

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Airida Montvilienė

VERTĖS VARTOTOJUI KŪRIMAS PANAUDOJANT PARDAVĖJŲ
KONSULTANTŲ KOMPETENCIJAS. AB „AUDIMAS” ATVEJIS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Prof. dr. Rimgailė Vaitkienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

VERTĖS VARTOTOJUI KŪRIMAS PANAUDOJANT PARDAVĖJŲ
KONSULTANTŲ KOMPETENCIJAS. AB „AUDIMAS” ATVEJIS

Strateginė lyderystė (kodas 621N20034)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....parašas.....

Airida Montvilienė, VMSL-5 gr.

2017 m. gegužės 12 d.

Vadovėparašas.....

Prof.dr., Rimgailė Vaitkienė

2017 m. gegužės 12 d.

Recenzentasparašas.....

Prof. habil. dr. Robertas Jucevičius

2017 m. gegužės 12 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Airida Montvilienė

Strateginė lyderystė, kodas 621N20034

Baigiamojo magistro darbo „Vertės vartotojui kūrimas panaudojant pardavėjų konsultantų kompetencijas. AB „Audimas” atvejis“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 12 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Airidos Montvilienės**, baigiamasis magistro darbas tema „Vertės vartotojui kūrimas panaudojant pardavėjų konsultantų kompetencijas. AB „Audimas” atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Airida, Montvilienė. Consumer Perceived Value Creation Based on Salespersons Competence: The Case of Audimas, AB. Master's Final Thesis in Strategic Leadership Program / supervisor prof. dr. Rimgailė Vaitkienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: *consumer perceived value, value creation, value based on salespersons competence, retail business*

Kaunas, 2017. 111 p.

SUMMARY

Relevance of the topic. Retail trade is probably the most competitive sector in Lithuania. The today's consumers are well-educated and live under the conditions of the global market where they are able to choose from the constantly increasing number of emerging alternatives of goods and services. In order to satisfy the expectations of such consumers, it is not enough to claim that the quality, availability and the current price of an offered good or service is good. Each company has to improve and strengthen orientation towards the consumer, since a consumer-orientated company may maintain the existing and attract new consumers more easily. It is difficult for retailers to distinguish for their range and prices; therefore one of the essential success factors is employees. In case of retail trade, the employees and salespersons have the direct relation with consumers; therefore it is important that they would be competent and satisfied with their work at a company, since this determines the orientation of the company's employee towards a consumer.

In retailer businesses, the service staff, salespersons who directly communicate with consumers, are one of the main resources which plays an important role in creation of a competitive advantage. Due to changing relations among market participants, the process of sale and purchase itself is also changing. Sale embodies not only the process of sale, but also the attitude towards a consumer. The companies become the market leaders when they manage to understand the needs of consumers and to find the solutions which make consumers to be satisfied with the value delivered by goods or services, unimpaired quality and exceptional service. Therefore, in order to stay on the market, it is not enough only to create the innovative products which meet the expectations and needs of consumers, it is also necessary to have the team of professional salespersons which would create an additional value to the today's consumer by using its competence.

Work object: consumer perceived value creation based on salespersons competence of the salespersons in retailer businesses.

Work tasks: to create the model of the competencies of salespersons creating value to consumers for the retail business.

According to the analysis of the scientific literature and the results of the research, the competencies which create the most value to consumers have been identified and the model of such

value-creating competencies has been developed for the salespersons of the retail chain. The scientific literature, secondary data, data provided by the company, personal insights and the analysis of the research results show that today, the very high requirements are raised for the competencies of the sales consultants in order to have consumer-orientated and value-creating competencies. The salespersons must have the exceptional personal characteristics as well as lifestyle properties, high emotional intelligence, excellent communication and cooperation skills. Moreover, the salespersons shall have the extensive knowledge about the product, answer all questions of customers in a precise and confident manner; they shall also be the experts of consumer psychology at the same time. By taking into consideration the fact that the competencies included in the model of competencies for a sale consultant require the education, knowledge, skills and emotional intelligence of a very high level, values and exceptional personal characteristics as well as personality traits, this should be taken into consideration when hiring new employees and developing the competencies of already existing employees. Since not each person looking for a job on the today's labour market and applying for a job of salesperson has such competencies and the employees of such level should receive higher wage, it is recommended to reorganize the structure of the shop staff by dividing and allocating the duties and functions to the employees in accordance with the competencies held by them. The wage of the specialist should depend on the number and complexity of the functions carried out by such specialist.

The work consists of 111 pages, 10 tables, 46 figures, 3 appendices.

TURINYS

Paveikslų sąrašas.....	7
Lentelių sąrašas.....	9
ĮVADAS	10
1. MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONIŲ PARDAVĖJŲ KONSULTANTŲ KOMPETENCIJŲ KURIAMA VERTĖ VARTOTOJAMS.....	13
1.1. Šiandieninio mažmeninės prekybos vartotojo vertės suvokimo ypatumai ir tendencijos.....	13
1.2. Mažmeninės prekybos pardavėjų konsultantų vaidmuo vertės vartotojui kūrime.....	19
2. VERTĖS VARTOTOJUI KŪRIMAS MAŽMENINĖJE PREKYBOJE	23
2.1. Vartotojo suvokiamos vertės struktūra.....	23
2.2. Vertės vartotojui kūrimo procesas.....	27
2.3. Vertės vartotojui kūrimas santykių kūrimo ir vystymo kontekste.....	30
3. PARDAVĖJŲ KONSULTANTŲ KOMPETENCIJOMIS KURIAMA VERTĖ VARTOTOJAMS.....	35
3.1. Pardavėjų konsultantų orientaciją į vartotoją įgalinantys veiksniai.....	35
3.2. Kompetencijos samprata ir kompetencijų modeliai.....	36
3.3. Pardavėjo konsultanto kompetencijų modelis, kuriantis vertę vartotojui.....	44
4. PARDAVĖJŲ KONSULTANTŲ KOMPETENCIJŲ KURIAMOS VERTĖS VARTOTOJUI TYRIMAS.....	50
4.1. AB „Audimas” atvejo analizė	50
4.2. Tyrimo metodologija.....	51
5. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	60
5.1. Tyrimo rezultatų analizė.....	60
5.1.1. Vertę kuriančių pardavėjų konsultantų kompetencijų vertinimo analizė.....	64
5.1.2. AB „Audimas” pardavėjų konsultantų turimų kompetencijų vertinimo analizė.....	81
5.1.3. Didžiausią vertę vartotojams kuriančių ir pardavėjų konsultantų turimų kompetencijų palyginimas.....	92
6. REKOMENDACIJOS AB „AUDIMAS”	96
6.1. Rekomendacijos pardavėjų konsultantų orientacijos į vartotoją tobulinimui.....	96
6.2. Siūlomas pardavėjų konsultantų kompetencijos modelis.....	98
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	103
LITERATŪRA	106
PRIEDAI	112

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Naujojo vartotojo apibūdinimas.....	17
2 pav. Šiuolaikiniai vartotojai.....	18
3 pav. Keturi santykių su vartotojais tipai.....	21
4 pav. Pleištinė vartotojų suvokiamos vertės schema.....	25
5 pav. Vartotojo suvokiamos vertės kūrimo procesas.....	27
6 pav. Vartotojo suvokiamos vertės nustatymo schema.....	29
7 pav. Vartotojo lojalumo veiksmų modelis.....	31
8 pav. Vartotojų lojalumo piramidė.....	32
9 pav. Efektyvaus darbo atlikimo modelis.....	38
10 pav. Kontingencijos teorija, besiremianti kompetencijos samprata.....	40
11 pav. Pardavėjo konsultanto kompetencijos modelis.....	48
12 pav. Pardavėjų konsultantų darbo trukmė.....	62
13 pav. Pardavėjo konsultanto profesijos vertinimas.....	62
14 pav. Respondentų neigiamai įvertintų asociacijų palyginimas.....	63
15 pav. Respondentų teigiamai įvertintų asociacijų palyginimas.....	64
16 pav. Darbuotojų nuomone vertę kuriančių profesinių kompetencijų įvertinimas.....	65
17 pav. Vartotojų nuomone vertę kuriančių profesinių kompetencijų įvertinimas.....	66
18 pav. Vartotojų ir darbuotojų profesinių kompetencijų vertinimo palyginimas.....	67
19 pav. Darbuotojų nuomone vertę kuriančių asmeninių kompetencijų įvertinimas.....	68
20 pav. Vartotojų nuomone vertę kuriančių asmeninių kompetencijų įvertinimas.....	69
21 pav. Vartotojų ir darbuotojų asmeninių kompetencijų vertinimo palyginimas.....	70
22 pav. Darbuotojų nuomone vertę kuriančių metodinių/funkcinių kompetencijų įvertinimas.....	71
23 pav. Vartotojų nuomone vertę kuriančių metodinių/funkcinių kompetencijų įvertinimas	72
24 pav. Vartotojų ir darbuotojų metodinių/funkcinių kompetencijų vertinimo palyginimas.	73
25 pav. Darbuotojų nuomone vertę kuriančių socialinių kompetencijų įvertinimas.....	74
26 pav. Vartotojų nuomone vertę kuriančių socialinių kompetencijų įvertinimas.....	75
27 pav. Vartotojų ir darbuotojų socialinių kompetencijų vertinimo palyginimas.....	76
28 pav. Darbuotojų nuomone vertę kuriančių “minkštųjų” ir emocijomis grindžiamų kompetencijų įvertinimas.....	77
29 pav. Vartotojų nuomone vertę kuriančių “minkštųjų” ir emocijomis grindžiamų kompetencijų įvertinimas.....	78

30 pav. Vartotojų ir darbuotojų nuomone vertę kuriančių “minkštųjų” ir emocijomis grindžiamų kompetencijų įvertinimo palyginimas.....	80
31 pav. Darbuotojų nuomone jų turimų, vertę kuriančių profesinių kompetencijų įvertinimas.....	81
32 pav. Vartotojų nuomone pardavėjų konsultantų turimų, vertę kuriančių profesinių kompetencijų įvertinimas.....	82
33 pav. Vartotojų ir darbuotojų turimų profesinių kompetencijų įvertinimo palyginimas....	83
34 pav. Darbuotojų nuomone jų turimų, vertę kuriančių asmeninių kompetencijų įvertinimas.....	84
35 pav. Vartotojų nuomone pardavėjų konsultantų turimų, vertę kuriančių asmeninių kompetencijų įvertinimas.....	85
36 pav. Vartotojų ir darbuotojų turimų asmeninių kompetencijų įvertinimo palyginimas....	86
37 pav. Darbuotojų nuomone jų turimų, vertę kuriančių metodinių/funkcinių kompetencijų įvertinimas.....	87
38 pav. Vartotojų nuomone pardavėjų konsultantų turimų, vertę kuriančių metodinių/funkcinių kompetencijų įvertinimas.....	88
39 pav. Vartotojų ir darbuotojų turimų metodinių/funkcinių kompetencijų įvertinimo palyginimas.....	89
40 pav. Darbuotojų nuomone jų turimų, vertę kuriančių socialinių kompetencijų įvertinimas.....	90
41 pav. Vartotojų nuomone pardavėjų konsultantų turimų, vertę kuriančių socialinių kompetencijų įvertinimas.....	91
42 pav. Vartotojų ir darbuotojų turimų socialinių kompetencijų įvertinimo palyginimas....	92
43 pav. Vartotojams vertę kuriančių ir darbuotojų turimų profesinių kompetencijų įvertinimo palyginimas.....	93
44 pav. Vartotojams vertę kuriančių ir darbuotojų turimų asmeninių kompetencijų įvertinimo palyginimas.....	94
45 pav. Vartotojams vertę kuriančių ir darbuotojų turimų metodinių/funkcinių kompetencijų įvertinimo palyginimas.....	94
46 pav. Vartotojams vertę kuriančių ir darbuotojų turimų socialinių kompetencijų įvertinimo palyginimas.....	95

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Vertės kūrimo procesą atskleidžiantys kriterijai	24
2 lentelė. Emocinio, socialinio ir kognityvinio intelekto kompetencijų skalės.....	41
3 lentelė. Darbdaviams svarbios darbuotojų savybės	42
4 lentelė. Kompetencijų klasifikavimas.....	43
5 lentelė. Pardavėjų konsultantų asmenybės bruožai.....	52
6 lentelė. Klausimyno struktūra.....	56
7 lentelė. Emocinio lygmens klausimai.....	57
8 lentelė. Respondentų socialinės demografinės charakteristikos.....	61
9 lentelė. Siūlomas mažmeninės prekybos pardavėjų konsultantų kompetencijų modelis...	99
10 lentelė. Siūlomas mažmeninės prekybos personalo funkcijų padalinimo modelis.....	100

IVADAS

Aktualumas. Mažmeninė prekyba yra kone labiausiai konkurencingas sektorius Lietuvoje. Begalė rinkos dalyvių kvėpuoja vienas kitam į nugarą, žiniasklaidos kanaluose ir socialinėje medijoje vyksta informacinis, reklaminis karas. Šių dienų vartotojai kasdien susiduria su begale pasiūlymų, kurie juos pasiekia visais įmanomais kanalais – iš televizijos, ekranų įrengtų sankryžose, radijo, lankantis interneto svetainėse ir portaluose, asmeniniu elektroniniu paštu ir telefonu, trumposiomis ir vaizdo žinutėmis, reklama *Facebook* sienoje (angl. *sponsored*) ir netradiciniais – partizaninio marketingo naudojamais būdais. Dėl jų dėmesio kiekvieną minutę varžosi įvairias paslaugas ir prekes siūlančios įmonės. Šiandienos vartotojai yra išprusę ir gyvena globalioje rinkoje, kurioje gali rinktis iš vis daugiau nuolat atsirandančių prekių ir paslaugų alternatyvų. Norint patenkinti tokių vartotojų lūkesčius nepakanka teigti, jog siūloma prekė ar paslauga yra aukštos kokybės, lengvai prieinama ar šiuo metu yra parduodama gera kaina. Nebeužtenka tiesiog gražių reklaminių produktus pristatančių maketų ir skambių skatinančių pirkti šūkių. Reikia ieškoti naujų, inovatyvių sprendimų galinčių kurti vertę vartotojui. Pasak Raabo, Ajami, Gargeya ir Goddardo (2009), kiekviena įmonė turi tobulėti ir gerinti orientaciją į vartotoją, nes orientuota į vartotoją įmonė, gali lengviau išlaikyti esamus ir pritraukti naujus vartotojus, ir tokiu būdu sumažinti pardavimo kaštus bei gerinti konkurencinę įmonės padėtį rinkoje. Mažmeninės prekybos įmonėms sunku išsiskirti asortimentu bei kainomis, todėl vienas iš esminių sėkmę lemiančių veiksnių yra darbuotojai. Darbuotojai, šiuo atveju pardavėjai konsultantai, su vartotojais turi tiesioginį ryšį, todėl svarbu, kad jie būtų patenkinti darbu įmonėje, kadangi nuo to priklauso įmonės darbuotojo orientacija į vartotoją (Pishgar, Dezhkam, Ghanbarpour, Shabani ir Ashoori, 2013). Sėkmingam verslo vystymui ir plėtrai reikalingi ambicingi ir inovatyvūs rinkodaros, personalo vadybos, komunikacijos, finansų sprendimai, kurie suteiktų galimybę sukurti išskirtinę vertę vartotojui, kad jie liktų patenkinti, lojalūs, susidomėję. Tampa akivaizdu, jog norint konkuruoti šiandieninėje globalioje rinkoje, privalu diegti naujas ryšių su vartotojais kūrimo (CRM), verslo valdymo informacines sistemas, vienareikšmiai suvokti tradicinio ir virtualaus verslo sąveikos svarbą ir reikšmę besikeičiančioje prekių ir paslaugų rinkoje, numatyti ir įgyvendinti pokyčius versle. Visos įmonės, bendrovės, organizacijos, labdaros ir paramos fondai, kaip teigia Larreche (2011), yra sukurti vienam tikslui – „*kurti vertę su jomis susijusioms suinteresuotoms šalims*” (p. 20).

Taigi, vertės kūrimas prasideda nuo išskirtinių pasiūlymų ir dėmesio vartotojams, kurie tenkindami savo poreikius išleidžia pinigus. Tačiau būtina pripažinti, kad nors vartotojų sukuriama vertė yra esminis tvarios verslo plėtros šaltinis, nė viena įmonė negebės išnaudoti visų galios šaltinių, jeigu neturės profesionalių, motyvuotų, kompetingų ir kūrybingų darbuotojų.

Kalbant apie padėtį susiklosčiusią šiandieninėje darbo rinkoje, įmonės taip pat susiduria su iššūkiais, iš esmės keičiančiais veiklos modelį. Mažmeninės prekybos įmonėse aptarnaujantis

personalas, pardavėjai konsultantai, betarpiškai bendraujantys su vartotojais, yra vienas pagrindinių išteklių, kuris vaidina labai svarbų vaidmenį konkurencinio pranašumo kūrime. Keičiantis rinkos dalyvių tarpusavio santykiams, keičiasi ir pats pardavimo-pirkimo procesas. Aptarnavimo procesas įkūnija savyje ne vien tik pardavimą, bet ir patį požiūrį į vartotoją. Įmonės tampa rinkos lyderėmis sugebėdamos suprasti vartotojų poreikius ir rasti sprendimus, teikiančius vartotojams pasitenkinimą prekių ar paslaugų suteikiama verte, nepriekaištinga kokybe ir išskirtiniu aptarnavimu. Todėl, norint išlikti rinkoje, neužtenka tik kurti inovatyvius, vartotojų lūkesčius ir poreikius tenkinančius produktus, bet privalu turėti profesionalią pardavėjų konsultantų komandą, kuri savo kompetencijomis sukurtų papildomą vertę šiandieniniam išlepintam vartotojui. Orientacija ne į produkto savybes, bet į didesnės vertės vartotojui kūrimą, leidžia analizuoti šiuos procesus santykių marketingo kontekste (Vaitkienė ir Pilibaitytė, 2008). Doylas (2009) pabrėžia jog vartotojas pateikia produkto vertinimą pagal gebėjimą tenkinti jo poreikius. Lindman, Pennanen, Rotheinstein, Scozzi ir Vincze (2012) požiūriu, vertė vartotojui atsiskleidžia per produkto pirkimo ir vartojimo patirtį. Visose šiose teorijose atsiremama į vartotojus aptarnaujančio personalo – pardavėjų konsultantų kompetencijas ir jų tobulinimo būdus, siekiant sukurti vertę vartotojams.

Problema. Mažmeninės prekybos rinkoje gausu įmonių, kurios gamina ir parduoda panašias prekes ir teikia identišką paslaugą. Tarp mažmeninės prekybos organizacijų konkurencija didėja kiekvieną dieną, todėl didinti bei gerinti įmonės orientaciją į vartotoją yra vienas iš pagrindinių įmonės uždavinių. Kaip teigia Bliujūtė ir Korsakienė (2014) šiuolaikinės organizacijos veikla plėtojama taip, kad kaip įmanoma daugiau būtų patenkinti vartotojo lūkesčiai ir būtų didinamas kliento lojalumas. Pardavėjų konsultantų santykiai su vartotojais dažnai apsiriboja pirkimo-pardavimo sandorio sudarymu, ir vartotojų ir darbuotojų lojalumo lygis yra žemas, o sprendimas pirkti dažniausiai paremtas prekės savybėmis (prekės specifikacija, kaina). Dauguma pardavėjų konsultantų dėmesį skiria tik įtakos darymo technikų panaudojimui, kad parduotų vieną ar kitą prekę, vos išėję iš pardavimo vietos vartotojai pasijunta įsigiję ne tai kas juos džiugina, nusivilia, nebegrįžta. Aukštos prekių kainos, nuožmi konkurencija ir atlygio priklausymas nuo pardavimų verčia konsultantus naudoti tokius pardavimo metodus, kurie yra nepatrauklūs pirkėjams ir nemalonūs patiems konsultantams, todėl jie dažnai nusprendžia išeiti iš pasitenkinimo neteikiančio darbo. Įmonė, savo ruožtu, praranda daug laiko naujų darbuotojų paieškai ir jų apmokymui. Nauji darbuotojai, neturėdami tinkamų įgūdžių ir žinių, kurį laiką prastai ir nekokybiškai aptarnauja klientus. Klientai yra nepatenkinti aptarnavimu, nusivilia. Užsisuka problemų ratas, kuriame vieni veiksniai tiesiogiai įtakoja kitus. Šiuolaikinėms verslo organizacijoms tenka susidurti su naujais iššūkiais, kuriuos suponuoja bendrosios rinkos tendencijos: darbo rinkos pokyčiai, neišvengiama globalizacijos įtaka, augantis vartotojų išprusimas ir pan. Todėl akivaizdu, kad norint išlaikyti užimamą rinkos dalį, reikia ne tik itin kokybiškai tenkinti vartotojų poreikius, suteikti jiems vertingus pasiūlymus ir nepriekaištingą

aptarnavimą, bet tuo pačiu ir rasti būdą kaip tinkamai organizuoti pardavėjų konsultantų darbo pobūdį, mažinti darbuotojų kaitą, išsiugdyti lojalius darbuotojus.

Hipotezių formulavimas:

Mažmeninės prekybos įmonių pardavėjų konsultantų kompetencijos gali tapti kuriančiomis vertę vartotojams ir padėti įmonei tapti labiau orientuota į vartotojus. Šiuo požiūriu pardavėjų konsultantų kompetencijos būtų vertinamos kaip produktas, kuriantis vertę vartotojams. Tuo pačiu būtų sukuriama pridėtinė vertė parduodamam produktui ir sukuriami ilgalaikiai, pasitikėjimu grįsti ir lojalumą skatinantys santykiai su vartotojais.

Kuriančios vertę pardavėjų konsultantų kompetencijos gali padėti sukurti konkurencinį pranašumą, vartotojų pasitenkinimą, gerą patirtį apsiperkant ir padėti užtikrinti lojalumą.

Pardavėjų konsultantų ir vartotojų nuomonės apie vertę kuriančias kompetencijas gali nesutapti.

Pardavėjų konsultantų kompetencijos gali būti nepakankamos, kad taptų vertę kuriančiomis.

Mažmeninės prekybos įmonei sukurtas vertę vartotojams kuriančių pardavėjų konsultantų kompetencijos modelis prisidėtų prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Turint tokį kompetencijos modelį būtų užtikrinamas pačių tinkamiausių kandidatų atsirinkimas, mažėtų darbuotojų kaita, jų adaptacijos laikotarpis, kaštai ir laikas, reikalingi atrankos ir apmokymo procesams.

Darbo objektas. Mažmeninės prekybos įmonės pardavėjų konsultantų kompetencijų kuriama vertė vartotojams.

Darbo tikslas: sudaryti vartotojams vertę kuriančių pardavėjų konsultantų kompetencijų modelį mažmeninės prekybos įmonei.

Darbo uždaviniai:

- Apibrėžti vartotojo suvokiamą vertę ir jos kūrimo procesą santykių kūrimo ir vystymo kontekste;
- Identifikuoti kokios pardavėjų konsultantų kompetencijos kuria vertę šiandienos vartotojams;
- Padaryti kompetencijomis pagrįstos vertės analizę, atliekant mažmeninės prekybos tinklo AB „AUDIMAS“ lojalių vartotojų ir darbuotojų, pardavėjų konsultantų, apklausą;
- Pateikti pasiūlymus mažmeninės prekybos tinklo AB „AUDIMAS“ pardavėjų konsultantų kompetencijos tobulinimui;
- Sudaryti vartotojams vertę kuriančių pardavėjų konsultantų kompetencijų modelį mažmeninės prekybos įmonei.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, įmonės vidinių duomenų analizė, antrinių duomenų analizė, asmeninės refleksijos, anketinė vartotojų apklausa, anketinė darbuotojų – pardavėjų konsultantų apklausa.

1. MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONIŲ PARDAVĖJŲ KONSULTANTŲ KOMPETENCIJŲ KURIAMA VERTĖ VARTOTOJAMS

1.1. Šiandieninio mažmeninės prekybos vartotojo vertės suvokimo ypatumai ir tendencijos

Kuo toliau tuo dažniau akys užkliūna už įvairių mokslininkų, teoretikų ir praktikų, verslo analitikų pasisakymų, jog pagrindinis vertės kūrimo šaltinis šiandien yra vartotojas. Tai yra tai, ko vartotojas nori ir tai, kiek mes sugebame jo norus atspėti, atpažinti ir įgyvendinti. Negalime tiesiog paklausti vartotojų ko jie nori. Nuovokios įmonės turi pačios suprasti, kokie yra vartotojų poreikiai, nes vartotojai ne visuomet geba ar nori juos išreikšti. Patrauklių įžvalgų atradimas leidžia geriau suvokti, kokios yra *patrauklios vertės* paskatos. Mėgindami išsiaiškinti, ką būtent vertina klientai, turime atsižvelgti ne tik į akivaizdžius finansinius ar funkcinius poreikius, bet ir bandyti suprasti tą vertę pagrindžiančias gilesnes žmonių paskatas. Tai susiję su vartotojų svajonėmis, fantazijomis ir košmarais, todėl turime prisikasti iki jų emocijų esmės (Larreche, 2011). Pats produktas negarantuoja įmonės sėkmės, tai gali padaryti tik produkto suteikiama vertė vartotojams. Vartotojai perka dėl vienintelės priežasties – jie nori gauti tam tikrą vertę.

„Dabar gyvename epochoje, kuri vadinama vartotojų amžiumi. Esame patyrimo ekonomikos laikotarpiu. Vartotojo patirtis tapo dominuojančia sėkmingų kompanijų savybe.“ Sako Ugnius Savickas, ISM Inobazės vadovas, ISM Executive School vyr. konsultantas, „Design Thinking“ ekspertas ir lektorius. Šiandien visi produktai ir paslaugos rinkoje yra iš esmės geri. Tačiau tik būti geriems nebepakanka. Norint laimėti kovą dėl vartotojų, jūsų jiems suteikiama patirtis turi skirtis nuo konkurentų. Ji turi būti suteikta visuose sąlyčio taškuose (angl. *touchpoint*) ir kiekvieną dieną. „Jeigu vis dar galvojate, kad rytoj bus lengviau, tai pats laikas sugriauti savo iliuzijas. Rytoj bus daugiau konkurentų, daugiau kainos nuolaidų, o vartotojams – mažiau laiko gilintis į produkto savybes. Lojalumas mažėja, inovacijos greitėja, o vartotojas lieka pasimetęs savo pirkimo procese, – sako Romualda Stragienė, „BIOK laboratorijos“ vadovė ir Lietuvos marketingo asociacijos „LiMA“ valdybos narė, – Neįtikėtina, įvairios pasiūlos laikais verslininkus gali išgelbėti paprastumas: itin tikslūs pasiūlymai pačiu tinkamiausiu laiku ir patogioje vietoje, kurie leistų sukurti bekompromisę vartotojų patirtį.“

Ekspertiniais patarimais vartotojų patirties tema šiemet pasiryžę dalytis „LiMA“ atstovai, 2017-uosius pavadinę „Vartotojo patirties gerinimo“ metais. Marketingo specialistai intensyviai sieks bendro tikslo – išsiaiškinti, kaip vartotojams suteikti geresnę patirtį ir iš to gauti naudos verslui. Asociacijos atstovai sako, kad vartotojo kelionė prasideda daug anksčiau, nei jis užsina į parduotuvę.

Skambučių centras, pokalbis su vienu iš darbuotojų ar net įmonės atsakymas į elektroninį laišką gali lemti sprendimą ieškoti kitų, pozityvesnių patirčių, renkantis kitus prekės ženklus (lima.lt, 2017).

Lietuvos marketingo asociacija, savo internetinėje svetainėje dalinasi įžvalgomis, kuriose remiasi amerikiečių rinkos tyrimų kompanijos „Forrester“ 2016 m. duomenimis. Juose sakoma, kad beveik 95 proc. įmonių vadovų teigia, kad jų pagrindinis tikslas – suteikti gerą patirtį vartotojams, o trys ketvirtadaliai iš jų vartotojų patirtį ketina naudoti kaip konkurencinį įmonės pranašumą. „Reikėtų suvokti, kad vartotojo patirtis reiškia jo įsitraukimą įvairiais lygmenimis: racionalių, emocinių, jutiminių, fizinių ir dvasinių, tad pirmiausia būtina sužinoti dabartinius klientų norus ir įvertinti, kaip tų norų įgyvendinimas paveiks pasitenkinimą ir lojalumą“, – sako Stragienė.

Lietuvos marketingo asociacija savo tinklalapyje taip pat dalinasi įžvalgomis apie tai, ko vartotojai iš prekės ženklų tikisi šiandien.

Išryškėja tokios tendencijos, kurios taip pat pagrindžia mokslininkų įžvalgas apie vartotojų suvokiamas vertes ir apie tai, kad išskirtinės vertės sukūrimui yra labai svarbus žmogiškasis faktorius, t.y. aptarnaujantis personalas – pardavėjai konsultantai ir jų kompetencijos.

„Custom Experience Insight“ (2016) teigia, kad:

1. Vartotojams trūksta asmeniškumo. Gana ironiška, tačiau šiandieniam virtualiame pasaulyje, kur beveik visos verslo ar asmeninės interakcijos gali būti anoniminės, vartotojai vėl nori suasmenintos patirties.

2. Stiprėja nuolatinio kontakto poreikis. Didžioji dalis vartotojų nėra nusiteikę priešiška prieš bendrovių pastangas iš vartotojų gauti grįžtamąjį ryšį. Tačiau paslaptis slypi niuansų pajautime: suteikti tinkamą ir neerzinantį kiekį informacijos, atrasti tobulą laiką ir mėgstamiausią vartotojo kanalą. Pagrindiniai lūkesčiai iš vartotojų pusės – kad kompanija su gauta informacija padarys kažką naudingą, todėl jei skambučiai, trumpos anketos internete ar kiti būdai renkanti informaciją apie vartotojo patirtį nėra pernelyg dažni ir įkyrūs – tikėtina, kad vartotojai tokį įmonės žingsnį vertins kaip papildomą pridėtinę vertę.

3. Būtina trumpinti komunikacijos grandinę. Vartotojų tolerancijos lygis – stipriai sumažėjęs. Jie pageidauja, kad jų norai būtų įgyvendinti tą pačią minutę, vos tik užsinorėjus, todėl tikisi, kad su jais tiesiogiai kontaktuojantys įmonių atstovai turės visą informaciją ir bus įgalioti padėti bet kokiais klausimais (customerexperienceinsight.com, 2016).

Įdomias įžvalgas pateikia ir Richardas Hammondas, vienos populiariausių knygų apie mažmeninę prekybą „Smart Retail“ autorius. Jis teigia, kad dabar prekyboje vyksta penktasis lūžis, kurį Hammondas vadina „vietos agnosticizmu“. Tai reiškia, kad parduotuvė bus visur, kur yra žmogus, o įvairios paslaugų vietos susijungs su parduotuvėmis. Tačiau tai nereiškia, kad parduotuvės artimiausiu metu išnyks, jos tiesiog pakeis savo pobūdį. Nors mažmeninėje prekyboje nuolat išryškėja gausybė

naujų tendencijų, Hammondas išskiria keturis naujus vartotojų poreikius, kurie šiuo metu formuoja prekybos veidą.

Visų pirma, vartotojai nori turėti daugiau galios ir jie jos lengvai gauna.

„Mes nebeturime galios. Ją turi vartotojas. Jis gali nuspręsti, ar jam kažką pirkti kainuoja per daug pastangų. Nesvarbu, kur mes norime pardavinėti savo prekes, bet kuris vartotojas gali jas vis vien gauti“, – aiškina Hammondas.

Antra, vartotojai linksta į vietinę kultūrą, bendruomenę. „Nors klientai dabar yra globalūs pirkėjai, jie rodo mums, kad nori lokalumo, nori priklausyti vietinėms gentims“, – aiškina Hammondas.

Trečias naujas mažmeninės prekybos posūkis – vartotojai nebėra identifikuojami tik pagal vieną bruožą. Dabar kaip žmonės mes sakome, nesvarbu, kad aš senas, aš taip pat noriu būti didžėjus. Yra daugiau nei vienas dalykas, kuris mus apibrėžia“, – sako Hammondas.

Paskutinė, ir turbūt ryškiausia, mažmeninės prekybos tendencija yra poreikis teatrui. „Mes mažiau linkę tiesiog eiti ir apsipirkti, mes norime išgyventi tam tikrą potyrį“, – aiškina Hammondas. Parduotuvėms, kurios stengiasi savo vartotojams suteikti ypatingų potyrių, sekasi geriau nei kitoms.

Annot Hammondo prekybos veidą keis ir technologiniai pokyčiai. Tai yra naujos mokėjimų formos, kaip mokėjimai telefonu ar mokėjimai, paremti veido atpažinimu bei pirštų antspaudais.

„Mes galėsime išlaisvinti žmones iš prekystalių. Tai gali lemti naujus santykius su vartotojais. Dabar, jei žmogus nori nusipirkti žoliapjovę, jis ateina į parduotuvę jau būdamas žoliapjovių ekspertas ir žino daugiau už darbuotojus, – sako Hammondas. – Tačiau, jeigu mes išlaisvintume darbuotojus nuo įprastos fizinės prekybos formų, jie gali tapti ekspertais.“ (vz.lt, 2015)

Apibendrinant šias įvairiuose šaltiniuose randamas įžvalgas būtų galima pasakyti, kad jei susimąstysime kaip išsiskirti šiandieninėje aršioje konkurencinėje kovoje mažmeninėje prekyboje, neturint kažkokio labai išskirtinomis savybėmis pasižyminčio produkto ar paslaugos, negalint pasiūlyti pačios žemiausios kainos, tai galima padaryti dviem būdais: arba proceso produktyvumu per savo darbuotojų įgūdžius arba išskirtiniu, personalizuotu dėmesiu vartotojui. O geriausia būtų pasinaudoti abiem būdais ir pabandyti sukurti vertę vartotojams per juos aptarnaujančio personalo kompetencijas.

Šiandien kompanijoms tenka ieškoti naujų į vartotoją orientuotų vertės pateikimo formų, kurios suteiktų papildomą vertę produktams. Vertė vartotojui – tai skirtumas tarp vertės, kurią vartotojas įgyja nusipirkęs ir naudodamas produktą, ir produkto bendrųjų įsigijimo sąnaudų. Vartotojai lygina suvokiamą produkto ar paslaugos teikiamą naudą ir suvokiamą kainą, tuo remdamiesi susidaro nuomonę apie produkto vertę ir priima reikiamą sprendimą (Larreche, 2011). Taigi nustatyti suvokiamą vertę ir siekti vartotojų pasitenkinimo yra pagrindinis šiuolaikinio verslo tikslas (Žūkaitė, 2011). Jeigu įmonė dės visas pastangas tam, kad jos klientai būtų patenkinti ir išliktų lojalūs – įmonė gali tikėtis verslo plėtros, konkurencinio pranašumo ir didesnio pelno.

Howardas (2010) išskyrė šešis pagrindinius sprendimus, kuriuose vartotojai koncentruojasi į vertę:

1. Svarbūs bruožai ir funkcijos, kuriais vartotojas turi galimybę individualizuoti sprendimus (pritaikyti juos savo poreikiams);
2. Pasirinkimai ir lankstumas;
3. Santykiai grįsti pasitikėjimu ir atlyginti vartotojų lojalumu;
4. Pakankamos žinios ir informacija;
5. Visiškas ir pilnas pasitenkinimas;
6. Greitis ir patogumas.

Howardas (2010) teigia, kad vartotojai nori žinoti, kokius bruožus, savybes ir funkcijas turi jų norimi įsigyti produktai. Vartotojai, suprasdami vertę, nori įsigyti tokį produktą, kuris geriausiai atitinka jų poreikius už tam tikrą išleistą pinigų sumą.

Nemažiau svarbu ir galimybė į pasirinkimą bei lankstumas. Vartotojui turi būti suteikiama galimybė rinktis pagal individualius poreikius, tačiau tai nėra visai tas pats, kaip produkto pritaikymas individualiai kiekvienam vartotojui. Lankstumas vartotojui suteikiamas per lanksčią įmonių valdymo politiką ir procedūras, kurios parodo, kad įmonėms pirmoje vietoje yra vartotojas, o ne kažkokia dokumentais ir potvarkiais numatyta tvarka.

Mažmeninės prekybos veiklos atveju, kai personalas tiesiogiai bendrauja su galutiniu vartotoju ir neabejotinai daro didelę įtaką vartotojų pasitenkinimo ir vertės suvokimo procese, punktas apie pasitikėjimu grįstus santykius yra vienas svarbiausių. Įmonės, kurios sugebės apmokyti ir įgalinti darbuotojus (dažniausiai aptarnaujantį personalą – pardavėjus konsultantus, kuris tiesiogiai sąveikauja su vartotoju), kad jų kompetencija suteiktų papildomą, aukštesnę vertę vartotojams, neabejotinai mainais gaus aukštesnio lygio vartotojų pasitenkinimą, lojalumą ir pakartotinius sandorius. Santykiai su vartotojais turi būti pagrįsti pasitikėjimu ir, tikėtina, bus atlyginti vartotojų lojalumu. Lojalumas, deja, negali būti nuperkamas, jis turi būti užsitarnautas. Lojalūs klientai yra užsitarnaujami tik užtikrinant pastovią produkto kokybę, prekės ženklo charakteristikas, gaunamo aptarnavimo pranašumą kiekvieną kartą vartojant. Kai vartotojas pasitiki: sutrumpėja pirkimo procesas, sukuriama racionalūs ir emociniai kriterijai pakartotoniui pirkimui, produkto ar prekės ženklo lojalumui.

Žinios ir informacija apie produktus ir prekes, jų technines savybes ir privalumus jau nebedaro įspūdžio išprususiam šiandieniniam klientui. Juk visą jį dominčią informaciją jis gali susirasti ir pats. Todėl vartotojui perduodama informacija ir žinios turi būti ypatingai profesionaliai surinktos ir pateikiamos, kad suteiktų jam papildomą vertę ir praturtintų vartotoją. Tik pranokdami vartotojų lūkesčius, pasakydami tai, ko jis nežinojo arba tai, kas išsprendžia jo problemas, galime padaryti jam įspūdį ir užsitarnauti pasitikėjimą bei lojalumą.

Įsigijimo patogumas ir greitis yra savaime suprantamos vartotojų pasitenkinimo dedamosios. Jos yra neatskiriamos nuo visiško ir pilno pasitenkinimo įsigyta preke ar paslauga.

Susumavus viską kas pasakyta, galima apibendrinti – vartotojai renkasi, jų nuomone geriausią prekių, paslaugų ar organizacijų suteikiamą vertę. Produktas, kuris apeliuoja į daugelį pojūčių, bus geresnis už tą, kuris apeliuoja tik į vieną ar du. Galima parduoti ne tik prekes ar paslaugas, bet ir pirkimo bei vartojimo patyrimus.

Verslo globalizacija, auganti konkurencija bei nuolat kintantys vartotojų poreikiai ragina įmones ieškoti inovatyvių sprendimų, kurie įgalintų jas išlikti konkurencingomis. Kaip teigia Ginevičius (2007), kompleksiškoje ir dinamiškai kintančioje aplinkoje organizacijoms tampa vis svarbiau orientuotis į rinką ir vartotoją. Akivaizdu, jog pasikeitusi įmonių aplinka lemia tai, kad jų veikloje aktualizuojama paslaugų paradigma, t. y. orientacija į vartotoją – pakelti asmeninio komforto lygį suteikiant jam konsultaciją. Kaip teigia Bakeris (2004), XXI a. pradžioje susiformavo naujojo vartotojo konceptas. Autorius išskiria sekančius naujojo vartotojo bruožus:

- a) Naujas vartotojas priklauso nuo laiko. Šiandien laikas tapo brangia vertybe. Vartotojai, kurie neturi laiko, bet pakankamas pajamas stengiasi sutaupyti kiekvieną minutę: samdo aukles, drabužius skalbia skalbyklose ir pan.
- b) Naujas vartotojas mėgsta turėti daug vaidmenų ir juos keisti, prisitaikant atskirose situacijose.
- c) Naujas vartotojas patirties ieško patirtyje. Perkant naują prekę ar naudojantis nauja paslauga, naujas vartotojas nori teigiamos patirties.
- d) Naujas vartotojas yra labai reiklus ir išmanantis rinkodarą, todėl patenkinti jo poreikius tampa vis sudėtingiau. Jis atpažįsta rinkodaros gudrybes lygiai taip pat, kaip ir rinkodaros specialistai.
- e) Naujas vartotojas intensyviai naudoja informacinio ryšio technologijas, kurios iš esmės labai pakeitė visą vartojimo procesą (daugelį prekių ar paslaugų galima įsigyti internetu, elektroninėje erdvėje rasti reikiamą informaciją ir pan.) (žr. 1 pav.).



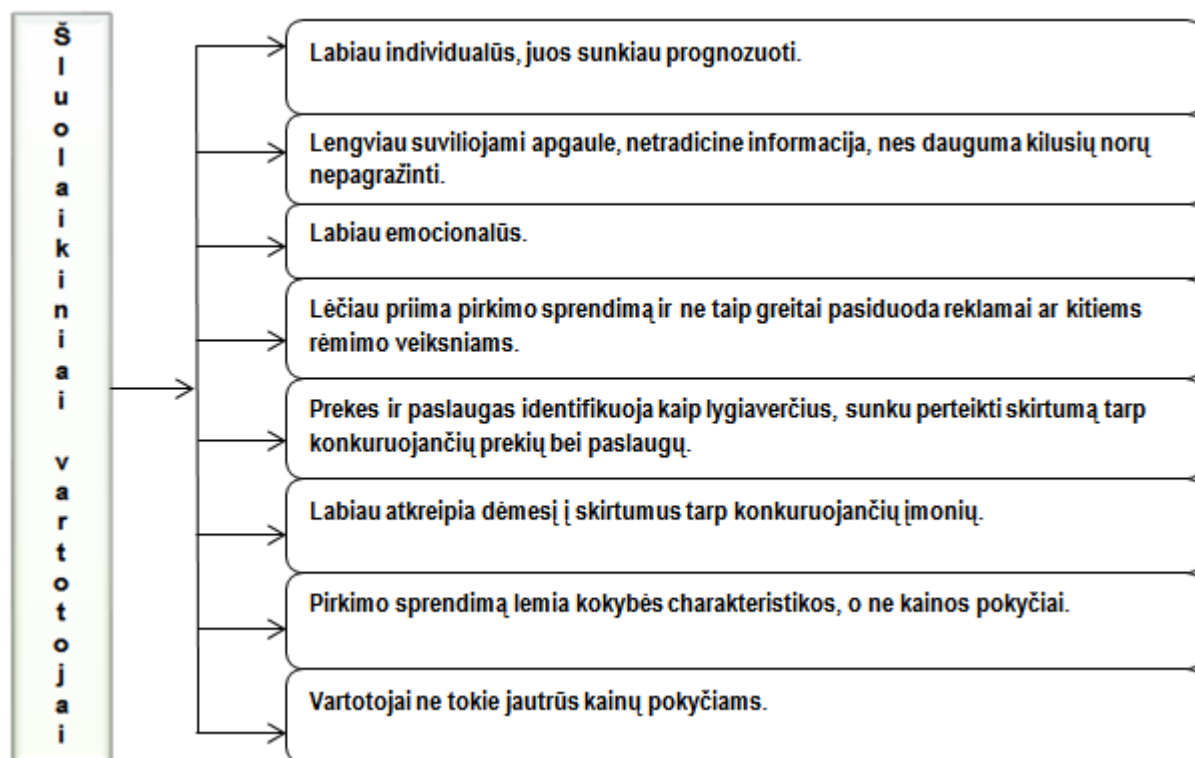
1 pav. Naujojo vartotojo apibūdinimas (Baker, 2004, p. 29)

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, dauguma vartotojų yra reiklūs ir išmano šiuolaikinės rinkodaros principus bei niansus. Mokėdami pinigus jie tikisi gauti ne tik kokybišką, inovatyvų produktą ar

paslaugą, bet tuo pat metu nori būti greitai, maloniai aptarnauti, sulaukti deramo dėmesio, gauti aiškios, vertingos ir teisingos informacijos. Šiandieną laikas įgavo neįkainojamos vertės, todėl naujam vartotojui prioritetų sąrašo viršuje yra laikas, kuris sugaištamasi vieniems ar kitiems poreikiams patenkinti. Didelės įtakos sprendimui pirkti ar nepirkti, naudotis ar nesinaudoti įmonės paslaugoms turi teigiama arba neigiama patirtis, svetima įtaka, įvairūs informacijos šaltiniai. Vartotojai, girdėdami teigiamus atsiliepimus arba patys bent kartą susidūrę su įmone ir likę patenkinti, mielai ir toliau bendrauja su ja ir teikia jai prioritetą. Informacinės technologijos ir naujausi mokslo pasiekimai, akivaizdu, turi įtakos vartotojų elgsenos ir pirkimo įpročiams, kurie iš esmės keičia visą vartojimo procesą.

Šiandienos ar kitaip pavadinto – *naujojo, Z kartos, skaitmeninės kartos* – vartotojo santykis su technologijomis yra ypatingas. Pasak Targamadzės, Girdzijauskienės, Šimelionienės, Pečiuliauskienės ir Nauckūnaitės (2015), esant dideliame informacijos kiekiui, pasirinkti tinkamą informaciją tiek kokybės, tiek naudingumo ir kitais požiūriais nėra paprasta. Taigi, čia pardavėjo konsultanto vaidmuo tampa ypatingai svarbus, padedant vartotojui susigaudyti informacijos gausoje.

Šiuolaikinio arba *naujojo vartotojo* sąvoką autoriai Bakanauskas ir Račkauskaitė (2010) dar labiau išplečia ir teigia, kad vertinant vartotojų norus ir poreikius, svarbu atsižvelgti į tai, kad vartotojai stengiasi realizuoti save ir įsigyjamos prekės ar paslaugos turi tarnauti šiam tikslui. Autorių teigimu, būtina įvertinti tokias dabarties vartotojų charakteristikas (žr. 2 pav.).



2 pav. Šiuolaikiniai vartotojai (Bakanauskas ir Račkauskaitė, 2010, p. 18)

Kaip matyti (žr. 2 pav.), šiuolaikiniams vartotojams yra būdingas platus savybių spektras, kuris apsunkina įmonių pastangas siekiant patenkinti jų poreikius. Nauji vartotojai ne tik labiau emocionalūs, mažiau patiklūs ir individualūs, bet ir linkę konkuruojančias prekes ir paslaugas sugretinti, sprendimą pirkti ar nepirkti priimti lėčiau, kurį nulemia produktų suvokiama vertė, o ne kaina. Susidarius tokiai situacijai didelė reikšmė tenka aptarnaujančiam kontaktiniam personalui – pardavėjams konsultantams, nes būtent nuo jų kompetencijų ir profesionalumo gali priklausyti galutinis vartotojų apsiprendimas pirkti ar nepirkti, sugrįžti pakartotiniam apsipirkimui, o gal net tapti lojaliu įmonės klientu.

Išsiaiškinus, kad išskirtinę vertę šiandieniniams vartotojams ir konkurencinį pranašumą tikrai būtų galima sukurti panaudojant pardavėjų konsultantų kompetencijas, reikia rasti būdus tai įgyvendinti. Identifikuojant kokios kompetencijos yra būdingos šiandienos pardavėjams konsultantams, surandant konsultantų kompetencijų tobulinimo galimybes ir sukuriant pardavėjų konsultantų kompetencijomis paremtą klientų aptarnavimo modelį mažmeninės prekybos įmonei.

1.2. Mažmeninės prekybos pardavėjų konsultantų vaidmuo vertės vartotojui kūrime

Pardavėjai konsultantai visame pasaulyje susiduria su laikotarpio iššūkiais: informacijos gausa, konkurencija rinkoje ir vartotojų reiklumu, tačiau ne visi geba prisitaikyti prie augančių reikalavimų. Lietuvoje dar nėra brandžios pardavimo kultūros, todėl specialistai neretai stokoja pasitikėjimo savimi ir vadovaujasi pasenusiais metodais.

Užsienyje, ypač JAV, pardavimo profesionalai yra gerbiami ir įtakingi, o Lietuvoje pardavėjams tenka kovoti su neigiamu įvaizdžiu. Brandžios pardavimo kultūros ir profesionalų bendruomenės nebuvimas apsunkina šių specialistų profesinį augimą.

Kuriant vartotojams vertę panaudojant pardavėjų konsultantų kompetencijas yra tikimasi pasiekti didesnio vartotojų pasitenkinimo perkamais produktais ir aukščiausio tokio pasitenkinimo įrodymo – lojalumo. Vartotojų lojalumas susiformuoja kaip unikalių patirčių pasekmė, kurias vartotojui sukuria konkreti paslaugas teikianti ar prekes parduodanti įmonė. Dažniausiai lojalumui įtaką padaro ne parduodami produktai ar paslaugos, o juos parduodantys žmonės – pardavėjai konsultantai. Būtent pardavėjai konsultantai savo elgesiu aptarnavimo metu gali sukurti ilgalaikius santykius, vedančius link lojalumo arba priešingai, juos visam laikui sugadinti.

Tomas Misiukonis, lektorius, akredituotas ugdymo specialistas, knygų „Asmeninio ugdymo praktika vadovams“ ir „Koučingo technikos“ autorius dalina tokius patarimus pardavėjams konsultantams ir juos samdančioms įmonėms:

Kurkite vartotojams unikalias ir įsimenamas patirtis. Kokias unikalias patirtis jūsų manymu vartotojai norėtų išsinešti iš jūsų kompanijos ir kaip šias patirtis galite sukurti?

Viršykite vartotojų lūkesčius arba juos valdykite. Ko iš jūsų tikisi vartotojai ir kokiais jums net nieko nekainuojančiais veiksmais galite šiuos lūkesčius viršyti?

Kalbėkitės su vartotojais, kad jie išėję kalbėtų apie jus. Kiek pažįstate savo vartotojus? Kokias istorijas galite jiems papasakoti, kad įtrauktumėte juos į bendravimą? Ką norėtumėte, kad apie jus jie papasakotų kitiems? Kokį jausmą norėtumėte palikti vartotojams po to, kai jie uždarys jūsų parduotuvės duris? (salesblog.lt, 2017)

Tarp vartotojo ir pardavėjo konsultanto turi rasti pasitikėjimu grindžiami santykiai. Norint suprasti, kaip pardavimo sėkmę lemia pasitikėjimas, privalu apsvastyti, kaip pirkimo procese naudojamosi pardavėjo konsultanto paslaugomis. Konsultantas, kaip teigia Block (2013), „yra žmogus, užimantis tokią padėtį, kad gali daryti tam tikrą įtaką individui, bet neturi tiesioginių galių ką nors keisti ar įgyvendinti...“ (p. 20). Tarptautinių žodžių žodyne (2001) pateikiama tokia žodžio konsultantas apibrėžtis: „konsultantas (lot. consultans – apsvarstantis, apmąstantis), kurios nors srities specialistas, duodantis patarimus savo specialybės klausimais“ (p. 396). Pagal profesijų klasifikatorių pardavėjo profesija aprašoma taip: parduotuvių pardavėjai parduoda įvairias prekes ir paslaugas tiesiogiai visuomenei ar mažmeninės ir didmeninės prekybos įmonių vardu, aiškina šių prekių ir paslaugų funkcijas ir savybes. Toks apibrėžimas ir tokios pardavėjo funkcijos nebeatitinka šiandieninės mažmeninės prekybos reikalavimų ir nebetenkina šiandieninių vartotojų poreikių. Turime pradėti kalbėti ne apie tiesiog pardavėją, kurio funkcija yra surasti tinkamo dydžio produktus ir apie juos papasakoti bei parduoti. Kalbame apie pardavėją konsultantą, kuris turi atlikti daug platesnę funkciją, reikalaujančią tam tikrų kompetencijų.

Taigi, žvelgiant į esamą situaciją, galima konstatuoti, kad neužtenka būti vien geru savo srities specialistu (prekės ekspertu), reikia turėti įvairių sričių įgūdžių ir kompetencijų krepšelį, kaip pavyzdžiui: gebėti bendrauti, mokėti spręsti problemas, pateikti sprendimus, suprasti savo pašnekovą emociškai ir pan. Čia svarbu viskas: pradedant komunikacija ir derybomis, psichologija, vartotojų elgsena, vadyba ir administravimu ir baigiant ekonominės vertės kūrimu.

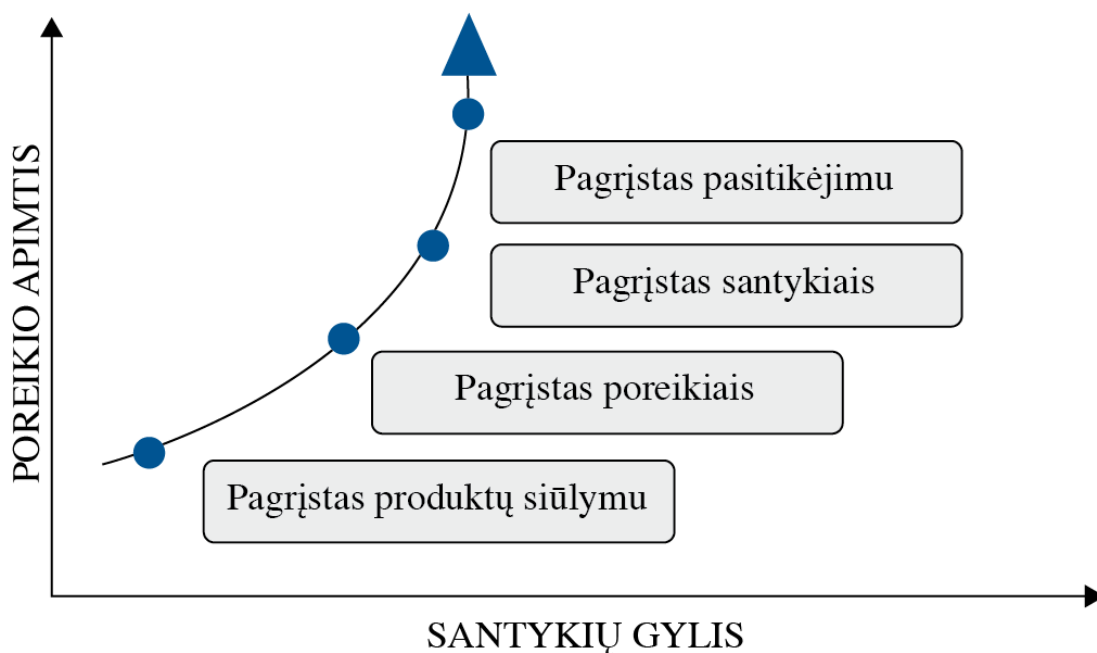
Norėdamos, kad bendravimas su vartotojais būtų produktyvus bendrovės moko pardavimo vadybininkus, pardavėjus konsultantus būti mandagiais, draugiškais ir įtikinančiais. Tačiau pamiršta, jog ilgalaikiai santykiai su vartotojais galėtų būti kuriami pasitelkiant išskirtines pardavėjų konsultantų kompetencijas, pasinaudojant jų gebėjimu išsiaiškinti, informuoti ir pasiūlyti vartotojui problemos sprendimus, kurie pakeistų esamą situaciją į norimą. Rinkodaros literatūroje išskiriami trejopi santykių su vartotojais verslo modeliai:

- a) produktu grindžiamas verslo modelis,
- b) vartotojo poreikiais grindžiamas verslo modelis,

c) santykiais grindžiamas verslo modelis.

Maisteris, Greenas ir Galfordas (2012) pateikia keturių santykių su vartotojais tipus (žr. 3 pav.). Šiandien pardavėjų konsultantų dėmesys labiausiai vis dar skiriamas tiesiog turimų prekių siūlymui, jos techninėms charakteristikoms apibūdinti, geriausiu atveju, atsižvelgiama į išsakytus vartotojo poreikius, jo nurodytas vartojimo aplinkybes ir iš turimo asortimento pritaikomas pasiūlymas. To visiškai pakanka plataus vartojimo, įprastoms prekėms, bet jei prekės turi išskirtinių vertę suteikiančių sąvybių, ypatingai svarbus pardavimo procese tampa žmogiškasis veiksnys. Kiekviename santykių lygyje dėmesio, laiko ir energijos sąnaudų, vartotojui santykių teikiamos naudos ir sėkmės rodiklių reikšmės yra skirtingos (Maister ir kt, 2012).

