

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VERSLO KATEDRA

Gabrielė ZENKEVIČIŪTĖ
Verslo procesų valdymo programa

MAGISTRO DARBAS
PARDAVIMO PROCESO VERTINIMAS IR GERINIMO GALIMYBĖS
(LANGŲ UŽDANGALŲ ĮMONĖS UAB „X“ PAVYZDŽIU)
THE SALES PROCESS EVALUATION AND IMPROVEMENT
OPPORTUNITIES (BY EXAMPLE OF WINDOW COVERING
COMPANY UAB „X“)

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėja Doc., Dr. **E. Vaiginienė**

Magistrantė _____
(parašas)

Darbo vadovė _____
(parašas)

Doc., Dr. **Gražina Jatuliavičienė**

Darbo įteikimo data: _____

Registracijos Nr. _____

Vilnius, 2019

TURINYS

ĮVADAS	3
1. PARDAVIMO PROCESO TEORINIAI ASPEKTAI	5
1.1. Proceso samprata.....	5
1.2. Pardavimo proceso samprata.....	7
1.3. Pardavimo proceso modeliai	10
1.4. Pardavimo proceso vertinimo kriterijai	17
1.5. Pardavimo proceso teorinis modelis	20
2. LANGŲ UŽDANGALŲ ĮMONĖS UAB „X“ PARDAVIMO PROCESO TYRIMO METODOLOGIJA	25
2.1. Metodologinės anksčiau atliktų tyrimų tendencijos.....	25
2.2. Įmonės UAB „X“ pristatymas.....	28
2.3. Tyrimo eigos loginė struktūra	30
2.4. Tyrimo problema, objektas, tikslas, uždaviniai, populiacija ir imtis.....	32
2.5. Tyrimo metodų pagrindimas	34
2.6. Žvalgomasis tyrimas ir jo rezultatai	37
2.7. Tyrimo sunkumai ir apribojimai	42
3. LANGŲ UŽDANGALŲ ĮMONĖS UAB „X“ PARDAVIMO PROCESO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ, VERTINIMAS IR GERINIMO GALIMYBĖS	44
3.1. Klientų anketinės apklausos rezultatų analizė.....	44
3.2. Kokybinio tyrimo duomenų analizė.....	54
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	65
LITERATŪROS ŠALTINIAI	67
SUMMARY	73
PRIEDAI	74

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Per paskutiniuosius trisdešimt metų pasaulio ekonomika smarkiai pasikeitė ir įmonės vis daugiau dėmesio pradeda skirti verslo procesų analizei bei jų vertinimui. Konkurencingos rinkos sąlygomis tinkamas įmonės produktų pardavimo proceso vertinimas lemia veiklos sėkmę. Norint sėkmingai konkuruoti rinkoje, svarbu gerai išmanyti pardavimo procesą, įvertinti vienu ar kitu sprendimų įtaką įmonės veiklos raidai, ieškoti geriausių ir pelningiausių produktų realizacijos būdų, sprendimus priimti taikant racionalios logikos principus.

Nuolat kintančioje aplinkoje įmonė gali įgauti pranašumą, jeigu bus sistemingai vykdomas pardavimo procesas. Esant konkurencingai rinkai ir norint pelningai valdyti pardavimus, būtina reaguoti į sparčiai kintančią aplinką, reikia nuolat stebėti konkurentų elgesį ir būtinai išsiaiškinti kintančius vartotojų poreikius. Šiandieninės rinkos ekonomikos sąlygomis labai svarbu įvertinti įmonėje vykstantį pardavimo procesą, nes jis gali nulemti tolimesnę įmonės veiklą bei raidą.

Kiekvienai įmonei svarbu sudaryti tinkamą pardavimo proceso modelį, numatyti jo įgyvendinimo priemones, užtikrinti rinkai tiekiamų prekių išskirtinumą, konkurencinį pranašumą bei palaikyti ryšius su esamais vartotojais. Įmonė privalo nuolat analizuoti savo pardavimo procesą dabarties ir ateities požiūriais, numatyti nesėkmes, pasinaudoti visomis galimybėmis ir gauti naudos bei apsisaugoti nuo visko, kas gali sutrukdyti jos sėkmei ar išlikimui. Taigi šiandieninėje dinamiškoje rinkoje, norint padidinti pardavimų apimtį ir išlaikyti jų augimą ateityje, reikia išanalizuoti esamą pardavimo procesą ir nuolatos ieškoti jo gerinimo galimybių. Tik tokiu būdu įmonė gali užsitikrinti sėkmingą pardavimo procesą ir išlikimą rinkoje.

Baigiamojo darbo mokslinė problema. Atlikus išsamią mokslinės literatūros analizę, pastebėta, kad yra pateikiama daug įvairių pardavimo proceso modelių. Vienuose pardavimo proceso modeliuose yra svarbiausi kiekybiniai rodikliai (pardavimų apimtys ir pan.) (Jaakkola, M., Frosen, J., Tikkanen, H., (2015)). Tačiau bene daugiausiai modelių yra nukreipti į vartotoją, jo keliamus poreikius ir jis yra laikomas rinkos karaliumi (Moncrief, W. C., Marshallb, G.W., (2007)). Būtent dėl to itin išaugo pardavimų mastai, nes vieną ir tą patį produktą pardavinėja ne vienas pardavėjas, o keli pardavėjai. Tai sąlygojo perprodukciją ir didžiulę pardavėjų konkurenciją. Dėl šios priežasties pardavėjai individualiai ėmėsi skirtingų žingsnių, kad įtikintų vartotoją nusipirkti būtent jo parduodamą produktą (Bakanauskas A.,2012; Jaakkola, M., Frosen, J., Tikkanen, H., 2015, Bocconelli, R., (2017)). Dėl to atsirado nemažai skirtingų pardavimo proceso modelių, su skirtingais pardavimo proceso etapais. Tai lėmė dar didesnę

pasimetimą, pasirenkant įmonės pardavimo proceso modelį, kuris leistų tinkamai įvertinti įmonėje vykstantį pardavimo procesą bei identifikuotų šio proceso gerinimo galimybes.

Tuo tikslu iškeliami problema yra ta, jog moksliniuose straipsniuose yra aprašomi įvairūs pardavimo proceso modeliai, jų svarba, tačiau pasigendama gilesnių ir sistemingesnių pasiūlymų, kaip būtų galima įvertinti bei pagerinti pardavimo proceso modelį.

Baigiamojo darbo tikslas – remiantis mokslinės literatūros analize sukurtu teoriniu pardavimo proceso modeliu, įvertinti pasirinktos langų uždangalų įmonės pardavimo procesą ir pateikti jo gerinimo galimybes.

Baigiamojo darbo uždaviniai:

1. Atlikus Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros sisteminę apžvalgą, pateikti pardavimo proceso teorinius aspektus.
2. Išanalizavus pateikiamus mokslinėje literatūroje pardavimo proceso teorinius modelius, sudaryti autorinį teorinį pardavimo proceso modelį.
3. Identifikavus autorinį teorinį pardavimo proceso modelį, parengti pardavimo proceso vertinimo kriterijus ir gerinimo galimybių pavyzdžiu grįstą metodiką.
4. Atlikus kiekybinį ir kokybinį tyrimus, įvertinti langų uždangalų įmonės UAB „X“ pardavimo proceso modelį.
5. Apibendrinus gautus tyrimų rezultatus, pateikti išvadas bei galimus pasiūlymus langų uždangalų įmonės pardavimo procesui gerinti.

