

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VERSLO KATEDRA

VERSLO VYSTYMAS

Dominykas Lušys

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PREKIŲ PARDAVIMO, NAUDOJANT ELEKTRONINIO VERSLO MODELIUS,
PROCESO VALDYMAS (UAB „PIGU“ PAVYZDŽIU)**

**PROCESS MANAGEMENT OF GOODS SALES USING ELECTRONIC BUSINESS
MODELS (ON THE EXAMPLE OF UAB PIGU)**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Doc. dr. **Aurelija Ulbinaitė**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2021

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	5
1. PREKIŲ PARDAVIMO, NAUDOJANT ELEKTRONINIO VERSLO MODELIOUS, PROCESO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	8
1.1. Prekių pardavimo proceso ir jo valdymo samprata	8
1.1.1. Prekių pardavimo proceso etapai ir jų valdymas.....	12
1.1.2. Pardavimo proceso vertinimo kriterijai ir tobulinimo galimybės	17
1.2. Elektroninio verslo samprata.....	20
1.2.1. Elektroninio verslo modelių apžvalga	24
1.2.2. B2C ir B2B elektroninio verslo modelių kritinė analizė.....	26
1.3. Anksčiau atliktų tyrimų, prekių pardavimo procesų valdymo, naudojant elektroninio verslo modelius, tendencijos.....	30
1.4. Prekių pardavimo, naudojant elektroninio verslo modelius, proceso valdymo teorinis modelis.....	35
2. PREKIŲ PARDAVIMO PROCESO VALDYMO VERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJA.....	38
2.1. Tyrimo paskirtis bei struktūra	38
2.2. Tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodai	39
2.3. Tyrimo instrumento pagrindimas	41
2.4. Tyrimo organizavimas ir tyrimo etika.....	43
2.5. Tyrimo dalyviai ir jų charakteristikos	44
2.6. Tyrimo sunkumai ir apribojimai.....	45
3. PREKIŲ PARDAVIMO PROCESO, ELEKTRONINIO VERSLO PAGRINDŲ VEIKIANČIOJE UAB "PIGU", VALDYMO VERTINIMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	46
3.1. Elektroninio verslo modelio pasirinkimas bei pritaikymas UAB „Pigu“ prekių pardavimo praktikoje.....	46
3.2. Prekių pardavimo proceso, taikant skirtingus elektroninio verslo modelius, etapai bei jų valdymas UAB „Pigu“.....	50
3.3. Prekių pardavimo, taikant skirtingus elektroninio verslo modelius, proceso valdymo vertinimas UAB „Pigu“	58
3.4. Prekių pardavimo proceso, naudojant elektroninio verslo modelius, valdymo vertinimo teorinio modelio patvirtinimas.....	61
IŠVADOS.....	65
PASIŪLYMAI	67
LITERATŪRA.....	68
SANTRAUKA	73
SUMMARY	74
PRIEDAI	75

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Pardavimo proceso samprata autorių darbuose.	9
2 lentelė. Prekių pardavimo proceso vertinimo būdai.....	18
3 lentelė. Elektroninio verslo samprata autorių darbuose.	21
4 lentelė. E. verslo sudedamosios dalys	23
5 lentelė. Elektroninio verslo modelių klasifikacija.....	25
6 lentelė. B2C pardavimo proceso etapai.....	29
7 lentelė. Prekių pardavimo procesų valdymo, naudojant elektroninio verslo modelius, tyrimų tendencijos.....	31
8 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindinės dalies klausimų pagrindimas.....	42
9 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos	44
10 lentelė. Ekspertų nuomonė apie B2C e. verslo modelio pasirinkimo priežastis	47
11 lentelė. Ekspertų nuomonė apie B2B e. verslo modelio pasirinkimo priežastis	48
12 lentelė. Ekspertų nuomonė apie B2C e. verslo modelio prekių pardavimo proceso etapų veiklą.....	51
13 lentelė. Ekspertų nuomonė apie B2B e. verslo modelio prekių pardavimo proceso etapų veiklą.....	54
14 lentelė. Ekspertų nuomonė apie B2B e. verslo modelio prekių pardavimo sutarčių tipus..	55
15 lentelė. Ekspertų nuomonė apie B2C e. verslo modelio prekių pardavimo proceso vertinimo būdus	58
16 lentelė. Ekspertų nuomonė apie B2C e. verslo modelio prekių pardavimo proceso vertinimo rodiklius.....	60

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Pardavimo proceso, orientuoto į pirkėjų poreikius, modelis.	14
2 paveikslas. Europos vartotojų pasitenkinimo indekso (ECSI) modelis.	19
3 paveikslas. B2C elektroninio verslo modelio veikimo principas.	26
4 paveikslas. B2B elektroninio verslo modelio veikimo principas.	27
5 paveikslas. Prekių pardavimo proceso, naudojant elektroninio verslo modelius, valdymo teorinis modelis.	36
6 paveikslas. Tyrimo loginės eigos schema.	38
7 paveikslas. Ekspertų nuomonė apie UAB „Pigu“ taikomus pardavimo proceso etapus.	50
8 paveikslas. Prekių pardavimo proceso, naudojant elektroninio verslo modelius, valdymo UAB „Pigu“ modelis.	62

ĮVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienos įmonės pagrindinis tikslas – parduoti kuo platesnį prekių asortimentą į kuo daugiau prekių vartojimo vietų. Tačiau įmonės paprastai susiduria su didele konkurencija, kadangi rinkoje yra daug gamintojų, kurių produkcija labai panaši tiek savo kokybinėmis savybėmis, tiek ir savo kaina. Todėl rinkoje dažniausiai laimi ne geriausia prekė, o geriausiai organizuotas pardavimo procesas (Kazragytė, Lipnickas, 2008), kuris yra svarbi verslo planavimo proceso dalis, padedanti įmonei įvertinti klientų poreikius, pasiūlyti tuos poreikius patenkinančią prekę bei išlaikyti lojalų klientą (Karlsson, Ragnarsson 2014). Taigi, pardavimo procesų valdymas sukuria galimybes pagerinti klientų aptarnavimą ir sumažinti išlaidas (Curtice, 2003).

Yra toks posakis „pardavimai – tai skaičių žaidimas“ (Plaksij, 2020). Todėl, būtent skaičiai rodo, jog pardavimo procesų valdymas verslui suteikia daugiau galimybių ne tik tapti pelningesniu, bet ir produktyvesniu bei konkurencingesniu. Pavyzdžiui, Pardavimų valdymo asociacijos (angl. Sales Management Association) tyrimų duomenimis 90 proc. visų įmonių, kurios tikslingai valdo pardavimo procesus, buvo vertinamos kaip geriausios savo srityje; TAS grupės (angl. tas group) atliktame tyrime „Harvardo verslo apžvalga“ (angl. Harvard Business Review), taip pat buvo nustatyta, kad pardavimo procesų valdymą taikančios įmonės pralenkia tas įmones, kurios to nedaro: 70 proc. tokių įmonių yra pripažįstamos kaip geriausios, 50 proc. tokių įmonių pardavimų efektyvumas yra aukštas bei tokių įmonių pajamos iš pardavimų padidėja 28 proc., lyginant su tomis įmonėmis, kurios tikslingai nevaldo savo pardavimų procesų (Plaksij, 2020). Todėl kiekvienai įmonei aktualu tikslingai planuoti ir gebėti valdyti prekių pardavimo procesus.

Temos naujumas. Reikšmingus pokyčius pardavimo procese lėmė interneto revoliucija, kuri suteikė naujas erdves bei galimybes verslui keistis (Piatkovskytė, Ulbinaitė, 2018). Todėl XXI a. pradžioje pradėjus spartėti interneto ryšiui, atsirado galimybės susiformuoti naujai prekybos rūšiai – elektronei prekybai. Europos komisija (EK) savo pranešime „dėl internetu parduodamų gaminių rinkos priežiūros“ (2017) akcentuoja, jog internetas pakeitė vartotojų apsipirkimo įpročius ir įmonių prekių bei paslaugų pardavimo būdus. Tokiems pokyčiams įtaką daro elektroninės prekybos privalumai, kurie leidžia pirkėjui apsipirkti palyginti greičiau ir pigiau bei pasirinkti prekių iš kelių tiekėjų, nei fiziniame parduotuvėje, o pardavėjui leidžia pasiekti didesnį vartotojų ratą. Sparti elektroninės prekybos plėtra rodo, kad mažėja kliūtys prekybininkams patekti į rinką, elektroninės ryšio priemonės leidžia apsieisti elektroniniais duomenimis įmonės viduje ir tarp įmonių, greičiau, pigiau ir patikimiau keistis komerciniais dokumentais, optimizuoti

informacijos logistiką ir spartinti bei atpiginti fizinę prekių judėjimą (prekių logistiką) (Pajuodis, 2011).

Elektroninės prekybos paklausa ypač išaugo 2020 metais, kuomet dėl COVID-19 pandemijos paskelbto karantino buvo uždarytos fizinės prekybos vietos. Norėdami išlikti rinkoje bei patirti kuo mažiau nuostolių prekybininkai aktyviau pradėjo orientotis į elektroninę prekybą. Karantinas pakeitė ir daugelio vartotojų apsipirkimo įpročius. Net ir tie vartotojai, kurie iki tol nesinaudojo elektroninėmis parduotuvėmis, pradėjo ieškoti galimybių įsigyti norimas prekes nuotoliniu būdu. Lietuvos statistikos departamento duomenys rodo, kad per paskutinius 12 mėnesių prekes ar paslaugas internetu pirkė 68 proc. 16–74 metų amžiaus gyventojų, Ekspertai prognozuoja, jog net ir pasibaigus karantinui, nauji vartojimo įpročiai išliks ir susiformavęs įprotis apsipirkti internetu, liks vartojimo norma. „Open Agency“ ir „Norstat“ atlikta COVID19 apklausa rodo, kad net 39 proc. 18–24 metų amžiaus ir 42 proc. 25–34 metų amžiaus apklaustųjų Lietuvoje išsakė ketinantys internetu apsipirkti daugiau nei iki šiol (Kriščiukaiytė, 2020). Tai suprasdamos daugelis tradicinių prekybos įmonių perkelia savo verslą į elektroninę erdvę, ieškomos naujų pardavimo kanalų.

Tačiau, anot Davidavičienės ir Tolvaišo (2011), perkėlus savo verslą į internetą dar negarantuojamas konkurencinis pranašumas. Todėl elektroninės prekybos įmonės, siekdamos pritraukti kuo daugiau vartotojų bei patenkinti jų augančius poreikius, kuria elektronines platformas, kurios sudaro galimybes parduoti norimas prekes taikant skirtingus verslo modelius, pvz., verslas – vartotojui (angl. Business to Consumer, B2C), verslas – verslui (angl. Business to Business, B2B) bei vartotojas – vartotojui (angl. Consumer to Consumer, C2C). Skirtingi verslo modeliai siejasi su skirtingais prekių pardavimo procesais, kurių valdymo išmanymas lemia didesnę pardavimų sėkmę. Prekių pardavimo būdų kaita suponuoja poreikį įvertinti kaip efektyviai valdyti prekių pardavimo procesus, kuomet įmonės naudoja elektroninio verslo modelius.

Temos ištyrimo lygis. Pardavimų procesų valdymo tema domina ne vieną tiek užsienio, tiek ir Lietuvos autorių. Užsienio šalyse pardavimų procesų optimizavimo pagrindus analizavo Curtice (2003); pardavimų valdymo procesų sampratą, tobulinimo galimybes bei pardavimų proceso valdymo įtaką pardavimų efektyvumui gerinimui nagrinėjo Lodato (2005; 2007); pardavimų proceso pritaikymo prie pirkėjų poreikių sistemos kūrimu domėjosi Viio (2011); įvairių mokslinių tyrimų pardavimų srityje apžvalgą bei apibendrinimus pateikė Pindelski (2012); pardavimų procesų kūrimu domėjosi Eriksson (2013); pardavimų proceso valdymą, atsižvelgiant į įmonės specifiškumą, tyrė Karlsson, Ragnarsson (2014); įmonių praktinę patirtį, susiduriant su iššūkiais valdant pardavimų procesus, tyrė Bernard et al. (2016); pardavimų proceso raidą ir pokyčius analizavo Avila, Inks (2017) bei Holopainen et al. (2020); pardavimų proceso poveikį

pirkėjų elgsenai tyrė Altrjman, Momani, Magatef (2018). Lietuvoje taip pat galima aptikti tyrimų, susijusių su pardavimo procesų valdymu: pardavimo proceso struktūrą ir strategijas teoriniu požiūriu analizavo Kazragytė, Lipnickas (2008); pardavimų strategijos procesą tyrė Išoraitė (2013); verslo procesų klasifikaciją, procesų valdymo išteklius bei procesų vertinimo galimybes analizavo Ulbinaitė, Gribovskis (2020).

Nors mokslinių tyrimų pardavimų procesų valdymo tema yra ne mažai, tačiau Pindelski (2012) pastebėjimu, nei jų skaičius, nei gylis pilnai nepatenkina paklausos, kurios reikalauja verslo pasaulis. Be to, pastaruoju metu sparčiai keičiasi pardavimų modeliai, aktyviau pereinant prie elektroninės prekybos modelio. Mokslinių tyrimų laukas išsiplėtė į elektroninio verslo tyrimų sritį. Tačiau dauguma autorių fokusuojasi į teorinio pobūdžio analizes, kai tuo tarpu taikomojo pobūdžio tyrimų šioje srityje vis dar nėra daug. Todėl galima pastebėti, jog prekių pardavimo procesų valdymas, naudojant elektroninio verslo modelius, vis dar yra pakankamai mažai analizuota taikomųjų mokslinių tyrimų sritis.

Darbo problema formuluojama klausimais: *Kaip valdomas prekių pardavimo procesas, naudojant elektroninio verslo modelius? Kuo skiriasi B2B ir B2C elektroninių verslo modelių valdymo procesai? Koks modelis yra efektyvesnis siekiant geresnių pardavimo rezultatų?*

Darbo objektas – prekių pardavimo procesas, naudojant elektroninio verslo modelius.

Darbo tikslas – išanalizavus mokslinėje literatūroje nagrinėjamą prekių pardavimo procesą ir jo valdymo ypatumus tradicinėje ir elektroninėje prekyboje bei parengus prekių pardavimo, naudojant elektroninio verslo modelius, proceso vertinimo teorinį modelį, įvertinti prekių pardavimo proceso valdymą elektroninio verslo pagrindu veikiančioje UAB „Pigu“.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizavus užsienio ir Lietuvos autorių mokslines publikacijas apibrėžti prekių pardavimo proceso sampratą ir jo valdymą.
2. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą pateikti elektroninio verslo modelių įvairovę.
3. Atlikus mokslinės literatūros analizę, parengti prekių pardavimo, naudojant elektroninio verslo modelius, proceso valdymo teorinį modelį.
4. Atlikus interviu su ekspertais, nustatyti kaip valdomi skirtingų e. verslo modelių (B2C ir B2B) pardavimo procesai UAB „Pigu“.
5. Atlikus interviu su ekspertais, nustatyti kuris e. verslo modelis yra efektyvesnis siekiant geresnių įmonės pardavimo rezultatų.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizės, lyginimo bei vertinimo metodas. Interviu metodas; turinio (content) analizė ir interpretacija.

1. PREKIŲ PARDAVIMO, NAUDOJANT ELEKTRONINIO VERSLO MODELIOUS, PROCESO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Siekiant išanalizuoti kaip valdomas prekių pardavimo procesas, naudojant elektroninio verslo modelius, visų pirma būtina tiksliai apibrėžti prekių pardavimo proceso bei elektroninio verslo sampratą, išanalizuoti prekių pardavimo proceso etapus bei jų valdymo ypatumus, apžvelgti elektroninio verslo modelio koncepciją ir jos ypatumus bei remiantis teorinėmis išvalgomis parengti prekių pardavimo proceso, naudojant elektroninio verslo modelius, valdymo teorinį modelį.

1.1. Prekių pardavimo proceso ir jo valdymo samprata

Kiekvienos įmonės veikloje vyksta įvairūs procesai, kurie yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Ulbinaitės ir Gribovskio (2020) pastebėjimu kiekvienoje organizacijoje galima išskirti trijų grupių procesus – tai pagrindiniai procesai (produktų gamyba, paslaugų kūrimas ir jų teikimas, pardavimas ir popardaviminis aptarnavimas), pagalbinių procesai (įrenginių ir darbuotojų darbo funkcijų atlikimas, medžiagos, priemonės, informacija ir kita infrastruktūra, darbo valdymas) bei vadybiniai procesai (jungia pagrindinius ir pagalbinius organizacijos procesus per jų valdymo procesą). Tad, galima pastebėti, jog prekių pardavimo procesas yra vienas iš pagrindinių prekybine veikla užsiimančios organizacijos veiklos procesų, Procesinį valdymą organizacijos renkasi kuriuo dėl jo kuriamos pridėtinės vertės įmonei. Lodato (2007) pastebėjimu, įmonės pardavimo efektyvumas gali būti pagerintas ilgam laikui, jei pardavimas bus apibrėžtas kaip procesų rinkinys, o apibrėžti procesai gali būti valdomi, matuojami ir tobulinami. Todėl kiekviena pardavimų įmonė, siekdama užsitikrinti pastovius pardavimų rezultatus, turi suprasti kas yra pardavimo procesas ir kaip jį valdyti.

Pardavimo proceso samprata laikui bėgant keitėsi. Pardavimo procesas ilgą laiką buvo laikomas kaip menas įtikinti pirkėją įsigyti prekę. Pardavėjai mokėsi tarpasmeninio bendravimo įgūdžių, pavyzdžiui, žaisti su pirkėjų emocijomis. Tačiau per pastaruosius 30 metų pardavimo profesiją apibūdino reikšmingi pokyčiai: padidėjęs konkurencinis spaudimas, technologinė pažanga, tokia kaip pardavimo jėgos automatizavimas ir internetas. Dėl šių pokyčių pasikliauti vien „menišku“ požiūriu tapo neefektyvu. Į pardavimų procesą imta žiūrėti kaip į mokslo objektą, siekiant struktūrizuoti pardavimo eigą. Vadinamasis „pardavimas kaip mokslas“ remiasi struktūrizuotu požiūriu, daugiausia grindžiamu trimis komponentais: struktūrizuotu pardavimo procesu, apibrėžiančiu pardavimo etapus ir gaires; našumo matavimais, kurie parodo, kas vyksta

pardavimo procese bei pardavimo įrankiais, palaikančiais ir automatizuojančiais pardavimo procesą ir matuojančiais našumą (Bernard ir kt., 2016).

Keičiantis požiūriui į pardavimo procesą, keitėsi ir jo apibrėžimas. Mokslinėje literatūroje galima aptikti labai įvairių pardavimo proceso apibrėžimų, keletas kurių yra pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

Pardavimo proceso samprata autorių darbuose

Apibrėžimas	Šaltinis
Procesas yra visų kompleksinių funkcijų, kurių metu gaunami reikšmingi (tiek organizacijai, tiek klientui) rezultatai, rinkinys.	Curtice, 2003
Procesai yra būdai, kaip padaryti tai, ką galima pakartoti, įrodyti ir išmatuoti.	Lodato, 2005
Pardavimo procesas – tai iš anksto numatytų ir pridėtinę vertę turinčių žingsnių rinkinys, siekiant iš anksto nustatyto tikslo – pardavimo.	Eriksson, 2013
Pardavimo procesas yra sistema arba modelis, padedantis pagerinti pardavimų stebėjimą, paskatinti pardavimų vykdymą, pagerinti našumą ir yra pagrindas įvesti pardavimo discipliną. Tai orientacinis pagrindas strategiją paversti pajamomis numatomu, nuosekliu ir tvariū būdu.	Cappell, 2014
Pardavimo procesas yra apibrėžiamas kaip žmogaus sąlygotos sąveikos tarp asmenų ar organizacijų reiškiny, siekiant vykdyti ekonomiškai vertingus mainus.	Rippe, Kampbell, 2017
Pardavimo procesas tradiciškai apibūdinamas kaip tarpusavyje susijusių veiksmų seka, pradedant potencialių klientų suradimu, prekių pristatymo planavimu, susitikimu su klientu bei pardavimo užbaigimu ir kontakto su klientu palaikymu.	Avila, Inks, 2017
Pardavimų procesas yra prekybos produktais ir paslaugomis proceso dalis, kartu apimantis rinkodaros, priešpardaviminio ir popardaviminio aptarnavimo ir logistikos procesus.	Ulbinaitė, Gribovskis, 2020
Pardavimo procesas yra pasikartojančių žingsnių rinkinys, prasidedantis nuo ankstyvojo klientų poreikių supratimo etapo ir pasibaigiantis pardavimo užbaigimo etapu, kurių pardavėjas imasi norėdamas pritraukti potencialų pirkėją.	Plaksij, 2020

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais.

Analizuojant pardavimo proceso apibrėžimus, galima pastebėti, jog pardavimo proceso sąvoka apibrėžiama nevienareikšmiškai. Taip yra dėl to, jog vieni autoriai (Curtice, 2003; Lodato, 2005; Eriksson, 2013; Rippe, Kampbell, 2017) pardavimo procesą nagrinėja siaurąja prasme, apibūdindami jį kaip tam tikrų funkcijų ar metodų rinkinį, kurį organizacija pasirenka savo pardavimo tikslų įgyvendinimui. Tuo tarpu kiti autoriai (Cappell, 2014; Avila, Inks, 2017;

Ulbinaitė, Gribovskis, 2020; Plaksij, 2020) pateikia platesnę pardavimo proceso sampratą, apimančią ne tik pačio proceso apibūdinimą, bet ir jo sudėtinių dalių (pvz., priešpardaviminio ir popardaviminio aptarnavimo) įtraukimą. Nepaisant skirtingo požiūrio, dauguma autorių sutinka, jog pardavimų procesas yra iš anksto suplanuotų veiksmų sistema, apimanti tam tikrus žingsnius (etapus), kurių efektyvus įgyvendinimas leidžia pasiekti užsibrėžtus pardavimų rezultatus.

Požiūriui į pardavimą kaip procesą, padėjo formuoti įvairūs empiriniai tyrimai, kurių rezultatai parodė, kad tikslingai apibrėžtas pardavimo procesas daro didelę įtaką pardavimo rezultatams (Bernard ir kt., 2016). Tyrimai rodo, jog 62 proc. įmonių, kurios neplanuoja pardavimo proceso, pastebi, kad jų pardavimų prognozės būna klaidingos, o tos įmonės, kurios planuoja ir įgyvendina nuoseklų pardavimo procesą, pastebi, kad jų pardavimo našumas ir efektyvumas padidėja iki 40 proc. (Cappell, 2014). Tiek teorinės išvalgos, tiek ir praktiniai tyrimai rodo, jog pardavimo procesas yra labai svarbus įmonių veiklos rezultatams. Kazragytės ir Lipnicko (2008) pastebėjimu, ypatingai šis procesas svarbus rinkos ekonomikos sąlygomis, kadangi yra daug gamintojų, kurių produkcija labai panaši tiek savo kokybinėmis savybėmis, tiek savo kaina. Prekių pasiūlai viršijant paklausą, prekybos įmonės yra priverstos skirti daugiau dėmesio pardavimo procesų planavimui ir valdymui, kuris tampa esminiu įmonės konkurenciniu pranašumu.

Pardavimo proceso sampratos analizė atskleidė vieną esminę sąvoką – tai pardavimo proceso valdymas. Cappell (2014) požiūriu, valdymo paskirtis yra padaryti pardavimo procesą sąmoningu (struktūrizuotu), pakartojamu ir išmatuojamu. Ulbinaitė ir Gribovskis (2020) organizacijos procesų valdymą apibrėžia kaip universalų organizacijos mąstymo būdą, kurį taikant siekiama pagrindinių tikslų bei nuolatinio rezultatų gerinimo. Tai reiškia, kad pardavimo procesų valdymas siejamas su nuolatine, kryptinga bei darniai veikiančia organizacinės sistemos veiksmų visuma. Pagrindiniai pardavimo proceso valdymo veiksmai yra pardavimo procesų identifikavimas, jų ribų ir tikslų apibrėžimas, ryšių su kitais procesais nustatymas, matavimas, vertinimas, gerinimas, kontrolė bei tobulinimas (Ulbinaitė, Gribovskis, 2020). Lima (2013) nuomone, pardavimų proceso valdymas yra įvairiapusis verslo įrankis, skirtas įmonės produkto paklausos ir pasiūlos sinchronizavimui, planuojant kasdienę veiklą, peržiūrint veiklos rodiklius bei nuolat tobulinant ir integruojant marketingo priemones. Warren (2012) pastebėjimu, pardavimų proceso valdymas yra galingas įrankis, leidžiantis įmonei pamatyti ateitį ir atsižvelgiant į ją veikti tikslingai. Be to, pardavimų proceso valdymas sudaro galimybes įmonei dirbti tvariai ir pelningai, kadangi pardavimų procese ne tik numatomos pardavimų apimtys vienetais, bet ir numatomas pardavimų pelno, t. y. pardavimų išlaidų bei pajamų, valdymas. Apibendrinant įvairių autorių požiūrį į prekių pardavimo procesų valdymą, galima pritarti Lodato (2005) nuomonei, jog pardavimų proceso valdymas yra tam tikrų, numatytų procedūrų, metodikos, metodų, strategijų,

gairių ir kitų veiksmų rinkinys, kurio pagalba įmonės vadovybė nukreipia veiklą pagal numatytą programą ir tikrina, ar jos laikomasi. Kitaip tariant pardavimo proceso valdymas yra pardavimo eigos plano sudarymas bei pastovi plano eigos kontrolė.

Keičiantis požiūriui į pardavimo procesą, keitėsi ir pardavimo proceso valdymo samprata. Pradžioje buvo manoma, kad veikiant pirkėją tam tikrais vaizdiniais ar žodiniais stimulais, sėkmingai galima parduoti bet kurią prekę. Vadovaujantis tokiu principu buvo plėtojama aktyvių pardavimų strategija, kuomet pardavimo procese pagrindinį vaidmenį vaidino pardavėjas, kurio veiklos valdymas ir sudarė pardavimo proceso pagrindą. Tačiau ilgainiui buvo pastebėta, jog pirkėjai patys siekia aktyviai dalyvauti pirkimo procese ir pardavėjui susidūrus su profesionaliu pirkėju, pardavėjo dominavimas silpnėja. Tuomet buvo pradėta orientuotis į pirkėjo problemų nustatymą. Tokio tipo pardavimo proceso pagrindą sudaro pirkėjų poreikio, kurį reikia patenkinti, nustatymas. Skirtingai nuo stimuliavimo metodo, šis metodas orientuojasi į klientą, o ne į pardavėją. Ankstyvajame pardavimo proceso etape pardavėjas renka informaciją apie klientą, jo poreikius ir tik išsiaiškinęs svarbiausius iš jų, pardavėjas pradeda planuoti, kaip jo pasiūlymas gali patenkinti nustatytus kliento poreikius. Į pardavimo procesą įtraukiamas ir problemų sprendimo etapas, kuomet nustatomi ne tik pirkėjo poreikiai, bet ir numatomi alternatyvūs sprendimai, atsižvelgiant į individualius pirkėjų poreikius. Vėliau į pardavimų procesą buvo įtrauktas ir ilgalaikių santykių su klientu užmezgimo etapas, kuris remiasi pasitikėjimu grįstu santykių užmezgimu (Avila, Inks, 2017). Visa tai rodo, jog prekių pardavimo proceso valdymas yra būtinas norint įtikti vartotojui ir įsitvirtinti rinkoje (Išoraitė, 2013) bei pagerinti klientų aptarnavimą ir sumažinti sąnaudas (Curtice, 2003). Tad, galima teigti, jog pardavimų proceso valdymas padeda spręsti su pardavimu susijusius iššūkius: suteikia išsamų supratimą apie pardavimo procesus ir leidžia nustatyti ryšius tarp procesų ir „realybės“; padeda įvertinti individualią veiklą ir išmatuoti jos poveikį pardavimo rezultatams; padeda sujungti kelis duomenų šaltinius, todėl atsiranda galimybė panaudoti duomenis iš naujos kartos pardavimo įrankių, kurie palengvina pardavimo veiklos dokumentavimą naudojant informacines technologijas (Bernard ir kt., 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad pardavimų procesas yra konkrečių veiksmų sistema, kuri iš anksto numatomu, nuosekliu ir tvariu būdu užtikrina prekių pardavimo veiksmingumą bei efektyvumą. Pradėjus žiūrėti į pardavimą kaip į procesą, atsirado galimybė valdyti procesą taip, kad jį būtų galima iš anksto planuoti, sekti jo sėkmes bei nesėkmes, išmatuoti gautus rezultatus bei ateityje pritaikyti sėkmingo pardavimo scenarijus. Į pardavimo proceso valdymą įtraukus informacines technologijas atsirado galimybės automatizuoti ne tik patį pardavimo procesą, bet ir jo rezultatų matavimus. Pardavimų procesų struktūrizavimas bei valdymas tapo viena iš efektyviausių priemonių gerinant pardavimų rezultatus.

1.1.1. Prekių pardavimo proceso etapai ir jų valdymas

Pardavimų procesas pasižymi specifinėmis savybėmis, išskiriančiomis jį iš kitų verslo procesų (Bernard ir kt., 2016), todėl norint tinkamai valdyti pardavimo procesą, visų pirma reikia numatyti pardavimo proceso etapus. Anot Piatkovskytės ir Ulbinaitės (2018), nėra vieno unikalaus pardavimo proceso, kuris tiktų kiekvienai įmonei. Todėl įmonė turi pati nuspręsti, koks pardavimų procesas jai tinkamiausias. Įmonių apsisprendimo palengvinimui tyrėjai išsamiau pradėjo analizuoti pardavimo procesą ir identifiko galimus šio proceso etapus.