Pardavėjai tampa konsultantais ir patarėjais. Pardavėjas konsultantas nebėra tik informacijos apie produktą šaltinis – toks, anot Algirdo Karaliaus, lyderystės psichologijos eksperto ir Lietuvos verslo konsultanto, yra vienas didžiausių pardavėjo konsultanto profesijos pasikeitimų. Interneto laikais kiekvienas vartotojas prieš susitikimą su pardavėju konsultantu gali susirinkti daugiau informacijos apie produktą, nei apie jį žino pardavėjas konsultantas. „Vartotojai tikisi, jog pardavėjas konsultantas įvardys kokias nors paslėptas problemas, kurių jie patys nemato, kad pasiūlys originalų, neakivaizdų problemų sprendimą. Kitaip tariant, iš pardavėjo konsultanto reikalaujama ne tiek būti produkto specialistu, kiek gerai pažinti ir išmanyti vartotojo problematiką“, – aiškino A. Karalius. Šie pardavėjų konsultantų darbo pokyčiai, anot jo, rinkoje matomi jau kelerius metus. Kai tampa vis sunkiau pasiūlyti ką nors ypatingo, nuo konsultacinio pardavimo pereinama prie edukacinio – pardavėjai konsultantai moko vartotojus neatrastų subtilybių (Izinius.lt).



3 pav. Keturi santykių su vartotojais tipai (sudaryta pagal Maister, Green ir Galford, 2012)

Apibendrinus tai, kas išdėstyta, galima daryti išvadą, kad pardavėjų konsultantų kompetencijos mažmeninėje prekyboje daro didelę įtaką vartotojų vertės suvokimui. Turintis atitinkamą kompetencijų portfelį pardavėjas konsultantas, gali daryti didelę įtaką pardavimų skatinimui, vartotojų lojalumui ir pasitenkinimui.

Didelė konkurencija mažmeninėje rinkoje, produktų ir paslaugų specifiškumas, pateikimo kanalų įvairovė sąlygoja sunkumus, kurie kyla pardavėjams konsultantams. Todėl tampa ypač svarbu suvokti, kas iš tiesų kuria vertę vartotojui.

Rackhamas (2008) atskleidė, kad norint parduoti *vidutinės* ar *didelės vertės* prekę, pardavėjas konsultantas, prieš pateikdamas prekės naudą vartotojui, turi gerai suvokti pastarojo išsakytus poreikius, kitaip tariant, problemas. Svarbiausias tokiaame pardavimo procese yra vartotojas, nes tik jis geriausiai žino kas jam yra reikalinga. Pardavėjo konsultanto tikslas yra padėti vartotojui suprasti ir pasirinkti tai, kas jam labiausiai reikalinga. Esmė yra tame, kad Rackhamas (2008) perkėlė dėmesio fokusą iš teiginio į klausimą. SPIN teorija pasiūlė naują paradigmą, paremtą klausimais. Taip, siekiant išsiaiškinti vartotojo poreikius tarsi praeinami keturi etapai:

- Situaciniai klausimai (angl. *Situation*)
- Probleminiai klausimai(angl. *Problem*)
- Įtraukimo, aktualizavimo klausimai(angl. *Implication*)
- Nukreipiantys klausimai(angl. *Need-payoff*)

Dugdale ir Lambert (2008) tokį pardavimą pavadinio *konsultaciniu pardavimu*. Konsultacinio pardavimo tikslas – padėti pirkėjui pagerinti jo namų ūkio sąlygas, pakeisti esamą situaciją į norimą, parodyti produkto teikiamą naudą per visą prekės gyvavimo ciklą, pasidalyti žiniomis, sukaupta patirtimi ir pan. Dėmesio sutelkimas į pagalbą, o ne į pardavimą puoselėja ilgalaikius santykius, kurių rezultatas – daugiau gerų rekomendacijų, atsiliepimų, daugiau pajamų. Formuojant abipusius santykius labai svarbų vaidmenį atlieka komunikacija *konsultacinio pardavimo* metu: vartotojai turi geranoriškai dalintis informacija apie save su pardavėju konsultantu, o pastarieji – gebėti atskleisti ir formuoti naujus vartotojų poreikius bei atitinkamai į tai reaguoti.

Nėra abejonės, jog prasmingas ir nuolatinis pardavėjų konsultantų bendravimas su vartotojais leidžia sustiprinti abipusį pasitikėjimą, glaudžius tarpusavio santykius, paremtus įsipareigojimu, pasitenkinimu ir lojalumu. Mažmeninės prekybos įmonės turi dėti visas pastangas, kad sukurtų tokią organizacinę aplinką, kuri suteiktų galimybes pardavėjų konsultantų vertę vartotojams kuriančių kompetencijų identifikavimui, ugdymui ir tobulinimui.

2. VERTĖS VARTOTOJUI KŪRIMAS MAŽMENINĖJE PREKYBOJE

Šiandieniniai, naujieji vartotojai turi begalę pasirinkimų. Gyventojų nuolat mažėja, mokių vartotojų dar labiau. Be to, dėl jų piniginės varžosi nesuskaičiuojamas kiekis mažmenininkų. Lieka vienintelė išeitis, orientacija į vartotoją, į jo kintančius poreikius – tai ypač aktualu mažmeninės prekybos įmonėse, kur prekės parduodamos galutiniam vartotojui, kur pardavėjo konsultanto santykis yra tiesioginis ir labai įtakojantis vartotojo sprendimą ir pasitenkinimą. Mažmeninės prekybos įmonių vartotojai vertę suvokia vadovaudamiesi labai daugeliu kriterijų. Šiame darbe vertės kūrimas analizuojamas per pardavėjų kompetencijomis galimą sukurti vertę vartotojui. Čia pardavėjų konsultantų kompetencijos yra suvokiamos kaip produktas, pats galintis kurti vertę vartotojams ir užtikrinti jų pasitenkinimą, bei aukščiausią jo išraišką – lojalumą. Vartotojams suteikus aukšto lygio, jo poreikius ir reikalvimus atitinkantį, lūkesčius viršijantį aptarnavimą, jie taps labiau patenkinti produktu, kurį įsigijo. Ilgam laikui įsimins pirkimo patirtį, kaskart pasinaudodamas įsigytu produktu, teigiamai vertins jo funkcionalumą, nes patirtos teigiamos emocijos, didina pasitenkinimą ir pačiu produktu.

2.1. Vartotojo suvokiamos vertės struktūra

Šiandieninė mažmeninės prekybos rinka yra perpildyta įvairios paskirties prekėmis ir paslaugomis. Kad būtų įmanoma išsiskirti iš konkurentų, įmonė privalo aiškai žinoti, kokie yra jos vartotojų lūkesčiai, norai ir poreikiai ir imtis efektyvių sprendimų tiems poreikiams patenkinti. Poreikis, kaip pabrėžia Rackham, yra „bet koks pirkėjo norą arba susirūpinimą išreiškiantis pareiškimas, kurį gali patenkinti pardavėjas“ (Rackham, 2008, p. 84). Didėjanti konkurencija, sparčiai kintanti vartotojų elgsena, augantys kokybės reikalavimai, technologinės inovacijos ir dėl jų vykstantys pokyčiai versle leidžia teigti, kad kiekvienos organizacijos sėkmės pagrindas – gebėjimas teikti vartotojams tokią vertę, kurios negalėtų suteikti konkuruojančios organizacijos (Vaitkienė ir Pilibaitytė, 2008). Vertės klientui kūrimas tampa pagrindiniu įmonių įrankiu, kurį galima pasiekti tik tuo atveju, jei įmonė pažįsta savo klientus, žino jų poreikius ir lūkesčius (Pilelienė, 2008).

Vartotojo poreikiai pirkti kyla iš skirtingų paskatų ar tam tikros būsenos: alkio, troškulio, nepatogumo, reikmės, kiti atsiranda iš noro būti pripažintam ar gerbiamam. Poreikis tampa motyvu, kai jis pasiekia pakankamą stiprumo lygį. Motyvas (angl. *motive*) yra poreikis, kuris skatina asmenį ieškoti, kaip jį patenkinti (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 2003). Kiekvienos įmonės tikslas yra sugebėti poreikius paversti motyvais, skatinančiais įsigyti jų parduodamus produktus. Mažmeninėje prekyboje, ši funkcija atliekama per pardavėjus konsultantus. Norint, kad šis procesas būtų sklandus, pardavėjai konsultantai turi turėti tam tikras žinias ir kompetencijas kaip šių tikslų pasiekti.

Pardavimo procesą ir santykius su vartotoju reikia perkelti į naują *pasitikėjimu grįstą* lygį. Taigi, kokios vertės dedamosios klientui gali perkelti santykius į kitą lygmenį? Molleris (2006) išskiria tris vertės dedamąsias:

- a) mainų vertė;
- b) santykių vertė;
- c) savininko/privati (angl. *proprietary*) vertė.

Mainų vertė vertinama kokybės ir santykių kriterijais: technine kokybe, funkcinė kokybe, santykių ir įvaizdžio dedamosiomis. Pasak Gronross (2006), tikslinga vertės kūrimo procesą paremti panaudojama verte. Ji sukurama tuomet, kai vartotojai naudojami jiems suteiktomis prekėmis ar paslaugomis, t. y. suteikta verte. Taip pat pažymima, kad *įvaizdžio* dedamoji suprantama labai siaurai, todėl siūloma keisti platesne *pasitikėjimo* dedamąja. Ji apima ne tik įvaizdį, bet ir reputaciją, prekės ženklą. Visiškai akivaizdu, kad *pasitikėjimas* yra vienas svarbiausių kriterijų renkantis įmonę mažmeninėje prekyboje. Pagrindiniai pasirinkimo kriterijai, kuriais vadovaujasi vartotojas, tikėdamas išspręsti savo problemą, pateikti 1 lentelėje.

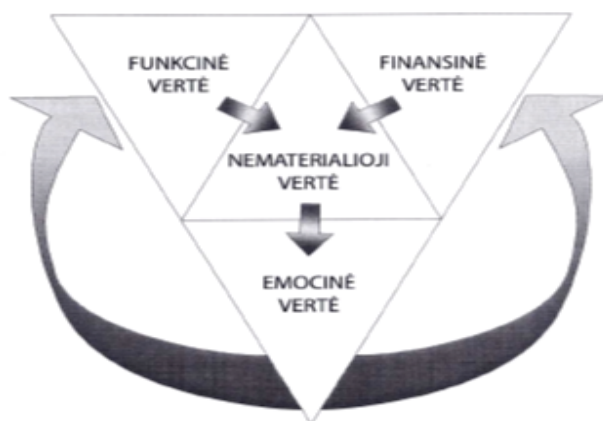
1 lentelė. Vertės kūrimo procesą atskleidžiantys kriterijai (sudaryta pagal Moller, 2006; Gronross, 2006)

Vertės vartotojui dedamosios		Pardavėjo pasirinkimo kriterijai
Mainų vertė	Produkto/ paslaugos kokybė	Suvokta produkto/ paslaugos teikėjo patirtis, kompetencija, specializuotos žinios, įgūdžiai, problemos sprendimo gebėjimai ir pan.
	Santykiai	Suvokti produkto/ paslaugos teikėjo santykių ir komunikavimo įgūdžiai, sprendimo perdavimo pirkėjui gebėjimai, bendravimo kultūra ir stilius.
	Pasitikėjimas	Rekomendacijos Reputacija Gyvas žodis Kūno kalba ir t. t.
Panaudojama vertė		Kaip pardavėjas suvokia vartotojo tikslus, poreikius ir interesus, vartotojo vertės kūrimo procesas.

Vartotojai labai skirtingai elgiasi pasirinkdami prekes ir paslaugas. Jų norai ir siekiai tiek kiekio, tiek kokybės prasme labai skirtingi ir pasirinkimas pirkti yra grindžiamas vertės, kurią skirtingi produktai ar paslaugos gali suteikti, suvokimu. Dažnai produktas, teikiantis pasitenkinimą vienam žmogui, visai nereikalingas ir nevertingas kitam. Šia prasme pasirinkimas priklauso nuo skirtingo produkto vertės suvokimo. Vertė (lot. *valorum*) – būti vertingam, būti stipriam, t. y. kai nauda, kurią vartotojas gauna su produktu, yra didesnė, nei ilgalaikės išlaidos, kurių vartotojas tikisi turėti. Eggertas ir Ulaga (2002) išskiria dvi esmines vertės sampratas:

- Vertė – tai tam tikras fizinių prekės ar paslaugos savybių bei techninio aptarnavimo derinys;
- Vertės suvokime yra daug subjektyvumo elementų. Skirtingi vartotojai skirtingai suvokia teikiamą vertę.

Kiekvienas individas produkto ar paslaugos vertę suvokia skirtingai. Larreche (2011) vartotojų vertės suvokimą vaizduoja schema, kuri gali būti pasitelkta analizuojant vartotojų suvokiamą vertę (žr. 4 pav.).



4 pav. Pleištinė vartotojų suvokiamos vertės schema (Larreche, 2011, p. 91)

Aštrusis šio pleišto galas ir apatinis trikampėlis, apimantis emocinius aspektus tarsi simbolizuoja tai, kas yra arčiausiai vartotojo, t.y. tikrąsias vartotojų suvokiamos vertės paskatas. Juk iš tikrųjų būtent emocijos pagal Larreche (2011) lemia veiksmus, net jei tikroji jų paskata ir ne visada aiški arba ją galima paaiškinti remiantis logiškais argumentais. Tas ryšys yra atvaizduojamas didelėmis rodyklėmis šonuose, vedančiomis į lengviausiai suvokiamas ir paaiškinamas funkcinę ir finansinę vertes.

Pleištinė vartotojų suvokiamos vertės schema aprėpia visus keturis vertės aspektus ir jie išdėstyti iš viršaus į apačią taip, kad atspindėtų realų jų matomumą ir atpažįstamumą. Rodyklės rodo jų tarpusavio saveikas.

Analizuojant *suvokiamos vertės* schemą reikia pažymėti, kad vartotojo *suvokiama vertė* susideda iš skirtingų verčių dimensijų:

- Funkcinė vertė* (vertė atsiranda atsižvelgiant į fizines produkto savybes: dydį, svorį, spalvą, praktinius aspektus);
- Finansinė vertė* – kaina;
- Nematerialioji vertė* (rizika, laikas, naujoviškumas, įvaizdis) sieja visas kitas tris vertes ir yra mažiau pastebima;
- Emocinė vertė* (teigiamos ir neigiamos sukeltos emocijos) yra sunkiausiai paaiškinama, nes gebėti įžvelgti vartotojo vidinius jausmus, sietinus su produktu, yra ypatingai sunku. (Larreche, 2011).

Parengtos pleištinės vartotojų vertės schemos paskirtis yra ištyrinėti kuo daugiau įvairių aspektų ir padėti atskleisti naujas finansines, funkcinės, nematerialiąsias ir emocines patrauklios vertės paskatas. Larreche (2011) teigia, jog ši schema yra puiki priemonė, padėsianti nuodugniai išnagrinėti tai, kas sudaro ir lemia skirtingų klientų grupių suvokiamą vertę. Ir ne tik tai, bet ir metodiškai atrasti įvairių naujų būdų, kaip gerinti suvokiamą vertę, kurią patobulinus atsiveria naujos plėtros galimybės. Šis procesas, pasak Larreche (2011), turi būti nenutrūkstamas.

Tuo tarpu Liangas ir Wangas (2005) pateikia kiek kitokias vertės suvokimo dedamąsias: *funkcinės* (susijusios su produkto ar paslaugos kaina, funkcinėmis savybėmis, tai yra su apčiuopiama nauda), *emocinės* (pasireiškiančios per vartojimo procesu kylančius jausmus) ir *socialinės* (susijusios su verte, kuri aktuali vartotojo socialinėje aplinkoje).

Pasak Khalifa (2004) vartotojo gaunamą naudą galima išreikšti:

- *Apčiuopiamomis* savybėmis (priskiriama nuolaidos, specialūs pasiūlymai, finansinis atpildas už pakartotinį apsilankymą, papildomos paslaugos);
- *Neapčiuopiamomis* savybėmis (apeliavimas į išskirtinumą, socialinį statusą).

Nagrinėjant mokslinę literatūrą susidaro nuomonė, kad vertės suvokimas iš esmės yra labai subjektyvus dalykas. Kotleris ir Kelleris (2007) vartotojo suvokiamą vertę apibūdina kaip skirtumą tarp būsimos vartotojo naudos ir bendrųjų sąnaudų įvertinimo. O Dovalienės (2005) teigimu vertę vartotojui galima vadinti visų marketingo sprendimų pagrindu, nes didesnės vertės vartotojui teikimas laikytinas vienu iš svarbiausių konkurencinį pranašumą didinančių ir vartotojo lojalumą užtikrinančių veiksnių.

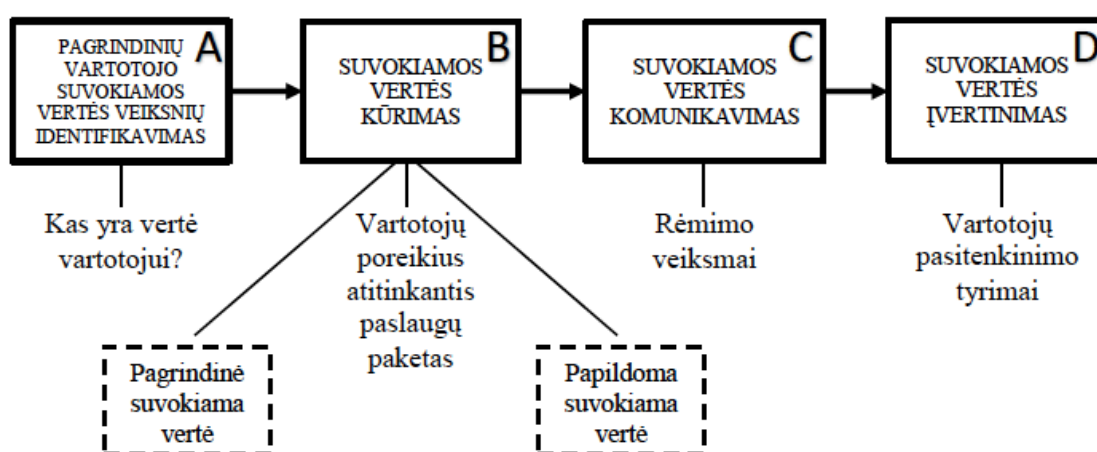
Įmonė, norėdama sukurti išskirtinę vertę vartotojui, turi išvelgti kliento suvokiamų verčių bei nepatenkintų poreikių sąveiką ir suprasti emocijas bei jausmus, kurie vartotojus paskatintų priimti teigiamą sprendimą – pirkti. Mažmeninėje prekyboje didžiausia galimybė tai padaryti yra per pardavėjus konsultantus, tai yra personalas, kuris tiesiogiai bendrauja su galutiniu vartotoju ir gali analizuoti gaunamą informaciją ir daryti įtaką jų sprendimams.

Apibendrinant vertės suvokimo teorijas, galima daryti išvadą, kad įmonė, teisinga kryptimi orientuodama savo veiklą į vartotojus ir atsižvelgdama į jų suvokiamą vertę, gali pasiekti konkurencinį pranašumą.

Verta pabrėžti tai, kad vartotojai vertina įmones ne tik pagal jų siūlomus produktus ir jų teikiamą vertę, bet ir pagal tai, kaip jų darbuotojai, mažmeninės prekybos atveju – pardavėjai konsultantai, nori ir geba spręsti jų problemas. Mokslinės literatūros analizė rodo, kad vertė vartotojui gali būti suprantama kaip santykis tarp vartotojo gaunamos apčiuopiamos ir neapčiuopiamos naudos ir vartotojo patiriamų piniginių ir nepiniginių sąnaudų.

2.2. Vertės vartotojui kūrimo procesas

Didžiausias iššūkis imantis vertės kūrimo proceso ir pradėdant kurti vartotojų suvokiamą vertę yra šios sąvokos heterogeniškumas. Jis pasireiškia tuo, kad vartotojai yra labai skirtingi ir tos pačios prekės ar paslaugos vertę suvokia labai nevienodai, be to pardavėjai ar paslaugos teikėjai turi savo suvokimą apie vartotojams kuriamą vertę, kuris nebūtinai sutampa su vartotojų nuomone. Kaip moksliniuose šaltiniuose skirtingi autoriai išskiria vartotojų suvokiamas dedamąsias jau aptarėme praeitame skyriuje. Toliau reikia paanalizuoti kokie gali būti vertės kūrimo sprendimai. Imantis analizuoti kaip vartotojai suvokia vertę ir siekiant nustatyti tos suvokiamos vertės didinimo galimybes yra svarbu suvokti kaip ta vertė vartotojui yra kuriama. Nebeužtenka sukurti vartotojui vertės pasiūlymą atsižvelgiant į marketingo komplekso elementus – prekę (naujų prekių kūrimas, prekinio ženklo stiprinimas) ir kainą. Reikia orientuotis ne į tik produkto savybes, bet ir į didesnės vertės vartotojui kūrimą. Rintamaki, Kuusela ir Mitronen (2007) pateikia tokį, orientuotą ne į produkto savybes, bet į didesnės vertės vartotojui kūrimą orientuotą vertės vartotojui kūrimo procesą. (žr. 5 pav.)



5 pav. Vartotojo suvokiamos vertės kūrimo procesas (sudaryta pagal Rintamaki ir kt., 2007)

Vartotojo suvokiamos vertės kūrimo procesas vyksta keturiais etapais:

- Vartotojo suvokiamos vertės identifikavimas;
- Suvokiamos vertės pasiūlymo sukūrimas;
- Suvokiamos vertės pasiūlymo komunikavimas;
- Suvokiamos vertės pasiūlymo įvertinimas, ar jis leis sukurti konkurencinį pranašumą.

Vertinant persipynusias vertės vartotojui ir vartotojo suvokiamos vertės koncepcijas galima remtis Vaitkienės ir Pilibaitytės (2008) nuomone, kad per santykius tarp įmonės ir vartotojų sukuriama vertė abiem sąveikaujančioms pusėms – vartotojui ir įmonei. Kadangi vartotojo gaunamai vertei didelę įtaką daro iš ilgalaikių santykių gaunama nauda, galima teigti, kad vertės vartotojui kūrimas ir vystymas yra

nuoseklus procesas, vykstantis etapais ir evoliucionuojantis per gana ilgą laikotarpį. Šiuose etapuose organizacija priima sprendimus ir atlieka veiksmus, kurie kuria vertę vartotojui, o siekdama šią vertę plėtoti organizacija privalo nustatyti vartotojo suvokiamą vertę. Vertės vartotojui kūrimo procesas nukreiptas ne į patį produktą, bet į didesnės vertės vartotojui kūrimą. Įmonė, siekdama sukurti didesnę vertę vartotojui, turėtų išsiaiškinti, kaip vartotojai suvokia vertę (vertės nustatymas), remiantis vartotojų vertės preferencijomis suskirstyti juos į segmentus, pateikti jų vertės lūkesčius atitinkantį produkto pasiūlymą (vertės kūrimas), komunikuoti sukuriamos vertės konkurencingumą rinkoje (vertės komunikavimas) ir atlikti vartotojų pasitenkinimo tyrimus (vertės įvertinimas).

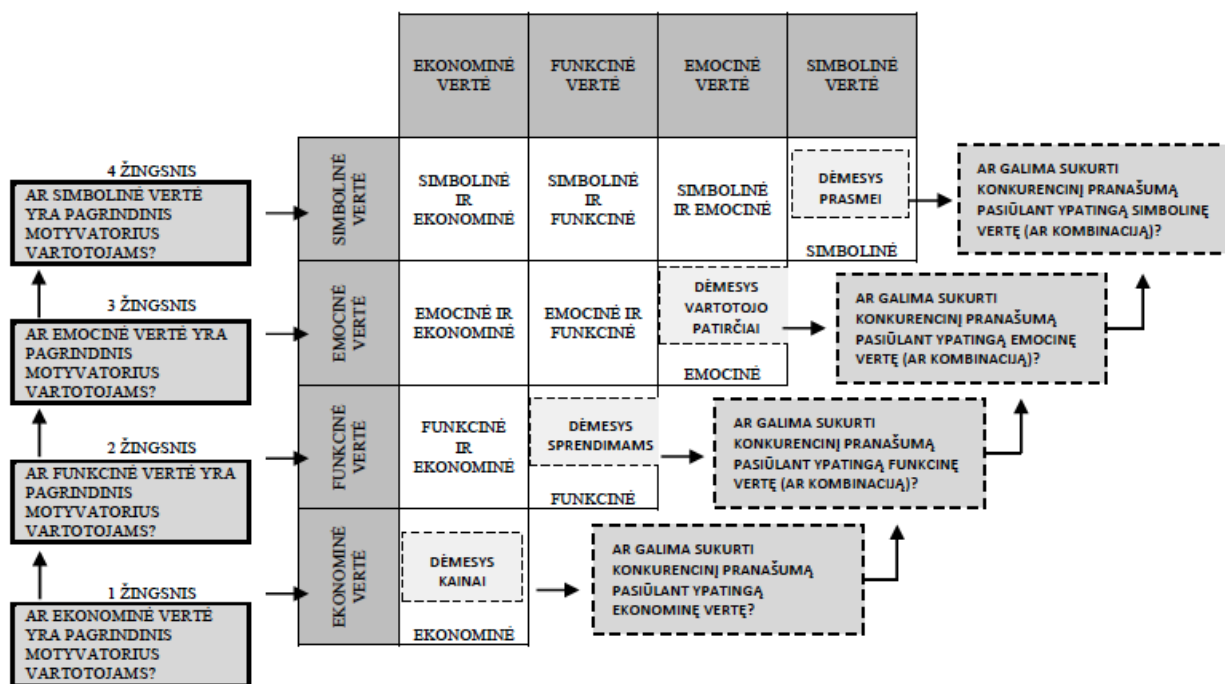
Pasak Rintamaki ir kiti (2007) įmonė turėtų išsiaiškinti du esminius dalykus: kintančius vartotojų poreikius ir tai ar konkurentai tenkina šiuos vartotojų poreikius. Reikia suvokti iš kokių veiksmų gali susidėti vartotojo suvokiama vertė.

Šie autoriai sako, kad konkurencinis vertės siūlymas (angl. *customer value proposition*) vartotojui yra vienas pagrindinių mažmenininkų konkuravimo būdų, galintis padėti išsiskirti bei pritraukti vartotojų. Vertės pasiūlymo kūrimo samprata pagal Rintamaki ir Kuusela (2007) atvaizduota grafiškai (žr. 6 pav.).

Pateikia skirtingo lygio vertės dimensijas:

1. Ekonominė vertė – objektyvi pinigine vertė (kaina), kuri, lyginant su alternatyviais konkurentų pasiūlymais vartotojui atrodytų priimtinesnė;
2. Funkcinė vertė – vartotojų suvokiama nauda, kylanti iš produkto teikiamos vertės, jo apčiuopiamų, fizinių požymių ir funkcionalumo, susijusi su patogumu, nauda;
3. Emocinė vertė – suvokiama nauda, sukelianti tam tikrus jausmus ir emocijas vartotojui. Ši vertės išraiška yra labiausiai įtakojama vartojimo patirties, nes vartotojas eina apsipirkti į tą parduotuvę, kurioje maloni aplinka, kurioje jis buvo maloniai aptarnautas, gerai jaučiasi;
4. Simbolinė vertė – vartojimui prasmę suteikiantys elementai, susiję su vartotojo savęs suvokimu, atitikimu, t. y. jam prasmingi ir stimuliuojantys pamatines vertybes, atitinkantys gyvenimo būdą ir pan.

Remiantis šia samprata, vertės dimensijos yra išdėstytos hierarchiškai nuo objektyviausios ir konkrečiausios, lengviausiai įvertinamos (ekonominės), kurią sukurti nėra labai sunku (pvz. sumažinant kainą) iki subjektyviausios ir abstrakčiausios (simbolinės), kurios sukūrimui reikia daug įžvalgų ir pastangų.



6 paveikslas. Vartotojo suvokiamos vertės nustatymo schema (sudaryta pagal Rintamaki ir kiti, 2007)

Vertės vartotojui kūrimo etape turi būti kuriami pasiūlymai atsižvelgiant į tikslinę rinką, jos poreikius. Suvokiamos vertės vartotojui kūrimo rezultatas yra vertės pasiūlymas už kurį vartotojai sutinka mokėti, o įmonei yra juos naudinga pateikti. Tai atsispindi per mainus tarp įmonės ir vartotojo, susitiprinant ryšio abipusiškumą (Baker, 2004). Mažmeninėje prekyboje identifikuojant vertės suvokimą ir sudarant vartotojų poreikius atitinkantį pasiūlymą ypatinga atsakomybė tenka pardavėjams konsultantams. Šiame etape labai svarbu yra pardavėjų konsultantų kompetencija, nes būtent jiems tenka išsiaiškinti ir nuspręsti kuri vertė yra motyvatorius atitinkamam vartotojui. Mažmeninės prekybos atveju tam yra skirta labai mažai laiko. Pardavėjas konsultantas turi labai ribotą laiką atpažinti kuris motyvatorius (ekonominė, funkcinė, emocinė ar simbolinė vertė) yra svarbiausia ir kalbėti konkrečiam vartotojui tinkamiausia kalba. Teisingai išsiaiškinus motyvatorius ir suvokiamą vertę, reikia rasti vartotojo problemą išsprendžiantį pasiūlymą. Tam reikalingos ypatingos pardavėjų konsultantų kompetencijos. Tokios pardavėjų konsultantų kompetencijos galėtų būti vertinamos kaip kuriančios vartotojams vertę. Jos užtinrintų vartotojų poreikių pažinimą, santykių su vartotojais užmezgimą ir garantuotų vartotojų lojalumą.

2.3. Vertės vartotojui kūrimas santykių kūrimo ir vystymo kontekste

Daugelis mažmeninės prekybos įmonių su vartotojais nebeplėtoja jokių kitų santykių, išskyrus tuos, kurie susiję su jų siūlomų produktų pardavimu. Matomas didelis skirtumas nuo mažmeninės prekybos ištakų kai kiekvienos krautuvėlės savininkas asmeniškai pažinojo savo vartotojus ir žinojo jo vartojimo įpročius. Tarp įmonės darbuotojų, pardavėjų konsultantų ir vartotojų nebėra jokio emocinio ryšio. Įmonės turėtų pradėti matuoti savo sėkmę atsižvelgdamos į susižavėjusių vartotojų dalį. Itin svarbu užtikrinti entuziastingą klientų pasitenkinimą, nes jis yra pirmasis požymis, rodantis, kad įmonė ima traukti vartotojus. Vartotojų pasitenkinimas yra proto būseną, o ne veiksmas, tačiau tikroji šio pasitenkinimo vertė susijusi su jo įkvepiamais veiksmais: pirkimu, lojalumu ir žodinėmis rekomendacijomis (Larreche, 2011). Įmonėms vis sunkiau darosi išsilaikyti intensyvios konkurencijos sąlygomis, jei jos orientuojasi į trumpalaikius, vienkartinis sandorius. Žvirelienė ir Balčiūnas (2008) teigia, kad norėdamos išlikti greitai besikeičiančiose, didelės konkurencijos rinkose, kokia ir yra mažmeninės prekybos rinka, įmonės turi atsisakyti pardavimo valdymo ir vietoj to pereiti prie ilgalaikių santykių su vartotojais kūrimo. Jiems pritaria Vaitkienė ir Pilibaitytė (2008) teigdamos – santykių marketingo strategijos vystymo organizacijoje viena iš pagrindinių teikiamų galimybių yra ta, kad organizacija gali vartotojui pasiūlyti tokią vertę, kuri reiškiasi ne tik didesne apčiuopiama nauda, bet ir papildoma verte, kuri sukuriama vartotojo ir organizacijos ilgalaikėje sąveikoje.

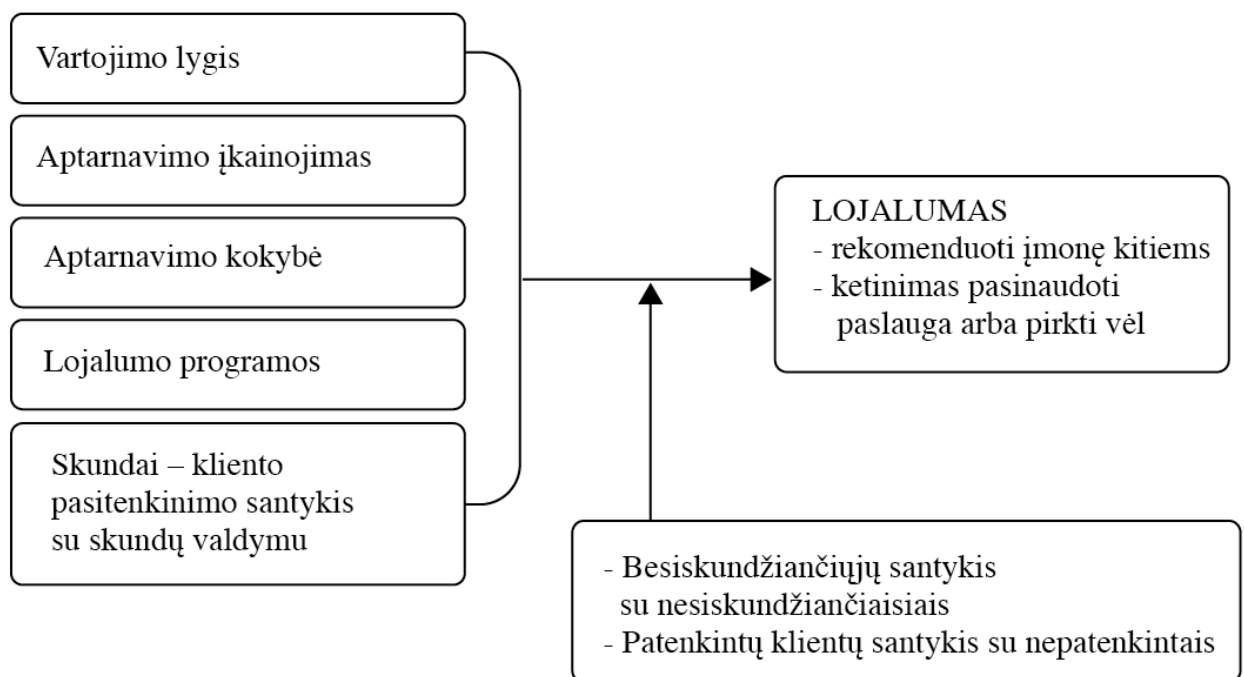
Eggertas ir Ulaga (2002) išskiria orientavimąsi į individualų vartotojų aptarnavimą, duomenų apie juos kaupimą. Vartotojų duomenų bazių kūrimui didelę reikšmę suteikia ir Kotleris ir Kelleris (2007). Jie sukauptą duomenų bazę vadina pagrindine įmonės pelningumą keliančia jėga ir pateikia tokį apibrėžimą: duomenų bazių marketingas yra vartotojų duomenų bazių ir kitų duomenų bazių (prekių, tiekėjų, pardavimo tarpininkų) kūrimo, išlaikymo ir naudojimo procesas, padedantis susisiekti su vartotojais, palengvinti sandorius ir kurti gerus santykius. Tai ypač svarbu šiandien, kai mažmeninės prekybos pardavėjas konsultantas nebegali pažinti ir prisiminti kiekvieno aptarnauto vartotojo, nebeprisimena jo vartojimo istorijos ir nebeprisimena jo vartojimo įpročių. Mažmeninėje prekyboje dėl vartotojų gausos įvyko susvetimėjimas ir nutolimas nuo vartotojo, nuasmeninimas, kuris įtakojo vartotojų lojalumo sumažėjimą.

Bagdonienė ir Hopenienė (2005) dar išskiria ir aptarnaujančio personalo svarbą santykių marketingo kontekste. Jos teigia, kad kontaktinis personalas įgyja ypatingą svarbą, nes, vartotojo akimis, darbuotojas yra dalis gaunamos vertės, be to, kontaktinis personalas turi tiesioginės įtakos vartotojų pasitenkinimui. Patenkintas savo darbu personalas maloniau bendrauja su vartotojais ir teikia geresnės kokybės paslaugas, o tai tiesiogiai įtakoja vartotojų pasitenkinimą. Mažmeninės prekybos atveju aptarnaujantis personalas, pardavėjai konsultantai daro lemiamą įtaką santykių su vartotojais kokybei ir lojalumui. Tai kokią nuomonę vartotojas susidaro apie juos aptarnaujantį pardavėją

konsultantą, tiesiogiai daro įtaką tam, ką vartotojas galvoja apie parduodamą produktą ir apie įmonę apskritai.

Augant mažmeninės prekybos aplinkos dinamiškumui ir konkurencingumui, vis daugiau mažmeninės prekybos įmonių atkreipia dėmesį į vartotojų lojalumo lygio kūrimą bei valdymą. Visa tai suponuoja tarptautinė konkurencija, rinkų koncentracija, informacinių technologijų plėtra ir t. t., kurie sustiprino vartotojų sąmoningumą ir lėmė tai, kad sėkmės ilguoju laikotarpiu nebeužtikrina patraukli prekių ar paslaugų kaina ar jų kokybės charakteristikos. Todėl įmonės stengiasi užsitikrinti sėkmę rinkose, kurdamos ir plėtodamos ilgalaikius ryšius su vartotojais (Bivainis ir Vilkaitė, 2010).

Vartotojų lojalumas, kaip teigia Pilelienė (2008), yra pagrindinis santykių rinkodaros tikslas. Vartotojų lojalumą reikėtų suprasti kaip asmeninį įsipareigojimą įmonei ir norą su ja bendradarbiauti (Sussman, 2005). Rothenbergeris, Grewala ir Iyeris (2008) mano, kad vartotojų lojalumas lemia jų pasitenkinimą. Pasak autorių, bet kokios pastangos išlaikyti vartotojus duoda teigiamus rezultatus ir atneša įmonėms pelną. Siekdami pagrįsti savo teiginį, autoriai formuoja tokį klientų lojalumui įtakos turinčių veiksnių modelį (žr. 7 pav.).



7 pav. Vartotojų lojalumo veiksnių modelis (Rothenberger, Grewal ir Iyer, 2008, p. 363)

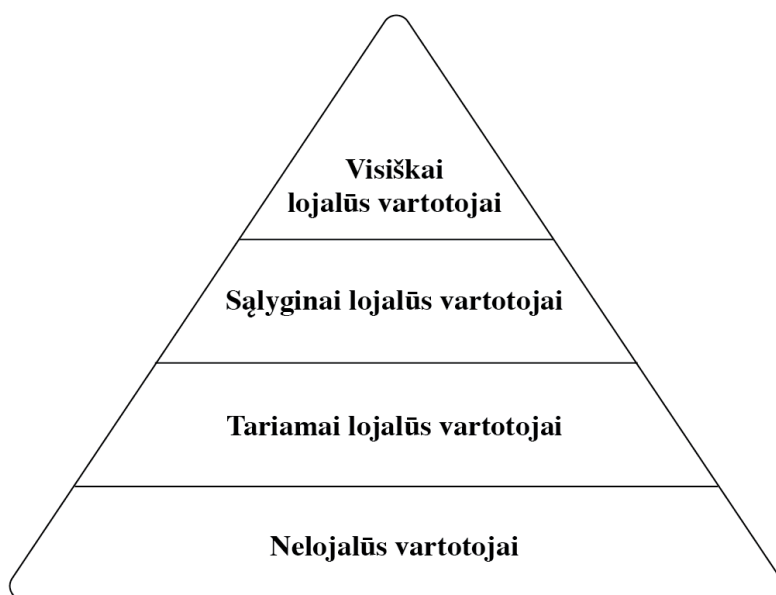
Remiantis paveikslu matyti, kad kuo vartotojai ilgiau yra su įmone, tuo jų indėlis į sėkmingą jos veiklą yra didesnis. Aptarnavimo kokybė lemia, ar klientai sugrįš vėl ir pirks pakartotinai įmonės prekes ar naudosis teikiamomis paslaugomis. Lojalumo programos leidžia įmonėms išlaikyti vartotojus, pririšti juos prie savęs. Efektyvus skundų valdymas sutrumpina kelią bei sumažina

patiriamas išlaidas siekiant išsiaiškinti, ar vartotojai yra patenkinti įmone ar ne. Rekomendacijų dėka įmonės gali ne tik išlaikyti esamus vartotojus, bet ir pritraukti potencialius. Kėtinimas pasinaudoti paslauga arba pirkti vėl, yra vartotojų lojalumo indikatoriai, kurie yra sąlygojami paslaugų lygio, konsultanto kompetencijų, vartotojų pasitenkinimu. Kai kalbama apie vartotojų pasitenkinimą, čia pasitenkinimas suprantamas kaip vartotojų *aktyvus lojalumas* įmonei. Kaip pažymi Larreche (2011), jie ne tik daug kartų perka jūsų produktą, bet ir atlieka ypač svarbų vaidmenį rekomenduodami jūsų įmonę draugams bei šeimos nariams (p. 216). Tokie vartotojai aktyviai siunčia signalus apie gerą bendrovės vardą, konsultantų profesionalumą ir palankiai veikia bendrovės veiklą.

Sargeantas ir Westas (2001) pagal lojalumą įmonei išskiria keturis vartotojų lygius:

- a) neloyalūs vartotojai;
- b) tariamai lojalūs vartotojai;
- c) sąlyginai lojalūs vartotojai;
- d) visiškai lojalūs vartotojai.

Vartotojų lojalumo piramidę grafiškai vaizduoja 8 paveikslas.



8 pav. Vartotojų lojalumo piramidė (Sargeant ir West, 2001, p. 261)

Žemiausiame piramidės lygyje yra neloyalūs vartotojai, kurie įsigydami vienos ar kitos įmonės produktus daro prielaidą, kad visi jie priklauso tam tikrai vienai kategorijai, yra vienodi, ir pirkimas vienoje vietoje neturi jokios naudos. Kitame piramidės lygmenyje yra tariamai lojalūs įmonei vartotojai. Tai vartotojai, kurie nejaučia didelio skirtumo tarp skirtingų prekių ženklų, bet tuo pačiu renkasi vieną gamintoją. Vadinasi, vartotojai nėra linkę ieškoti naujo gamintojo, tačiau perka ten, kur yra įpratę. Sąlyginai lojalūs vartotojai būdami trečiame piramidės lygyje yra tie, kurie faktiškai jaučia lojalumą įmonei, bet perka toje pačioje įmonėje ne kiekvieną kartą. Šiuo atveju vartotojo lojalumas yra

sąlygojamas tam tikrų norminių (atspindi vartotojo norą reguliariai keisti prekių gamintojus) ir situacinių (atspindi, kokioms situacijoms esant, vartotojas teikia pirmenybę vienai ar kitai įmonei) sąlygų. Piramidės viršuje yra visiškai lojalūs vartotojai, kurie visada renkasi tą pačią įmonę ar prekės ženklą. Šis lojalumas pasireiškia tuomet kai vartotojas turi plačias pasirinkimo galimybes bei toliau palaiko santykius su įmone ar gamintoju (Sargeant ir West, 2001).

Norint visapusiškai patenkinti vartotojų poreikius ir sukurti jiems tokią vertę, kurios jie tikisi, reikia, negailėti nei laiko, nei finansinių investicijų vartotojų poreikių nustatymui ir atskleidimui. Kontaktinio personalo reakcija į vartotoją, jo elgesys ir emocijos bendraujant su vartotoju, gebėjimas išgauti atsaką ir lūkesčius iš vartotojo – tai tie svarbūs vertės sukūrimo aspektai, kurie užtikrintų ilgalaikius santykius ir vartotojų lojalumą. Kitaip tariant, kuo daugiau lojalių klientų ir jų rekomenduotų asmenų lankysis įmonės parduotuvėse, tuo labiau gerės veiklos pelningumas. Tiesa ta, kad nauji vartotojai suteikia mažiau pelno negu senieji ne tik todėl, kad norint įgyti naujų vartotojų reikia skirti daugiau lėšų, bet ir todėl, kad nauji vartotojai reikalauja daugiau pardavėjų konsultantų dėmesio ir laiko nei senieji. Taigi, čia pardavėjų konsultantų kompetencijos, išskirtinis sugebėjimas bendrauti, yra būtinos, kad pardavėjų konsultantų veikla būtų veiksminga.

Kaip minėta, pasitikėjimu grįstas santykių aspektas yra galimybė veiksmingai spręsti svarbias vartotojui problemas, pardavėjui konsultantui pasitelkiant vertingiausias asmeninius įgūdžius ir gebėjimus. Tačiau norint tai pasiekti, reikia gebėti derinti kompetenciją su organizaciniais, techniniais ir asmeniniais įgūdžiais (Maister ir kiti, 2012).

Akivaizdu, kad *pasitikėjimu pagrįstas verslo metodas* turi tapti pagrindiniu vertės kūrimo šaltiniu. Taigi verta pastebėti, kad *pasitikėjimu grįstiems santykiams* būdingi tokie ypatumai (Maister ir kiti, 2012):

- a) Susitelkiama į klientą kaip asmenį;
- b) Energija skiriama suprasti klientą;
- c) Klientas gauna problemos sprendimą;
- d) Sėkmės rodikliais tampa: pakartotiniai pirkimai, aktyvus tvirtas lojalumas.

Apibendrinant tai kas pasakyta įvairių autorių mokslinės literatūros ir kituose šių dienų aktualijas nagrinėjančiuose informacijos šaltiniuose, galime teigti, kad kuriant vertę vartotojui mažmeninėje prekyboje, ypatinga svarba tenka aptarnaujančiam personalui, pardavėjams konsultantams ir jų kompetencijai. Būtent nuo to kaip pardavėjai konsultantai sugebės atpažinti vartotojų poreikius ir problemas, identifikuoti jiems vertę kuriančius motyvatorius ir pasiūlyti vartotojams personalizuotą, jų poreikius tenkinantį vertės pasiūlymą, priklauso didelė dalis bendros įmonės verslo sėkmės. Todėl mažmeninės prekybos įmonės turi skirti dideles pastangas tinkamai pardavėjų konsultantų kompetencijai užtikrinti. Nuolat sekti kintančius vartotojų poreikius ir vartojimo įpročius ir prisitaikyti prie jų. Pardavėjų konsultantų kompetencija tokioje dinamiškoje mažmeninės prekybos rinkoje, turi

būti nuolat tobulinama. Tik lanksčiai reaguojant į kintančius vartotojų poreikius ir įpročius galima pasiekti gerų rezultatų. Tinkamai darbuotojų, pardavėjų konsultantų, kompetencijas išnaudojanti įmonė gali sukurti vertę vartotojams ir užsitikrinti konkurencinį pranašumą. Žinoma, tam reikia tikrai nemažai pastangų ir investicijų į darbuotojų kompetencijų tobulinimą bei jų motyvacijos užtikrinimą. Egzistuoja tiesioginis ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo ir vartotojų pasitenkimo. Šito įmonės, kurios nusprendžia savo veiklą orientuoti į vartotoją turi nepamiršti.

3.PARDAVĖJŲ KONSULTANTŲ KOMPETENCIJOMIS KURIAMA VERTĖ

3.1. Pardavėjų konsultantų orientaciją į vartotoją įgalinantys veiksniai

Egzistuoja vartotojų ir darbuotojų pasitenkinimo ryšys. Patenkinti darbuotojai palaiko geresnius santykius su vartotojais. Tai ypač svarbu tuomet kai yra tiesioginis kontaktas su galutiniu vartotoju, kaip tai yra mažmeninės prekybos atveju. Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojai – pardavėjai konsultantai yra viena iš pagrindinių, įtaką darančių pardavimo proceso dalių, reikėtų analizuoti jų pasitenkinimo prielaidas ir nepasitenkinimo priežastis. Saviraiška, motyvuojantis darbo atlygis, tinkama skatinimo sistema, geri santykiai su vadovais – tai seniai žinomi ir neginčijami darbuotojų pasitenkinimą takojantys veiksniai, tačiau kiekviena įmonė turėtų ieškoti naujų, gal net specifinių motyvavimo formų.

Pasak Raabo ir kt. (2008), orientacija į klientą yra esminis ir svarbiausias sėkmingos įmonės rezultatų veiksnys. Šie autoriai, kaip ir kiti, analizuodami mokslinę literatūrą įvardija, kad klientų pasitenkinimas turi didžiausią įtaką galutiniam įmonės rezultatui, tačiau įmonės orientacijos į klientą didinimo procese, pirminiai etapai būtent yra darbuotojų norų ir reikalavimų įvykdymas įmonės viduje ir darbuotojų pasitenkinimas. Todėl, jų teigimu, įmonės turėtų analizuoti tiek savo klientų, tiek ir darbuotojų reikalavimus, potencialius norus ar problemas. Žemiau pateiktame paveiksle matoma, kaip vyksta darbuotojų orientacijos į klientą didinimo procesas.

Šiandieninė situacija mažmeninės prekybos darbo rinkoje tokia, kad kalbėdami apie vertės vartotojams kūrimą ir darbuotojų orientacijos į vartotoją ugdymą, privalome lygiagrečiai kalbėti ir apie vidinį marketingą. Tai yra apie vertės kūrimą įmonėje dirbantiems darbuotojams. Anot Donavano, Browno ir Moweno (2004), darbuotojo pasitenkinimas ir darbuotojo orientacija į klientą yra glaudžiai susiję, todėl iš esmės veiksniai suteikiantys darbuotojui pasitenkinimą darbu yra taip pat didinantys darbuotojų orientaciją į klientą. Kalbant apie mažmeninės prekybos įmonės siekius ugdyti atsidavusį ir lojalų pardavėją konsultantą būtina kryptingai nagrinėti, kaip socializacijos procesai, taikomos motyvavimo priemonės, ugdomos kompetencijos, vadovų ir darbuotojų pastangos siekti bendrų (organizacijos) tikslų atitinka organizacijoms keliamus reikalavimus. Iki šiol tik nedidelė dalis vadovų investuoja į darbuotojų tobulinimą, siekia pažadinti jų poreikį matyti savo perspektyvą organizacijoje. Tokia situacija lemia paslėptą darbuotojo ir darbdavio konfliktą, kuris neretai baigiasi darbuotojo išėjimu iš darbo. Gražulio ir Markuckienės (2013) vykdomi tyrimai leidžia teigti, kad silpnoji vadovų savybė – teorinių vadybos žinių spragos, nes daugiausia dėmesio skiriantys verslui plėtoti vadovai iki šiol menkai rūpinasi darbuotojų kompetencija ir jos tobulinimu. Tik realizuodamas savo lūkesčius darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai, kokybišku darbu siekia bendrų

organizacijos tikslų, o organizacija formuoja atsidavusią ir kompetentingą komandą, būtiną konkurencinės ekonomikos sąlygomis (Robbins, 2006; Gražulis ir Bazienė, 2009).

Gražulio ir Markuckienės (2013) tyrimai darbuotojų socializacijos tema parodo, kad 4 iš 5 pavaldinių pageidautų didesnių vadovų pastangų suteikti daugiau galimybių tobulinti darbuotojų įgūdžius, kompetencijas, ugdytis, plėtoti darnius tarpusavio santykius, daugiau dėmesio skirti vyresnio amžiaus darbuotojams ir kt.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad:

- Darbuotojams svarbiausia nuolatinis tobulėjimas ir saviraiška, o nuo asmenybės tobulėjimo plėtojant kompetencijas priklauso jų darbo motyvacija;

- Įsipareigoti organizacijai darbuotojus labiausiai skatina didesnis kūrybiškumas darbe, galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, didinti kompetenciją ir kt., o daugiausiai tobulintini elementai siekiant gerinti žmogiškųjų išteklių valdymą Lietuvos organizacijose – sėkmingos komunikacijos užtikrinimas, didesnis dėmesys darnių tarpusavio santykių ugdymui, didesnės galimybės tobulinti kompetenciją (Gražulis ir Markuckienė 2013).

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę ir mokslininkų tyrimus, galime teigti, jog norint sukurti vertę mažmeninės prekybos įmonėje vartotojams per pardavėjų konsultantų kompetencijas, pirmiausiai reikia identifikuoti kompetencijas, kuriančias vertę vartotojui. Tuomet sudaryti kuriančių vertę vartotojui kompetencijų modelį ir jį pritaikyti klientų aptarnavimo standarte. Lygiagrečiai suteikiant vertę ir įmonės darbuotojams, pardavėjams konsultantams, įgalinant juos tobulinti savo kompetencijas, ugdytis, skatinant kūrybiškumą ir suteikiant galimybę sviraiškai. Įtraukiant pardavėjus konsultantus į sprendimų priėmimo procesus, išklausančią jų išvagas. Tik realizuodamas savo lūkesčius darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai, kokybišku darbu siekia bendrą organizacijos tikslų. Įmonės, sugebančios susieti visus šiuos veiksmus į bendrą visumą, neabejotinai sugebės suformuoti atsidavusią, kompetentingą darbuotojų komandą, kuri savo kompetencijomis sugebės kurti vertę klientams, taip sukurdama konkurencinį pranašumą šiandieninės ekonomikos sąlygomis.

3.2. Kompetencijos samprata ir kompetencijų modeliai

Šiandieninėje mažmeninės prekybos rinkoje, kaip ir daugelyje kitų, svarbiausiais ištekliais tampa darbuotojai, jų žinios, gebėjimai, kvalifikacija, kitaip tariant kompetencija. Darbuotojai tobulindami savo žinias ir įgūdžius, nuolatos mokymaisi ir tobulindamiesi, gali iš tikrųjų padėti įmonei prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos ir išlikti konkurencinėje rinkoje. Kompetencijos tuo pačiu yra svarbus darbuotojų lojalumo didinimo faktorius, o galimybė plėsti kompetencijas yra vienas iš žmogiškųjų išteklių valdymo elementų. Kompetencijų modelių kūrimas ir taikymas yra pagrįstas darbo

kokybės užtikrinimu bei organizacijos veiklos efektyvumu (Gražulis ir Markuckienė, 2013). Kompetencijos koncepcija ir sąvoka yra glaudžiai susijusi su efektyvumo sąvoka.

Nagrinėjant kompetencijos sąvoką vakaruose labiausiai paplitę du požiūriai į kompetenciją:

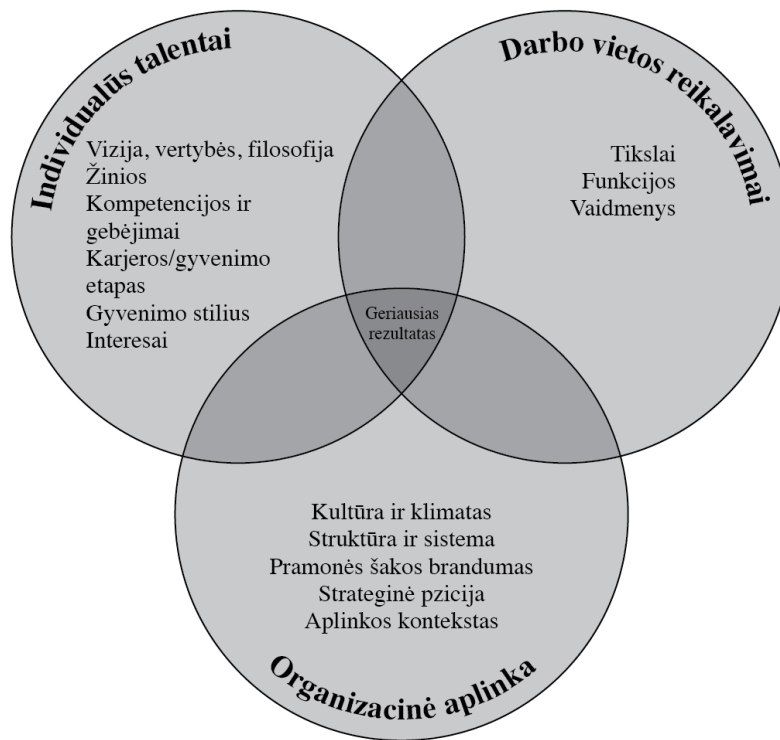
- Funkcinis analitinis, kuris plėtojamas Didžiosios Britanijos Inicijatyvioje vadybos chartijoje (Management Charter Initiative – MCI).

- Asmeninių charakteristikų, kurį propagavo Boyatzis. Labiau paplitęs JAV.