Baigiamojo darbo objektas – pardavimo proceso vertinimas ir gerinimo galimybės.

Baigiamojo darbo subjektas – langų uždangalų įmonė UAB „X“.

Baigiamojo darbo metodai: prekių bei paslaugų pardavimo procesui ir anksčiau atliktiems tyrimams apžvelgti naudojama: mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, lyginamoji analizė ir grupavimas, pirminių bei antrinių informacijos šaltinių analizė. Tiriamojoje dalyje naudojami kiekybinis – anketinė apklausa bei kokybinis – pusiau struktūruoto interviu metodai. Kokybinio tyrimo rezultatai apdorojami atliekant turinio analizę, o kiekybinio tyrimo – atliekant statistinę – aprašomąją duomenų analizę ir koreliacinę analizę, pasinaudojant SPSS Statistics ir Microsoft Excel programomis.

1. PARDAVIMO PROCESO TEORINIAI ASPEKTAI

Norint analizuoti ir suprasti pardavimo procesą bei jo įtaką įmonės veiklai, svarbu tinkamai identifikuoti esmines šio proceso sampratas ir veiksmus. Šiame skyriuje pateikiama proceso samprata, pagrindinės pardavimo proceso sampratos, pardavimo proceso modeliai bei jų palyginimas mokslinės literatūros kontekste. Taip pat šiame skyriuje identifikuojami pardavimo proceso vertinimo kriterijai bei pateikiamas autorinis teorinis pardavimo proceso modelis.

1.1. Proceso samprata

Šių dienų visuomenėje proceso samprata yra viena dažniausia aptariamų ir diskutuojamų sąvokų įvairiuose mokslui bei švietimui skirtuose leidiniuose. Proceso samprata suprantama ir analizuojama kaip šiuolaikinė, savaime suprantama veiksmų visuma, be kurio įmonės sunkiai galėtų konkuruoti pasaulinėje rinkoje (George, Bock, 2018). Anot R. Kinderio (2017) daugybės sąvokų analizės rodo, kad nėra vieno ir nusistovėjusio apibrėžimo, o jų semantinis aiškinimas ir modelių struktūrų analizė atskleidžia kompleksiško ypatybę (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. **Proceso samprata** (sudaryta autorės, remiantis lentelėje pateiktais šaltiniais)

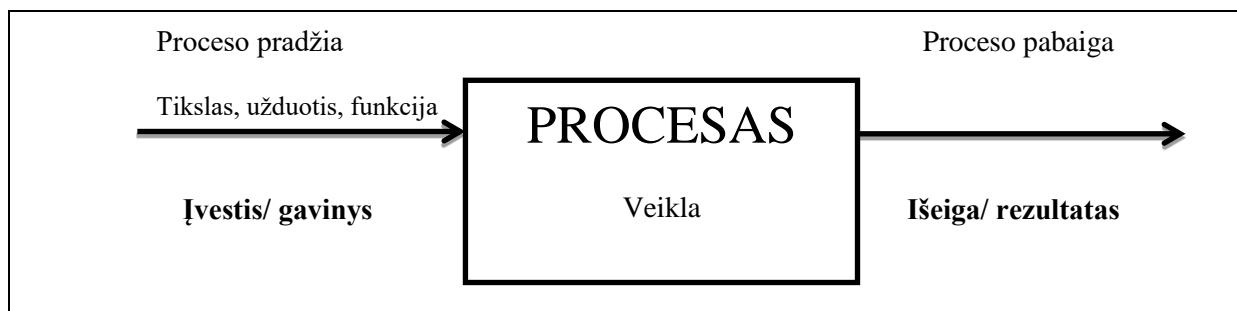
Autoriai, metai	Proceso samprata
V. Viliūnas (2011)	Procesą apibūdina, kaip konkrečią vykdomą veiklą, kurios pagrindinis tikslas yra suformuoti išeią, o proceso vyksme dalyvauja daugiau nei vienas asmuo.
D. Klimas ir J. Ruževičius (2013)	Procesu vadinama tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių organizacijos veiksmų visuma, kur gavinius paverčia rezultatais (produktu).
Hakansson ir Waluszewski, (2013).	Procesas sujungia veiklas, materialinius, finansinius ir žmogiškuosius išteklius, reikalingus pasiekti rezultatą.
A. Šilio (2015)	Reikalingas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję išteklių valdomi kaip procesas. Šis principas aiškiai parodo, kad po kiekvieno proceso pasiekiamas rezultatas, o už kiekvieno rezultato slypi procesas.
Barber ir Tietje (2015)	Procesas tai komandinė veikla, kuri atliekama konkrečiam užsibrėžtam rezultatui gauti.
V. Adomėnas (2016)	Bet kuri veikla ar veiklų visuma, naudojanti išteklius gaviniams paversti produkcija, gali būti nagrinėjama kaip procesas.

Petri ir Aspara, (2016)	Procesas – tai tarpusavyje susijusių veiksmų ir veiklų visuma, kuriais bandoma pasiekti (įgyvendinti arba sukurti) iš anksto numatytą rezultatą, produktą arba paslaugą.
George, Bock, (2018)	Proceso samprata suprantama ir analizuojama kaip šiuolaikinė, savaime suprantama veiksmų visuma, be kurio įmonės sunkiai galėtų konkuruoti pasaulinėje rinkoje.
R. Burlton (2018)	Organizacijos procesai aiškiai apibūdina darbus, į kuriuos patenka visi ištekliai, įtraukti į vertės rezultatų kūrimą, proceso klientams ir kitoms suinteresuotosioms šalims.

Iš aukščiau pateiktos lentelės, galima matyti, jog proceso sampratą daugelis autorių apibūdina panašiai. Anot V. Viliūno (2011), D. Klimo ir J. Ruževičiaus (2013) procesu vadinama tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių organizacijos veiksmų visuma, su apibrėžta pradžia ir pabaiga, kur gaviniai paverčiami rezultatais (produktu), o proceso vyksme dalyvauja daugiau nei vienas asmuo. Autoriai Barber ir Tietje (2015) teigia, jog procesas tai komandinė veikla, kuri atliekama konkrečiam užsibrėžtam rezultatui gauti.

V. Adomėnas (2016) bei P. Petri ir J. Aspara (2016) proceso sampratą aiškino panašiai kaip V. Viliūnas (2011). Pasak šių autorių, bet kuri veikla ar veiklų visuma, naudojanti išteklius gaviniams paversti produkcija, gali būti nagrinėjama kaip procesas. Taip pat procesas – tai tarpusavyje susijusių veiksmų ir veiklų visuma, kuriais bandoma pasiekti (įgyvendinti arba sukurti) iš anksto numatytą rezultatą, produktą arba paslaugą. Tuo tarpu autorius R. Burlton (2018) išskiria kitokį proceso apibrėžimą – organizacijos procesai aiškiai apibūdina darbus, į kuriuos patenka visi ištekliai, įtraukti į vertės rezultatų kūrimą, proceso klientams ir kitoms suinteresuotosioms šalims. Pasak, A. Šilio (2015) reikalingas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję ištekliai valdomi kaip procesas. Tai bazinis tarptautinis kokybės vadybos sistemų naujų standartų principas. Šis principas aiškiai parodo, kad po kiekvieno proceso pasiekiamas rezultatas, o už kiekvieno rezultato slypi procesas. Procesas sujungia veiklas, materialinius, finansinius ir žmogiškuosius išteklius, reikalingus pasiekti rezultatą teigia autoriai Hakansson, Waluszewski, (2013).