Mokslinėje literatūroje galima aptikti ne vieną pardavimo proceso etapų klasifikaciją, pavyzdžiui, Veresová (2002) išskiria tris pardavimo proceso etapus – tai planavimas, įgyvendinimas ir pasiektų rezultatų vertinimas. Autorės nuomone įmonė turi didžiausią dėmesį skirti pardavimo proceso planavimui, kurį sudaro trys nuoseklūs žingsniai. *1 žingsnis – situacijos analizė*, kai įmonė nustato kur ji yra šiuo metu; *2 žingsnis – pardavimo tikslų nustatymas*, kai įmonė nustato kokia ji norėtų būti ateityje ir *3 žingsnis – rinkodaros veiksmų programos sudarymas*, siekiant pagrindinių pardavimo tikslų. Įmonei svarbu numatyti konkrečias priemones, išteklius bei veiksmus, kurių reiks imtis, siekiant numatyto tikslo. Įgyvendinus numatyto laikotarpio pardavimų planą, atliekamas rezultatų vertinimas, ypatingą dėmesį sutelkiant į nukrypimus, kurie taisomi tobulinant pardavimų planą. Remiantis šiuo požiūriu, pagrindinis dėmesys kreipiamas pardavimo proceso planavimo valdymui.

Panašią pardavimo proceso struktūrą pateikė ir Karlsson, Ragnarsson (2014), kurie taip pat akcentuoja, kad pardavimo procese svarbiausias yra planavimas, kurį sudaro atskiras procesas, apimantis pradinio paklausos plano sukūrimą, pradinio gamybos/ tiekimo plano sukūrimą, vieningo paklausos ir pardavimų plano sukūrimą, plano įgyvendinimą ir plano vertinimą (žr. 1 priedą). Pritaikant šį pardavimų planavimo procesą, planavimas vyksta nuosekliai, dalyvaujant įvairiems įmonės skyriams, o tai sudaro didesnę sėkmės tikimybę, kadangi pardavimų planavimas yra informatyvi priemonė, leidžianti įvairių įmonės skyrių darbuotojams dalintis informacija bei gauti patarimų vienas iš kito. Tai dar kartą patvirtina, jog pardavimų planavimas yra svarbi priemonė, siekiant didinti pardavimus, sumažinti išlaidas ir geriau planuoti pajėgumus visose pardavimo proceso etapuose.

Dauguma autorių (Wallace 2004; Lapide, 2005; Grimson, Pyke, 2007; Lima, 2013; Altrjman ir kt., 2018) vadovaujasi požiūriu, jog prekių pardavimo procesas paprastai susideda iš 5 etapų: žvalgymasis, pardavimo planavimas, prekių pristatymas, prieštaravimų sprendimas,

pardavimo užbaigimas. Kiti autoriai (Eriksson, 2013; Rippe, Kampbell, 2017; Plaksij, 2020) laikosi nuomonės, kad pardavimo procesą paprastai sudaro 7 etapai:

- *Žvalgymas*. Šiame etape pardavėjas ieško ir nustato potencialius pirkėjus, kurie turi poreikį, norą, sugebėjimą ir galią nusipirkti pardavėjo pasiūlymą.

- *Pasiruošimas*. Šio etapo metu pardavėjas strateguoja, kaip geriausiai pasiekti potencialius klientus, renka konkrečią informaciją apie potencialą, kad būtų galima išvengti rimtų klaidų ir sukurti veiksmingą būdą, kaip kreiptis į potencialą.

- *Požiūris*. Šiame etape pardavėjas bando sudaryti palankų įspūdį, siekdamas patraukti ir išlaikyti kliento dėmesį bei įgyti ir išlaikyti kliento susidomėjimą pardavėjo pasiūlymu.

- *Pristatymas*. Šiame etape pardavėjas pristato siūlomą prekę, demonstruoja stipriąsias jos puses ir paaiškina, kokia jos nauda klientui. Tokiu būdu pardavėjas bando sužadinti pirkėjo norą įsigyti prekę.

- *Prieštaravimų įveikimas*. Šio etapo pardavimų tikslas yra įveikti prieštaravimus ir nukreipti potencialaus pirkėjo požiūrį į norą įsigyti prekę.

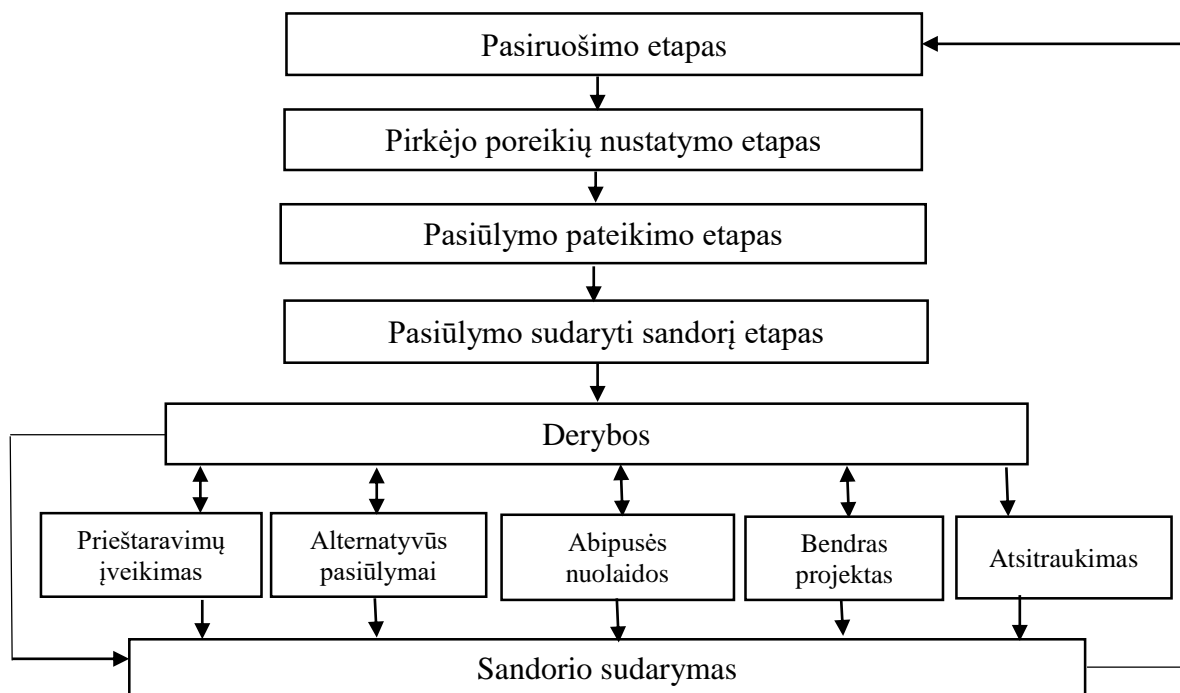
- *Užbaigimas* – tai žingsnis, kai klientas priima sprendimą pirkti prekę.

- *Tolesni veiksmai* – tai paskutinis pardavimo proceso etapas, kuriame pardavėjas bando sumažinti kliento rūpesčius po pirkimo, tokiu būdu didindamas pirkėjo pasitenkintą ir pakartotinių pardavimų galimybes ateityje (Rippe, Kampbell, 2017).

Kaip matyti iš 1 lentelėje pateiktos pardavimo proceso etapų apžvalgos, kiekvienas etapas turi konkrečius tikslus, kuriuos nuosekliai įgyvendinant pasiekiamas norimas pardavimo rezultatas. Visi pardavimo proceso etapai tarsi sudaro uždarą ratą, kuris nuosekliai kartojasi kiekvieno pardavimo atveju. Skiriasi tik tolesni veiksmai, kurie kiekvienu atveju priklauso nuo pardavimo rezultato ir/ ar iškilusių sunkumų. Kazragytės ir Lipnicko (2008) pastebėjimu struktūrizuojant pardavimo procesą labai svarbu atsižvelgti į vartotojų poreikius, kuriuos žinant galima sėkmingiau įveikti prieštaravimų etapą. Autoriai pateikė pardavimo proceso, orientuoto į pirkėjų poreikius, modelį, kurio pagrindą sudaro 6 etapai (žr. 1 pav.).

1 Paveikslas

Pardavimo proceso, orientuoto į pirkėjų poreikius, modelis



Šaltinis: Kazragytė, Lipnickas, 2008.

Kaip matyti iš 2 paveiksle pateikto modelio, pardavimo procesą sudaro pasiruošimo, pirkėjo poreikių nustatymo, pasiūlymo pateikimo, pasiūlymo sudaryti sandorį, derybų ir sandorio sudarymo etapai. Kiekvieno etapo tikslai yra skirtingi, pvz., *pasiruošimo etape* nustatomi pardavėjo tikslai ir jie reitinguojami, siekiama surinkti kuo daugiau informacijos apie pirkėją, nustatyti produkto kainą ir galimas nuolaidas; *pirkėjo poreikių nustatymo etape* išsiaiškinami ir reitinguojami poreikiai ir vertybės, svarbios pirkėjui; *pasiūlymo pateikimo etapas* skirtas pačiais veiksmingiausiais būdais pristatyti prekę pirkėjui (čia svarbu akcentuoti prekės požymių naudingumą pirkėjui), *pasiūlymo sudaryti sandorį etape* pardavimo procesas gali ir pasibaigti, jeigu pasiūlymas pirkėjui yra priimtinas ir jis nusprendžia įsigyti prekę, priešingu atveju pereinama į *derybų etapą*, kuris įvardinamas kaip abipusių nuolaidų taikymo, prieštaravimų įveikimo bei bendro projekto kūrimo etapu, po kurio pereinama į *sandorio sudarymo etapą* ir pardavimo procesas baigiasi (Kazragytė, Lipnickas, 2008). Pasibaigus vienam pardavimo procesui pereinama į naujo pardavimo procesą, kuris vėl prasideda nuo pasiruošimo etapo. Tokiu būdu, pardavimo procesas gali turėti du rezultatus: arba įmonė laimi ir vartotojas įsigyja prekę, arba įmonė pralaimi ir vartotojas atsisako įsigyti prekę. Kazragytės ir Lipnicko (2008) pastebėjimu, orientuotų į kliento poreikius pardavimo procesų pagrindinis požymis yra tas, kad taikant šį procesą galima išvengti derybų etapo. Šiuo atveju prioritetą skiriamas ne deryboms, tai yra kilusių prieštaravimų

įveikimui ar abipusių nuolaidų taikymui, bet pasiūlymo, kuris atitiktų pirkėjo poreikius parengimui.

Apžvelgus įvairių autorių pateiktus pardavimo proceso etapus, galima pastebėti, jog pastarasis gali susidaryti iš skirtingo skaičiaus etapų, kurių sistema sudaro vieną pardavimo procesą, prasidedantį nuo pradinio žvalgymo ir pirkėjo sudominimo iki galutinio pirkimo sprendimo priėmimo bei proceso uždarymo. Tai reiškia, jog bet kuris pardavimo procesas turi du pagrindinius etapus – tai pirkėjų poreikius atitinkančios prekės pristatymo/pateikimo bei pardavimo užbaigimo, kuomet pirkėjas įsigyja prekę, etapų. Tarpiniai etapai ir jų skaičius jau priklauso nuo įmonės pasirinkto verslo modelio bei pirkėjų reikalavimų. Tai reiškia, jog nėra „visiems tinkamo“ pardavimo proceso, ir kiekviena įmonė turėtų sukurti sau tinkamiausią pardavimo proceso modelį. Kiekvienas numatytas etapas yra tarsi standartas pardavimų atstovams ar vadybininkams, kurių laikantis užsitikrinama, jog nebus didelių nukrypimų nuo suplanuotų veiksmų. Todėl laikoma, jog efektyviausias yra toks pardavimo procesas, kuris yra orientuotas į pirkėją, paprastas ir visiems įmonės darbuotojams suprantamas, lengvai išmatuojamas bei lengvai pakartojamas.

Visi aukščiau pateikti ir aprašyti pardavimo proceso etapai buvo išskirti analizuojant tradicinius verslo modelius. Nepaisant verslo modelių kaitos bei technologijų proveržio prekybos srityje ir šiuolaikiniai autoriai pripažįsta, jog tradicinio verslo modeliui pritaikyti pardavimo proceso etapai puikiai tinka ir naujiems verslo modeliams. Lee ir Heinze (2020) pastebėjimu technologizuojant asmeninius pardavimus, pardavimo procesą turėtų sudaryti 5 pardavimo etapai:

- *Požūrio* – apima pradinį tarpasmeninį kontaktą, o jo tikslas yra atkreipti dėmesį ir užmegzti ryšį.
- *Poreikių identifikavimo* – skirtas suprasti situacijos perspektyvas ir problemas, susijusias su galimomis prekės teikiamomis naudomis.
- *Prekės pristatymo* – pagrindinis dėmesys skiriamas produkto funkcijų ir naudos suderinimui su potencialių klientų unikaliais poreikiais.
- *Prieštaravimų nagrinėjimo* – apima prieštaravimų pripažinimą, paaiškinimą ir nagrinėjimą.
- *Uždarymo* – reiškia įsipareigojimą įsigyti prekę (Lee, Heinze, 2020).

Kiekvienas pardavimo proceso žingsnis apima įvairias veiklas ir turėtų būti išsamiai vertinamas. Kiekvienam žingsniui reikia sukurti unikalius metodus, padedančius geresniam etapų įgyvendinimui. Vienas iš šiuolaikinių pardavimo proceso valdymo metodų yra technologijų pritaikymas. Lee ir Heinze (2020) pardavimų technologiją apibrėžė kaip programinę ir (arba) aparatinę įrangą bei naujos žiniasklaidos priemones, tokias kaip internetiniai socialiniai tinklai ir

mobiliesios technologijos, kurios palengvina ar padeda efektyviai vykdyti su pardavimais susijusią veiklą. Autorių pastebėjimu požiūrio ir poreikių identifikavimo etapuose technologiniai metodai nėra labai tinkami, nes apriboja tiesioginio kontakto galimybes. Tuo tarpu atliekant prekių pristatymo ir prieštaravimų nagrinėjimo veiksmus, technologijos gali būti tinkamos ir naudingos. Atsižvelgiant į tai, kad prekių pristatymas turėtų išryškinti apčiuopiamą prekės naudą pirkėjui, technologijos gali būti vertinama kaip tinkama priemonė prekės pranašumų iliustravimui. Technologijos gali suteikti vartotojams galimybę laiku gauti prieigą prie aktualios informacijos, kas pagerina prekės įsigijimo efektyvumą. Pardavėjams suteikia galimybę efektyviai valdyti didelius informacijos srautus bei elektroninę rinkodarą. Naudodamiesi technologijomis pardavėjai gali valdyti turinį, efektyviai nukreipdami perspektyvius pirkėjus per šiandienines informacijos „džiungles“. Doug (2020) nuomonė yra šiek tiek kitokia. Autorius mano, jog informacinės technologijos yra reikšmingos ir požiūrio bei poreikių nustatymo etapuose. Pavyzdžiui, technologijos leidžia sekti pirkėjų naršymo internete kelionę: galima sekti ne tik kokias prekes dažniausiai renka pirkėjas, bet ir už kokią sumą dažniausiai perka. Remiantis šia informacija pardavėjas gali nustatyti klientų poreikius ir jais remiantis pateikti asmeninius pasiūlymus. Todėl galima teigti, jog šiuolaikinių technologijų pagalba tradicinio pardavimo proceso modelius galima sėkmingai pritaikyti ir naujiems verslo modeliams, pvz., elektroninėje prekyboje.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant užsitikrinti sėkmingus pardavimus įmonė turėtų sistemingai ir nuosekliai planuoti visą pardavimo procesą, numatydama kiekvieno pardavimo proceso etapo veiksmus bei rezultatus. Kadangi kiekvienos prekės pardavimo procesas gali skirtis įmonei svarbu susiplanuoti savo individualų pardavimo procesą ir tinkamai valdyti atskirus jo etapus. Mokslinėje literatūroje galima aptikti labai įvairių prekių pardavimo proceso etapų klasifikacijų, tačiau nepaisant nuomonių įvairovės, galima pastebėti, jog bet kurio pardavimo proceso esmę sudaro 5 pagrindiniai žingsniai: pasiruošimas arba žvalgymasis (pardavimo tikslų ir pirkėjų poreikių nustatymas), pardavimo planavimas (pardavėjas strateguoja, kaip geriausiai pasiekti potencialius klientus, sudaro pardavimo veiksmų programą), prekių pristatymas (įvairių marketingo veiksmų pagalba pardavėjas bando sužadinti pirkėjo norą įsigyti prekę), prieštaravimų įveikimas (pardavėjas gali taikyti įvairias nuolaidas, akcijas, teikti papildomas paslaugas, pridėti dovanas ir kt.), pardavimo užbaigimas (pirkėjas įsigyja prekę, o pardavėjas siekia gauti pirkėjo įvertinimą apie pardavimo proceso eigą bei rezultata). Tinkamai valdant šiuos etapus kiekviena įmonė gali užsitikrinti gerus pardavimų rezultatus.

1.1.2. Pardavimo proceso vertinimo kriterijai ir tobulinimo galimybės

Norint pasiekti gerų pardavimo rezultatų, pardavimų procesas turi būti nuolat valdomas ir tobulinamas. Pardavimų proceso tobulinimą skatina keletas veiksnių: klientų lūkesčių augimas, rinkos svyravimų augimas, spaudimo našumui didėjimas bei IT pažanga (Pindelski, 2012). Proceso tobulinimas (dar vadinamas „verslo procesų pertvarkymu“) yra nukreiptas į verslo proceso supaprastinimą, siekiant didesnio veiksmingumo ir efektyvumo (Curtice, 2003). Todėl norint pereiti prie idealiesnio pardavimo proceso, pirmiausia reikia įvertinti esamą ir tada bus galima suprasti, kaip jį patobulinti.

Karlsson ir Ragnarsson, (2014) pastebėjimu pardavimo proceso vertinimui tinka brandos sistemos taikymas. Mokslinėje literatūroje pateikiamos kelios brandos sistemos, apimančios skirtingas dėmesio sritis ir taikančias skirtingą brandos lygių skaičių. Viena iš išsamiausių brandos sistemų pasiūlė Grimson ir Pyke (cituojama pagal Karlsson ir Ragnarsson, 2014) brandos sistema, kuri apima 5 brandos lygius: 1 lygis – įmonė iš viso neturi pardavimų procesų valdymo sistemos; 2 lygis – įmonė yra inertiška ir jos pardavimo procesas yra planuojamas, bet ne sistemingai; 3 lygis – įmonė yra laikoma standartine, turinčia aiškius pardavimų tikslus, tikslingai planuojančia pardavimus, apmakančia personalą, vertinančia pardavimų rezultatus ir pagal juos prognozuojančia būsimus pardavimus; 4 lygis – įmonė yra pažengusi, ji turi pardavimų procesų valdymo sistemą, yra įsidedgusi pajamų ir operacijų optimizavimo programinę įrangą; 5 lygis – įmonė yra laikoma iniciatyvia, kuri ne tik tikslingai planuoja bei tobulina pardavimų procesą, bet į jį įtraukia ir vartotojus, specialiai tam organizuojamų renginių pagalba (Karlsson ir Ragnarsson, 2014). Remiantis šiuo požiūriu, įmonės, siekiančios tobulinti savo pardavimų procesus, visų pirma turėtų nusistatyti kokiam brandos lygyje jos yra ir numatyti veiksmus kaip pasiekti aukštesnį brandos lygį.

Ulbinaitės ir Gribovskio (2020) pastebėjimu, pardavimo procesas gali būti vertinamas dviem būdais: vertinant atskirus proceso etapus bei vertinant viso proceso galutinį rezultatą. Galima ir trečioji vertinimo galimybė, kai ieškoma ryšio tarp pirmo ir antro vertinimo rezultatų, t. y. tarp proceso veiksmų ir charakteristikų bei proceso rezultato (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Prekių pardavimo proceso vertinimo būdai

Vertinimo būdas	Vertinimo rodikliai
Pardavimo proceso etapų vertinimas	Vertinimui taikomo veiksmo ar operacijos atlikimo trukmės ir sąnaudų rodikliai: sunaudotų medžiagų kiekis ir kaina vienetais, žmogiškųjų išteklių skaičius, jų darbo laiko vienetai, investicijų į darbuotojų mokymus laiko ir kainos vienetai, darbo priemonių skaičius ir jų kainos vienetais ir kt.
Pardavimo proceso rezultatų vertinimas	Vertinama prekių objektyvioji ir subjektyvioji vertė: brokuotų gaminių skaičius, tenkantis šimtui ar tūkstančiui gaminių; vartotojų pasitenkinimas bei lojalumas,.
Ryšio tarp pardavimo proceso etapų ir pardavimo rezultatų vertinimas	Turint abu – procesą ir jo rezultatus išreiškiančius rodiklius – galima tikrinti hipotezes apie jų tarpusavio sąsajas ar įtaką rezultatui.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Ulbinaitė, Gribovskis, 2020.

Apibendrinant 2 lentelėje pateiktus prekių pardavimo proceso vertinimo rodiklius, galima pastebėti, jog vertinant pardavimo procesą reikia atlikti įvairių rodiklių (operacijos atlikimo trukmės ir sąnaudų, pelningumo, pardavimų efektyvumo) matavimus, kurie turėtų būti išreikšiami kiekybiškai. Tačiau vartotojui iš esmės mažai rūpi įmonės finansiniai rezultatai, pardavimo procese vartotojui labiau rūpi rezultatas, t. y. vertė, kurią įmonė sukuria jam (Ulbinaitė, Gribovskis, 2020). Todėl siekiant tobulinti pardavimo procesą, įmonei svarbesni vartotojų pasitenkinimo bei lojalumo vertinimai, kurie tiesiogiai yra susiję su pardavimų augimu. Vartotojų pasitenkinimui bei lojalumui tirti yra sukurti įvairūs metodai:

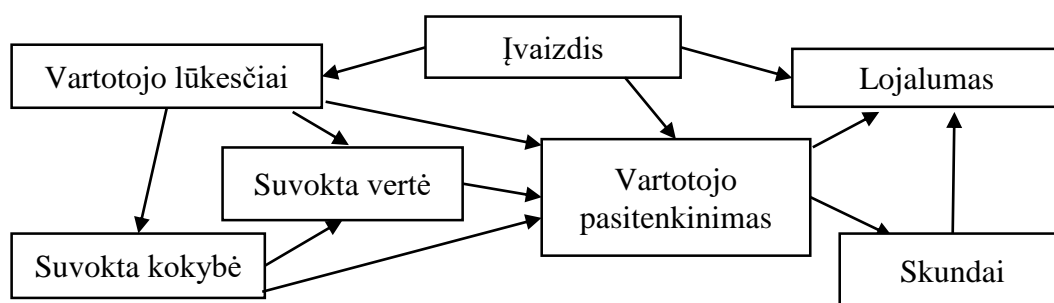
- Vartotojų pasitenkinimui vertinti tinka įvairios vartotojų apklausos bei interviu metodai (pvz., SERVQUAL, ECSI metodais); kritinio įvykio metodas, kuris remiasi vartotojų pateikiamu vertinimu apie jų įspūdžius naudojant įsigytas prekes; skundų analizė, kuri padeda įmonei įsivertinti jos silpnąsias puses ir jas tobulinti; teigiamos vartotojų nuomonės apie įmonės veiklą ar parduodamas prekes analizė, kuri leidžia įmonei identifikuoti jos stipriąsias puses bei jas dar labiau paryškinti ar panaudoti šią informaciją rinkodaros tikslais, taip pritraukiant naujus klientus.

- Lojalumui vertinti taikomi keli rodikliai, paremti ketinimų vertinimu. Vertinant būtina atsižvelgti, ar vartotojas ketina atlikti šiuos veiksmus: rekomenduoti prekę kitiems; dažniau pirkti iš to paties pardavėjo; toliau pirkti iš to paties pardavėjo po pardavėjo vykdytų akcijos programų; likti klientu kurį nors laiką. Taip pat svarbu įvertinti, kiek vartotojas yra jautrus kainos pokyčiams (Piatkovskytė, Ulbinaitė, 2018).

Piatkovskytės ir Ulbinaitės (2018) pastebėjimu, tiek vartotojų pasitenkinimo, tiek lojalumo vertinimo metodai yra reikšmingi, kai minėtus kriterijus norima įvertinti atskirai. Tačiau žymiai tikslingiau ir efektyviau abu šiuos kriterijus vertinti kartu. Autorės rekomenduoja taikyti Europos vartotojų pasitenkinimo indeksą (angl. *ECSI – European Customer Satisfaction Index*), kuris leidžia išmatuoti lojalumą, jį nurodant kaip pasitenkinimo pasekmę (žr. 2 pav.).

2 paveikslas

Europos vartotojų pasitenkinimo indekso (ECSI) modelis



Šaltinis: Biesok, Wyród-Wróbel, 2018.

ECSI modelį sudaro septyni latentiniai kintamieji, iš kurių vartotojo lūkesčiai, suvokiama prekės kokybė bei vertė ir įvaizdis priskiriami prie egzogeninių kintamųjų, o vartotojų pasitenkinimas ir lojalumas – prie endogeninių (Piatkovskytė, Ulbinaitė, 2018). Egzogeniniai kintamieji tiesiogiai veikia endogeninius, t. y. vartotojų pasitenkinimas tiesiogiai priklauso nuo pardavėjo įvaizdžio, vartotojo lūkesčių, suvoktos kokybės bei suvoktos vertės. Vartotojo pasitenkinimo tiesioginės pasekmės yra skundai arba lojalumas (Biesok, Wyród-Wróbel, 2018). Kartais pardavėjo įvaizdis gali turėti tiesioginę įtaką vartotojo lojalumui. Taip dažniausiai pasitaiko su įmonėmis ar gamintojais, kurie turi populiarių prekinį ženklą ir jų prekių vartojimas laikomas prestižo dalyku, nežiūrint į prekės kainą bei kokybę. Tačiau vartotojų pasitenkinimui bei iš jo kylančiam lojalumui ne mažiau svarbūs ir kiti kintamieji, tokie kaip: *lūkesčiai*, kurie apibrėžiami kaip tam tikros tikimybės, kurios susiformuoja dėl pozityvių ir neigiamų patirimų apsipirkimų metu ar naudojant atitinkamų įmonių prekes; *suvokta kokybė*, kuri apima gautos paslaugos ar įsigyto produkto kokybės vertinimą bei *suvokta vertė*, kuri apibūdinama kaip gaunamos naudos ir sumokėtų pinigų bei įdėtų pastangų šiai prekei įsigyti santykis (Piatkovskytė, Ulbinaitė, 2018). Iš pateiktų kintamųjų apibrėžčių galima matyti, kad svarbiausiu dalyku vertinant prekių pardavimo procesą tampa vartotojo patirtis, kuri įgyjama anksčiau perkant prekę, ir kuri daro tiesioginę įtaką pardavimo proceso rezultatyvumui, t. y. teigiama patirtis prisideda prie vartotojų pasitenkinimo didėjimo, o kartu ir lojalumo didėjimo, tuo tarpi neigiama patirtis duoda priešingą efektą – pasitenkinimo bei lojalumo mažėjimas. Askariazad ir Babakhani (2015) praplėtė

ECSI modelį, įtraukdami papildomą egzogeninį kintamąjį – pasitikėjimą, kuris ypač aktualus elektroninės prekybos atveju. Autoriai pasitikėjimą apibrėžia kaip „norą pasikliaukite mainų partneriu“. Pasitikėjimą skatina partnerio patikimumas (turi reikiamų žinių, kad galėtų efektyviai ir patikimai atlikti darbą) ir geranoriškumas (geri ketinimai, pastangos keisti sąlygas, pasikeitus aplinkybėms) (Askariazad, Babakhani, 2013).

Apibendrinant galima teigti, kad norint pasiekti gerų pardavimo rezultatų, pardavimų procesas ne tik turi būti tinkamai planuojamas bei valdomas, bet ir nuolat tobulinamas. Siekiant suprasti kaip geriau patobulinti prekių pardavimo procesą, visų pirma reikia suprasti ar tinkamai vykdomas esamas pardavimo procesas. Pardavimo proceso vertinimui įmonės gali naudoti įvairius tiek kiekybinius (pelningumas, pardavimų efektyvumas, lankstumas), tiek ir kokybinius (vartotojų pasitenkinimas bei lojalumas) proceso efektyvumo vertinimo kriterijus. Vertinimo kriterijų pasirinkimas priklauso nuo pačios organizacijos požiūrio į tai kokius rodiklius norima įvertinti.

1.2. Elektroninio verslo samprata

Šiandieniniame įvairiapusiškame ir nuolat kintančiame verslo pasaulyje yra susiformavę labai daug skirtingų pardavimų modelių, kadangi kiekviena organizacija stengiasi pardavimo procesą formuoti taip, kad pasirinktas pardavimų metodas leistų greičiau bei efektyviau pasiekti kuo daugiau potencialių vartotojų. Taigi pardavimo modelis atskleidžia tam tikrą būdą, kuriuo verslas pasiekia savo vartotoją (Piatkovskytė, Ulbinaitė, 2018).

Tikriausiai sunku būtų paneigti, kad labiausiai paplitęs ir daugiausiai visiems žinomas pardavimų metodas – tai prekių pardavimas fizinėse parduotuvėse. Toks pardavimo proceso organizavimas svarbus tuo, kad yra įtraukiami visi tiekimo grandinės elementai, nes dažniausiai parduotuvės priklauso mažmenininkams, o prekės gaunamos iš didmenininkų (Piatkovskytė, Ulbinaitė, 2018). Tačiau kaip atsakas į technologijų plėtrą atsirado elektroninė prekyba, kuri kuria kitokią verslo perspektyvą. Nustatyta, kad besikeičiantis vartotojų gyvenimo būdas bei skonis lemia vis mažesnę susidomėjimą fizinėmis parduotuvėmis ir vis dažniau renkamasi pirkti elektroninėje erdvėje (Kestenbaum, 2017).