Boyatzis pateikia asmeninių charakteristikų metodą, išskirdamas asmeninės kompetencijos blokus, kurie leidžia labai gerai atlikti darbe reikalingas funkcijas. Kompetencijos sudedamosios dalys: mokėjimai ir įgūdžiai; elgsenos motyvai; socialiniai vaidmenys. Boyatzio kompetencijos modelis yra orientuotas į darbuotojo įnašą į organizacijos siekiamus tikslus, koncentruojasi ties individualiomis charakteristikomis ir siejamas su darbo turiniu. MCI modelis orientuotas į rezultatą, telkiamasi ties darbo atlikimo reikalavimais ir tai siejama su darbo vaidmeniu / funkcija. (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003)

Atsižvelgiant į mažmeninės prekybos specifiką ir kompetencijos reikalavimus pardavėjams konsultantams kompetencija yra nagrinėjama tokiaame kontekste: tikimasi, kad darbuotojas dirbs maksimaliai efektyviai, jei jo kompetencijos atitiks organizacinę aplinką ir darbo vietos pobūdį (Boyatzis, 1982). Tai turėtų pasireikšti tuo, kad konkrečiai pareigybei, šiuo atveju pardavėjo konsultanto, būtų atrenkamas žmogus, turintis tam tikrus profesinius įgūdžius, asmenines savybes, vertybes, žinias ir gebėjimus. Jis atitiktų konkrečios darbo vietos reikalavimus ir veiktų pagal organizacijos nustatytas vertybes, struktūrą ir sistemą. Negana to, jis būtų kryptingai ugdomas ir skatinamas nuolat tobulėti ir gerinti savo kompetenciją. Taip būtų užtikrinamas maksimaliai geriausias rezultatas. Lucas (2009) pasiūlytame kompetencijų modelyje, pabrėžiama stipri specialisto orientacija į nuolatinį savęs investavimą į išsimokslinimą, tobulėjimą, tam, kad būtų generuojamos naujos idėjos ir mintys specialistų veiklos diapazone. Kompetencijų sėkmė pasižymi tuo, kad vyksta nuolatinis judėjimas į priekį ir tobulėjimas, tai niekada nesibaigiančios investicijos.

Tačiau svarbu įvertinti ir tai, kad kompetencijų hierarchijos, tipų ir svorių suvokimas ir strateginis jų ugdymas, dar nesuteikia specialisto visiško potencialo išnaudojimo. Mokslininkai pabrėžia, kad maksimalus našumas yra manoma, kad atsiranda, kai asmens gebėjimas ar talentas yra suderinamas su poreikiu darbo reikalavimams ir organizacine aplinka (Boyatzis, 1982). 9 pav. pateikta, kad tokiu požiūriu pabrėžiama, kad specialisto vertybės, požiūris, interesai, karjeros lūkesčiai turi būti tapatūs organizacijos kultūrai, produkto, rinkos specifikai, nes organizacijos ir rinkos specifiškumas reikalauja tam tikrų savybių atsiskleidimo, tam kad būtų pasiekiami aukšti rezultatai. Boyatzis (1982) pasiūlė šią schemą, kaip integruotą sistemą diagramą, kuri vaizduoja koncentrinis apskritimus, su asmens pašonės motyvais ir bruožais išdėstytais centre.



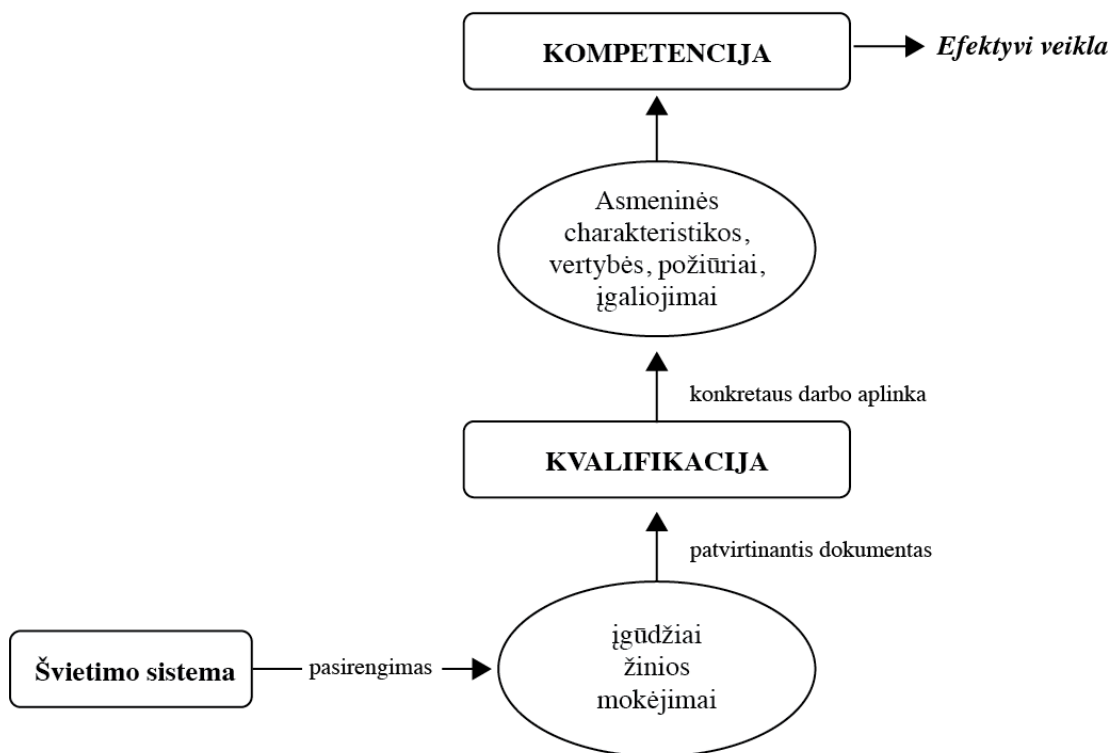
9 pav. Efektyvaus darbo atlikimo modelis (Boyatzis, 1982, p.13)

Kontingencijos teorija (lot. *contigere*) kas išvertus į lietuvių kalbą reikštų – įvykti atsitiktinai ir pažymi reiškinius ir dalykus, kurie gali įvykti, bet gali ir neįvykti, kuria remiasi Boyatzis, teigia, kad individo talentai apibūdinami kaip vertybės, vizija, asmeninė filosofija, žinios, kompetencijos, gyvenimo ir karjeros kokybė, interesai bei stilius. Darbo vietos reikalavimai gali būti apibūdinami kaip atsakomybė ir siekiami tikslai, o organizacinė aplinka apima tokius aspektus kaip kultūra, klimatas, struktūra ir t.t., kuri turi suteikti darbuotojui tinkamai panaudoti savo kompetencijas.

Iki šiol nėra sutarta dėl visuotinai priimtino vieno kompetencijos apibrėžimo. Daugiausiai dėl skirtingos profesinės ir vadybinės patirties ir dėl skirtingų supratimų, nulemtų turimų teorinių ir koncepcinių požiūrių ir susiklosčiusios vartojimo tradicijos Laužackas (2008), kompetencijos sąvoka lieka ginčytina, o kompetencijos samprata įvairialypė ir plati. Nagrinėjant įvairiausias literatūros šaltinius vistiek yra randami bendri sąlyčio taškai. Kompetencija, pasak Gibbert, Golfetto ir Zerbini (2007), yra krepšelis įgūdžių ir sukauptų žinių, naudojamų organizaciniuose verslo procesuose. Chizzoli ir Pace (2005) kompetenciją apibūdina kaip išskirtinį žinojimą, kuris jo turėtojui leidžia atlikti veiklą (spręsti problemas) ir daryti tai efektyviau už kitus. Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010) mano, kad kompetencijos sąvoka tiek mokslinėje literatūroje, tiek kasdienėje kalboje vartojama sugebėjimams susijusiems su patirtimi, tokiems kaip meistriškumas, specializacija, problemų sprendimas, apibrėžti. Pagal Jucevičienę ir Blažėnaitę (2008) kompetencijos tai asmens žinios, įgūdžiai, gebėjimai, požiūriai, vertybės, glūdinčios žmogaus viduje ir pasireiškiančios konkrečios sritys, veiklos darbo rezultatais. Tarptautinių žodžių žodyne (2003) pateikiama tokia apibrėžtis –

„kompetencija (lot. *competentia* – priklausomybė pagal teisę) – klausimų ir reiškinių sritis, su kuria kas gerai suspažinęs” (p. 386). Pagal Oxfordo žodyną, kompetencija (angl. *competence* arba *competency*) yra gebėjimas padaryti ką nors sėkmingai arba efektyviai. Kompetencija (lot. *competentia*) – „funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą“ (Vaitkevičiūtė, 1999). Jeigu konkrečioje profesijoje žmogus atlieka daug skirtingų funkcijų (taip būna beveik visais atvejais), vadinasi, jis turi turėti daug skirtingų kompetencijų. Šiuo atveju galima kalbėti apie kompetencijų puokštę, visumą, įgalinančią darbuotoją veikti tam tikroje profesijoje Apibendrinus *kompetencijos* sąvokos apibrėžimus, galima konstatuoti, kad kompetenciją sudaro tam tikrų žinių ir gebėjimų visuma, leidžianti efektyviai dirbti tam tikroje situacijoje. Naginėjant kompetencijos sąvoką, tikslinga atkreipti dėmesį į jos sąsajas su kvalifikacija bei kompetetingumu. Taigi, nuo žmogaus žinių ir gebėjimų, t. y. kompetencijos, priklauso jo darbo rezultatai, o galiausiai ir jį samdančios įmonės verslo sėkmė.

Laužacko nuomone (2008), kompetencijos ir kvalifikacija yra glaudžiai susijusios su švietimo bei profesine sistema. Profesijos aplinka, siekianti užtikrinti savo klientų poreikius, iškelia reikalavimus darbuotojui, kuriuos jis turi atitikti. Kvalifikacija nurodo į gebėjimus, kuriuos privalo turėti kurios nors veiklos specialistas. Kompetencija reikalinga atlikti profesinės veiklos suskaidytas dalis – funkcijas, uždavinius ir kt. Profesija sujungia kvalifikaciją ir kompetenciją į vientisą žmogaus veiklos darinį, apimančią švietimo sistemą, kadangi mokydamasis žmogus tampa profesionalu, gebančiu dirbti kurioje nors srityje, o jo darbo rezultatai parodo realią kvalifikacijos pusę, kuria galėtumėme pavadinti kompetencija. Apie kvalifikaciją kalbame, kai norime pabrėžti gebėjimų, reikalingų tam tikrai profesijai, visumą, kalbėdami apie gebėjimą atlikti konkrečią operaciją vartojame žodį kompetencija. Laužackas (2008) nurodo, kad kvalifikaciją reikėtų suprasti labiau kaip profesinio rengimo tikslą suteikti žinias, gebėjimus, požiūrius, kurių reikia profesijai. Kompetencija labiau pažymi žmogaus gebėjimų ir realios veiklos sąlytį (žr. 10 paveikslą).



10 pav. Kontingencijos teorija, besiremianti kompetencijos samprata (Laužackas, 2008)

Kvalifikacija pažymi žinių, įgūdžių, gebėjimų rinkinį, kurį žmogus gauna besimokydamas, kad įgautų pasirengimą atlikti tam tikras funkcijas, patvirtintą tam tikru mokymo įstaigos dokumentu. Tuo tarpu kompetencija yra individo charakteristikų, vertybių, ir požiūrių, paremtų kvalifikacija visuma, kurios išraiška yra efektyvi veikla konkrečioje darbinėje aplinkoje. Remiantis šiuo požiūriu kvalifikacija yra pamatas, tarsi pirmas žingsnis atitinkamos kompetencijos link.

Apibendrinamas XXI amžiaus kompetencijas, kurios ypač svarbios efektyviems darbuotojams Boyatzis (2007) teigia, kad galima identifikuoti tris klasterius, kurie parodo skirtumus tarp vidutiniškai gero atlikėjo (angl. *performer*) ir išskirtinai gero, tai:

1. Kognityvinio intelekto kompetencijos, tokios kaip sisteminis mąstymas ir struktūrų atpažinimas, kritinis diagnostinis mąstymas, sugebėjimas diagnozuoti problemą;
2. Emocinio intelekto kompetencijos, tokios kaip asmeninė savimonė ir savo kompetencijų vadyba, esminė savimonė ir emocinė savikontrolė;
3. Socialinio intelekto kompetencijos, tokios kaip socialinis sąmoningumas ir tarpusavio santykių vadyba (empatija, komandinis darbas).

Terminu “kompetencijų klasteriai” apibūdinama tam tikra grupė kompetencijų, kurios tinkamai pritaikytos gali duoti norimų rezultatų (Skaržauskienė, 2008). 2 lentelėje pateikiamos emocinio, socialinio ir kognityvinio intelektų kompetencijų skalės, iliustruojančios kas sudaro ir kuo pasireiškia išvardintos kompetencijos.

KOMPETENCIJŲ SKALĖS		
EMOCINIO INTELEKTO	SOCIALINIO INTELEKTO	KOGNITYVINIO INTELEKTO
Emocinė savivoka ir emocinė savikontrolė	Inspiracinė lyderystė	Socialinis nuovokumas
Empatija	Psitikėjimas	Sisteminis mąstymas
Savo kompetencijų vadyba	Tarpusavio santykių vadyba	Dinaminis mąstymas
Tikslo siekimas	Komunikacija	Interaktyvumas
Streso valdymas	Konfliktų valdymas	Sisteminė logika
Lankstumas	Įtaka	Proceso orientacija
Tolerancija	Komandinio darbo įgūdžiai	Nuolatinis mokymasis
Optimizmas	Pokyčių inicijavimas	Mentalinių modelių suvokimas

Pastaruoju metu jau atsisakoma to požiūrio, kad darbinei veiklai reikalinga kompetencija suprantama kaip dalykinės, profesinės žinios, įgyjamos formalaus mokymosi būdu. Imama suprasti jog norint išlikti darbo rinkoje vien išsilavinimo, darbo patirties ir techninių žinių neužtenka. Vis didesnę reikšmę įgyja asmeninės savybės bei socialinė kompetencija. Daugelis mokslininkų pritaria, jog darbuotojo elgesio kompetencijos (minkštieji įgūdžiai) yra labiau vertingos už technines kompetencijas. Tai ypatingai svarbu ir pardavėjams konsultantams. Elgesio kompetencijos gali būti priskiriamos emociniam intelektui. Emocinis intelektas yra pagrindinis karjeros sėkmės veiksnys (Goleman, 2008). Vis sudėtingesni ir naujai apibrėžiami darbo bei asmeniniai santykiai akivaizdžiai rodo, kad būtina ugdyti emociniam intelektui priskiriamus gebėjimus (Hoffmann ir kt., 2005, p. 10). Jei darbuotojas neturi pakankamai emocinio intelekto gebėjimų, jis nesugebės pasinaudoti atsiradusiomis galimybėmis ir tinkamai neatlaikys iššūkių (Liptak, 2008). Darbo taisyklės keičiasi. Pardavėjai konsultantai vertinami ne vien pagal protą, išsilavinimą ir patirtį, bet ir pagal naują kriterijų, pagal tai, kaip susitvarko su savimi ir kitais. Akademiniai gebėjimai šiam matui nėra labai svarbūs. Pagal naująjį rodiklį tam tikri intelektualiniai gebėjimai ir techniniai įgūdžiai laikomi savaime suprantamu dalyku, tačiau dėmesys kreipiamas į tokias asmenybės savybes kaip iniciatyvumas, empatija, prisitaikymas ir įtaigumas (Goleman, 2008). Šiuo modeliu besiremiantys tyrinėtojai išskiria tokius emocinės kompetencijos gebėjimus: savivoka, motyvacija, savireguliacija, empatija ir santykių išmanymas t.y. gebėjimas atpažinti emocijas; gebėjimas reguliuoti emocinius impulsus; gebėjimas suprasti savo bei kitų emocijas; gebėjimas teisingai panaudoti emocijas mąstymui palengvinti

(Goleman, 2008; Skaržauskienė, 2008). Šios savybės ypatingai svarbios dirbančiam su žmonėmis personalui, pardavėjams konsultantams.

Liptakas (2008) teigia, kad atliktų tyrimų rezultatais nustatyta, jog vadovai labiausiai vertina darbuotojų tarpasmeninius gebėjimus (angl. *Interpersonal skills*), po kurių ne mažiau svarbi etika ir sąžiningumas, atkaklumas ir tik po to darbui atlikti reikalingos srities žinios. Šie gebėjimai ir asmeninės savybės yra neatskiriama pardavėjų konsultantų darbo esmės dalis. Darbdaviams svarbios darbuotojų savybės pateikiamos 3 lentelėje.

3 lentelė. Darbdaviams svarbios darbuotojų savybės (Goleman, 2008, p. 26)

DARBDAVIAMS SVARBIOS DARBUOTOJŲ SAVYBĖS
Gebėjimas išklaudyti ir bendrauti
Gebėjimas prisitaikyti ir kūrybiškas atsakas į nesėkmes bei kliūtis
Savitvarka, pasitikėjimas, noras siekti tikslų, karjeros ir didžiutis pasiekimais
Veiksmingumas darbe ir asmeniniuose santykiuose, bendradarbiavimas ir grupės darbas, derybų įgūdžiai
Veiksmingumas organizacijoje, noras prisidėti ir pirmauti

Pasaulio ekonomikos forume, vykusiame 2017 m. Šveicarijos mieste Davose, paskelbta dešimt svarbiausių įgūdžių, kurių reikės darbo rinkoje 2020 metais (Katkevičius, *Verslo klasė*, 2017 vasaris, p. 42). Dešimtuko sąrašė atsirado visiškai nauji įgūdžiai, tokie kaip *emocinis intelektas* ir *pažintinis lankstumas*. Akivaizdu, kad sugebėjimo prisitaikyti ir lankstumo rodikliai taps vieni iš svarbiausių kasdieniniame verslo ir asmeniniame gyvenime. *Pasitikėjimu grįsti santykiai* tampa strateginiu veiksmu, kuriančiu vertę vartotojui. *Noras ieškoti, bandyti, eksperimentuoti, laisvė nebijoti nesėkmes turi tapti*, kaip byloja Pasaulio ekonomikos forumo prognozės, *rutininiais ir būtiniais įgūdžiais* (*Verslo klasė*, 2017, p. 43). Vadinasi, kompetencijų sąrašė turi rasti tokie įgūdžiai:

- 1) kritinis mąstymas, 2) kūrybiškumas, 3) sudėtingų problemų sprendimas, 4) įvertinimas ir sprendimų priėmimas, 5) žmonių vadyba, 6) koordinavimas su kitais, 7) orientacija į paslaugas, 8) derybų įgūdžiai.

Taigi, *orientacija į paslaugas* suponuoja būtinybę padėti vartotojams spręsti jų problemas pasitelkus pardavėjo konsultanto kompetencijas.

Apibendrinant tai, kas mokslinėje literatūroje yra aptariama nagrinėjant kompetencijų sąvoką, reikia išskirti konkrečiai atitinkamai specialybei būdingas ir reikalingas kompetencijas. Prisitaikyti kompetencijų modelį, kuris labiausiai atitiktų veiklos sritį ir padėtų sukurti vertę vartotojams.

Šiandien dauguma pažangių organizacijų turimų vertybių pagrindu kuria specialius kompetencijų modelius, kurie įprasmina organizacijos lūkesčius darbuotojų žinių, įgūdžių, vertybių ir elgesio atžvilgiu. Kompetencijos modeliai yra puiki priemonė kryptingai ugdyti darbuotojus siekiant ilgalaikių organizacijos tikslų. Tuomet vertybės išreiškiamos ir ugdomos tobulinant konkrečias kompetencijas.

Mokslininkai, tirdami kompetencijas bando jas klasifikuoti - suskirstyti į įvairias grupes, remdamiesi skirtingais požymiais pagal skirtingas darbo sferas, kuriose kompetencija pasireiškia. Galima rasti įvairiausių skirstymų, kiekvienas autorius remiasi tyrimais, atliktais tam tikroje sferoje ir grupuoja kompetencijas savaip. Kompetencijų grupę dažniausiai sudaro tarpusavyje susijusių kompetencijų sąrašas. Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010) akcentuoja būtinybę ne tik sudaryti kompetencijų sąrašus, bet ir identifikuoti kompetencijų derinius, schemas, orientuotas į "idealą". Dažnai literatūroje sutinkamos kompetencijų rūšys yra asmeninė bei socialinė kompetencijos. Gražulio duomenimis (2008), svarbiausios bendrosios kompetencijos, reikalingos integracijai į Lietuvos darbo rinką yra instrumentinės bendrosios kompetencijos. Autorius taip pat pažymėjo tarpasmenines bei sisteminės bendrąsias kompetencijas. Kiekviena įmonė priklausomai nuo veiklos srities ir tikslų gali suteikti savo reikšmę ir klasifikavimą. Kompetencija apima įvairias darbuotojų charakteristikas, kurios nulemia puikų darbo atlikimą. Įvairūs autoriai pateikia skirtingą kompetencijų klasifikaciją. Atsižvelgiant į įmonių individualius poreikius jos turėtų būti grupuojamos į tarpusavyje susijusių kompetencijų kategorijas, kurios formuoja kompetencijų modelį. Mokslininkų kompetencijų klasifikavimas turi nemažai bendrų pasikartojančių bruožų. Bendriausios ir reikšmingiausios pateikiamos Martinkaus, Neverausko ir Sakalo (2002) klasifikavime (4 lentelė).

4 lentelė. Kompetencijų klasifikavimas (Martinkus, Neverauskas, Sakalas 2002)

KOMPETENCIJOS RŪŠYS	KRITERIJAI
ASMENINĖ- asmens išsivystymas, bendravimas su žmonėmis, kolektyvu	Komunikavimo ir kooperavimo sugebėjimai Sugebėjimas deleguoti Kūrybiškumas Stabilumas ir pasitikėjimas savimi Sugebėjimas dirbti komandoje Sugebėjimas intensyviai dirbti
SOCIALINĖ- mokėjimas dirbti su bendradarbiais, vadovais, klientais bei sugebėjimas sukurti atitinkamą klimatą	Savęs pateikimas Sugebėjimas kontaktuoti Derybinis lankstumas Sugebėjimas kooperuotis Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę Sugebėjimas klausyti
METODINĖ- sugebėjimas gautą informaciją perdirbti, įvertinti, teikti pasiūlymus veiklai gerinti, dalyvavimas socialiniuose procesuose	Sugebėjimas spręsti problemas Analitinis mąstymas Tikslo suvokimas, sugebėjimas planuoti Analizuoti rezultatus Individualaus grupinio darbo technikos išmanymas

	Organizacijos vystymas
PROFESINĖ- apima visas žinias, pasirengimą, reikalingą konkrečioms profesiniams uždaviniams atlikti	Dalykinės žinios Specialybinė patirtis Taikymo patirtis Dalykiniai įgūdžiai Žinios apie produktą
VALDYMO- savo darbo srities, organizacijos valdymas	Įmonės rezultatų užtikrinimas Gamybos aprūpinimas Inovacijos Strateginis mąstymas ir planavimas Bendradarbių skatinimas

3.3. Pardavėjo konsultanto kompetencijų modelis kuriantis vertę vartotojui

Pagal profesijų klasifikatoriaus aprašymus pardavėjui konsultantui reikalingos kompetencijos yra šios: asmeninė atsakomybė, vidinė motyvacija, bendravimo įgūdžiai, greita orientacija, sąžiningumas, punctualumas. Profesijai reikalingas išsilavinimas neregamentuotas, gali būti reikalaujamas profesinio mokymo diplomai ar pažymėjimai. Atsižvelgiant į šiandienos aktualijas yra visiškai aišku, kad tai yra visiškas minimumas kompetencijų, visiškai neatitinkantis nūdienos vartotojų lūkesčių.

Smaliukienė, Korsakienė ir Prakapas (2010) remdamiesi konsultacinių gebėjimų teorijomis (Shanteau 1992), sako, kad konsultanto veikloje pasireiškiantys (arba nepasireiškiantys) gebėjimai priklauso nuo penkių veiksnių grupių: dalykinės kompetencijos, socialinės kompetencijos, kognityvinių gebėjimų, sprendimo strategijos ir užduoties charakteristikos.

Dalykinė kompetencija yra viena pagrindinių sąlygų, leidžianti asmenį įvardyti specialistu konkrečioje veiklos srityje ir pasitikėti jo konsultacija. Ši kompetencija apima tiek teorines dalyko žinias, tiek profesinę patirtį, kuri pagrįsta atvejų analize ir virsta savitai struktūrizuota informacija. Nors dalykinė kompetencija yra būtina, tačiau jos nepakanka efektyviam pardavėjo konsultanto darbui – pardavėjas konsultantas turi ne tik turėti žinių, bet ir elgtis kaip specialistas. Tai apima tokias socialinę kompetenciją sudarančias psichologines savybes, kaip pasitikėjimas savimi, komunikaciniai gebėjimai, gebėjimas prisitaikyti prie naujų situacijų ir aiškų atsakomybės jausmas. Kognityviniai gebėjimai, tokie kaip pastabumas, gebėjimas pastebėti išimtis, esminių dalykų identifikavimas, yra svarbūs pardavėjo konsultanto veikloje. Pardavėjų konsultantų veiklos analizė leidžia teigti, kad dar vienas sėkmingą veiklą lemiantis veiksnys yra gebėjimas panaudoti formalias ir neformalias sprendimų strategijas. Šios strategijos leidžia pardavėjui konsultantui susisteminti turimą informaciją ir taip kompensuoti kognityvinius trūkumus. Sprendimų priėmimo strategijos gali būti būdingos tik nagrinėjamai sričiai arba bendrosios, kurias galima panaudoti visose veiklos srityse.

Žinių ekonomikos visuomenė tampa itin priklausoma nuo aukšto lygio profesionalų, o tai savo ruožtu daro įtaką tiek darbo rinkos, tiek visos visuomenės pokyčiams. Šių pokyčių kontekste

formuojasi didesnė profesionalių darbuotojų paklausa, keičiasi jau dirbančių žmonių darbo sąlygos. Akivaizdu, jog dabartinės žinių ekonomikos sąlygomis sėkmingai veikia tos įmonės, kurios turi ir atitinkamai suformuotą pardavėjų konsultantų komandą, jiems keliamus tikslus ir uždavinius. Svarbu sukurti sąlygas, kuriomis visi dirba todėl, kad turi tinkamas kompetencijas ir nori, o ne todėl, kad privalo. Reikia nuolatinių pastangų ir reagavimo į kintančius vartotojų poreikius, kad įmonė išsiskirtų ir savo produkcija ir pardavėjų konsultantų kompetencija iš konkurentų. Sėkmingai plėtoti verslą ir kurti ilgalaikius santykius su vartotojais galima tik priimant inovatyvius, į klientus orientuotus kūrybiškus sprendimus.

Modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, tenka spręsti tokius strategiškai svarbius klausimus kaip darbuotojo motyvacija dirbti, vadovo gebėjimai tinkamai vadovauti, nes, kaip teigia Blaškova ir Gražulis (2009), vadovo valdymo stilius dideliu mastu lemia darbuotojų savijautą ir elgseną darbe, jų motyvaciją dirbti efektyviai, poreikį nuolat tobulėti ir būti lojaliems. Druckeris (2004), polemizuodamas su kai kuriais organizacijų vadybos klasikinės teorijos specialistais dėl veiklos efektyvumo vertinimų, griežtai laikėsi pozicijos, kad žmonių nebereikia „valdyti“, „uždavinys yra vadovauti žmonėms, juos vesti, o tikslas yra panaudoti kiekvieno individo konkrečias stipriausias puses bei žinias“ (Drucker, 2004, p. 35). Tik realizuodamas savo lūkesčius darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai, kokybišku darbu siekia bendrą organizacijos tikslą, o organizacija formuoja atsidadusią ir kompetentingą komandą, būtiną konkurencinės ekonomikos sąlygomis (Gražulis ir Bazienė, 2009).

Šiandien įsigali naujos tendencijos, kai susidomėjimo objektu tampa ir pardavėjo konsultanto kompetencijos bei įgūdžiai, o ne tik pats produktas ar paslauga. Anot Kotler ir Keller (2007) yra „paslaugų fabrikas“, kuris aptarnauja „prekių fabriką“. Daugiausiai tai mažmeninės prekybos darbuotojai – kasininkai, pardavėjai, klientų aptarnavimo specialistai – pardavėjai konsultantai. Įmonių produktai ir siūlomi sprendimai atskleidžia esamą tiekėjo kuriamą vertę, tačiau inovatyviems, ambicingiems, naujiems vartotojams to nepakanka. Produkto/paslaugos tiekėjo kompetencijos tampa vartotojui svarbiu veiksniumi renkantis pardavėją.

Dabartinis verslo pasaulis kinta labai sparčiai, todėl būtina orientuotis ne tik į šiandienos keliamus reikalavimus kompetencijai, bet ir nuspėti, kokios kompetencijos lems sėkmę ateityje. Turbūt kad nėra nė vienos organizacijos, nė vieno žmogaus, kuris (kuri) turėtų visas įmanomas kompetencijas. **Vadinasi, verslo sėkmę lemia ne kompetencijų gausa, bet tam tikrų esminių (svarbiausių) kompetencijų krepšelis.** Konkurencinės rinkos sąlygomis, įmonė gali ir turi susikurti išskirtines pozicijas rinkoje identifikuodama tam tikras kompetencijas kaip paklausų produktą (Blois ir Ramirez, 2006). Šiuo požiūriu kompetencijos vertinamos kaip galutinis produktas (angl. *output*), kuris kuria vertę vartotojams.

Šiandien jau nebereikia įrodinėti, jog svarią įtaką mažmeninės prekybos verslo sėkmei, konkurencinio pranašumo didinimui turi pardavėjų konsultantų turimos žinios, kompetencijos ir talentai, puoselėti ilgą laiką ir nuolat tobulinami. Akivaizdi tiesa, kad šiandienos įmonių augimas ir sėkmė priklauso nuo gebėjimo išsigrūninti įmonei svarbiausias kompetencijas, jas ugdyti ir išsaugoti.

Anksčiau labai dažnai pardavėjo rankose būdavo daugiau pranašumų nei pirkėjo, šiandien situacija yra apsivertusi aukštyn kojomis. Žmonės šiandien nori pirkti tada, kai jie patys nusprendžia, o ne tada, kai jūs norite parduoti. „Visur verslas sprendžia tą klausimą, nepaisant geografinių ir kultūrinių skirtumų: kaip pritraukti daugiau vartotojų, padidinti pardavimus ir pelną“, – teigia Stevas Clarkas, pardavimų ekspertas iš Jungtinės Karalystės. Jis vadovavo ne vienai įmonei JK ir JAV, kurią nuo startuolio užaugino iki biržinės bendrovės. Ekspertas sausio 17 d. dalyvavo konferencijoje „Pardavimo profesionalų diena 2017“.

Paklaustas, kas labiausiai pakeitė pardavimų sektorių per pastarąjį dešimtmetį, pirmiausia mini socialinių tinklų išigalėjimą ir nuolat prie įvairiausių įrenginių prisijungusį vartotoją. „Mes dabar susiduriame su beveik viską iki menkiausių smulkmenų žinančiu, nuolat prisijungusiu vartotoju. Taip nebuvo nei prieš dešimt, nei dar prieš penkerius metus“, – sako Clarkas.

„Dabar sėkmingam pardavimui kaip niekada svarbus yra pasitikėjimo kūrimas ir pridėtinė vertė vartotojui, atviras bendravimas su juo, – pabrėžia ekspertas. – Žmonės šiandien nori pirkti tada, kai jie patys nusprendžia, o ne tada, kai jūs norite parduoti“. (vz.lt, 2017)

Jis nurodo penkias gero pardavėjo konsultanto savybes:

-Dėmesys, leidžiantis susikoncentruoti;

-Atsparumas ar „stora oda“;

-Tikėjimas. Sėkmingas pardavėjas turi besąlygiškai tikėti savimi ir savo gebėjimu padėti spręsti problemas. Privalo tikėti savo produktu ir savo įmone, prekės ženklu;

-Sugebėjimas išgirsti ir klausytis. Puikus pardavėjas yra visų pirma ir puikus klausytojas;

-Gebėjimas prisitaikyti. Sėkmingas pardavėjas turėtų būti kaip chameleonas, kuris suprastų, kad žmonės perka vedami emocijų, tačiau viską pagrindžia logika. Todėl yra ypatingai svarbu kurti emocinį ryšį su klientais. Vienas pardavimo metodas visais atvejais neveikia. Privalu prisitaikyti prie kliento poreikių, vartotojo profilio ir laviruoti priklausomai nuo aplinkybių. Kaip chameleonui savo aplinkoje“, – teigia Clarkas.

Jis priduria, kad šiandien ypatingai sunku patraukti nuolat užsiėmusių klientų dėmesį. „Vien tik transliuoti savo žinutę šiandien nebeužtenka. Svarbiausias raktas šiandien – klientų įsitraukimas. Labiau vartotojus inspiruoja ne reklama, o vertingas jiems turinys, informacija, kuria pasidalijo jų draugai. Tad kaip tiksliai identifikuosite savo vartotojų poreikius, norus ir troškimus, ir remiantis tuo pateiksite jiems aktualų turinį, tuo lengviau bus jums užmegzti abipusį ryšį“, – neabejoja Clarke'as.

Nėra pagrindo abejoti, jog bet kuriai problemai spręsti reikalinga atitinkama darbuotojų kompetencija. Kompetencija – tai ne tik reikiamos problemai spręsti konkrečios profesinės žinios. Tai ne tik profesinė, bet ir socialinė, asmeninė, funkcinė/metodinė kompetencijos (Sakalas, 2003):

I. Profesinė kompetencija – reikalinga konkrečioms profesiniams uždaviniams atlikti. Tai kompetencijos, kurios padeda atlikti tam tikrą profesinę veiklą, pasiekti tam tikrus tikslus.

II. Metodinė kompetencija – parodo gebėjimą atlikti darbą nepriklausomai nuo jo profesinio turinio, panaudojant tinkamus darbo metodus ir būdus. Ji pasireiškia siekiant darbinių tikslų, planuojant, organizuojant; įdiegiant modernius darbo metodus; panaudojant pažangius pristatymo metodus.

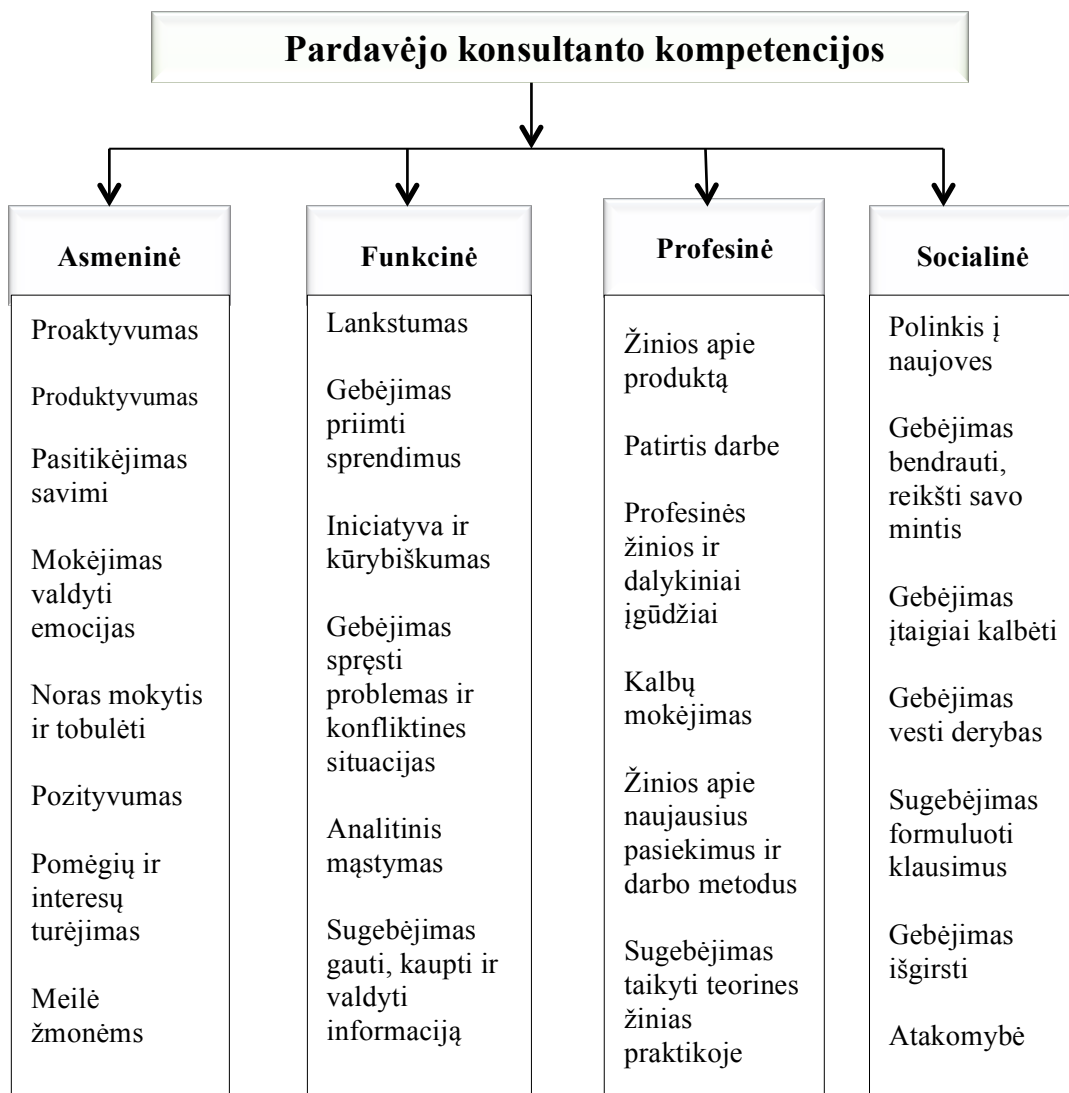
III. Socialinė kompetencija – apibūdina mokėjimą dirbti ir bendrauti su kolegomis, vadovais, klientais ir sukurti atitinkamą įmonės klimatą. Apima kooperavimo, bendradarbiavimo su klientais bei vadovavimo kompetencijas, meistriškumą sprendžiant įvairias konfliktines situacijas ir gebėjimas jų išvengti.

IV. Asmeninė kompetencija – tai realistiškas savęs įvertinimas, motyvacija produktyviai dirbti, mokslo bei tobulėjimo siekis darbe ir už jo ribų. Ši kompetencija rodo, kaip darbuotojas sugeba priimti sprendimą sudėtingose situacijose, ar gali efektyviai dirbti perkrovos sąlygomis, ar sugeba mobilizuoti vidinius išteklius, ar gali atsakingai ir laiku įvykdyti užduotį, būti aktyvus, mokėti save pateikti. Visa tai lemia ne žinių lygis, bet asmeninės savybės.

Remiantis teorine kompetencijos analize ir pardavėjų konsultantų veiklos ypatumais, galima sudaryti tokį apibendrintą pardavėjų konsultantų kompetencijos modelį (žr. 11 pav.).

Pateiktas pardavėjo konsultanto kompetencijos modelis yra apibendrintas ir orientuotas į konsultantų veiklos specifiką ir apima keturias pagrindines kompetencijas: asmeninę, metodinę/funkcinę, socialinę ir profesinę. Šis modelis nėra galutinis, nes kompetencijų krepšelis priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio, verslo misijos, strategijos ir taktikos, įmonės dydžio, struktūros, naudojamų technologijų, užimamos rinkos dalies, reputacijos, įvaizdžio ir pan.

Remiantis šiuo teoriniu modeliu ir bus atliekamas tyrimas – vertinamos pardavėjų konsultantų kompetencijos, siekiant nustatyti kuriančias vertę vartotojui.



11 pav. Pardavėjo konsultanto kompetencijos modelis (Sudaryta pagal Sakalas, 2003; Smaliukienė, Korsakienė ir Prakapas 2010; Martinkus, Neverauskas ir Sakalas 2002)

Dalykinė arba profesinė konsultanto kompetencija plačiai aptariama literatūroje kaip holistiška teorijos ir ilgąmetės praktikos metu įgytų žinių dermė (Smaliukienė ir kt, 2010). Autoriai teigia, kad priimant į darbą darbuotojus, kurių funkcija yra konsultavimas, rekomenduojama atsižvelgti į darbo patirtį, bet ji pati savaime nereiškia, kad jis bus geras konsultantas. Smaliukienė ir kiti (2010) kaip ypatingai svarbius įvardija kognityvinius gebėjimus konsultanto veikloje. Mokslinėje literatūroje analizuojami keturi persidengiantys gebėjimai: empatija, dėmesingumas, orientacija į kitus ir saveikos valdymas.

Wiemann (2003) apibūdino empatiją kaip gebėjimą atsakyti į parodytą dėmesį, pasiūsti žodinę reakciją, rodančią kitiems supratimą ir jausmus bei aktyvų klausymą.

Apibendrinant būtų galima išskirti tokius pardavėjo konsultanto sėkmės veiksnius:

- Pardavėjo konsultanto kompetencijos lygis: kiek geros yra jo parduodamo produkto žinios; kiek skiria laiko ir jėgų kliento poreikių, pomėgių, problemų pažinimui ir kiek pažįsta vartotojo poreikius ir galimybes; kiek turi informacijos apie konkurentus; kokius darbo organizavimo ir pardavimo bei derybų metodus naudoja; kiek laiko skiria klientų pirkimo istorijos analizei.
- Pardavėjo konsultanto motyvacijos ypatumai: kokie poreikiai labiausiai skatina siekti geriausių rezultatų, kiek pasitiki įmone, kiek tiki parduodamu produktu ir jo reikalingumu klientams.
- Pardavėjo konsultanto asmeninės savybės: kiek yra empatiškas, orientuotas į pasiekimus, pasitikintis savimi, atsakingas, atkaklus, entuziastingas, smalsus, atsparus stresui, optimistiškas ir kūrybiškas; koks jo gyvenimo būdas ir laisvalaikio pomėgiai; kiek yra sąžiningas su savimi ir klientais; ar myli žmones ir sugeba įsiklausyti į jų poreikius.

Taigi galima teigti, kad geras pardavėjas konsultantas turi:

- a) turėti profesinį pasirėngimà, vadybinių žinių, gerai išmanyti konsultavimo dalykà, mokėti taikyti įvairius pardavimo technikų metodus, turėti kuo daugiau žinių apie parduodamà produktà ir srities inovacijas;
- b) turėti patirties (negalima teigti, kad blogai konsultuoja jauni darbuotojai, kurie remiasi kitų sukaupia patirtimi, kol įgyja pakankamai savosios. Šiuo atveju svarbu gebėjimas perteikti patirtį);
- c) nuolat atnaujinti savo žinias, ugdyti ir tobulinti savo kvalifikacijà, būti smalsus, pasitikintis savimi, aktyvus ir optimistiškas;
- d) sugebėti savarankiškai organizuoti savo veiklą ir priimti sprendimus;
- e) mokėti dalykiškai bendrauti;
- f) mokėti išklaudyti ir išgirsti, nedaugžodžiaujantis;
- g) sugebėti analizuoti ir apibendrinti duomenis, daryti išvadas;
- h) būti nešališkas, sąžiningas, nesuteikti per didelių lūkesčių, vykdamas duotus pažadus.

4. PARDAVĖJŲ KONSULTANTŲ KOMPETENCIJŲ KURIAMOS VERTĖS VARTOTOJUI TYRIMAS

4.1.AB „Audimas” atvejo analizė

AB „Audimas” pasirinkta neatsitiktinai. Ši įmonė įkurta dar 1931 metais, savo veiklą pradėjo nuo trikotažo gaminių gamybos. Po nepriklausomybės paskelbimo, reorganizuota į AB „Audimas”, savo veiklą 1991 metais papildė mažmeninės prekybos veikla. Šiuo metu įmonės veikla maždaug per pusę dalinasi į gamybos ir nuosavo prekinio ženklo mažmeninės prekybos tinklą. Mažmeninės prekybos sritis – prekyba sporto ir aktyvaus laisvalaikio apranga. AB „Audimas” patys kuria, gamina ir parduoda inovatyvius, naudojant naujausias gamybos technologijas pagamintus produktus. Visi produktai turi funkcines savybes, išskirtinius privalumus juos dėvint. Naudojamos specialiomis technologijomis apdorotos medžiagos, klijuotos siūlės, vandeniui ir vėjui nepralaidūs užtrauktukai. Visi šie aspektai įtakoja tai, kad pardavėjams konsultantams yra būtina šia informacija pasidalinti su vartotojais. Tai nulemia, kad pardavėjams konsultantams reikalingos kompetencijos, įgalinančios įsisavinti techninę informaciją ir vaizdžiai bei įtikinančiai perduoti ją vartotojams. Tokiame veiklos modelyje pardavėjų konsultantų kompetencijos gali tapti kuriančiomis vertę vartotojui.

Kita vertus, Lietuvoje susidariusi tokia situacija darbo rinkoje, kad pardavėjo konsultanto pareigas renkasi kaip laikinas ir nereikalaujančias ypatingų gebėjimų bei pastangų. Esant tokiam požiūriui tampa labai sunku rasti motyvuotus investuoti į savo kompetencijas laiko ir pastangų pardavėjus konsultantus. Iš įmonės pozicijos žiūrint, reikia daug pastangų išmokyti tokius pardavėjus konsultantus, įtikinti juos investuoti laiko ir pastangų į savo kompetencijų tobulinimą.

Šiandien mažmeninės prekybos tinklui „Audimas” priklauso 14 parduotuvių Lietuvoje, 1 parduotuvė Latvijoje ir 10 franšizės principu veikiančių parduotuvių. Tyrimo metu visame mažmeninės prekybos tinkle dirbo apie 100 pardavėjų konsultantų. Vienu metu parduotuvėje dirba 2-4 pardavėjai konsultantai, priklausomai nuo parduotuvės dydžio, darbo dienos laiko ir savaitės dienos.

AB „Audimas” turi numatytą klientų aptarnavimo standartą, kuriuo turi vadovautis pardavėjai konsultantai, taip pat vidaus tvarkos taisyklės, nustatomas kas pusmetį pardavimo planus, materialinės atsakomybės aktus. Naujiems darbuotojams yra taikoma įvedimo programos procedūra. Pardavėjai konsultantai su produktais supažindinami pateikiant jiems mokymo medžiagą apie kolekcijas ir produktus, jų techninius parametrus ir gamybos technologijas. Pardavėjams konsultantams du kartus metuose rengiami naujos sezoninės kolekcijos pristatymai. AB „Audimas” organizuoja „Slapto vartotojo” tyrimus, rengia pusmetines atestacijas, kurių rezultatas yra koeficientas, įtakojančias kintančios darbo užmokesčio dalies dydį.

Pastaruoju metu, paskutinius 2-3 metus, stebima didelė aptarnaujančio personalo, pardavėjų konsultantų kaita, įmonę per pastaruosius dvejus metus paliko daug ilgamečių darbuotojų. Stebimas pardavėjų konsultantų sumažėjęs lojalumas darbdaviui ir tik trumpalaikis požiūris į darbo specifiką, nepuoselėjimas ilgalaikių santykių, motyvacijos stoka.

4.1. Tyrimo metodologija

Atlikus teorinę vertės kūrimo vartotojui proceso analizę, išanalizavus pardavėjų konsultantų kompetencijų daromą įtaką vartotojų vertės suvokimui, darbuotojų pasitenkinimo kaip orientacijos į vartotoją didinimo veiksnius, sudarytas teorinis mažmeninės prekybos įmonės pardavėjo konsultanto kompetencijų modelis. Tyrimo metu bus siekiama identifikuoti mažmeninės prekybos pardavėjų konsultantų kompetencijas, kuriančias vertę mažmeninės prekybos tinklo AB „Audimas” lojaliems klientams ir išsiaiškinti, kurias kompetencijas kaip labiausiai kuriančias vertę jų vartotojams išskiria AB „Audimas” pardavėjai konsultantai. Tyrimo metu gauti rezultatai bus lyginami, siekint išsiaiškinti galimus nesutapimus. Tuo pačiu tyrimu bus siekiama įvertinti mažmeninės prekybos tinklo AB „Audimas” pardavėjų konsultantų turimas kompetencijas, jų pačių ir lojalių vartotojų požiūriu.

Kadangi mažmeninėje prekyboje pajamos iš pardavimų lemia įmonės išlikimą, tai nuo pardavėjų konsultantų ir jų kompetencijų priklauso labai didelė įmonės sėkmės dalis. Argyle (1989, 2001) konstatavo, kad pardavimų rezultatus įtakojantys veiksniai gali būti suskirstomi į keturias grupes. Prekių ir paslaugų kokybė 25 proc. įtakoja pardavimų rezultatus. Pirkėjo nusiteikimas pirkti sudaro 21 proc., prekių ir paslaugų kaina 17 proc., o likusią didžiausią įtaką pardavimų rezultatams turi pardavimo darbuotojų, pardavėjų konsultantų profesinės ir asmenybės savybės. Todėl pardavimo procesui turi būti skiriamas didelis dėmesys. Susiklosčius tokioms rinkos sąlygoms, konkurencinę kovą laimi tos įmonės, kurių pardavimų personalas sugeba prisitaikyti prie kliento ir pasiekti pardavimų rezultatą. Darbo skelbimų portalų siūlomų darbo vietų statistika rodo, kad vienas ketvirtadalis visų siūlomų darbų yra susiję su pardavimais. Profesionalių pardavimo darbuotojų-pardavėjų konsultantų atranka, mokymas ir išlaikymas yra aktuali tema įmonių vadovams, personalo valdymo specialistams ir organizacijų psichologams.

Tyrimo teorinis pagrindimas. Kompetencijos ir kompetencijų modeliai nuolat tyrinėjami ir aprašomi, bandoma sukurti įvairiausių kompetencijos modelius, skirtingoms verslo šakoms, profesijoms ir įmonėms. Kompetencijos modeliai plačiai taikomi Vakarų organizacijose planuojant pokyčius, samdant ir mokant personalą. Kiekviena veikla turi savo specifiką, kuri nulemia reikalavimus ją atliekančiam asmeniui. Pardavėjo konsultanto veikla taip pat turi savo specifiką, kuri salygoja reikalingų kompetencijų struktūrą.

Pagal profesijos aprašymą (aikos.smm.lt), patvirtintą Lietuvos švietimo ministerijos pardavėjai konsultantai parduoda įvairias prekes ir paslaugas tiesiogiai visuomenei ar mažmeninės ir didmeninės

prekybos įmonių vardu, aiškina šių prekių ir paslaugų funkcijas ir savybes. Pardavėjų konsultantų atliekamos užduotys:

- klientų pageidavimų nustatymas ir konsultavimas gaminių asortimento, kainos, pristatymo, garantijų ir gaminių naudojimo bei priežiūros klausimais;
- įmonės prekių ir paslaugų klientams rodymas ir aiškinimas;
- prekių ir paslaugų pardavimas, įvairiais mokėjimo būdais atliekamų mokėjimų priėmimas, sąskaitų rengimas ir pardavimo registravimas kasos aparatu;
- pagalba nuolat tvarkant atsargas, pavyzdžiui, inventorizuojant gaminius, ir dalyvavimas atliekant inventorizaciją;
- parduodamų prekių sukrovimas, išdėstymas, parduotų prekių vyniojimas ir pakavimas.

Reikalinga kvalifikacija, įgyjama baigus profesinio mokymo programą.

Be aprašytų profesinių ir metodinių pardavėjų kompetencijų, kurios yra įgyjamos mokantis, o vėliau ir per praktinius įgūdžius, lygiagrečiai turi būti nagrinėjami ir psichologiniai asmenybės niuansai, po kuriais „telpa“ asmeninės ir socialinės pardavėjų kompetencijos. Pardavimų proceso situacijos reikalauja asmenybės resursų. Išgirdus daugybę „ne“ – pardavimų darbuotojas turi „nenuleisti rankų“ ir atrasti vidinių resursų siekti užsibrėžtų tikslų. Inesa Vadminienė (2010) organizacinės psichologijos mokslo darbe nagrinėja būtent asmenybės bruožus, reikalingus pardavėjams konsultantams. Ji, remdamasi įvairiais mokslo šaltiniais teigia, jog egzistuoja ryšys tarp pardavėjų konsultantų asmeninių savybių ir kompetencijų. Vadminienė (2010) savo darbe cituoja mokslinius šaltinius (5 lentelė):

5 lentelė. Pardavėjų konsultantų asmenybės bruožai (Vadminienė, 2010, p. 7-11)

CITATA	AUTORIUS
Asmenybė sudaryta iš unikalų psichologinių savybių neabejotinai daro įtaką pirkėjo elgesiui	Zimbardo, Weber, (1994)
Kiekvienas pardavimo darbuotojas yra individualus ir unikalus atlikdamas šį darbą	Farrell, Hakstian, (2001)
Pardavimo personalas susiduria su įvairiomis socialinėmis, emocinėmis ir motyvacijos stokos problemomis, kurioms spręsti reikia panaudoti skirtingas pardavimo technikas ir elgesio modelius	Badovick, Hadaway, Kaminski, (1992); Brown, Cron, Slocum, (1997)
Gero pardavėjo savybės tai įgimtas menas įtikinti, sugebėjimas įgyti ryšių tinklą arba tiesiog gyvenimiškos praktikos lygis	Adidam 2006)
Be komunikacinių gebėjimų labai svarbūs kertiniai asmenybės bruožai ir savybės lemiantys pardavimų rezultatus	Spring (1993)
Tyrimai nustatė, kad sėkmingas pardavimų darbuotojas yra charakterizuojamas tam tikromis asmeninėmis savybėmis	Greenberg, Weinstein, & Sidler, (1996)
Egzistuoja prielaida, kad tie darbuotojai, kurie jaučiasi laimingesni, yra efektyvesni už tuos, kurie jaučiasi nepatenkinti ir blogos nuotaikos. Pardavimų rezultatus skirtingose verslo sektoriuose prognozuoja pardavimų darbuotojų optimizmo lygis	Schulman, (1999)

Kiekvienas pardavimo darbuotojas nepaisant to, yra individualus ir unikalus atlikdamas šį darbą (Farrell, Hakstian, 2001).	Farrell, Hakstian, (2001)
Pasitenkinimas gyvenimu turi įtakos darbo našumui, atlikti tyrimai patvirtino, kad laimingas žmogus, kuris dažnai patiria teigiamas emocijas tokias kaip džiaugsmas, pasitenkinimas, entuziazmas ir susidomėjimas yra sėkmingesni atliekant užduotis ir siekiant karjeros	Boehm, Lyubomirsky (2008)
Sėkmingi pardavėjai pasižymi tokiomis savybėmis, kaip dominavimas, energingumas, įtakingumas, iniciatyvumas, organizuotumas, atsparumas stresui	Džordžas Paajanen, (1997)
Svarbus empatiškumas, pasitikėjimas savimi	Doyle ir Stern (2006)
Sėkmingas pardavėjas turi būti pajėgus "laimėti ir išlaikyti kitų meilę". Be šios savybės svarbu turėti didelį energijos lygį, pasitikėjimą, pinigų alkį	McMurry (1961)
Svarbus empatiškumas ir aukštas ego išreikštumas	Mayer ir Greenberg (1964)
Svarbu žinoti ir išskirti parduodamą produktą ar paslaugą	Pepper (2006)

Šis tyrimas apie pardavėjų konsultantų kompetencijų daromą įtaką vertės kūrime vartotojams mažmeninės prekybos tinkle. Kokios kompetencijos yra svarbios vartotojams ir kokiomis iš jų pasižymi ir vertina kaip vertę kuriančias patys AB „Audimas“ pardavėjai konsultantai.

Suvokiant būtinų gebėjimų įtaką pardavėjo konsultanto darbo sėkmei, pristatomu tyrimu siekiama nustatyti kompetencijų reikšmę ir įtaką vartotojų vertės suvokimui bei nustatyti ar vienodai vartotojai ir pardavėjai konsultantai suvokia kompetencijas, kuriančias vertę.

Žinomiausi kompetencijas tyrinėję mokslininkai McClellandas (1973), Boyatzis (1982). L. ir S. Spenceriai (1993) nurodė, kad apie kompetencijų buvimą negali byloti tik geri studijų rezultatai. Kompetencijų išraiška yra tam tikro elgesio demonstravimas darbe, kurio rezultatas yra efektyvus darbo atlikimas. Kompetencijos gali būti grupuojamos į klasterius pagal jų demonstravimo pobūdį, aprašomas ir vertinamos. Nagrinėjant vadybinę kompetenciją tyrinėjančių autorių mokslinius darbus, ryškėja, kad Vakaruose labiausiai paplitę du požiūriai:

- funkcinis analitinis;
- asmeninių charakteristikų.

Pirmąjį požiūrį plėtoja Iniciatyvioji vadybos chartija (Management Charter Initiative– MCI) (Jungtinė Karalystė). Asmeninių charakteristikų požiūris pradėtas plėtoti mokslininko Boyatzio, kuris 1982 m. išanalizavo JAV įmonių praktiką. Literatūroje šie požiūriai dažniausiai išskiriami kaip JAV ir Jungtinės Karalystės mokslininkų požiūriai į kompetenciją.