Pagal, V. Viliūną (2011), proceso samprata suformuojama, gana paprastai ir aiškiai, paimant įvestį / gavinį, proceso metu atliekant tam tikrą veiklą ir gaunant išėigą / rezultatą (žr. pav. 1).



1 pav. **Proceso samprata**

(sudaryta autorės, remiantis Viliūnas, 2011, Adomėnas 2016)

V. Viliūnas (2011) teigia, jog procesas turi aiškias ribas – pradžią ir pabaigą. Proceso pradžioje yra apibrėžiamas tikslas, kurį norima gauti, užduotis, kuri bus daroma ir tikslas, viso to vykdomo proceso. Yra itin svarbu proceso pradžioje nusistatyti šiuos veiksnius, kad būtų gautas norimas rezultatas. Visa proceso pradžia yra traktuojama kaip įvestis (*ang. input*) arba gavinys. Toliau vyksta veikla, kad tas procesas būtų įvykdytas ir duotų norimus rezultatus. Šiame etape yra atliekami veiksmai, kurie leidžia greičiau pasiekti užsibrėžtus pardavimo proceso tikslus. Galiausiai, pasak, V. Adomėno (2016) seka proceso pabaiga, kuri laikoma, užsibrėžto proceso, išeiga (*ang. output*) arba rezultatu.

Taigi, apibendrinus proceso sampratas, galima teigti, jog bėgant laikui, įvairių autorių proceso samprata yra aiškinama ir suprantama labai panašiai: kaip įvairių veiksmų ir veiklų visuma, turinti apibrėžtą pradžią ir pabaigą, ir kuriais bandoma pasiekti iš anksto numatytą rezultatą, produktą arba paslaugą.

1.2. **Pardavimo proceso samprata**

Pardavimų proceso sampratos ištakos siekia dar 20 amžių, kuomet tik pradėjo formuotis pirmieji prekybiniai santykiai. Tuo metu pardavimas buvo suvokiamas tiesiog kaip prekybiniai mainai tarp prekės turėtojo ir žmogaus, kuris nori įsigyti tas prekes. Verslas ir pardavimai 20 amžiuje progresavo įvairiose srityse, tokiose kaip gamyba, pardavimai, rinkodara ir kitos (Powers Koehler Martin, 1998). Vėliau 20 amžiaus pabaigoje 21 amžiaus pradžioje, pardavimo proceso sampratos svarbą aiškino tokie autoriai kaip: Powers Koehler Martin (1998), Hawes, Anne ir Midmier (2004) Zolkiewski, J., Lewis, B; Yuan, F; Yuan, J., (2016). Šie autoriai pardavimą aiškino, kaip prekės ar paslaugos įsigijimo procesą tarp pirkėjo ir pardavėjo. Čia jau pardavimas buvo pradėtas suvokti kaip procesas. Laiko eigoje, keitėsi ir pardavimo proceso svarba įvairioms ekonominėms sritims, išryškėjo esminiai skirtumai tarp pardavimų svarbos bendrai ekonomikos būklei, tiek ir verslo įmonės plėtrai. Keitėsi ir pardavimo proceso supratimas, ypač atsižvelgiant į ekonomikos pokyčius per tą visą laikotarpį. Anot Spreng, Shi, Page (2009) pardavimo proceso samprata yra skirtinga kiekviename iš istorinių laikotarpių, dėl

kurios keičiasi pirkėjai, pardavėjai ir pačios pardavimų proceso charakteristikos. Tad toliau pateikiama, kaip keitėsi pardavimo proceso samprata laiko eigoje (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. **Pardavimo proceso samprata** (sudaryta autorės, remiantis lentelėje pateiktais šaltiniais)

Autoriai, metai	Pardavimo proceso samprata
Powers Koehler Martin (1998), Hawes, Anne ir Midmier (2004)	Pardavimo procesas - prekės ar paslaugos mainų procesas, tarp pirkėjo ir pardavėjo. Pardavimas buvo pradėtas suvokti kaip procesas.
Zavadskis (2004)	„... rinkoje laimi ne visų geriausias produktas, o geriausia rinkodara ir geriausiai organizuotas pardavimo procesas, kuris aiškinamas kaip mainai tarp pirkėjo ir pardavėjo“.
Urbonavičius (2009)	Pardavimas – tai baigtinis procesas, kurio metu parduodamas tam tikra prekė ar jų rinkinys. Pardavimas - viena iš integruotų rinkodaros funkcijų, kurios pagrindinė užduotis parduoti prekę galutiniam vartotojui.
Pilelienė (2012)	Pardavimo procesas - tai pardavimo proceso etapai, kurie vyksta prieš suinteresuotam asmeniui tampant klientu.
Bakanauskas (2012)	Pardavimas - tiesioginės komunikacijos tarp pirkėjo ir pardavėjo procesas. Pagrindinis pardavėjo tikslas turi būti išspręsti tam tikras potencialaus pirkėjo problemas, kurių sprendimas būtų pardavėjo siūloma prekė ar paslauga.
Klimas ir Ruževičius (2013)	Pardavimas – tai sudėtingas komercinių santykių tarp žmonių procesas, kuriame žmonės keičia pinigus į prekes ar paslaugas.
Kazrygaitė, Lipnickas, (2008) Jaakkola, Frosen, Tikkanen, (2015)	Pardavimo procesas suvokiamas kaip procesas, siekiantis patenkinti tiek vartotojų poreikius, tiek ir pasiekti pardavėjo tikslus.
Grissom, Stead, Vaittinen, Martinsuo (2018)	Pardavimo procesas suvokiamas kaip problemų sprendimo procesas, siekiantis patenkinti ir klientų poreikius, ir pasiekti pardavėjo tikslus.

Rinkos ekonomikos sąlygomis pardavimo procesas labai svarbus. Iš aukščiau pateiktos lentelės, galima matyti, jog anot Zavadskio (2004, p. 27), „... rinkoje laimi ne visų geriausias produktas, o geriausia rinkodara ir geriausiai organizuotas pardavimo procesas“. Yra daug gamintojų, kurių produkcija labai panaši tiek savo kokybinėmis savybėmis, tiek savo kaina. Dėl to gaminamų prekių pasiūlai labai viršijant paklausą, gamybos ir (ar) prekybos įmonės

priverstos skirti daugiau dėmesio pardavimo procesui gerinti ir profesionaliems pardavėjams rengti (Kazrygaitė, Lipnickas, 2008).

Pasak D. Klimo ir J. Ruževičiaus (2009) pardavimas – tai sudėtingas komercinių santykių tarp žmonių procesas, kuriame žmonės keičia pinigus į prekes ar paslaugas. Tuo tarpu S. Urbonavičius (2009) rašė, jog pardavimas – tai baigtinis procesas, kurio metu parduodamas tam tikras produktas. Pardavimas – viena iš integruotų rinkodaros funkcijų, kurios pagrindinė užduotis parduoti prekę ar paslaugą galutiniam vartotojui. Parduodant produktus didelę įtaką vartotojui daro reklama ir pardavimų skatinimas, parduodant, techniškai sudėtingas, brangius produktus, itin svarbu vaidmenį vaidina – pardavimo procesas (Malhotra, A., Malhotra, C. K., (2011)).