Elektroninės prekybos plėtra sudarė prielaidas atsirasti naujam verslo metodui – elektroniniam verslui (toliau e. verslui). Šio verslo atsiradimui įtakos turėjo technologiniai ir ekonominiai veiksniai, tokie kaip asmeninių kompiuterių, išmaniųjų telefonų plitimas ir verslo globalizacija (Astrovienė, Greblikaitė, 2019). Dabar vartotojai paprastai naudojami kompiuterių tinklais, kad nustatytų pardavėjus, įvertintų gaminius ir paslaugas, palygintų kainas ir pasinaudotų rinkos svertais. Įmonės taip pat vis labiau skaitmenizuoja savo verslo procesus, apimančius visą

vertės grandinę: elektroninį pirkimo ir tiekimo grandinės valdymą, užsakymų apdorojimą elektroniniu būdu, klientų aptarnavimo tvarkymą ir bendradarbiavimą su verslo partneriais (Minculete, Minculete (Piko), 2013). Todėl nenuostabu, jog e. verslas nuo 2002 m. kasmet auga po 15–25 proc. (Jiang, Balasubramanian, 2014) ir nesustoja augti ligi šiol (Piatkovskytė, Ulbinaitė, 2018).

E. verslas mokslinėje literatūroje apibūdinama įvairiai, kadangi, anot Piatkovskytės ir Ulbinaitės (2018) tai – kompleksinis ir daug apimantis pardavimų metodas. Pirmąją e. verslo sampratą 1996 m. pasiūlė IBM korporacija. Šio termino esmė – įvairių veiklos rūšių aspektų nuolatinis tobulinimas pasitelkiant skaitmenines technologijas (Paliulis, Sabaitytė, 2012). Sparčiai plėtojantis e. verslui, šia verslo forma pradėta domėtis kaip moksliniu objektu, tačiau ligi šiol vis dar nėra vieningo ir visuotinai pripažinto e. verslo apibrėžimo. Skirtingų autorių e. verslo sampratos pateikiamos 3 lentelėje.

3 lentelė

Elektroninio verslo samprata autorių darbuose

Apibrėžimas	Šaltinis
E. verslas – tai produktų ar paslaugų pirkimo ir pardavimo procesas internetu.	Nagaty, 2010a
E. verslas – tai verslo operacijų atlikimas ir įmonės veiklos organizavimas naudojant informacines technologijas.	Paliulis, Sabaitytė, 2012
E. verslas apibūdinamas kaip informacinių ir ryšių technologijų naudojimas, ypač interneto, norint dalintis verslo informacija, palaikyti verslo ryšius ir vykdyti verslo operacijas, apimančias ir verslą, ir asmenis.	Boatengo, 2014
Elektroninį verslą galima apibrėžti kaip bet kokią verslo operacijų formą, kurioje šalys bendrauja elektroniniu būdu, o ne fiziniiais mainais ar tiesioginiais fiziniiais kontaktais.	D’Andrea, Ferri, Grifoni, 2014
Elektroninio verslo samprata siejama su elektroninių tinklų panaudojimu verslo procesų ar verslo sistemų pavertimui į elektroninę erdvę, siekiant efektyvinti įmonės veiklą ir pritraukti potencialių virtualių vartotojų.	Stankevičiūtė, Čiarnienė, 2015
Elektroninis verslas yra elektroninių ryšių ir skaitmeninės informacijos apdorojimo technologijų naudojimas verslo operacijose, siekiant sukurti, pertvarkyti ar iš naujo apibrėžti vertės kūrimo ryšius tarp organizacijų ar tarp organizacijų ir asmenų.	Sharma, 2017
E. verslas yra apibrėžiamas kaip įmonės operacinė sistema internete, skirta susisiekti su svarbiausiais verslo dalyviais – darbuotojais, tiekėjais, gamintojais, vartotojais ir įgalinanti verslo plėtrą.	Astrovienė, Greblikaitė, 2019

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais.

Apibendrinant įvairių autorių e. verslo sampratas galima pastebėti, jog visuose apibrėžimuose, nepaisant jų skirtingos formuluotės, akcentuojamas informacinių technologijų (ypač interneto) naudojimas. Tokiu būdu, e. verslą galima įvardinti kaip informacinių technologijų naudojimą verslo procesų valdyme. Jeigu kalbėsime apie verslą, kaip apie pardavimą, tuomet e. verslą galima įvardinti kaip informacinių technologijų naudojimą valdant pardavimo procesą.

Tyrėjai pastebi, jog e. verslas įmonėms suteikia nemažai privalumų. Albinsaad (2016) požiūriu, e. verslas yra didžiulis klientų traukos centras, nes elektroninė prekyba taupo vartotojų laiką ir pinigus, suteikia jiems didesnę pageidaujamų prekių ir gaminių pasirinkimo galimybę, skatina įmonių konkurenciją ir greitą reagavimą į klientų poreikius. Nagaty (2010a) išskiria dar daugiau e. verslo privalumų:

- **Efektyvumas:** e. verslas padidina verslo efektyvumą keliais būdais: sumažina internetinių klientų paieškos kaštus ir suteikia galimybę pateikti išsamią informaciją kartu su kainomis; didina operacijų efektyvumą, saugumą ir greitį; sumažina atsargų ir paskirstymo sąnaudas.
- **Kryžminis pardavimas.** Įmonės gali padidinti savo produktyvumą, pateikdamos naujus produktus esamiems klientams, remdamiesi ankstesniais pirkimais.
- **Papildymai.** Įmonė gali savo gaminių rinkinį papildyti kitų tiekėjų produktais, susijusiais su įsigyjamu produktu.
- **Klientų prisijungimas.** Suteikiama galimybė klientui užsiprenumeruoti priminimus apie naujienas, tokiu būdu klientai skatinami jungtis prie įmonės internetinės parduotuvės pakartotinai.
- **Klientų pasitenkinimas.** Didėjanti internetinių paslaugų pasiūla padidina paslaugų kokybę ir operacijų apimtį, tuo pačiu sumažindama skundų skaičių.
- **Greitis.** Ryšių plėtra leidžia operacijas atlikti beveik akimirksniu. Nereikia laukti savaičių, kol pinigų operacija ar katalogas bus atsiųsti paštu.
- **Prieinamumas.** Internetinės paslaugos teikiamos bet kuriuo paros metu ir bet kurioje vietoje (Nagaty, 2010a).

Tačiau nepaisant gausybės e. verslo privalumų, galima aptikti ir keletą susirūpinimą keliančių trūkumų, tokių kaip privatumas, saugumas, rizika prarasti pinigus, vyriausybės nuostatos, kalbos ir technologinės plėtros galimybės (Albinsaad, 2016). Nagaty (2010a) pastebėjimu, e. verslo trūkumai iš esmės yra du: negalėjimas prekės paliesti ir pajauti bei pasitikėjimo klausimas. Internetinės svetainės leidžia klientams išsamiai susipažinti su produktu ir jį pamatyti, tačiau neleidžia jo liesti, todėl daugelis klientų nesiryžta priimti sprendimo pirkti. Be to, ne visi klientai nori priimti e. verslo pasiūlymus dėl interneto svetainės privatumo ir saugumo problemų. Siekdamas sumažinti e. verslo trūkumus įmonės stengiasi diegti kokybės

standartus, kurie užtikrina internetinių parduotuvių saugumą bei patikimumą, tokiu būdu didindamos e. verslo populiarumą.

Stankevičiūtės ir Čiarnienės (2015) pastebėjimu, e. verslas nebelaikomas papildomu verslo kanalu ar modeliu, kadangi jis pasiekė brandos etapą ir dabar yra visiškai integruotas komponentas daugelio įmonių veikloje. Todėl pastaruoju metu e. verslas suprantamas kaip sistema ar procesas, kuriantis verslo modelį, o kitos minimos formos yra tik sudedamosios e. verslo dalys. Mokslinėje literatūroje galima aptikti daugybę e. verslo sudėtinių dalių – tai e. komercija, e. prekyba, e. servisas (paslaugos), e. darbo paslaugos, e. marketingas, e. biuro valdymas, e. verslo valdymas, mobilus verslas ir kt. (Elektroninio verslo vadovas, 2012). Pastarajame e. verslo skaidyme galima išskirti e. prekybos ir e. komercijos veiklas, kurios apima prekybą elektroninėse parduotuvėse (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

E. verslo sudedamosios dalys

E. verslo elementas	Samprata
E. komercija	E. komercija dažniausiai apibūdinama kaip prekybinių santykių forma, kurios visi procesai vyksta virtualioje aplinkoje, suinteresuotoms šalims bendraujant informacinių technologijų pagalba. Suinteresuotosios šalys šiuo atveju yra vartotojai, tiekėjai ir išoriniai partneriai, įmonės darbuotojai ir kt.
E. prekyba	E. prekyba apibūdina elektroninių parduotuvių sistemą, kuomet aktualus procesas perku – parduodu. E. prekybos forma daugiausiai siejama su fizinėmis prekėmis, kurios vartotojui pristatomos į tam tikrus atsiėmimo taškus arba pageidaujama adresu.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Elektroninio verslo vadovu, 2012.

Analizuojant e. komercijos bei e. prekybos apibrėžimus, galima pastebėti, jog šios sąvokos šiek tiek persidengia, nes abi e. verslo formos siejasi su elektroninėmis parduotuvėmis ir prekyba internetu. Todėl gana dažnai šios dvi sąvokos painiojamos tarpusavyje. Nors iš esmės jos nėra tapačios, pvz., e. prekyba siejasi su fizinėmis prekėmis (drabužiais, kasdieninėmis prekėmis, buitinais prietaisais ir kt.), kurias vartotojai įsigyja elektroninėse parduotuvėse. Tuo tarpu e. komercija yra daug platesnė veikla ir yra siejama su ryšiais tarp visų suinteresuotųjų šalių, įtraukiant pardavimą, rinkodarą, vartotojų aptarnavimą, žaliavų tiekimą, atsiskaitymo sistemas, mokamą darbą virtualiose kolektyvuose (Elektroninio verslo vadovas, 2012; Stankevičiūtė,

Čiarnienė, 2015). Kadangi e. komercija ir e. prekyba yra sudėtinės e. verslo dalys, todėl šiame darbe pasirinkta e. verslo sąvoka, kuri apima tiek e. komercijos, tiek ir e. prekybos elementus.

Apibendrinant galima teigti, jog informacinių technologijų plėtra vis labiau didina e. verslo populiarumą, nes ši verslo forma geriau tenkina tiek vartotojų poreikius (taupomas vartotojų laikas, suteikiamos didesnės prekių pasirinkimo galimybės, greičiau reaguojama į klientų poreikius ir kt.), tiek ir įmonių poreikius (didėja verslo efektyvumas, gerėja teikiamų paslaugų kokybė, užsitikrinamas pastovių vartotojų ratas, atsiranda galimybių rinkinį papildyti kitų tiekėjų produktais ir kt.). Visus privalumus užtikrina tai, jog e. verslas yra kaip sistema, kuri apima tiek e. prekybos (fizinį prekių įsigijimą elektroninėse parduotuvėse), tiek e. komercijos (santykiai tarp pardavimo procese dalyvaujančių suinteresuotųjų šalių) elementus, sudarančius galimybę įmonėms taikyti skirtingus verslo modelius tame pačiame prekių pardavimo procese.

1.2.1. Elektroninio verslo modelių apžvalga

Kinderio ir Jucevičiaus (2013) pastebėjimu, pradėjus plėtoti e. verslui, mokslininkų tyrimuose vis didesnis dėmesys pradėtas skirti jo analizei. Pasak autorių, internetas ir kitos informacinės technologijos leido atrasti naujų komunikavimo būdų bei būdų kaip inovatyviau pateikti vertę vartotojui, plėsti netradicinius mainų mechanizmus bei kurti naujas bendradarbiavimo formas. Šie pokyčiai atvėrė naujas verslo modelių galimybes. Kiekviena verslo įmonė veikia pagal tam tikrą, tik jai pritaikytą verslo modelį, kurio esmė yra užtikrinti maksimalią finansinę naudą (Kinderis, Jucevičius, 2013; Kinderis, 2012).

Pastaraisiais metais verslo modelio koncepcija aiškinama labai įvairiai: ir kaip bendradarbiavimas tarp verslo subjektų (tiekėjų, klientų ir partnerių), ir kaip verslo darymo logika, ir kaip tarpusavyje sujungtų elementų sistema, kurianti naują ir didesnę vertę, ir kaip veikos plėtojimo priemonė kurianti inovacijas. Tokiu būdu, verslo modelis atspindi įmonės verslo logiką, t.y. parodo, ką ir koku būdu įmonė siūlo savo klientams (Kinderis, 2012). Šiai nuomonei pritaria ir Kinderis bei Jucevičius (2013), kurių nuomone verslo modelis yra siejamas su įmonės veiklos fundamentaliąja logika, kuri paaiškina kaip kuriama vertė suinteresuotoms šalims ir kaip iš šios vertės pasiūlymo uždirbti pajamas. Apskritai verslo modelis yra verslo organizavimo būdas, kurį lemia vartotojų ir verslo santykiai. E. verslo atveju verslo modeliu siekiama panaudoti unikalios interneto, žiniatinklių ir mobiliųjų programėlių savybes (Laudon, Traver, 2014), kurios suteikia įrankius didelėms informacijos masėms tvarkyti, kurių saugumas, patikimumas, patogus naudoti vartotojui, mažos išlaidos, prieinamumas ir pritaikomumas palengvina elektroninę prekybą (Nagaty, 2010a). Iš įvairių autorių nuomonių galima daryti išvadą, jog verslo modelis yra verslo

organizavimo būdas, kuriuo įmonė siekia patenkinti savo vartotojų poreikius, o e. verslo atveju šių poreikių tenkinimui pasitelkdamas unikalios informacinių technologijų (internetu, žiniatinklių mobiliųjų programėlių) savybės.

Įvairios įmonės naudoja daugybę skirtingų verslo modelių, kurios padeda išplėsti kuo daugiau e. verslo sričių. E. verslo modelių yra daugybė ir kasdien jų išrandama vis daugiau. Tačiau, anot Laudon ir Traver (2014), nepaisant galimų modelių gausos, galima išskirti pagrindinius verslo modelius, kurie buvo sukurti e. verslo sričiai. E. verslo modeliai paprastai klasifikuojami pagal sąveikaujančias šalis, pvz., verslas, vartotojai, valstybė (Petrylaitė, Radzevičienė, 2016). Prekių pardavimo atžvilgiu dažniausiai taikomi verslo modeliai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė

Elektroninio verslo modelių klasifikacija

E. verslo modelis	Modelio esmė
Verslas verslui (angl. <i>business to business</i> arba B2B).	Šis modelis apima įmonių tarpusavio bendradarbiavimą elektroninėje erdvėje, t. y. įmonė, ieško arba parduoda prekes internetu kitai įmonei.
Verslas vartotojui (angl. <i>business to consumer</i> arba B2C).	Šis modelis apima įvairių klientams skirtų paslaugų tiekimą internetu. Šis modelis apima internetines parduotuves, paieškos portalus, virtualias bendruomenes, forumus ir pan.
Vartotojas vartotojui (angl. <i>consumer to consumer</i> arba C2C).	Į modelį įeina santykiai tarp vartotojų, bet kuris vartotojas gali parduoti produktus kitam vartotojui. Modelis dažnai taikomas įvairiuose forumuose internete bei dalijimosi platformose.
Vartotojas verslui (angl. <i>consumer to business</i> arba C2B).	Šis modelis apibrėžia vartotojo ir verslo santykius, kai vartotojas siūlo verslui prekes, paslaugas, informaciją ir kt. Paprastai šis modelis nėra plačiai taikomas, tačiau šio modelio atveju, verslo platforma dalyvauja sąveikoje, kaip ir C2C modelio atveju.
Vyriausybė Verslui (angl. <i>government to business</i> arba G2B).	Šis modelis apibūdina elektroninę valdžios institucijų ir verslo bendradarbiavimą. Tai apima verslo dokumentų tvarkymą, siuntimą ar registravimą, mokesčių tvarkymą elektroniniu būdu.
Vyriausybė vartotojui (angl. <i>government to consumer</i> arba G2C).	Šis modelis apima valdžios institucijų komunikavimą su vartotojais: informacijos sklaidą, statistikos teikimą, paslaugų teikimą vartotojams elektroninėje erdvėje.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Albinsaad, 2016; Petrylaitė, Radzevičienė, 2016; Astrovienė, Greblikaitė, 2019.

Visi 5 lentelėje aprašyti e. verslo modeliai rodo platų jų panaudojimą skirtinguose veiklos sektoriuose. Siekdamas kuo didesnio pelningumo, įmonės paprastai taiko kelis e. verslo modelius.

e. verslo modelio pasirinkimas yra tik pirmasis žingsnis įmonei, norinčiai įgyvendinti savo e. verslo strategijas internete. Taigi įmonė turi pasirinkti tinkamiausius e. verslo modelius, atsižvelgdama į savo tikslus bei produktus, kurias ji nori pasiūlyti. Antras žingsnis yra e. verslo modelio sukūrimas. Šiame etape reikia atsižvelgti į įvairius elementus, tokius kaip: produkto valdymas, vartotojų valdymas, infrastruktūros valdymas ir finansų valdymas. Ir trečiasis žingsnis yra e. verslo modelio įgyvendinimas praktikoje. Tikslas dar nėra iki galo paleisti verslo modelį, bet išbandyti ribotos apimties idėjas siekiant nustatyti, ar vartotojams verslo idėja patinka, ar jie ją priima. Šis žingsnis yra pats svarbiausias, nes būtent šiame etape galima patobulinti ir (arba) pakeisti e. verslo modelius (D’Andrea et al., 2014).

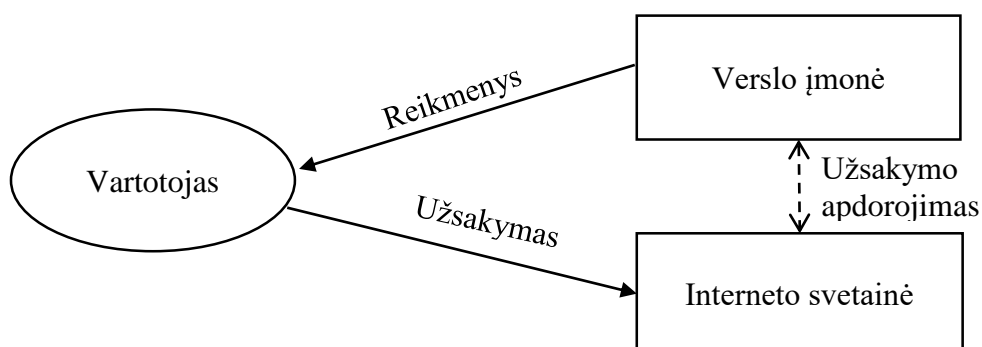
Įvairių autorių (Nagaty, 2010a; D’Andrea et al., 2014; Sharma, 2017) pastebėjimu, prekybos įmonės pasirinkdamos savo veiklai įgyvendinti e. verslo formą, dažniausiai taiko B2C bei B2B modelius, kadangi šie modeliai labiausiai siejasi su vartotojų poreikių tenkinimu, todėl yra efektyviausi prekių pardavimų procese. Būtent šių e. verslo modelių kritinei analizei ir bus skiriamas didesnis dėmesys.

1.2.2. B2C ir B2B elektroninio verslo modelių kritinė analizė

Kaip jau buvo pastebėta, verslo įmonė renkasi tą verslo modelį, kuris užtikrina geriausius veiklos rezultatus, prekybos atvejus – geriausius pardavimų rezultatus. Todėl prieš nusprendžiant kokį verslo modelį rinktis, įmonei svarbu apsvairstyti kiekvieno modelio paskirtį bei privalumus ir trūkumus. Analizuojant B2C ir B2B e. verslo modelių paskirtį, galima pastebėti, jog B2C modelio esmė yra mažmeniniai prekybos sandoriai, kurie vyksta internete tarp verslo įmonių ir jų galutinių vartotojų (žr. 3 pav.), t. y. verslo įmonės savo internetinėje parduotuvėje siūlo prekes, kurias įsigyja individualūs vartotojai (D’Andrea et al., 2014; Sharma, 2017).

3 paveikslas

B2C elektroninio verslo modelio veikimo principas



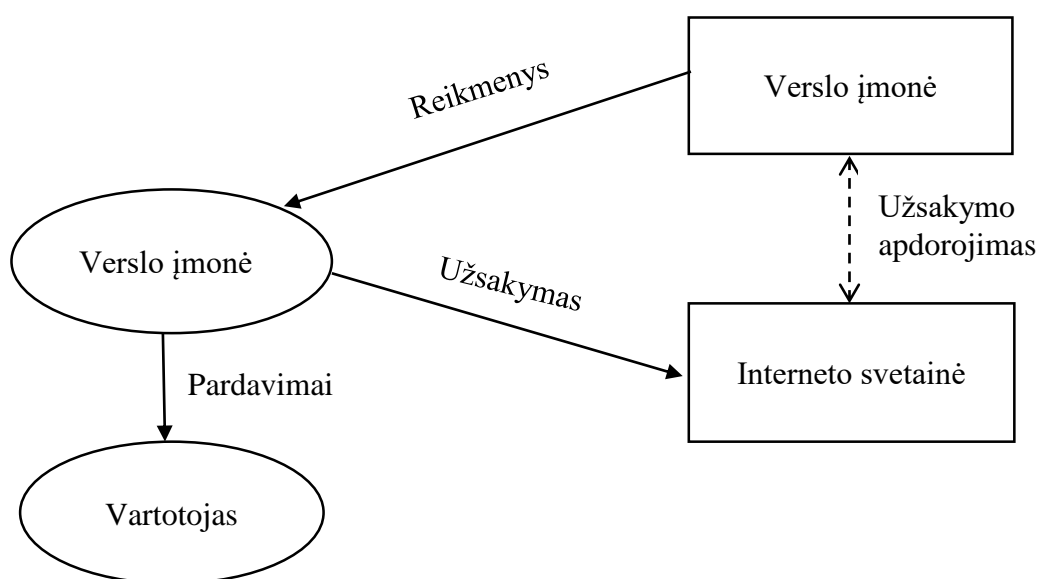
Šaltinis: Sharma, 2017.

Kaip matyti iš 3 paveiksle pateiktos B2C modelio veikimo schemos, vartotojas, norėdamas įsigyti prekę jungiasi prie atitinkamos internetinės svetainės, kurioje pardavėjas pateikia išsamią informaciją apie parduodamas prekes. Suradęs tinkamą prekę vartotojas pateikia jos pirkimo elektroninį užsakymą pardavėjui. Prekės pirkimo užsakymas yra apdorojamas: pardavėjas surenka reikiamą informaciją apie pirkėją (jo asmeninius kontaktus, pristatymo vietą ir būdą ir pan.), reikalingą užsakymui realizuoti; suderina apmokėjimo būdą bei suformuoja prekės užsakymo sąskaita. Verslo įmonė, gavusi prekės pirkimo užsakymą paruošia prekę pagal suformuotą sąskaitą ir pristato vartotojui suderintu būdu.

Tuo tarpu B2B modelis šiek tiek skiriasi nuo B2C modelio. B2B rinka buvo apibrėžta taip, kad apimtų įmones, kurios perka prekes įvairiems tikslams iš kitų įmonių, tai taip pat apima mažmeninės ir didmeninės prekybos įmones, kurios nori įsigyti prekių perpardavimui ar nuomai (Eriksson, 2013). Be to, įmonės taikydamos B2B modelį gali parduoti savo prekes, kitų įmonių elektroninių pirkimų svetainėse, kuriose įmonė gali pirkti prekes tiesiogiai iš tiekėjų ar per atstovus bei tokiu pat būdu siūlyti savo prekes bei nustatyti jų kainas (Nagaty, 2010a), pvz., tokios e. verslo kompanijos kaip „Amazon“, „Aliexpress“, „Wish“ siūlo B2B platformas, per kurias įmonės gali parduoti savo prekes ne tik kitoms įmonėms, bet ir pavieniams vartotojams. Tokiu būdu, B2B modelis, nuo B2C modelio skiriasi tuo, jog tai yra verslo sandoris, sudaromas tarp įmonių naudojantis internetu (žr. 4 pav.).

4 paveikslas

B2B elektroninio verslo modelio veikimo principas



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Sharma, 2017.

Kaip matyti iš 4 paveiksle pateiktos B2B modelio veikimo schemos, verslo įmonė ieško potencialių tiekėjų arba pirkėjų internete. Tiekėjai/ pirkėjai apdoroja gautą informaciją ir susidomėjusieji atitinkamai teikia pasiūlymą. Pirkėjas/ pardavėjas išrenka geriausią pasiūlymą ir užbaigia pirkimo/ pardavimo procesą (Sharma, 2017). B2B modelyje, dėl verslo sistemų integracijos kainų nustatymas dažnai yra sutartinis. Verslo įmonės gali sudaryti operacijas realiuoju laiku su kitomis įmonėmis, kad padidintų savo efektyvumą ir produktyvumą (Nagaty, 2010a). Daugiausia B2B metodo programų yra susijusių su tiekėjų valdymo (ypač pirkimo užsakymų apdorojimo), atsargų valdymo (t. y. valdant užsakymo-važtaraščio ciklus), paskirstymo valdymo (ypač perduodant pristatymo dokumentus), kanalų valdymo (t. y. informacijos sklaidos) ir mokėjimų valdymo (pvz., elektroninės mokėjimo sistemos) sritimis (Sharma, 2017).

Galima teigti, jog tiek B2C, tiek B2B modeliai padeda įmonei patenkinti savo vartotojų poreikius, tačiau tai daroma skirtingais būdais: B2C modelis suteikia įmonei galimybę savo prekes parduoti tiesiogiai vartotojui, tuo tarpu B2B modelis, suteikia galimybę parduoti savo prekes per kitą įmonę bei išplėsti vartotojų ratą parduodant partnerių prekes. Kiekvienas modelis turi tiek privalumų, tiek ir trūkumų (žr. 2 priedą), todėl įmonė pasirinkdama vieną ar kitą e. verslo modelį turi gerai išsianalizuoti modelių skirtumus ir įvertinti galimus privalumus.

Analizuojant B2C ir B2B modelių veikimo principus galima pastebėti, jog vienas iš šių modelių skirtumų yra pirkimo elgsena. Pirma, B2B pirkimai tenkina paklausą. Įmonės perka produktus, kad patenkintų jų pirkėjų poreikius, todėl impulsyvūs pirkimai yra reti, t. y. perkant prekes yra nustatomi aiškiai išdėstyti, objektyvūs kriterijai, susiję su prekių pobūdžiu, kaina ir terminais. Antra, B2B pirkimo procese dalyvauja daugiau nei dvi šalys ir įmonių vadovai negali priimti pardavimo sprendimo nepriklausomai nuo kitų suinteresuotųjų šalių įtakos, t. y. B2B pirkimo procese klientų sprendimams dažnai labai skiriasi nuo individualaus prekių pardavimo, pavyzdžiui, pardavimo procesas yra sudėtingesnis ir turi didesnę riziką. Tai reiškia, kad šie sprendimai dažnai priimami aukštesniame organizaciniame lygmenyje ir įtraukia daugiau įvairios funkcinės aplinkos, kurių reikalavimai gali būti priešaringi (Grewal, et al., 2015).

B2C modelis nuo B2B modelio skiriasi ir prekių pardavimo procesu. Pavyzdžiui, B2C modelio pardavimo procesas panašus į tradicinio pardavimo procesą, todėl šį procesą gali sudaryti nuo 5 iki 7 atskirų etapų. Kütz (2016) nuomone, B2C pardavimo procese galima išskirti pagrindinius 6 etapus: informacijos rinkimo, inicijavimo, sutarties sudarymo, komunikavimo/ sekimo, įvykdymo, aptarnavimo/ paramos (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

B2C pardavimo proceso etapai

Etapas	Tikslas
<i>Inicijavimo etapas.</i>	Vartotojas renkasi prekes iš internetinėje parduotuvėje pateikto sąrašo. Vartotojui suteikiama galimybė rinktis prekes, įsidedant jas į pirkinių krepšelį ir bet kada iš jo išmesti nereikalingas prekes. Pirkėjai visuomet gali matyti bendrą pirkinio krepšelio kainą, kad galėtų žinoti galutinę mokamą sumą.
<i>Sutarties sudarymo etapas.</i>	Šiame etape vartotojas pateikia pardavėjui prašymą įsigyti pasirinktas prekes. Tuomet pardavėjas identifikuoja klientą: vardas, kontaktai informacijos siuntimui bei prekių pristatymui. Toliau išrašoma sąskaita faktūra ir suderinamas apmokėjimo būdas. Klientui atitikus mokumo sąlygas, pardavėjas išsiunčia jam patvirtinimą apie prekės (-ių) užsakymą.
<i>Komunikavimo/ sekimo etapas.</i>	Kiekvienas klientas nori stebėti užsakymo apdorojimo būdą, todėl prekių pardavimo procese pardavėjas turi suteikti vartotojui galimybę sekti savo užsakymo būseną, o kilus neaiškumų susisiekti su prekės pardavėju.
<i>Įvykdymo/ prekių pristatymo etapas.</i>	Užsakyta prekė yra paruošiama siuntimui. Jeigu prekės sandėlyje nėra, ji užsakoma iš gamintojo ar tiekėjo. Paruoštos ir tinkamai supakuotos prekės pristatomos į užsakovo pasirinktą vietą. Jeigu prekės pristatomos tiesiai į namus, pardavimo procesas baigiasi užsakovui priėmus prekes. Jeigu užsakymas atsiimamas kitokiu būdu, gavęs užsakymą vartotojas turi patvirtinti pardavėją apie prekės gavimą.
<i>Aptarnavimo/ paramos etapas.</i>	Po prekės užsakymo pardavėjas turi užtikrinti tinkamą skundų nagrinėjimą, suteikti galimybę grąžinti netinkamas ar sugadintas prekes, prireikus suteikti papildomas paslaugas, pvz., prekės surinkimo ar montavimo pagalbą. Šiame etape labai svarbus vartotojo grįžtamasis ryšys, todėl internetinėse svetainėse suteikiama galimybė pateikti atsiliepimus, sukuriama skaitmeninė ryšių su klientais palaikymo sistema, vartotojų forumai ir pan.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Kütz, 2016.