Literatūroje yra vadybinės kompetencijos pavyzdžių ir kaip priklausomo kintamojo, ir kaip nepriklausomo kintamojo pagal vadybinę elgseną. JAV mokslininkų požiūriu, kompetencija yra nepriklausomas kintamasis pagal vadybinę elgseną, o Jungtinės Karalystės mokslininkų požiūriu, kompetencija – priklausomas atitinkamo darbo atlikimo standartams.

JAV mokslininko Boyatzio (1982) manymu, kompetencija – tai individo savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu. Plačiausiai žinomame

Boyatzio darbe, kuriame jis nagrinėja vadybinę kompetenciją, keliami reikalavimai darbuotojams ir individualioms jų savybėms, neatsižvelgiant į darbo vietos ypatybes. Jo požiūrio centre – pats žmogus.

Taigi vadybinė kompetencija įvairiai apibūdina asmenį: savybėmis, bruožais, žiniomis, įgūdžiais, motyvais bei pan. ir priežastiniais ryšiais sieja su pranašesniu darbo atlikimu. Boyatzis pateikia asmeninių charakteristikų metodą, pagal kurį išskiriami asmeninės kompetencijos blokai, leidžiantys labai gerai atlikti vadybos funkcijas. Pagal Boyatzį, kompetencijos sudedamosios dalys yra šios:

- mokėjimai ir įgūdžiai;
- elgsenos motyvai;
- socialiniai vaidmenys.

Kompetenciją apibrėžiant įvertinus ir organizacijos specifiką, kompetencija nusakoma kaip organizacijos vertybė, priskiriama tos organizacijos asmeniui tam tikroje kultūrinėje aplinkoje. Organizacinė kompetencija gali būti laikoma kaip objektyvas žvelgiant į vadybinę kompetenciją, jos indėlio sritis ir kompetencijos elementas, kuris sufokusuoja šias kompetencijas ir leidžia jas apibrėžti. Organizacinė kompetencija yra formuojama organizacinės kultūros ir išorės aplinkos sąveikos. Organizacinė kompetencija gali būti reguliuojama kintančių aplinkybių, o tai įgalina periodiškai peržiūrėti jau turimą kompetenciją. Kompetencijos peržiūrėjimas, reaguojant į kintančią aplinką, pašalina kompetencijos modelių statiškumą ir yra teisingas požiūris, įgalinantis organizacijos pokyčius ir lankstumą (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003).

Išanalizavus daugelį kompetencijos sąvokų, galime rasti, kad įvairių tyrėjų nuomonėse yra daug bendro. Diskutuojant apie kompetenciją išskiriamos kelios jų rūšys: asmeninė, socialinė, profesinė, intelektinė, edukacinė, tarpasmeninė, techninė/technologinė, dalykinė ir pan. Šiame darbe, atsižvelgiant į pardavėjo konsultanto profesijos specifiką, tyrimui pasirinktos:

- Profesinė, susijusi su sugebėjimu realiai atlikti tam tikras užduotis konkrečioje veikloje;
- Asmeninė, susijusi su asmeninėmis individo savybėmis, padedančiomis pardavimo procese, motyvacija ir saviverte;
- Metodinė, susijusi su gebėjimu panaudoti tinkamus darbo metodus ir būdus;
- Socialinė, apibūdinanti mokėjimą dirbti su klientais ir bendrauti su kolegomis, sukurti klimatą.

Tyrimo tikslas – identifikuoti mažmeninės prekybos pardavėjų konsultantų kompetencijas, kuriančias vertę vartotojams.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti pardavėjų konsultantų kompetencijas, kuriančias vertę vartotojams.
2. Identifikuoti, kurias kompetencijas patys pardavėjai konsultantai išskiria kaip kuriančias vertę vartotojui.
3. Sužinoti kaip lojalūs vartotojai vertina turimas pardavėjų konsultantų kompetencijas, darančias įtaką vartotojų vertės suvokimui.

4. Sužinoti kaip savo turimas kompetencijas vertina patys pardavėjai konsultantai.

5. Palyginti ar sutampa vartotojų ir pardavėjų konsultantų nuomonė apie vertę kuriančias kompetencijas.

6. Palyginti ar sutampa lojalių vartotojų ir pardavėjų konsultantų nuomonė apie turimas kompetencijas.

Tyrimo objektas: mažmeninės prekybos tinklo AB „Audimas“ pardavėjų konsultantų kompetencijos.

Tyrimo metodika. Anot L. Marcinkevičiūtės (2010), dažniausiai motyvai ar lemiantys veiksniai vienu ar kitu klausimu yra nustatomi anketavimo ir apklausos metodais, todėl tyrimui atlikti pasirinktas anketinės apklausos metodas. Siekiant išsiaiškinti pardavėjų konsultantų kompetencijos modelio sudėtines dalis, kurios kuria vertę vartotojams, buvo atliktas anketinis AB „Audimas“ lojalių klientų ir pardavėjų konsultantų tyrimas. Pardavėjų konsultantų kompetencijų, kuriančių vertę vartotojams nustatymui ir turimų kompetencijų įvertinimui taikyti šie metodai:

- Anketinis metodas: anketų sudarymas, demografinių klausimų sudarymas, anketinės apklausos vykdymas. Anketa yra klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti. Tai vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų (Tidikis, 2003).

- Lyginimo metodas: tyrimo metu nustatyti duomenys lyginami tarpusavyje, siekiant nustatyti jų reikšmines sąsajas. Lyginimas yra mąstymo operacija, kurios tikslas yra skirtingų objektų gretinimas ir vertinimas siekiant pažinti jų tarpusavio santykius (Tidikis, 2003).

Tyrimo imtis visuminė, tyrimo anketos išsiųstos visiems AB „Audimas“ darbuotojams pardavėjams konsultantams ir sutikusiems atsakyti į anketos klausimus lojalių klientų duomenų bazės respondentams.

Tyrimo instrumentarijus. Pardavėjo konsultanto kompetencijų tyrimo instrumentarijus sudarytas iš dviejų anketų (priedas 1; priedas 2). Viena anketa skirta AB „Audimas“ lojaliems klientams, kita AB „Audimas“ pardavėjams konsultantams. Anketų pagrindą sudaro kompetencijų sąrašas, sugrupuotas į keturias kategorijas, kuriose yra nuo 14 iki 20 kompetencijų. Klausimai parengti naudojantis mokslinės literatūros šaltinių analizės metu susisteminta informacija, AB „Audimas“ pateiktomis „Slapto pirkėjo“ tyrimų ataskaitomis, asmeninėmis refleksijomis. Siekiama identifikuoti ar bendra kompetencijų logika paremta teorija, atitinka realią situaciją ir ar yra aktuali ir reikalinga. Siekiama identifikuoti kompetencijų modelio veiksmų svarbą ir svorius.

KLAUSIMO NR.	KLAUSIMŲ BLOKAS	KLAUSIMŲ BLOKO TIKSLAS
1-14	Profesinės kompetencijos	Siekiami įvertinti kompetencijų modelio profesinio faktoriaus žinių, įgūdžių ir gebėjimų veiksnių svarbą ir aktualumą.
1-20	Asmeninės kompetencijos	Siekiami įvertinti kompetencijų modelio asmeninių savybių faktoriaus mastymo, gebėjimų ir vertybinių nuostatų veiksnių svarbą ir aktualumą.
1-14	Metodinės kompetencijos	Siekiami įvertinti kompetencijų modelio funkcinio faktoriaus analitinių ir analizės veiksnių svarbą ir aktualumą.
1-17	Socialinės kompetencijos	Siekiami įvertinti kompetencijų modelio socialinio faktoriaus veikos, komunikacijos, bendradarbiavimo veiksnių svarbą ir aktualumą.

Ši dalis yra bendra ir lojaliems klientams ir pardavėjams konsultantams, kadangi tikslas yra gauti rezultatų palyginimas, siekiant nustatyti kaip vertę kuriančias kompetencijas supranta vartotojas ir pardavėjas konsultantas. Anketa sudaryta veidrodiniu principu. Kur I-oji dalis klausimų skirta lūkesčių nustatymui, o II-oji dalis skirta realiai padėčiai įvertinti.

Šių klausimų blokų I-oje dalyje respondentai, AB „Audimas” pardavėjai konsultantai, buvo prašomi įvertinti kompetencijas pagal tai, kaip jų nuomone, jas kaip vertę kuriančias vertina jų lojalūs vartotojai. Respondentai AB „Audimas” lojalūs klientai, buvo prašomi įvertinti, kurios pardavėjų konsultantų kompetencijos jiems kuria vertę.

Likerto skale kompetencijos buvo sugraduotos skale nuo 1 iki 4 pagal jų svarbą:

4 Labai svarbu – (būtina kompetencija pardavėjui konsultantui, kurią labai dažnai vertėtų naudoti darbe);

3 Svarbu – (labai reikalinga kompetencija pardavėjui konsultantui, kurią pakankamai dažnai vertėtų naudoti darbe);

2 Beveik nesvarbu – (vidutiniškai reikalinga kompetencija pardavėjui konsultantui, kurią galbūt vertėtų naudoti darbe);

1 Visiškai nesvarbu – (minimaliai reikalinga kompetencija pardavėjui konsultantui, kurią mažai būtų verta naudoti darbe).

Šių klausimų blokų II-oje dalyje respondentai, AB „Audimas” pardavėjai konsultantai, buvo prašomi įsivertinti savo turimas, vertę vartotojams kuriančias kompetencijas. Respondentai, AB

„Audimas” lojalūs klientai, buvo prašomi įvertinti, AB „Audimas” pardavėjų konsultantų turimas, jiems vertę kuriančias kompetencijas.

Likerto skale kompetencijos buvo sugraduotos skale nuo 1 iki 4:

4 Puikiai – (pardavėjų konsultantų tikrai turima kompetencija, kuri labai dažnai naudojama darbe);

3 Gerai – (pardavėjų konsultantų turima kompetencija, pakankamai dažnai naudojama darbe);

2 Silpnai – (pardavėjų konsultantų galimai turima kompetencija, kuri retai naudojama darbe);

1 Neturiu/neturi – (pardavėjų konsultantų neturima arba nenaudojama darbe kompetencija).

Toliau anketose (ir darbuotojams, ir klientams) buvo palikta vieta atviram klausimui, kur buvo galima įrašyti galimai nepaminėtas pardavėjų konsultantų kompetencijas kuriančias vertę vartotojams.

Sekantis anketų klausimų blokas, skirtas teiginių įvertinimui. Analizuojant mokslinės literatūros šaltinius buvo pastebėta, kad šalia pagrindinių kompetencijų yra dar ir kiti veiksniai, suteikiantys vertę ir turintys įtakos sėkmingai pardavėjo konsultanto veiklai, vadinamosios “mikštosios kompetencijos”. Pardavėjų konsultantų veiksmai įtakoja kokią patirtį išsineš vartotojas, kokie jausmai jam liks po apsilankymo pardavimo vietoje. Būtina įvertinti ne tik intelektinį, bet ir emocinį kapitalą. Todėl klausimynas buvo papildytas elgsena, motyvus ir emocinį foną galinčiais identifikuoti klausimais. Ne mažiau svarbūs emociniu lygmeniu yra ir išvaizdos bei asmeninio įvaizdžio klausimai, todėl šis klausimų blokas buvo skirtas identifikuoti kiek šie “mikštųjų kompetencijų” aspektai yra pastebimi vartotojų ir kiek jie gali įtakoti sėkmingą pardavėjo konsultanto veiklą.

7 Lentelė. Emocinio lygmens klausimai

ELGSENA	IŠVAIZDA/ĮVAIZDIS/BRUOŽAI	MOTYVACIJA
Emocinė savikontrolė, savęs vertinimas, pozityvus požiūris, plačios pažiūros, asmeniniai interesai, motyvacija, impulsų kontroliavimas, tolerancija	Stiliaus pojūtis, tvarkos ir švaros suvokimas, laikysena, nuotaikų demonstravimas	Moralinės nuostatos, požiūriai, interesai, lūkesčiai, ketinimai
Pvz. Aš jaučiu ar su manimi bendrauja nuoširdžiai. Aš jaučiu ar pardavėjas konsultantas pasitiki savimi ir yra emociškai ramus. Aš jaučiu ar mano problemos ir poreikiai iš tikrųjų domina. Man svarbus sugebėjimas išsklaidyti mano baimes ir abejones.	Pvz. Aš pastebiu kuo vilki pardavėjas konsultantas aptarnavio metu. Tai kuo vilki pardavėjas konsultantas formuoja mano nuomonę apie įmonę ir jos parduodamus produktus. Man patinka, kad pardavėjas konsultantas didžiuojasi savo profesija.	Pvz. Aš vertinu, kad stengiasi nesukelti man nepagrįstų lūkesčių. Man daro įspūdį, kad pardavėjai konsultantai patys sportuoja ir aktyviai leid-ia laisvalaikį. Aš jaučiu ar pardavėjas konsultantas pats tiki parduodamu produktu.

Likerto skale teiginiai buvo sugraduoti skale nuo 1 iki 4:

4 Tikrai pritariu

3 Pritariu

2 Nesutinku

1 Visiškai nesutinku

Paskutinis bendras abiejų anketų klausimų blokas skirtas įvertinti asociacijoms su AB „Audimas“. Išvardinti 10 teiginių, suformuluotų iš įmonės viešai komunikuojamos misijos, vizijos ir vertybių, rinkodaros komunikacijos. Šiais klausimais siekiama nustatyti kiek lojalūs vartotojai ir patys įmonės darbuotojai pritaria organizacinėms įmonės vertybėms ir su jomis sutinka.

Likerto skale teiginiai buvo sugraduoti skale nuo 1 iki 4:

4 Tikrai pritariu

3 Pritariu

2 Nesutinku

1 Visiškai nesutinku

Toliau esantys klausimai anketose išsiskiria.

Anketa AB „Audimas“ darbuotojams toliau susideda iš demografinių klausimų ir klausimų apie kitus faktorius, galinčius turėti įtakos kompetencijos vertinimui. Organizacinis faktorius buvo darbuotojų darbo stažas pardavėjo konsultanto pareigose, darbo stažas pardavėjo konsultanto pareigose AB „Audimas“, individualius faktorius sudarė lytis, amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis. Anketoje buvo pateikti klausimai respondentų nuomonei apie pardavėjo konsultanto profesiją. Ar mano, kad ši profesija gali būti verta pasididžiavimo ir pagarbos. Taip pat ar galima sulaukti paasisekimo ir pripažinimo diebant pardavėju konsultantu. Taip pat klausimas ar mato save dirbant pardavėju konsultantu ilgesnėje perspektyvoje.

Anketa AB „Audimas“ lojaliems klientams be demografinių klausimų apie lytį, amžių, išsilavinimą, darbinę patirtį, šeimyninę padėtį bei pajamas dar turi klausimus apie tai, kokius produktus, skirtus sportui ir aktyviam laisvalaikiui jie paprastai perka ir kiek vidutiniškai lėšų skiria per sezoną šiemis rūbams įsigyti.

Vienas klausimas, vadinamas kontroliniu, naudojantis proga skirtas įvertinti vartotojų lojalumui. Jame prašoma skalėje nuo 1 iki 10 įvertinti galimybę, kad rekomenduotų apsipirkti AB „Audimas“ parduotuvėse savo draugui, šeimos nariui. Fred Reichheld ilgus metus nagrinėjo ir parašė pora knygų šia tematika, išvedė klientų lojalumą pamatuojantį rodiklį – NPS (angl. *net promoter score*) bei esminį vieną klausimą, kuris ir apsprendžia klientų lojalumą:

NPS (angl. *net promoter score*)

Skalėje nuo 1 iki 10 kokia tikimybė, kad Jūs rekomenduotumėte mūsų prekes savo draugams ir pažįstamiems? Šitas klausimas turi daug variacijų, bet visgi jis yra esminis vertinant klientų lojalumą.

1-6 balai – nepatenkinti (angl. *detractors*). Skleidžia negatyvią informaciją apie įmonę, kai kurie iš jų gali būti pelningi žiūrint iš finansinės pusės, tačiau jų požiūris bei kritika tik gadina jūsų įmonės reputaciją, atgraso naujus klientus ar demotyvuoja įmonės aptarnaujantį personalą.

7-8 balai – pasyvūs (angl. *passives*). Patenkinti, bet įmonei meilės nejaunčiantys. Jei konkurentai pasistengs ar pasiūlys kažką pigiau, geriau, daugiau – didelė tikimybė, kad jie pamirš jus.

9-10 balai – lojalūs, tavo įmonės “advokatai” ir fanai (angl. *promoters*). Jie rekomenduoja įmonę kitiems, su jais lengva dirbti klientų aptarnavimo specialistams, su laiku jie ir patys išleidžia vis daugiau pinigų jūsų prekėms ar paslaugoms.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo atliktas 2017 04 mėnesį, internetinių apklausų ir išdalintų pardavimo vietose anketų pagalba.

Tiriamieji. Mažmeninio prekybos tinklo AB „Audimas” lojalūs klientai. Mažmeninio prekybos tinklo AB „Audimas” darbuotojai pardavėjai konsultantai.

Statistinės hipotezės

1. Vartotojų ir pardavėjų konsultantų nuomonės apie vertę kuriančias kompetencijas nesutampa;
2. Vartotojų ir pardavėjų konsultantų nuomonės apie pardavėjų konsultantų turimas kompetencijas nesutampa.
3. Pardavėjų konsultantų turimos kompetencijos nesutampa su kuriančiomis vertę vartotojams.

5.TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir radus artimas sąsajas tarp vartotojų vertės suvokimo ir aptarnaujančio personalo kompetencijų, buvo numatyta sudaryti vertę kuriančių kompetencijų modelį mažmeninės prekybos tinklui „Audimas“.

Norint sudaryti vertę kuriančių kompetencijų modelį buvo atliktas tyrimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti kurios pardavėjų konsultantų kompetencijos yra labiausiai kuriančios vertę mažmeninės prekybos tinklo vartotojams. Norint giliau panagrinėti vertę kuriančio kompetencijos modelio sudedamąsias dalis buvo apklausiami ir pardavėjai konsultantai ir lojalūs to paties mažmeninės prekybos tinklo klientai, kad būtų galima atlikti palyginamąją analizę tarp to kaip vertę suvokia klientai ir patys pardavėjai konsultantai. Kita tyrimo dalimi tuo pačiu siekta įvertinti šiuo metu esamą realią padėtį.

Tyrimo anketinė apklausa buvo atliekama internetinėje apklausų platformoje manoapklausa.lt ir mažmeninės prekybos tinklo AB „Audimas“ parduotuvėse. Norint gauti kuo tikslesnius duomenis su tikslu juos lyginti vienus su kitais, buvo nuspręsta apklausti visus mažmeninės prekybos tinklo AB „Audimas“ pardavėjus konsultantus bei tokį patį skaičių lojalių AB „Audimas“ klientų. Buvo gautas sutikimas iš įmonės vadovų tokią apklausą vykdyti ir anketos nuoroda arba atspausdinta anketa (pagal pageidavimą, tiems kas nenorėjo pildyti internetinės anketos) buvo nusiųsta 98 pardavėjams konsultantams bei 105, sutikusiems atsakyti į anketos klausimus lojaliems klientams. Tyrimas buvo vykdomas keliais etapais, iš pradžių buvo pildomos anketos internete, o vėliau atsiradus žmonių nenorinčių pildyti anketų internetu, jiems buvo perduotos spausdintinės anketos. Tyrimo metu buvo teisingai užpildytos ir tolimesnei analizei naudotos 89 (90,8%) pardavėjų konsultantų ir 98 (93,3%) lojalių klientų anketos. Duomenų apdorojimui, analizei ir atvaizdavimui naudojama „Microsoft Exel“ programa.

5.1.Tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo anketinėje apklausoje dalyvavo 187 respondentai. 89 AB „Audimas“ pardavėjai konsultantai ir 98 vartotojai – įmonės lojalūs klientai.

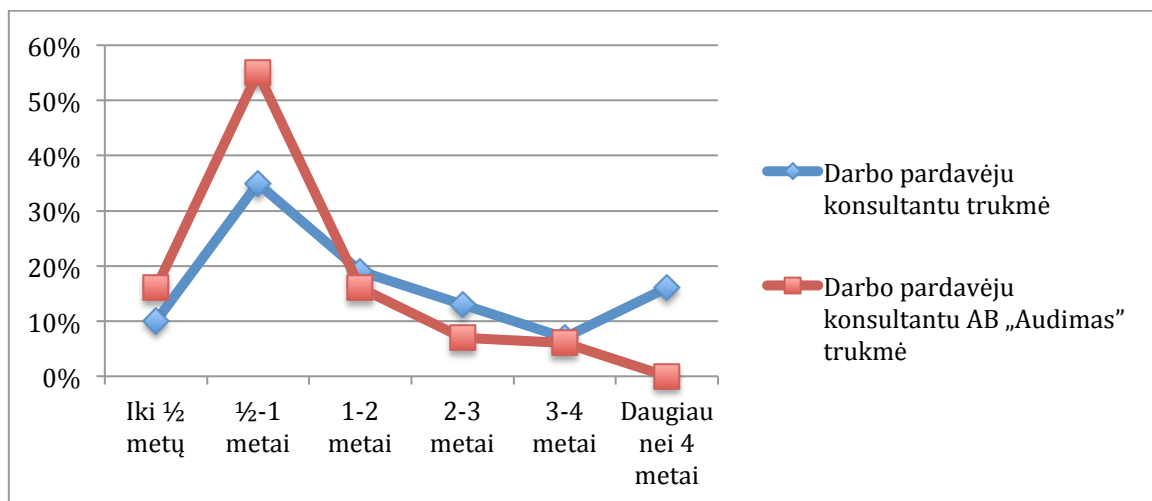
Naudojantis proga, lojaliems klientams buvo užduotas klausimas, jų lojalumui patikrinti. Ar rekomenduotumėte (šeimos nariams, draugams, kolegoms ir t.t.) apsipirkti AB „Audimas“ parduotuvėse? Skalėje nuo 1 iki 10 (kur 1 reiškia „tikrai nerekomenduočiau“, o 10 „tikrai rekomenduočiau“) gautas rezultatas yra 7,81, kas patvirtina ganėtinai aukštą apklaustų klientų lojalumo laipsnį. Ir leidžia gautus rezultatus analizuoti kaip gautus iš lojalių įmonės vartotojų.

8 lentelė. Respondentų socialinės demografinės charakteristikos

Respondentų lytis	DARBUOTOJAI	VARTOTOJAI
Moteris	100 %	58%
Vyras		42%
Respondentų amžius	DARBUOTOJAI	VARTOTOJAI
Nuo 20 iki 25	61%	8%
Nuo 26 iki 30	36%	10%
Nuo 31 iki 40	3%	35%
Nuo 41 iki 50	-	37%
Virš 50	-	10%
Respondentų išsilavinimas	DARBUOTOJAI	VARTOTOJAI
Vidurinis	19%	6%
Profesinis	23%	7%
Aukštesnysis	22%	20%
Aukštasis	36%	67%
Respondentų šeimyninė padėtis	VARTOTOJAI	
Netekėjusi/Nevedęs	27%	
Ištekėjusi/Vedęs/Gyvenu kartu	68%	
Išsiskyrusi/Išsiskyręs	5%	
Našlė/Našlys	-	
Respondentų namų ūkio dydis	VARTOTOJAI	
Gyvenu vienas (-a)	11%	
Du šeimos nariai	21%	
Trys šeimos nariai	23%	
Keturi šeimos nariai ir daugiau	45%	

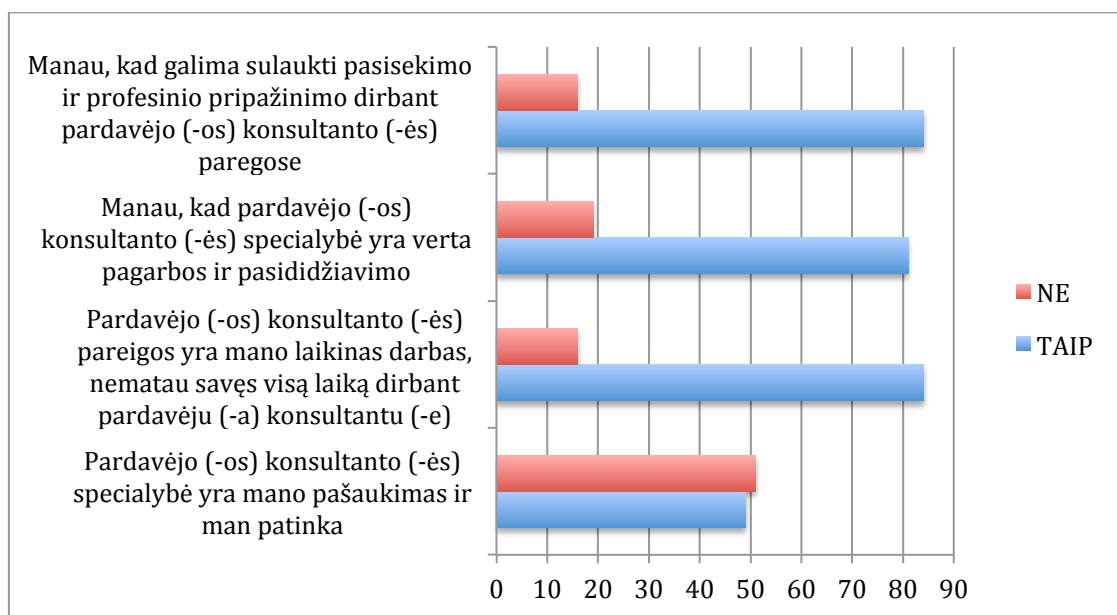
Kadangi duomenų analizės metu reikšmingos tyrimo atsakymų priklausomybės nuo socialinių demografinių charakteristikų nenustatyta (nuokrypis nesiekia net 3%), nėra prasmės nagrinėti rezultatų atskirai skirtingoms charakteristikoms. Galime daryti prielaidą, kad aptarnavimo kokybei vienodai jautrios visos amžiaus, šeimyninės padėties ir išsilavinimo respondentų grupės. Kaip vertą paminėti pastebėjimą būtų galima įvardinti tik tai, kad iš lojalių klientų pusės atsakyti į anketos klausimus sutiko didesnis procentas aukštesnįjį ir aukštąjį išsilavinimą turintys, bei vyresnės nei 30 metų moterys

respondentės. AB „Audimas” pardavėjų konsultantų pareigose šiuo metu nėra pardavėjų konsultantų vyrų arba jie neatsakinėjo į anketos klausimus. Vidutinis darbuotojų amžius 25 metai.



12 pav. Pardavėjų konsultantų darbo trukmė

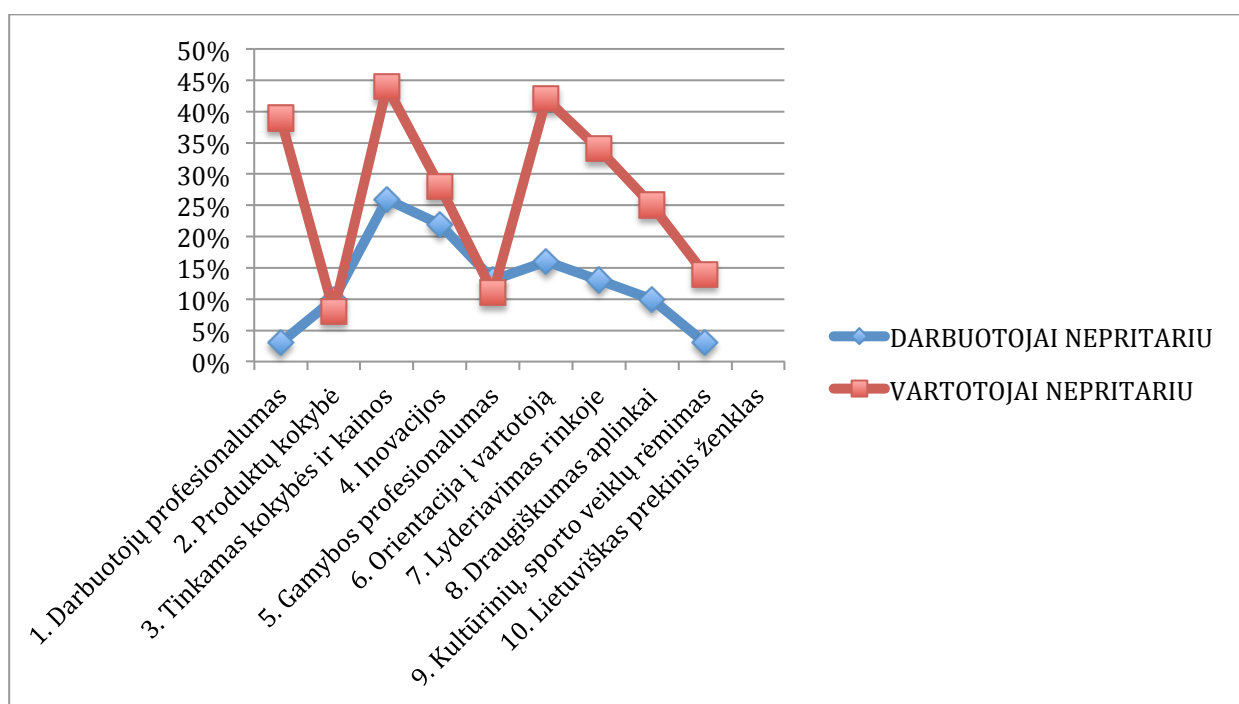
Vidutinis ir dažniausiai pasitaikantis išdirbtas pardavėjo konsultanto pareigose laikas yra apie 1 metus. AB „Audimas” atveju vidutinis ir dažniausiai išdirbtas laikas taip pat yra tik 1-eri metai. Ilgiausiai išdirbtas AB „Audimas” laikas yra 4 metai, bendrai pardavėjo konsultanto pareigose 6 metai. Iš to matome, kad darbuotojų kaita mažmeninės prekybos sferoje yra tikrai labai didelė. Trumpas išdirbtas laikas yra nepakankamas įgūdžiams ir patirčiai įgyti. Per tokį trumpą išdirbtą laiką neįmanoma išstobulinti kompetencijų iki vertę vartotojams kuriančio lygmens. Tai lemia, kad įmonė yra priversta nuolat ieškoti personalo ir naudoti išteklius jų apmokymui. Tokiems darbuotojams nusprendus palikti darbo vietą yra prarandama labai daug įdėtų pastangų jų kompetencijų kėlimui.



13 pav. Pardavėjo konsultanto profesijos vertinimas

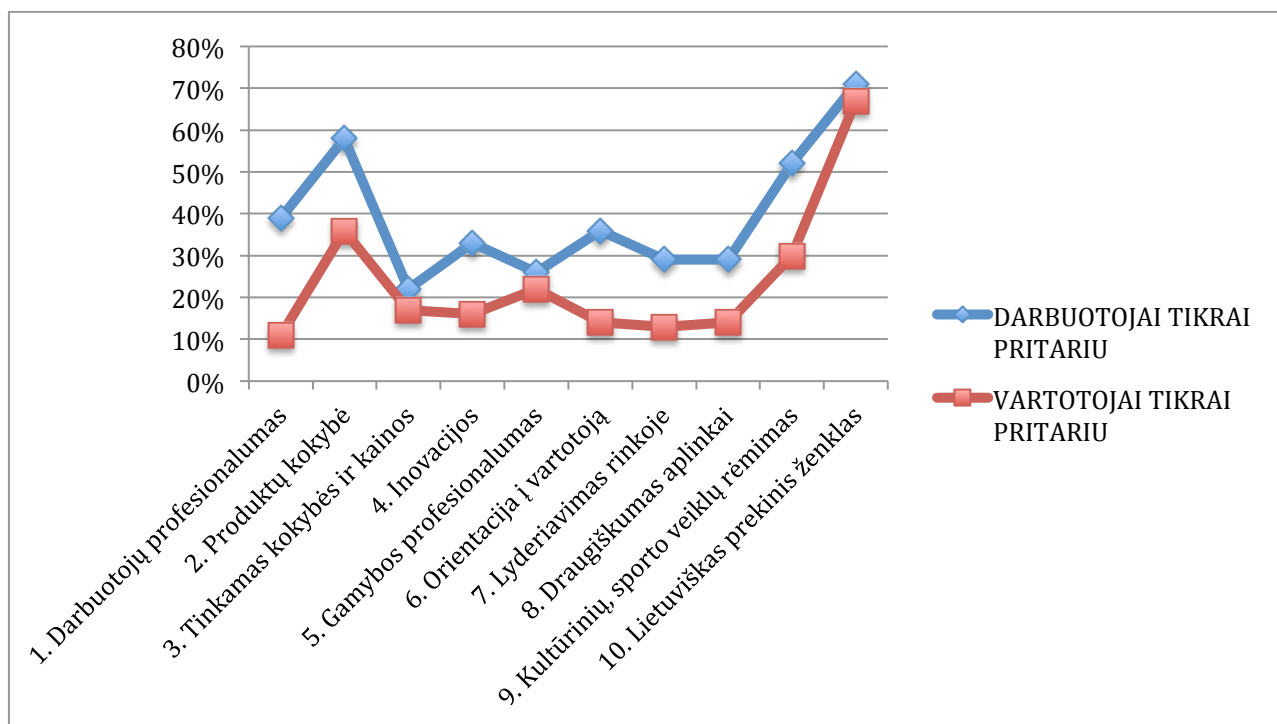
Kad pardavėjo konsultanto profesija yra jų pašaukimas ir patinka, TAIP atsakė 49% respondentų, bet save ateityje ilgą laiką dirbant šiose pareigose mato tik 16% respondentų. Nepaisant to, kad pardavėjo konsultanto profesija yra verta pagarbos ir pasididžiavimo mano net 81% respondentų. Didelis skaičius respondentų, net 84% mano, kad galima pasiekti profesinio pasisekimo ir pripažinimo dirbant pardavėjo konsultanto pareigose. Tai patvirtina įžvalgas, kad pardavėjo konsultanto profesija Lietuvoje yra nevertinama, laikoma laikina darbo vieta, neskiriama daug dėmesio pardavėjų konsultantų kompetencijų tobulinimui, investavimui į savo kompetencijas.

Taip pat ir AB „Audimas” pardavėjų konsultantų ir lojalių vartotojų buvo paprašyta įvertinti su kuo jiems asocijuojasi AB „Audimas”. Teiginiai buvo paimti iš viešai ir vidiniuose įmonės šaltiniuose deklaruojamų įmonės vertybinių nuostatų, misijos ir vizijos teiginių.



14 pav. Respondentų neigiamai įvertintų asocijacijų palyginimas

Iš grafiko kreivių matyti, kad labiausiai išsiskiria darbuotojų ir vartotojų nuomonės kalbant apie darbuotojų profesionalumą. Savo profesionalumą neigiamai vertina tik 3% darbuotojų, kai tuo tarpu net 39% vartotojų darbuotojų profesionalumą vertina neigiamai. Taip pat vartotojai kur kas prasčiau nei darbuotojai įvertina kainos ir kokybės santykį. Labai stipriai vartotojų ir darbuotojų nuomonės išsiskiria vertinant įmonės orientaciją į vartotoją. Šiuo aspektu įmonės veiklą neigiamai vertina tik 16% darbuotojų, kai tuo tarpu net 42% vartotojų neigiamai vertina įmonės orientaciją į vartotoją, šiam teiginiui nepritardami.

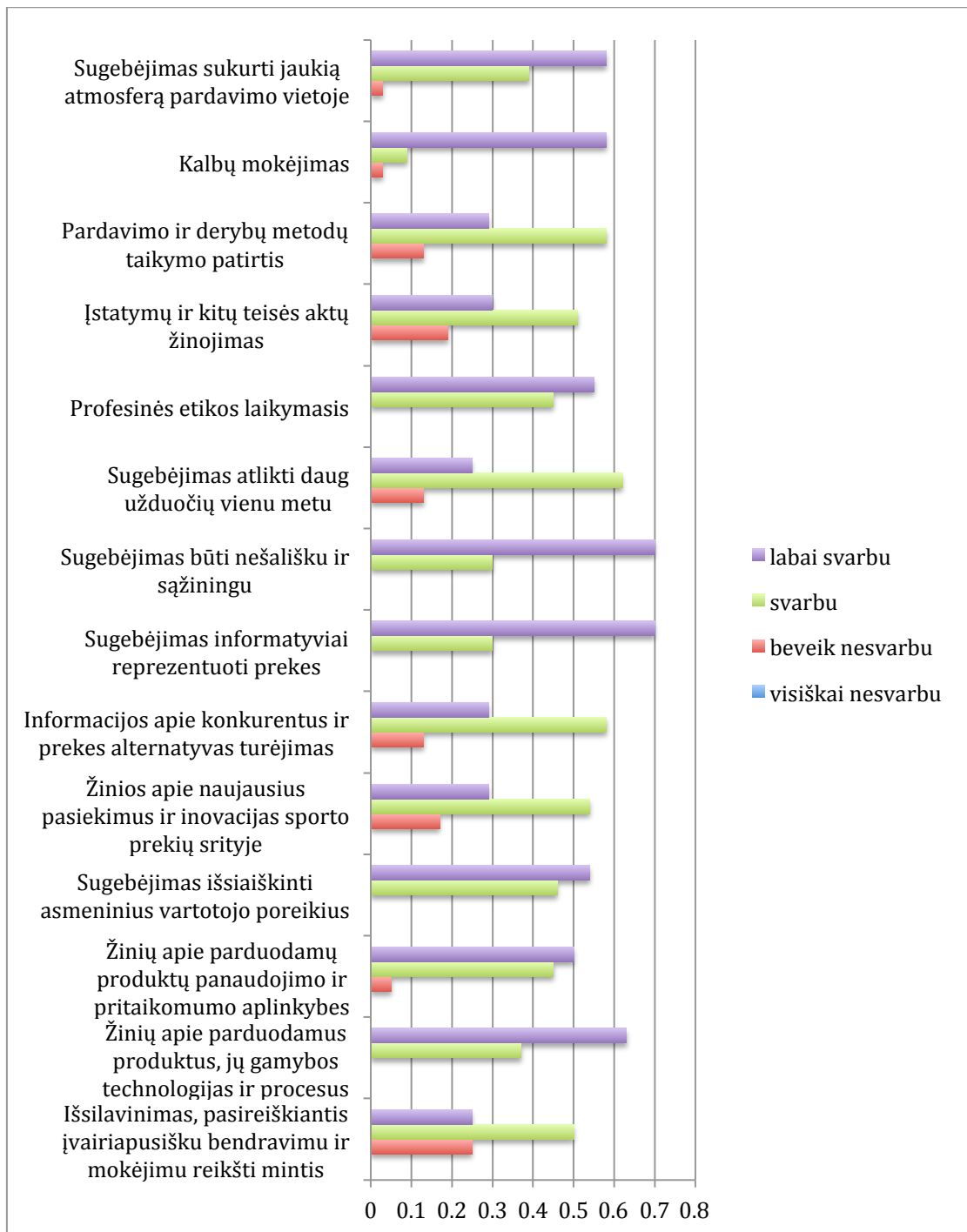


15 pav. Respondentų teigiamai įvertintų asociacijų palyginimas

Teigiamai įvertintų teiginių kreivės rodo, kad vartotojai kur kas prasčiau nei darbuotojai vertina visus teiginius. Ypač nuomonės išsiskiria vertinant darbuotojų profesionalumą, iš kreivės matyti, jog teigiamai savo profesionalumą vertina 39% darbuotojų, tuo tarpu taip pat galvoja tik 11% vartotojų. Ženklus atotrūkis ir vertinant įmonės orientaciją į vartotoją. 36% darbuotojų orientaciją į vartotoją vertina tikrai gerai, kai tuo tarpu taip pat atrodo tik 14% lojalių vartotojų. Tyrimo rezultatai pagrindžia hipotezę, kad aptarnavimo kokybė netenkina vartotojų ir parodo, kad darbuotojai ne taip pat kaip vartotojai suvokia susidariusią situaciją.

5.1.1. Vertę kuriančių pardavėjų konsultantų kompetencijų vertinimo analizė

Respondentų buvo klausama apie kompetencijų modelio sudedamųjų dalių svorius pagal tai ar jie kuria jiems vertę (atrodo naudingi). Bendrai vertinant atliktos apklausos duomenis, beveik visi aspektai buvo įvertinti teigiamai, kaip kuriantys vertę, tai yra svarbūs arba labai svarbūs pardavėjo konsultanto veiklos sėkmei. Tai parodo, kad visos parinktos kompetencijos yra tinkamos ir svarbios tiek teoriniu tiek praktiniu aspektais. Tyrimo rezultatai taip pat pagrindžia mokslinės analizės metu padarytas išvagas, kad panaudojant pardavėjų konsultantų kompetencijas galima sukurti vertę vartotojams. Parodo kokią didelę įtaką vartotojų vertės suvokimui daro aptarnavimo kokybė. Mažmeninės prekybos atveju ši vertė turėtų būti kuriama panaudojant pardavėjų konsultantų kompetencijas.

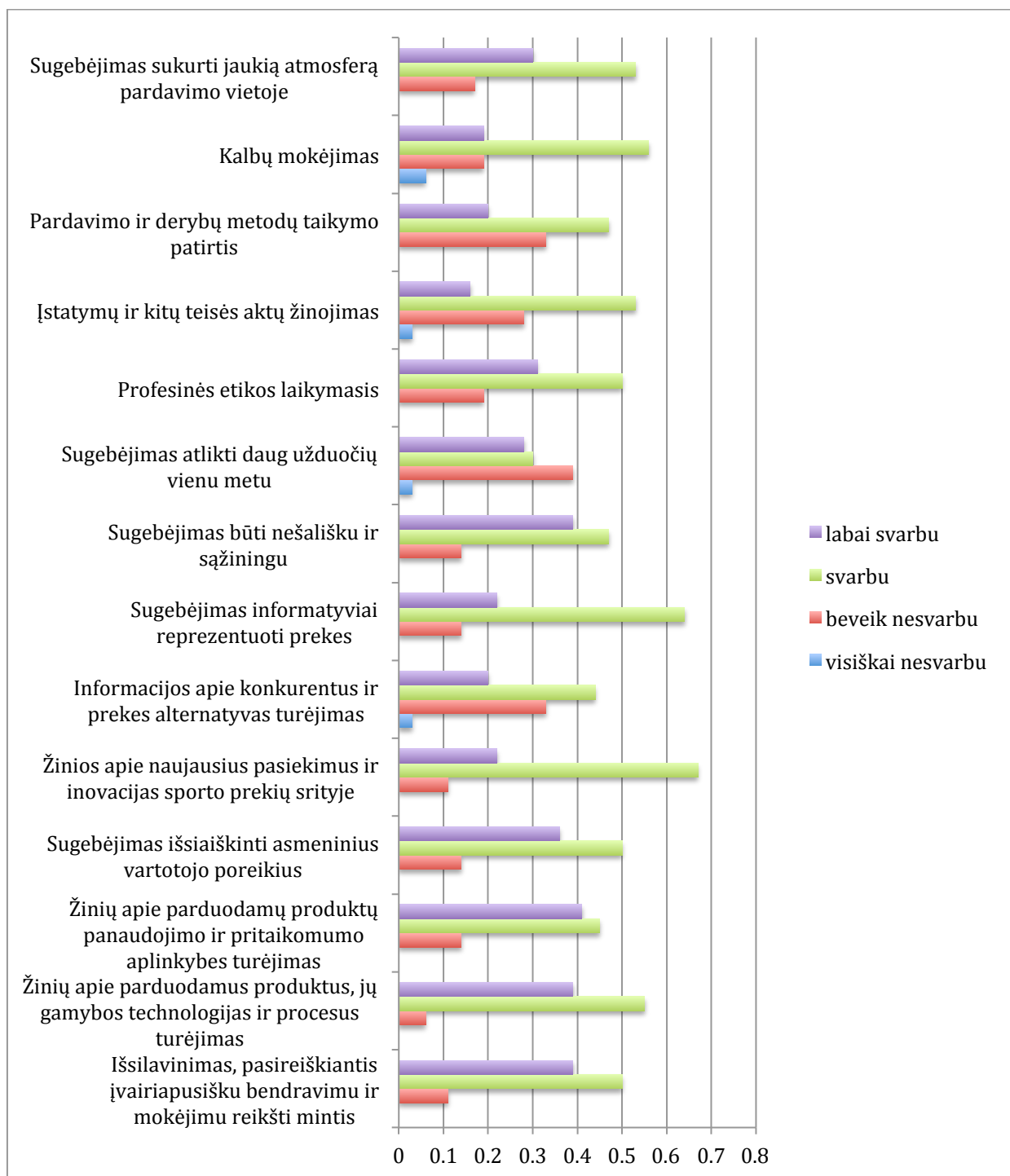


16 pav. Darbuotojų nuomone vertę kuriančių profesinių kompetencijų įvertinimas

Darbuotojų nuomone labiausiai kuriančios vartotojams vertę profesinės kompetencijos yra šios:

- Sugebėjimas informatyviai reprezentuoti prekes (labai svarbu 70%);
- Sugebėjimas būti nešališku ir sąžiningu (labai svarbu 70%);
- Žinių apie parduodamus produktus, jų gamybos technologijas ir procesus turėjimas (labai svarbu 63%);
- Kalbų mokėjimas (labai svarbu 58%);
- Sugebėjimas sukurti jaukią atmosferą pardavimo vietoje (labai svarbu 58%);

- Sugebėjimas atlikti daug užduočių vienu metu (svarbu 62%);
- Pardavimo ir derybų metodų taikymo patirtis (svarbu 58%);
- Informacijos apie konkurentus ir prekes alternatyvas turėjimas (svarbu 58%).

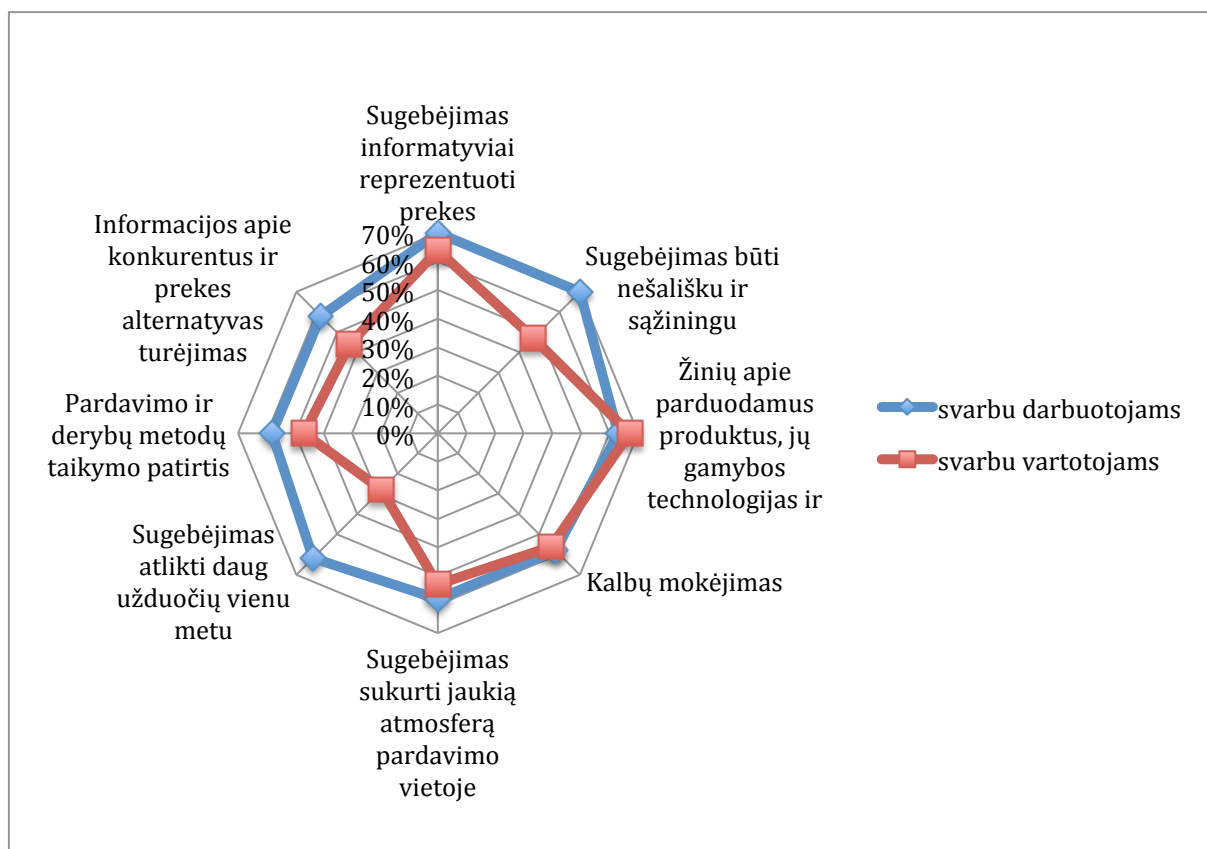


17 pav. Vartotojų nuomone vertę kuriančių profesinių kompetencijų įvertinimas

Vartotojų nuomone labiausiai kuriančios vartotojams vertę profesinės kompetencijos yra šios:

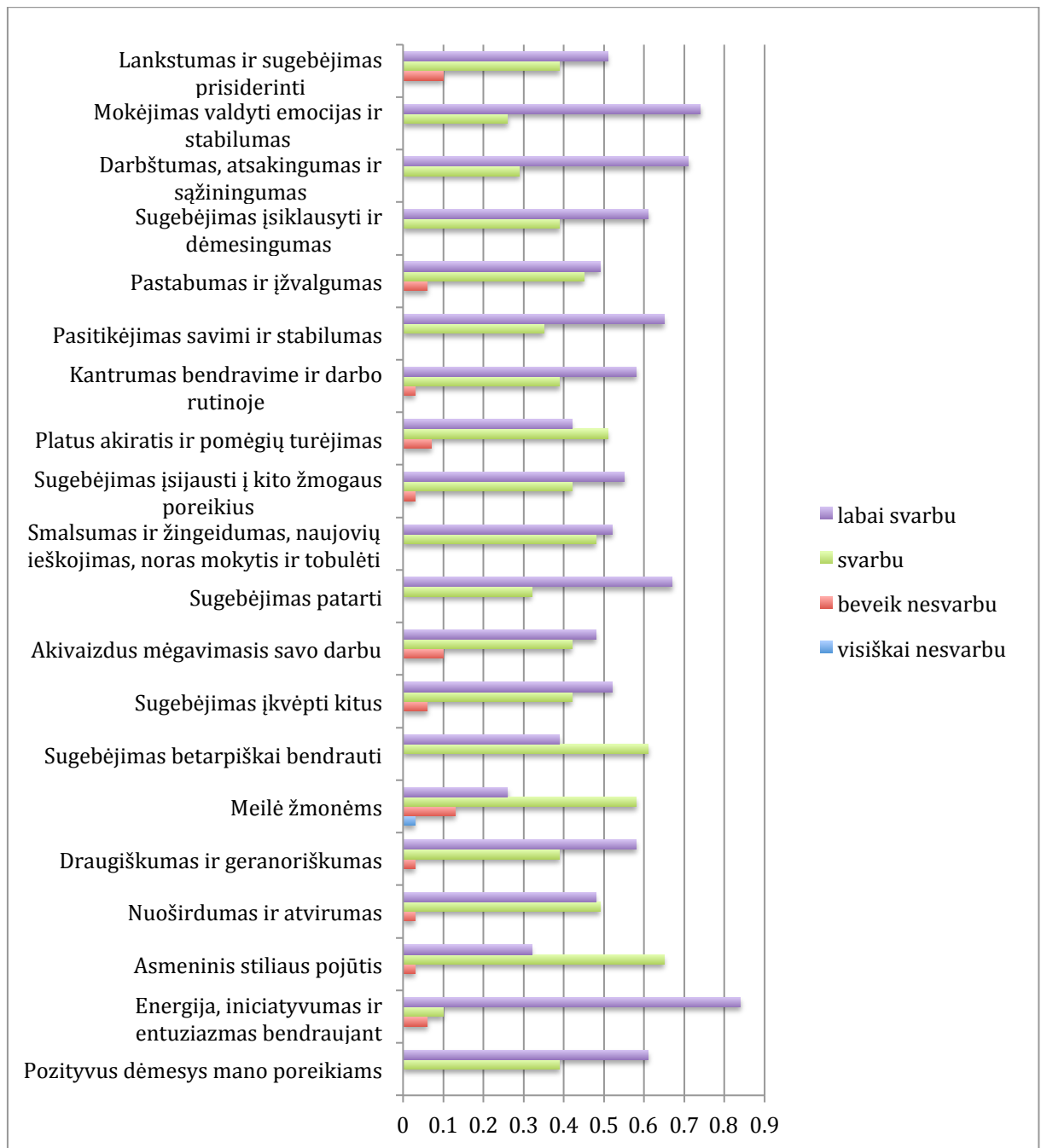
- Žinios apie naujausius pasiekimus ir inovacijas sporto prekių srityje (svarbu 67%);
- Sugebėjimas informatyviai reprezentuoti prekes (svarbu 64%);

- Kalbų mokėjimas (svarbu 56%);
- Žinių apie parduodamus produktus, jų gamybos technologijas ir procesus turėjimas (svarbu 55%).



18 pav. Vartotojų ir darbuotojų profesinių kompetencijų vertinimo palyginimas

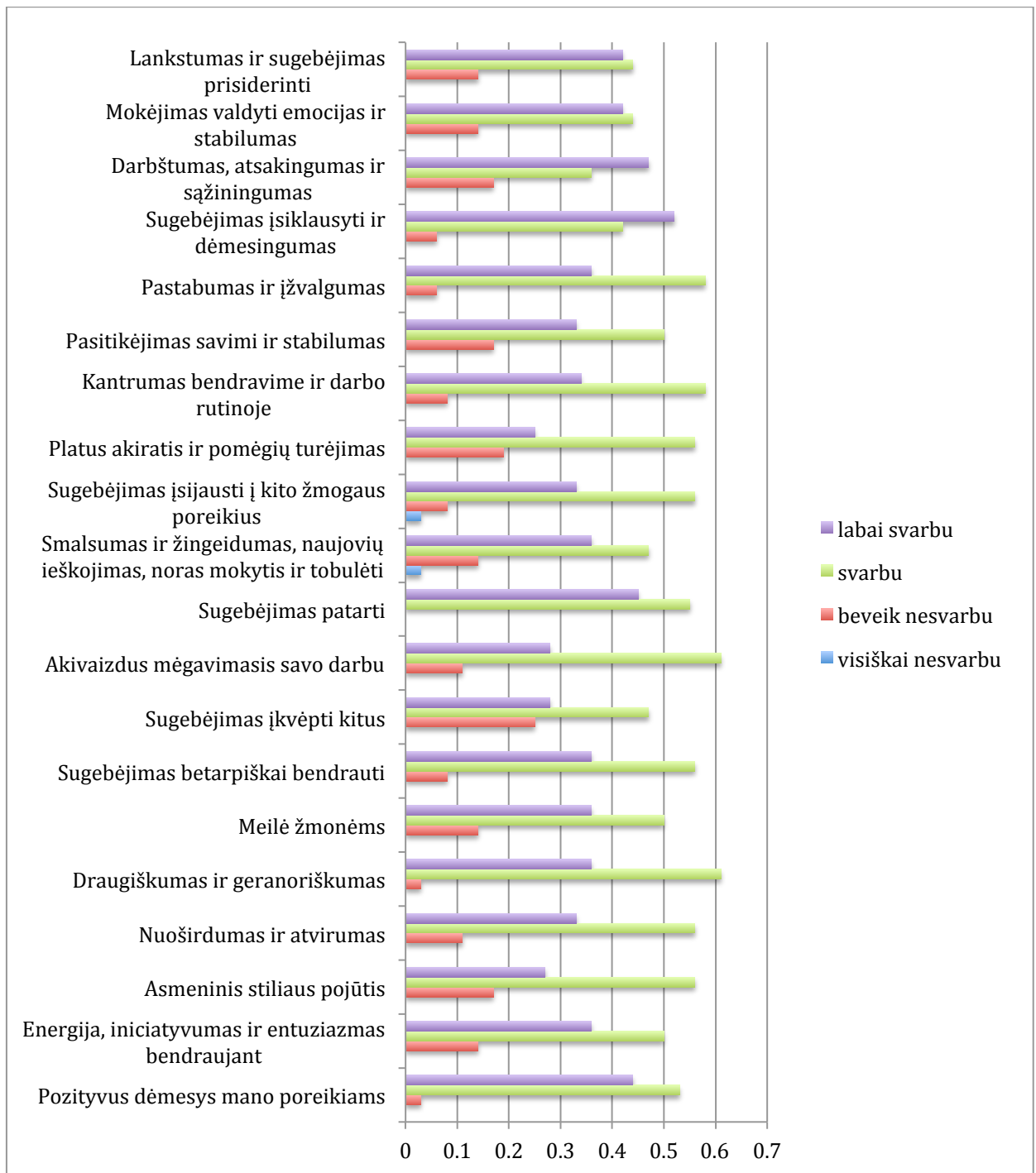
Apibendrinant profesinių kompetencijų vertinimo rezultatus reikia pastebėti, kad patys darbuotojai daug didesnę reikšmę skiria profesinėms kompetencijoms nei vartotojai. Kita vertus negalima sakyti, kad profesinės kompetencijos nėra svarbios vartotojams. Tiesiog vartotojų jos vertinamos kaip ir savaime suprantama gero aptarnavimo dalimi, o ne vertę kuriančiomis. Tuo tarpu darbuotojai, elementarias profesines kompetencijas vis dar įvardija kaip vartotojui vertę kuriančias. Iš tokio požiūrių skirtumo galima spręsti, kad iš dalies pasitvirtina hipotezė, kad vartotojai ir pardavėjai konsultantai skirtingai suvokia vertę kuriančias kompetencijas ir jų svarbą vartotojams.