Dar vienas autorius – Bakanauskas (2012) – pardavimą siūlo suprasti plačiau negu elementarų prekės pardavimo faktą. Jo teigimu, pagrindinis pardavėjo tikslas turi būti išspręsti tam tikras potencialaus pirkėjo problemas, kurių sprendimas būtų pardavimo agento siūloma prekė ar paslauga. Matthyssens, Vandenbempt, (2008) teigia, jog pardavimas turi būti suprantamas ne kaip techninis prekės į pinigus keitimo faktas, bet tiesioginės komunikacijos tarp pirkėjo ir pardavėjo procesas. Jo teigimu, pardavimas taip pat apima derybas – bendrą situacijos analizę, kurioje yra bendrų ir skirtingų interesų. Derybų metu interesai suderinami ir pasiekiamas abiem pusėms priimtinas susitarimas – sudaromas sandoris. Anot American Marketing Association (AMA) pardavimo procesas – tai galutinis rinkodaros veiksmų taškas, labai objektyviai įvertinantis pardavimo proceso strategijos teisingumą ir tinkamumą. Taigi, galima teigti, jog pardavimo procesas yra derybų procesas, kurio metu sudaromas tiek pirkėjui, tiek pardavėjui palankus sandoris.

Pardavimo procesas mokslinėje literatūroje nagrinėjamas įvairias aspektais: 1) kaip veiksmų visuma, siekiant sukelti vartotojų emocinę reakciją į parduodamą prekę ir 2) kaip problemų sprendimo procesas, siekiant patenkinti vartotojų poreikius ir pasiekti pardavėjo tikslus (Kazrygaitė, Lipnickas, 2008). Pirmoji nuomonė labiau vyravo praeitame amžiuje, kai vartotojas buvo labiau vertinamas nei pats pardavėjas. Laiko eigoje keitėsi ir pardavimo proceso nagrinėjami aspektai. Todėl šiuolaikinėje visuomenėje pardavimo procesas yra suvokiamas kaip procesas, siekiantis patenkinti tiek vartotojų poreikius, tiek ir pasiekti pardavėjo tikslus (Jaakkola, Frosen, Tikkanen, (2015)). Labai panašiai teigė ir Grissom, Stead, Vaittinen, Martinsuo, (2018), tačiau jie išryškino vieną pagrindinių idėjų, kad tai yra problemų sprendimo būdas, siekiantis patenkinti ir klientų poreikius, ir pasiekti pardavėjo tikslus.

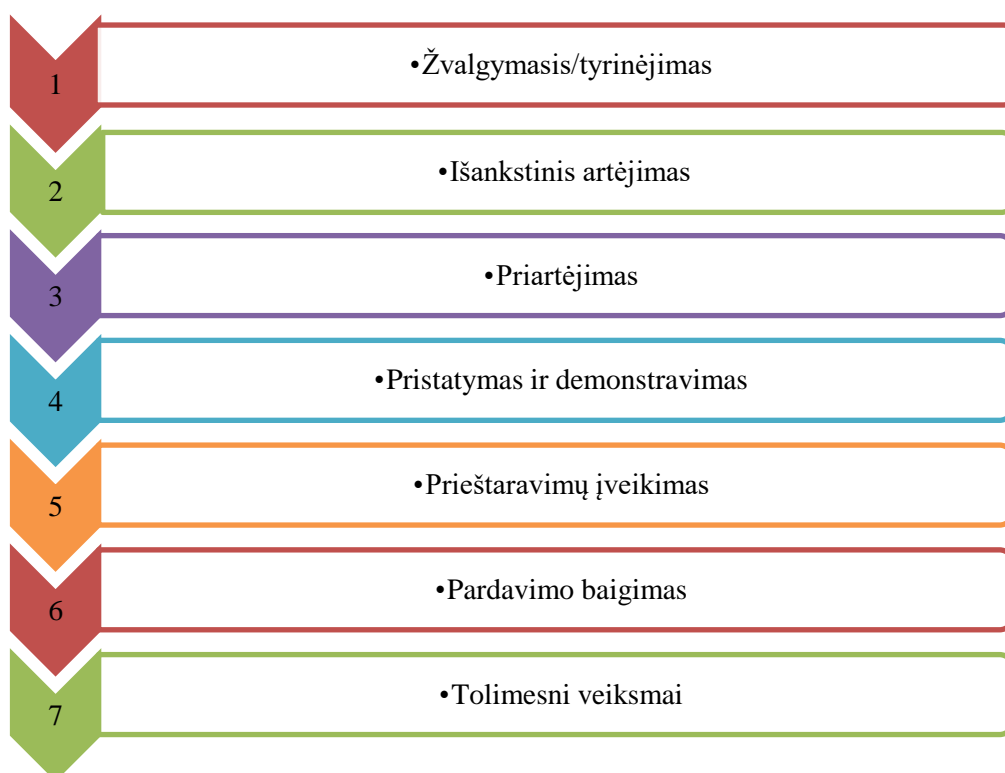
Apibendrinus aukščiau pateiktas pardavimo proceso sampratas, galima teigti, jog pardavimo proceso samprata bėgant laikui keitėsi iš esmės. Nuo paprastų prekės ar paslaugos mainų proceso suvokimo iki tiesioginės komunikacijos tarp pirkėjo ir pardavėjo proceso bei

netgi iki problemų sprendimo būdo tarp pirkėjo ir pardavėjo, siekiantis patenkinti ir klientų poreikius, ir pasiekti pardavėjo išsikeltus tikslus.

1.3. Pardavimo proceso modeliai

Moksliniuose straipsniuose galima aptikti eilę pardavimo proceso modelių. Kuris iš modelių geriausias – gali nuspręsti tik pati įmonė, pritaikiusi vieną arba kitą pardavimo proceso modelį savo veikloje (Lindgreen, Hingley, Grant, Morgan, (2012)). Toliau pateikiami pagrindiniai teoriniai pardavimo proceso modeliai, kurie yra aptinkami moksliniuose straipsniuose.

Vienas iš seniausių pardavimo proceso modelių yra septynių žingsnių pardavimo proceso modelis. Šis modelis buvo sukurtas, nes visuomenė pasiekė tokią pažangą, kad gamyba jau veikė labai dideliu mastu, o vieną produktą gamino ne vienas gamintojas, o keli gamintojai. Kas sąlygojo produktų perprodukciją ir didžiulę konkurenciją tarp gamintojų. Dėl šios priežasties gamintojas individualiai ėmėsi skirtingų žingsnių, kad įtikintų vartotoją nusipirkti būtent jo produktą, kuris bus juo patenkintas. Pardavėjo veiksmai, kurių jis ėmėsi, kad sėkmingai parduotų ir įsitrauktų į pardavimo procesą, ir buvo pavadinti septynių žingsnių pardavimo proceso modelis (žr. 2 pav.) (Moncrief, W. C., Marshallb, G.W., (2007)).



2 pav. **Septynių žingsnių pardavimo proceso modelis**
(sudaryta autorės, remiantis Moncrief, Marshallb, 2007)

Pirmasis septynių žingsnių pardavimo proceso etapas yra žvalgymasis, tyrinėjimas. Jis reiškia potencialių pirkėjų ieškojimą, identifikavimą ir nustatymą. Tai padeda planuoti pardavimams skirtas pastangas, kad nebūtų be reikalo skirta per daug dėmesio nereikšmingoms sritims ar klientams, kurie nėra pasiryžę įsigyti siūlomos prekės. Šis etapas yra itin svarbus pardavimo procesui, nes jis yra pradinis taškas, nuo kurio seka kiti žingsniai. Visų pardavimų pagrindą sudaro reguliarus ir sistemingas žvalgymasis (Moncrief, W. C., Marshallb, G.W., (2007)).

