esamiems klientams;
- Priminti apie savo įmonę ir prekes svarbiausiems klientams;
- Susitarti susitikti;
- Suderinti užsakymus;
- Pasiūlyti naują prekę;
- Kviesti į renginius, prezentacijas;
- Techninės informacijos išsiuntimui;
- Kita.....

14. Pažymėkite, dėl kokių priežasčių pagal veiksmingumą renkatės pasiūlymus raštu:

- Naujiems klientams pristatyti įmonės prekių asortimentą;
- Esamiems klientams priminti apie įmonės prekių asortimentą;
- Svarbiausiems klientams priminti apie įmonės prekių asortimentą;
- Pasiūlyti naujas prekes;
- Pranešti apie kainų pasikeitimus;
- Pranešti apie asortimento pasikeitimus;
- Kita.....

Dėkojame už atsakymus!