19 pav. Darbuotojų nuomone vertę kuriančių asmeninių kompetencijų įvertinimas

Darbuotojų nuomone labiausiai kuriančios vartotojams vertę asmeninės kompetencijos yra šios:

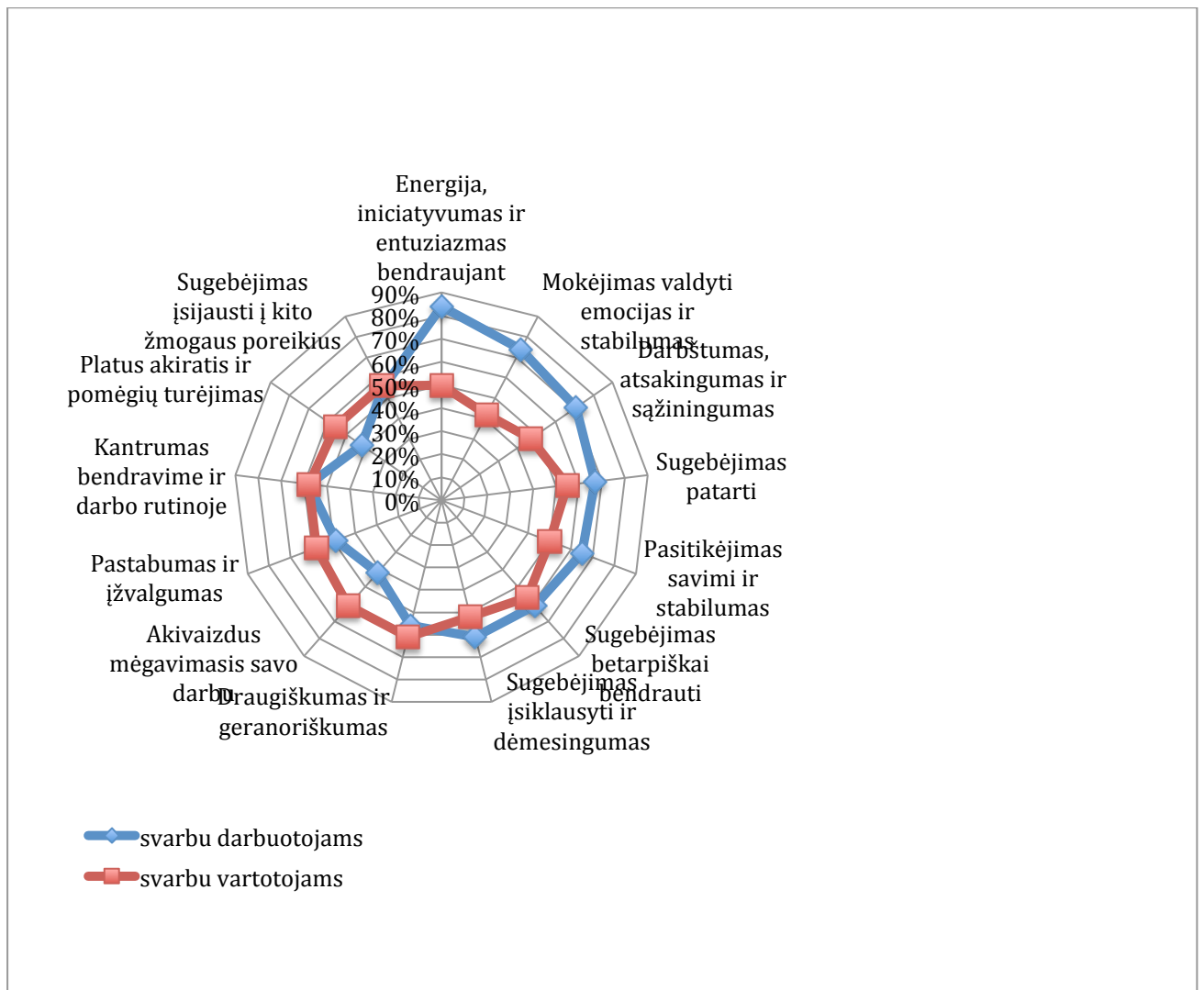
- Energija, iniciatyvumas ir entuziazmas bendraujant (labai svarbu 84%);
- Mokėjimas valdyti emocijas ir stabilumas (labai svarbu 74%);
- Darbštumas, atsakingumas ir sąžiningumas (labai svarbu 71%);
- Sugebėjimas patarti (labai svarbu 67%);
- Pasitikėjimas savimi ir stabilumas (labai svarbu 65%);
- Sugebėjimas betarpiškai bendrauti (labai svarbu 61%);
- Sugebėjimas įsiklausyti ir dėmesingumas (labai svarbu 61%).



20 pav. Vartotojų nuomone vertę kuriančių asmeninių kompetencijų įvertinimas

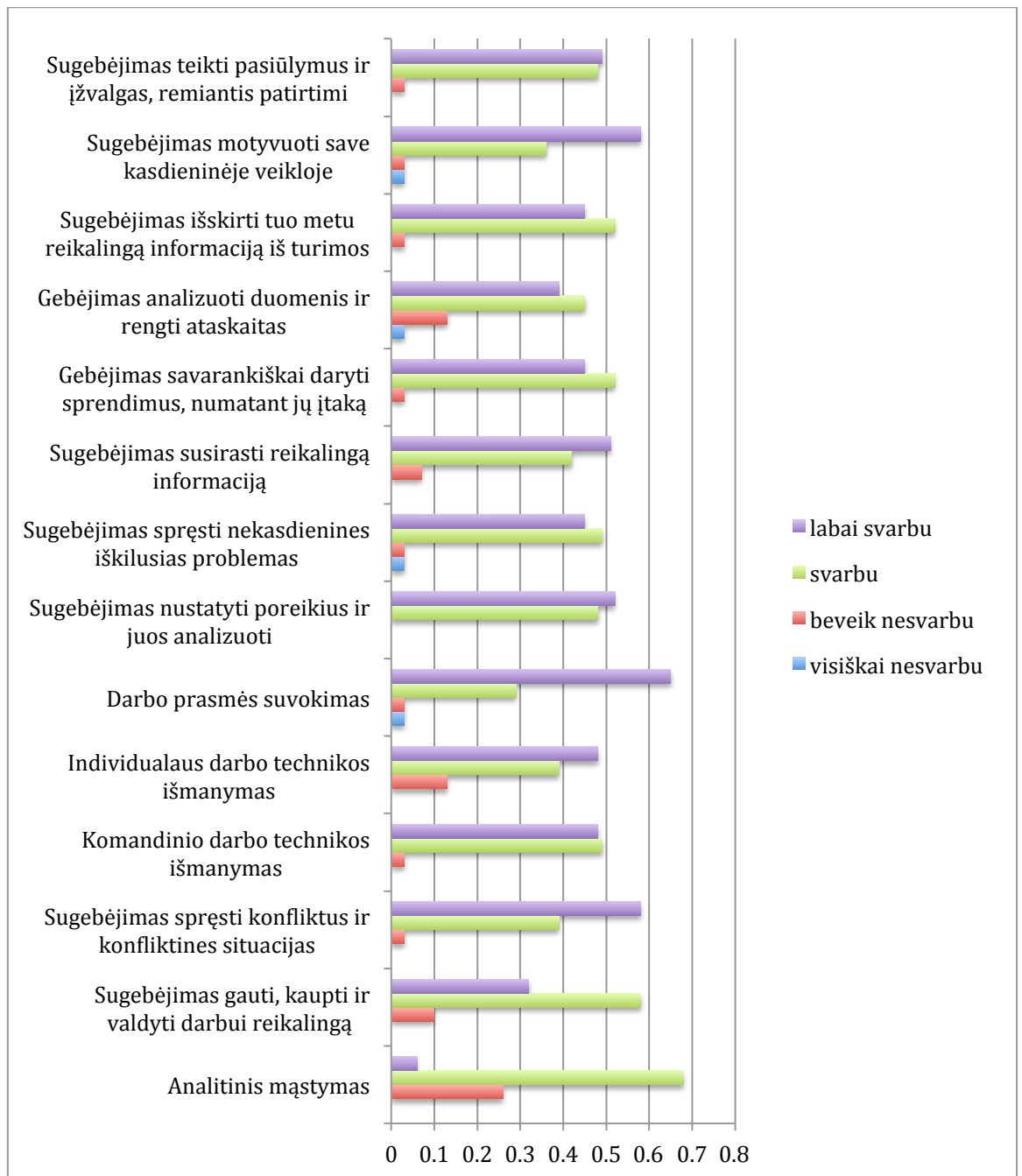
Vartotojų nuomone labiausiai kuriančios vartotojams vertę profesinės kompetencijos yra šios:

- Draugiškumas ir geranoriškumas (svarbu 61%);
- Akivaizdus mėgavimasis savo darbu (svarbu 61%);
- Pastabumas ir įžvalgumas (svarbu 58%);
- Kantrumas bendravime ir darbo rutinoje (svarbu 58%);
- Platus akiratis ir pomėgių turėjimas (svarbu 56%);
- Sugebėjimas įsijausti į kito žmogaus poreikius (svarbu 56%).



21 pav. Vartotojų ir darbuotojų asmeninių kompetencijų vertinimo palyginimas

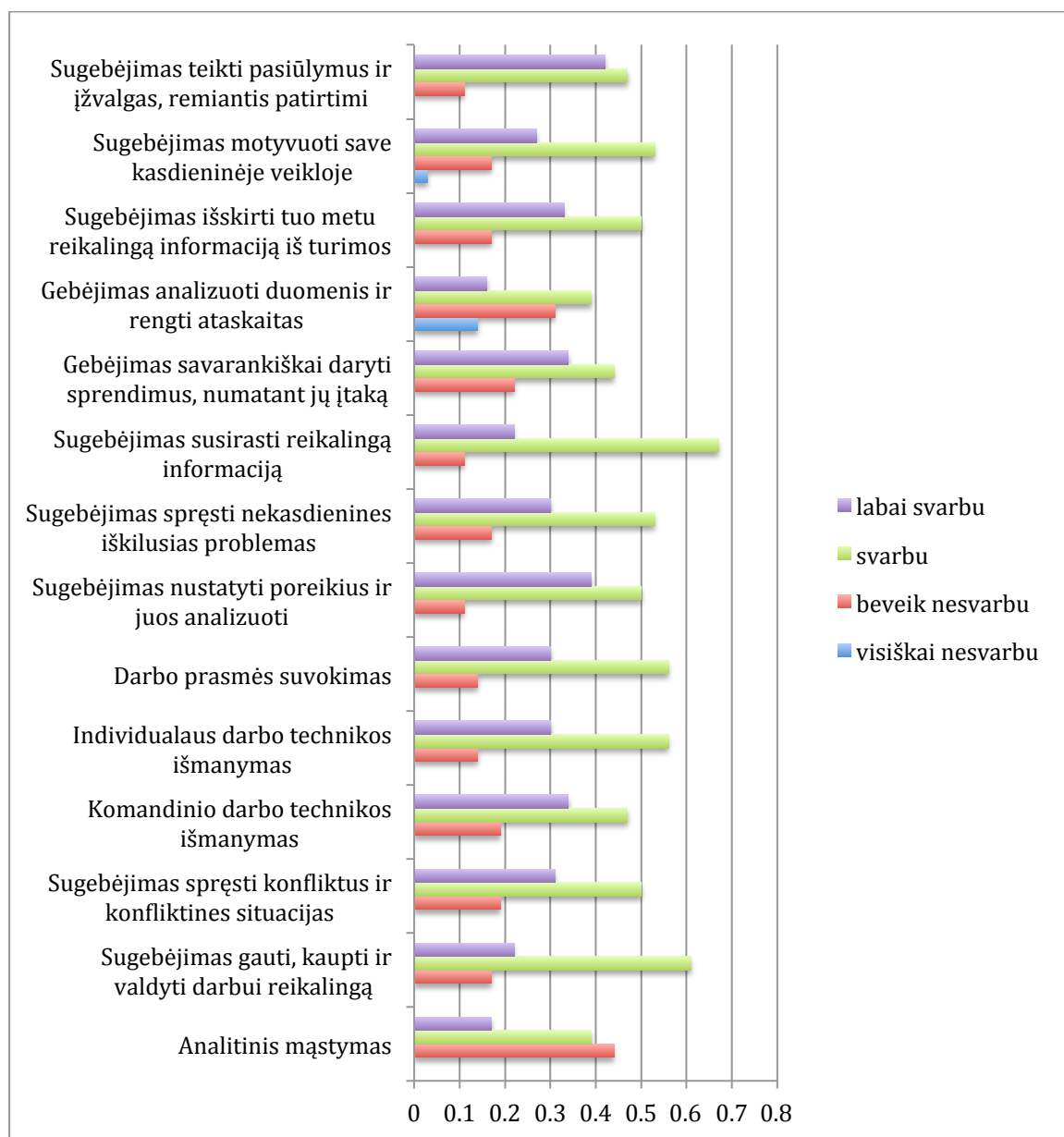
Kaip matosi iš kreivių prasikeitimo, darbuotojų ir vartotojų nuomonės išsiskiria ir asmeninių kompetencijų vertinimo atveju. Darbuotojai labiau vertina energiją, entuziazmą bendraujant, darbštumą, atsakingumą ir sąžiningumą, sugebėjimą patarti ir kitas kompetencijas, kurios jiems reikalingos kasdieniniame darbe, aptarnaujant klientus. Bet vartotojai vertę kuriančiomis kompetencijomis įvardija sugebėjimą išsijausti į kito žmogaus poreikius, platų akiratį ir pomėgių turėjimą, akivaizdų mėgavimąsi savo darbu, pastabumą ir išvalgumą, tai yra labiau tas kompetencijas, kurias siejame su emociniu intelektu. Darbuotojai vėlgi vertę kuriančioms kompetencijoms priskiria kompetencijas, kurios ir taip turėtų būti suvokiamos kaip gero aptarnavimo dalis. Šiandieninis vartotojas iš pardavėjo konsultanto tikisi kur kas daugiau nei tiesiog geras aptarnavimas. Jis tikisi geros patirties apsiperkant, kuri teiktų jam pridėtinę vertę ir emocinį pasitenkinimą pirkiniumi. Šios dalies analizė taip pat patvirtina hipotezę, kad darbuotojų ir vartotojų suvokimas apie vertę kuriančias kompetencijas skiriasi.



22 pav. Darbuotojų nuomone vertę kuriančių metodinių/funkcinių kompetencijų įvertinimas

Darbuotojų nuomone labiausiai kuriančios vartotojams vertę metodinės/funkcinės kompetencijos yra šios:

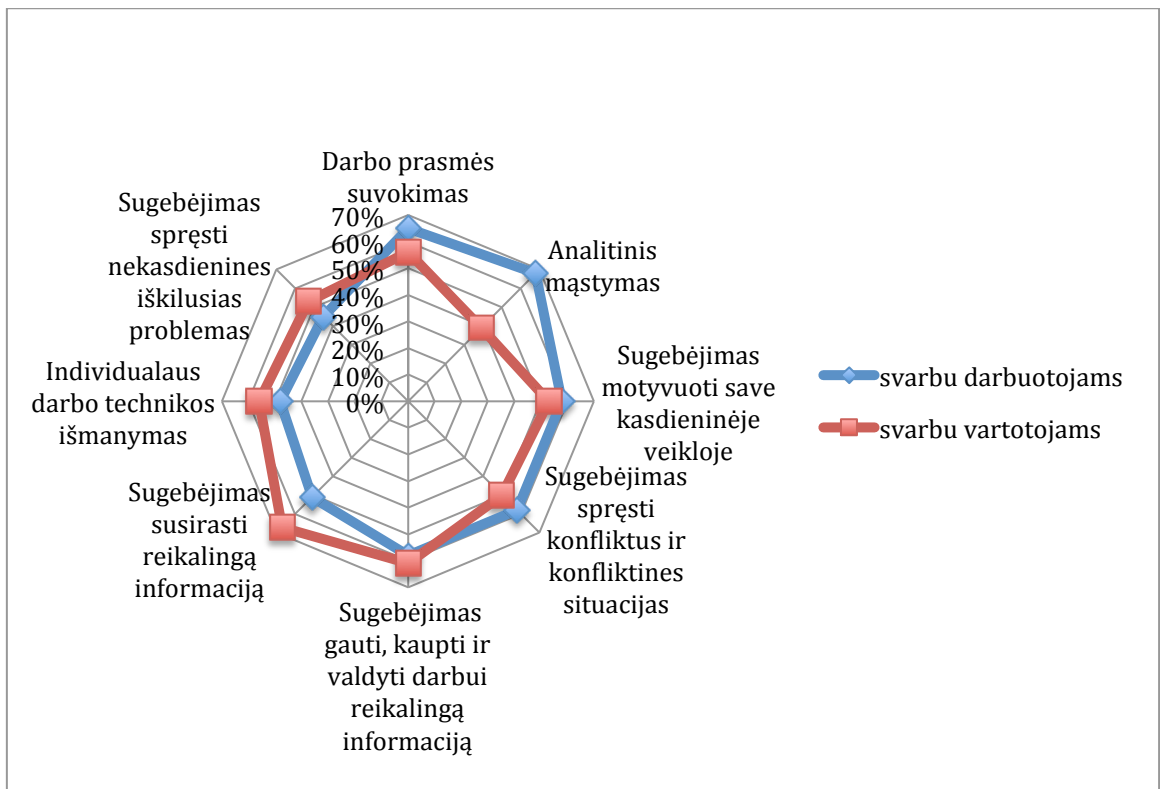
- Darbo prasmės suvokimas (labai svarbu 65%);
- Analitinis mąstymas (svarbu 68%);
- Sugebėjimas motyvuoti save kasdieninėje veikloje (labai svarbu 58%);
- Sugebėjimas spręsti konfliktus ir konfliktines situacijas (labai svarbu 58%);
- Sugebėjimas gauti, kaupti ir valdyti darbui reikalingą informaciją (svarbu 58%).



23 pav. Vartotojų nuomone vertę kuriančių metodinių/funkcinių kompetencijų įvertinimas

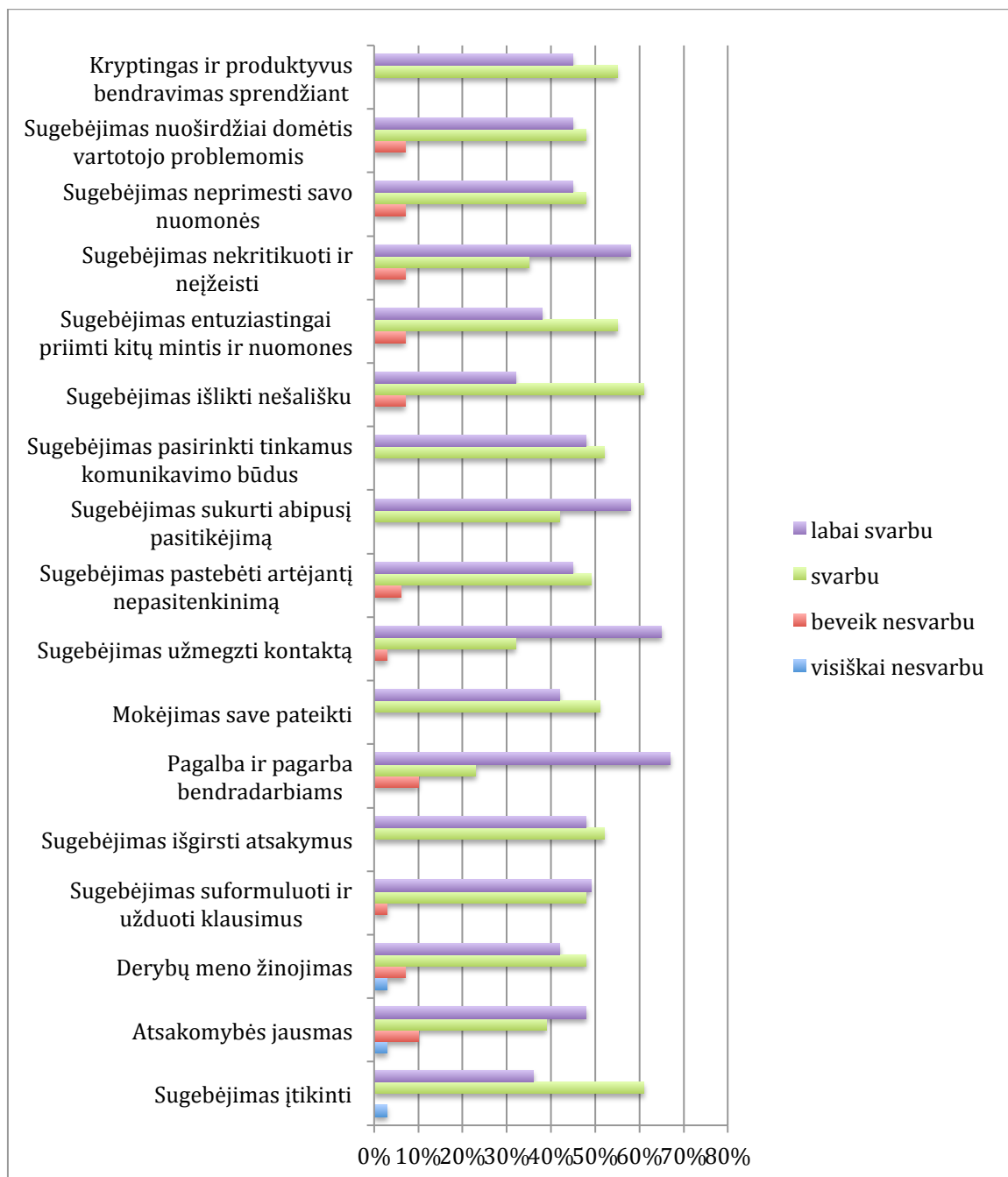
Vartotojų nuomone labiausiai kuriančios vartotojams vertę metodinės/funkcinės kompetencijos yra šios:

- Sugebėjimas susirasti reikalingą informaciją (svarbu 67%);
- Sugebėjimas gauti, kaupti ir valdyti darbui reikalingą informaciją (svarbu 61%);
- Darbo prasmės suvokimas (svarbu 56%);
- Individualaus darbo technikos išmanymas (svarbu 56%);
- Sugebėjimas spręsti nekasdienines iškilusias problemas (svarbu 53%).



24 pav. Vartotojų ir darbuotojų metodinių/funkcinių kompetencijų vertinimo palyginimas

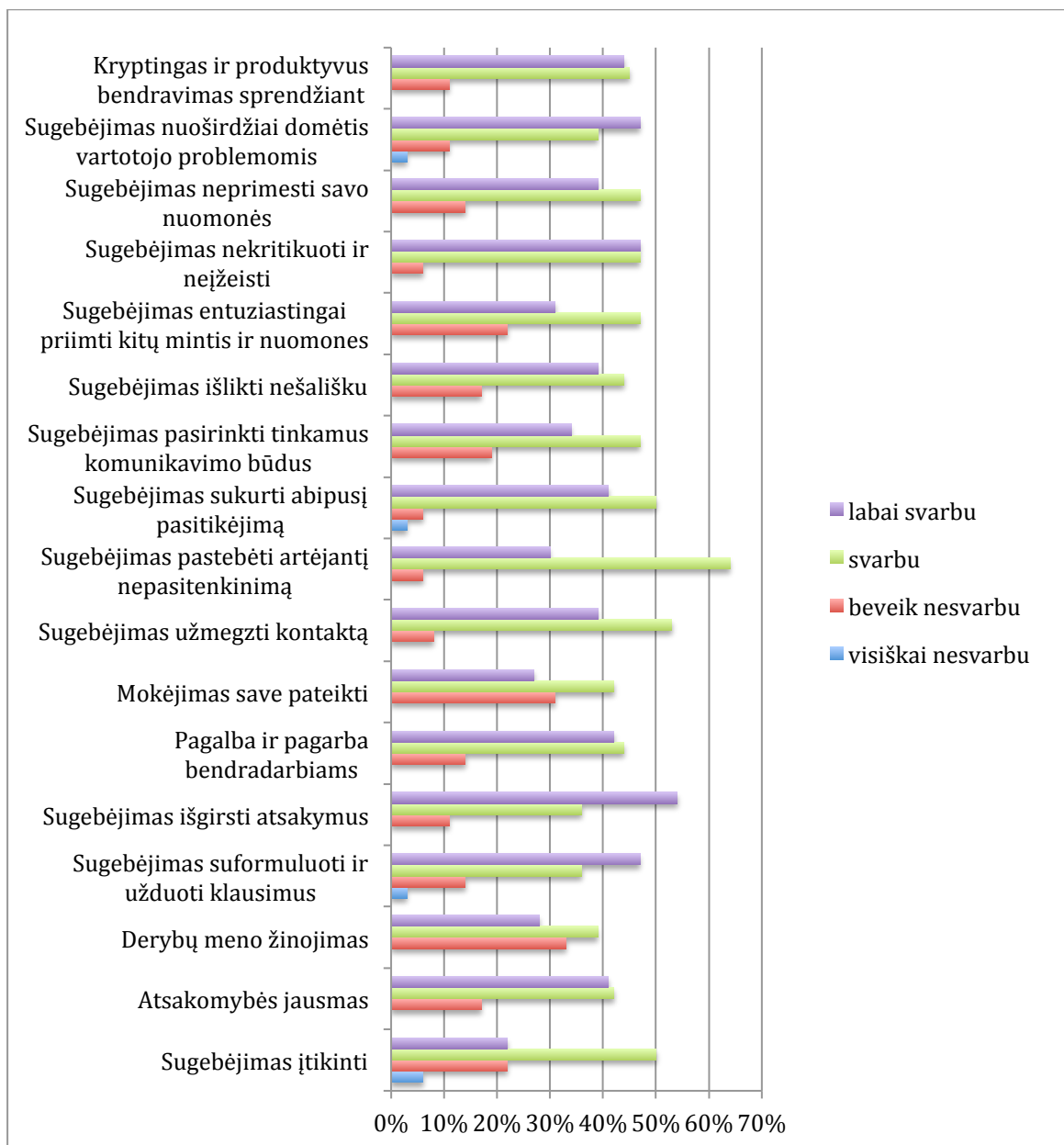
Iš prasikeičiančių grafiko kreivių vėl matyti darbuotojų ir vartotojų dalinis nuomonių prasilenkimas. Vartotojams kur kas labiau nei analitinis mąstymas ir darbo prasmės suvokimas vertę kuria tokios kompetencijos kaip sugebėjimas spręsti nekasdienines iškilusias problemas, individualaus darbo technikos išmanymas ir gebėjimas surasti reikalingą informaciją. Šiose kreivėse matome ir nemažai sąlyčio taškų. Ir vartotojams ir darbuotojams vertingos tokios kompetencijos, kaip sugebėjimas motyvuoti save kasdieninėje veikloje ar sugebėjimas gauti, kaupiti ir valdyti reikalingą informaciją. Džiugu, kad ir darbuotojai supranta vartotojų poreikį gauti jau susitemintą, aiškiai pateikiamą, būtent jiems asmeniškai pritaikytą informaciją. Vartotojai tikisi, kad didžiąją darbo dalį informacijos paieškose už juos padarys darbuotojas, jiems pateikdamas tik tai, kas jam galėtų būti vertinga. Tai labai svarbi kompetencija, galinti sutaupyti laiko šiandieniniam išprususiam ir labai skubančiam vartotojui. Informacijos aplink tiek daug, kad atsirinkti ją reikalauja be galo daug laiko, vartotojai nelinkę daug laiko skirti informacijos paieškoms ir jos tikrinimui, todėl jiems tikrai vertę kuriančia kompetencija galėtų tapti pardavėjų konsultantų gebėjimas atrinkti, susisteminti ir individualiai kiekvieno vartotojo poreikiams pritaikyti esminę jiems vertę kuriančią informaciją.



25 pav. Darbuotojų nuomone vertę kuriančių socialinių kompetencijų įvertinimas

Darbuotojų nuomone labiausiai kuriančios vartotojams vertę socialinės kompetencijos yra šios:

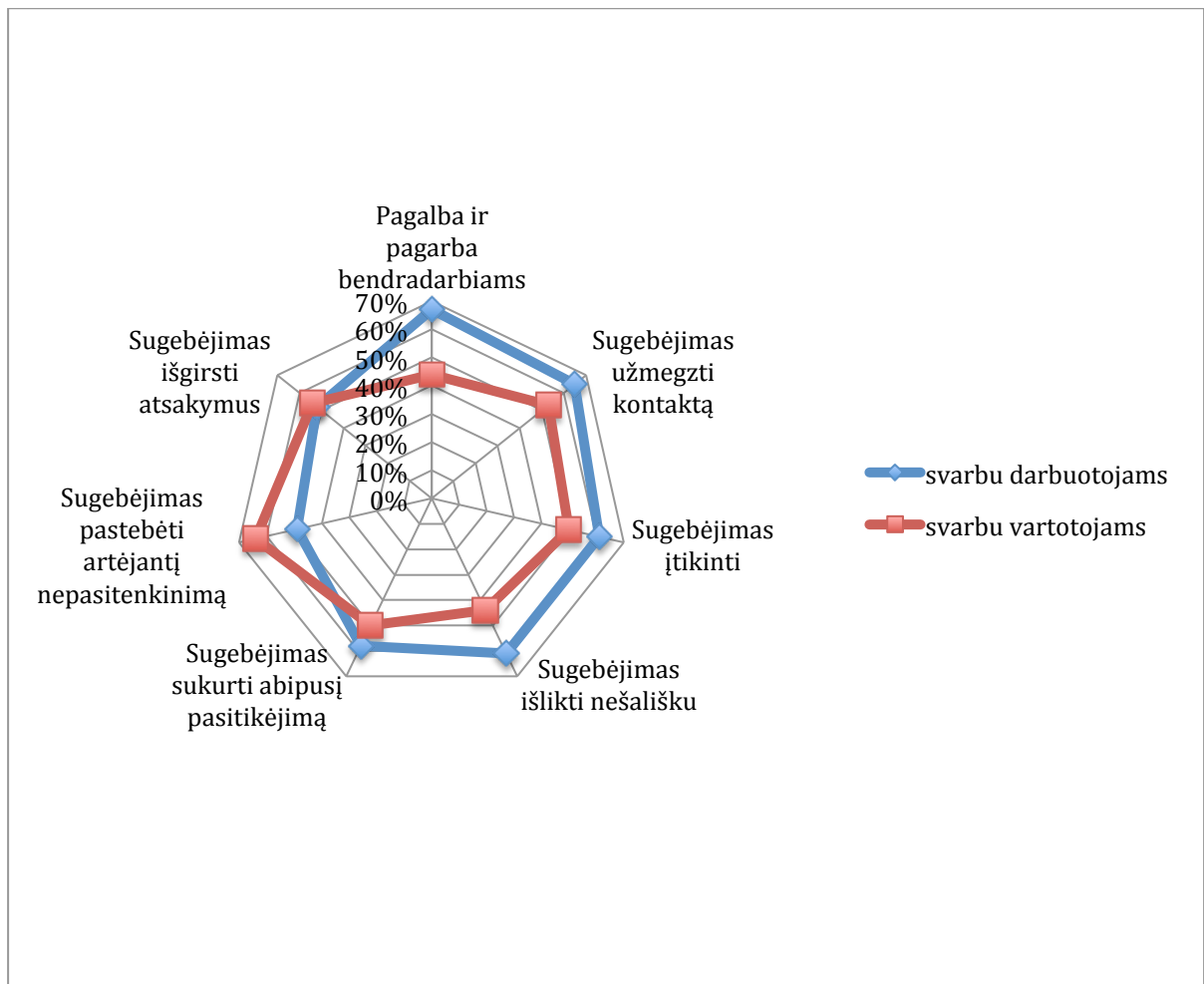
- Pagalba ir pagarba bendradarbiams (labai svarbu 67%);
- Sugebėjimas užmegzti kontaktą (labai svarbu 65%);
- Sugebėjimas įtikinti (svarbu 61%);
- Sugebėjimas išlikti nešališku (svarbu 61%);
- Sugebėjimas sukurti abipusį pasitikėjimą (labai svarbu 58%).



26 pav. Vartotojų nuomone vertę kuriančių socialinių kompetencijų įvertinimas

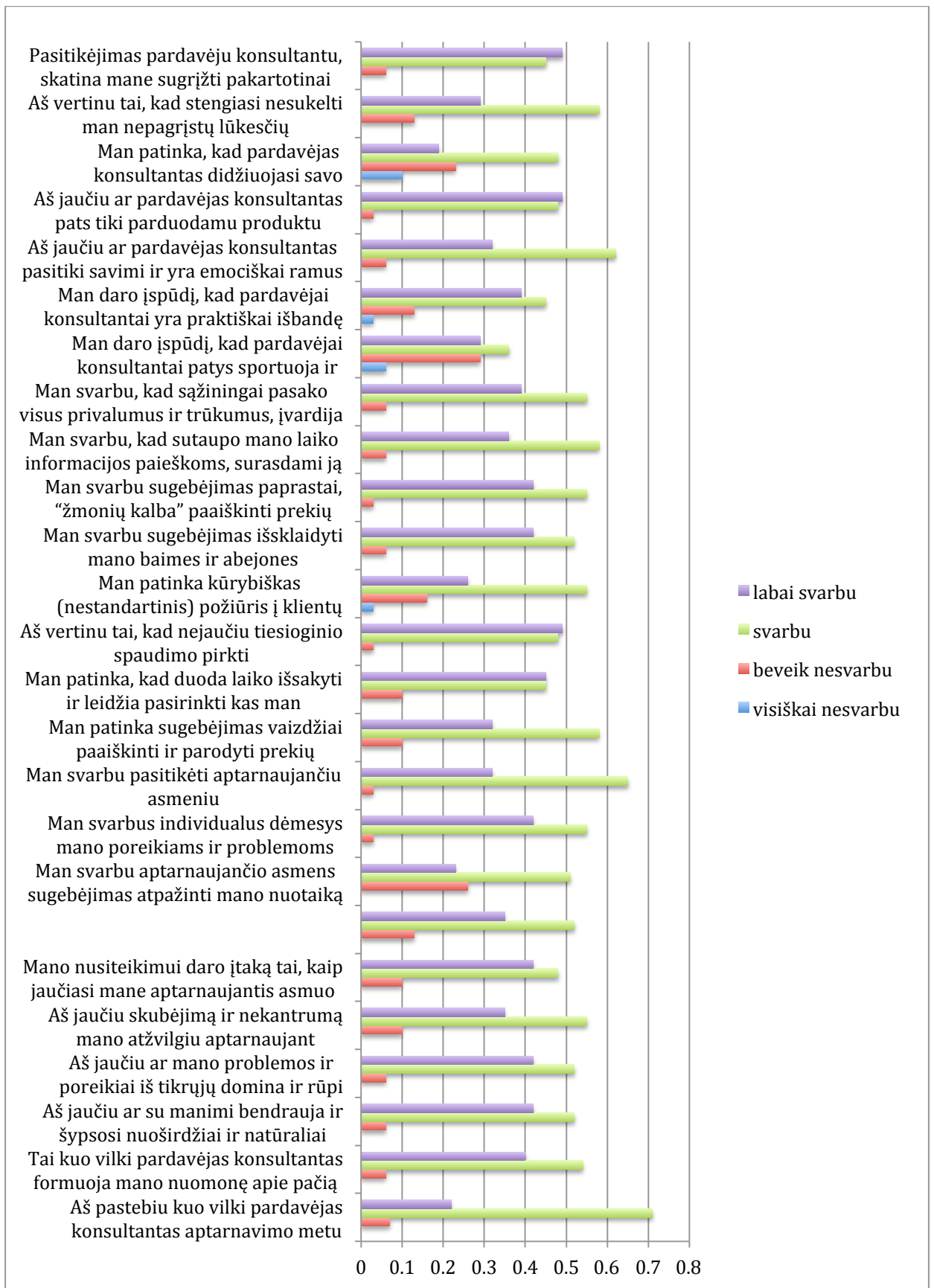
Vartotojų nuomone labiausiai kuriančios vartotojams vertę socialinės kompetencijos yra šios:

- Sugebėjimas pastebėti artėjantį nepasitenkinimą (svarbu 64%);
- Sugebėjimas išgirsti atsakymus (labai svarbu 54%);
- Sugebėjimas užmegzti kontaktą (labai svarbu 53%).

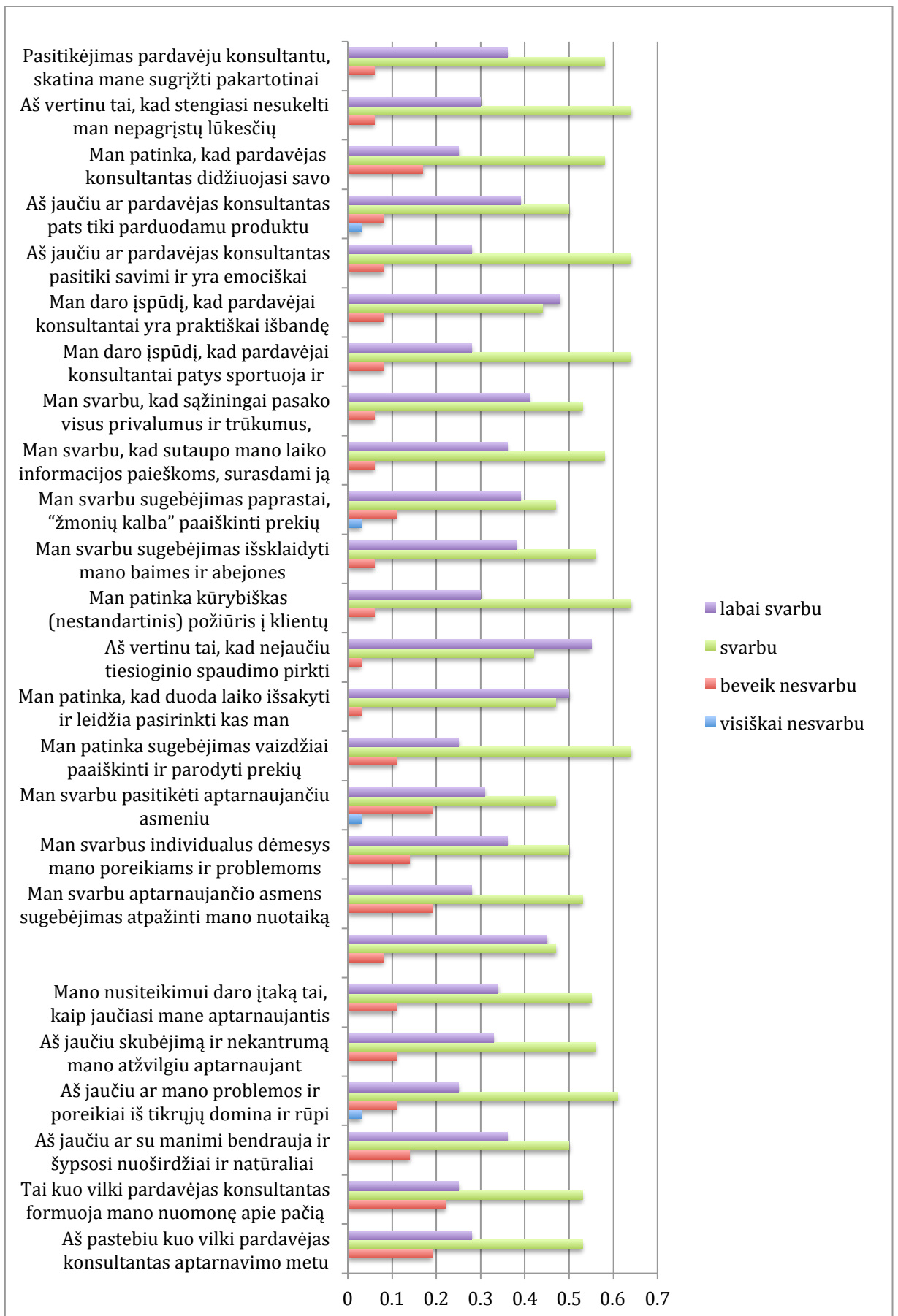


27 pav. Vartotojų ir darbuotojų socialinių kompetencijų vertinimo palyginimas

Dar vienas grafinis atvaizdavimas kaip prasilenkia vartotojų ir darbuotojų nuomonės apie vertę kuriančias kompetencijas. Darbuotojams akivaizdu, kad vertę kuria sugebėjimas užmegzti kontaktą, sugebėjimas įtikinti, sugebėjimas išlikti nešališku bei pagalba ir pagarba bendradarbiams. Ir tai yra paaiškinama, nes šios kompetencijos yra sudėtinė gero aptarnavimo dalis. Šios kompetencijos yra kasdien naudojamos gerų pardavėjų konsultantų ir akivaizdu, kad duoda vienokių ar kitokių juos tenkinančių rezultatų. Tačiau, šiuolaikiniam vartotojui įspūdį daro tik sugebėjimas sukurti abipusį pasitikėjimą, sugebėjimas išgirsti, o ne tik klausytis. O didžiausią vertę sukurtų sugebėjimas pastebėti artėjantį nepasitenkinimą. Plačiąja prasme paanalizavus šį aspektą, suprasime, jog šiandieniniam vartotojui svarbu, kad pardavėjas konsultantas identifikuotų jo nuotaiką, emocijas ir elgtųsi atsižvelgdamas į tai. Šiuolaikinis vartotojas nori, kad pardavėjas konsultantas sugebėtų identifikuoti jo emocijas anksčiau nei jos taps nemaloniomis nei jam pačiam, nei pardavėjui konsultantui. Tai patvirtina hipotezes, kad vartotojai šiandien nori ne tik įsigyti prekes ar naudotis paslaugomis, bet ir kurti malonias patirtis. Apsipirkimas turi tapti tik geras emocijas kuriantis procesas.



28 pav. Darbuotojų nuomone vertę kuriančių "minkštųjų" ir emocijomis grindžiamų kompetencijų įvertinimas



29 pav. Vartotojų nuomone vertę kuriančių "minkštųjų" ir emocijomis grindžiamų kompetencijų įvertinimas

Pastarasis anketų klausimų blokas, skirtas teiginių įvertinimui. Analizuojant mokslinės literatūros šaltinius buvo pastebėta, kad šalia pagrindinių kompetencijų yra dar ir kiti veiksniai, suteikiantys vertę ir turintys įtakos sėkmingai pardavėjo konsultanto veiklai, vadinamosios “mikštosios kompetencijos”. Pardavėjų konsultantų veiksmai įtakoja kokią patirtį išsineš vartotojas, kokie jausmai jam liks po apsilankymo pardavimo vietoje. Būtina įvertinti ne tik intelektinį, bet ir emocinį kapitalą.

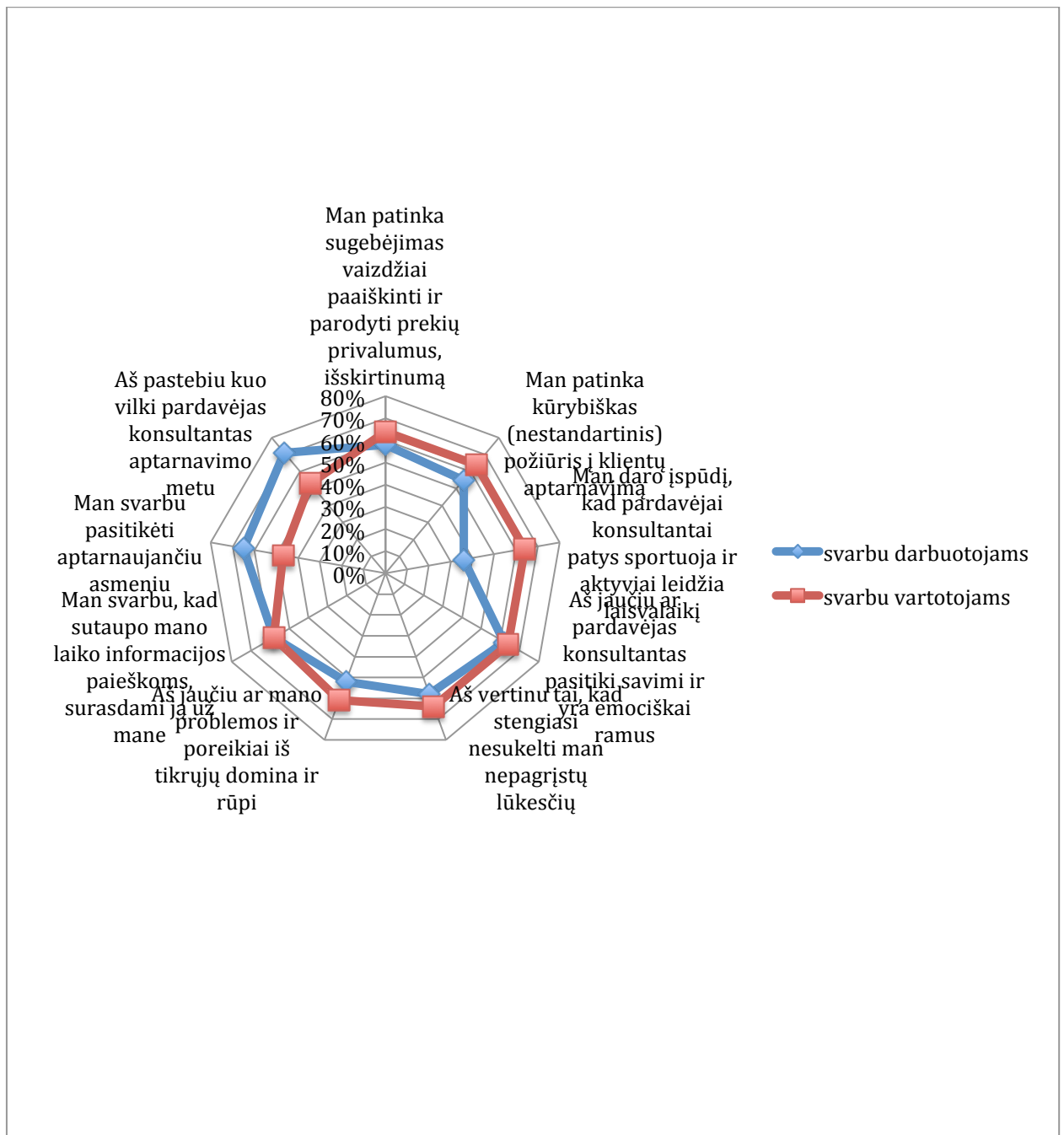
28 paveikslėlyje vaizduojami darbuotojų pažymėti teiginiai. Vertingiausiais darbuotojai įvardijo:

- Vartotojas pastebi kuo vilki pardavėjas konsultantas aptarnavimo metu (svarbu 71%);
- Vartotojui svarbu pasitikėti aptarnaujančiu asmeniu (svarbu 65%);
- Vartotojas jaučia ar pardavėjas konsultantas pasitiki savimi ir yra emociškai ramus (svarbu 62%);
- Vartotojui svarbu, kad sutaupo jo laiko informacijos paieškoms, surasdami ją už jį (svarbu 58%);
- Vartotojas vertina tai, kad stengiamasi nesukelti jam nepagrįstų lūkesčių (svarbu 58%);
- Vartotojui patinka sugebėjimas vaizdžiai paaiškinti ir parodyti prekių privalumus, išskirtinumą (svarbu 58%).

29 paveikslėlyje vaizduojami vartotojų pažymėti teiginiai. Vertingiausiais vartotojai įvardijo:

- Man patinka sugebėjimas vaizdžiai paaiškinti ir parodyti prekių privalumus, išskirtinumą (svarbu 64%);
- Man patinka kūrybiškas (nestandartinis) požiūris į klientų aptarnavimą (svarbu 64%);
- Man daro įspūdį, kad pardavėjai konsultantai patys sportuoja ir aktyviai leidžia laisvalaikį (svarbu 64%);
- Aš jaučiu ar pardavėjas konsultantas pasitiki savimi ir yra emociškai ramus (svarbu 64%);
- Aš vertinu tai, kad stengiamasi nesukelti man nepagrįstų lūkesčių (svarbu 64%);
- Aš jaučiu ar mano problemos ir poreikiai iš tikrųjų domina ir rūpi (svarbu 61%).

Apibendrinant šios dalies duomenis džiugu pastebėti, kad tarp labiausiai vertinamų kompetencijų net pusė teiginių yra aukštais balais įvertinti ir pardavėjų konsultantų ir lojalių vartotojų. Tai teikia vilties, kad gali atsirasti daugiau tarpusavio supratimo. Žinoma, neapsieinama ir be suvokimo prasilenkimo (žr. 30 pav.). Darbuotojai pernelyg sureikšmina aprangos daromą įtaką vartotojui. Vietoj aprangos vartotojui didesnę įspūdį daro tai, jog akivaizdu, kad pardavėjas konsultantas pats sportuoja ir aktyviai leidžia laisvalaikį. Vartotojams patinka kūrybiškas (nestandartinis) požiūris į klientų aptarnavimą. Tai nėra priimtina ir suprantama pardavėjams konsultantams, šioje vietoje stebimas didžiausias nuomonių atotrūkis. Ir vartotojai ir darbuotojai sutaria, kad nereikia suteikti nepagrįstų lūkesčių, patinka gebėjimas vaizdžiai paaiškinti ir parodyti prekių privalumus ir išskirtinumą. Keli teiginiai patvirtina, kad vartotojams labai svarbus nuoširdumas ir neapsimestinis rūpestis. Ir darbuotojai ir vartotojai supranta, kad laikas yra neįkainojama šių dienų vertybė.

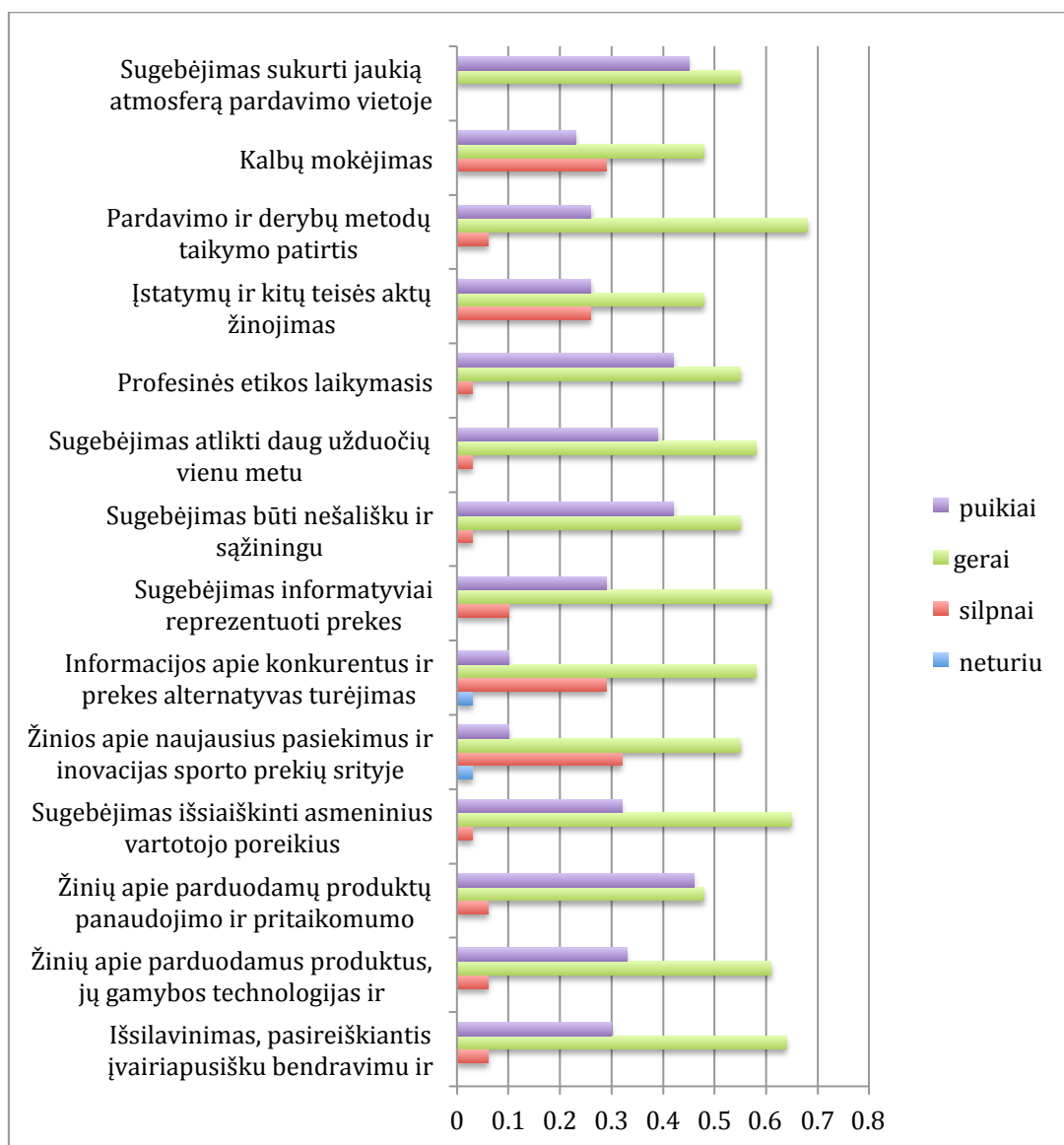


30 pav. Vartotojų ir darbuotojų nuomone vertę kuriančių “minkštųjų” ir emocijomis grindžiamų kompetencijų įvertinimo palyginimas

Dar reikia pastebėti ir tai, kad vartotojai šioms kompetencijoms suteikia daug didesnę reikšmę nei darbuotojai. Todėl tobulinant kompetencijas reikia turėti omenyje kam prioritetą atiduoda vartotojai ir kas iš tikro jiems kuria vertę.

5.1.2.AB „Audimas” pardavėjų konsultantų turimų kompetencijų vertinimo analizė

Tuo pačiu buvo atliekamas ir mažmeninės prekybos tinklo AB „Audimas” pardavėjų konsultantų turimų, vartotojams vertę kuriančių kompetencijų vertinimas. Tikslumo dėlei turimas kompetencijas vertino ir patys darbuotojai, pardavėjai konsultantai ir lojalūs vartotojai. Šiame skyriuje apžvelgsime pardavėjų konsultantų turimas kompetencijas ir atliksime jų palyginamąją analizę.