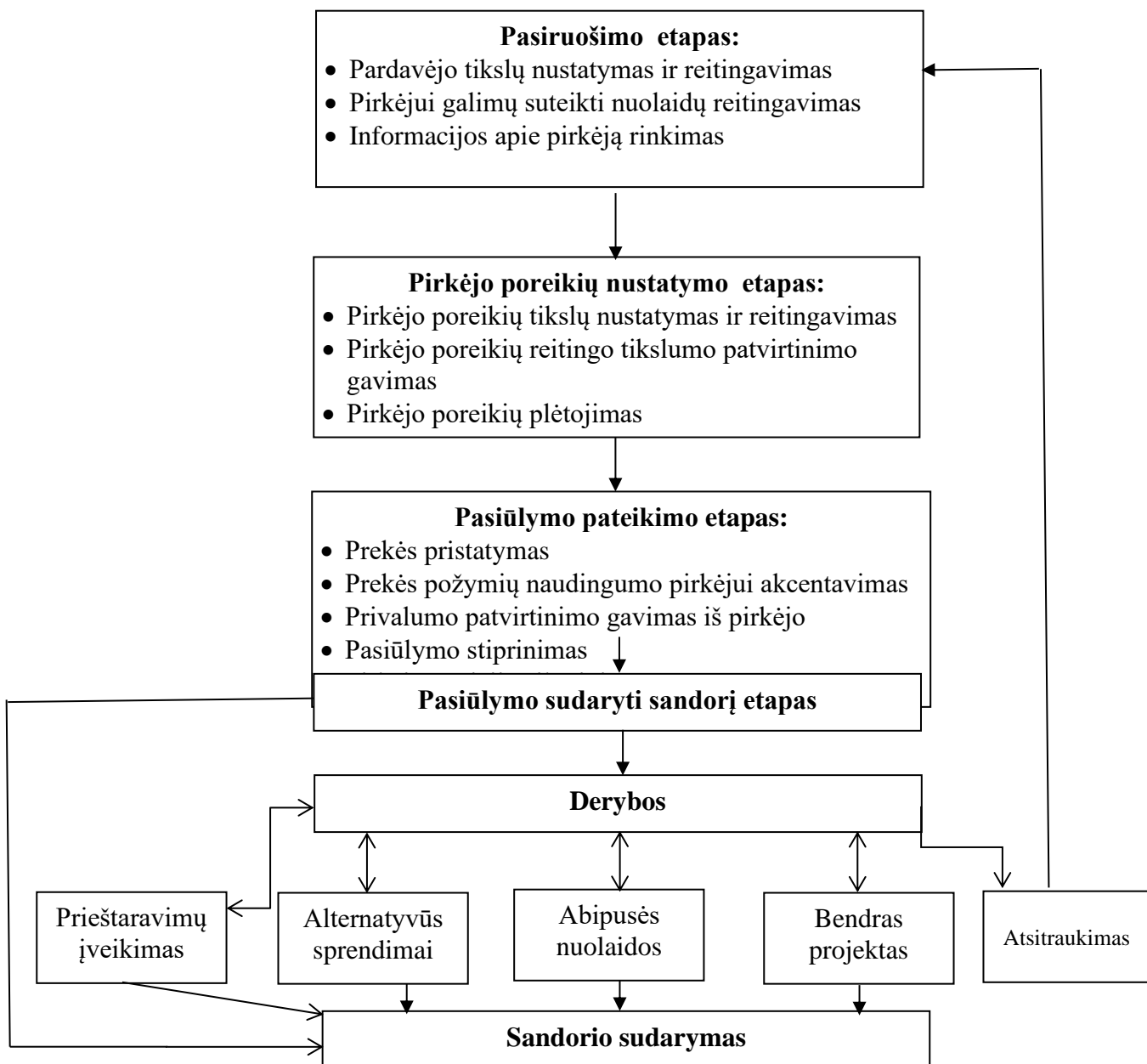
Išankstinis artėjimas yra antrasis pardavimo proceso etapas. Pardavėjas turi įgyti pakankamai informacijos apie tokias perspektyvas, kaip būtų galima priartėti prie galimų klientų, kad būtų kuo veiksmingiau dirbama su kiekvienu iš jų. Išankstinis požiūris apima supratimą apie potencialius pirkėjus, kurie buvo identifikuoti ir kuriems pardavėjas gali siūlyti parduoti produktą. Šis supratimas gali būti susijęs su pirkėjų poreikiais, asmenybės projektais ir elgesio modeliais, kurie yra svarbūs jų sprendimui pirkti. Išankstinis artėjimas rengia efektyvią poziciją ir nustato geriausią perspektyvos metodą (Moncrief, W. C., Marshallb G.W. (2007)).

Priartėjimas yra trečiasis pardavimo proceso etapas, kai pardavėjas tiesiogiai bendrauja su potencialiu klientu ar potencialiais klientais. Tiesioginis kontaktas su klientu apima įvairius metodus, skirtus ieškoti galimybių naudotis galimybe, kad reikiamas produktas / pasiūlymas galėtų būti pateikiamas būtent jam. Pateikimas ir demonstracija yra ketvirtasis pardavimo proceso etapas. Šiame žingsnyje pardavėjas klientui demonstruoja siūlomų įsigyti produktų charakteristikas. Pristatymo ir demonstravimo tikslas yra padėti įtikinti klientą, kad pardavėjo produktas yra geriausias, kad patenkintų jo poreikius. Tokiu būdu veiksmingas pristatymas ir demonstravimas atlieka labai svarbų vaidmenį visame pardavimo procese.

Penktasis pardavimo proceso etapas – prieštaravimų įveikimas. Pagal šį etapą pardavėjas privalo susitvarkyti su pareikštais prieštaravimais, atsirandančiais dėl pristatymo ar demonstravimo rezultatų. Šiame etape klientui yra visiškai natūralu užduoti klausimus, pareikšti prieštaravimus ir ieškoti paaiškinimų. Tai sunkiausia situacija, su kuria susiduria pardavėjas. Pardavėjo tikslas yra veiksmingai reaguoti, atsakyti į klientams kylančius klausimus ir įtikinamai susitvarkyti su esama padėtimi (Moncrief, W. C., Marshallb, G.W., (2007)).

Pardavimo baigimas yra šeštasis pardavimo etapas. Atsakius ir įveikus prieštaravimus, pardavėjui tinkamas laikas sudaryti sandorį. Pardavimo baigimo tikslas - sudominti klientą, kad jis pasirinktų būtent to pardavėjo siūlomą prekę ar paslaugą, kad pastarasis galėtų pateikti užsakymą. Tai labai svarbus pardavimo proceso žingsnis. Tikimasi, kad pardavėjas atliks pardavimo užbaigimą labai tinkamai (Gronroos, Voima, (2013)).

Septintasis ir paskutinis pardavimo proceso etapas – tolimesni veiksmai. Pabaigus pardavimą, svarbu, kad pardavėjas atliktų užsakymą ir įsitikintų, jog užsakymas yra tinkamai įvykdytas. Tolimesni veiksmai taip pat reikalingi, norint surinkti informaciją apie klientus, apie produkto naudojimą, problemas, jei tokių yra, ir įvertinti klientų pasitenkinimo lygį. Tai sukuria prestižą, užtikrina grįžtamąjį ryšį ir skatina pakartotinius pirkimus (Moncrief, W. C., Marshallb G.W. (2007)).