Iš 6 lentelėje pateiktų B2C pardavimo proceso etapų tikslų galima matyti, jog pardavimo procesas iš esmės vyksta panašiai kaip ir tradicinio pardavimo metu, t. y. inicijavimo etapas praktiškai atitinka žvalgymosi pasiruošimo, požiūrio, pristatymo bei prieštaravimų įveikimo etapus; sandorio sudarymo bei prekės pristatymo etapai atitinka uždarymo etapą, o aptarnavimo/paramos etapas atitinka tolesnių veiksmų etapą. E. prekybai praktiškai būdingas tik

vienas papildomas etapas, kurio nėra tradicinio pardavimo procese – tai komunikavimo/ sekimo etapas. Kadangi prekės yra užsakomos internetu ir vartotojas neturi galimybės jų pasiimti pats, kaip tai vyksta fiziniuose parduotuvėse, todėl labai svarbu užtikrinti prekės pristatymo saugumą. Tuo tikslu vartotojui sudaromos galimybės stebėti prekės judėjimą iš sandėlio iki pasirinktos pristatymo vietos.

Tuo tarpu B2B modelį sudaro šiek tiek kitoks procesas. Grewal, et al. (2015) pastebėjimu, B2B modelis apima tris etapus: informacijos rinkimas (vartotojų poreikių nustatymui, prekių specifikacijos nustatymui, alternatyvų paieškai, pirkimo ir naudojimo kriterijų nustatymui ir kt.); produkto vertinimas/ derybos (sudaromas prekių pirkimo biudžetas, įvertinamos galimos alternatyvos, vykdomos derybos su tiekėjais ir kt.) ir pirkimas/ naudojimas. (sudaromas sandoris tarp įmonių). Vinogradov, Awasthi, Datwani (2019) išskiria 4 B2B pardavimo proceso etapus: paieška/ atradimas (poreikio ir potencialo nustatymas); pirkimas (pardavėjo pasirinkimas, derybos bei prekės įsigijimas), vartojimas (bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis bei vartotojais), atnaujinimas (problemų stebėjimas ir koregavimas, proceso optimizavimas, prekių/ funkcijų atnaujinimas). Iš pirmo žvilgsnio atrodytų, jog B2B procesas yra žymiai trumpesnis, nei B2C pardavimo procesas. Tačiau realiai B2B pardavimo procesas trunka žymiai ilgiau, lyginant su B2C procesu. Pardavimo proceso trukmę paprastai nulemia tai, kad B2B modelio esmę sudaro ilgalaikis įmonių bendradarbiavimas, todėl prieš pasirašant sutartį įmonės turi pasikeisti dideliu kiekiu informacijos, susitarti dėl laikino bendrų išteklių naudojimo, suderėti abiems pusėms naudingas sąlygas, suderinti skirtingus interesus ir kt. (Kütz, 2016).

Apibendrinant galima teigti, jog tiek B2C, tiek ir B2B e. verslo modeliai padeda įmonėms pasiekti savo pirkėją ir efektyviai tenkinti jo poreikius. Tačiau šie modeliai turi ir tam tikrų skirtumų, pvz., skiriasi klientų pasiekimo būdas, skiriasi pirkimo/ pardavimo elgsena, galų gale skiriasi ir pats pardavimo procesas bei jo etapai. Todėl įmonė, prieš nuspręsdama pasirinkti vieną ar kitą e. verslo modelį turi apsvarstyti galimus modelių privalumus ir trūkumus bei įvertinti kiekvieno modelio vertę įmonės veiklos rezultatams. Tikėtina, jog apjungus abiejų modelių privalumus, įmonė gali užsitikrinti daug didesnę verslo sėkmę, nei taikydama kiekvieną iš modelių atskirai.

1.3. Anksčiau atliktų tyrimų, prekių pardavimo procesų valdymo, naudojant elektroninio verslo modelius, tendencijos

Aplinka, kurioje veikia šiuolaikinis verslas, ne tik yra labai dinamiška, bet ir sunkiai apibrėžiama, kai kurias sudėtines dalis sunku paaiškinti. Tokiomis sąlygomis sunku pritaikyti

žinomus matavimo, prognozavimo arba valdymo metodus. Apie tai rašo daugelis autorių, remdamiesi savo pačių išvadamis ar plačių tyrimų rezultatais (Pindelski, 2012). Ne išimtis yra ir prekių pardavimo proceso valdymas, kurio samprata bei įgyvendinimo principai kinta, atsižvelgiant į pardavimo, kaip proceso suvokimo pokyčius bei pardavimo metodų plėtrą. Pardavimų proceso valdymo pokyčiai ypač išryškėjo pardavimų procese pradėjus naudoti informacines technologijas. Naujų technologijų naudojimas pardavime sumažina tradicinių pardavimo būdų populiarumą ir nurodo didelį elektroninio verslo tyrimų poreikį (Pindelski, 2012). Todėl prekių pardavimo proceso elektroninėje erdvėje bei jo valdymo tematikai mokslinėje literatūroje yra skiriamas reikšmingas dėmesys. Įvairūs užsienio bei Lietuvos autoriai siekė tiek teoriškai apibrėžti prekių pardavimo proceso bei elektroninio verslo valdymo pagrindus, tiek ir empiriškai juos patikrinti. Lietuvoje ir užsienio šalyse atliktų tyrimų tendencijos pateikiamos 7 lentelėje.

7 lentelė

Prekių pardavimo procesų valdymo, naudojant elektroninio verslo modelius, tyrimų tendencijos

Autorius	Metai	Tikslas	Teritorija	Tyrimųjų populiacija	Tyrimo metodai
Davidavičienė, Tolvaišas	2011	Identifikuoti veiksnius, lemiančius e. prekybos interneto svetainių kokybės suvokimą.	Lietuva	E. prekybos interneto svetainių vartotojai.	Kiekybinis tyrimas – apklausa raštu.
Paliulis, Sabaitytė	2012	Suformuoti patobulintą e. verslo plėtos modelį	Vakarų ir Europos šalys.	Verslo ir akademiniai leidiniai.	Sisteminė mokslinės literatūros analizė.
Kinderis, Jucevičius	2013	Atskleiti teorines verslo modelio inovacijų tipologijas ir dimensijas.	Vakarų ir Europos šalys.	Verslo ir akademiniai leidiniai.	Sisteminė mokslinės literatūros analizė.
Eriksson	2013	Įvertinti įmonės pardavimo procesą.	Suomija	Programine įranga prekiaujanti įmonė.	Kokybinis tyrimas – interviu.
Boateng	2014	Ištirti elektroninės prekybos plėtos galimybes naudotų automobilių mažmeninės prekybos įmonėje.	Gana	Automobilių prekybos įmonės darbuotojai, klientai bei banko atstovai.	Kokybinis tyrimas – interviu

7 lentelės tęsinys

Autorius	Metai	Tikslas	Teritorija	Tyriamųjų populiacija	Tyrimo metodai
Petrylaitė, Radzevičienė	2016	Išanalizuoti verslo modelių įtaką verslo konkurencingumui.	Lietuva	Verslo įmonės, užsiimančiomis prekyba	Įmonių duomenų analizė.
Tas, Weinelt	2017	Apžvelgti B2B skaitmeninių platformų poveikį verslui ir visuomenei.	Vakarų ir Europos šalys	Pasaulio ekonomikos forumo bendruomenė	Įmonių duomenų analizė.
Sharma	2017	Apžvalgi e. verslo modelius.	Vakarų ir Europos šalys.	Verslo ir akademiniai leidiniai.	Sisteminė mokslinės literatūros analizė.
Piatkovkytė, Ulbinaitė	2018	Identifikuoti – sąryšį tarp įmonės pasirinkto pardavimų metodo ir įmonės veiklos rezultatų.	Vakarų ir Europos šalys.	Verslo ir akademiniai leidiniai.	Sisteminė mokslinės literatūros analizė.
Astrovienė, Greblikaitė	2019	Išanalizuoti elektroninio verslo tendencijas kaimo plėtros kontekste.	Lietuva	Kaimo vietovėse gyvenantys e. prekybos vartotojai	Kiekybinis tyrimas – apklausa raštu.
Urbaitytė, Ulbinaitė	2020	Įvertinti e. pardavimo metodų ir veiklos rezultatų sąsajas nišinių produktų atveju.	Vakarų ir Europos šalys.	Verslo ir akademiniai leidiniai.	Sisteminė mokslinės literatūros analizė.
Lee, Heinze	2020	Tevhologijų pritaikymo pardavimo proceso cikle galimybių analizė.	JAV	Medicinos prekėmis prekiaujančios įmonės	Pardavimo proceso eigos stebėjimas – lauko tyrimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis lentelėje pateiktais autoriais.

Vienas iš pirmųjų išsamią mokslinių tyrimų pardavimų srityje apžvalgą atliko Pindelski (2012). Autorius pastebėjo, jog įmonės, siekiančios tinkamai valdyti savo pardavimo procesus, paprastai taiko skirtingus valdymo būdų pasirinkimo kelius. Vienos įmonės naudojami savo patirtimi, kitos – kitų įmonių patirtimi, o trečios atsakymų ieško mokslo pasaulyje pateiktose žiniose. Visa tai rodo, jog pardavimų srityje aktualūs yra tiek teorinio, tiek ir taikomojo pobūdžio

moksliniai tyrimai. Pindelski (2012) pastebėjimu, prekių pardavimo proceso valdymo tyrimų daugėjimas stebimas nuo 2006 m. Tačiau nei jų gylis, nei skaičius pilnai nepatenkina paklausos, kurios reikalauja verslo pasaulis. Nuo to laiko jau buvo atlikta nemažai naujų mokslinių tyrimų, kurių kryptys bei metodikos buvo skirtingos.

Analizuojant naujausius (ne daugiau 10 m. senumo) mokslinius tyrimus e. pardavimo proceso valdymo tematika, galima pastebėti, jog dauguma šių tyrimų yra teorinio pobūdžio, tiek užsienio, tiek ir Lietuvos autoriai (Paliulis, Sabaitytė, 2012; Kinderis, Jucevičius, 2013; Sharma, 2017; Piatkovkytė, Ulbinaitė, 2018; Urbaitytė, Ulbinaitė, 2020) domėjosi pardavimo proceso struktūra, jo valdymo ypatumais bei pateikė teorinius pardavimų proceso valdymo modelius, tinkančius skirtingus pardavimo metodus (tradicinis metodas, e. parduotuvė, daugiakanalis pardavimas) taikančioms įmonėms.

Taikomojo pobūdžio tyrimuose aktualūs yra įvairūs tyrimo metodai: vieni autoriai (Davidavičius, Tolvaišas, 21; Astrovienė, Greblikaitė, 2014) taikė kiekybinius tyrimo metodus, kiti (Eriksson, 2013; Boateng, 2014; Petrylaitė, Radzevičienė, 2016; Tas, Weinelt, 2017; Lee, Heinze, 2020) kokybinius tyrimo metodus. Kiekybinių tyrimų atveju duomenų rinkimui dažniausiai naudojami klausimynai, kuriuos sudaro tyrimui aktualūs teiginiai, tuo tarpu kokybiniuose tyrimuose vyrauja pusiau struktūruoto interviu metodas.

Kiekybiniuose tyrimuose labai svarbu užtikinti tyrimo instrumento patikimumą bei konstrukto validumą. Patikimumas reiškia metodo patikimumo laipsnį, t. y. kiek pasiekiami tie patys rezultatai, jei tyrimas bus pakartotas. Klausimyno teiginių vidiniam patikimumui patikrinti dažniausiai taikomi vidinio suderinamumo koeficientai (pvz., Crombach'o alfa), kurie parodo ar visi klausimyną sudarantys teiginiai tinkami tam pačiam reiškiniui matuoti. Geras patikimumas būna, kai alfa vertės yra nuo 0,75 iki 1. Konstrukto validumas rodo, ar pasirinkta metodika matuoja konkretų konstrukta, t. y. klausimynas matuoja tai, kas numatyta. Konstrukto validumui užtikrinti taikomi įvairūs metodai. Labai dažnai moksliniuose darbuose vertinant konstrukto validumą pateikiama tiriamoji ir / arba patvirtinamoji faktorių analizė, kuri padeda įvertinti konstrukto struktūrą, tinkamiausią jos modelį, ryšius tarp konstrukto kintamųjų. Gali būti pateikiamas ekspertinis vertinimas, nurodantis, kaip turimi kintamieji atspindi norimą teorinį konstrukta (Pakalniškienė, 2012).

Kiekybinių tyrimų rezultatų aprašymui ir pateikimui dažniausiai taikoma aprašomoji statistika. Aprašomoji statistika tai duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo būdai. Pagrindinis aprašomosios statistikos tikslas - glaustas ir vaizdus surinktų duomenų apibūdinimas. Duomenims sisteminti naudojamos skaitinės charakteristikos: dažniai, santykiniai dažniai, vidurkis, mediana, standartinis nuokrypis ir t.t. Grafiškai apibūdinti duomenis galima stulpelinėmis diagramomis

skritulinėmis diagramomis, linijinėmis diagramomis, žiedinėmis diagramomis, histogramomis ir t.t. Kuris būdas yra geriausias konkrečioje situacijoje, priklauso nuo tyrėjo kūrybos (Janilionis, 2008). Kadangi atliekant kiekybinius tyrimus dažniausiai yra keliamos hipotezės, kurias siekiama patvirtinti tyrimo rezultatais, todėl kiekybinių tyrimų duomenų analizėje taikomi ir įvairūs statistiniai metodai: koreliacijos koeficientai, rangų vidurkių skaičiavimai, regresiniai modeliai (Altrjman ir kt., 2018).

Kokybinių tyrimų atveju dažniausiai pasirenkamas interviu metodas. Interviu metodas geriausiai tinka tyrimuose, kuriuose nėra tiksliai žinoma tyrimo objekto apimtis, dėl ko sudėtinga parengti tinkamą klausimyną. Todėl šis metodas puikiai tinka pardavimų proceso valdymų tyrimuose, nes skirtingose įmonėse šie procesai organizuojami skirtingai (Eriksson, 2013). Interviu padeda tiek gauti bendro pobūdžio informaciją, kuri gali būti panaudojama ruošiant kiekybinio tyrimo klausimyną, tiek ir labiau įsigilinti į esamą tiriamos įmonės situaciją.

Interviu gali būti struktūruoti, pusiau struktūruoti bei giluminiai. Analizuojant prekių pardavimo procesų valdymo tyrimus galima pastebėti, jog tyrėjai dažniausiai renkasi pusiau struktūruoto interviu metodą. Pusiau struktūruoto interviu pasirinkimą paprastai lemia šio metodo privalumai: iš anksto parengiamas interviu šablonas su pokalbio temomis ir jas atitinkančiu klausimų sąrašu, į kuriuos tyrėjas nori gauti atsakymus; klausimų eiliškumą laisvai galima keisti, neprisirišant prie klausimų šablone nustatytos tvarkos; pašnekovui suteikiama daug laisvės atsakymams į pateiktus klausimus; tyrėjas visuomet turi galimybę neužduoti numatyto klausimo, jeigu jis tampa nereikšmingas, perfrazuoti klausimą, jeigu pašnekovas jo nesuprato ar pateikti papildomus klausimus, norėdamas gauti gilesnį paaiškinimą to, ką pašnekovas sakė. Interviu metodas taip pat leidžia atrasti klausimus, kuriuos gali būti sunku iš anksto numatyti. Šis metodas gali suteikti supratimą apie tiriamojo objekto dalykus iš įvairių perspektyvų: tiek pačios įmonės vadovo ar darbuotojų, tiek tiekėjų, tiek ir klientų (Eriksson, 2013; Karlsson, Ragnarsson, 2014).

Interviu metodai taikomojo pobūdžio tyrimuose gali būti naudojami kaip pagrindinis tyrimo metodas, kurio turinys analizuojamas tyrimo pristatymo dalyje ir iš jo daromos tyrimo išvados arba kaip pagalbiniis tyrimas, siekiant išsiaiškinti problemines sritis ir gautos informacijos pagrindu parengti kiekybinio tyrimo klausimyną (Karlsson, Ragnarsson, 2014).

Kaip jau buvo pastebėta, pardavimų procesai pradėjo iš esmės keistis pradėjus tobulėti informacinėms technologijoms, kurios paskatino naujų pardavimo būdų atsiradimą, vienas iš kurių yra e. prekyba. Keičiantis pardavimo būdai neišvengiamai keičiasi ir pats pardavimo procesas. Todėl atsiranda būtinybė keisti bei tobulinti pardavimų proceso valdymą. Įvertindami tokių pokyčių svarbą mokslo atstovai nukreipė savo dėmesį bei pastangas e. verslo analizei. Kadangi tai buvo nauja mokslinių tyrimų sritis – tai didžioji tyrimų dalis yra teorinio pobūdžio, siekiant pateikti e.

verslo sampratą, jo veikimo principus, išskirti galimus šio verslo modelius, jų struktūrą bei tipus. Taikomojo pobūdžio tyrimai paprastai turi dvi kryptis: vartotojų nuomonių tyrimai (Astrovienė, Greblikaitė, 2019) bei e. verslo įmonių tyrimai (Boateng, 2014; Sharma, 2017). Vartotojų nuomonių tyrimams paprastai taikomi kiekybiniai tyrimo metodai – apklausos anketos. Įmonių tyrimams tinka ir kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai.

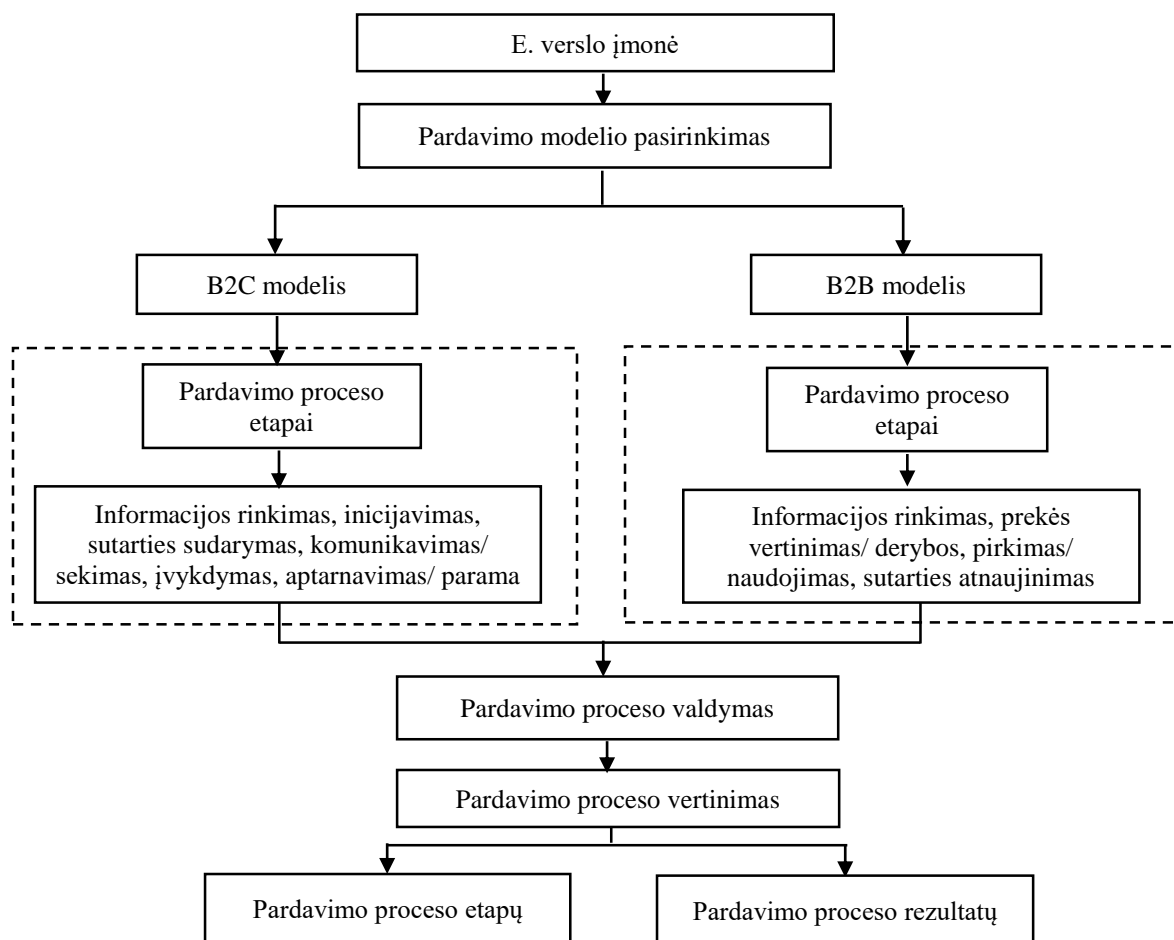
Apibendrinant mokslinių tyrimų apžvalgą, galima pastebėti, jog nei pardavimų proceso valdymo srityje nei e. verslo modelių analizės srityje nėra parengto vieningo tyrimo instrumento, kuriuo remiantis būtų galima įvertinti pardavimų įmonėse taikomų pardavimo procesų valdymo vertinimą. Todėl tyrėjai dažniausiai renkasi mišrių tyrimų metodologiją, kombinuodami tiek kokybinio, tiek kokybinio tyrimo strategijas, ieškodami tinkamiausio tyrimo metodo.

1.4. Prekių pardavimo, naudojant elektroninio verslo modelius, proceso valdymo teorinis modelis

Išanalizavus mokslinę literatūrą, buvo pastebėta, jog prekių pardavimo procesas bei jo etapai priklauso nuo to, kokį verslo modelį renkasi įmonė. Kadangi šio tyrimo objektas yra e. verslas, todėl dėmesys yra skiriamas dviem populiariausiems e. verslo modeliams – B2C ir B2B verslo modeliams, kurių proceso įvertinimui bus atliekamas empirinis tyrimas. Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, buvo parengtas „Prekių pardavimo proceso, naudojant elektroninio verslo modelius, valdymo teorinis modelis“ (žr. 5 pav.).

5 paveikslas

Prekių pardavimo proceso, naudojant elektroninio verslo modelius, valdymo teorinis modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Askariazad, Babakhani, 2013; D’Andrea et al., 2014; Grewal, et al., 2015; Kütz, 2016; Piatkovskytė, Ulbinaitė, 2018; Biesok, Wyród-Wróbel, 2018; Vinogradov et al., 2019; Ulbinaitė, Gribovskis, 2020.

Detaliai aptariant teorinio modelio sudedamąsias dalis, galima pastebėti, kad įmonė, siekdama įgyvendinti savo veiklą elektroninėje erdvėje, visų pirma turi pasirinkti sau tinkamiausią e. verslo modelį, atsižvelgdama į savo tikslus bei produktus, kuriais ji nori pasiūlyti vartotojui (D’Andrea et al., 2014). Remiantis teorinėmis išvalgomis teoriniame modelyje pasirinkti du e. verslo modeliai – tai B2C bei B2B modeliai, kurie, įvairių autorių (Nagaty, 2010a; D’Andrea et al., 2014; Sharma, 2017) pastebėjimu, yra taikomi dažniausiai, nes yra efektyviausi prekių pardavimų procese.

Skirtingiems verslo modeliams būdingas ir skirtingas pardavimo procesas. Skirtumus lemia skirtinga modelių paskirtis, t. y. B2C modelio paskirtis yra mažmeniniai prekybos sandoriai internete, vykstantys tarp verslo įmonės ir vartotojų (D’Andrea et al., 2014; Sharma, 2017); tuo tarpu B2B modelio esmė – ilgalaikis bendradarbiavimas tarp mažmeninės ir didmeninės prekybos

verslo įmonių, kurios sudaro bendradarbiavimo sutartį prekių įsigijimui ar pardavimui per partnerių internetines parduotuves (Nagaty, 2010a; Eriksson, 2013). Dėl minėtų e. verslo modelių skirtumo pardavimo procesas susideda iš skirtingų etapų. Apžvelgus mokslinę literatūrą buvo išskirta, jog B2C pardavimo procesą paprastai sudaro 6 etapai: informacijos rinkimas, inicijavimas, sutarties sudarymas, komunikavimas/ sekimas, įvykdymas, aptarnavimas/ parama (Kütz, 2016), o B2B modelį – 4 etapai: informacijos rinkimas, produkto vertinimas/ derybos, pirkimas/ naudojimas, atnaujinimas (Grewal, et al., 2015; Vinogradov et al., 2019).

Norint pasiekti gerų pardavimo rezultatų būtina tinkamai valdyti tiek visą pardavimo procesą, tiek ir atskirus jo etapus. Valdymo paskirtis yra padaryti pardavimo procesą sąmoningu (struktūrizuotu), pakartojamu ir išmatuojamu (Cappell, 2014). Todėl pardavimo procesų valdymas turi būti kryptingai planuojamas, pastoviai kontroliuojamas ir apimantis tam tikrus pardavimo proceso valdymo veiksmus, tokius kaip pardavimo proceso identifikavimas, proceso ribų ir tikslų apibrėžimas, ryšių su kitais procesais nustatymas, proceso eigos ir rezultatų matavimas, kontrolė bei vertinimas ir vertinimo pagrindu gerinamas bei tobulinamas (Ulbinaitė, Gribovskis, 2020).

Pardavimo procesas gali būti vertinamas keliais būdais. Vienas iš vertinimo būdų yra atskirų proceso etapų vertinimas, pvz., galima vertinti taikomų veiksmų ar operacijų atlikimo trukmės bei sąnaudų rodiklius. Kitas vertinimo būdas – tai viso proceso galutinį rezultatą vertinimas, pvz., prekių pardavimo objektyviosios ir subjektyviosios vertės nustatymas (Ulbinaitė, Gribovskis, 2020). Pardavimo proceso rezultatų vertinimas yra vienas iš svarbiausių pardavimo proceso etapų, nes būtent šiame etape galima patobulinti ir (arba) pakeisti e. verslo modelius (D'Andrea et al., 2014).

2. PREKIŲ PARDAVIMO PROCESO VALDYMO VERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJA

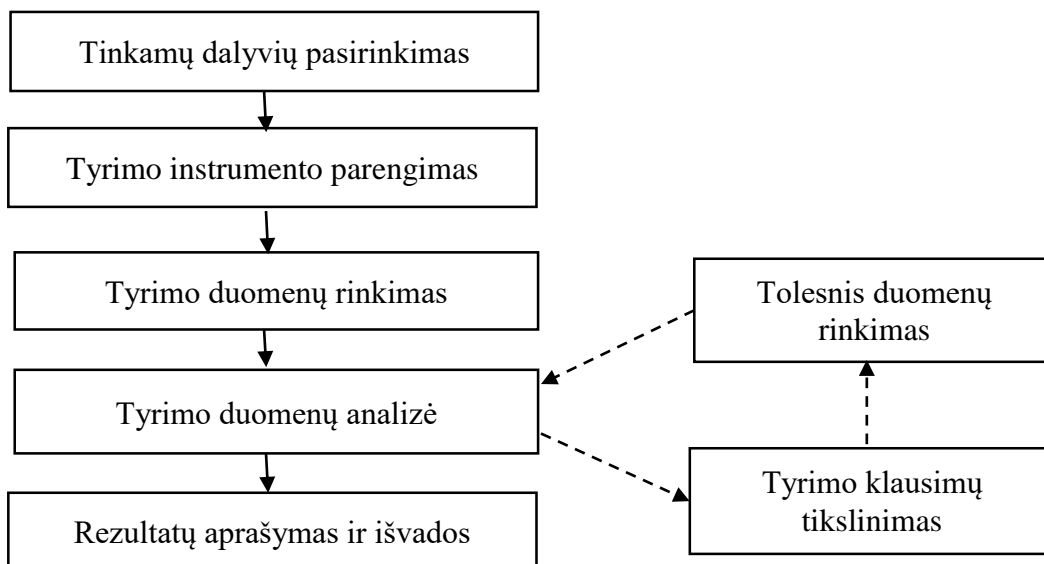
Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo parengtas prekių pardavimo proceso, naudojant elektroninio verslo modelius, valdymo teorinis modelis, kurio teiginių tinkamumą buvo siekiama patikrinti atliekant empirinį tyrimą vienoje iš elektroninio verslo įmonių – UAB „Pigu“, kuri turi vieną iš didžiausių interneto parduotuvių Baltijos šalyse ir savo pardavimų procese taiko tiek B2C, tiek B2B e. verslo modelius. Tyrimo atlikimui buvo nustatytas tyrimo tikslas, struktūra, pasirinkti tyrimo metodai, parengtas tyrimo instrumentas bei aprašyta tyrimo eiga ir tiriamieji.

2.1. Tyrimo paskirtis bei struktūra

Šiuo tyrimu siekiama atsakyti į keliamus probleminius klausimus: *Kaip valdomas prekių pardavimo procesas, naudojant elektroninio verslo modelius? Koks modelis yra efektyvesnis siekiant geresnių pardavimo rezultatų?* Siekiant atsakyti į šiuos klausimus buvo atliekamas tyrimas. Tyrimui atlikti buvo sudarytas tyrimo eigos planas, kurio etapai pateikiami 6 paveiksle.

6 paveikslas

Tyrimo loginės eigos schema



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016.

Kaip galima matyti iš 6 paveiksle pateiktos tyrimo loginės eigos schemos, tyrimas buvo atliktas nuosekliai įgyvendinant numatytus tyrimo plano etapus. Toks loginis tyrimo proceso

planavimas padėjo išlaikyti darbo vientisumą, išvengti fragmentiškumo bei leido prognozuoti moksliniam darbui tinkamus rezultatus. Visų pirma buvo nuspręsta kas bus tyrimo dalyviai, t. y. buvo pasirinkti UAB „Pigu“ darbuotojai – ekspertai. Toliau buvo parengtas tyrimo instrumentas – apklausos klausimynas, kuriame klausimai buvo pateikti remiantis tyrimui parengtu teoriniu modeliu, t. y. pateikti tokie klausimai, kurie suteikė galimybę gauti informacijos apie visus teoriniame modelyje pateiktus kriterijus: pardavimo modelio pasirinkimą, pardavimo proceso etapus, pardavimo proceso valdymą. Kitame tyrimo etape buvo atliekama UAB „Pigu“ darbuotojų-ekspertų apklausa, taikant parengtą apklausos klausimyną. Atlikus kelių ekspertų apklausas buvo atliekama tyrimo duomenų analizė – apklausos turinio analizė, t. y. buvo skaitomi bei analizuojami ekspertų atsakymai ir žiūrima ar jų pakanka temai atskleisti bei nuoseklioms išvadoms parengti. Pastebėjus informacijos trūkumą tyrimo klausimynas buvo papildomas naujais klausimais ir toliau atliekamas tyrimo duomenų rinkimas. Surinkus visus duomenis buvo atliekama galutinė tyrimo duomenų analizė, pateikiami ir interpretuojami tyrimo duomenys bei pateikiamos nuoseklios išvados.