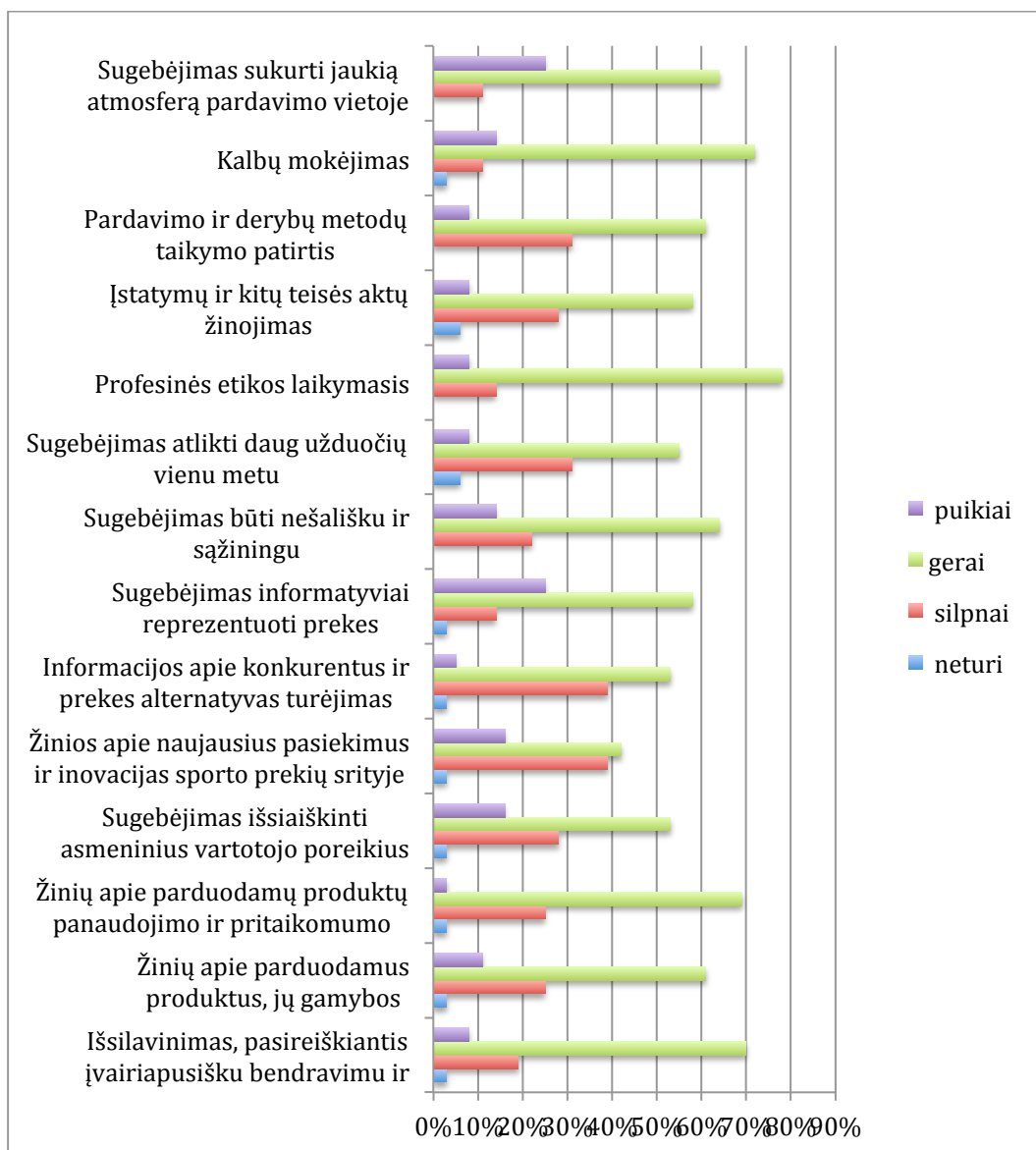


31 pav. Darbuotojų nuomone jų turimų, vertę kuriančių profesinių kompetencijų įvertinimas

Darbuotojai, AB „Audimas” pardavėjai konsultantai, geriausiai įsivertino šias savo turimas ir vartotojams vertę kuriančias profesines kompetencijas:

- Pardavimo ir derybų metodų taikymo patirtis (gerai 68%);

- Sugebėjimas išsiaiškinti asmeninius vartotojo poreikius (gerai 65%);
- Išsilavinimas, pasireiškiantis įvairiapusišku bendravimu ir mokėjimu reikšti mintis (gerai 64%);
- Sugebėjimas informatyviai reprezentuoti prekes (gerai 61%);
- Žinių apie parduodamus produktus, jų gamybos technologijas ir procesus turėjimas (gerai 61%).

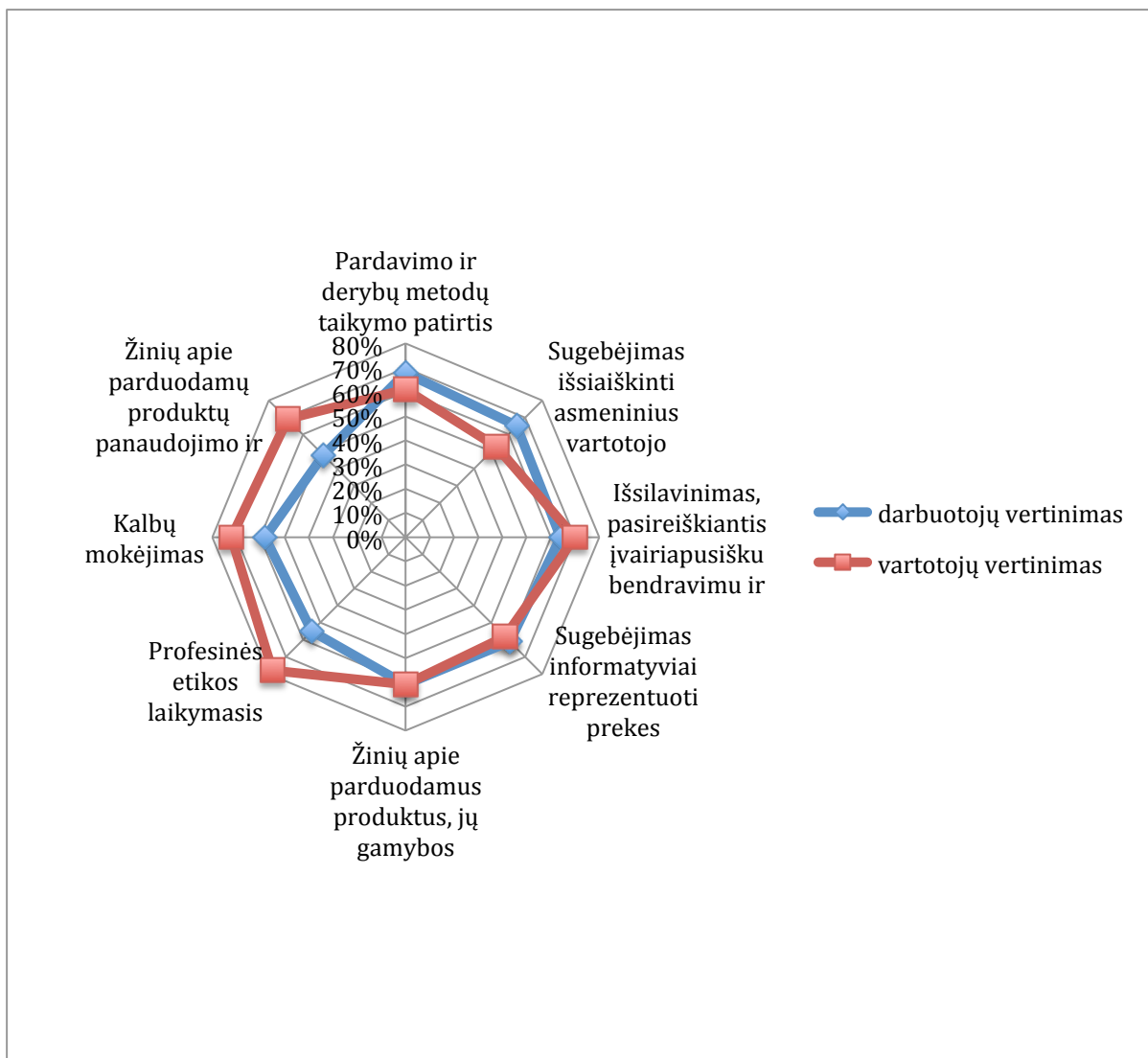


32 pav. Vartotojų nuomone pardavėjų konsultantų turimų, vertę kuriančių profesinių kompetencijų įvertinimas

Vartotojai, AB „Audimas” lojalūs klientai, geriausiai įvertino šias pardavėjų konsultantų turimas ir jiems vertę kuriančias profesines kompetencijas:

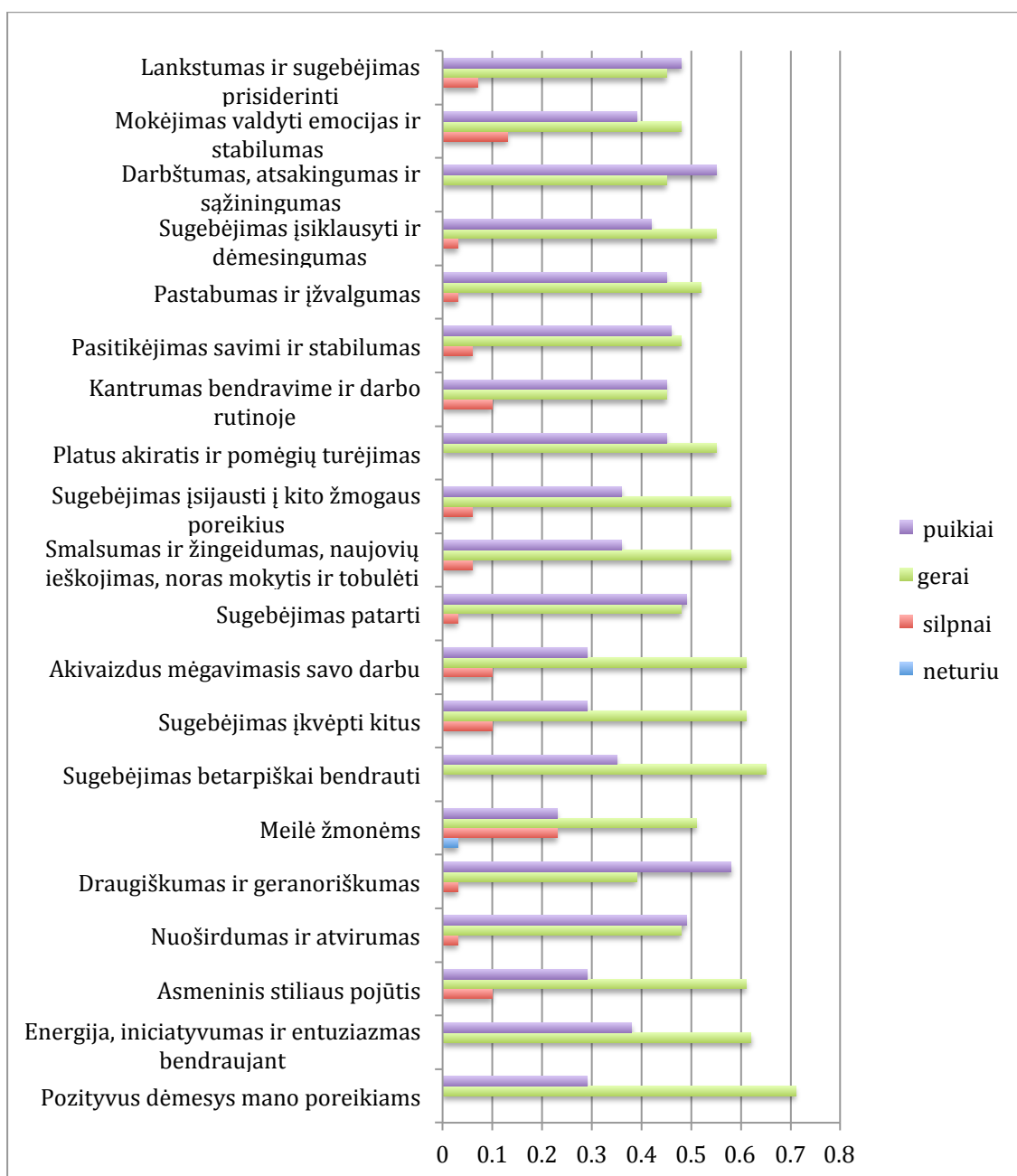
- Profesinės etikos laikymasis (gerai 78%);
- Kalbų mokėjimas (gerai 72%);

- Išsilavinimas, pasireiškiantis įvairiapusišku bendravimu ir mokėjimu reikšti mintis (gerai 70%);
- Žinių apie parduodamų produktų panaudojimo ir pritaikomumo aplinkybes turėjimas (gerai 69%).



33 pav. Vartotojų ir darbuotojų turimų profesinių kompetencijų įvertinimo palyginimas

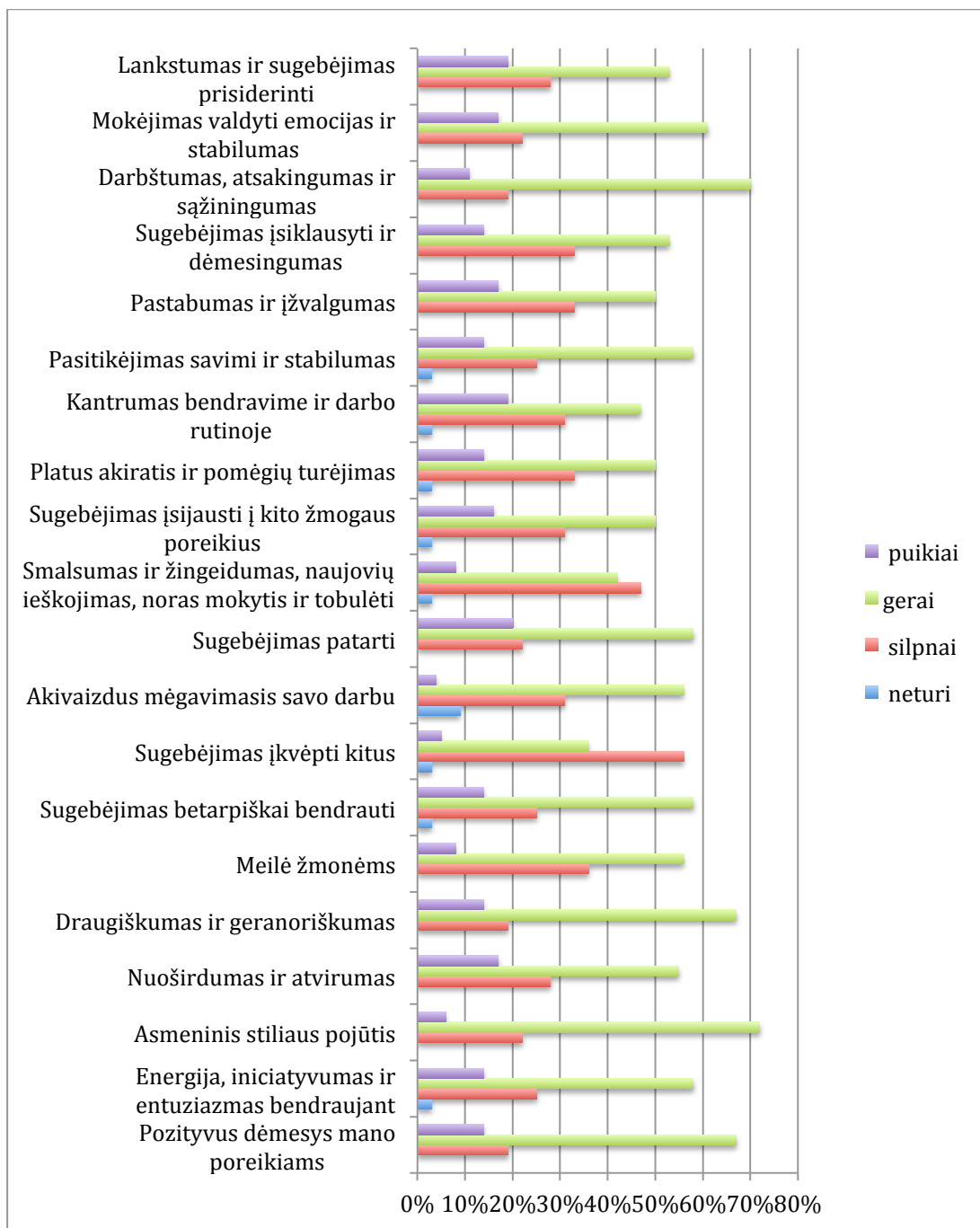
Iš paveikslėlio matyti, kad vartotojų ir darbuotojų nuomonė apie pardavėjų konsultantų turimas kompetencijas daugeliu atveju sutampa. AB „Audimas“ lojalūs vartotojai gana gerai vertina pardavėjų konsultantų kompetencijas, kai kur net geriau, nei pardavėjai konsultantai įvertino save patys. Yra tik vienas, gana ryškus ir svarbus savo reikšme neatitikimas, į kurį vertėtų atkreipti dėmesį formuojant vertę kuriančių kompetencijų modelį. Vartotojai žemesniu balu nei patys darbuotojai įvertino pardavėjų konsultantų sugebėjimą išsiaiškinti asmeninius jų poreikius.



34 pav. Darbuotojų nuomone jų turimų, vertę kuriančių asmeninių kompetencijų įvertinimas

Darbuotojai, AB „Audimas” pardavėjai konsultantai, geriausiai įsivertino šias savo turimas ir vartotojams vertę kuriančias asmenines kompetencijas:

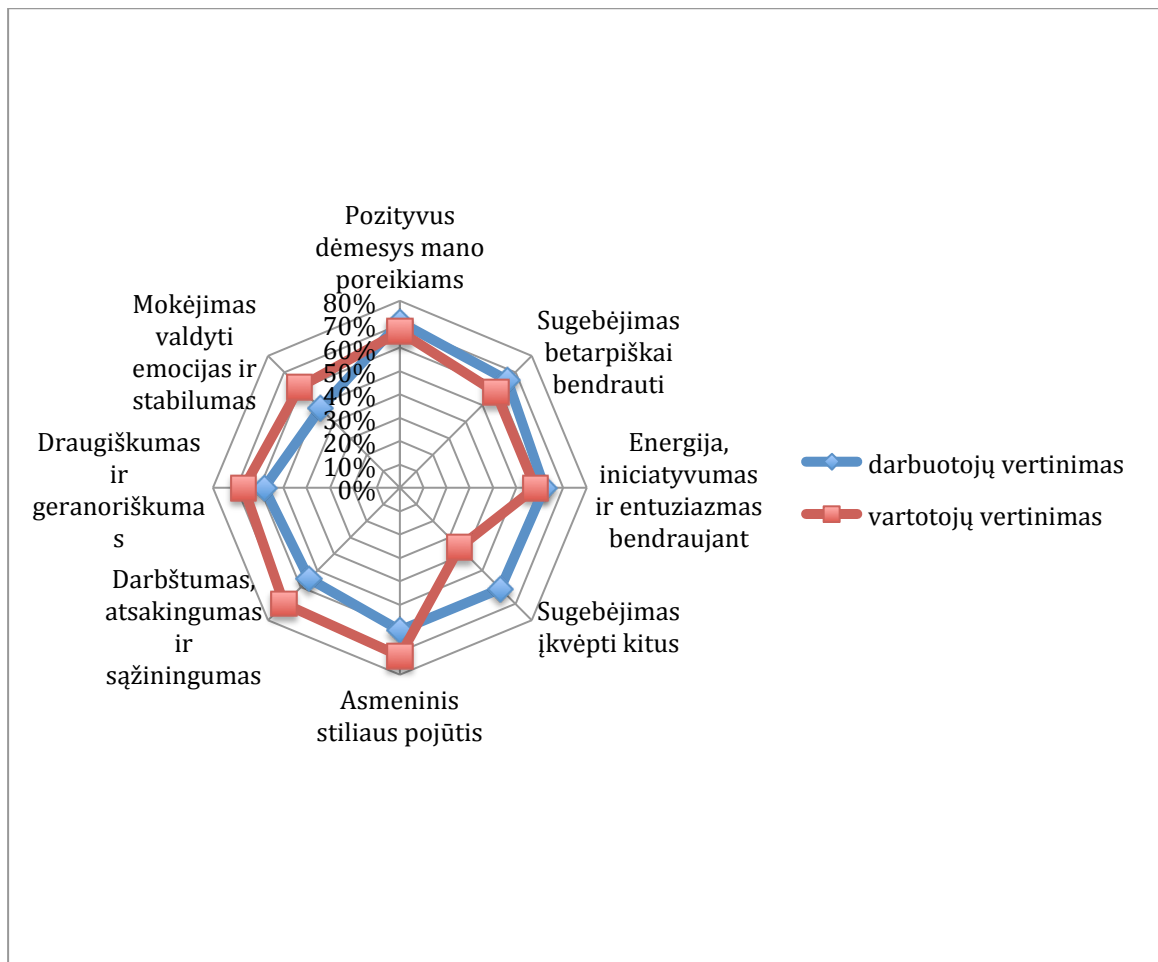
- Pozityvus dėmesys vartotojo poreikiams (gerai 71%);
- Sugebėjimas betarpiškai bendrauti (gerai 65%);
- Energija, iniciatyvumas ir entuziazmas bendraujant (gerai 62%);
- Sugebėjimas įkvėpti kitus (gerai 61%);
- Asmeninis stiliaus pojūtis (gerai 61%).



35 pav. Vartotojų nuomone pardavėjų konsultantų turimų, vertę kuriančių asmeninių kompetencijų įvertinimas

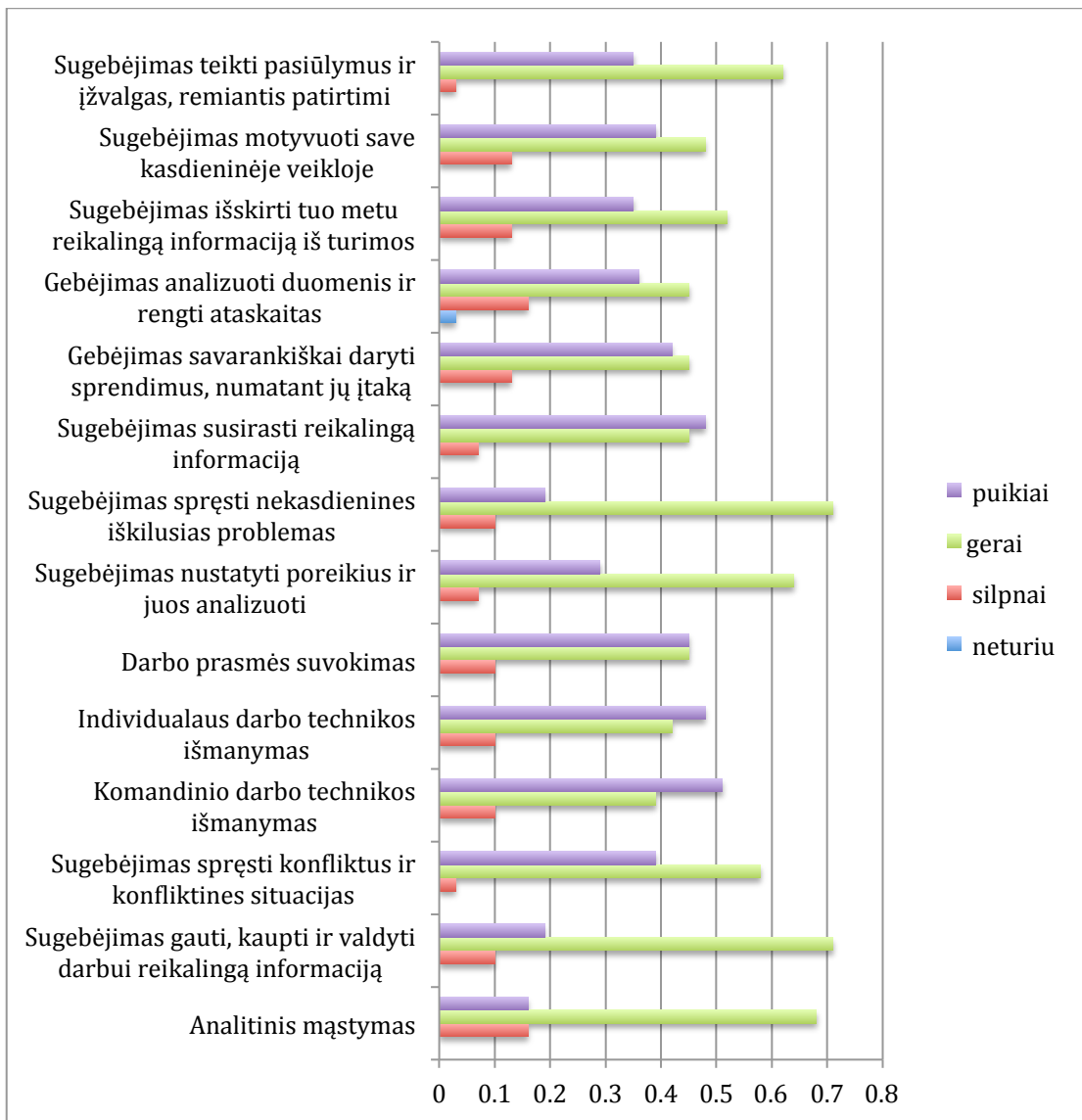
Vartotojai, AB „Audimas“ lojalūs klientai, geriausiai įvertino šias pardavėjų konsultantų turimas ir jiems vertę kuriančias asmenines kompetencijas:

- Asmeninis stiliaus pojūtis (gerai 72%);
- Darbštumas, atsakingumas ir sąžiningumas (gerai 70%);
- Draugiškumas ir geranoriškumas (gerai 67%);
- Pozityvus dėmesys mano poreikiams (gerai 67%);
- Mokėjimas valdyti emocijas ir stabilumas (gerai 61%).



36 pav. Vartotojų ir darbuotojų turimų asmeninių kompetencijų įvertinimo palyginimas

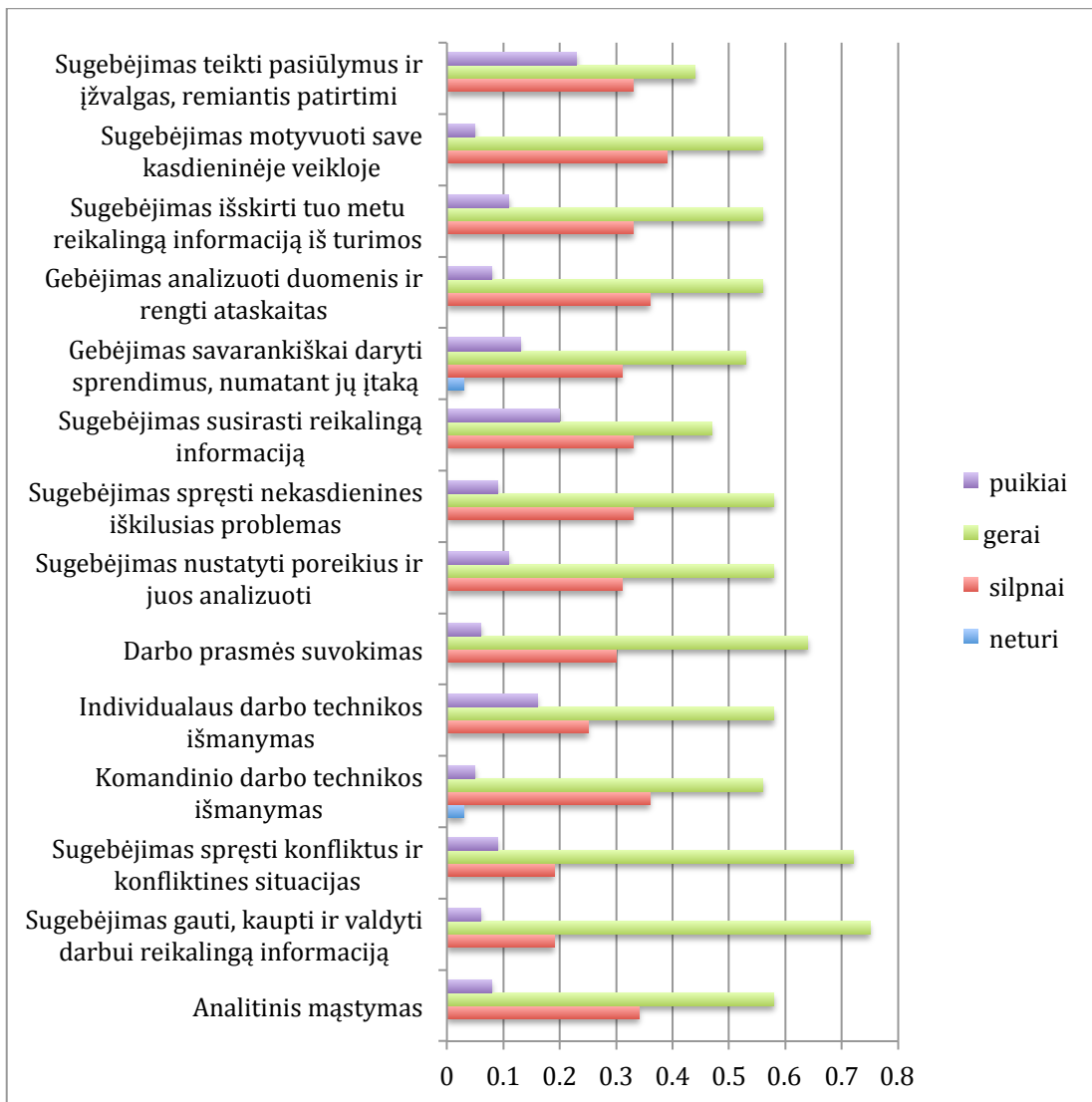
Iš paveikslo matyti, kad dalyje vertinimų aspektų vartotojai net geriau nei patys darbuotojai, pardavėjai konsultantai vertina jų turimas asmenines kompetencijas. Džiugu, kad vartotojai įvertina pardavėjų konsultantų draugiškumą ir geranoriškumą, darbštumą, asmeninį stiliaus pojūtį, net geriau nei apie save galvoja patys pardavėjai konsultantai. Tačiau tenka pastebėti, kad sugebėjimas įkvėpti, kurį aukštai vertina patys darbuotojai, neįtikina vartotojų, taip pat kaip ir sugebėjimas betarpiškai bendrauti. Priešingai sugebėjimą įkvėpti 56% vartotojų netgi įvertina „silpnai“. Būtina atsižvelgti į tai sudarant vertę kuriančių kompetencijų modelį. Tuo pačiu dar būtina paminėti ir tai, kad iš 35 paveikslo matyti, jog net 47% vartotojų darbuotojų norą mokytis ir tobulėti, bei smalsumą ir žingeidumą įvertina „silpnai“. Tai vieni prasčiausių kompetencijų įvertinimų.



37 pav. Darbuotojų nuomone jų turimų, vertę kuriančių funkcinių/metodinių kompetencijų įvertinimas

Darbuotojai, AB „Audimas” pardavėjai konsultantai, geriausiai įsivertino šias savo turimas ir vartotojams vertę kuriančias funkcines/metodines kompetencijas:

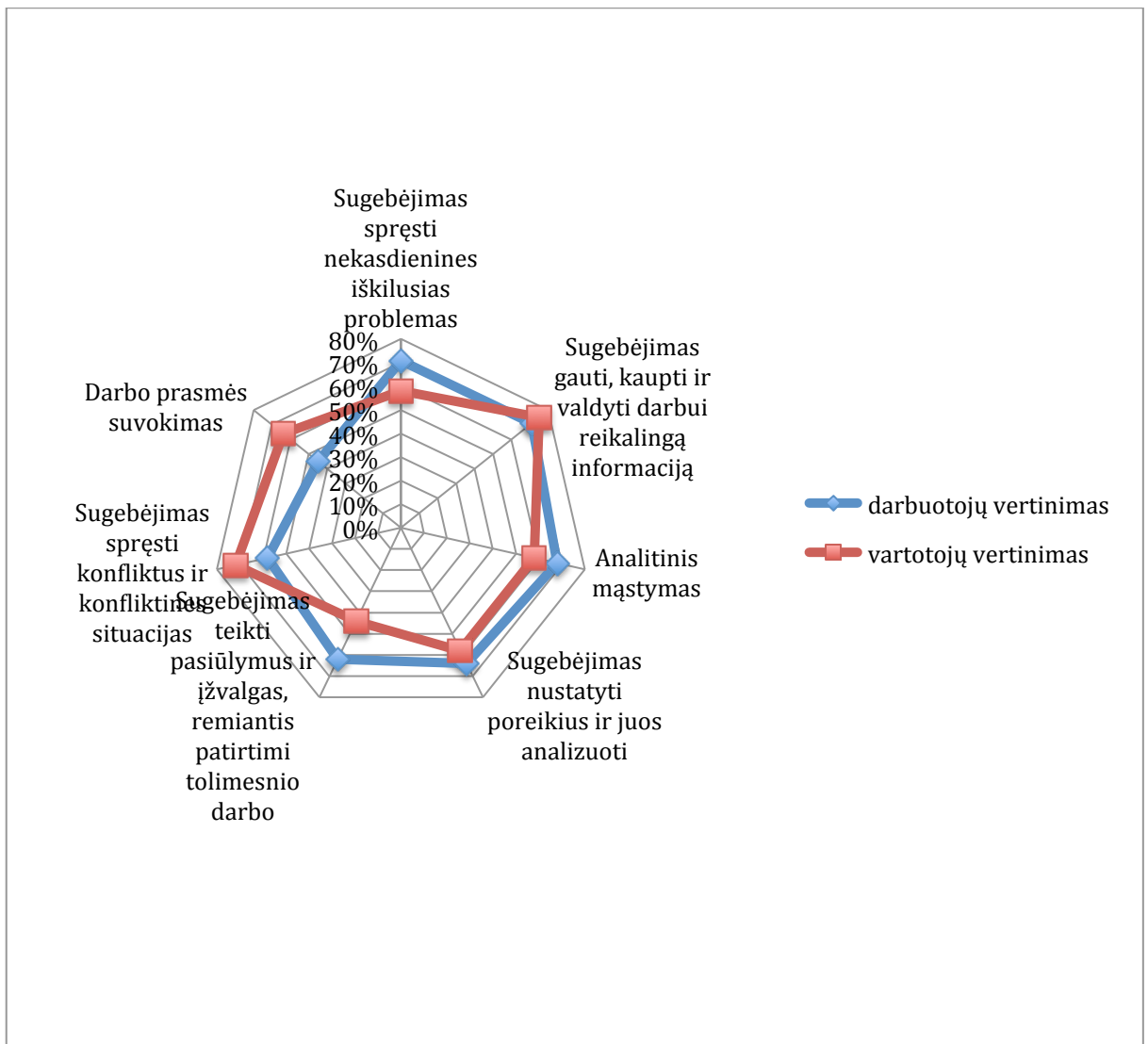
- Sugebėjimas spręsti nekasdienes iškilusias problemas (gerai 71%);
- Sugebėjimas gauti, kaupti ir valdyti darbui reikalingą informaciją (gerai 71%);
- Analitinis mąstymas (gerai 68%);
- Sugebėjimas nustatyti poreikius ir juos analizuoti (gerai 64%);
- Sugebėjimas teikti pasiūlymus ir įžvalgas, remiantis patirtimi tolimesnio darbo patobulinimui (gerai 62%).



38 pav. Vartotojų nuomone pardavėjų konsultantų turimų, vertę kuriančių funkcinių/metodinių kompetencijų įvertinimas

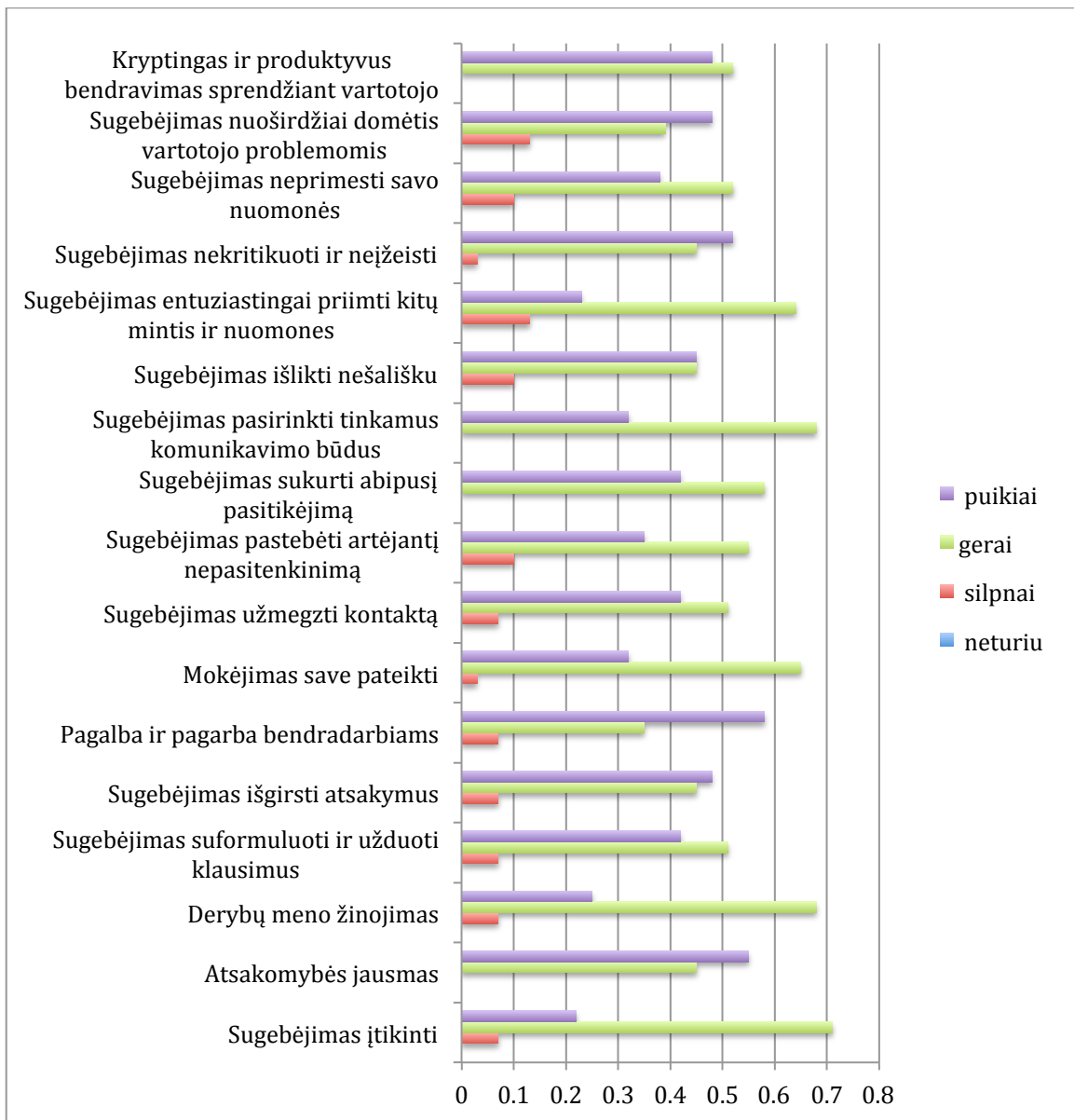
Vartotojai, AB „Audimas“ lojalūs klientai, geriausiai įvertino šias pardavėjų konsultantų turimas ir jiems vertę kuriančias funkcines/metodines kompetencijas:

- Sugebėjimas gauti, kaupti ir valdyti darbui reikalingą informaciją (gerai 75%);
- Sugebėjimas spręsti konfliktus ir konfliktines situacijas (gerai 72%);
- Darbo prasmės suvokimas (gerai 64%);
- Analitinis mąstymas (gerai 58%);
- Sugebėjimas spręsti nekasdienines iškilusias problemas (gerai 58%).



39 pav. Vartotojų ir darbuotojų turimų funkcinių/metodinių kompetencijų įvertinimo palyginimas

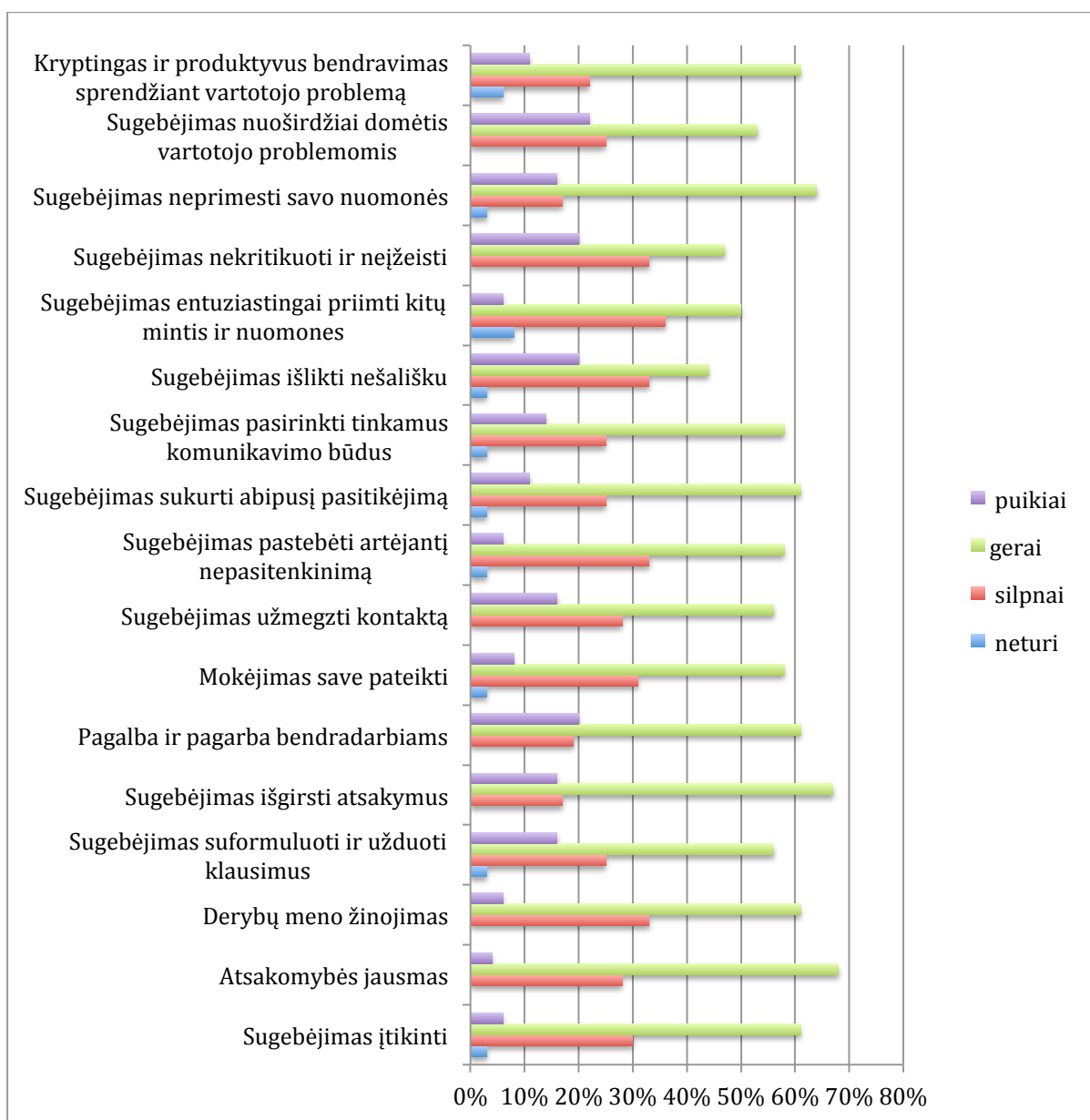
Iš 39 paveikslo matyti, kad funkcinės/metodinės kompetencijas darbuotojai, pardavėjai konsultantai ir lojalūs vartotojai vertina gana nevienodai. Darbo prasmės suvokimą ir sugebėjimą spręsti konfliktingas situacijas vartotojai įvertino net geriau nei patys darbuotojai, tačiau žemiau nei patys pardavėjai konsultantai vertina save, vartotojai įvertino tokias svarbias kompetencijas kaip sugebėjimą spręsti nekasdienines iškilusias problemas, sugebėjimą teikti pasiūlymus ir išvalgas tolimesnio darbo tobulinimui, analitinį mąstymą, sugebėjimą nustatyti poreikius ir juos analizuoti. Pastaruosius du punktus netgi įvertino “silpnai”: analitinis mąstymas 34% vartotojų įvertintas “silpnai”, sugebėjimas nustatyti ir analizuoti poreikius 31%. Į šias gana neigiamai vertinamas kompetencijas, būtina atsižvelgti formuojant vertę kuriančių kompetencijų modelį.



40 pav. Darbuotojų nuomone jų turimų, vertę kuriančių socialinių kompetencijų įvertinimas

Darbuotojai, AB „Audimas” pardavėjai konsultantai, geriausiai įsivertino šias savo turimas ir vartotojams vertę kuriančias socialines kompetencijas:

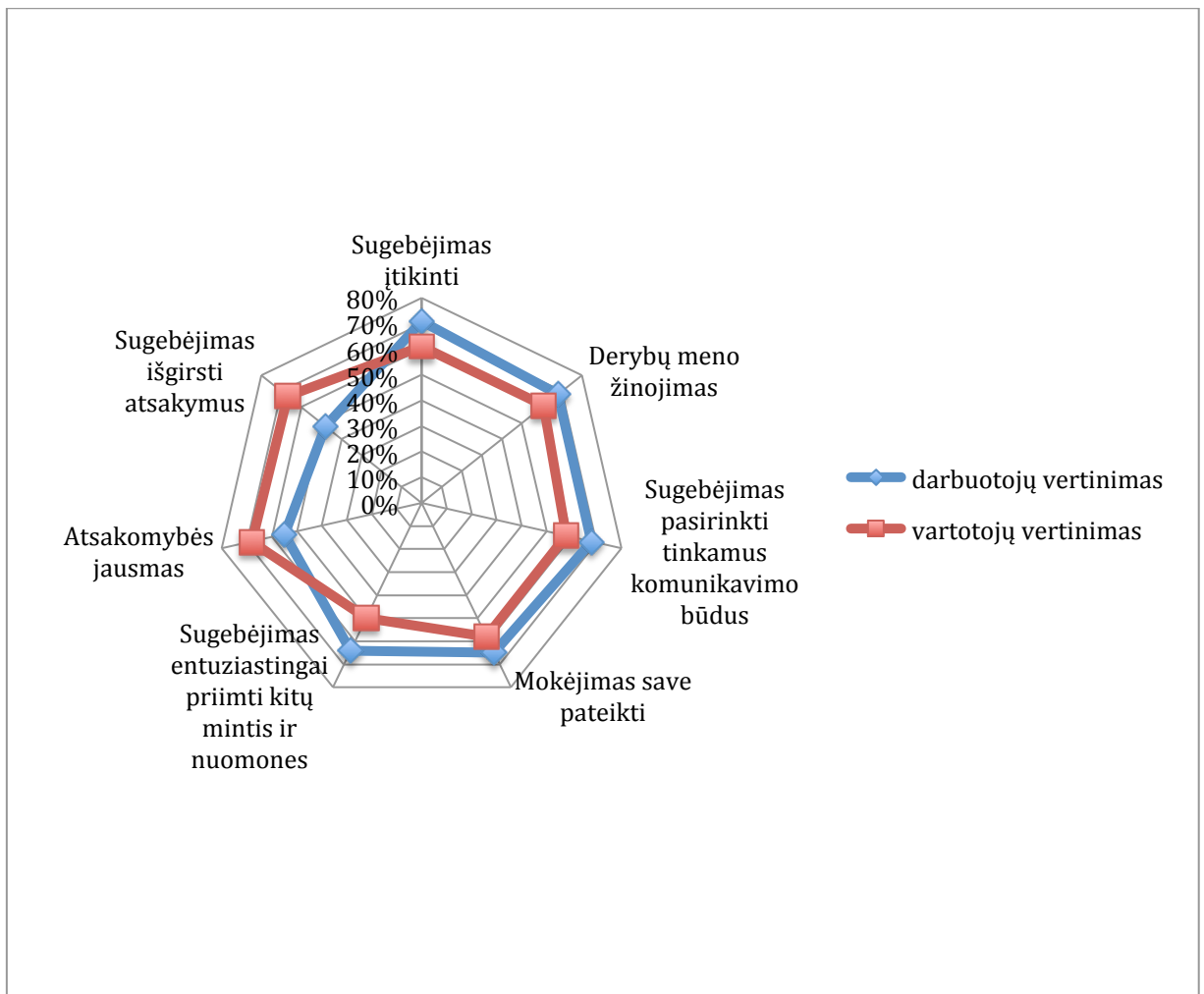
- Sugebėjimas įtikinti (gerai 71%);
- Derybų meno žinojimas (gerai 68%);
- Sugebėjimas pasirinkti tinkamus komunikavimo būdus (gerai 68%);
- Mokėjimas save pateikti (gerai 65%);
- Sugebėjimas entuziastingai priimti kitų mintis ir nuomones (gerai 64%).



41 pav. Vartotojų nuomone pardavėjų konsultantų turimų, vertę kuriančių socialinių kompetencijų įvertinimas

Vartotojai, AB „Audimas” lojalūs klientai, geriausiai įvertino šias pardavėjų konsultantų turimas ir jiems vertę kuriančias socialines kompetencijas:

- Atsakomybės jausmas (gerai 68%);
- Sugebėjimas išgirsti atsakymus (gerai 67%);
- Sugebėjimas neprimesti savo nuomonės (gerai 64%);
- Sugebėjimas sukurti abipusį pasitikėjimą (gerai 64%).



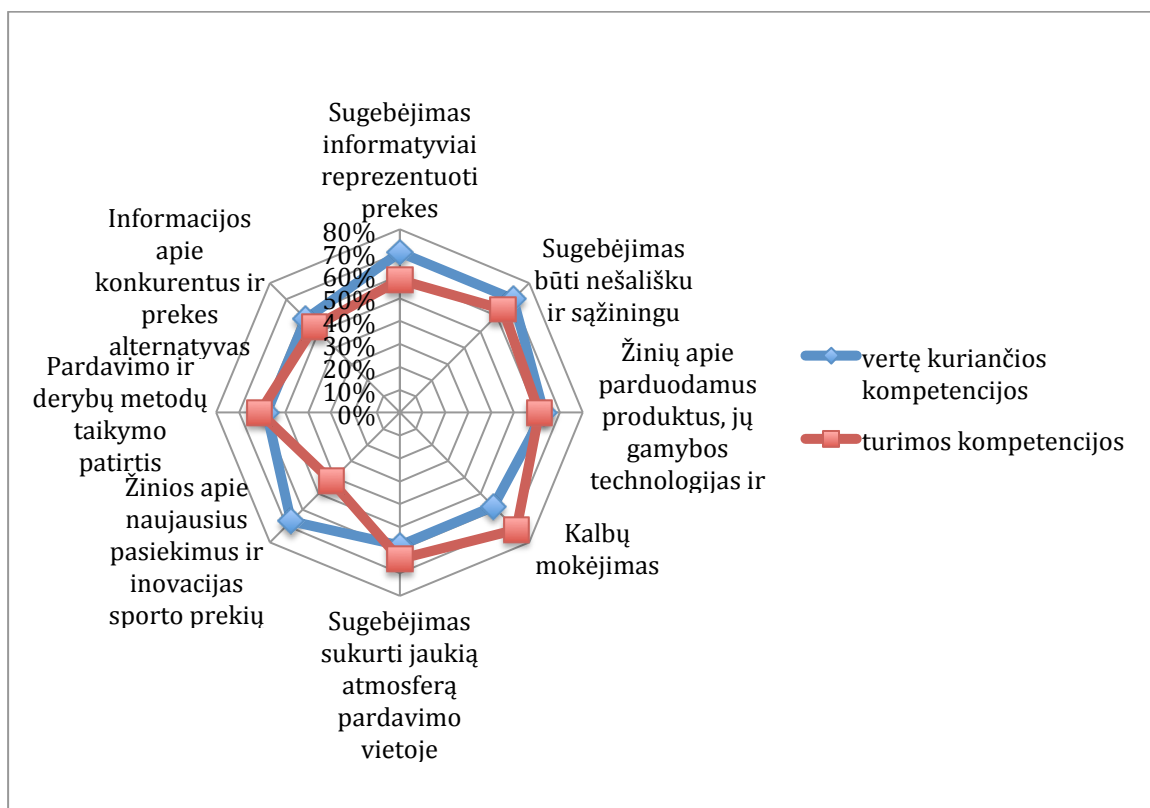
42 pav. Vartotojų ir darbuotojų turimų socialinių kompetencijų įvertinimo palyginimas

Iš šio paveikslo matome tik du džiuginančius vertinimo aspektus. Atsakomybės jausmas, ir ypač svarbus vertinimo kriterijus – sugebėjimas išgirsti atsakymus, vartotojų įvertintas geriau, nei patys darbuotojai, pardavėjai konsultantai save įvertina. Visais kitais aspektais darbuotojai apie save galvoja ir vertina geriau, nei juos mato jų lojalūs klientai. Ypač reikia atkreipti dėmesį į tokius aspektus kaip sugebėjimas tinkamai pasirinkti komunikavimo būdus ir entuziastingai priimti kitų mintis ir nuomones, nes šį aspektą 36% vartotojų dar įvertino „silpnai“.

5.1.3. Didžiausią vertę vartotojams kuriančių ir pardavėjų konsultantų turimų kompetencijų palyginimas

Šiame skyriuje bus atlikta respondentų aukščiausiais įvertinimais kaip vertę kuriančios įvertintų kompetencijų ir pardavėjų konsultantų turimų kompetencijų palyginamoji analizė. Ji bus atliekama,

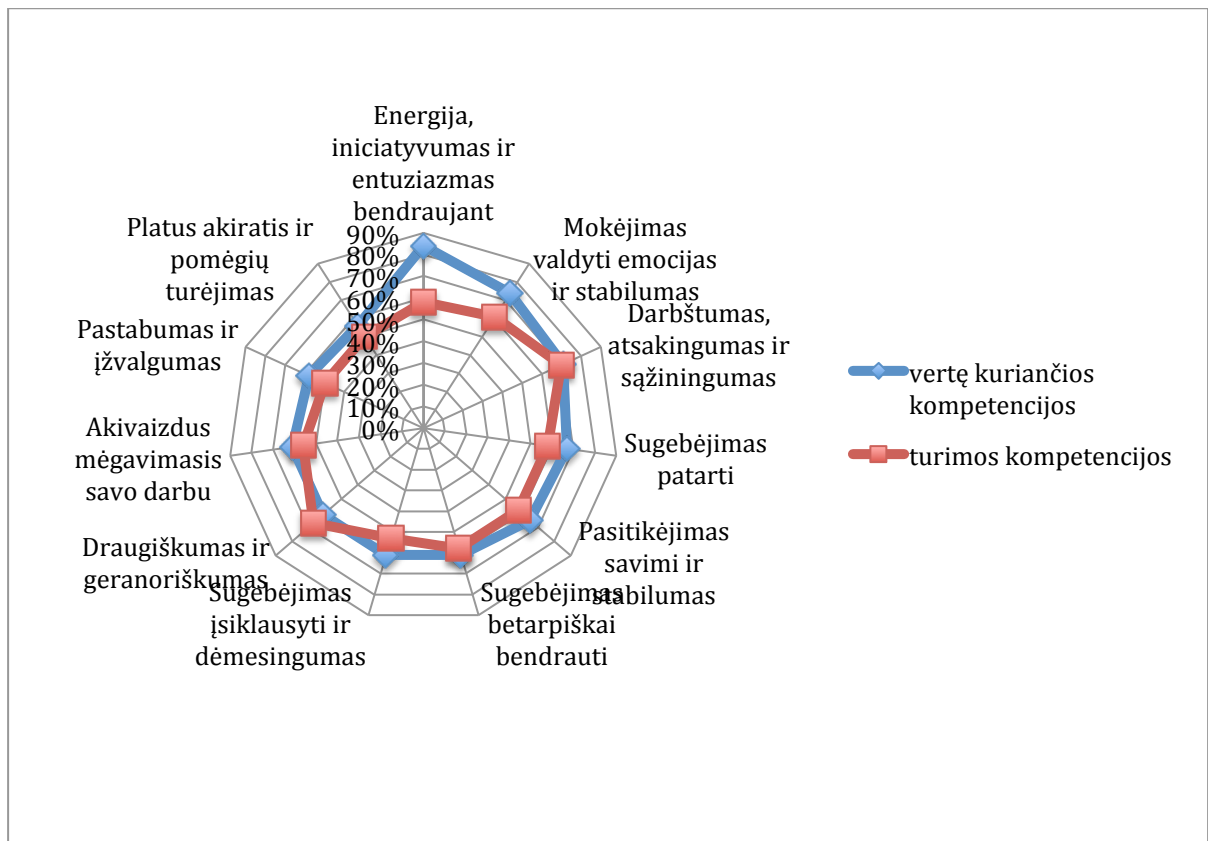
siekiant nustatyti kokiomis kompetencijomis reikia papildyti kuriamą kompetencijų modelį. Šie duomenys bus panaudojami sudarant vartotojams vertę kuriančių kompetencijų modelį.