3 pav. **Pardavimo proceso modelis**

(sudaryta autorės, remiantis Hindle, 2004, Zavadskis, Kazrygaitė, Lipnickas, 2008)

Dar vieną pardavimo proceso modelį pateikė mokslininkė Kazrygaitė, A. ir Lipnickas, D., (2008). Pasak šių autorių, pardavimo procesas, orientuotas į pardavimo procese kylančių problemų sprendimą, skaidomas į atskirus septynis etapus (žr. 3 pav.). Labai panašų pardavimo

proceso modelį taip pat pateikė Hindle (2004) ir Zavadskis (2008). Tik šie autoriai išskyrė ne septynis pardavimo proceso etapus, o mažiau – penkis.

Pats svarbiausias yra pirmasis pardavimo proceso etapas – tai pasiruošimas. Šio etapo tikslas – surinkti kuo daugiau informacijos apie pirkėją, nustatyti pardavėjo tikslus ir galimas nuolaidas. Žinant pirkėjo poreikius, lengviau nustatyti, ką pardavėjas gali pasiūlyti konkrečiam pirkėjui, pagal jo pageidavimus. Pardavėjo tikslų nustatymas ypač svarbus tuo atveju, kai pirkėjo minimalūs tikslai yra didesni už pardavėjo maksimalias galimybes. Esant tokiai situacijai sandoris neįmanomas (Roper, Davies, (2010)).

Antrajam etapui yra priskiriamas pirkėjo poreikių nustatymas. Šis etapas yra svarbus tuo, kad čia yra išsiaiškinami pirkėjų poreikiai, jų reitingavimas bei plėtojimas. Išanalizavus pirkėjų pagrindinius poreikius, žinant kokios prekės ar paslaugos yra paklausiausios, bus daug lengviau pasiūlyti reikiamą produktą už prieinamą kainą bei greičiau pereiti prie trečiosios pardavimo proceso dalies.

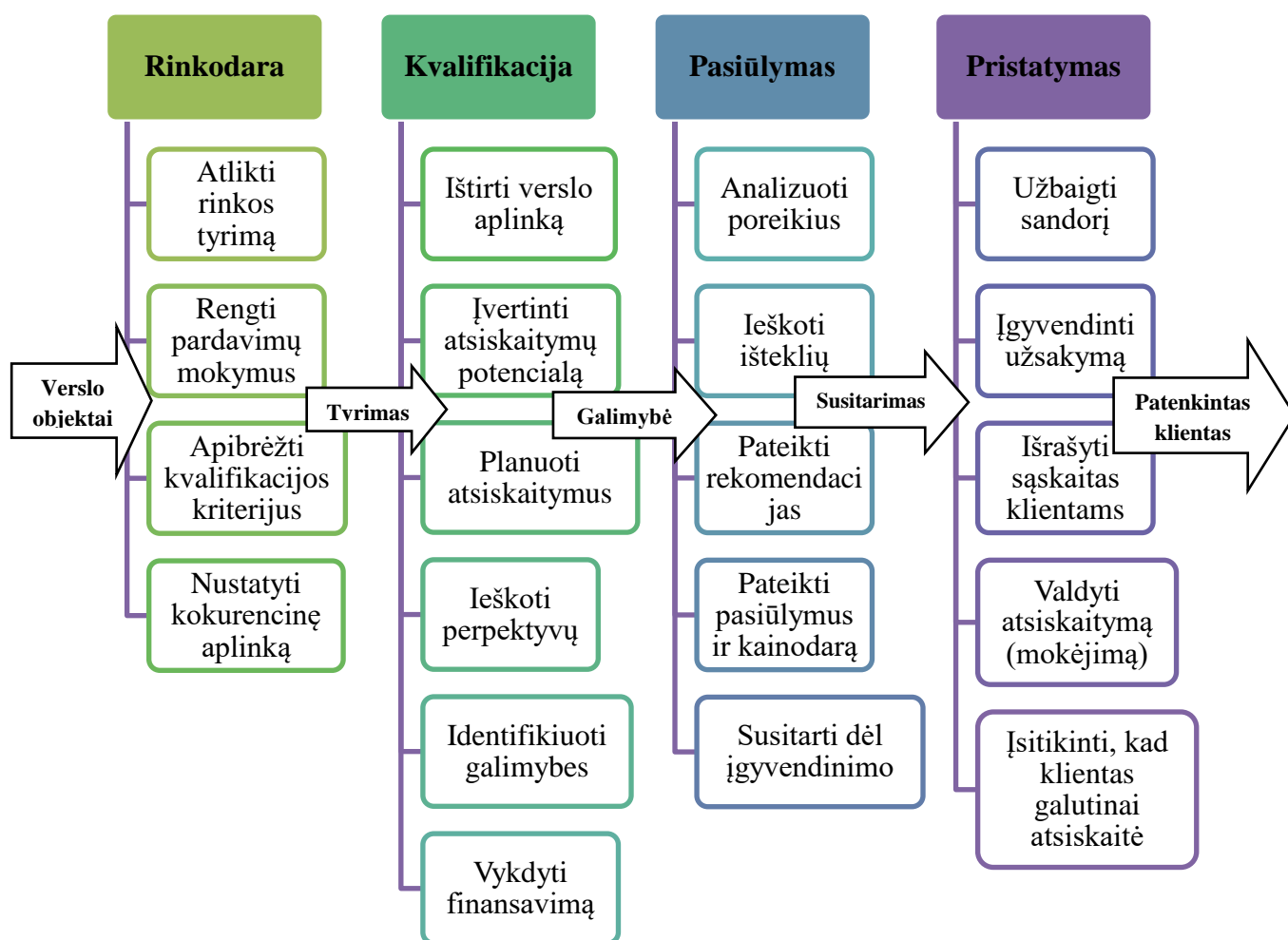
Pasiūlymo pateikimo etapas – trečiasis pardavimo proceso etapas. Šis etapas apima prekės pristatymą; prekės požymių naudingumo pirkėjui akcentavimą; privalumo (naudos) patvirtinimo gavimą iš pirkėjo; pasiūlymo stiprinimą bei pirkėjo pozicijų silpninimą. Šioje proceso dalyje reikia pačiais veiksmingiausiais būdais pristatyti prekę, akcentuoti jos vertę, o ne kainą. Jeigu pasiūlymas bus priimtinas pirkėjui – sandoris sudaromas. Jeigu pasiūlymas kels abejones pirkėjui, bus pereinama prie derybų etapo.

Po trečiojo etapo seka ketvirtasis etapas – pasiūlymo sudaryti sandorį etapas, kai pardavėjas jau yra išsiaiškinęs pirkėjo poreikius. Pasak straipsnio autorių Kazragytės ir Lipnisko (2008) po ketvirtojo etapo, jei jis sėkmingas, gali sekti sandorio sudarymas (septintasis etapas). Jeigu sandorio sąlygos netenkina pirkėjo, vyksta derybos tarp pirkėjo ir pardavėjo. Todėl kai kurie autoriai – Hindle, 2004; Zavadskis, 2008 – išskiria penktąjį ir šeštąjį pardavimo proceso etapus. Penktasis etapas yra derybos tarp pirkėjo ir pardavėjo, kurioms vykstant reikia įveikti pirkėjo ir pardavėjo prieštaravimus, pasiūlyti alternatyvius pasiūlymus, suteikti abipuses nuolaidas, stengtis pasiekti bendro projekto, kuris tenkintų tiek pirkėją, tiek pardavėją. Tai jau abipusis procesas, į kurį įsitraukia pirkėjo derybinė galia bei pardavėjo noras pasiekti didesnę pelną. Nesuradus bendro sprendimo, kuris tenkintų abi puses, įvyksta atitraukimas ir pardavimo procesas nutrūksta. Toks pardavimo procesas vyksta tarp kiekvieno pardavėjo ir pirkėjo.