Šio **tyrimo tikslas** – įvertinti prekių pardavimo proceso valdymą, naudojant elektroninio verslo modelius, elektroninio verslo pagrindu veikiančioje UAB „Pigu“.

Tyrimo tikslui pasiekti nusimatyti tokie **uždaviniai**:

1. Identifikuoti B2C bei B2B e. verslo modelių prekių pardavimo proceso etapus, būdingus UAB „Pigu“ pardavimo procesui.
2. Įvertinti B2C bei B2B e. verslo modelių prekių pardavimo proceso valdymo principus.
3. Identifikuoti B2C bei B2B e. verslo modelių prekių pardavimo proceso vertinimo metodus, taikomus UAB „Pigu“ pardavimų procese.

Pagrindinis šio tyrimo **objektas** – prekių pardavimo procesas, naudojant elektroninio verslo B2C bei B2B modelius, UAB „Pigu“ pavyzdžiu.

2.2. Tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodai

Tyrimui pasirinkta atvejo strategija. Vieno atvejo tyrimo metodas tyrimų kontekste apibūdinamas kaip išsamus reiškinių pavienių atvejų tyrimas natūralioje aplinkoje (žmonės stebimi jiems įprastoje aplinkoje bendraujant jų kalba) atsižvelgiant į tyrimo dalyvių požiūrį (išaiškinamas tiesiogiai stebint dalyvius arba kalbantis su jais) (Jonuškienė, 2014). Šiame tyrime atvejis yra UAB „Pigu“ prekių pardavimo proceso valdymas, kurį siekiama iširti atsižvelgiant į ekspertų nuomonę. Atvejo analizė naudinga tuo, kad leidžia dirbti su realiomis profesinės veiklos problemomis, pažiūrėti į jas objektyviai, suvokti įvairias jų atsiradimo aplinkybes ir priežastis

(Melaikienė, 2015). Šiame tyrime atvejo analizė yra tinkamas būdas patikrinti teorines prielaidas, jog skirtingose e. verslo įmonėse taikomi skirtingi pardavimo proceso modeliai, o pardavimų procesas susideda iš skirtingų etapų bei skirtingų valdymo metodų.

Atliekant atvejo analizę taikytas apklausos metodas. Apklausa – tai plačiausiai paplitęs tyrimo metodas, kuris leidžia gauti išsamesnę informaciją, nei tai galima būtų padaryti analizuojant įmonės veiklos dokumentus. Be to, apklausa gali būti atliekama tiek žodine, tiek rašytine forma. Todėl yra reikšmingas informacijos perdavimo bei priėmimo būdas moksliniuose tyrimuose (Kardelis, 2016). Kadangi šio tyrimo objektas yra konkrečios e. verslo įmonės prekių pardavimo procesų valdymas, o įmonėje atsakingų už šią veiklą darbuotojų skaičius yra ribotas, todėl atlikti anketinę apklausą netikslinga dėl mažos tiriamųjų imties. Dėl šios priežasties pasirinktas kokybinio tyrimo metodas – interviu, kurio pagrindą sudaro atvirų klausimų uždavimas, tikintis gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio bei atspindinčius jo perspektyvą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Toks tyrimo tipas tikslingas dėl jo specifikos (Rupšienė, 2007):

- Iš anksto numatyti, visiems tyrimo dalyviams vienodi klausimai, leidžia gauti vienodo tipo informaciją iš visų tyrimo dalyvių;
- Atsakymus į pateiktus klausimus yra galimybė gauti įvairiais būdais: tiesioginio susitikimo metu, telefonu, naudojant elektronines ir kitas priemones.

Pasirinkto tyrimo metodas yra panašus į kiekybinės apklausos anketą, kadangi yra iš anksto formuluojami konkretūs klausimai. Skirtumas tas, jog klausimai ir atsakymai į juos yra atviri ir išsamūs, atitinkantys kokybinio interviu turinį. Interviu metodas buvo pasirinktas dėl siekio gauti patikimą informaciją iš nedidelio tiriamųjų skaičiaus, o anot Anot Baleženčio ir Žalimaitės (2011), ekspertų grupė dažniausiai sudaroma iš 5–7 dalyvių ir tai yra pakankamas skaičius, leidžiantis užtikrinti vertinimo patikimumą bei tikslumą. Moksliniuose tyrimuose ekspertu paprastai yra laikomas kokios nors srities profesionalas, žinovas, turintis išskirtinių (specifinių) žinių ir patirties savo srityje. Tyrėjus domina ne jo, kaip žmogaus, asmenybė ar asmeninė biografija, o konkrečios srities žinios, kurių jis turi kaip tam tikrų funkcijų atlikėjas ir dėl šių žinių yra tam tikros srities ekspertas ir (ar) jam priskirtas eksperto statusas (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Atsižvelgiant į tai šiame tyrime buvo nuspręsta paklausti tuos UAB „Pigu“ darbuotojai, kurie atitinka eksperto požymius, t. y. gerai išmano tiriamąją sritį – e. verslo prekių pardavimo proceso valdymą bei turi praktinės patirties šioje srityje. Šiame tyrime ekspertinis vertinimas yra tinkamas tyrimo metodas, kadangi suteikia galimybę gauti tyrimui svarbios informacijos tiesiogiai iš didžiausią kompetenciją prekių pardavimų procesų valdymo srityje turinčių UAB „Pigu“ darbuotojų.

Šio tyrimo metu surinktos informacijos analizė buvo atlikta taikant interviu turinio (*content*) analizės metodą, kurio pagrindą sudaro tekstiniai duomenys. Turinio analizės esmė yra iš didelio kiekio apklausos metu gautos informacijos atrinkti tai, kas yra svarbu tyrimo tikslui pasiekti. Turinio analizėje buvo remiamasi Morkevičiaus (2012) išskirtais etapais:

- Daugkartinis teksto skaitymas.
- Esminių kategorijų išskyrimas, remiantis „raktiniais“ žodžiais.
- Kategorijų turinio skaidymas į subkategorijas.
- Kategorijų ir subkategorijų interpretavimas bei pagrindimas, remiantis tekstiniais įrodymais.

Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) pastebėjimu, tyrėjas pateikdamas tekstinius tyrimo duomenis, juos turi aprašyti taip, kad būtų išlaikytas pateiktų duomenų autentiškumas bei atsispindėtų apklausos dalyvių žodžiai, prasmės ir pozicija. Remiantis šiais principais apklausos metu gauti rezultatai analizuojami laikantis pateiktų klausimų nuoseklumo, pateikiant autentiškus tyrimo dalyvių pasisakymus bei juos interpretuojant subjektyvia tyrėjo nuomone, pagrįsta kitų tyrėjų pastebėjimais.

2.3. Tyrimo instrumento pagrindimas

Specialiai tyrimui buvo sudarytas ekspertų apklausos klausimynas (žr. 3 priedą), kurio pagrindą sudaro klausimai skirti išsiaiškinti UAB „Pigu“ darbuotojų – ekspertų nuomonę apie B2C ir B2B elektroninio verslo modelių pagrindu vykdomų pardavimo procesų valdymą. Klausimyno pradžioje pateiktas įžanginis žodis, kuriame nurodyta, kas atlieka tyrimą, koks yra tyrimo tikslas ir kaip bus panaudota tyrimo metu surinkta informacija. Klausimyną sudaro dvi dalys:

- Bendroji dalis, kurioje pateiktais klausimais siekiama išsiaiškinti tyrimo dalyvių bendrąsias charakteristikas, tokias kaip lytis, amžius, pareigos įmonėje, prekių pardavimų procesų valdymo patirtis.
- Pagrindinė dalis, kurioje pateiktais klausimais siekiama surinkti pagrindinę tyrimo informaciją. Pagrindinę dalį sudaro 19 klausimų, kurių paskirtis pateikiama 8 lentelėje.

8 lentelė

Tyrimo instrumento pagrindinės dalies klausimų pagrindimas

Teorinio modelio elementas	Klausimo numeris	Teorinis pagrindimas
E. verslo įmonės brandos lygis	1 apklausos klausimyno klausimas	Šio klausimo pateikimą paskatino mokslinės išvalgos, jog įmonės, siekiančios tobulinti savo pardavimų procesus, visų pirma turėtų nusistatyti kokiame brandos lygyje jos yra ir numatyti veiksmus kaip pasiekti aukštesnį brandos lygį (Karlsson ir Ragnarsson, 2014).
Pardavimo modelio pasirinkimas	2 apklausos klausimyno klausimas	Šio klausimo pateikimą paskatino teorinės išvalgos, jog įmonė, siekdama įgyvendinti savo veiklą elektroninėje erdvėje, visų pirma turi pasirinkti sau tinkamiausią elektroninio verslo modelį, atsižvelgdama į savo tikslus bei produktus, kurias ji nori pasiūlyti vartotojui (D'Andrea et al., 2014). Praktikoje dažniausiai naudojami du elektroninio verslo modeliai – tai B2C bei B2B modeliai, kurie įvairių autorių (Nagaty, 2010a; D'Andrea et al., 2014; Sharma, 2017) pastebėjimu yra efektyviausi prekių pardavimų procese.
	16, 17, 18 ir 19 apklausos klausimyno klausimai	Šių klausimų pateikimą paskatino įvairių mokslininkų (Nagaty, 2010a; D'Andrea et al., 2014; Sharma, 2017, Vinogradov et al., 2019.) išvalgos, jog tiek B2C, tiek B2B modeliai turi tiek privalumų, tiek ir trūkumų, todėl įmonė pasirinkdama vieną ar kitą elektroninio verslo modelį turi gerai išsianalizuoti modelių skirtumus ir įvertinti galimus privalumus.
B2C ir B2B pardavimo procesų etapai	3 ir 4 bei 10 ir 11 apklausos klausimyno klausimai	Parentant šiuos klausimus remtasi mokslinėmis išvalgomis (Nagaty, 2010a; Eriksson, 2013; D'Andrea et al., 2014; Sharma, 2017), jog skirtingiems verslo modeliams būdingas savitas pardavimo procesas. Savitumą lemia skirtinga B2C ir B2B modelių paskirtis, dėl kurios pardavimo procesas susideda iš skirtingų etapų (Grewal, et al., 2015; Kütz, 2016; Vinogradov et al., 2019). Dėl to, jog B2C ir B2B verslo modelių parvimo procesų etapai skiriasi, todėl skiriasi ir jų valdymo bei vertinimo metodai.
Pardavimo proceso valdymas	5 ir 6 bei 12 ir 13 apklausos klausimyno klausimai.	
Pardavimo proceso etapų ir pardavimo proceso rezultatų vertinimas.	7, 8 ir 9 bei 14 ir 15 apklausos klausimyno klausimai	

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis mokslinės literatūros analize.

Siekiant atlikti sudaryto tyrimo instrumento patikrą, t. y. nustatyti ar klausimų formuluotė yra tinkama, aiški bei suprantama tyrimo dalyviui, buvo atliktas vienas interviu su pasirinktu ekspertu. Išanalizavus ekspertų atsakymų turinį, paaiškėjo, jog klausimai yra tinkami ir padeda surinkti tyrimui reikiamą informaciją.

2.4. Tyrimo organizavimas ir tyrimo etika

Tyrimas bus atliekamas 2021 metų vasario – balandžio mėnesiais. Dėl tyrimo atlikimo visų pirma buvo kreiptasi į UAB „Pigu“ vadovą dėl sutikimo atlikti tyrimą jo įmonėje. Iš vadovo buvo gauti darbuotojų, atsakingų už prekių pardavimo procesų valdymą, kontaktai, su kuriais buvo individualiai susisiekti ir aptartos galimybės dalyvauti tyrime. Su kiekvienu tyrime sutikusių dalyvauti UAB „Pigu“ darbuotoju buvo suderintas jam tinkamas pokalbio laikas. Pokalbis vyko informacinių technologijų („Google Meet“, „LinkedIn“), telefono pagalba ir gyvo susitikimo metu. Pokalbio turinys buvo įrašomas, tam, kad pokalbis vyktų sklandžiau ir nebūtų praleista nei viena svarbi informacijos detalė.

Surinkus ekspertų atsakymus, buvo atlikta jų turinio analizė, ieškant tyrimui svarbių teiginių. Analizuojant tyrimo duomenis laikytasi tyrimo dalyvio perspektyvos – *emic* principo (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016), t. y. dėmesys kreiptas į tai, ką tyrimo dalyvis nori pasakyti, o ne ką tyrėjas nori išgirsti.

Atsižvelgiant į tai, jog su tyrimo dalyviais tyrėjas kontaktavo asmeniškai ir žinojo kuri nuomonė priklauso konkrečiam tyrimo dalyviui, todėl etiniai principai šiame tyrime buvo ypač aktualūs. Mokslinių tyrimų metodologinėje literatūroje akcentuojama, jog atliekant asmenines apklausas svarbiausi etiniai principai yra laisvanoriškas sutikimas, privatumas, anonimiškumas, konfidencialumas bei sąžiningumas (Kardelis, 2016). Būten šiuos etinius principus ir buvo siekiama užtikrinti šiame tyrime. Siekiant gauti tyrimo dalyvių sutikimą, jiems buvo suteikta visa su tyrimu susijusi informacija: tyrimo paskirtis bei duomenų pateikimo būdas. Tyrimo dalyvių privatumo bei anonimiškumo užtikrinimui tyrimo rezultatų analizėje informacija buvo pateikta taip, kad iš jos nebūtų galima atpažinti asmens tapatybės: pagrindinė priemonė anonimiškumui užtikrinti buvo tyrimo dalyvių apklausos duomenų kodavimas, suteikiant kiekvienam tyrimo dalyviui atskirą kodą, pavyzdžiui, ekspertas pirmas – E1, ekspertas antras – E2, ekspertas trečias – E3 ir t.t. Konfidencialumo užtikrinimui tyrimo rezultatuose apie tyrimo dalyvius buvo pateikiama nepilna informacija, pvz., neminimi gimimo metai, o pateikiamas tik esamas amžius. Šiame tyrime buvo laikomasi ir sąžiningumo principo: tyrėjas darbe pateikė tik tuos duomenis,

kurie buvo gauti iš tikrųjų, t.y. tyrimo duomenys nebuvo "pritempti" prie tokių rezultatų, kokių tyrėjas tikėjosi bei nebuvo nuslėpti nepageidaujami duomenys.

2.5. Tyrimo dalyviai ir jų charakteristikos

Tyrimo dalyvių skaičiaus nustatymui taikyta tikslinė kriterinė atranka – tai tokia atranka, kai tyrimo dalyviai atrenkami laikantis tyrėjo nustatytų kriterijų (Rupšienė, 2007). Šiame tyrime buvo nustatyti du tyrimo dalyvių atrankos kriterijai – tai pareigos, susijusios su e. verslo prekių pardavimo proceso valdymu, bei ne mažiau nei 3 metų tokio valdymo patirtis. Šiuos kriterijus atitinkantys UAB „Pigu“ darbuotojai buvo laikomi ekspertais.

Tyrimui iš viso buvo atrinkti 8 UAB „Pigu“ darbuotojai – ekspertai. Tyrėjo požiūriu nedidelis tyrimo dalyvių skaičius nėra duomenų netikslumo prielaida, kadangi mokslinių tyrimų praktikoje yra laikomasi nuomonės, jog kokybinio tyrimo išvados labiau siejasi ne su dalyvių skaičiaus problema, bet su tyrėjo analitiniais gebėjimais ir tyrimui pasirinktų atvejų informatyvumu (Rupšienė, 2007). Todėl pasirinktas tyrimo atrankos kriterijus suteikia galimybę gauti informatyvius duomenis ir iš nedidelio tyrimo dalyvių skaičiaus. Tyrimo dalyvių charakteristikos pateikiamos 9 lentelėje.

9 lentelė

Tyrimo dalyvių charakteristikos

Tyrimo dalyvio kodas	Lytis	Amžius	Pareigos	Darbo stažas
E1	Moteris	31 m.	Procesų diegimo ir vystymo vadovė	7 m.
E2	Vyras	35 m.	Skaitmeninės rinkodaros vadovas	4 m.
E3	Vyras	34 m.	Analitikos vadovas	5 m.
E4	Vyras	45 m.	Prekybos platformos vadovas	12 m.
E5	Moteris	41 m.	Komercijos vadovė	8 m.
E6	Moteris	29 m.	Prekybos platformos komandos vadovė	5 m.
E7	Vyras	39 m.	Vyr. rinkodaros vadovas	7 m.
E8	Moteris	33 m.	Prekių grupių vadovė	6 m.

Šaltinis: sudaryta autoriais remiantis tyrimo duomenimis

Tyrimo dalyvių charakteristikų apžvalga rodo, jog tyrime dalyvavo įvairių įmonės skyrių vadovai (vyrų ir moterų skaičius buvo lygus), kurių amžius svyruoja nuo 29 m. iki 45 m. amžiaus, o darbo patirtis prekių pardavimo valdyme svyruoja nuo 4 m. iki 12 m. Tyrimo dalyvių

charakteristikos leidžia manyti, jog tyrime dalyvavę ekspertai turi pakankamai patirties ir kompetencijos suteikti informacijos apie įmonėje atliekamą prekių pardavimo proceso valdymą.

2.6. Tyrimo sunkumai ir apribojimai

Nors, anot Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), ekspertų interviu yra patrauklūs dėl surenkamos informacijos vertingumo, tačiau planuojant ir imant šiuos interviu išryškėja kai kurie iššūkiai. Vienas iš tokių iššūkių, su kuriuo susidūrė tyrėjas – ekspertų pasiekiamumas. Visų pirma buvo susidurta su problema susisiekti su UAB „Pigu“ vadovu, kad būtų galima gauti leidimą atlikti apklausą jo įmonėje. Vėliau buvo susidurta su problema bandant asmeniškai sukontaktuoti su kiekvienu iš ekspertų bei sutarti interviu laiką. Ekspertai buvo labai užimti ir net keletą kartų perkėlė sutartą interviu laiką.

Kitas tyrimo apribojimas buvo tyrėjo patirties stoka apklausiant ekspertus. Kaip teigia Gaižauskaitė ir Valavičienė, (2016), tyrėjas turėtų ypač kruopščiai pasirengti ketindamas rengti interviu su ekspertais bei turėti pakankamai žinių tyrimo tema, priešingu atveju gali tekti susidurti su eksperto nepasitikėjimu bei nenoru atvirai kalbėti su asmeniu, kuris eksperto požiūriu neturi reikiamos kompetencijos suprasti analizuojamą temą. Su panašia situacija teko susidurti ir tyrėjui. Pirmųjų interviu metu tyrėjas susidūrė su problema tinkamai paaiškinti kai kuriuos tyrimo vartojamus terminus, kurie ekspertams buvo neaiškūs. Susidūrė su aktyvaus klausymosi problema, kuomet ne visi klausimai buvo išsamiai atsakyti. Bei susidūrė su problema kryptingai vesti interviu, nukreipiant ekspertų pokalbį reikiama linkme ir nešikininėjant nuo vienos aptariamąs temos prie kitos.

Įvertindamas savo interviu vedimo patirties stoką, tyrėjas po kiekvieno interviu perklausė pokalbio turinį ir pasižymėjo pastabas dėl interviu vedimo trūkumų. Todėl kiekvienas naujas interviu vyko vis sklandžiau ir efektyviau.

3. PREKIŲ PARDAVIMO PROCESO, ELEKTRONINIO VERSLO PAGRINDU VEIKIANČIOJE UAB "PIGU", VALDYMO VERTINIMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Šiuo tyrimu buvo siekiama įvertinti prekių pardavimo proceso valdymą, naudojant elektroninio verslo modelius, elektroninio verslo pagrindu veikiančioje UAB „Pigu“. Įvertinti prekių pardavimo proceso valdymą buvo prašoma UAB „Pigu“ prekių pardavimo procesu diegimo, vystymo bei priežiūros vadovų, kurie buvo laikomi šios srities ekspertais, galinčiais suteikti tyrimui reikiamos informacijos. Ekspertų buvo prašoma atsakyti į klausimus, susijusius su B2C ir B2B elektroninio verslo modelių prekių pardavimo proceso valdymu. Šiame skyriuje pateikiama ekspertų interviu turinio bei tyrimo rezultatų analizė.

3.1. Elektroninio verslo modelio pasirinkimas bei pritaikymas UAB „Pigu“ prekių pardavimo praktikoje

Šiuolaikinės informacinių technologijų ir interneto galimybės suteikia verslo įmonėms įvairesnes galimybes rinktis iš daugybės e. verslo modelių. Siekiant nustatyti kokį e. verslo modelį pasirinko UAB „Pigu“, ekspertams buvo užduotas klausimas: kokios priežastys paskatino įmonę rinktis skirtingus elektroninio verslo modelius? Analizuojant ekspertų atsakymo į klausimą turinį, paaiškėjo, kad pirminė verslo idėja buvo įgyvendinama pasirinkus B2C e. verslo modelį. Ekspertų teigimu UAB „Pigu“ „...visada buvo e. prekybos įmonė...“ (E1), t. y. savo veiklą pradėjo įkurdama elektroninę parduotuvę, kurioje prekyba yra „...daugiausia orientuota į B2C e. verslo modelį...“ (E8). Iš ekspertų interviu turinio buvo išskirta B2C e. verslo modelio pasirinkimo priežasčių kategorija, kurioje išryškėjo trys subkategorijos, apimančios tris B2C e. verslo modelio pasirinkimo priežasčių grupes (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

Ekspertų nuomonė apie B2C e. verslo modelio pasirinkimo priežastis

Kategorija 1. B2C e. verslo modelio pasirinkimo priežastys	
Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Nauja verslo niša	<i>„...tai buvo tuo metu pakankama naujovė Lietuvoje, dar ir tokių e. parduotuvių nebuvo, todėl – tai buvo pakankamai nauja niša verslui...“ (E1);</i> <i>„...pagrindė tai buvo tiesiog noras pardavinėti kažką, turėti internetinę parduotuvę ir tie produktai buvo orientuoti į galutinius vartotojus...“ (E6).</i>
Geresnis vartotojų pasiekiamumas	<i>„...tai yra labai platu reklamos prasme, vartotojo pasiekiamumo prasme, klientus pritraukti į vieną kokią fizinę parduotuvę – tai ne tas pats, kaip e. parduotuvė...“ (E7);</i> <i>„...tie produktai buvo orientuoti į galutinius vartotojus...“ (E6).</i>
Mažesnės finansinės sąnaudos	<i>„...daryti pardavimus fizinėje parduotuvėje – tai ir patalpos, ir visi nuomos dalykai, ir tiekėjai, ir visa kita, kas kainuoja didelius pinigus...“ (E8).</i>

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis atliktu ekspertų interviu

Iš ekspertų interviu turinio analizės paaiškėjo, kad UAB „Pigu“ savo veiklos pradžioje steigėsi kaip e. verslo (e. prekybos) įmonė, pasirinkdama B2C verslo modelį. Įmonė pasirinko kitų šalių e. prekybos pavyzdžiu, tikėdamasi, kad *„...tai bus verslo ateitis...“ (E1)*, t. y. tuo metu, kai UAB „Pigu“ pradėjo savo e. prekybos veiklą, Lietuvoje tokių e. parduotuvių dar nebuvo. Lietuvos vartotojai turėjo galimybę apsipirkti kitų šalių e. parduotuvėse (pvz., Amazon), kurių sėkmės pavyzdžiai UAB „Pigu“ kūrėjus paskatino panašaus pobūdžio verslo kūrimą ir Lietuvoje. Ekspertų pastebėjimu *„...tai buvo pakankamai nauja niša verslui...“ (E1)*, todėl tai buvo *„...toliaregiškas žingsnis, kad tai bus verslo ateitis...“ (E4)*. Šios UAB „Pigu“ kūrėjų įžvalgos pasitvirtino ir šiandien Lietuvoje e. verslo B2C modelis įgauna pagreitį, šiandien vartotojai turi galimybę rinktis iš daugybės e. parduotuvių, siūlančių panašias prekes. Esamos tendencijos skatina UAB „Pigu“ ieškoti naujų verslo plėtros būdų. Siekdami išsilaikyti ir pirmauti e. verslo rinkoje, UAB „Pigu“ savo veiklą papildė nauju e. verslo modeliu – tai B2B modeliu, t. y. prekių pardavimo paslaugas teikia ne tik vartotojams, bet ir kitoms įmonėms.

Analizuojant UAB „Pigu“ e. verslo pokyčius, iš ekspertų interviu turinio buvo išskirta B2B e. verslo modelio pasirinkimo priežasčių kategorija, kurioje išryškėjo keturios subkategorijos, apimančios keturias B2B e. verslo modelio pasirinkimo priežasčių grupes (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

Ekspertų nuomonė apie B2B e. verslo modelio pasirinkimo priežastis

Kategorija 2. B2B e. verslo modelio pasirinkimo priežastys	
Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Didesnis prekių pasiūlymas	„...tai gali būti tokie pusiau barteriniai mainai, kai yra nekonkuruojančios rinkos <...> mes iš jų savo klientams galime pasiūlyti platesnį elektroninių prekių asortimentą, o jie iš mūsų kvėpalus ir kosmetiką <...> tai toks apsikeitimas asortimento yra labai didelis plusas...“ (E5).
Geresnis kainų pasiūlymas	„...dėl tokių pardavimų tu tampi kaip ir tiekėju, o kaip tiekėjas, jeigu tu deriesi su kitomis įmonėmis dėl prekių pirkimo – tai iš karto kaina yra kitokia...“ (E5).
Didesnė apyvarta	„...tai vienas dalykas yra kiekiai: kokius perka klientas ir kokius perka įmonės <...> tu gali iš karto parduoti daug didesnę kiekį įmonei, negu parduotum pavieniems klientams...“ (E4); „...būna tie atvejai kada mes turime daug sandėliuojamų produktų, bet matome, kad bus sudėtinga jų tiek parduoti ir mes tuomet surandam B2B tiekėjus ir padarome sandorį su jais...“ (E6).
Vartotojų rato plėtra	„...be to, partneriai atsiveda ir dalį savo klientų, kurie nuperka ir mūsų prekių, pvz., jeigu klientas ieško „Nike“ batų per mūsų platformą iš partnerių asortimento – tai jis panaršo ir dar kažką kitką pagalvoja įsigyti iš mūsų asortimento...“ (E4).

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis atliktu ekspertų interviu

Iš ekspertų interviu turinio paaiškėjo, kad siekdami padidinti savo konkurencingumą didelėje e. verslo rinkoje, UAB „Pigu“ savo veiklą praplėtė naujo e. verslo modelio – B2B – diegimu savo verslo praktikoje. B2B e. verslo modelio pasirinkimą paskatino keletas priežasčių:

- Pirmoji priežastis buvo siekis geriau patenkinti savo vartotojų augančius poreikius (tiek prekių asortimentui, tiek ir kainai), taip užsitikrinant didesnę konkurencingumą rinkoje: „...nauda tikrai matoma, nes iš karto išsiplečia prekių asortimentas klientam ir iš karto didėja populiarumas, ir reklama mums...“ (E5).

- Antra priežastis ta, kad B2B e. verslo modelio diegimas užtikrina didesnę įmonės prekių apyvartą, geresnius pardavimo rezultatus bei didesnę pelną su mažesnėmis išlaidomis: „...galų gale, nereikia daugumos tų užsakymų fiziškai rinkti, apdoroti, o tą daro pardavėjas, t. y. kita įmonė, kuri gauna mūsų kliento užsakymą, patys supakuoja, surūšiuoja ir išsiunčia <...> tai mums reikia mažiau darbuotojų bei mažiau sandėliavimo išlaidų...“ (E5).

Ekspertų interviu turinio analizė atskleidė ir tai, kad B2B e. verslo modelis suteikia įmonei galimybes išplėsti savo vartotojų ratą papildomai neinvestuojant į jų paiešką: „...partneriai atsiveda ir dalį savo klientų, kurie nuperka ir mūsų prekių...“ (E4). Be to, B2B e. verslo modelis suteikia galimybes realizuoti iš anksto įsigytas prekes, taip patiriant mažiau nuostolių dėl netiksliai

paskaičiuotų prekių kiekio: „...būna atveju kada mes iš tiekėjų nusiperkam prekes ir jei nusiperkam per daug, retai kada galime jas grąžinti, tada ieškom tiesiog kitų įmonių, kurios turi didesnę perkamąją galią nei paprastas vartotojas...“ (E6). Iš ekspertų pasisakymų paaiškėjo, jog UAB „Pigu“ dalyvauja ir viešųjų pirkimų pardavimo sistemoje, kuomet prekes parduoda valstybinėms institucijoms: „...būna dar variantų kai valstybinės institucijos kreipiasi į mus, kad mes pateiktume pasiūlymą konkursui...“ (E5).