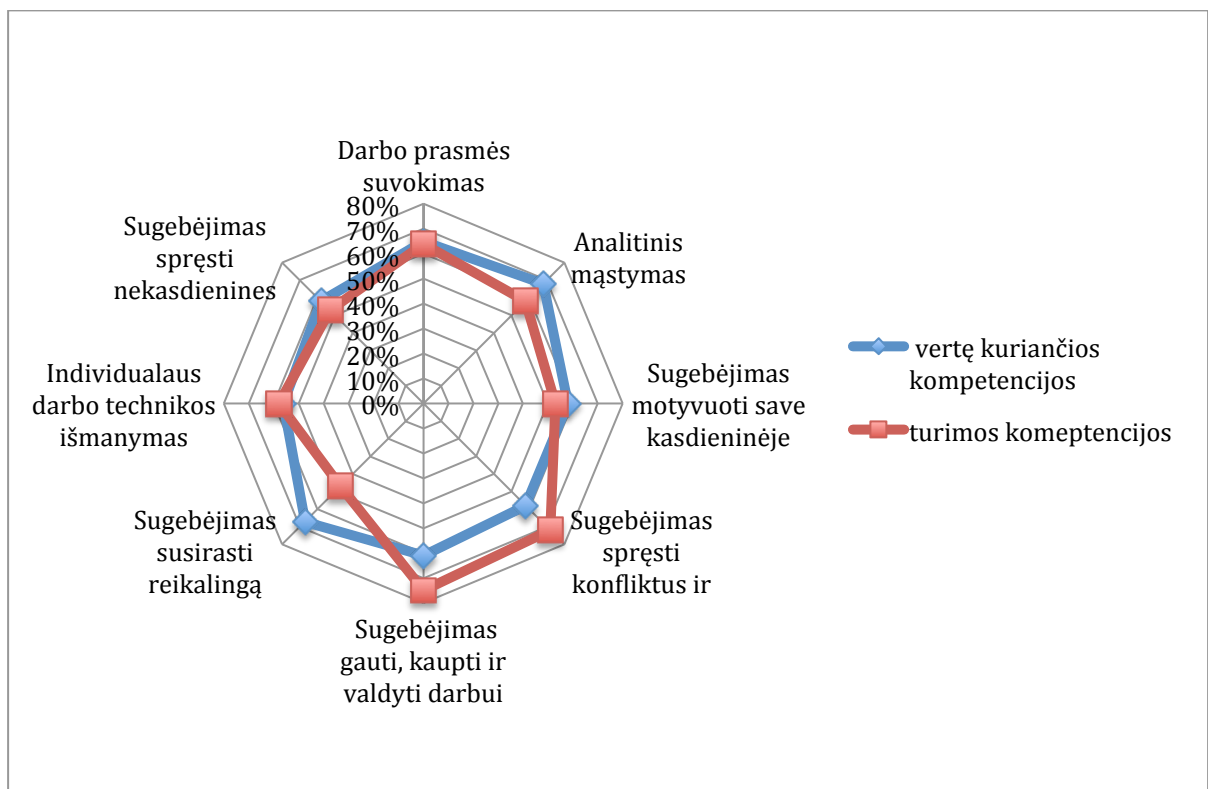
43 pav. Vartotojams vertę kuriančių ir darbuotojų turimų profesinių kompetencijų įvertinimo palyginimas

Iš 43 paveikslo matyti, kad didžioji dalis vertę kuriančių kompetencijų turėtų būti tobulinamos ir įtrauktos į kompetencijų modelį. Labiausiai dėmesį reikėtų atkreipti žinių apie naujausius pasiekimus ir inovacijas kaupimą ir atnaujinimą. Taip pat tobulinti sugebėjimus informatyviai reprezentuoti prekes, turėti informacijos apie konkurentus ir prekes alternatyvas, kad būtų paprasčiau išskirti saviems produktams būdingus išskirtinumus ir privalumus. Kalbų mokėjimas įvertinamas geriau nei atrodytų būtina, todėl šios kompetencijos galima ir neįtraukti į formuojamą kompetencijų modelį kaip jau turimą kompetenciją.

Iš 44 paveikslo matyti, kad asmeninės vertę kuriančios kompetencijos taip pat yra daugeliu atveju tobulintinos. Disžiausia dėmesį reikėtų skirti pastabumo, išvalgumo, sugebėjimo įsiklausyti ir dėmesingumo ugdymui. Verta atkreipti dėmesį, kad vartotojams daro įspūdį pomėgių ir plataus akiračio turėjimas, energija, iniciatyvumas ir entuziazmas, pasitikėjimas savimi. Į visus šiuos aspektus būtina atkreipti dėmesį atsirenkant naujus darbuotojus, kad jie pasižymėtų tokiomis asmeninėmis savybėmis, o taip pat ugdant bei tobulinant jau esamų darbuotojų kompetencijas.

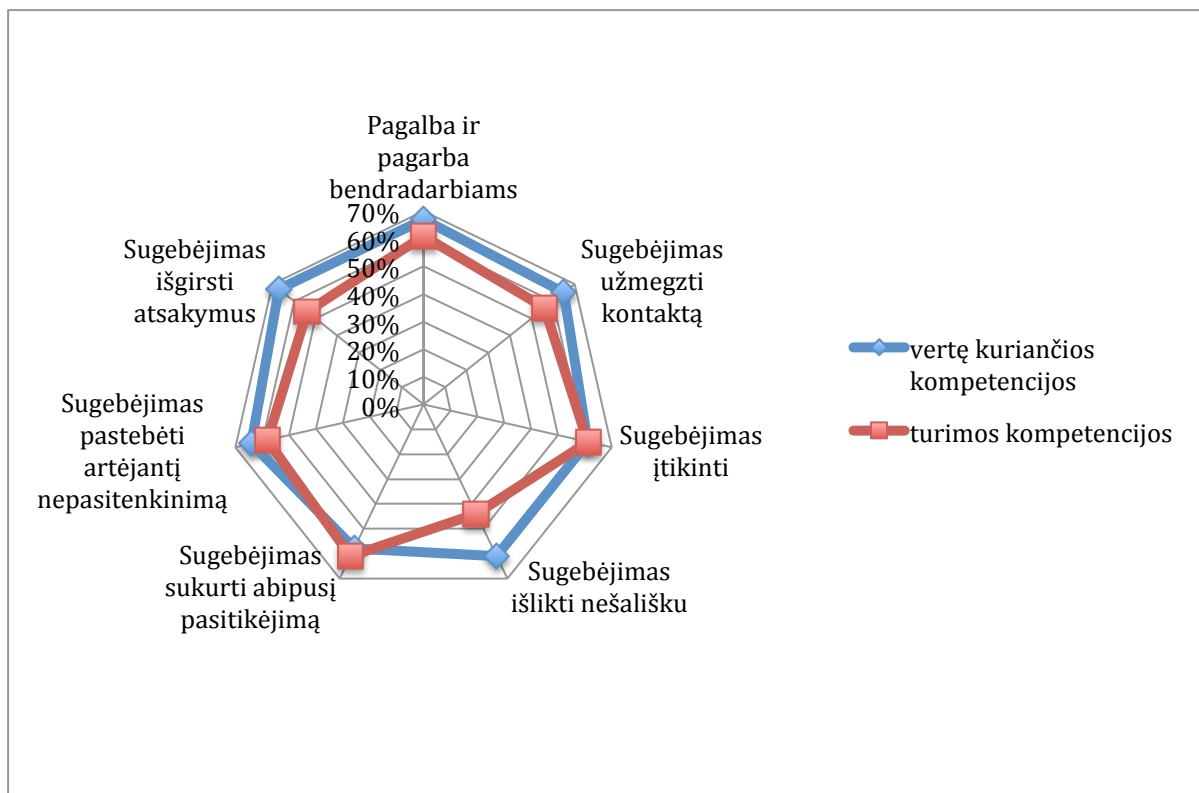


44 pav. Vartotojams vertę kuriančių ir darbuotojų turimų asmeninių kompetencijų įvertinimo palyginimas



45 pav. Vartotojams vertę kuriančių ir darbuotojų turimų metodinių/funkcinių kompetencijų įvertinimo palyginimas

Iš 45 paveikslo matyti, kad tarp labiausiai tobulintinų kompetencijų turi atsirasti analitinis mąstymas, sugebėjimas iš didelės gausos informacijos atrinkti būtent tuo metu reikalingą informaciją, sugebėjimas spręsti nekasdienines iškilusias problemas ir padėti darbuotojams suprasti darbo prasmę, bei savęs motyvavimą kasdieninėje veikloje.



46 pav. Vartotojams vertę kuriančių ir darbuotojų turimų socialinių kompetencijų įvertinimo palyginimas

46 paveiksle matyti tobulintinos socialinės kompetencijos, kurios turi būti įtrauktos į vertę vartotojams kuriančių kompetencijų modelį. Kaip labiausiai tobulintiną reikėtų paminėti sugebėjimą išlikti nešališku, sugebėjimą išgirsti atsakymus, sugebėjimą užmegzti nuoširdų, įtikinantį kontaktą, sugebėjimą nujausti artėjantį nepasitenkinimą, išplaukiantį iš to, kad nesugebėta surasti vartotoją tenkinančio bendravimo būdo su juo. Malonu pastebėti, kad vartotojai puikiai vertina labai svarbią kompetenciją – sugebėjimą sukurti abipusį pasitikėjimą. Nors vertinimai geri, ši kompetencija, be abejonės, turi atsirasti vertę kuriančių kompetencijų modelyje.

6.REKOMENDACIJOS AB “AUDIMAS”

6.1.Rekomendacijos pardavėjų konsultantų orientacijos į vartotoją tobulinimui

Mokslinės literatūros ir tyrimo analizės metu nustatyta, kad geriausius rezultatus savo veikloje pardavėjams konsultantams pavyksta pasiekti kai jų veikla yra orientuota į vartotoją ir jo poreikių tenkinimą. Todėl mažmeninės prekybos įmonės tikslas yra taip suformuoti aptarnaujančio personalo – pardavėjų konsultantų kompetencijų modelį, kad jis padėtų kuo geriau tenkinti vartotojų poreikius, taip sukurdamas jiems vertę. Analizės rezultatai parodė, kad nors savo profesionalumą ir įmonės orientaciją į vartotoją patys AB „Audimas” darbuotojai vertina gana optimistiškai, tačiau tam toli gražu nepritaria įmonės lojalūs vartotojai. Tai yra labai rimtas signalas įmonei, gresiantis konkurencinio pranašumo praradimu.

Apibendrinant atlikto tyrimo analizės rezultatus galime pastebėti, kad labiausiai vertę kuriančiomis įvardijamos asmeninės ir socialinės pardavėjų konsultantų kompetencijos. Galima daryti prielaidą, kad profesinės ir funkcinės kompetencijos šiandieninių vartotojų jau yra suvokiamos kaip savaime suprantamos ir būtinos pardavėjų konsultantų darbe. Tarp prasčiausiai įvertintų tyrime taip pat dominuoja asmeninės ir socialinės kompetencijos. Be to pastebima tendencija, kad vartotojai iš pardavėjų konsultantų tikisi ne tik nepriekaištingo aptarnavimo, bet ir gerų emocijų bei geros patirties apsiperkant. Pabrėžiamos tokios emocijos kaip nuoširdumas, sąžiningumas, natūralus šiltas, individualus dėmesys. Atsipalaidavimas ir gera nuotaika. Geras jumorio jausmas ir lakoniškumas. Pro akis vartotojams nepraslysta ir pardavėjų konsultantų išvaizda bei darbo metu dėvima apranga, sportiškas kūno sudėjimas, energija, optimizmas ir pasitikėjimas savimi, aktyvus gyvenimo būdas. Tai tik patvirtinta mokslininkų išvalgas apie aptarnaujančio personalo kompetencijų daromą įtaką vartotojų pasitenkinimui.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima pateikti tokias išvalgas:

- Vartotojui būtina suteikti visą jį galinčią sudominti informaciją, net ir papildomą, jei jos nereikės, jis pats pasakys;
- Neklausiančiam vartotojui taip pat reikia suteikti informaciją, tarp vartotojų yra nedrąsių, uždaru žmonių. Pokalbio metu pardavėjas konsultantas turi imtis iniciatyvos;
- Vartotojas grįš ten kur su juo elgiamasi ypatingai, nepriklausomai ką ir kiek jis perka;
- Dėl prastos aptarnavimo kokybės vartotojas gali lengvai „išduoti” mėgiamą produktą;
- Pardavėjui konsultantui svarbu reguliuoti balso toną, intonaciją, bendravimo manierą, prisitaikant prie vartotojo ir situacijos;

-Pardavėjas konsultantas turi sugebėti išskaityti vartotojo poreikius ir numatyti teikiamus prioritetus;

-Pardavėjas konsultantas turi neįtikinėti pirkti, bet pristatyti alternatyvas pasirinkimui, visus „už“ ir „prieš“;

-Būtina įvertinti ir atsižvelgti į kliento turimą laiką produktui įsigyti, parodyti jog gerbia ir brangina vartotoją ir jo laiką;

-Vartotojas turi jaustis vienintelis ir svarbiausias kai su juo bendraujama;

-Vartotoju reikia rūpintis visą laiką nuo jo pasirodymo iki išėjimo iš parduotuvės, nepriklausomai nuo to ar jis ką nors pirko;

-Būtina užsitarnauti vartotojų pasitikėjimą nuo pat pirmos minutės, nesuteikti nepagrįstų lūkesčių, stengtis išlaikyti duotus pažadus;

-Iškilus nesusipratimams ir problemoms kiekvienas pardavėjas konsultantas turi jausti atsakomybę;

-Reikia negailėti laiko pirkimo istorijos analizei, vartotojų poreikių analizei, domėjimuisi vartotojų gyvenimo pomėgiais, poreikiais ir problemomis;

-Būtina domėtis konkurentais ir produktais analogais, kad būtų galima įvardinti argumentuotai savo produktų išskirtinumą;

-Apsipirkimas vartotojui turi tapti įsimintina, teigiama patirtimi.

Kaip jau buvo anksčiau ne kartą aptarta, vartotojo pasitenkinimas tiesiogiai priklauso nuo jį aptarnaujančio darbuotojo pasitenkinimo darbu, todėl reikia lygiagrečiai tobulinti darbo sąlygas, motyvuoti darbuotojus ir didinti darbuotojų pasitenkinimą, siekiant norimo rezultato – orientacijos į vartotoją ir vartotojams vertę kuriančio aptarnavimo.

Pirmiausia rekomenduojama nustatyti atitinkamus reikalavimus samdant naujus darbuotojus, priimti tuos, kurie atitinka sudarytą kompetencijų modelį, yra bendraujantys, geranoriški bei pasirengę padėti vartotojams.

Jau dirbantiems pardavėjams konsultantams suteikti visą reikalingą informaciją apie produktus, jų funkcines savybes ir vartojimo aplinkybes, apie visas naujoves ir inovacijas, nuolat atnaujinti informacinių technologijų sistemą.

Skatinti kūrybiškumą, suteikti galimybę pasiūlyti savo idėjas darbo proceso patobulinimui, suteikti galimybę pasirinkti iš pasiūlytų alternatyvų, prisiimti asmeninę atsakomybę.

Skatinti kritinį ir analitinį mąstymą, skatinti daryti sprendimus, pagrįstus argumentais, daryti prielaidas ir suteikti galimybę pasirinkti.

Skatinti smalsumą, skatinti klausti, domėtis, tobulėti, siekti naujovių, mokytis iš savo klaidų, plėsti akiratį, ugdyti toleranciją ir pagarbą, nepasiduoti po pirmų sunkumų.

Ne mažiau svarbu ugdyti pardavėjų konsultantų pasitikėjimą savimi, padėti pajauti savivertę, pasididžiavimą savo profesija. Pardavėjas konsultantas turi pasitikėti savimi, išlikti orus, didžiulis savo pareigomis ir neatsidurti „prašytojo“, „atsiprašinėtojo“, „patarnautojo“ vaidmenyje.

Aprenkti darbuotojus uniforma atitinkančia parduodamą produktą, sezoną, naują kolekciją. Suteikti galimybę lengvatinėmis sąlygomis, oriai, išgerti kavos, pertraukėlių metu pietauti, lankytis sporto klube ir grožio salone. Suteikti galimybę testuoti produktus realioje aplinkoje, išbandyti patiems parduodamos produkcijos privalumus ir būtinai pasakyti atsiliepinimus ir pastebėjimus.

Rekomenduojama atlyginti (nebūtinai pinigine forma) už iniciatyvos rodymą ir entuziazmą, lankymąsi sporto klube ir specialios profesinės literatūros skaitymą.

Taip pat labai svarbus pasitenkinimo darbu faktorius yra nuomonės atsiklausimas ir įtraukimas į sprendimų priėmimą. Rekomenduojama kviešti į išankstinius būsimų kolekcijų aptarimus, pristatymus. Atsiklausti nuomonės, išklaudyti patarimus, atsižvelgti į pasiūlymus. Rekomenduojama turėti „nuomonių/pasiūlymų banką“.

Įvairiais būdais skatinti, pastebėti ir įvertinti nuolatinį tobulėjimą, įrengti profesinės literatūros bibliotekas, paruošti mokymo ir mokymosi medžiagą iliustruotą foto ir video medžiaga. Organizuoti atraktyvius mokymus realioje aplinkoje. Suteikti reikalingus įrankius ir instrumentus vizualizuoti produktų funkcionalumui, medžiagų ir gamybos proceso technologijų savybių pavaizdavimui.

Apibendrinant visus aptartus faktorius sudarytas vartotojams vertę kuriančių mažmeninės prekybos pardavėjo konsultanto kompetencijų modelis. Šis kompetencijų modelis turėtų būti naudojamas atrenkant kandidatus į pardavėjo konsultanto darbo vietą, jo pagrindu turėtų būti tobulinamos jau esančių darbuotojų kompetencijos.

6.2.Siūlomas pardavėjų konsultantų kompetencijų modelis

Iš mokslinės literatūros, antrinių duomenų, įmonės pateiktų duomenų, asmeninių įžvalgų ir tyrimo rezultatų analizės matosi, kad šiandien pardavėjų konsultantų kompetencijoms keliami labai aukšti reikalavimai norint, kad jos taptų orientuotos į vartotoją ir vertę vartotojams kuriančiomis. Pardavėjai konsultantai turi pasižymėti ypatingomis asmeninėmis charakterio ir gyvenimo būdo savybėmis, turėti aukštą emocinį intelektą, puikius bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžius. Be to, kad pardavėjai konsultantai turi būti tikri parduodamo produkto žinovai, atsakyti į visus klientų užduodamus klausimus tiksliai ir užtikrintai, jie tuo pat metu turi būti ir puikūs vartotojų psichologijos žinovai. Žemiau pateikiamas pardavėjų konsultantų kompetencijų modelis, sudarytas iš labiausiai vartotojų nuomone vertę kuriančių kompetencijų. (žr. 9 lentelę)

Siūlomas pardavėjų konsultantų kompetencijos modelis apima svarbiausius kriterijus, vertinant pardavėjo konsultanto pareigybės kompetencijas. Modelyje pateiktos dalys su procentine išraiška yra

itin svarbios, nes šie kriterijai buvo nustatyti atlikus tyrimą ir jo analizę. Siūlomas modelis susideda iš keturių vienodai svarbių dalių: profesinės, metodinės/funkcinės, socialinės ir asmeninės kompetencijos. Kiekvieną dalį sudaro tam tikri kriterijai, kuriuos įvertinus galima daryti išvadas apie pardavėjo konsultanto turimą kompetencijų lygį, tuo pačiu galima sudėlioti jam tobulinimosi programą

9 lentelė. Siūlomas mažmeninės prekybos pardavėjų konsultantų kompetencijų modelis

<p>-Sugebėjimas informatyviai ir vaizdžiai reprezentuoti prekes (labai svarbu 22%, svarbu 64%);</p> <p>-Sugebėjimas būti nešališku ir sąžiningu (labai svarbu 39%, svarbu 47%);</p> <p>-Žinios apie naujausius pasiekimus ir inovacijas sporto ir aktyvaus laisvalaikio prekių srityje (labai svarbu 22%, svarbu 67%);</p> <p>-Išsamos žinios apie parduodamus produktus, jų gamybos technologijas ir procesus (labai svarbu 39%, svarbu 55%);</p> <p>-Sugebėjimas sukurti jaukią atmosferą pardavimo vietoje (labai svarbu 30%, svarbu 53%);</p> <p>-Pardavimo ir derybų metodų taikymo patirtis (labai svarbu 20%, svarbu 47%);</p> <p>-Informacijos apie konkurentus ir prekes alternatyvas turėjimas (labai svarbu 20%, svarbu 44%);</p> <p>-Žinios apie parduodamų produktų panaudojimo ir pritaikomumo aplinkybes (labai svarbu 41%, svarbu 45%).</p>	<p>-Pagalba ir pagarba bendradarbiams (labai svarbu 42%, svarbu 44%);</p> <p>-Sugebėjimas užmegzti kontaktą (labai svarbu 39%, svarbu 53%);</p> <p>-Sugebėjimas išlikti nešališku (labai svarbu 39%, svarbu 44%);</p> <p>-Sugebėjimas sukurti abipusį pasitikėjimą (labai svarbu 41%, svarbu 50%);</p> <p>-Sugebėjimas pastebėti artėjantį nepasitenkinimą (labai svarbu 30%, svarbu 64%);</p> <p>-Sugebėjimas išgirsti atsakymus (labai svarbu 54%, svarbu 36%);</p> <p>-Sugebėjimas nuoširdžiai domėtis problemomis (labai svarbu 47%, svarbu 39%);</p> <p>-Sugebėjimas suformuluoti ir užduoti klausimus (labai svarbu 47%, svarbu 36%).</p>
PROFESINĖS KOMPETENCIJOS	SOCIALINĖS KOMPETENCIJOS
PARDAVĖJŲ KONSULTANTŲ KOMPETENCIJOS	
FUNKCINĖS KOMPETENCIJOS	ASMENINĖS KOMPETENCIJOS
<p>-Darbo prasmės suvokimas (labai svarbu 30%, svarbu 56%);</p> <p>-Sugebėjimas motyvuoti save kasdieninėje veikloje (labai svarbu 27%, svarbu 53%);</p> <p>-Sugebėjimas spręsti konfliktus ir konfliktines situacijas (labai svarbu 31%, svarbu 50%);</p> <p>-Sugebėjimas gauti, kaupti ir valdyti darbui reikalingą informaciją (labai svarbu 22%, svarbu 61%);</p> <p>-Sugebėjimas susirasti reikalingą informaciją (labai svarbu 22%, svarbu 67%);</p> <p>-Individualaus darbo technikos išmanymas (labai svarbu 30%, svarbu 56%);</p> <p>-Sugebėjimas spręsti nekasdienines iškilusias problemas (labai svarbu 30%, svarbu 53%);</p> <p>-Sugebėjimas nustatyti poreikius ir juos analizuoti (labai svarbu 39%, svarbu 50%).</p>	<p>-Energija, iniciatyvumas ir entuziazmas bendraujant (labai svarbu 36%, svarbu 50%);</p> <p>-Mokėjimas valdyti emocijas ir stabilumas (labai svarbu 42%, svarbu 44%);</p> <p>-Darbštumas, atsakingumas ir sąžiningumas (labai svarbu 47%, svarbu 36%);</p> <p>-Sugebėjimas patarti (labai svarbu 45%, svarbu 55%);</p> <p>-Pasitikėjimas savimi ir stabilumas (labai svarbu 33%, svarbu 50%);</p> <p>-Sugebėjimas betarpiškai bendrauti (labai svarbu 36%, svarbu 56%);</p> <p>-Sugebėjimas įsiklausyti ir dėmesingumas (labai svarbu 52%, svarbu 42%);</p> <p>-Draugiškumas ir geranoriškumas (labai svarbu 36%, svarbu 61%);</p> <p>-Akivaizdus mėgavimasis savo darbu (labai svarbu 28%, svarbu 61%);</p>

	-Pastabumas ir įžvalgumas (labai svarbu 36%, svarbu 58%); -Platus akiratis ir pomėgių turėjimas (labai svarbu 25%, svarbu 56%).
--	--

Atsižvelgiant į tai, kad pardavėjo konsultanto kompetencijos modelį sudarančios kompetencijos yra reikalaujančios tikrai aukšto išsilavinimo, žinių, įgūdžių, emocinio intelekto lygio, vertybinių nuostatų ir ypatingų asmeninių charakterio savybių bei asmenybės bruožų, reikėtų atsižvelgti į tai priimant naujus darbuotojus ir ugdant jau esamų darbuotojų kompetencijas. Kadangi ne kiekvienas šiandienos darbo rinkoje esantis darbuotojas, pretenduojantis į pardavėjo konsultanto poziciją gali turėti tokias kompetencijas, be to tokio lygio darbuotojai turėtų būti geriau apmokami, rekomenduojama reorganizuoti parduotuvės personalo struktūrą, suskirstant ir padalinant jiems pareigas ir funkcijas pagal turimas kompetencijas. Nuo atliekamų funkcijų kiekio ir sudėtingumo, priklausytų ir specialisto darbo užmokestis.

10 lentelė. Siūlomas mažmeninės prekybos personalo funkcijų padalinimo modelis

KIEKIS	PAREIGOS	ATLIEKAMOS FUNKCIJOS	REIKALINGOS KOMPETENCIJOS
1-2 darb.	Salės ir sandėlio darbuotojas	Sandėlio priežiūra ir tvarkymas; Prekių priėmimas; Prekių paruošimas prekybai; Prekių likučio sekimas ir papildymas; Prekybinės salės priežiūra; Prekybinės salės papildymas, tvarkymas; Matuotų prekių sutvarkymas ir paruošimas; Tinkamo modelio, spalvos, dydžio suradimas.	Mokėjimas naudotis sandėlių įranga; Sugebėjimas dirbti technologiniais įrengimais; Sugebėjimas paruošti darbui prekes, įrengimus ir inventorių; Žinios apie produktus, jų identifikavimas; Dokumentacijos tvarkymo žinios; Tvarkingumas; Atsakingumas.
1-2 darb.	Kasininkas pardavėjas konsultantas	Žinančių ką nori įsigyti klientų aptarnavimas; Pardavimo technikų taikymas; Norinčių susimokėti už prekes klientų aptarnavimas; Darbas kasos aparatu; Nuolaidų skaičiavimas ir pritaikymas; Prekių keitimas, grąžinimas, dokumentacija; Prekių likučio sekimas;	Išmanyti profesinio bendravimo etiką; Sugebėti taikyti pardavimo technikas; Mokėti dirbti kasos aparatu ir sandėlio valdymo programomis; Sugebėjimas apskaičiuoti prekių kainas, nuolaidas ir likučius; Sugebėjimas demonstruoti ir reklamuoti prekes; Išmanyti vartojamąsias ir naudojamąsias prekių savybes;

		Tinkamo modelio, spalvos, dydžio suradimas sistemoje; Lojajumo programos techninis aptarnavimas;	Sugebėjimas pildyti apskaitos dokumentus; Mandagumas; Paslaugumas.
1-2 darb.	Ekspertas pardavėjas konsultantas	Profesionalus klientų aptarnavimas; Informacijos apie produktus, jų funkcionalumą ir funkcines savybes suteikimas; Informacijos apie vartojimo aplinkybes ir galimybes suteikimas; Prekių funkcionalumo demonstravimas; Kliento poreikių ir motyvų išsiaiškinimas; Pardavimo technikų taikymas; Santykių su klientais užmezgimas; Lojalumo programos įrankių taikymas; Žinių apie klientų poreikius rinkimas; Naudos klientui iliustravimas; Dėmesio klientui ir jo turimai problemai rodymas; Tinkamos atmosferos pardavimo vietoje kūrimas; Ilgalaikių santykių su klientais kūrimas ir puoselėjimas; Bendravimas su klientu po pardavimo; Informacijos apie produktų priežiūrą suteikimas; Patarimai apie galimus produkto pritaikymus; Grįžtamojo ryšio užtikrinimas.	Išmanyti pardavimo ir komunikacijos technologijas; Išmanyti profesinio bendravimo etiką; Sugebėti tirti prekių paklausą; Sugebėti konsultuoti klientus pagal jų poreikius; Sugebėjimas identifikuoti klientų problemas ir poreikius; Sugebėjimas atskirti klientų tipus ir jų motyvus; Žinios apie parduodamus produktus, jų vartojamąsias ir naudojamąsias savybes; Prekių alternatyvų žinojimas; Pranašumo prieš konkurentus žinojimas; Sugebėjimas patraukliai demonstruoti ir reklamuoti prekes; Sugebėjimas analizuoti situaciją; Kritinis mąstymas; Lankstumas ir derybiniai įgūdžiai; Analitinis mąstymas; Klausymosi ir įsiklausymo sugebėjimas; Dėmesingumas, pastabumas, išvalgumas; Nuoširdumas ir sąžiningumas; Socialinis ir kultūrinis aktyvumas; Empatija; Optimizmas ir energija; Atsakomybė; Orientacija į klientą; Iniciatyvumas; Sugebėjimas prisiimti atsakomybę, argumentuoti savo veiksmus; Pasiitikėjimas savimi.

Pagal tokį pavyzdį reorganizavus aptarnaujančio personalo struktūrą ir perskirsčius atliekamas funkcijas būtų galima išspręsti tokias problemas:

- Ženkliai pagerinti aptarnavimo kokybę, nes kiekvienas darbuotojas būtų puikus savo srities ir funkcijų žinovas ir ekspertas;

- Sutrumpinti aptarnavimo laiką;
- Pagerinti darbuotojų pasitenkinimą darbo pobūdžiu;
- Supaprastinti klientų aptarnavimo schemą;
- Pagerinti darbuotojų pasitenkinimą darbo užmokesčiu;
- Supaprastinti naujų darbuotojų paieškos procesą;
- Supaprastinti naujų darbuotojų apmokymo procesą;
- Padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu;
- Sumažinti darbuotojų kaitą;
- Sutrumpinti naujų darbuotojų apmokymo laiką;
- Padidinti vartotojų pasitenkinimą aptarnavimo kokybe;
- Sukurti vertę vartotojams, panaudojant personalo kompetencijas;
- Įgyti konkurencinį pranašumą;
- Užsitarnauti klientų pasitikėjimą įmone ir jos parduodamais produktais;
- Užsitikrinti klientų lojalumą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Mokslininkų išskirtos keturios suvokiamos vertės dimensijos: ekonominė/financinė, funkcinė, emocinė ir simbolinė nematerialioji, – atspindi vartotojo motyvų prigimtį, todėl jomis remiantis yra svarbu formuoti vertę kuriančius pasiūlymus vartotojams.

Atlikus mokslinės literatūros apie vertės vartotojui kūrimą ir vartotojų suvokiamą vertę nustatyta, kad viena iš reikšmingų vertę kuriančių dedamųjų mažmeninėje prekyboje yra aptarnavimo kokybė, pasireiškianti per aptarnaujančio personalo – pardavėjų konsultantų turimas kompetencijas.

Apibendrinant tai kas pasakyta įvairių autorių mokslinės literatūros ir kituose šių dienų aktualijas nagrinėjančiuose informacijos šaltiniuose, galime teigti, kad kuriant vertę vartotojui mažmeninėje prekyboje, ypatinga svarba tenka aptarnaujančiam personalui, pardavėjams konsultantams ir jų kompetencijai. Būtent nuo to kaip pardavėjai konsultantai sugebės atpažinti vartotojų poreikius ir problemas, identifikuoti jiems vertę kuriančius motyvatorius ir pasiūlyti vartotojams personalizuotą, jų poreikius tenkinantį vertės pasiūlymą, priklauso didelė dalis bendros įmonės verslo sėkmės. Todėl mažmeninės prekybos įmonės turi skirti dideles pastangas tinkamai pardavėjų konsultantų kompetencijai užtikrinti, ugdyti ir tobulinti.

Išanalizavus mažmeninės prekybos orientacijos į vartotoją esmę galima teigti, kad mažmeninės prekybos įmonės orientacija į vartotoją – tai įmonės darbuotojų, pardavėjų konsultantų siekiamybė patenkinti vartotojo lūkesčius ir suteikti kuo geresnes paslaugas vartotojams (konsultuoti, informuoti, pasiūlyti ar kitaip padėti vartotojui prekės įsigijimo procese), tokiu būdu sukurti vartotojui pasitenkinimą įsigyta preke. Pardavėjų konsultantų orientacijos į vartotoją svarba mažmeninės prekybos įmonėje yra neginčytina, kadangi mažmeninės prekybos įmonėms asortimentu bei kainomis išsiskirti šiuo metu yra sudėtinga, todėl orientacija į vartotoją yra vienas iš esminių mažmeninės prekybos įmonės sėkmės ir teigiamų finansinių įmonės rezultatų pasekmių.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad kompetencija – tai žmogaus kvalifikacijos raiška, gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių. Kompetencija turi būti formuojama atsižvelgiant į vartotojų poreikius. Kiekvienoje profesijoje personalo darbas yra ne tik daugialypis, bet ir kompleksinis. Profesinės veiklos turinys apima ne tik gebėjimą kokybiškai atlikti tam tikrą kiekį veiklos funkcijų, bet yra neišvengiamai susijęs ir su jų tarpusavio derinimu arba sąveika. Vadinasi, pardavėjas konsultantas, norėdamas kokybiškai (kvalifikuotai) atlikti savo darbą, turi pasižymėti tam tikrais funkciniais, asmeniniais, metodiniais bei socialiniais gebėjimais, kurie vadinami kompetencijomis, įgalinančiomis jį sėkmingai atlikti minėtas veiklos funkcijas. Tokių į funkcijų atlikimą nukreiptų kompetencijų visuma leidžia kalbėti apie atitinkamo laipsnio kvalifikaciją. Jeigu konkrečioje profesijoje žmogus atlieka daug skirtingų funkcijų (taip būna beveik visais atvejais), vadinasi, jis turi turėti daug skirtingų kompetencijų. Šiuo atveju

galima kalbėti apie kompetencijų puokštę, visumą, įgalinančią darbuotoją sėkmingai veikti tam tikroje profesijoje. Mažmeninės prekybos pardavėjams konsultantams siūlomas, vertę vartotojams kuriančių kompetencijų modelis, pateikiamas 9 lentelėje.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad šiandieniniam vartotojui profesinės ir funkcinės pardavėjų konsultantų kompetencijos atrodo savaime suprantamos ir privalomos, o vertę kuria pardavėjų konsultantų „minkštosios kompetencijos“, emocinis intelektas, kurie pasireiškia empatija, lankstumu, socialiniu ir kultūriniu aktyvumu, kritiniu mąstymu.

Šiandien vis labiau didėja atotrūkis tarp to ką pardavėjai konsultantai moka ir geba ir to ką jiems reikėtų mokėti ir sugebėti. Dar vis gajus suvokimas, kad produktas ar paslauga turi kalbėti pati už save. Kad produkto techninių savybių vaidmuo yra lemiantis vartotojo apsisprendime pirkti. Kad pardavėjo konsultanto vaidmuo yra tik produktų demontsravimo ir pardavimo procesai. Tačiau mokslinės literatūros analizė ir atlikto tyrimo duomenys rodo visai ką kita. Šiandieninis aptarnaujantis personalas, pardavėjai konsultantai turi mokėti bendradarbiauti, betarpiškai bendrauti, būti atidūs klausytojai ir turėti analitinių sugebėjimų. Turėti ypatingai išlavintus problemų sprendimo įgūdžius. Visos šios savybės yra analizuojamos per emocinį pradą. Derinant su tradiciniais įgūdžiais ir bendrosiomis profesinėmis kompetencijomis socialinės ir asmeninės – emocinės kompetencijos pritaikys darbuotojus šiandieniniams darbo rinkos poreikiams.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus AB „Audimas“ pardavėjų konsultantų ir lojalių vartotojų nuomonės apie didžiausią vertę kuriančias kompetencijas dalinai sutampa, bet yra aspektų kur nesutampa. Reikia išskirti tai, jog pardavėjai konsultantai didesnę reikšmę skyrė profesinėms ir funkcinėms kompetencijoms, tuo tarpu vartotojams didesnę vertę kuria asmeninės, socialinės emociniu pagrindu grindžiamos kompetencijos, kurių pagalba būtų sukuriama teigiama apsipirkimo patirtis. Galima daryti prielaidą, kad šiandieniniai vartotojai funkcinės ir profesinės kompetencijas laiko savaime suprantama gero aptarnavimo dalimi. Tuo tarpu pardavėjai konsultantai pernelyg sureikšmina funkcinės ir profesinės kompetencijas ir dėmesį daugumoje atvejų skiria tik jų panaudojimui. Per mažai reikšmės skiria “minkštųjų kompetencijų” tobulinimui ir naudojimui savo kasdieninėje veikloje.

Iš mažmeninės prekybos tinklo AB „Audimas“ pardavėjų konsultantų turimų kompetencijų vertinimo analizės matyti, kad iš esmės situacija nėra visai prasta. Vartotojai gana teigiamai vertina turimas profesines ir funkcinės pardavėjų konsultantų kompetencijas, bet pasigenda asmeninių ir socialinių kompetencijų. Tuo tarpu patys pardavėjai konsultantai savo kompetencijas vertina maždaug per vidurį, nei labai teigiamai, nei labai prastai. Pagal tai, kokių kompetencijų pasigendama, galima daryti prielaidą, kad AB “Audimas” reikėtų pagalvoti apie dalį kitokių asmeninių savybių ir geresnius bendravimo, bendradarbiavimo bei socialinius įgūdžius turinčių darbuotojų susiradimą.

Atsižvelgiant į mokslinės literatūros ir atlikto tyrimo analizės rezultatus mažmeninės prekybos tinklui AB „Audimas“ rekomenduojama tobulinti turimas pardavėjų konsultantų kompetencijas ir

papildyti jas reikiamomis, vertę vartotojams kuriančiomis. Rengti mokymus, seminarus, skatinti darbuotojus tobulėti ir bendradarbiauti tarpusavyje, paruošti darbui reikalingus įrankius, padedančius pardavėjams konsultantams tinkamai vykdyti savo pareigas. Taip pat užtikrinti, kad atlygis būtų konkurencingas išoriškai ir teisingas darbuotojų atžvilgiu.

Atsižvelgiant į visas mokslinės literatūros ir atlikto tyrimo analizės metu padarytas išvadas mažmeninės prekybos tinklui AB „Audimas” rekomenduojama iš esmės reorganizuoti vartotojų aptarnavimo modelį, perkeliant pardavėjo konsultanto profesiją į kitą kokybinį lygmenį. Tokiu būdu būtų išsprendžiama situacija kai šiuo metu darbo rinkoje esanti darbuotojų pasiūla neatitinka darbo vietai keliamų reikalavimų. Tai galėtų būti organizuojama pagal 10 lentelėje pavaizduotą galimą pareigų pasiskirstymo pavyzdį.

LITERATŪRA

- Bakanauskas, A., Račkauskaitė, I. (2010). Vartotojų lūkesčių formavimo modelis. [žiūrėta 2017-03-10]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB0001:J.04~2010~1367171790605/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
- Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). *Personalo vadyba paslaugų organizacijoje. Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija
- Baker, S. (2004). *New consumer marketing: managing a living demand system*. Chichester: John Wiley & Sons, 1 Edition
- Bivainis, J., Vilkaitė, N. (2010). Vartotojų lojalumo nustatymo metodinio potencialo analizė. *Verslas: teorija ir praktika*, 11 (1), 49-60. [žiūrėta 2017-03-15]. Prieiga per internetą doi:10.3846/btp.2010.06
- Bliujūtė, G. Korsakienė, R. (2014). Mokslas - Lietuvos ateitis. Santykių su klientais valdymo ypatumai: Lietuvos įmonių atvejis. 6 (1), 9-16. [žiūrėta 2017-03-14]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.3846/mla.2014.02>
- Block, P. (2013). *Nepriekaištingas konsultavimas: Kaip paskatinti naudotis jūsų kompetencija*. Vilnius: leidykla „Eugrimas“
- Blois, K., Ramirez, R. (2006). Capabilities as marketable assets: a proposal for a functional categorization. *Industrial Marketing Management*, 35 (8), 1027-1031. [žiūrėta 2017-03-22] Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.06.004>
- Bogušienė, V. Bendorienė A. (2008). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma littera
- Boyatzis R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York, NY: Wiley.
- Boyatzis, R. E. (2008) Competencies in the 21st century, *Journal of Management Development*, 27 (1), 5-12. [žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Boyatzis R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 9, 749 – 770. [žiūrėta 2017-03-22]. Prieiga per internetą doi 10.1108/02621710910987647 http://dmcodysey.org/wp-content/uploads/2013/09/Emerald_-_Competencies-as-a-behavioral-approach-to-emotional-intelligence.pdf
- Bower, J. L., Gilbert, C. (2007). How managers everyday Decisions Create-or destroy- your Companys Strategy. [žiūrėta 2017-03 14]. Prieiga per internetą <https://hbr.org/2007/02/how-managers-everyday-decisions-create-or-destroy-your-companys-strategy>
- Chizzoli, C., & Pace, S. (2005). Competence-Based Communication: theoretical insights and empirical findings in the Initial Public Offering setting. [žiūrėta 2017-02-18]. Prieiga per internetą http://www/coferences/marketing/2005_cp/Material/Paper/lt/Chizzoli_Pace.pdf.

- Chung, Y. M. (2009). Co-creation with the customer: a strategy for organisational learning and innovation. *International Journal of Learning & Intellectual Capital*, 6 (1/2). [žiūrėta 2017-03-16]. Prieiga per internetą [https://www.google.lt/webhp?sourceid=chrome instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=.+Chung,+Y.+M.+\(2009\).+Co Customers want more: 5 new expectations you must meet now.](https://www.google.lt/webhp?sourceid=chrome_instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=.+Chung,+Y.+M.+(2009).+Co+Customers+want+more:+5+new+expectations+you+must+meet+now.) [žiūrėta 2017-04-04]. Prieiga per internetą <http://www.customerexperienceinsight.com/customer-expectations-you-must-meet-now/>
- Dovalienė, A. (2005). Santykių marketingo ypatumai plėtojant teatro produktų rinką. Daktaro disertacija Socialiniai mokslai, vadyba administravimas
- Doyle, P. (2009). Value-based marketing. Chichester: John Wiley and Sons Ltd, p. 367. ISBN 978-0-470-77314-7.
- Dugdale, K., Lambert, D. (2008). *Sumanesnis pardavimas: Naujos pardavimo strategijos Padės patenkinti jūsų pirkėjų poreikius*. Vilnius: Verslo žinios ISSN 978-9955-460-68-8.
- Donavan, D., Brown, T., Mowen, J. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146 [žiūrėta 2017-03-17]. Prieiga per internetą <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1357369774.473511924953.pdf>
- Eggert, A., Ulaga W. (2002). Customer perceived value: a substitutw for satisfaction in business markets? *Journal of Business&Industrial Markting*. 17 (2/3) [žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/08858620210419754>
- Gibbert, M., Golfetto, F., Zerbini, F. (2007). Marketing of Competence: Exploring the resource-based content of value-for-customers through a case study analysis. *Industrial Marketing Management*, 36, 784-79. [žiūrėta 2017-03-14]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.06.005>
- Ginevičius, A. (2007). Rinkodaros būklės įmonėje kiekybinis įvertinimas//Technological and economic development of economy. 13 (1). [žiūrėta 2017-03-17]. Prieiga per internetą1822-3613 (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/tted20>
- Gronroos, Ch. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (2), 99–113. [žiūrėta 2017-03-17]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/08858620410523981>
- Gronroos, C. (2006). *Service Management and Marketing, a customer relationship management Approach*. Chichester: John Wiley & Sons
- Gražulis, V., Bazienė, B. (2009). Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė? (situacijos analizė) *Filosofija/Sociologija*, 20 (4), 344-353. [žiūrėta 2017-03-17]. Prieiga per internetą <http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2009/4/344-353.pdf>

- Gražulis, V., (2012). Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimosi perspektyvos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3(27), 145-155 ISSN 1648-9098
- Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3 (31), 142–151. ISSN 1648-9098
- Goleman, D. (2008). *Emocinis intelektas darbe*. Vilnius:Presvika
- Hoffmann K. W., Roggenwallner, B. (2005). *Programa EQ vaikams*. Vilnius:Prevska
- Howard, S. (2010). Changing Customer Values , *Howard Marketing Services*. [žiūrėta 2017-03-17].
Prieiga per internetą <http://www.salesvantage.com/article/392/Changing-Customer-Values>
- Jucevičienė, P., Blažėnaitė, A. (2008) *Žmoniškųjų išteklių valdymas intelektualioje organizacijoje*. Mokomoji knyga. Kaunas:Technologija.
- Kardelis, K. (2008). *Mokslinio tyrimo metodai. Šiauliai*: Lucilijus leidykla
- Katkevičius, A. (2017). Išmokti mokytis arba išnykti. *Žurnalas Verslo klasė*, 2017 vasaris
- Khalifa, A. S. (2004) Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration", *Management Decision*, 42 (5), 645-666. [žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/00251740410538497>
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong V., (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
- Kotler, P., Keller, K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*.-14 th ed. Pearson Education, Inc.
- Larreche, J. C. (2011). *Impuso efektas. Veiksmingo augimo paslaptys*. Kaunas: UAB Rgrupė
- Liang, C.J., Wang, W. H. (2005). Integrative Research into the Financial Services Industry in Taiwan: Relationship Bonding Tactics, Relationship Quality and Behavioral Loyalty. *Journal of financial services marketing*, 10 (1),65-83 doi:10.1057/palgrave.fsm.4770174
- Laužackas, R., (2008). *Kompetencijomis grindžiamų mokymo studijų programų kūrimas ir vertinimas*. Monografija. Kaunas:VDU
- Lietuvos žinios. Reikalavimai pardavėjams itin griežti. [žiūrėta 2017-03-22]. Prieiga per internetą <http://lzinios.lt/lzinios/Ekonomika/reikalavimai-pardavejams-itin-griezti/223248>
- Lietuvos marketingo asociacija. [žiūrėta 2017-03-25]. Prieiga per internetą: http://lima.lt/lt/apie-lima/naujienos/lima-skelbia-2017-achp.html?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_term=2017-04-04&utm_campaign=Marketingo+mokymai-dirbtuvės+VARTOTOJO+PATIRTIES+gerinimas+su+DESIGN+THINKING

- Lindman, M., Pennanen K., Rotheinstein, J., Scozzi, B., Vincze, Z. (2012) The practice of customer value creation and market effectiveness among lowtech smes. *Journal of Global Business and Technology*
- Marcinkevičiūtė L. (2010). Darbuotojo motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. Lietuvos žemės ūkio universitetas: akademija, p. 25-39 aspektai. [žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367182264189/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
- Maister, D. H., Green, C. H., Galford, R. M. (2012). *Patikimas patarėjas*. Vilnius: Metodika
- Martinkus B., Neverauskas B., Sakalas A. (2002) *Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas: monografija*. Kaunas: Technologija. 172 p. ISBN 9955–09–323–4.
- McClelland D. C., 1973. Testing for Competence Rather Than for “Intelligence” . *American Psychologist*, 28 (1), 1–40. . [žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>
- Misiukonis, T. Pardavimų blogas. [žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą <http://salesblog.lt>
- Moller, Kristian (2006). Role of competences in creating customer value. A value-in creating logic approach. [žiūrėta 2017-03-19]. Prieiga per internetą <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/2576.pdf>
- Oxford Dictionaries. [žiūrėta 2017-03-17]. Prieiga per internetą: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/competence?q=competence>
- Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. [žiūrėta 2017-03-25]. Prieiga per internetą http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2003_01_04.pdf
- Pilelienė, L. (2008). Pardavimų skatinimu pagrįstas vartotojų lojalumo formavimas .Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. 15 (4) [žiūrėta 2017-03-25]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367164761299/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
- Pishgar, F., Dezhkam, S., Ghanbarpour, F., Shabani, N., Ashoori, M. (2013). The impact of product innovation on customer satisfaction and customer loyalty. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review. 2(5)
- Raab, G., Ajami, A. R., Gargeya, B. V., Goddard J, G. (2009). *Customer relationship management. A global perspective*. New york
- Rackham, Neil. (2008). *SPIN pardavimai. Pardavimo sėkmės receptai*. Vilnius: Alma littera
- Rintamäki, T., Kanto, A., Kuusela, H., Spence, M. T. (2006). Decomposing the value of department store shopping into utilitarian, hedonic and social dimensions. Evidence from Finland.

- International Journal of Retail & Distribution Management*, 34 (1). [žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą
<http://dx.doi.org/10.1108/09590550610642792>
- Rintamaki, T., Kuusela, H. ir Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*. 17 (6), 621–634. [žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/09604520710834975>
- Reichheld, F. Klientų lojalumą pamatuojantis rodiklis NPS. [žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą <http://netpromotersystem.com/book/index.aspx>
- Rothenberger, S., Grewal, D., Iyer, G. R. (2008). Understanding the role of complaint handling on consumer loyalty in Services. [žiūrėta 2017-03-22]. Prieiga per internetą [https://www.google.lt/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=Rothenberger,+S.,+Grewal,+D.,+Iyer,+G.+R.+\(2008\).+Understanding+the+role+of+complaint+handling+on+consumer+loyalty+in+Services+//Journal+of+Relationship+marketing,+p.+359376+\[%C5%BEi%C5%ABr%C4%97tafile:///C:/Users/Downloads/JRMRothenbergerGrewalIyer.pdf](https://www.google.lt/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=Rothenberger,+S.,+Grewal,+D.,+Iyer,+G.+R.+(2008).+Understanding+the+role+of+complaint+handling+on+consumer+loyalty+in+Services+//Journal+of+Relationship+marketing,+p.+359376+[%C5%BEi%C5%ABr%C4%97tafile:///C:/Users/Downloads/JRMRothenbergerGrewalIyer.pdf)
- Robbins. S. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
- Sakalas. A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai
- Sargeant, A., West, D. C. (2001). *Direct and interactive marketing*. England: Oxford University Press
- Skaržauskienė A. (2008). Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės pradžioje: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas. ISBN 978-9955-792-05-5
- Skaržauskienė A. (2010). Intelektu kompetencijų įtaka lyderystės rezultatams. *Management of Organizations: Systematic Research*, 53/2010, 63-85. [žiūrėta 2017-03-22]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367171796741/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
- Skaržauskienė A., Paražinskaitė G. (2010). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. *Socialinių mokslų studijos*. 1 (5), psl. 41-61. ISSN 2029-2244.
- Smaliukienė, R., Korsakienė, R., Prakapas, R. (2010). Darbuotojų konsultaciniai gebėjimai: raiška ir ugdymo problemos. *Verslas: teorija ir praktika*, 11(1). 12–19 doi: 10.3846/btp.2010.02
- Sussman, D.(2005). Loyalty in the workplace. Facilitating organizational change. 60 (4), 58-64
- Targamadžė, V., Girdzijauskienė S., Šimelionienė, A., Pečiuliauskienė, P., Nauckūnaitė, Z. (2015). Naujoji (Z) karta-prarastoji ar dar neatrastoji? [žiūrėta 2017-03-18]. Prieiga per internetą <http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/2015+Naujoji+Z+karta.pdf/34dab319-bb9b-4041-8365-5f88e2b8db52>

- Tidikis, R., (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. ISBN 9955-563-26-5
- Vadminienė, I. (2010). Pardavimų darbuotojų pozityvių asmenybės savybių sąsajos su darbo rezultatais ir pasitenkinimu darbu: organizacinės psichologijos magistro darbas / Mokslinis vadovas doc. dr. L. Gustainienė. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Socialinių mokslų fakultetas. Teorinės psichologijos katedra, 2010. [žiūrėta 2017-03-18]. Prieiga per internetą: talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1806449/.../content
- Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. [žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367168935230/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content/>
- Vaitkevičiūtė V. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas
- Vaitkienė, R., Pilibaitytė, V. (2008). Vertės vartotojui kūrimo ir santykių su vartotojais vystymo procesus integruojantis modelis. [žiūrėta 2017-03-15]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367163015434/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
- Verslo žinios. Rūta Balčiūnienė. Sėkmingas pardavėjas – tarsi chameleonas. [žiūrėta 2017-03-18]. Prieiga per internetą <http://vz.lt/pardavimas/2017/01/12/sekmingas-pardavejas--tarsi-chameleonas>
- Žūkaitė, G. (2011). Vartotojų pasitenkinimo Lietuvos pastatų ūkio valdymo sektoriaus paslaugomis tyrimas [žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą ISSN 2029-7149 online
- Žvirelienė, R., Bačiūnas, I. (2008) Santykių marketingo dimensijų vaidmuo išlaikant vartotojus. Verslas: teorija ir praktika. 9 (4), 272-280. [žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą <http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/962/1/G.%20Zukaite.pdf>
- Visuomenė ir popkultūra: šiandieninio vartotojo poreikiai. [žiūrėta 2017-03-17]. Prieiga per internetą <http://www.visalietuva.lt/straipsniai/visuomene-ir-popkultura-siandieninio-vartotojo-poreikiai>

PRIEDAI

1 Priedas

Anketa lojaliems vartotojams

Gerb. Respondente,

Kauno technologijos universiteto ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė Airida Montvilienė vykdo tyrimą, kuriuo siekiama įvertinti, kokios pardavėjų konsultantų kompetencijos kuria vertę vartotojams, įsigyjant prekę. Tuo pačiu siekiama nustatyti ar AB “Audimas” pardavėjai konsultantai, Jūsų nuomone, turi vertę Jums kuriančių kompetencijų.

Apklausa yra anoniminė. Rezultatai bus analizuojami bei apibendrinti tik surinkus visą informaciją ir panaudojami tik mokslinei analizei atlikti. Klausimyną sudaro 17 klausimų, pildymo instrukcija nurodyta prie kiekvieno klausimo. Užtruksite iki 7 minučių.

Patikslinimas. Pardavėjai konsultantai – tai pardavėjai, aptarnaujantys Jus, atėjus apsipirkti į AB “Audimas” parduotuvę. Kompetencijos – tai pardavėjo konsultanto žinios, įgūdžiai, gebėjimai, požiūriai, vertybės, glūdinčios žmogaus viduje ir pasireiškiančios sėkmingais darbo rezultatais.

Jūsų nuomonė mums labai svarbi. Nuoširdžiai dėkojame!

1. Ar esate bent kartą pirkusi (-ęs) AB “Audimas” parduotuvėse? (Atsakymą pažymėkite varnele)

1. TAIP 2. NE

DĖMESIO! Jei pažymėjote NE, 5 -8 klausimuose atsakinėkite tik į I DALĮ (JUMS VERTE KURIANČIOS KOMPETENCIJOS). AČIŪ už dalyvavimą apklausoje!

2. Ar rekomenduotumėte (šeimos nariams, draugams, kolegoms ir t.t.) apsipirkti AB “Audimas” parduotuvėse? (Atsakymą pažymėkite skalėje nuo 1 iki 10. Kai 1 tikrai nerekomenduočiau, o 10 tikrai rekomenduočiau)

Tikrai nerekomenduočiau									Tikrai rekomenduočiau
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Įvardinkite, kokius AB “Audimas” produktus perkate (Variantų gali būti daugiau nei vienas. Atsakymą pažymėkite varnele).

1. Neperku AB “Audimas” parduotuvėse
2. Sportui viduje skirti drabužiai
3. Sportui lauke skirti drabužiai
4. Aktyviam laisvalaikiui skirti drabužiai
5. Laisvalaikiui skirti drabužiai
6. Aksesuarai (pirštinės, kepurės, šalikai, kuprinės ir t.t.)

4. Kiek vidutiniškai išleidžiate sporto ir aktyvaus laisvalaikio rūbams per sezoną (pavasaris/vasara; rudenį/žiema)? Galimas vienas atsakymo variantas. Atsakymą pažymėkite varnele.