Dar vieną pardavimo proceso modelį – žemėlapi pateikė Jaakkola, Frosen ir Tikkanen (2015). Šis modelis yra grindžiamas giliu rinkos nagrinėjimu, nustatymu, ko labiausiai trūksta rinkai, vartotojų poreikių aiškinimusi bei produktų pateikimu. Šį modelį sudaro penkių veiksmų

ciklas: verslo objektai, tyrimas, galimybės, susitarimas ir patenkintas klientas. Visi šie veiksmai vyksta ratu nuo prekės ar paslaugos pardavimo pradžios iki pabaigos. Ciklą sudaro pagrindinės keturios dalys: rinkodara, kvalifikacija, pasiūlymas ir pristatymas. Kurios yra suskirstytos į dar smulkesnes, nuo jų neatsiejamas, daleles (žr. 4 pav.).

Pirmoji pagrindinė dalis yra rinkodara – socialinis ir valdymo procesas, kurio pagalba asmenys ir jų grupės kurdami ir vykdydami prekių ir vertybių mainus, įgyja tai, kas yra reikalinga jų norų ir poreikių tenkinimui (Kotler, 2009). Rinkodara šiame pardavimo proceso modelyje – žemėlapyje apima šias sritis: rinkos tyrimo atlikimą, pardavimo mokymų rengimą, kvalifikacijos kriterijų apibrėžimą bei nustatymą konkurencinės aplinkos. Išsiaiškinus šias gana bendrines sritis, galima vykdyti antrąjį pardavimo proceso etapą (Jaakkola, Frosen ir Tikkanen, 2015).



4 pav. **Pardavimo proceso modelis - žemėlapis**

(sudaryta autorės, remiantis Jaakkola, Frosen ir Tikkanen, 2015)

Antrasis pardavimo proceso etapas yra kvalifikacija. Šioje pardavimo proceso dalyje yra aiškinamasi tiek darbuotojų, tiek ir potencialių pirkėjų kompetencijos, noras bei gebėjimas

įsigyti prekes. Pirma užduotis yra iširti verslo aplinką, kurioje veikia organizacija. Tai yra pačių įmonės analitikų darbas, nes yra itin svarbu nustatyti, kas yra galimi pirkėjai, kurie neš pelną įmonei. Ištyrus verslo aplinką, reikia tinkamai įvertinti atsiskaitymų potencialą, tai yra ar pirkėjai sugebės laiku atsiskaityti už jiems suteiktas prekes ar paslaugas. Nustačius, ar pirkėjai yra mokūs, reikia planuoti jų atsiskaitymus. Kitaip tariant, nustatyti laiko tarpą, per kurį pirkėjai privalės atsiskaityti už pateiktus produktus. Kiti žingsniai yra įmonės darbuotojų kvalifikacijos tikrinimas. Darbuotojai nuolatos turi identifikuoti organizacijos galimybes rinkoje, ieškoti naujų perspektyvų bei vykdyti jų finansavimą (Jaakkola, Frosen ir Tikkanen, 2015).

Pasak autorių Jaakkola, Frosen ir Tikkanen (2015), trečiasis pardavimo proceso etapas yra pasiūlymo teikimas. Jį sudaro potencialių klientų poreikių analizavimas, kas leidžia įsigilinti į jų norus bei pardavėjo galimybes. Tuomet reikia ieškoti išteklių, kurie bus naudojami parduodant norimas prekes vartotojams. Tada pardavėjas turi: pateikti visas teigiamas rekomendacijas pirkėjams, kad šie tikrai įsigytų jiems siūlomą prekę, pateikti galimus pasiūlymus bei nusakyti kainodarą, kad pirkėjas galėtų palyginti vieno pardavėjo prekes su kito pardavėjo prekėmis. Įvykus visiems šiems etapams, ir kai prikėjas patvirtina norą įsigyti produktą, yra susitariama dėl pardavimo įgyvenavimo (Jaakkola, Frosen ir Tikkanen, 2015).

Pasak autorių Jaakkola, Frosen ir Tikkanen (2015), paskutinis pardavimo proceso etapas yra pristatymas. Pirmiausia reikia užbaigti sandorį bei įgyvendinti pirkėjo užsakymą. Šio etapo metu prekės yra suruošiamos klientams ir pristatomos jų nurodytais adresais arba atvykstant atsiimti į įmonę. Atlikus šiuos veiksmus reikia išrašyti sąskaitas klientams, kad jie galėtų įvykdyti mokėjimus. Jeigu prekės siunčiamos klientams į namus, sąskaitos yra pridamos kartu su siuntiniu arba yra išsiunčiamos elektroniniu paštu. Jeigu pirkėjas atvyksta į įmonę pasiimti prekių, sąskaita pasirašoma kartu su prekių atsiėmimu. Jeigu pirkėjas atskaito už prekes bankiniu pavedimu, pardavėjo pareiga valdyti atsiskaitymus (mokėjimus), kad jie per nustatytą laiką pasiektų įmonę. Tai yra paskutinis pardavimo proceso etapas ir juo yra užbaigiamas procesas. Šis pardavimo procesas kartojamas su kiekvienu klientu (Alexander, Bick, Abratt, Bendixen, (2009)).

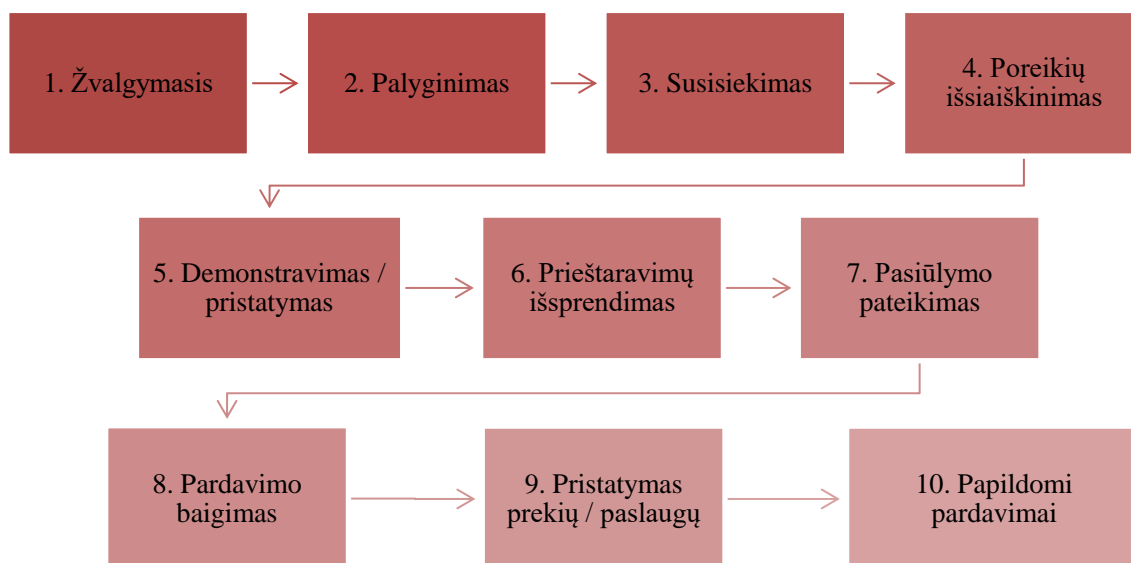
Ketvirtasis pardavimo proceso modelis buvo aprašomas autorių Dean (2013), Tracy Brudner (2015). Jie aprašė 10 etapų pardavimo proceso modelį, kuris yra lyg pardavimo planas, kaip teigia autoriai. Autoriai Macdonald, Kleinaltenkamp, Wilson, (2016) siūlo apibrėžtą pardavimo procesą kaip pardavimo planą ir teigia, jog be konkretaus pardavimo proceso, pardavėjai kuria savo strategijas, kurios gali duoti neigiamų rezultatų:

- 1) Priklausomai nuo to, kaip pardavėjas atlieka pardavimus, pirkėjas gali gauti neigiamą patirtį,

2) Pardavimo vadybininkai negali iki galo suvokti visos pardavimo komandos turimų duomenų.