Siekiant nustatyti kuriam elektroninio verslo modeliui (B2C ar B2B) UAB „Pigu“ skiria didesnę dėmesį ir kodėl, ekspertams buvo užduoti atitinkami klausimai. Analizuojant ekspertų atsakymų į klausimus turinį, paaiškėjo, kad didesnę dalį įmonėje sudaro B2C e. verslo modelis: „...B2C sudaro apie 98 proc. mūsų prekybos ir tik apie 2 proc. B2B...“ (E4). Tačiau B2B e. verslo modelis po truputį plečiasi ir užima vis didesnę UAB „Pigu“ e. verslo dalį: „...B2B dalis labai auga ir mes tikrai labai smarkiai investuojam į jį...“ (E5). Ekspertų pasisakymai atskleidė, kad B2B e. verslo modelis įmonėje sparčiau pradėjo augti pastaraisiais metais, kuomet dėl šalyje įvesto karantino (dėl COVID-19 pandemijos) labai išaugo e. prekybos poreikis. Tuo sėkmingai pasinaudojo UAB „Pigu“, pasiūlydama kitoms verslo įmonėms, kurios neturi e. parduotuvių, prekiauti per pigu.lt, kaip per prekybos platformą: „...pernai buvo įdiegtas „Marketplace“ (B2B prekyvietė – aut. pastaba), kur bet kas norintis, bet kuri kita įmonė, atitinkanti standartus, gali prekiauti per mus, kaip per platformą, čia panašiai, kaip Amazon platforma <...> čia buvo išsigelbėjimas verslams per karantiną, ir pirmąjį, ir dabartinį, jeigu tavo fizinė parduotuvė yra uždaryta, tu gali persikelti į elektroninę erdvę, nekurdamas savo kažkokio elektroninio puslapio, o ateiti ir pasiūlyti visiems pigu.lt klientam iš karto savo produktą...“ (E4). Toks verslo modelis UAB „Pigu“ labai pasiteisino tiek dėl prekių pasiūlos vartotojam didinimo, tiek dėl e. prekybos patogumo: „...plečiant prekyvietę visada yra naudingiau, nes tau tuomet reikia rūpintis tik pačia platforma, o ne prekių logistika <...> kai esi tik prekyvietė tuomet tau nereikia auginti sandėlio, užtenka auginti pardavėjų skaičių, nes jie turi savo sandėlius...“ (E4). Ekspertų pastebėjimu, tikėtina, kad B2B e. verslo modelis ateityje taps pagrindiniu UAB „Pigu“ e. verslo modeliu, t. y. sudarys didesnę verslo dalį už B2C e. verslo modelį: „...tai kaip ir planuojam kažkiek pasikeisti modelį, gal pats modelis labai ir nepasikeis, bet pasikeis jo dalys...“ (E6); „...ateityje naudingiau būtų tapti tiesiog prekyviute pardavėjams...“ (E4).

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad UAB „Pigu“ įgyvendindama savo e. verslo idėją pasirinko du e. verslo modelius – tai B2C bei B2B modelius. Veiklos pradžioje buvo pasirinktas B2C e. verslo modelis, kuris įmonės kūrėjų nuomone tuo metu buvo tinkamiausias išsikeltiems verslo tikslams (e. prekyba vartotojams), pasiekti. Plečiantis įmonės veiklai, didėjant rinkos konkurencingumui, B2C e. verslo modelis nebepajėgė tinkamai įgyvendinti įmonės siekių,

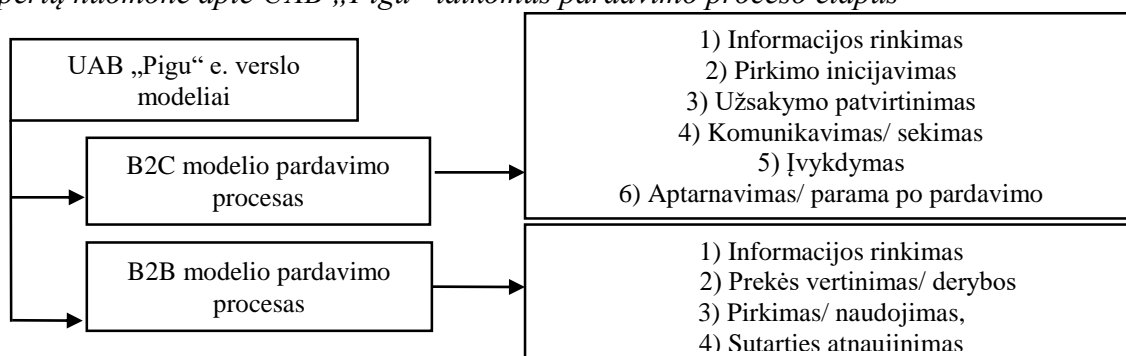
todėl įmonė pradėjo įgyvendinti ir B2B e. verslo modelį, kurio dėka savo vartotojams suteikia didesnę prekių ir kainų įvairovę, tokiu būdu užsitikrindama didesnę vartotojų skaičių bei didesnius pardavimus. Kol kas B2B e. verslo modelis sudaro mažesnę e. verslo dalį, tačiau į šį modelį įmonė aktyviai investuoja ir plečia jo apimtį. Tokį sprendimą įmonė priėmė pastebėjusi, jog B2B modelis jų įmonei yra naudingas tiek žinomumo, tiek vartotojų skaičiaus didėjimo, tiek ir finansinio pelningumo atžvilgiu, todėl svarstoma, dėl šio modelio galimybės tapti pagrindiniu UAB „Pigu“ e. verslo modeliu, t. y. B2C e. verslo modelio įmonė neplanuoja atsisakyti, bet galvoja apie B2C ir B2B e. verslo modelių proporcijų keitimą.

3.2. Prekių pardavimo proceso, taikant skirtingus elektroninio verslo modelius, etapai bei jų valdymas UAB „Pigu“

Šiame tyrime buvo siekiama nustatyti kokius prekių pardavimo proceso etapai būdingi skirtingiems e. verslo modeliams, taikomiems UAB „Pigu“ e. pardavimų procese. Analizuojant ekspertų atsakymo į klausimą turinį, paaiškėjo, kad UAB „Pigu“ įgyvendinant B2C ir B2B e. verslo modelių pagrindu veikiančius pardavimus, taiko skirtingus pardavimo proceso etapus (žr. 7 pav.).

7 paveikslas

Ekspertų nuomonė apie UAB „Pigu“ taikomus pardavimo proceso etapus



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis atliktu ekspertų interviu

Iš ekspertų interviu turinio paaiškėjo, kad UAB „Pigu“ taikomi 6 B2C e. verslo modelio pardavimo proceso etapai – tai informacijos rinkimas, pirkimo inicijavimas, užsakymo patvirtinimas, komunikavimas/ sekimas, įvykdymas bei aptarnavimas/ parama po pardavimo): „...tai tikrai informacijos rinkimas, pirkimo inicijavimas tikrai taip, sutarties sudarymas, komunikavimas/ sekimas irgi taip, įvykdymo etapas irgi tinka mūsų įmonei ir paskutinis (aptarnavimas/ parama po pardavimo) irgi tinka...“ (E1) bei 4 B2B e. verslo modelio etapai – tai

informacijos rinkimas, prekės vertinimas/ derybos, prekės pirkimas/ naudojimas bei sutarties atnaujinimas: „...renkam informaciją apie prekes, deramės dėl kainos, sudarom sutartį, tada prekės pirkimas...“ (E1). Tyrime dalyvavę ekspertai sutinka, kad mokslinėje literatūroje nurodomi prekių pardavimo proceso etapai atitinka jų įmonėje įgyvendinamus pardavimo proceso etapus.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad kiekvienas prekių pardavimo proceso etapas apima konkrečias veiklas, kurias reikia ne tik tinkamai įgyvendinti, bet ir valdyti (Lee ir Heinze, 2020). Todėl ir šiame tyrime ekspertų buvo prašoma išsamiau aptarti, kokių veiksmų imamasi atskirame prekių pardavimo proceso etape. Iš ekspertų atsakymo į klausimą turinio buvo išskirtos dvi kategorijos: B2C e. verslo modelio prekių pardavimo proceso etapų veikla (žr. 10 lentelę) ir B2B e. verslo modelio prekių pardavimo proceso etapų veikla (žr. 12 lentelę), atspindinčios ekspertų nuomonę apie veiklas, vykdomas kiekviename prekių pardavimo procese.

12 lentelė

Ekspertų nuomonė apie B2C e. verslo modelio prekių pardavimo proceso etapų veikla

Kategorija 3. B2C e. verslo modelio prekių pardavimo proceso etapų veikla	
Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Informacijos rinkimas	„...informacijos renkam labai, labai daug, sekam tam, kad matytume kaip mums sekasi kaip verslui, kitas dalykas kasdieninėje mūsų veikloje mes turime žinoti, numatyti ir planuoti kiek mums reikės resursų ir panašiai...“ (E1). „...taigi viena informacijos dalis būtų apie prekes, kita apie vartotojus, trečia dalis tikriausiai būtų apie rinką, bet iš tos konkurencinės pusės, mes vis tiek stebime ką daro konkurentai...“ (E7).
Pirkimo inicijavimas	„...tai visas marketingas, reklamos ir taip toliau...“ (E7); „...mes išnaudojame visus marketingo kanalus, tiek elektroninius tiek ne elektroninius <...> taip pat čia įeity kainodara ir akcijos...“ (E2).
Užsakymo patvirtinimas	„...visi mūsų užsakymai, nesvarbu ar su klientu ar su įmonėmis yra su sutartimi...“ (E7); „...sakyčiau priklauso nuo prekės, kurią vartotojas įsigyja, bet kuriuo atveju jis gauna sąskaitą...“ (E2).
Komunikavimas/ sekimas	„...čia taip pat slepiasi reklama, gal šiek tiek mažiau reklamos kanalų, nes dalis reklamos kanalų turi galimybę „persekioti“ vartotojus su reklaminius skelbimais...“ (E2).
Įvykdymas	„...žmogus kai pateikia užsakymą, užsakymas įkrenta į mūsų sistemas, per sistemas nueina signalas į mūsų sandėlį, kur žmonės mato kada ta prekė turi būti supakuota, kur ji turi būti išsiųsta...“ (E7).
Aptarnavimas/ parama po pardavimo	„...pradedant klientų aptarnavimo centru, į kurį klientas gali kreiptis bet kuriuo klausimu, baigiant garantiniu aptarnavimu, jeigu tavo prekė sugedo...“ (E1);

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis atliktu ekspertų interviu

Analizuojant ekspertų nuomonę apie B2C e. verslo modelio prekių pardavimo proceso etapų veiklas, galima pastebėti, kad svarbiausi yra informacijos rinkimo bei pirkimo iniciavimo etapai, kuriems yra skiriama daugiausiai dėmesio ir pastangų. Informacijos rinkimo etape yra renkama labai daug informacijos - tiek apie pačią prekę, jos paklausą, paskirtį ir pan.: „...visi prekių aprašymai ateina iš tiekėjų ir aprašymai yra peržiūrimi mūsų vidinių komandų, kad viskas būtų tvarkingai...“ (E2), tiek apie vartotojų elgseną: „...renkame informaciją, bet informaciją padedančią suprasti vartotojų elgseną: kokių prekių jie ieško daugiausiai, kokio kainos ar nuolaidos jiems patraukliausios...“ (E7), tiek ir rinkos situaciją: „...domimės ir kas rinkoje šiuo metu yra populiaru, kas dabar madinga ir ką žmonės perka, mes norime būti tie prekybininkai, pas kuriuos žmonės gali rasti dar tiktai bepradedančias populiarėti prekes...“ (E2).

Surinkta informacija leidžia įmonei numatyti kokių prekių ir kokius kiekius jai reikės įsigyti, kaip geriau patenkinti klientų poreikius. Kadangi įmonė renka daug ir įvairių sričių informacijos, todėl informacijos rinkimo palengvinimui turi įsidiegusi papildomus įrankius, kurie padeda sekti klientų apsilankymų srautus ir pirkimo įpročius: „...toks yra „sales force“ (programinės įrangos pavadinimas – aut. pastaba), *marketing Cloud*‘as (debesis – aut. pastaba), kur galima sekti klientų įpročius, vizitus, matyti, kaip reaguoja klientai į reklamą, kiek atsidarė mūsų naujienlaiškius...“ (E1); „...yra daromos vartotojų apklausos, rinkos tyrimai, yra stebima duombazė užsiregistravusių ir ne užsiregistravusių vartotojų, jie yra segmentuojami pagal įvairiausius parametrus, pagal tą informaciją mes tada atitinkamai prieiname prie tam tikrų strategijų, planų...“ (E7). Be savo sukurtų duomenų bazių UAB „Pigu“ naudojami ir kitais informacijos rinkimo įrankiais: „...pavyzdžiui, yra kainų palyginimo įrankiai, toks portalas *kaina24.lt*, kur mes galime matyti konkrečios prekės kainą skirtingose elektroninėse parduotuvėse, tam, kad klientui pasiūlytumėte geriausią kainą, jeigu tai įmanoma...“ (E1).

Ekspertų pastebėjimu, vienas iš svarbesnių prekių pardavimo proceso etapų yra ir pirkimo inicijavimas. Šiame etape daugiausiai dėmesio skiriama reklamai, prekių pateikimui, asmeninių pasiūlymų teikimui ir pan.: „...*Pigu.lt* turi geriausios kainos garantiją, kuomet klientas radęs kitoje parduotuvėje tą prekę pigiau, gali užpildyti formą ir mes jam pasiūlysime mažesnę kainą – geriausią kainą rinkoje...“ (E1); „...reklamos pačiame tinklapyje, SMS pranešimai, e-mail pranešimai, pranešimai telefonuose ir pan...“ (E2). Inicijavimo etapo veiksmų tikslas ne tik suteikti vartotojui kuo daugiau informacijos apie prekę, bet ir paskatinti jį prekę įsigyti: „...pavyzdžiui, jei ir pas tave per dieną apsilanko tūkstantis žmonių, bet turi tik du užsakymus – tai matyt kažkas yra negerai...“ (E7).

Vartotojui užsakius prekę tolesni veiksmai jau yra lengvesni, nes jie yra iš anksto suplanuoti ir standartizuoti:

- pasirinkęs pageidaujama prekę vartotojas įdeda ją į krepšelį, pasirenka pristatymo būdą: „...DPD ar LP Express, ar Omniva <...> turime prekių atsiėmimo centrus, kuriuos vadiname parduotuvėmis...“ (E2);

- pasirenka apmokėjimo būdą: „...gali mokėti kurjeriui atvykus, gali mokėti bankiniu pavedimu, gali mokėti kredito kortele, gali pirkti išsimokėtinai, gali atsikaityti tais mūsų virtualiais pinigais – pigu eurais ir t. t...“ (E1);

- pateikia užsakymą, kurį gauna prekių surinkėjai: „...surinkėjai turi tokius įrenginius, kurie jiems sudėlioja visą kelią iki kurios lentynos nueiti ir kokią prekę paimti, surenka tuomet kokį 100 prekių į savo vežimą, nustumia į pakavimo zoną, žmonės šioje zonoje supakuoja prekę kaip reikia, tuomet viskas dedama ant konvejerio, nuo jo automatiškai yra išskirstoma į kokią miestą prekė turi būti išsiųsta, konkrečią valandą viską sudedame į sunkvežimius ir prekės išvažiuoja į mūsų prekių atsiėmimo centrus...“ (E2).

- galutiniame rezultate užsakyta prekė pasiekia vartotoją jo pasirinktu būdu: „...žmogus atsiima užsakymą, pasako numerį ir darbuotojas atiduoda prekę, pažymi, jog prekė atsiimta ir viskas...“ (E2).

Tačiau ir prekių pristatymo etape įmonė gali susidurti su tam tikrais iššūkiais. Vienas iš svarbiausių iššūkių yra prekės pristatymas greitai ir laiku: „...jei tu vartotoją informuoji, kad jis tą prekę gaus už dviejų savaitių tai arba jis jos laukia, arba nusprendžia neįsigyti...“ (E4); „...didžiausias nusivylimas būna tada kai sukeli vienus lūkesčius, bet pavydžiui vėluoji pristatyti ir galiausiai nusivylęs klientas, natūralu, kad būna labai ant mūsų supykęs ir patirtis jo būna labai bloga...“ (E5).

Tačiau pardavimo procesas prekių pristatymu dar neužsibaigia, įmonė daug dėmesio skiria ir aptarnavimui po pardavimo. Šiame etape klientas gali grąžinti jam netikusią prekę: „...turime procesą prekių grąžinimo <...> jei tai buvo drabužis ir tiesiog netiko dydis, grąžinami pinigai ir pan...“ (E1), blogos kokybės ar sugedusią prekę: „...jeigu tavo prekę sugenda, žinoma mes ją patikrinsime, pakeisime arba sugrąžinsime pinigus...“ (E1). Veiksmai po pardavimo yra labai svarbūs pardavimo rezultatams, nes nuo kliento pasitenkinimo prekės kokybe ir reagavimu į problemas, priklauso įmonės patikimumas: „...tuomet viskas grįžta pas mus per „antrą galą“ – žmonės yra pasipiktinę ir tikėtina, kad nebeorės pas mus pirkti ateityje ir taip mes prarandam vartotojus...“ (E7).

Apibendrinant UAB „Pigu“ taikomą B2C e. verslo prekių pardavimo procesą, galima išskirti tris pagrindinius etapus – tai pirminis etapas, kuriame renkama pagrindinė informacija apie klientų poreikius bei prekes; vidurinis etapas, kuomet įvairiais marketingo veiksmais (reklamos

pagalba, asmeniniais pasiūlymais, akcijomis, geriausios kainos pasiūlymais) skatinamas prekių pirkimas ir paskutinis etapas – prekių užsakymas, pristatymas ir popardaviminių aptarnavimas.

Atitinkamų veiksmų imamasi ir B2B e. verslo modelio prekių pardavimo proceso etapuose. Šio e. verslo modelio pardavimo procese ekspertai išskiria 4 etapus (žr. 13 lentelę).

13 lentelė

Ekspertų nuomonė apie B2B e. verslo modelio prekių pardavimo proceso etapų veiklą

Kategorija 4. B2B e. verslo modelio prekių pardavimo proceso etapų veikla	
Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Informacijos rinkimas	„...tai partnerio įsivertinimas: ar yra patikimas, ar laiku mokės, ar nėra ten kažkokių finansinių sunkumų...“ (E5); „...informacijos rinkimas yra identiškas B2C, mes turime tą informaciją susirinkti apie produktą, kurį mes norime parduoti...“ (E8).
Prekės vertinimas/ derybos	„...tai čia tas informacijos rinkimas susijęs kaip ir su prekės vertinimu: ar prekės yra kokybiškos, tinkamai sužymėtos, supakuotos, suženklintos, originalios, galų gale...“ (E5); „...Čia iš esmės siejasi su pačia informacija apie prekę: ar yra sertifikuotos, kas įrodo, jog prekė atitinka visus reikalavimus, tuomet derybos pagrinde vyksta dėl kainos ir kiekio...“ (E8).
Pirkimas/ naudojimas	„...kai abi įmonės turime e. parduotuves – tai pirkimus vykdome elektroniniu būdu. Jeigu partneris neturi tokios parduotuvės – tai pirkimas daromas su sutartimi kitais kanalais...“ (E4); „...pasirašoma sutartis, įvyksta pirkimas ir kas jau nori naudoti tas prekes tas ir naudoja...“ (E5).
Sutarties atnaujinimas	„...mes turime dvi sutartis: viena sutartis apskritai bendradarbiavimo, sudaroma prieš prekių pirkimą. Antra sutartis yra faktinė – kai jau yra parduodamos ar perkamos konkrečios prekės...“ (E4); „...yra pasirašomos standartinės sutartys, kurių sąlygos dažnai nėra atnaujinamos ir yra didieji pardavėjai su kuriais pasirašomos nestandartinės sutartys, tai su jais kiekvienais metais atnaujinamos sąlygos...“ (E5).

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis atliktu ekspertų interviu

Analizuojant ekspertų nuomonę apie B2B e. verslo modelio prekių pardavimo proceso etapų veiklas, galima pastebėti, kad informacijos rinkimo etape renkama informacija ne tik apie prekes: „...mes turime tą informaciją susirinkti apie produktą, kurį mes norime parduoti...“ (E8), bet ir apie įmonę/ partnerį: „...tai partnerio įsivertinimas: ar yra patikimas, ar laiku mokės, ar nėra ten kažkokių finansinių sunkumų...“ (E5). Informacijos rinkimo, prekės vertinimo bei derybų etapai praktiškai yra identiški, nes šių etapų metu viskas išsiaiškinama apie partnerius, jų siūlomas prekes ar poreikius ir galutiniam sprendimui belieka suderinti tik kainą ir kiekius. B2B e. verslo

modelio prekių pardavimo procesas nuo B2C e. verslo modelio pardavimo proceso praktiškai skiriasi užbaigimo etapu, nes B2C pardavimo procesas užbaigiamas prekės užsakymu, o B2B pardavimo procese – sutarties sudarymu. Iš ekspertų interviu turinio paaiškėjo, kad įmonės sudaromos sutartys su partneriais gali būti labai įvairios. Iš ekspertų interviu turinio buvo išskirta B2B e. verslo modelio prekių pardavimo sutarčių tipų kategorija, kurioje išryškėjo dvi subkategorijos, apimančios du B2B e. verslo modelio prekių pardavimo sutarčių tipus (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

Ekspertų nuomonė apie B2B e. verslo modelio prekių pardavimo sutarčių tipus

Kategorija 5. B2B e. verslo modelio prekių pardavimo sutarčių tipai	
Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Standartinė/ bendradarbiavimo sutartis	„...viena sutartis apskritai bendradarbiavimo, sudaroma prieš prekių pirkimą...“ (E4); „...yra pasirašomos standartinės sutartys, kurių sąlygos dažnai nėra atnaujinamos...“ (E5).
Nestandartinė/ faktinė sutartis	„...antra sutartis yra faktinė – kai jau yra parduodamos ar perkamos konkrečios prekės...“ (E4); „...yra didieji pardavėjai su kuriais pasirašomos nestandartinės sutartys, tai su jais kiekvienais metais atnaujinamos sąlygos...“ (E5).

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis atliktu ekspertų interviu

Analizuojant ekspertų nuomonę apie B2B e. verslo modelio prekių pardavimo sutartis, galima pastebėti, kad paprastai yra dviejų tipų sutartys: vienos standartinės bendradarbiavimo sutartys, kurios pasirašomos su norinčiais prekiauti per pigu.lt platformą. Šios sutartys nėra peržiūrimos ar atnaujinamos, jos tiesiog pasirašomos tam tikram laikotarpiui su tam tikromis sąlygomis, o pasibaigus sutarčiai ji automatiškai nutrūksta, tuomet norinti bendradarbiauti įmonė kreipiasi iš naujo. Kito tipo sutartis yra ilgalaikė faktinė sutartis, kuri pasirašoma su partneriu konkrečiai prekių grupei pirkti, pvz., ekspertų išsamiau yra pateikiama bendradarbiavimo sutartis tarp UAB „Pigu“ ir Lenkijos elektroninės e. prekybos (buitinė technika, mobilieji telefonai, kompiuteriai ir pan.) įmonės, su kuria yra pasirašyta nestandartinė sutartis dėl prekių mainų: „...jie savo asortimente visiškai neturėjo tokių prekių, kaip kvepalai, kosmetika, ko mes savo asortimente turime daug, tai, ką mes padarėme – tai tuo asortimentu online mes apsikeitėme <...> mes iš jų savo klientams galime pasiūlyti platesnį elektroninių prekių asortimentą, o jie iš mūsų siūlo kvepalus ir kosmetiką...“ (E5). Tokio tipo sutartys nėra terminuotos, tačiau jos periodiškai peržiūrimos ir pagal poreikį atnaujinamos: „...bendra sutartis dėl kainų ar nuolaidų atnaujinama

kas ketvirtį, bet gali būti ir taip, kad jeigu rinkoje atsirado kitas žaidėjas ar konkurentas, kuris siūlo žemesnę kainą – tai iš karto reikia reaguoti, reikia kreiptis į savo verslo partnerį dėl kainų...“(E4).

Iš ekspertų interviu turinio galima matyti, kad UAB „Pigu“ prekių pardavimo procesui (tiek B2C, tie ir B2B atveju) skiria didelį dėmesį: numato pardavimo proceso etapus, planuoja etapų veiklas, be to, numato ir suplanuotų veiklų valdymo priemones. Anot ekspertų: *„...labai yra svarbu viską valdyti ir matyti, pavyzdžiui., jeigu tu nežinotum, ko reikia vartotojui arba ko reikia įmonėm, arba kokie dabar yra trendai (tendencijos – aut. pastaba) – tai siūlytum kažką, kas yra visai neįdomus, nereikalingas produktas klientui, ir klausimas ar tada pirktų pas tave atėję žmonės...“ (E7).* Pardavimo proceso valdymas visų pirma svarbus įmonės pagrindinių tikslų siekimui: *„...valdymo tikslas būtų dar labiau padidinti pardavimus...“ (E1); „...pardavimo planai nebūtų pasiekti, jei nebūtų tikslingai valdomi pardavimo procesai <...> pardavimo rezultatai prastėja, jei valdymas yra neoptimalus...“ (E7)* Pardavimo proceso planavimas ir valdymas svarbus ne tik vartotojų poreikių patenkinimui bet ir pardavimo sklandžiai veiklai, kas savo ruožtu daro įtaką vartotojų pasitenkinimui: *„...jeigu tu per pigu platformą perki batus „Nike“ iš tiekėjo ir matai, kad ten visiška klastotė – tai reputacijai pakenktų ir to pardavėjo, ir mums, nes mes tai nenorim, kad per mus nesąžiningos veiklos būtų vykdomos...“ (E4) „...po kiekvienu etapu slepiasi vienas ar keli skyriai, kurie turi savo pagrindinius veiksmingumo rodiklius, vienoje vietoje jų nepasiekus paprastai kitos vietos nuo to kenčia <...> mes galime sugeneruoti labai daug pardavimų, bet sandėlys nesugebės jų laiku supakuoti ir išsiųsti, reiškia prasidės vėlavimai...“ (E1).*

Šiame tyrime taip pat buvo siekiama nustatyti, ar UAB „Pigu“ atliekamas tikslingas atskirų pardavimo proceso etapų valdymas. Prieš pateikiant klausimą susijusį su prekių pardavimo proceso valdymu, visų pirma buvo siekiama išsiaiškinti kokiame verslo procesų valdymo brandos lygyje yra įmonė. Brandos lygis buvo vertinamas dėl mokslinių įžvalgų, kad kiekviena įmonė, siekdama tobulinti savo verslą, visų pirma turi įvertinti esamą situaciją, kuria remiantis gali planuoti plėtros veiksmus (Karlsson ir Ragnarsson, 2014). Ekspertų interviu turinio analizė atskleidė, kad įmonė yra 5 (aukščiausiam) brandos lygyje, t. y. turi pardavimų procesų valdymo sistemą, yra įsidiegusi pajamų ir operacijų optimizavimo programinę įrangą. Ekspertų teigimu *„...įmonė ne tik tikslingai planuoja bei tobulina pardavimų procesą, bet į jį įtraukia ir vartotojus, specialiai tam organizuojamų renginių pagalba...“ (E1).* Tai rodo, jog UAB „Pigu“ yra gana pažengusi įmonė e. verslo srityje ir savo pardavimo procesų valdymą yra standartizavusi bei įsidiegusi technologinius sprendimus.

Analizuojant ekspertų pasisakymus apie atliekamą tikslingą atskirų pardavimo proceso etapų valdymą, paaiškėjo, kad pardavimo procesas visų pirma tikslingai planuojamas: „...iš esmės tam, kad pasididinti pajamas, turime pasididinti pardavimus, tada eina tokie mažesni tikslai, kaip pasiūlyti platesnį asortimentą, pasiūlyti geriausią kainą...“ (E1); „...tikslai dėliojami metams, bet paskui skaldomi pamėnesiui, pasavaičiui ir padieniui, yra sistemos, yra ataskaitos, kurios padeda sekti, kaip mums pavyksta tuos planus pasiekti...“ (E2). Taip pat sistemingai valdomas ir informacijos rinkimas: „...labai yra svarbu valdyti ir matyti ko reikia vartotojui arba ko reikia įmonėm...“ (E7). Ekspertų pastebėjimu įmonėje tikslingai valdoma ir“

- prekių/ tiekėjų paieška“ „...labai yra svarbu matyti kokie dabar yra trendai, tada jau kalbama apie prekių paiešką arba tiekėjų paiešką...“ (E7); „...domimės ir kas rinkoje šiuo metu yra populiaru, kas dabar madinga ir ką žmonės perka <...> mes norime pardavinėti produktus, kurie eina link piko...“ (E2)

- naujų vartotojų pritraukimas ir esamų išlaikymas: „...dažniausiai yra reklamos arba kažkokie marketinginiai veiksmai, esamų klientų išlaikymas – tai lojalumo programos...“ (E1).

B2B e. verslo atveju pardavimo proceso valdymo tikslas yra užtikrinti partnerių teikiamos informacijos tikslumą bei įsipareigojimų vykdymą: „...nenorim, kad kažkoks partneris pardavinėtų nekokybiškas prekes ar ten iš viso negalėtų užtikrinti tiekimo arba vėluotų klientams pristatinėti tas prekes – tai visa tai irgi sekam, matom ir vertinam...“ (E1); „...yra sąlygos ir pardavėjams, kurie naudojami mūsų platforma. Turi būti tvarkingai aprašytos prekės, informacija teisinga, kokybiškos fotografijos...“ (E8).

Ekspertų nuomonės analizė atskleidė, kad įmonei dar reikėtų patobulinti prekių pardavimo procesų valdymą, diegiant naujausias informacines technologijas, kurios suteiktų geresnes galimybes: „...kuo tiksliau suplanuoti pardavimų apimtį...“ (E2); „...pritraukti naujų klientų...“ (E4) bei „...diferencijuoti klientus ir jų poreikius...“ (E7). Ekspertų nuomone įmonei labai svarbu: „...užtikrinti personalizaciją ir aktualumą pagal žmogaus situaciją gyvenime...“ (E6), pvz., „...tu turi suprasti kokioje stadijoje tu tą žmogų prigavai, ar tai yra studentas, jeigu taip, tu tada turi su juo komunikuoti ir jam pasiūlymus turi siųsti vienokius, jei tai jaunos šeimos atstovas, jam jau visai kitos kategorijos tampa aktualios ir tu turi prisitaikyti ir pradėti siūlyti asortimentą, kuris yra aktualus būtent jaunos šeimos atstovui...“ (E8). Ekspertų pastebėjimu UAB „Pigu“ yra atliekama klientų personalizacija, tačiau kai kurių ekspertų pastebėjimu: „...dar jos nedarome tiek, kiek iš tiesų galima būtų...“ (E2); „...kiek tam tikros technologijos leidžia, mes šito dar nedarome...“ (E4); „...tu turi sugebėti susirinkti duomenis apie vartotoją savalaikius, nes jeigu tu personalizaciją darysi remdamasis metų senumo duomenimis, tai tavo personalizacija bus netiksli...“ (E6).