1. Kas mėnesį perku sporto ir laisvalaikio prekių
2. iki 50 Eur
3. iki 100 Eur
4. iki 200 Eur
5. iki 300 Eur ir daugiau

5. PROFESINĖS KOMPETENCIJOS

	I JUMS VERTE KURIANČIOS KOMPETENCIJOS				II AB “AUDIMAS” PARDAVĖJŲ KONSULTANTŲ TURIMOS KOMPETENCIJOS			
	Kurios pardavėjų konsultantų profesinės kompetencijos Jums kuria vertę (atrodo naudingos)? Kriterijaus svarbumo balą pažymėkite.				Įvertinkite AB “Audimas” pardavėjų konsultantų turimas profesines kompetencijas. Įvertinimo balą pažymėkite.			
	1 visiškai nesvarbu	2 beveik nesvarbu	3 svarbu	4 labai svarbu	1 neturi	2 silpnai	3 gerai	4 puikiai
1. Išsilavinimas, pasireiškiantis įvairiapusišku bendravimu ir mokėjimu reikšti mintis	1	2	3	4	1	2	3	4
2. Žinių apie parduodamus produktus, jų	1	2	3	4	1	2	3	4

gamybos technologijas ir procesus turėjimas								
3. Žinių apie parduodamų produktų panaudojimo ir pritaikomumo aplinkybes turėjimas	1	2	3	4	1	2	3	4
4. Sugebėjimas išsiaiškinti asmeninius vartotojo poreikius	1	2	3	4	1	2	3	4
5. Žinios apie naujausius pasiekimus ir inovacijas sporto prekių srityje	1	2	3	4	1	2	3	4
6. Informacijos apie konkurentus ir prekes alternatyvas turėjimas	1	2	3	4	1	2	3	4
7. Sugebėjimas informatyviai reprezentuoti prekes	1	2	3	4	1	2	3	4
8. Sugebėjimas būti nešališku ir sąžiningu	1	2	3	4	1	2	3	4
9. Sugebėjimas atlikti daug užduočių vienu metu	1	2	3	4	1	2	3	4
10. Profesinės etikos laikymasis	1	2	3	4	1	2	3	4
11. Įstatymų ir kitų teisės aktų žinojimas	1	2	3	4	1	2	3	4
12. Pardavimo ir derybų metodų taikymo patirtis	1	2	3	4	1	2	3	4
13. Kalbų mokėjimas	1	2	3	4	1	2	3	4
14. Sugebėjimas sukurti jaukią atmosferą pardavimo vietoje	1	2	3	4	1	2	3	4

6. ASMENINĖS KOMPETENCIJOS

	I JUMS VERTEŲ KURIANČIOS KOMPETENCIJOS				II AB "AUDIMAS" PARDAVĖJŲ KONSULTANTŲ TURIMOS KOMPETENCIJOS			
	Kurios pardavėjų konsultantų asmeninės kompetencijos Jums kuria vertę (atrodo naudingos)? Kriterijaus svarbumo balą pažymėkite.				Įvertinkite AB "Audimas" pardavėjų konsultantų turimas asmenines kompetencijas. Įvertinimo balą pažymėkite.			
	1 visiškai nesvarbu	2 beveik nesvarbu	3 svarbu	4 labai svarbu	1 neturi	2 silpnai	3 gerai	4 puikiai
1. Pozityvus dėmesys mano poreikiams	1	2	3	4	1	2	3	4
2. Energija, iniciatyvumas ir entuziazmas bendraujant	1	2	3	4	1	2	3	4
3. Asmeninis stiliaus pojūtis	1	2	3	4	1	2	3	4
4. Nuoširdumas ir atvirumas	1	2	3	4	1	2	3	4
5. Draugiškumas ir geranoriškumas	1	2	3	4	1	2	3	4
6. Meilė žmonėms	1	2	3	4	1	2	3	4
7. Sugebėjimas betarpiškai bendrauti	1	2	3	4	1	2	3	4
8. Sugebėjimas įkvėpti kitus	1	2	3	4	1	2	3	4
9. Akivaizdus mėgavimasis savo darbu	1	2	3	4	1	2	3	4
10. Sugebėjimas patarti	1	2	3	4	1	2	3	4
11. Smalsumas ir žingeidumas, naujovių ieškojimas, noras mokytis ir tobulėti	1	2	3	4	1	2	3	4
12. Sugebėjimas įsijausti į kito žmogaus poreikius	1	2	3	4	1	2	3	4
13. Platus akiratis ir pomėgių turėjimas	1	2	3	4	1	2	3	4
14. Kantrumas bendravime ir darbo rutinoje	1	2	3	4	1	2	3	4
15. Pasitikėjimas savimi ir stabilumas	1	2	3	4	1	2	3	4
16. Pastabumas ir išvalgumas	1	2	3	4	1	2	3	4
17. Sugebėjimas įsiklausyti ir dėmesingumas	1	2	3	4	1	2	3	4
18. Darbštumas, atsakingumas ir sąžiningumas	1	2	3	4	1	2	3	4
19. Mokėjimas valdyti emocijas ir stabilumas	1	2	3	4	1	2	3	4
20. Lankstumas ir sugebėjimas prisiderinti	1	2	3	4	1	2	3	4

7. FUNKCINĖS/METODINĖS KOMPETENCIJOS

	I JUMS VERTE KURIANČIOS KOMPETENCIJOS				II AB “AUDIMAS” PARDAVĖJŲ KONSULTANTŲ TURIMOS KOMPETENCIJOS			
	Kurios pardavėjų konsultantų <i>funkcinės/metodinės</i> kompetencijos Jums kuria vertę (atrodo naudingos)? <i>Kriterijaus svarbumo balą pažymėkite.</i>				Įvertinkite AB “Audimas” pardavėjų konsultantų turimas <i>funkcines/metodines</i> kompetencijas. <i>Įvertinimo balą pažymėkite.</i>			
	<i>1 visiškai nesvarbu</i>	<i>2 beveik nesvarbu</i>	<i>3 svarbu</i>	<i>4 labai svarbu</i>	<i>1 neturi</i>	<i>2 silpnai</i>	<i>3 gerai</i>	<i>4 puikiai</i>
1. Analitinis mąstymas	1	2	3	4	1	2	3	4
2. Sugebėjimas gauti, kaupti ir valdyti darbui reikalingą informaciją	1	2	3	4	1	2	3	4
3. Sugebėjimas spręsti konfliktus ir konfliktines situacijas	1	2	3	4	1	2	3	4
4. Komandinio darbo technikos išmanymas	1	2	3	4	1	2	3	4
5. Individualaus darbo technikos išmanymas	1	2	3	4	1	2	3	4
6. Darbo prasmės suvokimas	1	2	3	4	1	2	3	4
7. Sugebėjimas nustatyti poreikius ir juos analizuoti	1	2	3	4	1	2	3	4
8. Sugebėjimas spręsti nekasdienines iškilusias problemas	1	2	3	4	1	2	3	4
9. Sugebėjimas susirasti reikalingą informaciją	1	2	3	4	1	2	3	4
10. Gebėjimas savarankiškai daryti sprendimus, numatant jų įtaką ateityje	1	2	3	4	1	2	3	4
11. Gebėjimas analizuoti duomenis ir rengti ataskaitas	1	2	3	4	1	2	3	4
12. Sugebėjimas išskirti tuo metu reikalingą informaciją iš turimos bendros informacijos	1	2	3	4	1	2	3	4
13. Sugebėjimas motyvuoti save kasdieninėje veikloje	1	2	3	4	1	2	3	4
14. Sugebėjimas teikti pasiūlymus ir įžvalgas, remiantis patirtimi tolimesnio darbo patobulinimui	1	2	3	4	1	2	3	4

8. SOCIALINĖS KOMPETENCIJOS

	I JUMS VERTE KURIANČIOS KOMPETENCIJOS				II AB “AUDIMAS” PARDAVĖJŲ KONSULTANTŲ TURIMOS KOMPETENCIJOS			
	Kurios pardavėjų konsultantų <i>socialinės</i> kompetencijos Jums kuria vertę (atrodo naudingos)? <i>Kriterijaus svarbumo balą pažymėkite.</i>				Įvertinkite AB “Audimas” pardavėjų konsultantų turimas <i>socialines</i> kompetencijas. <i>Įvertinimo balą pažymėkite.</i>			
	<i>1 visiškai nesvarbu</i>	<i>2 beveik nesvarbu</i>	<i>3 svarbu</i>	<i>4 labai svarbu</i>	<i>1 neturi</i>	<i>2 silpnai</i>	<i>3 gerai</i>	<i>4 puikiai</i>
1. Sugebėjimas įtikinti	1	2	3	4	1	2	3	4
2. Atsakomybės jausmas	1	2	3	4	1	2	3	4
3. Derybų meno žinojimas	1	2	3	4	1	2	3	4
4. Sugebėjimas suformuluoti ir užduoti klausimus	1	2	3	4	1	2	3	4
5. Sugebėjimas išgirsti atsakymus	1	2	3	4	1	2	3	4
6. Pagalba ir pagarba bendradarbiams	1	2	3	4	1	2	3	4
7. Mokėjimas save pateikti	1	2	3	4	1	2	3	4
8. Sugebėjimas užmegzti kontaktą	1	2	3	4	1	2	3	4
9. Sugebėjimas pastebėti artėjantį	1	2	3	4	1	2	3	4

nepasitenkinimą								
10. Sugebėjimas sukurti abipusį pasitikėjimą	1	2	3	4	1	2	3	4
11. Sugebėjimas pasirinkti tinkamus komunikavimo būdus	1	2	3	4	1	2	3	4
12. Sugebėjimas išlikti nešališku	1	2	3	4	1	2	3	4
13. Sugebėjimas entuziastingai priimti kitų mintis ir nuomones	1	2	3	4	1	2	3	4
14. Sugebėjimas nekritikuoti ir neižeisti	1	2	3	4	1	2	3	4
15. Sugebėjimas neprimesti savo nuomonės	1	2	3	4	1	2	3	4
16. Sugebėjimas nuoširdžiai domėtis vartotojo problemomis	1	2	3	4	1	2	3	4
17. Kryptingas ir produktyvus bendravimas sprendžiant vartotojo problemą	1	2	3	4	1	2	3	4

9. Kokios pardavėjų konsultantų kompetencijos Jums kuriančios vertę (atrodančios naudingos) nebuvo paminėtos aukščiau? (Prašome įrašyti iki trijų variantų)

1. _____
2. _____
3. _____

10. Prašome įvertinti teiginius. Įvertinimo balą pažymėkite.

	1 visiškai nesutinku	2 nesutinku	3 pritariu	4 tikrai pritariu
1. Aš pastebiu kuo vilki pardavėjas konsultantas aptarnavimo metu	1	2	3	4
2. Tai kuo vilki pardavėjas konsultantas formuoja mano nuomonę apie pačią įmonę ir parduodamus produktus	1	2	3	4
3. Aš jaučiu ar su manimi bendrauja ir šypsosi nuoširdžiai ir natūraliai	1	2	3	4
4. Aš jaučiu ar mano problemos ir poreikiai iš tikrųjų domina ir rūpi	1	2	3	4
5. Aš jaučiu skubėjimą ir nekantrumą mano atžvilgiu aptarnaujant	1	2	3	4
6. Mano nusiteikimui daro įtaką tai, kaip jaučiasi mane aptarnaujantis asmuo	1	2	3	4
7. Mano pasitikėjimui įmone ir parduodamomis prekėmis daro įtaką pardavėjo konsultanto elgesys su manimi	1	2	3	4
8. Man svarbu aptarnaujančio asmens sugebėjimas atpažinti mano nuotaiką ir prisitaikyti prie jos	1	2	3	4
9. Man svarbus individualus dėmesys mano poreikiams ir problemoms	1	2	3	4
10. Man svarbu pasitikėti aptarnaujančiu asmeniu	1	2	3	4
11. Man patinka sugebėjimas vaizdžiai paaiškinti ir parodyti prekių privalumus, išskirtinumą	1	2	3	4
12. Man patinka, kad duoda laiko išsakyti ir leidžia pasirinkti kas man asmeniškai svarbiausia	1	2	3	4
13. Aš vertinu tai, kad neįmanoma tiesioginio spaudimo pirkti	1	2	3	4
14. Man patinka kūrybiškas (nestandartinis) požiūris į klientų aptarnavimą	1	2	3	4
15. Man svarbu sugebėjimas išsklaidyti mano baimes ir abejones argumentuotai	1	2	3	4
16. Man svarbu sugebėjimas paprastai, "žmonių kalba" paaiškinti prekių privalumus ir gamybos proceso niuansus	1	2	3	4
17. Man svarbu, kad sutaupo mano laiko informacijos paieškoms, surasdami ją už mane	1	2	3	4
18. Man svarbu, kad sąžiningai pasako visus privalumus ir trūkumus, įvardija pasirinkimo alternatyvas	1	2	3	4
19. Man daro įspūdį, kad pardavėjai konsultantai patys sportuoja ir aktyviai leidžia laisvalaikį	1	2	3	4
20. Man daro įspūdį, kad pardavėjai konsultantai yra praktiškai išbandę produktus ir turi asmeninės vartojimo patirties	1	2	3	4
21. Aš jaučiu ar pardavėjas konsultantas pasitiki savimi ir yra emociškai ramus	1	2	3	4
22. Aš jaučiu ar pardavėjas konsultantas pats tiki parduodamu produktu	1	2	3	4
23. Man patinka, kad pardavėjas konsultantas didžiuojasi savo profesija	1	2	3	4
24. Aš vertinu tai, kad stengiasi nesukelti man nepagrįstų lūkesčių	1	2	3	4
25. Pasitikėjimas pardavėju konsultantu, skatina mane sugrįžti pakartotinai	1	2	3	4

11. Su kuo Jums asocijuojasi AB „AUDIMAS“? Įvertinimo balą apibraukite.

	1 visiškai nesutinku	2 nesutinku	3 pritariu	4 tikrai pritariu
1. Darbuotojų profesionalumas	1	2	3	4
2. Produktų kokybė	1	2	3	4
3. Tinkamas kokybės ir kainos santykis	1	2	3	4
4. Inovacijos	1	2	3	4
5. Gamybos profesionalumas	1	2	3	4
6. Orientacija į vartotoją	1	2	3	4
7. Lyderiavimas rinkoje	1	2	3	4
8. Draugiškumas aplinkai	1	2	3	4
9. Kultūrinių, sporto veiklų rėmimas	1	2	3	4
10. Lietuviškas prekinis ženklas	1	2	3	4

12. Įrašykite, kiek Jums suėjo metų per paskutinį gimtadienį: _____

13. Koks Jūsų išsilavinimas?

1. Vidurinis / spec. vidurinis
 2. Aukštesnysis
 3. Aukštasis

14. Kokia Jūsų šeimyninė padėtis?

1. Netekėjusi / Nevedęs
 2. Ištekėjusi / Vedęs, gyvenu kartu
 3. Išsiskyrusi / Išsiskyręs
 4. Našlė / Našlys

15. Koks Jūsų užsiėmimas?

1. Pati / Pats sau darbdavė / (-ys)
 2. Specialistė / (-as), tarnautoja / (-as)
 3. Darbininkė / (-as)
 4. Moksleivė / (-is), studentė / (-as)
 5. Senjorė / (-as)
 6. Nedirbanti / (-is)

16. Koks Jūsų namų ūkio dydis?

1. Gyvenu viena / (-as)
 2. Du šeimos nariai
 3. Trys šeimos nariai
 4. Keturi šeimos nariai ir daugiau

17. Kokios Jūsų mėnesio pajamos, tenkančios vienam šeimos nariui?

1. Iki 250 Eur
 2. 251–350 Eur
 3. 351–500 Eur
 4. 501–700 Eur
 5. 701 Eur ir daugiau

18. Jūs esate:

1. Vyras
 2. Moteris

2 Priedas

Anketa darbuotojams, pardavėjams konsultantams

Gerb. Respondente,

Kauno technologijos universiteto ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė Airida Montvilienė vykdo tyrimą, kuriuo siekiama įvertinti, kurios pardavėjų konsultantų kompetencijos, Jūsų nuomone, galimai kuria vertę vartotojams, įsigyjant prekę. Tuo pačiu siekiama nustatyti kaip AB „Audimas“ pardavėjai konsultantai vertina savo pačių turimas kompetencijas.

Apklausa yra anoniminė. Rezultatai bus analizuojami bei apibendrinti tik surinkus visą informaciją ir panaudojami TIK mokslinei analizei atlikti. Klausimyną sudaro 18 klausimų, pildymo instrukcija nurodyta prie kiekvieno klausimo. Užtruksite iki 7 minučių.

Patikslinimas. Kompetencijos – tai pardavėjo konsultanto žinios, įgūdžiai, gebėjimai, požiūriai, vertybės, glūdinčios žmogaus viduje ir pasireiškiančios sėkmingais darbo rezultatais.

Jūsų nuomonė mums labai svarbi. Nuoširdžiai dėkojame!

1. PROFESINĖS KOMPETENCIJOS

I VARTOTOJUI VERTE KURIANČIOS KOMPETENCIJOS	II JŪSŲ TURIMOS KOMPETENCIJOS
Kurios pardavėjų konsultantų profesinės kompetencijos, Jūsų nuomone, galimai kuria vertę vartotojams (atrodo naudingos)? Kriterijaus svarbumo balą pažymėkite.	Įvertinkite savo pačių turimas profesines kompetencijas. Įvertinimo balą pažymėkite.

	<i>1 visiškai nesvarbu</i>	<i>2 beveik nesvarbu</i>	<i>3 svarbu</i>	<i>4 labai svarbu</i>	<i>1 neturiu</i>	<i>2 silpnai</i>	<i>3 gerai</i>	<i>4 puikiai</i>
1. Išsilavinimas, pasireiškiantis įvairiapusišku bendravimu ir mokėjimu reikšti mintis	1	2	3	4	1	2	3	4
2. Žinių apie parduodamus produktus, jų gamybos technologijas ir procesus turėjimas	1	2	3	4	1	2	3	4
3. Žinių apie parduodamų produktų panaudojimo ir pritaikomumo aplinkybes turėjimas	1	2	3	4	1	2	3	4
4. Sugebėjimas išsiaiškinti asmeninius vartotojo poreikius	1	2	3	4	1	2	3	4
5. Žinios apie naujausius pasiekimus ir inovacijas sporto prekių srityje	1	2	3	4	1	2	3	4
6. Informacijos apie konkurentus ir prekes alternatyvas turėjimas	1	2	3	4	1	2	3	4
7. Sugebėjimas informatyviai reprezentuoti prekes	1	2	3	4	1	2	3	4
8. Sugebėjimas būti nešališku ir sąžiningu	1	2	3	4	1	2	3	4
9. Sugebėjimas atlikti daug užduočių vienu metu	1	2	3	4	1	2	3	4
10. Profesinės etikos laikymasis	1	2	3	4	1	2	3	4
11. Įstatymų ir kitų teisės aktų žinojimas	1	2	3	4	1	2	3	4
12. Pardavimo ir derybų metodų taikymo patirtis	1	2	3	4	1	2	3	4
13. Kalbų mokėjimas	1	2	3	4	1	2	3	4
14. Sugebėjimas sukurti jaukią atmosferą pardavimo vietoje	1	2	3	4	1	2	3	4

2. ASMENINĖS KOMPETENCIJOS

	I VARTOTOJUI VERTĘ KURIANČIOS KOMPETENCIJOS				II JŪSŲ TURIMOS KOMPETENCIJOS			
	Kurios pardavėjų konsultantų asmeninės kompetencijos, Jūsų nuomone, galimai kuria vertę vartotojams (atrodo naudingos)? Kriterijaus svarbumo balą pažymėkite.							
	<i>1 visiškai nesvarbu</i>	<i>2 beveik nesvarbu</i>	<i>3 svarbu</i>	<i>4 labai svarbu</i>	<i>1 neturiu</i>	<i>2 silpnai</i>	<i>3 gerai</i>	<i>4 puikiai</i>
1. Pozityvus dėmesys vartotojo poreikiams	1	2	3	4	1	2	3	4
2. Energija, iniciatyvumas ir entuziazmas bendraujant	1	2	3	4	1	2	3	4
3. Asmeninis stiliaus pojūtis	1	2	3	4	1	2	3	4
4. Nuoširdumas ir atvirumas	1	2	3	4	1	2	3	4
5. Draugiškumas ir geranoriškumas	1	2	3	4	1	2	3	4
6. Meilė žmonėms	1	2	3	4	1	2	3	4
7. Sugebėjimas betarpiškai bendrauti	1	2	3	4	1	2	3	4
8. Sugebėjimas įkvėpti kitus	1	2	3	4	1	2	3	4
9. Akivaizdus mėgavimasis savo darbu	1	2	3	4	1	2	3	4
10. Sugebėjimas patarti	1	2	3	4	1	2	3	4
11. Smalsumas ir žingeidumas, naujovių ieškojimas, noras mokytis ir tobulėti	1	2	3	4	1	2	3	4
12. Sugebėjimas įsijausti į kito žmogaus poreikius	1	2	3	4	1	2	3	4
13. Platus akiratis ir pomėgių turėjimas	1	2	3	4	1	2	3	4
14. Kantrumas bendravime ir darbo rutinoje	1	2	3	4	1	2	3	4
15. Pasitikėjimas savimi ir stabilumas	1	2	3	4	1	2	3	4
16. Pastabumas ir įžvalgumas	1	2	3	4	1	2	3	4
17. Sugebėjimas įsiklausyti ir dėmesingumas	1	2	3	4	1	2	3	4

18. Darbštumas, atsakingumas ir sąžiningumas	1	2	3	4	1	2	3	4
19. Mokėjimas valdyti emocijas ir stabilumas	1	2	3	4	1	2	3	4
20. Lankstumas ir sugebėjimas prisiderinti	1	2	3	4	1	2	3	4

3. FUNKCINĖS/METODINĖS KOMPETENCIJOS

	I VARTOTOJUI VERTE KURIANČIOS KOMPETENCIJOS				II JŪSŲ TURIMOS KOMPETENCIJOS			
	Kurios pardavėjų konsultantų funkcinės/metodinės kompetencijos, Jūsų nuomone, galimai kuria vertę vartotojams (atrodo naudingos)? Kriterijaus svarbumo balą pažymėkite.				Įvertinkite savo pačių turimas funkcines/metodines kompetencijas. Įvertinimo balą pažymėkite.			
	1 visiškai nesvarbu	2 beveik nesvarbu	3 svarbu	4 labai svarbu	1 neturiu	2 silpnai	3 gerai	4 puikiai
1. Analitinis mąstymas	1	2	3	4	1	2	3	4
2. Sugebėjimas gauti, kaupiti ir valdyti darbui reikalingą informaciją	1	2	3	4	1	2	3	4
3. Sugebėjimas spręsti konfliktus ir konfliktines situacijas	1	2	3	4	1	2	3	4
4. Komandinio darbo technikos išmanymas	1	2	3	4	1	2	3	4
5. Individualaus darbo technikos išmanymas	1	2	3	4	1	2	3	4
6. Darbo prasmės suvokimas	1	2	3	4	1	2	3	4
7. Sugebėjimas nustatyti poreikius ir juos analizuoti	1	2	3	4	1	2	3	4
8. Sugebėjimas spręsti nekasdienines iškilusias problemas	1	2	3	4	1	2	3	4
9. Sugebėjimas susirasti reikalingą informaciją	1	2	3	4	1	2	3	4
10. Gebėjimas savarankiškai daryti sprendimus, numatant jų įtaką ateityje	1	2	3	4	1	2	3	4
11. Gebėjimas analizuoti duomenis ir rengti ataskaitas	1	2	3	4	1	2	3	4
12. Sugebėjimas išskirti tuo metu reikalingą informaciją iš turimos bendros informacijos	1	2	3	4	1	2	3	4
13. Sugebėjimas motyvuoti save kasdieninėje veikloje	1	2	3	4	1	2	3	4
14. Sugebėjimas teikti pasiūlymus ir įžvalgas, remiantis patirtimi tolimesnio darbo patobulinimui	1	2	3	4	1	2	3	4

4. SOCIALINĖS KOMPETENCIJOS

	I VARTOTOJUI VERTE KURIANČIOS KOMPETENCIJOS				II JŪSŲ TURIMOS KOMPETENCIJOS			
	Kurios pardavėjų konsultantų socialinės kompetencijos, Jūsų nuomone, galimai kuria vertę vartotojams (atrodo naudingos)? Kriterijaus svarbumo balą pažymėkite.				Įvertinkite savo pačių turimas socialines kompetencijas. Įvertinimo balą pažymėkite.			
	1 visiškai nesvarbu	2 beveik nesvarbu	3 svarbu	4 labai svarbu	1 neturiu	2 silpnai	3 gerai	4 puikiai
1. Sugebėjimas įtikinti	1	2	3	4	1	2	3	4
2. Atsakomybės jausmas	1	2	3	4	1	2	3	4
3. Derybų meno žinojimas	1	2	3	4	1	2	3	4

4. Sugebėjimas suformuluoti ir užduoti klausimus	1	2	3	4	1	2	3	4
5. Sugebėjimas išgirsti atsakymus	1	2	3	4	1	2	3	4
6. Pagalba ir pagarba bendradarbiams	1	2	3	4	1	2	3	4
7. Mokėjimas save pateikti	1	2	3	4	1	2	3	4
8. Sugebėjimas užmegzti kontaktą	1	2	3	4	1	2	3	4
9. Sugebėjimas pastebėti artėjantį nepasitenkinimą	1	2	3	4	1	2	3	4
10. Sugebėjimas sukurti abipusį pasitikėjimą	1	2	3	4	1	2	3	4
11. Sugebėjimas pasirinkti tinkamus komunikavimo būdus	1	2	3	4	1	2	3	4
12. Sugebėjimas išlikti nešališku	1	2	3	4	1	2	3	4
13. Sugebėjimas entuziastingai priimti kitų mintis ir nuomones	1	2	3	4	1	2	3	4
14. Sugebėjimas nekritikuoti ir neįžeisti	1	2	3	4	1	2	3	4
15. Sugebėjimas neprimesti savo nuomonės	1	2	3	4	1	2	3	4
16. Sugebėjimas nuoširdžiai domėtis vartotojo problemomis	1	2	3	4	1	2	3	4
17. Kryptingas ir produktyvus bendravimas sprendžiant vartotojo problemą	1	2	3	4	1	2	3	4

5. Kokios pardavėjų konsultantų kompetencijos, Jūsų nuomone, galimai kuriančios vertę vartotojams (atrodančios naudingos) nebuvo paminėtos aukščiau? (Prašome įrašyti iki trijų variantų)

1. _____
2. _____
3. _____

6. Prašome įvertinti teiginius. Įvertinimo balą pažymėkite.

	1 visiškai nesutinku	2 nesutinku	3 pritariu	4 tikrai pritariu
1. Vartotojas pastebi kuo vilki pardavėjas konsultantas aptarnavimo metu	1	2	3	4
2. Tai kuo vilki pardavėjas konsultantas formuoja vartotojo nuomonę apie pačią įmonę ir parduodamus produktus	1	2	3	4
3. Vartotojas jaučia ar su juo bendraujama ir šypsomasi nuoširdžiai ir natūraliai	1	2	3	4
4. Vartotojas pajaučia ar jo problemomis ir poreikiais iš tikrųjų domimasi ir rūpinamasi	1	2	3	4
5. Vartotojas pajaučia skubėjimą ir nekantrumą jo atžvilgiu aptarnaujant	1	2	3	4
6. Vartotojo nuotaikai daro įtaką tai, kaip jaučiasi jį aptarnaujantis asmuo	1	2	3	4
7. Vartotojo pasitikėjimui įmone ir parduodamomis prekėmis daro įtaką pardavėjo konsultanto elgesys su juo	1	2	3	4
8. Vartotojui svarbu aptarnaujančio asmens sugebėjimas atpažinti mano nuotaiką ir prisitaikyti prie jos	1	2	3	4
9. Vartotojui svarbus individualus dėmesys jo poreikiams ir problemoms	1	2	3	4
10. Vartotojui svarbu pasitikėti aptarnaujančiu pardavėju konsultantu	1	2	3	4
11. Vartotojui patinka sugebėjimas vaizdžiai paaiškinti ir parodyti prekių privalumus, išskirtinumą	1	2	3	4
12. Vartotojui patinka, kai jam duodama laiko išsakyti savo nuomonę ir leidžiama pasirinkti tai, kas jam asmeniškai svarbiausia	1	2	3	4
13. Vartotojas vertina tai, kad nejaučia tiesioginio spaudimo pirkti	1	2	3	4
14. Vartotojui patinka kūrybiškas (nestandartinis) požiūris į aptarnavimą	1	2	3	4
15. Vartotojui svarbu pardavėjo konsultanto sugebėjimas išsklaidyti jo baimes ir abejones argumentuotai	1	2	3	4
16. Vartotojui svarbu sugebėjimas paprastai, "žmonių kalba" paaiškinti prekių privalumus ir gamybos proceso niuansus	1	2	3	4
17. Vartotojui svarbu, kad sutauptume jo laiko informacijos paieškoms, surasdami ją už juos	1	2	3	4
18. Vartotojams svarbu, kad sąžiningai pasakome visus privalumus ir trūkumus, įvardijame pasirinkimo alternatyvas	1	2	3	4
19. Vartotojams daro įspūdį tai, kad pardavėjai konsultantai patys sportuoja ir aktyviai leidžia laisvalaikį	1	2	3	4
20. Vartotojams daro įspūdį, jei pardavėjai konsultantai yra praktiškai išbandę produktus ir turi asmeninės vartojimo patirties	1	2	3	4

21. Vartotojas jaučia ar pardavėjas konsultantas pasitiki savimi ir yra emociškai ramus	1	2	3	4
22. Vartotojas pajaučia ar pardavėjas konsultantas pats tiki parduodamu produktu	1	2	3	4
23. Vartotojui patinka, jei pardavėjas konsultantas didžiuojasi savo profesija	1	2	3	4
24. Vartotojui patinka, kai stengiamasi nesukelti nepagrįstų lūkesčių	1	2	3	4
25. Pasitikėjimas pardavėju konsultantu, skatina vartotoją sugrįžti pakartotinai	1	2	3	4

7. Su kuo Jums asocijuojasi AB „AUDIMAS“? Įvertinimo balą apibraukite.

	1 visiškai nesutinku	2 nesut inku	3 prit ariu	4 tikra i pritariu
1. Darbuotojų profesionalumas	1	2	3	4
2. Produktų kokybė	1	2	3	4
3. Tinkamas kokybės ir kainos santykis	1	2	3	4
4. Inovacijos	1	2	3	4
5. Gamybos profesionalumas	1	2	3	4
6. Orientacija į vartotoją	1	2	3	4
7. Lyderiavimas rinkoje	1	2	3	4
8. Draugiškumas aplinkai	1	2	3	4
9. Kultūrinių, sporto veiklų rėmimas	1	2	3	4
10. Lietuviškas prekinis ženklas	1	2	3	4

8. Įrašykite, kiek Jums suėjo metų per paskutinį gimtadienį: _____

9. Įrašykite, kiek laiko dirbate pardavėju (-a) konsultantu (-e): _____

10. Įrašykite, kiek laiko dirbate pardavėju (-a) konsultantu (-e) AB „Audimas“: _____

11. Pardavėjo (-os) konsultanto (-ės) specialybė yra mano pašaukimas ir man patinka:

1. TAIP 2. NE

12. Pardavėjo (-os) konsultanto (-ės) pareigos yra mano laikinas darbas, nematau savęs visą laiką dirbant pardavėju (-a) konsultantu (-e):

1. TAIP 2. NE

13. Manau, kad pardavėjo (-os) konsultanto (-ės) specialybė yra verta pagarbos ir pasididžiavimo:

1. TAIP 2. NE

14. Manau, kad galima sulaukti pasisekimo ir profesinio pripažinimo dirbant pardavėjo (-os) konsultanto (-ės) pareigose:

1. TAIP 2. NE

15. Koks Jūsų išsilavinimas?

1. Vidurinis / spec. vidurinis
2. Aukštesnysis
3. Aukštasis
4. Aš pagal išsilavinimą pardavėja (-as) /konsultantė (-as)

16. Kokia Jūsų šeimyninė padėtis?

1. Netekėjusi/Nevedęs
2. Ištekėjusi/Vedęs, gyvenu kartu
3. Išsiskyrusi/Išsiskyręs
4. Našlė/Našlys

17. Koks Jūsų namų ūkio dydis?

1. Gyvenu viena/ (-as)
2. Du šeimos nariai
3. Trys šeimos nariai
4. Keturi šeimos nariai ir daugiau

18. Jūs esate:

1. Vyras
2. Moteris

3 Priedas

1 lentelė. Pardavėjų konsultantų darbo trukmė

	Darbo pardavėju konsultantu trukmė	Darbo pardavėju konsultantu AB „Audimas” trukmė
Iki ½ metų	10%	16%
½-1 metai	35%	55%
1-2 metai	19%	16%
2-3 metai	13%	7%
3-4 metai	7%	6%
Daugiau nei 4 metai	16%	-

2 lentelė. Respondentų asociacijų įvertinimo procentinė išraiška

	SU KUO ASOCIJUOJASI AB „AUDIMAS” DARBUOTOJAMS				SU KUO ASOCIJUOJASI AB „AUDIMAS” VARTOTOJAMS			
	<i>1 visiškai nesutinku</i>	<i>2 nesutinku</i>	<i>3 pritariu</i>	<i>4 tikrai pritariu</i>	<i>1 visiškai nesutinku</i>	<i>2 nesutinku</i>	<i>3 pritariu</i>	<i>4 tikrai pritariu</i>
1. Darbuotojų profesionalumas		3%	58%	39%	6%	33%	50%	11%
2. Produktų kokybė		10%	32%	58%		8%	56%	36%
3. Tinkamas kokybės ir kainos santykis	3%	23%	52%	22%		44%	39%	17%
4. Inovacijos	3%	19%	45%	33%		28%	56%	16%
5. Gamybos profesionalumas		13%	61%	26%		11%	67%	22%
6. Orientacija į vartotoją	3%	13%	48%	36%	3%	39%	44%	14%
7. Lyderiavimas rinkoje		13%	58%	29%	6%	28%	53%	13%
8. Draugiškumas aplinkai		10%	61%	29%		25%	61%	14%
9. Kultūrinių, sporto veiklų rėmimas		3%	45%	52%		14%	56%	30%
10. Lietuviškas prekinis ženklas			29%	71%			33%	67%

3 lentelė. Respondentų nurodytų vertę kuriančių profesinių kompetencijų įvertinimo procentinė išraiška

PROFESINĖS KOMPETENCIJOS	DARBUOTOJAMS VERTE KURIANČIOS KOMPETENCIJOS				VARTOTOJAMS VERTE KURIANČIOS KOMPETENCIJOS			
	<i>1 visiškai nesvarbu</i>	<i>2 beveik nesvarbu</i>	<i>3 svarbu</i>	<i>4 labai svarbu</i>	<i>1 visiškai nesvarbu</i>	<i>2 beveik nesvarbu</i>	<i>3 svarbu</i>	<i>4 labai svarbu</i>
1. Išsilavinimas, pasireiškiantis įvairiapusišku bendravimu ir mokėjimu reikšti mintis		25%	50%	25%		11%	50%	39%
2. Žinių apie parduodamus			37%	63%		6%	55%	39%

produktus, jų gamybos technologijas ir procesus turėjimas								
3. Žinių apie parduodamų produktų panaudojimo ir pritaikomumo aplinkybes turėjimas		5%	45%	50%		14%	45%	41%
4. Sugebėjimas išsiaiškinti asmeninius vartotojo poreikius			46%	54%		14%	50%	36%
5. Žinios apie naujausius pasiekimus ir inovacijas sporto prekių srityje		17%	54%	29%		11%	67%	22%
6. Informacijos apie konkurentus ir prekes alternatyvas turėjimas		13%	58%	29%	3%	33%	44%	20%
7. Sugebėjimas informatyviai reprezentuoti prekes			30%	70%		14%	64%	22%
8. Sugebėjimas būti nešališku ir sąžiningu			30%	70%		14%	47%	39%
9. Sugebėjimas atlikti daug užduočių vienu metu		13%	62%	25%	3%	39%	30%	28%
10. Profesinės etikos laikymasis			45%	55%		19%	50%	31%
11. Įstatymų ir kitų teisės aktų žinojimas		19%	51%	30%	3%	28%	53%	16%
12. Pardavimo ir derybų metodų taikymo patirtis		13%	58%	29%		33%	47%	20%
13. Kalbų mokėjimas		3%	9%	58%	6%	19%	56%	19%
14. Sugebėjimas sukurti jaukią atmosferą pardavimo vietoje		3%	39%	58%		17%	53%	30%

4 lentelė. Respondentų nurodytą vertę kuriančių asmeninių kompetencijų įvertinimo procentinė išraiška

ASMENINĖS KOMPETENCIJOS	DARBUOTOJAMS VERTE KURIANČIOS KOMPETENCIJOS				VARTOTOJAMS VERTE KURIANČIOS KOMPETENCIJOS			
	<i>1 visiškai nesvarbu</i>	<i>2 beveik nesvarbu</i>	<i>3 svarbu</i>	<i>4 labai svarbu</i>	<i>1 visiškai nesvarbu</i>	<i>2 beveik nesvarbu</i>	<i>3 svarbu</i>	<i>4 labai svarbu</i>
1. Pozityvus dėmesys mano poreikiams			39%	61%		3%	53%	44%
2. Energija, iniciatyvumas ir entuziazmas bendraujant		6%	10%	84%		14%	50%	36%
3. Asmeninis stiliaus pojūtis		3%	65%	32%		17%	56%	27%
4. Nuoširdumas ir atvirumas		3%	49%	48%		11%	56%	33%
5. Draugiškumas ir geranoriškumas		3%	39%	58%		3%	61%	36%
6. Meilė žmonėms	3%	13%	58%	26%		14%	50%	36%
7. Sugebėjimas betarpiškai bendrauti			61%	39%		8%	56%	36%
8. Sugebėjimas įkvėpti kitus		6%	42%	52%		25%	47%	28%
9. Akivaizdus mėgavimasis savo darbu		10%	42%	48%		11%	61%	28%
10. Sugebėjimas patarti			32%	67%			55%	45%
11. Smalsumas ir žingeidumas,			48%	52%	3%	14%	47%	36%

naujovių ieškojimas, noras mokytis ir tobulėti								
12. Sugebėjimas įsijausti į kito žmogaus poreikius		3%	42%	55%	3%	8%	56%	33%
13. Platus akiratis ir pomėgių turėjimas		7%	51%	42%		19%	56%	25%
14. Kantrumas bendravime ir darbo rutinoje		3%	39%	58%		8%	58%	34%
15. Pasitikėjimas savimi ir stabilumas			35%	65%		17%	50%	33%
16. Pastabumas ir įžvalgumas		6%	45%	49%		6%	58%	36%
17. Sugebėjimas įsiklausyti ir dėmesingumas			39%	61%		6%	42%	52%
18. Darbštumas, atsakingumas ir sąžiningumas			29%	71%		17%	36%	47%
19. Mokėjimas valdyti emocijas ir stabilumas			26%	74%		14%	44%	42%
20. Lankstumas ir sugebėjimas prisiderinti		10%	39%	51%		14%	44%	42%

5 lentelė. Respondentų nurodytą vertę kuriančių metodinių/funkcinių kompetencijų įvertinimo procentinė išraiška

METODINĖS/FUNKCINĖS KOMPETENCIJOS	DARBUOTOJAMS VERTE KURIANČIOS KOMPETENCIJOS				VARTOTOJAMS VERTE KURIANČIOS KOMPETENCIJOS			
	1 visiškai nesvarbu	2 beveik nesvarbu	3 svarbu	4 labai svarbu	1 visiškai nesvarbu	2 beveik nesvarbu	3 svarbu	4 labai svarbu
1. Analitinis mąstymas		26%	68%	6%		44%	39%	17%
2. Sugebėjimas gauti, kaupti ir valdyti darbui reikalingą informaciją		10%	58%	32%		17%	61%	22%
3. Sugebėjimas spręsti konfliktus ir konfliktines situacijas		3%	39%	58%		19%	50%	31%
4. Komandinio darbo technikos išmanymas		3%	49%	48%		19%	47%	34%
5. Individualaus darbo technikos išmanymas		13%	39%	48%		14%	56%	30%
6. Darbo prasmės suvokimas	3%	3%	29%	65%		14%	56%	30%
7. Sugebėjimas nustatyti poreikius ir juos analizuoti			48%	52%		11%	50%	39%
8. Sugebėjimas spręsti nekasdienines iškilusias problemas	3%	3%	49%	45%		17%	53%	30%
9. Sugebėjimas susirasti reikalingą informaciją		7%	42%	51%		11%	67%	22%
10. Gebėjimas savarankiškai daryti sprendimus, numatant jų įtaką ateityje		3%	52%	45%		22%	44%	34%
11. Gebėjimas analizuoti duomenis ir rengti ataskaitas	3%	13%	45%	39%	14%	31%	39%	16%
12. Sugebėjimas išskirti tuo metu reikalingą informaciją iš		3%	52%	45%		17%	50%	33%

turimos bendros informacijos								
13. Sugebėjimas motyvuoti save kasdieninėje veikloje	3%	3%	36%	58%	3%	17%	53%	27%
14. Sugebėjimas teikti pasiūlymus ir įžvalgas, remiantis patirtimi tolimesnio darbo patobulinimui		3%	48%	49%		11%	47%	42%

6 lentelė. Respondentų nurodytą vertę kuriančių socialinių kompetencijų įvertinimo procentinė išraiška

SOCIALINĖS KOMPETENCIJOS	DARBUOTOJAMS VERTE KURIANČIOS KOMPETENCIJOS				VARTOTOJAMS VERTE KURIANČIOS KOMPETENCIJOS			
	<i>1 visiškai nesvarbu</i>	<i>2 beveik nesvarbu</i>	<i>3 svarbu</i>	<i>4 labai svarbu</i>	<i>1 visiškai nesvarbu</i>	<i>2 beveik nesvarbu</i>	<i>3 svarbu</i>	<i>4 labai svarbu</i>
1. Sugebėjimas įtikinti	3%		61%	36%	6%	22%	50%	22%
2. Atsakomybės jausmas	3%	10%	39%	48%		17%	42%	41%
3. Derybų meno žinojimas	3%	7%	48%	42%		33%	39%	28%
4. Sugebėjimas suformuluoti ir užduoti klausimus		3%	48%	49%	3%	14%	36%	47%
5. Sugebėjimas išgirsti atsakymus			52%	48%		11%	36%	54%
6. Pagalba ir pagarba bendradarbiams		10%	23%	67%		14%	44%	42%
7. Mokėjimas save pateikti			51%	42%		31%	42%	27%
8. Sugebėjimas užmegzti kontaktą		3%	32%	65%		8%	53%	39%
9. Sugebėjimas pastebėti artėjantį nepasitenkinimą		6%	49%	45%		6%	64%	30%
10. Sugebėjimas sukurti abipusį pasitikėjimą			42%	58%	3%	6%	50%	41%
11. Sugebėjimas pasirinkti tinkamus komunikavimo būdus			52%	48%		19%	47%	34%
12. Sugebėjimas išlikti nešališku		7%	61%	32%		17%	44%	39%
13. Sugebėjimas entuziastingai priimti kitų mintis ir nuomones		7%	55%	38%		22%	47%	31%
14. Sugebėjimas nekritikuoti ir neįžeisti		7%	35%	58%		6%	47%	47%
15. Sugebėjimas neprimesti savo nuomonės		7%	48%	45%		14%	47%	39%
16. Sugebėjimas nuoširdžiai domėtis vartotojo problemomis		7%	48%	45%	3%	11%	39%	47%
17. Kryptingas ir produktyvus bendravimas sprendžiant vartotojo problemą			55%	45%		11%	45%	44%

7 lentelė. Respondentų nurodytų vertę kuriančių “minkštųjų” ir emocijomis pagrįstų kompetencijų įvertinimo procentinė išraiška

ĮVERTINKITE TEIGINIUS	DARBUOTOJŲ ĮVERTINTI TEIGINIAI				VARTOTOJŲ ĮVERTINTI TEIGINIAI			
	1 <i>visiškai nesvarbu</i>	2 <i>beveik nesvarbu</i>	3 <i>svarbu</i>	4 <i>labai svarbu</i>	1 <i>visiškai nesvarbu</i>	2 <i>beveik nesvarbu</i>	3 <i>svarbu</i>	4 <i>labai svarbu</i>
1. Aš pastebiu kuo vilki pardavėjas konsultantas aptarnavimo metu		7%	71%	22%		19%	53%	28%
2. Tai kuo vilki pardavėjas konsultantas formuoja mano nuomonę apie pačią įmonę ir parduodamus produktus		6%	54%	40%		22%	53%	25%
3. Aš jaučiu ar su manimi bendrauja ir šypsosi nuoširdžiai ir natūraliai		6%	52%	42%		14%	50%	36%
4. Aš jaučiu ar mano problemos ir poreikiai iš tikrųjų domina ir rūpi		6%	52%	42%	3%	11%	61%	25%
5. Aš jaučiu skubėjimą ir nekantrumą mano atžvilgiu aptarnaujant		10%	55%	35%		11%	56%	33%
6. Mano nusiteikimui daro įtaką tai, kaip jaučiasi mane aptarnaujantis asmuo		10%	48%	42%		11%	55%	34%
7. Mano pasitikėjimui įmone ir parduodamomis prekėmis daro įtaką pardavėjo konsultanto elgesys su manimi		13%	52%	35%		8%	47%	45%
8. Man svarbu aptarnaujančio asmens sugebėjimas atpažinti mano nuotaiką ir prisitaikyti prie jos		26%	51%	23%		19%	53%	28%
9. Man svarbus individualus dėmesys mano poreikiams ir problemoms		3%	55%	42%		14%	50%	36%
10. Man svarbu pasitikėti aptarnaujančiu asmeniu		3%	65%	32%	3%	19%	47%	31%
11. Man patinka sugebėjimas vaizdžiai paaiškinti ir parodyti prekių privalumus, išskirtinumą		10%	58%	32%		11%	64%	25%
12. Man patinka, kad duoda laiko išsakyti ir leidžia pasirinkti kas man asmeniškai svarbiausia		10%	45%	45%		3%	47%	50%
13. Aš vertinu tai, kad nejaučiu tiesioginio spaudimo pirkti		3%	48%	49%		3%	42%	55%
14. Man patinka kūrybiškas (nestandartinis) požiūris į klientų aptarnavimą	3%	16%	55%	26%		6%	64%	30%
15. Man svarbu sugebėjimas		6%	52%	42%		6%	56%	38%

išsklaidyti mano baimes ir abejones argumentuotai								
16. Man svarbu sugebėjimas paprastai, "žmonių kalba" paaiškinti prekių privalumus ir gamybos proceso niuansus		3%	55%	42%	3%	11%	47%	39%
17. Man svarbu, kad sutaupo mano laiko informacijos paieškomis, surasdami ją už mane		6%	58%	36%		6%	58%	36%
18. Man svarbu, kad sąžiningai pasako visus privalumus ir trūkumus, įvardija pasirinkimo alternatyvas		6%	55%	39%		6%	53%	41%
19. Man daro įspūdį, kad pardavėjai konsultantai patys sportuoja ir aktyviai leidžia laisvalaikį	6%	29%	36%	29%		8%	64%	28%
20. Man daro įspūdį, kad pardavėjai konsultantai yra praktiškai išbandę produktus ir turi asmeninės vartojimo patirties	3%	13%	45%	39%		8%	44%	48%
21. Aš jaučiu ar pardavėjas konsultantas pasitiki savimi ir yra emociškai ramus		6%	62%	32%		8%	64%	28%
22. Aš jaučiu ar pardavėjas konsultantas pats tiki parduodamu produktu		3%	48%	49%	3%	8%	50%	39%
23. Man patinka, kad pardavėjas konsultantas didžiuojasi savo profesija	10%	23%	48%	19%		17%	58%	25%
24. Aš vertinu tai, kad stengiasi nesukelti man nepagrįstų lūkesčių		13%	58%	29%		6%	64%	30%
25. Pasitikėjimas pardavėju konsultantu, skatina mane sugrįžti pakartotinai		6%	45%	49%		6%	58%	36%

8 lentelė. Respondentų įvertintų turimų profesinių kompetencijų įvertinimo procentinė išraiška

PROFESINĖS KOMPETENCIJOS	DARBUOTOJŲ ĮSIVERTINTOS TURIMOS VERTĖ KURIANČIOS KOMPETENCIJOS				VARTOTOJŲ ĮVERTINTOS TURIMOS VERTĖ KURIANČIOS KOMPETENCIJOS			
	1 <i>neturiu</i>	2 <i>silpnai</i>	3 <i>gerai</i>	4 <i>puikiai</i>	1 <i>neturi</i>	2 <i>silpnai</i>	3 <i>gerai</i>	4 <i>puikiai</i>
1. Išsilavinimas, pasireiškiantis įvairiapusišku bendravimu ir mokėjimu reikšti mintis		6%	64%	30%	3%	19%	70%	8%
2. Žinių apie parduodamus produktus, jų gamybos technologijas ir procesus turėjimas		6%	61%	33%	3%	25%	61%	11%
3. Žinių apie parduodamų		6%	48%	46%	3%	25%	69%	3%

produktų panaudojimo ir pritaikomumo aplinkybes turėjimas								
4. Sugebėjimas išsiaiškinti asmeninius vartotojo poreikius		3%	65%	32%	3%	28%	53%	16%
5. Žinios apie naujausius pasiekimus ir inovacijas sporto prekių srityje	3%	32%	55%	10%	3%	39%	42%	16%
6. Informacijos apie konkurentus ir prekes alternatyvas turėjimas	3%	29%	58%	10%	3%	39%	53%	5%
7. Sugebėjimas informatyviai reprezentuoti prekes		10%	61%	29%	3%	14%	58%	25%
8. Sugebėjimas būti nešališku ir sąžiningu		3%	55%	42%		22%	64%	14%
9. Sugebėjimas atlikti daug užduočių vienu metu		3%	58%	39%	6%	31%	55%	8%
10. Profesinės etikos laikymasis		3%	55%	42%		14%	78%	8%
11. Įstatymų ir kitų teisės aktų žinojimas		26%	48%	26%	6%	28%	58%	8%
12. Pardavimo ir derybų metodų taikymo patirtis		6%	68%	26%		31%	61%	8%
13. Kalbų mokėjimas		29%	48%	23%	3%	11%	72%	14%
14. Sugebėjimas sukurti jaukią atmosferą pardavimo vietoje			55%	45%		11%	64%	25%

9 lentelė. Respondentų įvertintų turimų asmeninių kompetencijų įvertinimo procentinė išraiška

ASMENINĖS KOMPETENCIJOS	DARBUOTOJŲ ĮSIVERTINTOS TURIMOS VERTĖ KURIANČIOS KOMPETENCIJOS				VARTOTOJŲ ĮVERTINTOS TURIMOS VERTĖ KURIANČIOS KOMPETENCIJOS			
	1 <i>neturiu</i>	2 <i>silpnai</i>	3 <i>gerai</i>	4 <i>puikiai</i>	1 <i>neturi</i>	2 <i>silpnai</i>	3 <i>gerai</i>	4 <i>puikiai</i>
1. Pozityvus dėmesys mano poreikiams			71%	29%		19%	67%	14%
2. Energija, iniciatyvumas ir entuziazmas bendraujant			62%	38%	3%	25%	58%	14%
3. Asmeninis stiliaus pojūtis		10%	61%	29%		22%	72%	6%
4. Nuoširdumas ir atvirumas		3%	48%	49%		28%	55%	17%
5. Draugiškumas ir geranoriškumas		3%	39%	58%		19%	67%	14%
6. Meilė žmonėms	3%	23%	51%	23%		36%	56%	8%
7. Sugebėjimas betarpiškai bendrauti			65%	35%	3%	25%	58%	14%
8. Sugebėjimas įkvėpti kitus		10%	61%	29%	3%	56%	36%	5%
9. Akivaizdus mėgavimasis savo darbu		10%	61%	29%	9%	31%	56%	4%
10. Sugebėjimas patarti		3%	48%	49%		22%	58%	20%
11. Smalsumas ir žingeidumas, naujovių ieškojimas, noras mokytis ir tobulėti		6%	58%	36%	3%	47%	42%	8%
12. Sugebėjimas įsijausti į kito		6%	58%	36%	3%	31%	50%	16%

žmogaus poreikius								
13. Platus akiratis ir pomėgių turėjimas			55%	45%	3%	33%	50%	14%
14. Kantrumas bendravime ir darbo rutinoje		10%	45%	45%	3%	31%	47%	19%
15. Pasitikėjimas savimi ir stabilumas		6%	48%	46%	3%	25%	58%	14%
16. Pastabumas ir įžvalgumas		3%	52%	45%		33%	50%	17%
17. Sugebėjimas įsiklausyti ir dėmesingumas		3%	55%	42%		33%	53%	14%
18. Darbštumas, atsakingumas ir sąžiningumas			45%	55%		19%	70%	11%
19. Mokėjimas valdyti emocijas ir stabilumas		13%	48%	39%		22%	61%	17%
20. Lankstumas ir sugebėjimas prisiderinti		7%	45%	48%		28%	53%	19%

10 lentelė. Respondentų įvertintų turimų metodinių/funkcinių kompetencijų įvertinimo procentinė išraiška

METODINĖS/FUNKCINĖS KOMPETENCIJOS	DARBUOTOJŲ ĮSIVERTINTOS TURIMOS VERTĖ KURIANČIOS KOMPETENCIJOS				VARTOTOJŲ ĮVERTINTOS TURIMOS VERTĖ KURIANČIOS KOMPETENCIJOS			
	1 <i>neturiu</i>	2 <i>silpnai</i>	3 <i>gerai</i>	4 <i>puikiai</i>	1 <i>neturi</i>	2 <i>silpnai</i>	3 <i>gerai</i>	4 <i>puikiai</i>
1. Analitinis mąstymas		16%	68%	16%		34%	58%	8%
2. Sugebėjimas gauti, kaupti ir valdyti darbui reikalingą informaciją		10%	71%	19%		19%	75%	6%
3. Sugebėjimas spręsti konfliktus ir konfliktines situacijas		3%	58%	39%		19%	72%	9%
4. Komandinio darbo technikos išmanymas		10%	39%	51%	3%	36%	56%	5%
5. Individualaus darbo technikos išmanymas		10%	42%	48%		25%	58%	16%
6. Darbo prasmės suvokimas		10%	45%	45%		30%	64%	6%
7. Sugebėjimas nustatyti poreikius ir juos analizuoti		7%	64%	29%		31%	58%	11%
8. Sugebėjimas spręsti nekasdienines iškilusias problemas		10%	71%	19%		33%	58%	9%
9. Sugebėjimas susirasti reikalingą informaciją		7%	45%	48%		33%	47%	20%
10. Gebėjimas savarankiškai daryti sprendimus, numatant jų įtaką ateityje		13%	45%	42%	3%	31%	53%	13%
11. Gebėjimas analizuoti duomenis ir rengti ataskaitas	3%	16%	45%	36%		36%	56%	8%
12. Sugebėjimas išskirti tuo metu reikalingą informaciją iš turimos bendros informacijos		13%	52%	35%		33%	56%	11%
13. Sugebėjimas motyvuoti save kasdieninėje veikloje		13%	48%	39%		39%	56%	5%
14. Sugebėjimas teikti		3%	62%	35%		33%	44%	23%

pasiūlymus ir įžvalgas, remiantis patirtimi tolimesnio darbo patobulinimui								
--	--	--	--	--	--	--	--	--

11 lentelė. Respondentų įvertintų turimų socialinių kompetencijų įvertinimo procentinė išraiška

SOCIALINĖS KOMPETENCIJOS	DARBUOTOJŲ ĮSIVERTINTOS TURIMOS VERTĘ KURIANČIOS KOMPETENCIJOS				VARTOTOJŲ ĮVERTINTOS TURIMOS VERTĘ KURIANČIOS KOMPETENCIJOS			
	<i>1 neturiu</i>	<i>2 silpnai</i>	<i>3 gerai</i>	<i>4 puikiai</i>	<i>1 neturi</i>	<i>2 silpnai</i>	<i>3 gerai</i>	<i>4 puikiai</i>
1. Sugebėjimas įtikinti		7%	71%	22%	3%	30%	61%	6%
2. Atsakomybės jausmas			45%	55%		28%	68%	4%
3. Derybų meno žinojimas		7%	68%	25%		33%	61%	6%
4. Sugebėjimas suformuluoti ir užduoti klausimus		7%	51%	42%	3%	25%	56%	16%
5. Sugebėjimas išgirsti atsakymus		7%	45%	48%		17%	67%	16%
6. Pagalba ir pagarba bendradarbiams		7%	35%	58%		19%	61%	20%
7. Mokėjimas save pateikti		3%	65%	32%	3%	31%	58%	8%
8. Sugebėjimas užmegzti kontaktą		7%	51%	42%		28%	56%	16%
9. Sugebėjimas pastebėti artėjantį nepasitenkinimą		10%	55%	35%	3%	33%	58%	6%
10. Sugebėjimas sukurti abipusį pasitikėjimą			58%	42%	3%	25%	61%	11%
11. Sugebėjimas pasirinkti tinkamus komunikavimo būdus			68%	32%	3%	25%	58%	14%
12. Sugebėjimas išlikti nešališku		10%	45%	45%	3%	33%	44%	20%
13. Sugebėjimas entuziastingai priimti kitų mintis ir nuomones		13%	64%	23%	8%	36%	50%	6%
14. Sugebėjimas nekritikuoti ir nejžeisti		3%	45%	52%		33%	47%	20%
15. Sugebėjimas neprimesti savo nuomonės		10%	52%	38%	3%	17%	64%	16%
16. Sugebėjimas nuoširdžiai domėtis vartotojo problemomis		13%	39%	48%		25%	53%	22%
17. Kryptingas ir produktyvus bendravimas sprendžiant vartotojo problemą			52%	48%	6%	22%	61%	11%