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad UAB „Pigu“ prekių pardavimai yra vykdomi tikslingai planuojant, organizuojant bei valdant prekių pardavimo procesą. Tiek B2C, tiek ir B2B e. pardavimų procesus sudaro atskirti etapai, kurių skaičius bei atliekami veiksmai skiriasi, priklausomai nuo pasirinkto e. verslo modelio. B2C e. verslo modelio pardavimo procesą paprastai sudaro 6 etapai (informacijos rinkimas; pirkimo inicijavimas; užsakymo patvirtinimas, komunikavimas/ sekimas; įvykdymas; aptarnavimas/ parama po pardavimo), o B2B – 4 etapai (informacijos rinkimas; prekės vertinimas/ derybos; prekės pirkimas/ naudojimas; sutarties atnaujinimas). Kiekviename pardavimo proceso etape atliekamos veiklos yra tikslingai planuojamos bei valdomos. Pardavimo proceso etapų valdymu siekiama užtikrinti, kad visas pardavimo procesas vyktų sklandžiai ir įmonės vartotojai liktų kuo labiau patenkinti tiek perkama preke, tiek ir pirkimo procesu.

3.3. Prekių pardavimo, taikant skirtingus elektroninio verslo modelius, proceso valdymo vertinimas UAB „Pigu“

Šiame tyrime buvo siekiama nustatyti, ar UAB „Pigu“ yra atliekamas pardavimo proceso ir jo etapų vertinimas. Analizuojant ekspertų atsakymo į klausimą turinį, paaiškėjo, kad įmonėje įgyvendinant B2B e. verslo modelį atliekamas ir atskirų pardavimo proceso etapų vertinimas, ir pardavimo proceso rezultatų vertinimas. Iš ekspertų interviu turinio buvo išskirta B2C e. verslo modelio prekių pardavimo proceso vertinimo būdų kategorija, kurioje išryškėjo dvi subkategorijos, apimančios du prekių pardavimo proceso vertinimo būdus (žr. 15 lentelę).

15 lentelė

Ekspertų nuomonė apie B2C e. verslo modelio prekių pardavimo proceso vertinimo būdus

Kategorija 6. B2C e. verslo modelio prekių pardavimo proceso vertinimo būdai	
Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Pardavimo proceso etapų vertinimas	„...tai taip, žinoma pardavimo proceso etapų vertinimas...“ (E1); „...operacijų skyrius gali įvertinti savo pusėje paruošiamų užsakymų skaičių, jie žino kiek maždaug sandėlys gali apdoroti užsakymų ...“ (E2).
Pardavimo proceso etapų vertinimas	„...tai taip, žinoma pardavimo proceso etapų vertinimas...“ (E1); „...operacijų skyrius gali įvertinti savo pusėje paruošiamų užsakymų skaičių, jie žino kiek maždaug sandėlys gali apdoroti užsakymų ...“ (E2).

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis atliktu ekspertų interviu

Analizuojant ekspertų nuomonę apie B2C e. verslo modelio prekių pardavimo proceso vertinimą, galima pastebėti, kad įmonėje yra vertinamas pats pardavimo procesas, t. y. vertinama:

- ar parduodamos prekės ir jų kainos atitinka vartotojų poreikius: „...*kokių prekių jie ieško daugiausiai, kokio kainos ar nuolaidos jiems patraukliausios, pavyzdžiui., gal prekei ar prekių kategorijai, o gal nemokamas pristatymas ir pan.*“ (E7);

- ar pardavimo procesas yra tinkamai sureguliuotas: „...*ar puslapyje yra pakankamai informacijos, ar ji yra tikslinga, ar atitinka nuotrauka realybę, gali būti, kad vartotojui labai nepatogu užsisakyti, kad gal būt pats puslapis arba pats pirkimo procesas yra kažkoks labai sudėtingas klientui...*“ (E8);

- ar vartotojai patenkinti popardaviminiu aptarnavimu: „... *ar viskas gerai buvo kai kurjeris prekes pristatė <...> jeigu prekė sugedo, ar greitai išsprendėme problemą...*“ (E8);

- ar įmonė yra pajėgi tinkamai aptarnauti vartotojus: „...*įvertinti paruošiamų užsakymų skaičių, ar sandėlys gali apdoroti atitinkamą kiekį užsakymų...*“ (E2).

Taip pat nemažai dėmesio skiriama ir pardavimų rezultatų vertinimui, t. y. vertinama kiek vartotojų apsilanko e. parduotuvėje, kiek pateikta užsakymų, kiek gauta pelno ir pan.: „...*sekti kiek vizitų turime per dieną, kiek naujų klientų pas mums apsipirko, apskritai kiek užsakymų buvo patiekta, už kiek suprekiauta ir pan...*“ (E3); „...*paruoštų užsakymų kiekis, išsiųstų užsakymų kiekis ir tada yra gražintų užsakymų kiekis...*“ (E2).

Analizuojant ekspertų nuomonę apie B2B e. verslo modelio prekių pardavimo proceso vertinimą, galima pastebėti, kad jis yra „...*identiška kaip ir B2C atveju, jei mes turime pardavimo planus mes juos ir sekame ir matome kažkokius pakilimus ir kritimus ir tuomet aiškinamės kodėl krenta, identifikavę problemas mes susikuriame veiksmų planą, kurį sekame...*“ (E6). Tai reiškia, kad B2B e. verslo modelio pagrindu atliekamo pardavimo vertinimas taip pat remiasi tiek pardavimo proceso vertinimu: „...*ar jo prekės yra kokybiškos, tinkamai sužymėtos, supakuotos, suženklintos...*“ (E5), tiek ir pardavimo rezultatų vertinimu: „...*žiūrim kiek turim partnerių per mus prekiaujančių, kiek jų prekėms klientai pateikia užsakymų, už kokias vertes tų užsakymų buvo pateikta, kuris partneris yra populiariausias ar jo asortimentas populiariausias, daugiausiai užsakymų turintis, kuris geriausiai reitinguojamas klientų ir pan.*“ (E3).

Analizuojant ekspertų nuomonę apie prekių pardavimo proceso ir rezultatų vertinimą, galima pastebėti, kad įmonėje taikomi labai įvairius rodikliai, kurie padeda įvertinti tiek vartotojų požiūrį, tiek ir pardavimų efektyvumą. Iš ekspertų interviu turinio buvo išskirta B2C e. verslo modelio prekių pardavimo proceso vertinimo rodiklių kategorija, kurioje išryškėjo keturios subkategorijos, apimančios keturis prekių pardavimo proceso vertinimo rodiklius (žr. 16 lentelę).

16 lentelė

Ekspertų nuomonė apie B2C e. verslo modelio prekių pardavimo proceso vertinimo rodiklius

Kategorija 6. B2C e. verslo modelio prekių pardavimo proceso vertinimo rodikliai	
Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Pardavimų konversijos rodiklis (ang. <i>Conversion Rate</i> - CR)	„...pradedant nuo CR vadinamasis – kiek atėjusių pas tave nusipirko...“ (E6); „...bendras srautas, kurį mes generuojame per elektroninius kanalus, atėjęs srautas (<i>Conversion Rate</i>)...“ (E3).
Klientų rekomendavimo indeksas (angl. <i>Net Promoter Score</i> - NPS)	„...kitas vadinamasis rodiklis NPS-as, t. y. kaip pirkėjas vertina tavo įmone ir visus ten etapus...“ (E8); „...kas liečia klientų aptarnavimą - tai mes turime NPS (grynasis promotoriaus balas) tokį, jis parodo bendrą įvertinimą kaip mūsų servisą vertina mūsų klientai....“ (E3).
Marketingo priemonių efektyvumo rodikliai (išleistos reklamos grąža - ROAS bei pelningumas nuo išleistos reklamos - POAS)	„...jei investuojame į reklamą ir ji generuoja mums pajamas, tai mes turime tokį rodiklį kaip ROAS (išleistos reklamos grąža) ir POAS (pelningumas nuo išleistos reklamos) t.y. pelnas dalintas iš išlaidų <...> kiekvienas reklamos kanalas turi savo veiksmingumo rodiklius...“ (E3).
Pelno ir apyvartos rodikliai	„...apyvartos matuojamos, pelnas, maržos. Viską matome, pvz., kokios prekės parduota daugiausiai, kuri prekė uždirbo daugiausiai pinigų įmonei ir pan.“ (E3); „...kas liečia pardavimus tai pagrinde yra apyvarta ir pelnas...“ (E6).

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis atliktu ekspertų interviu

Analizuojant ekspertų nuomonę galima pastebėti, kad UAB „Pigu“ rimtai žiūri į vykdomų pardavimų vertinimą. Iš ekspertų pasisakymų paaiškėjo, kad įmonėje pastoviai vertinami trys pagrindiniai rodikliai:

- perkančiųjų klientų kiekis bendrame klientų sraute – CR rodiklis: „...čia vienas rodiklis, kuris yra toks bendrinis rodiklis, nes kiek apsilanko elektroninėje parduotuvėje - tai puiku, bet jeigu nieko neperka – tai nėra labai gerai...“ (E6);
- klientų atsiliepimų tyrimai – NPS indeksas: „...kitas yra kliento patirtis – tai kaip pirkėjas vertina absoliučiai visus etapus kliento kelionėje: nuo apsilankymo puslapyje iki popardaviminio aptarnavimo...“ (E8);
- reklamos efektyvumas – ROAS bei POAS rodikliai: „...apie tai ką pasiekia televizinės reklamos sužinome per apklausas, kurias atlieka media agentūros, jie įsivertina ar pagal suplanuotą tinklę jie pasiekė tikslus, bei šnekėti apie e-mail, tai ten yra antrinės metrikos, tokios

kaip open rate (procentas, kiek e-mail yra peržiūrima), click rate (kiek iš atidariusių e-mail žmonių paspaudžia ant nuorodos), tai rodo irgi reklamos efektyvumą...“ (E2).

Visi vertinami rodikliai yra kruopščiai analizuojami ir jais remiantis planuojami būsimi pardavimai bei projektai: „...planuojant atsižvelgiama į rezultatus ir į tendencijas, į tai atsižvelgiama, kokius projektus mes planuojame daryti...“ (E4); „...jei nepasiekiame tikslų tuomet vykdome analizę ir bandom aiškintis dėl ko, ar tai yra asortimento bėda, ar srauto ar operacijų bėda, ar tai kainodara, kurią reikia koreguoti <...> tam tikrais atvejais gal ir prekių kokybė, kurias mes gaunam iš tiekėjų...“ (E6).

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad UAB „Pigu“ siekdama tinkamai planuoti ir valdyti prekių pardavimo procesą, atlieka tiek pardavimo proceso, tiek ir jo rezultatų vertinimą. Vertinimui yra taikomi įvairūs rodikliai: klientų srauto, prekės konkurencingumo, reklamos efektyvumo, klientų atsiliepimų ir pan., kurie yra įprasti rinkos tyrimuose, todėl turi tam tikrą skaitinę išraišką, kuria vadovaujantis galima tiksliai nustatyti ar veiklos rezultatai yra efektyvūs, kas labiausiai mažina efektyvumą bei numatyti pardavimų gerinimo priemones.

3.4. Prekių pardavimo proceso, naudojant elektroninio verslo modelius, valdymo vertinimo teorinio modelio patvirtinimas

Tyrimo pradžioje buvo keliami probleminiai klausimai: Kaip valdomas prekių pardavimo procesas, naudojant elektroninio verslo modelius? Kuo skiriasi B2B ir B2C elektroninių verslo modelių valdymo procesai? Koks modelis yra efektyvesnis siekiant geresnių pardavimo rezultatų? Siekiant atsakyti į suformuluotus klausimus buvo parengtas „prekių pardavimo proceso, naudojant elektroninio verslo modelius, valdymo teorinis modelis“, kuriame išskirtais kriterijais remiantis buvo atlikta ekspertų apklausa.

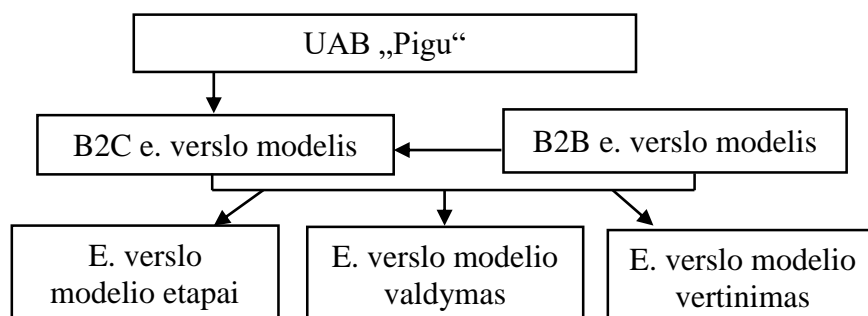
Atliktas tyrimas atskleidė, kad UAB „Pigu“ prekių pardavimo procesas yra valdomas tikslingai renkant ir sisteminant informaciją apie rinkos tendencijas, vartotojų poreikius, tiekėjų galimybes; vertinant ir analizuojant pardavimo proceso eigą bei rezultatus; vertinant ir analizuojant vartotojų atsiliepimus. B2B ir B2C e. verslo modelių valdymo procesai iš esmės nesiskiria: tiek B2C, tiek ir B2B principu vykdomi pardavimai turi tam tikrus iš anksto numatytus etapus, kuriose numatytos veiklos yra tikslingai valdomos bei vertinamos. Tai reiškia, jog tiek B2C, tiek ir B2B e. verslo modeliai yra svarbūs UAB „Pigu“ verslo tikslų įgyvendinimui ir abu yra efektyvūs siekiant geresnių pardavimo rezultatų. Skirtumas yra tik tas, jog skiriasi šių modelių dalis bendrame e. verslo modelyje, todėl esamoje situacijoje B2C e. verslo modelis atneša įmonei daugiau pelno, nei B2B modelis, tačiau pastarais modelis reikalauja iš įmonės mažiau resursų (tiek

finansinių, tiek žmoniškųjų) bei lengviau yra valdomas, todėl įmonės ateities planas yra siekti B2C ir B2B e. verslo modelių lygiavertiškumo.

Po atlikto kokybinio tyrimo buvo pakoreguotas teorinėje dalyje suformuotas prekių pardavimo proceso, naudojant elektroninio verslo modelius, valdymo teorinis modelis, pritaikant jį UAB „Pigu“ atvejui (žr. 8 pav.).

8 paveikslas

Prekių pardavimo proceso, naudojant elektroninio verslo modelius, valdymo UAB „Pigu“ modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis atliktu ekspertų interviu.

Tyrimo apklaustų ekspertų nuomonė atskleidė, kad UAB „Pigu“ veiklos pradžioje pasirinko vieną e. verslo modelį – tai B2C modelį, t. y. pagrindinis įmonės tikslas buvo sukurti vartotojų poreikius atitinkančią e. parduotuvę. Šio modelio įgyvendinimui suplanavo pardavimo procesą, jo įgyvendinimo veiksmus, numatė verslo modelio valdymo bei vertinimo priemones. Verslo vykdymo eigoje atsirado poreikis tobulinti esamą e. verslo modelį, todėl buvo pasirinktas kitas e. verslo modelis – tai B2B modelis, kuomet buvo pradėta bendradarbiauti su kitomis verslo įmonėmis, kurios padeda geriau patenkinti UAB „Pigu“ vartotojų poreikius. Šiuo metu abu e. verslo modeliai papildė vienas kitą, todėl abu yra reikšmingi efektyviam UAB „Pigu“ prekių pardavimui užtikrinti. Tyrimo rezultatai patvirtino mokslines išvagas, kad vienas iš pirmųjų žingsnių, kuriuos turi atlikti įmonė, siekdama įgyvendinti savo e. verslo strategijas internete – tai pasirinkti sau tinkamiausią e. verslo modelį, atsižvelgdama į savo tikslus bei produktus, kurias ji nori pasiūlyti (D’Andrea et al., 2014). Tyrimo rezultatai patvirtina ir kitų tyrėjų (Nagaty, 2010a; D’Andrea et al., 2014; Sharma, 2017) išvagas, kad e. verslo atveju populiariausi yra du verslo modeliai – tai B2C (verslas – vartotojui) bei B2B (verslas- verslui), kadangi jie labiausiai siejasi su vartotojų poreikių tenkinimu, todėl yra efektyviausi prekių pardavimų procese. Kokį modelį pasirinkti kiekviena įmonė turi nuspręsti įvertinusi savo verslo tikslus bei siekiamus rezultatus.

Nors UAB „Pigu“ taikomų e. verslo modelių apimtys skiriasi (B2C pardavimų apimtys yra didesnės nei B2B), tačiau tiek B2C, tiek ir B2B principu vykdomi pardavimai turi tam tikrus iš anksto numatytus etapus, kurių skaičius bei atliekami veiksmai skiriasi, priklausomai nuo pasirinkto e. verslo modelio, pvz., B2C e. verslo modelio pardavimo procesą paprastai sudaro 6 etapai (informacijos rinkimas; pirkimo inicijavimas; užsakymo patvirtinimas, komunikavimas/ sekimas; įvykdymas; aptarnavimas/ parama po pardavimo), o B2B – 4 etapai (informacijos rinkimas; prekės vertinimas/ derybos; prekės pirkimas/ naudojimas; sutarties atnaujinimas). Tyrimo rezultatai patvirtina tiek teorines išvagas, tiek ir praktinių tyrimų rezultatus, kurie rodo, kad pardavimų našumo ir efektyvumo didėjimui didelę įtaką daro pardavimo procesas, t. y. tikslingas pardavimo žingsnių (etapų) numatymas bei planavimas (Bernard ir kt., 2016; Cappell, 2014). Pardavimų proceso etapai gali būti labai įvairūs, todėl įmonė turi pati nuspręsti, koks pardavimų procesas jai tinkamiausias (Piatkovskytės ir Ulbinaitės, 2018).

Apibendrinant UAB „Pigu“ taikomą B2C e. verslo prekių pardavimo procesą, galima išskirti tris pagrindinius veiksmus, kurių imamasi skirtinguose pardavimų etapuose. Pirmasis veiksmas – tai pagrindinės informacijos apie klientų poreikius bei prekes rinkimas, kitas veiksmas – įvairūs marketingo veiksmai (reklamos pagalba, asmeniniais pasiūlymais, akcijomis, geriausios kainos pasiūlymais), skatinantys prekių pirkimą ir paskutiniai veiksmai – prekių užsakymas, pristatymas ir popardaviminis aptarnavimas. Ekspertų nuomonė patvirtina mokslines išvagas, kad ankstyvajame pardavimo proceso etape pardavėjas renka informaciją apie klientą, jo poreikius ir tik išsiaiškines svarbiausius iš jų, pardavėjas pradeda planuoti, kaip jo pasiūlymas gali patenkinti nustatytus kliento poreikius. Tuomet į pardavimo procesą įtraukiamas problemų sprendimo etapas, kuomet nustatomi ne tik pirkėjo poreikiai, bet ir numatomi alternatyvūs sprendimai, atsižvelgiant į individualius pirkėjų poreikius bei ilgalaikių santykių su klientu užmezgimo etapas, kuris remiasi pasitikėjimu grįstu santykių užmezgimu (Avila, Inks, 2017).

Konkrečių veiksmų imamasi ir B2B e. verslo modelio prekių pardavimo proceso etapuose. Panašiai, kaip ir B2C e. modelio atveju, taip ir B2B e. modelio atveju visų pirma renkama informacija apie partnerį ir jo prekes (partnerio patikimumas, mokumas, prekių kokybė, atitikimas reikalavimu ir pan.), tuomet vyksta derybos dėl prekių kainos ir užsakomų kiekių ir pardavimas užbaigiamas trumpalaikės ar ilgalaikės sutarties sudarymu. Ekspertų nuomonė patvirtina ir kitų tyrėjų išvagas, kad iš pirmo žvilgsnio atrodo, jog B2B pardavimo procesas yra žymiai trumpesnis, nei B2C pardavimo procesas, tačiau realiai B2B pardavimo procesas trunka žymiai ilgiau, lyginant su B2C procesu, nes B2B modelio esmę sudaro ilgalaikis įmonių bendradarbiavimas, todėl prieš pasirašant sutartį įmonės turi pasikeisti dideliu kiekiu informacijos, susitarti dėl laikino bendrų

išteklių naudojimo, suderėti abiems pusėms naudingas sąlygas, suderinti skirtingus interesus ir kt. (Kütz, 2016).

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad UAB „Pigu“ prekių pardavimai yra vykdomi tikslingai planuojant, organizuojant bei valdant prekių pardavimo procesą. Tiek B2C, tiek ir B2B e. pardavimų procesus sudaro atskirti etapai, kuriuose numatytos veiklos yra tikslingai planuojamos bei valdomos. Pardavimo proceso etapų valdymu siekiama užtikrinti, kad visas pardavimo procesas vyktų sklandžiai ir įmonės vartotojai liktų kuo labiau patenkinti tiek perkama preke, tiek ir pirkimo procesu. Tyrimo rezultatai patvirtina ir kitų tyrėjų (Warren, 2012; Lima 2013) išvalgas, kad pardavimų proceso valdymas yra galingas įvairiapusis verslo įrankis, leidžiantis įmonei pamatyti ateitį ir atsižvelgiant į ją veikti tikslingai, nuolat tobulinant ir integruojant marketingo priemones. Be to, pardavimų proceso valdymas sudaro galimybes įmonei dirbti tvariai ir pelningai, kadangi pardavimų procese ne tik numatomos pardavimų apimtys vienetais, bet ir numatomas pardavimų pelno valdymas.

Mokslinės išvalgos (Ulbinaitė, Gribovskis, 2020; Karlsson ir Ragnarsson, 2014; Pindelski, 2012) atskleidė, kad norint suprasti ar pardavimo procesas yra tinkamai valdomas ir numatyti pardavimo proceso tobulinimo veiksmus, įmonei svarbu atlikti tiek paties pardavimo proceso, tiek ir jo rezultatų vertinimą. Šias išvalgas patvirtina ir šio tyrimo rezultatai, nes ekspertų pasisakymai atskleidė, kad UAB „Pigu“ siekdama tinkamai planuoti ir valdyti prekių pardavimo procesą, atlieka tiek pardavimo proceso, tiek ir jo rezultatų vertinimą. Vertinimui yra taikomi įvairūs rodikliai: klientų srauto, prekės konkurencingumo, reklamos efektyvumo, klientų atsiliepimų ir pan., kurie yra įprasti rinkos tyrimuose, todėl turi tam tikrą skaitinę išraišką, kuria vadovaujantis galima tiksliai nustatyti ar veiklos rezultatai yra efektyvūs, kas labiausiai mažina efektyvumą bei numatyti pardavimų gerinimo priemones. Tyrimo rezultatai patvirtina ir kitų tyrėjų (Ulbinaitės ir Gribovskio, 2020, Piatkovskytė, Ulbinaitė, 2018) išvalgas, kad pardavimo procesas gali būti vertinamas dviem būdais: vertinant patį pardavimo procesą: jo eigą ir etapus bei vertinant pardavimo proceso galutinį rezultatą. Vertinant pardavimo procesą labai svarbu atsižvelgti ne tik į patiriamas sąnaudas, pelningumą, pardavimų efektyvumą, bet ir į vartotojų pasitenkinimą bei lojalumą, be kurio neįmanoma užsitikrinti efektyvių pardavimų rezultatų.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateikiamus pardavimo proceso apibrėžimus, nustatyta, kad pardavimo procesas yra apibūdinama kaip konkrečių veiksmų sistema, kuri iš anksto numatomu, nuosekliu ir tvariu būdu užtikrina prekių pardavimo veiksmingumą bei efektyvumą. Pradėjus žiūrėti į pardavimą kaip į procesą, atsirado galimybė valdyti procesą taip, kad jį būtų galima iš anksto planuoti, sekti jo sėkmes bei nesėkmes, išmatuoti gautus rezultatus bei ateityje pritaikyti sėkmingo pardavimo scenarijus.

2. Siekdama užsitikrinti gerus pardavimų rezultatus, kiekviena įmonė turėtų tikslingai ir nuosekliai planuoti visą pardavimo procesą, numatydamą kiekvieno pardavimo proceso etapo veiksmus bei rezultatus. Todėl pardavimo proceso valdymas yra siejamas su nuolatine, kryptinga bei darniai veikiančia organizacinės sistemos veiksmų visuma, kuri pardavimo procesą padaro sąmoningu, struktūrizuotu, pakartojamu ir išmatuojamu.

3. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, nustatyta, kad internetas ir kitos informacinės technologijos labai išplėtė netradicinius prekių mainų mechanizmus, sukurdamos naujas bendradarbiavimo formas bei naujus verslo modelius, iš kurių vienas yra elektroninis verslas. Elektroninio verslo modeliu yra laikomas verslo organizavimo būdas, kuomet įmonė savo vartotojų poreikius siekia patenkinti pasitelkdama unikalias informacinių technologijų (interneto, žiniatinklių, mobiliųjų programėlių) savybes.

4. Elektroninio verslo modelių yra daugybė ir kasdien jų išrandama vis daugiau. Nepaisant galimų modelių gausos, elektroninio verslo modeliai paprastai klasifikuojami pagal sąveikaujančias šalis: verslas, vartotojai, valstybė. Todėl prekių pardavimo atžvilgiu dažniausiai taikomi yra du elektroninio verslo modeliai – tai verslas vartotojui (B2C) bei verslas verslui (B2B) prekių pardavimo modeliai, kadangi šie modeliai labiausiai siejasi su vartotojų poreikių tenkinimu. Kiekviena verslo įmonė prieš nuspręsdama pasirinkti vieną ar kitą elektroninio verslo modelį turi apsvarstyti galimus modelių privalumus ir trūkumus bei įvertinti kiekvieno modelio vertę įmonės veiklos rezultatams.

5. Atlikus mokslinės literatūros analizę, parengtas prekių pardavimo, naudojant elektroninio verslo modelius, proceso valdymo teorinis modelis, kurio pagrindą sudaro prielaida, kad skirtingiems verslo modeliams būdingas ir skirtingas pardavimo procesas: skirtingi etapai, skirtinga veikla, skirtingas rezultatas, todėl skirtingiems verslo modeliams būdingi ir skirtingi pardavimo proceso valdymo bei vertinimo veiksmai.

6. Atlikto interviu su ekspertais turinio analizės rezultatai atskleidė, kad UAB „Pigu“ prekių pardavimo procesas yra valdomas tikslingai renkant ir sisteminant informaciją apie rinkos

tendencijas, vartotojų poreikius, tiekėjų galimybes; vertinant ir analizuojant pardavimo proceso eigą bei rezultatus; vertinant ir analizuojant vartotojų atsiliepimus. UAB „Pigu“ taikomų B2B ir B2C elektroninio verslo modelių valdymo procesai iš esmės nesiskiria: tiek B2C, tiek ir B2B pardavimų procesus sudaro atskirti etapai, kuriuose numatytos veiklos yra tikslingai planuojamos bei valdomos. Pardavimo proceso etapų valdymu siekiama užtikrinti, kad visas pardavimo procesas vyktų sklandžiai ir įmonės vartotojai liktų kuo labiau patenkinti tiek perkama preke, tiek ir pirkimo procesu.

7. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiek B2C, tiek ir B2B elektroninio verslo modeliai yra svarbūs UAB „Pigu“ verslo tikslų įgyvendinimui ir abu yra efektyvūs siekiant geresnių pardavimo rezultatų. Skirtumas yra tik tas, jog skiriasi šių modelių dalis bendrame elektroninio verslo modelyje: šiuo metu B2C elektroninio verslo modelis atneša įmonei daugiau pelno, nei B2B modelis, kadangi jo pagrindu atliekama didesnė dalis įmonės pardavimų. Tačiau B2B elektroninio verslo modelis, ekspertų nuomone, suteikia įmonei galimybes išplėsti savo vartotojų ratą papildomai neinvestuojant į jų paiešką, suteikia galimybes realizuoti iš anksto įsigytas prekes, taip patiriant mažiau nuostolių dėl netiksliai paskaičiuotų prekių kiekio. Todėl B2B elektroninio verslo modelis po truputį plečiasi ir užima vis didesnę UAB „Pigu“ elektroninio verslo dalį. Ekspertų pastebėjimu, tikėtina, kad B2B elektroninio verslo modelis ateityje taps pagrindiniu UAB „Pigu“ verslo modeliu ir sudarys didesnę verslo dalį už B2C verslo modelį.

PASIŪLYMAI

Remiantis ekspertų interviu rezultatais, galima būtų pateikti keletą praktinių pasiūlymų, tobulinant UAB „Pigu“ prekių pardavimo procesą:

1. Įmonei aktualu plėsti vartotojų ratą, orientuojantis ne tik į vidutinio amžiaus klientų poreikius, bet ir į jaunimą, nes jaunoji karta yra tas vartotojų kontingentas, kuris aktyviausiai naudojami elektroninėmis paslaugomis. Tuo tikslu įmonei aktualu praplėsti drabužių ir avalynės asortimentą, orientuojantis į šiuolaikinio jaunimo madas.

2. Įmonei aktualu tikslingiau segmentuoti klientus bei tiksliau prognozuoti būsimus apsipirkimus, kas padėtų UAB „Pigu“ tiksliau numatyti reikiamų prekių kiekį ir užtikrintų klientams pageidaujamą prekę gauti greičiau. Tuo tikslu įmonė galėtų įsidiesti naujausias informacines technologijas ir pritraukti kompetentingus darbuotojus, gebančius analizuoti vartotojų poreikius bei atlikti ilgalaikes prognozes.

3. Įmonei aktualu plėsti verslas - verslui (B2B) elektroninio verslo modelio apimtis, tikslingai išnaudojant Lietuvos prekybos įmonių potencialą bei didinti verslui skirtos prekyvietės (Marketplace) prieinamumą tiek Lietuvos, tiek ir kitų Baltijos šalių įmonėms. Tokiu būdu UAB „Pigu“ pritrauktų didesnę vartotojų ratą, suteikdama savo vartotojams didesnes prekių pasirinkimo galimybes. Tuo tikslu įmonė galėtų įkurti atskirą skyrių, kurio darbuotojai būtų atsakingi konkrečiai už elektroninės prekyvietės (Marketplace) veiklos valdymą bei plėtrą.

Remiantis UAB „Pigu“ pavyzdžiu, kitoms įmonėms, vykdančioms pardavimus, galima būtų pasiūlyti pasinaudoti UAB „Pigu“ teikiama elektroninės prekyvietės paslauga ir perkelti dalį savo verslo į elektroninę erdvę. Tai ypač aktualu fizines parduotuves turinčioms įmonėms, kurios išplėstų savo pardavimų apimtis, nekurdamos naujų elektroninės prekybos parduotuvių bei neskirdamos papildomų investicijų jų kūrimui.

Tolimesnės tyrimų kryptys:

1. Atlikti tyrimus, kurie apimtų UAB „Pigu“ paslaugų vartotojų nuomonę apie tai, kaip keitėsi jų pirkimo įpročiai, nuo tada, kai įmonė taikė tik B2C verslo modelį, iki tuomet, kai pardavimo procesą papildė B2C verslo modelis.

2. Atlikti tyrimus, kurie apimtų fizines parduotuves turinčių įmonių vadovų nuomonę apie UAB „Pigu“ bei kitų elektroninės prekybos verslo įmonių teikiamų elektroninės prekyvietės paslaugų naudą jų verslo plėtrai.

3. Atlikti tyrimus, kurie apimtų skirtingų, elektroninį verslą taikančių, įmonių veiklos efektyvumo palyginimą, pateikiant konkurencinio pranašumo veiksnius.

LITERATŪRA

- Albinsaad, H. (2016). How E-Commerce Affects The Trading System. *International Journal of Scientific & Technology research*, 5 (5), 83–85.
- Altrjman, G., Momani, R.A., Magatef, S.G. (2018). The impact of the sales process within the B2B trade show on the visitors purchaing behavior. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 16 (3), 1–19.
- Askariazad, M. H., Babakhani, N. (2015). An application of European Customer Satisfaction Index (ECSI) in business to business (B2B) context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30 (1), 17–31.
- Astrovienė, J., Greblikaitė, J. (2019). Trends of Electronic Business in the Context of Rural Development. *Organization and Management Series*, 135, 7–20.
- Avila, R. A., Inks, S. A. (2017). The Evolution of the Sales Process: Relationship Selling Versus the Challenger Sales. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 29 (1), 317–323.
- Baležentis, A., Žalimaitė, M. (2011). Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksmų analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Research papers*, 27 (3), 23–31.
- Bernard, G., Boillat, T., Legner, Ch., Andritsos, P. (2016). *When Sales Meet Process Mining: A Scientific Approach to Sales Process and Performance Management. Research-in-Progress*. Thirty Seventh International Conference on Information Systems. Dublin, 1–11.
- Biesok, G., Wyród-Wróbel, J. (2018). European Customer Satisfaction Index Model: Comparison of Evidences from Poland and Lithuania. *Proceedings of the 4th International Conference on European Integration*, pp. 141–168. Czech Republic: Technical University of Ostrava.
- Boateng, R. (2014). Resources, electronic-commerce capabilities and electronic-commerce benefits: conceptualizing the links. *Information Technology for Development*, Vol. 22 (2), p. 1-23. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/02681102.2014.939606>.
- Butkevičius, A. (2010). Verslo procesų integravimo modelių analizė ir taikymas. *Daktaro disertacija*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Cappell, M. (2014). *Sales Process: White Paper*. London: CappcoPartners.
- Curtice, R.M. (2003). *Fundamentals of Process Management: Best Practices in Optimizing Cross-Functional Business Processes*. BPTrends. Žiūrėta 2020-06-30. Prieiga internetu: <https://www.bptrends.com/fundamentals-of-process-management-best-practices-in-optimizing-cors-functional-business-processes/>.

- D'Andrea, A., Ferri, F., Grifoni, P. (2014). The E-Commerce Business Model Implementation. In J. Wang (Ed.) *Encyclopedia of Business Analytics and Optimization*, p. 2509 – 2520. USA: Montclair State University.
- Davidavičienė, V., Tolvaišas, J. (2011). Elektroninės prekybos interneto svetainių Lietuvoje vertinimas. *Informacijos mokslai*, 55, 103–116.
- Doug, H. (2020). Fueling digital sales transformation with AI. New York: Fractal.
- Elektroninio verslo vadovas (2012). Kaunas: Technopolis. Žiūrėta 2020-09-25. Prieiga internetu: <https://docplayer.net/20857335-Elektroninio-verslo-vadovas.html>.
- Eriksson, J. (2013). *Building the Sales Process: Thesis*. Helsinki: Helsinki: Metropolia University of Applied Sciences.
- Europos Komisija. (2017). Komisijos pranešimas dėl internetu parduodamų gaminių rinkos priežiūros. *Europos Sąjungos oficialusis leidinys*, C 250, 1–19.
- Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Grewal, R., Lilien, G. L., Bharadwaj, S., Jindal, S., Kayande, U., Lusch, R. F. et al. (2015). Business-to-Business Buying: Challenges and Opportunities. *Customer Needs and Solutions*, 2, 193–208.
- Grimson, J.A., Pyke D.F. 2007 – Sales and Operations planning: an exploratory study and framework. *International Journal of Logistics Management*, 18 (3), 322–346.
- Holopainen, T., Rantala, J., Virtanen, M., Korhonen, T. (2020). Sales Process Evolution. In J.I. Kantola, S. Nazir, V. Salminen (Eds.). *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership*. USA, pp. 174–179.
- Išoraitė, M. (2013). Pardavimų skatinimo tyrimas prekybos centruose. *Business Systems and Economics*, 3 (1), 119–133.
- Janilionis, V. (2008). Aprašomoji statistika. Iš V. Janilionis, V. Morkevičius, Rimantas Rauleckas. *Statistinė kiekybinių duomenų analizė su SPSS ir STATA*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Jiang; P., Balasubramanian, S. K. (2014). An empirical comparison of market efficiency: Electronic marketplaces vs. traditional retail formats. *Electronic Commerce Research and Applications*, 13, 98–109.
- Jonuškienė, Ž. (2014). Vieno atvejo tyrimo metodas. Visuotinė Lietuvių enciklopedija. Žiūrėta 2020-10-29. Prieiga internetu: <https://www.vle.lt/Straipsnis/vieno-atvejo-tyrimo-metodas-107322>,
- Kardelis, K. (2016). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.

- Karlsson, E., Ragnarsson, A. (2014). *Development of a Sales and Operation Planning process: A multiple case study of suppliers in the automotive industry: Thesis*. Sweden: Chalmers University of Technology.
- Karlsson, E., Ragnarsson, A. (2014). Development of a Sales and Operation Planning process: A multiple case study of suppliers in the automotive industry. Sweden: Chalmers University of Technology.
- Kazragytė, A., Lipnickas, D. (2008). Pardavimo proceso struktūra ir pardavimo strategijos didmeninės prekybos įmonėje: teorinis požiūris. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 14 (3), 35–40.
- Kestenbaum, R. (2017). There will be more retail stores opening than closing in 2017. Žiūrėta 2020-07-31. Prieiga internetu: <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/09/11/there-will-be-more-retail-stores-opening-than-closing-in-2017/>.
- Kinderis, R. (2012). Verslo modeliai – jų semantinė raiška ir struktūra. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (25), 17–27.
- Kinderis, R., Jucevičius, G. (2013). Verslo modelio inovacijos: tipologijos ir dimensijos vadybos teorijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (29), 84–95.
- Kriščiukaiytė, A. (2020). *El. prekyboje svarbi ne vien el. parduotuvė*. Verslo žinios. Žiūrėta 2020-07-01. Prieiga internetu: <https://www.vz.lt/verslo-sprendimai/2020/04/15/el-prekyboje-svarbi-ne-vien-el-parduotuve>.
- Kütz, M. (2016). Introduction to E-Commerce: Combining Business and Information Technology. Sst edition. Žiūrėta 2020-09-29. Prieiga internetu: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/1c74f035/files/uploaded/introduction-to-e-commerce.pdf>.
- Lapide, L., 2005 - Sales and Operations Planning Part III: A Diagnostic Model. *Journal of Business Forecasting*, 24 (1), 13–16.
- Laudon, K. C., Traver, C. G. (2014). E-commerce Business Models and Concepts. *In E-commerce 2013: business, technology, society: Chapter 2*, 54–104. London: Pearson Education.
- Lee, Y., Heinze, T. (2020). Do Technology-Based Sales Support Materials Make a Difference in Personal Selling? The Impact of Technology Usage by Gender in the Personal Selling Process. *Journal of Marketing Education*, *Journal of Marketing Education*, 1 –12.
- Lima, G.M. (2013). Sales and Operations Planning: Design and Implementation of S&OP process in a multinational company: Dissertation. Lisboa: Católica Lisbon School of Business and Economics.
- Links, S.A., Avila, R.A., Talbert, G. (2019). The Evolution of the Sales Process: Relationship Selling Versus „the Challenger Sales“. *Journal of Global Scholars of Marketing Science, Taylor & Francis Journals*, 29 (1), 88–98.

- Lodato, M.W. (2005). *Integrated Sales Management: the Sine Qua non of CRM Sales Automation*. BPTrends. Žiūrėta 2020-06-30. Prieiga internetu: <https://www.bptrends.com/publicationfiles/12-05-ART-SineQuaNon-Lodato.pdf>.
- Lodato, M.W. (2007). *Integrated Sales Process Management: a methodology for improving sales effectiveness in the 21st Century*. BPTrends Book Review. Žiūrėta 2020-06-30. Prieiga internetu: <https://www.bptrends.com/integrated-sales-process-management-by-michael-lodato/>.
- Melaikienė, J. (2015). Atvejo analizės metodas – kaip būdas susieti suaugusiojo turimą patirtį, mokymosi teoriją ir praktiką. Europos komisija. Žiūrėta 2020-10-29. Prieiga internetu: <https://epale.ec.europa.eu/lt/content/atvejo-analizes-metodas-kaip-budas-susieti-suaugusiojo-turima-patirti-mokymosi-teorija-ir>.
- Minculete, G., Minculete (Piko), G. D. (2013). Approaches Related to E-Commerce Models in the E-Business. *Management and Economics*, 1 (69), 101–109.
- Morkevičius, V. (2012). Turinio analizė socialiniuose tyrimuose. Kaunas: KTU SMF Politikos ir viešojo administravimo institutas.
- Nagaty, K. A. (2010a). E-Commerce Business Models: Part 1. In *Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Global Economy: Chapter 34*, 347–358. USA: IGI Global.
- Nagaty, K. A. (2010b). E-Commerce Business Models: Part 2. In *Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Global Economy: Chapter 35*, 359–369. USA: IGI Global.
- Pajuodis, A. (2011). *Prekyba*. Visuotinė Lietuvių enciklopedija. Žiūrėta 2020-06-29. Prieiga internetu: <https://www.vle.lt/Straipsnis/prekyba-75768>.
- Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas: metodinė priemonė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Paliulis, N.K., Sabaitytė, J. (2012). Elektroninio verslo plėtros kaip tvaraus konkurencinio pranašumo modelis. *Verslas XXI amžiuje*, 4 (3), 205–215.
- Petrylaitė, Ž., Radzevičienė, J. (2016). *Verslo modelis kaip konkurencingo verslo prielaida*. Šiauliai: Šiaulių valstybinė kolegija.
- Piatkovskytė, G., Ulbinaitė, A. (2018). Tradicinių, elektroninių ir daugiakanalių pardavimų metodų ir rezultatų sąryšio vertinimo teoriniai aspektai. *Informacijos mokslai*, 83, 121–141.
- Pindelski, M. (2012). Directions in Sales Research Focus. *Intelektual Economics*, 3(15), 315–326.
- Plaksij, Z. (2020). *Sales Process: a Roadmap to Better Sales Performance*. SuperOffice, Žiūrėta 2020-06-29. Prieiga internetu: <https://www.superoffice.com/blog/sales-process/>.
- Rippe, C.B., Kampbell, K.P. (2017). The Sales Process as a Framework for Witnessing. *Journal of Biblical Integration in Business*, 20 (1), 57–67.
- Rupšienė, L. (2007). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

- Sharma, J. K. (2017). *E-Commerce Business Models*. Sambalpur: Odisha State Open University.
- Stankevičiūtė, G., Čiarnienė, R. (2015). E-verslo konkurencingumo teorinis modelis. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje: mokslo darbai*, 6 (1), 247–257.
- Tas, J., Weinelt, B. (2017). Digital Transformation Initiative: Unlocking B2B Platform Value. Switzerland: World Economic Forum.
- Ulbinaitė, A., Gribovskis, J. (2020). Žinių valdymo procesų ir verslo procesų integracijos sąveikos vertinimo modelis. *Informacijos mokslai*, 88, 142–166.
- Urbaitytė, V., Ulbinaitė, A. (2020). Framework for Evaluating the Relationship the Omnichannel Online Sales Approach and Performance Outcome in the Case of Niche Products. *11th International Scientific Conference "Business and Management 2020"* Vilnius: Vilnius University.
- Veresová, I.E. (2002). Marketing Plan. *BIATEC*, 10 (8), 14–18.
- Viio, P. (2011). *Strategic Sales Process Adaptation: Relationship Orientation of the Sales Process in a Business-to-Business Context: Thesis*. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Vinogradov, P., Awasthi, A., Datwani, H. (2019). Experience Selling: The Future of B2B Sales Five Steps to Transform and Deliver the Right B2B Experience. United States: Deloitte Development LLC.
- Wallace, T.,F. (2004). *Sales and Operations Planning – The How-To Handbook*. 2nd ed., Cincinnati: Wallace & Company.
- Warren, L. (2012). Scenario analysis for S&OP. *Journal of Business Forecasting*, Spring, 2012, pp.32-35.

PREKIŲ PARDAVIMO, NAUDOJANT ELEKTRONINIO VERSLO MODELIUS, PROCESO VALDYMAS (UAB „PIGU“ PAVYZDŽIU)

Dominykas LUŠYS

Magistro darbas

Verslo vystymo programa

Vilniaus universitetas Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Verslo katedra

Darbo vadovė: **Doc. dr. Aurelija Ulbinaitė**

Vilnius, 2021

SANTRAUKA

74 puslapiai, 16 lentelių, 8 paveikslai, 66 literatūros šaltiniai.

Magistro darbo tikslas – išanalizavus mokslinėje literatūroje nagrinėjamą prekių pardavimo procesą ir jo valdymo ypatumus tradicinėje ir elektroninėje prekyboje bei parengus prekių pardavimo, naudojant elektroninio verslo modelius, proceso vertinimo teorinį modelį, įvertinti prekių pardavimo proceso valdymą elektroninio verslo pagrindu veikiančioje UAB „Pigu“.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: mokslinės literatūros analizė, empirinis tyrimas ir jo rezultatai, išvados ir pasiūlymai.

Darbe panaudoti šie metodai: mokslinės literatūros analizės, lyginimo bei vertinimo metodai, interviu metodas; turinio (content) analizės metodas.

Mokslinės literatūros analizė leido apibrėžti prekių pardavimo proceso bei elektroninio verslo sampratą, išanalizuoti prekių pardavimo proceso etapus bei jų valdymo ypatumus, apžvelgti elektroninio verslo modelio koncepciją ir jos ypatumus. Remiantis teorinėmis išvalgomis buvo parengtas prekių pardavimo proceso, naudojant elektroninio verslo modelius, valdymo teorinis modelis, kurio teiginių tinkamumą buvo siekiama patikrinti atliekant empirinį tyrimą.

Tyrimas buvo atliktas vienoje iš elektroninio verslo įmonių – UAB „Pigu“, kuri turi vieną iš didžiausių interneto parduotuvių Baltijos šalyse ir savo pardavimų procese taiko tiek B2C, tiek B2B elektroninio verslo modelius. UAB „Pigu“ taikomo prekių pardavimo proceso valdymo vertinimui buvo pasirinktas kokybinio tyrimo interviu metodas, žodžiu apklausiant už prekių pardavimo procesų valdymą atsakingus įstaigos vadovus, kurie šiame tyrime buvo laikomi ekspertais, turinčiais ir galinčiais suteikti su tyrimu susijusias informacijas. Interviu metu surinkti duomenys buvo apdoroti taikant turinio (content) analizės metodą, išskiriant kategorijas bei subkategorijas, padedančias susisteminti pasakojamo pobūdžio interviu turinį.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad UAB „Pigu“ naudojami ir B2C, ir B2B elektroninio verslo modeliai. Abu modeliai yra svarbūs UAB „Pigu“ verslo tikslų įgyvendinimui ir abu yra efektyvūs siekiant geresnių pardavimo rezultatų, todėl abu verslo modeliai yra tikslingai planuojami, valdomi bei vertinami. Įmonėje taikomų B2C ir B2B elektroninio verslo modelių valdymo procesai iš esmės nesiskiria: tiek B2C, tiek ir B2B principu vykdomi pardavimai turi tam tikrus iš anksto numatytus etapus, kuriose numatytos veiklos yra tikslingai valdomos bei vertinamos. Šiuo metu B2C elektroninio verslo modelis atneša įmonei daugiau pelno, nei B2B modelis, kadangi jo pagrindu atliekama didesnė dalis įmonės pardavimų. Tačiau B2B elektroninio verslo modelis po truputį plečiasi ir užima vis didesnę UAB „Pigu“ elektroninio verslo dalį. Ekspertų pastebėjimu, tikėtina, kad B2B elektroninio verslo modelis ateityje taps pagrindiniu UAB „Pigu“ verslo modeliu ir sudarys didesnę verslo dalį už B2C verslo modelį.

Apibendrinus mokslinės literatūros analizės ir empirinio tyrimo duomenimis buvo pateiktos apibendrinančios išvados, o empirinio tyrimo rezultatų pagrindu – praktiniai pasiūlymai UAB „Pigu“ elektroninio verslo modelių plėtrai, kitoms įmonėms, veikiančioms pagal tą patį verslo modelį bei būsimiems tyrėjams.

PROCESS MANAGEMENT OF GOODS SALES USING ELECTRONIC BUSINESS MODELS (ON THE EXAMPLE OF UAB PIGU)

Dominykas LUŠYS

Master's thesis

Business Development Program

Vilnius University Faculty of Economics and Business Administration

Department of Business

Supervisor: **Doc. dr. Aurelija Ulbinaitė**

Vilnius, 2021

SUMMARY

74 pages, 16 tables, 8 figures, 66 references.

The aim of the master's thesis is to evaluate the management of goods sales process using e-business in UAB Pigu after analyzing the sales process of goods in the scientific literature and its management peculiarities in traditional and electronic trade and preparing a theoretical model of goods sales process using electronic business models.

The work consists of three main parts: analysis of scientific literature, empirical research and its results, conclusions and suggestions.

The following methods were used in the work: methods of analysis, comparison and evaluation of scientific literature, interview method; content analysis method.

The analysis of scientific literature allowed to define the concept of goods sales process and e-business, to analyze the stages of goods sales process and their management peculiarities, to review the concept of e-business model and its peculiarities. Based on theoretical insights, a theoretical model for the management of the sales process of goods using e-business models was developed, the validity of which was sought to be verified through empirical research.

The research was conducted in one of the e-business companies - UAB Pigu, which has one of the largest online stores in the Baltic States and uses both B2C and B2B e-business models in its sales process. For the evaluation of the management of the sales process applied by UAB Pigu, the method of qualitative research interviews was chosen, orally interviewing the heads of the institution responsible for the management of sales processes, who in this research were considered experts who have and can provide information related to the research. The data collected during the interviews were processed using the content analysis method, distinguishing categories and subcategories that help to systematize the content of narrative interviews.

The results of the research revealed that UAB Pigu uses both B2C and B2B e-business models. Both models are important for the implementation of UAB Pigu business goals and both are effective in achieving better sales results, therefore both business models are purposefully planned, managed and evaluated. The management processes of the company's B2C and B2B e-business models are not fundamentally different: both B2C and B2B sales have certain pre-determined stages in which the planned activities are purposefully managed and evaluated. Currently, the B2C e-business model brings more profit to the company than the B2B model, as it is the basis for the majority of the company's sales. However, the B2B e-business model is gradually expanding and occupies an increasing share of UAB Pigu e-business. According to the experts, it is likely that the B2B e-business model will become the main business model of UAB Pigu in the future and will form a larger part of the business than the B2C business model.

After summarizing the data of the analysis of scientific literature and empirical research, summary conclusions were presented, and based on the results of the empirical research - practical proposals for the development of UAB Pigu e-business models, other companies operating according to the same business model and future researchers.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Pardavimų planavimo proceso etapų charakteristikos

Etapai	Charakteristikos
Pradinio paklausos plano sukūrimas.	Šiame etape surenkama pagrindinė informacija, kuria remiantis planuojamos pardavimų apimtys atsižvelgiant ne tik į tai kiek įmonė pajėgi parduoti, bet ir į vartotojų poreikius. Pardavimų prognozė leidžia įmonei pažvelgti į ateitį ir sudaro prielaidas įmonei veikti tikslingiau.
Pradinio gamybos/ tiekimo plano sukūrimas.	Šio etapo esmė paskaičiuoti kokios yra įmonės gamybos/ tiekimo galimybės, kad būtų galima įvykdyti planuojamą pardavimų kiekį. Priešingu atveju planas turi būti koreguojamas didinant ar mažinant planuojamą kiekį arba gamybos pajėgumus.
Vieningo paklausos ir pardavimų plano sukūrimas.	Šiame etape tikslas – apjungti gamybos/ tiekimo planą su paklausos planu, kad būtų galima numatyti tinkamą atsargų lygį ir pasiekti įmonės bendruosius finansinius tikslus.
Plano įgyvendinimas.	Šiame etape parengtas ir atitinkamų vadovų patvirtintas pardavimų planas perduodamas vykdyti su pardavimais susijusiems įmonės darbuotojams.
Plano vertinimas.	Tai paskutinis pardavimų planavimo proceso etapas, kuriame įvertinamas pardavimų efektyvumas. Pardavimo procese svarbu nuolat lyginti numatytus pardavimus bei realius rezultatus per tam tikrą laikotarpį.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Karlsson, Ragnarsson, 2014.

2 PRIEDAS. B2C ir B2B verslo modelių privalumai ir trūkumai.

E. verslo modelis	Privalumai	Trūkumai
B2C modelis	Sumažina patekimo į rinką kliūtis (tinklalapio parengimo ir priežiūros išlaidos yra daug pigesnės, nei fizinės parduotuvės įkūrimas) bei greitį; sumažina pardavimų išlaidas; padeda greičiau prisitaikyti prie klientų poreikių; suteikia įmonėms galimybę efektyviai bendrauti su klientais, esančiais visame pasaulyje.	Verslo procesų pertvarkymo, valdymo pertvarkymo poreikis; personalo, teikiančio klientų aptarnavimo ir pardavimo palaikymo paslaugas, poreikis; internetinės svetainės priežiūros ir produktų ar paslaugų sąrašo pastovaus atnaujinimo būtinybė.
B2B modelis	Leidžia išlaikyti spartų tiekimo grandinės judėjimą ir pirkimo procesus; leidžia automatizuoti įmonės procesus, kad būtų galima efektyviai ir greitai pristatyti reikiamas prekes; leidžia sutaupyti laiko ir išlaidų, kurios mažėja dėl to, jog pagerėja medžiagų užsakymo efektyvumas, nereikia laikyti atsargų sandėlyje; sukuriama galimybė sudaryti palankiausias sandoris; prekės ženklas viešinamas per daugybę papildomų kanalų.	Įmonės galimybės pritaikyti naujas technologijas; mažiau kliūčių į rinką patekti konkurentams; ribotos rinkos galimybės; ilgas sprendimo priėmimo laikas; apversta galios struktūra; nesuderintos suinteresuotosios šalys; žemas galutinių vartotojų įsitraukimas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Nagaty, 2010a; D'Andrea et al., 2014; Sharma, 2017, Vinogradov et al., 2019.

3 PRIEDAS. Ekspertų apklausos klausimynas.

Gerbiamas tyrimo dalyvi,

Esu Dominykas Lušys, Vilniaus universiteto magistro studijų studentas. Atlieku mokslinį tyrimą tema: „PREKIŲ PARDAVIMO, NAUDOJANT ELEKTRONINIO VERSLO MODELIOUS, PROCESO VALDYMAS (UAB „PIGU“ PAVYZDŽIU)“. Kad galėčiau įgyvendinti tyrimo tikslą, man labai svarbi yra Jūsų, kaip UAB „Pigu“ darbuotojo, nuomonė.

Prašau išsamiai atsakyti į visus pateiktus klausimus. Visi gauti atsakymai bus naudojami išskirtinai tik mokslinio tiriamojo darbo analizei atlikti. Jūsų asmeniniai duomenys darbe nebus skelbiami.

Ačiū už Jūsų sutikimą dalyvauti tyrime.

Jūsų lytis?

Jūsų amžius?

Jūsų pareigos įstaigoje?

Jūsų darbo stažas įstaigoje?

1. Kuris iš pateiktų teiginių labiausiai tinka Jūsų įmonei?

- Įmonė iš viso neturi pardavimo procesų valdymo sistemos
- Įmonė yra inertiška ir jos pardavimo procesas yra planuojamas, bet ne sistemingai
- Įmonė turi aiškius pardavimų tikslus, tikslingai planuoja pardavimus, apmoko personalą, vertina pardavimų rezultatus ir pagal juos prognozuoja būsimus pardavimus
- Įmonė turi pardavimų procesų valdymo sistemą, yra įsidiegusi pajamų ir operacijų optimizavimo programinę įrangą

2. Paaiškinkite kokios priežastys paskatino Jūsų įmonę rinktis skirtingus elektroninio verslo modelius?

- Pateikite pagrindines priežastis, kodėl jūsų įmonė nusprendė pasirinkti prekių pardavimo vartotojui elektroninio verslo modelį?
- Pateikite pagrindines priežastis, kodėl jūsų įmonė nusprendė teikti elektroninės prekybos paslaugas kitoms verslo įmonėms?

3. Kurie iš pateiktų prekių pardavimo proceso etapų būdingi Jūsų įmonei, taikant verslas – vartotojui elektroninio verslo modelį?

- Informacijos rinkimas
- Pirkimo inicijavimas
- Sutarties sudarymas
- Komunikavimas/ sekimas
- Įvykdymas
- Aptarnavimas/ parama po pardavimo

Jeigu ne visi etapai yra nurodyti – pateikite juos.

4. Išsamiau papasakokite, kokių veiksmų imamasi kiekviename Jūsų nurodytame prekių pardavimo proceso etape?

5. Ar jūsų įmonėje atliekamas tikslingas atskirų pardavimo proceso etapų valdymas?

Jeigu taip, išsamiai apibūdinkite kokiame etape, kokios veiklos ir kokiomis priemonėmis yra valdomos?

6. Kaip Jūs manote, kam yra reikalingas pardavimo proceso valdymas? Kaip gali pasikeisti pardavimo rezultatai, jeigu pardavimo procesas nebūtų tikslingai valdomas?

7. Ar Jūsų įmonėje atliekamas?

- Atskirų pardavimo proceso etapų vertinimas – tai taip, žinoma.
- Pardavimo proceso rezultatų vertinimas

8. Jeigu Jūsų įmonėje yra atliekamas prekių pardavimo proceso vertinimas, išsamiau aprašykite vertinimo sistemą: kas ir koku būdu yra vertinama, kokie pardavimų rodikliai matuojami ir koku tikslu?

9. Ar atsižvelgiama į vertinimo rezultatus planuojant būsimus pardavimus ir kaip vertinimo rezultatai įtakoja būsimų pardavimų procesus?

10. Kurie iš pateiktų prekių pardavimo proceso etapų būdingi Jūsų įmonei, taikant verslas – verslui elektroninio verslo modelį?

- Informacijos rinkimas
- Prekės vertinimas/ derybos
- Prekės pirkimas/ naudojimas
- Sutarties atnaujinimas

Jeigu ne visi etapai yra nurodyti – pateikite juos.

11. Išsamiau papasakokite, kokių veiksmų imamasi kiekviename Jūsų nurodytame prekių pardavimo proceso etape?

12. Ar jūsų įmonėje atliekamas tikslingas atskirų pardavimo proceso etapų valdymas?

Jeigu taip, išsamiai apibūdinkite kokiam etape, kokios veiklos ir kokiomis priemonėmis yra valdomos?

13. Kaip Jūs manote, kam yra reikalingas pardavimo proceso valdymas? Kaip gali pasikeisti pardavimo rezultatai, jeigu pardavimo procesas nebūtų tikslingai valdomas?

14. Jeigu Jūsų įmonėje yra atliekamas prekių pardavimo proceso vertinimas, išsamiau aprašykite vertinimo sistemą: kas ir koku būdu yra vertinama, kokie pardavimų rodikliai matuojami ir koku tikslu?

15. Ar į vertinimo rezultatus atsižvelgiama planuojant būsimus pardavimus ir kaip vertinimo rezultatai įtakoja būsimų pardavimų procesus?

16. Kuriam elektroninio verslo modeliui (B2C ar B2B) Jūsų nuomone įmonėje skiriamas didesnis dėmesys ir kodėl?

- Verslas – vartotojui
- Verslas - verslui

17. Kuris elektroninio verslo modelis Jūsų nuomone yra naudingesnis įmonei? Nauda gali būti tiek materiali, tiek nemateriali. Paaiškinkite kodėl taip manote?

18. Kuris elektroninio verslo modelis Jūsų nuomone yra sudėtingesnis: sunkiau įgyvendinamas ir valdomas? Paaiškinkite kodėl taip manote?

19. Kaip Jūs manote, ar dabartiniai įmonėje taikomi pardavimo modeliai yra optimalūs, o gal reikėtų pereiti prie kitokio modelio? Paaiškinkite kodėl taip manote?