Autoriai teigia, jog visa pardavimo komanda turi veikti pagal standartizuotą pardavimo procesą. Rinkos pokyčiai vyksta kiekvieną dieną, o taip pat kinta ir klientų lūkesčiai. Standartizuoto pardavimo proceso sukūrimas yra nesibaigiantis darbas, todėl reikia nuolatos stebėti pardavimo ciklą. Reikia įsitikintumėte, jog jis vis dar aktualus ir vis dar palaiko iš pradžių nustatytus įmonės pardavimo tikslus (Dean (2013), Tracy Brudner (2015)).

Toliau yra pateikiamas pagrindinis 10 etapų pardavimo procesas (žr. 5 pav.).



5 pav. 10 etapų pardavimo proceso modelis
(sudaryta autorės, remiantis Dean, 2013, Brudner, Tracy, 2015)

Pirmas žingsnis yra žvalgymasis (*angl.* prospect). Jo metu ieškoma naujų klientų visoje rinkoje, iš turimų kontaktų ar pažįstamų. Šiuo metu yra svarbu atsirinkti, kurie klientai yra tinkami ir tikrai ketina įsigyti siūlomą prekę, nes antrasis pardavimo proceso etapas yra palyginimas. Atsirinkus potencialius pirkėjus, kiekvienas iš jų yra lyginamas (*angl.* qualify) su pirkimų lyderiu, su žmogumi, kuris perka daugiausiai. Trečiasis etapas yra susisiekimasis (*angl.* connect) su galimu klientu. Susisiekti galima telefonu, elektroniniu paštu, susitinkant arba kitais informavimo būdais. Tai yra itin svarbus etapas, nes tinkamas žinutės paskelbimas, gali lemti tolimesnę sandorio baigtį (Brudner, Tracy, 2015).

Ketvirtasis pardavimo proceso etapas yra poreikių išsiaiškinimas (*angl.* identify pain and needs). Autorė Brudner (2015) teigia, jog yra itin svarbu išsiaiškinti pirkėjo poreikius, jo norus bei visus jam kylančius klausimus, kad būtų pasiūlyta jo lūkesčius atitinkanti prekė. Pardavėjo tiklas palaikyti tinkamą kontaktą su pirkėju, jog jis jaustųsi saugus dėl prekių kokybės. Penktasis etapas yra prekių demonstravimas / pristatymas (*angl.* present) suinteresuotoms šalims, pasitelkiant produkto demo versijas ar pavyzdžius. Siekiama, kad klientas galėtų

pamatyti ar netgi pasinaudoti preke prieš ją įsigyjant, kas sudaryti dar geresnį įspūdį (Dean, 2013).

Šeštasis etapas yra bene sunkiausias pardavėjui – prieštaravimų išsprendimas (*angl. handle objections*). Beveik kiekviename pardavimo procese klientams kyla prieštaravimų dėl norimų prekių įsigijimo. Pardavėjas privalo išaiškinti ir panaikinti visas klientui iškilusias abejones, suteikti rūpimus atsakymus bei paskatinti įsigyti prekę. Jeigu visi prieštaravimai išspręsti ir pirkėjas yra linkęs įsigyti siūlomą prekę, seka septintasis pardavimo proceso etapas – pasiūlymo pateikimas (*angl. issue proposal*). Pardavėjas raštu arba žodžiu pateikia pasiūlymą susidomėjusiam pirkėjui, kad jis galėtų apsvarstyti, ar tikrai ši prekė jam yra tinkama, ar jau nėra jokių abejonių (Brudner, 2015).

Anot Tracy (2015), aštuntasis etapas yra pardavimo baigimas (*angl. close*), kurio metu yra susitariama dėl galutinės kainos, dėl apmokėjimo termino ir sąlygų bei yra uždaromas sandoris su klientu. Reikalinga tinkamai užbaigti sandorį, kad potencialiam pirkėjui nekiltų naujų prieštaravimų dėl produkto. Jeigu sandoris užbaigtas, produktai yra pristatomas pirkėjo nurodytu adresu arba atsiimami vietoje, tai yra devintasis pardavimo proceso etapas – pristatymas prekių / paslaugų (*angl. deliver product or service*) (Strandvik, Heinonen, Vollmer, (2019)).

Dešimtas etapas, anot autorės Dean (2013) yra papildomi pardavimai (*angl. upsell / cross-sell*). Tai rinkodaros praktika, kai pirkėjui yra pasiūloma brangiau kainuojantis produktas, siekiant sudaryti įmonei finansiškai vertingesnį sandorį. Toks produktas gali būti kokybiškesnis, madingesnis ar išsiskiriantis kokiais nors specifiniais privalumais. Tokia rinkodaros strategija suteikia klientui galimybę įsigyti geresį produktą. Visa strategijos paslaptis – pirkimo pasiūlymo suformavimas. Pasiūlymo tikslas – įrodyti klientui, jog brangesnis produktas jam suteiks daugiau naudos nei tas, kurį jis išsirinko iš pradžių (Dean, 2013, Brudner, Tracy, 2015).

Apibendrinus visus keturis aprašytus pardavimo proceso modelius, galima teigti, kad visi modeliai turi tiek privalumų, tiek ir trūkumų. Nėra tikslinga sakyti, kad vienas iš kažkurių modelių yra geresnis. Pats pardavėjas turi nuspręsti, kas labiausiai yra priimtina jam pačiam, kokie yra jo, kaip pardavėjo, poreikiai ir kokie yra jo potencialių klientų pageidavimai. Tai ir nulemia pardavimo proceso modelio pasirinkimą.

1.4. Pardavimo proceso vertinimo kriterijai

Pardavimo procesas - tai etapų arba etapų visuma, kuri vyksta prieš suinteresuotam asmeniui tampant klientu (Pilelienė, 2012). Anot Wang, Y., Hsiao, S., Yang, Z. ir Hajli, N. (2017), jog jei jau kurį laiką vykdate pardavimus, bet dar neturite sutarto pardavimo proceso,

tai pardavimo procesas nėra standartizuotas, neturi konkretaus pardavimo plano. Tinkamai išdėstyta pardavimo proceso sistema suteikia pardavimų komandai konkrečius veiksmus, kurių reikia laikytis, siekiant įvykdyti daugiau sandorių.

Pardavimų vadybos asociacija (*angl.* Sales Management Association) atliko tyrimus, kurie parodė, kad įmonės, turinčios oficialiai dokumentuotus pardavimo procesus, sugenaravo didesnę kaip 18 proc. pajamų augimą, palyginti su kitomis, tuo pačiu užsiimančiomis, įmonėmis, neturinčiomis standartizuoto pardavimo proceso. Anot Zhou, Y., Zhang, X., Zhuang, G. and Zhou, N. (2015) standartizuoto pardavimo ciklo su konkrečiais pardavimo proceso etapais sukūrimas gali būti sunkus procesas. Skirtingi pardavimo komandos nariai gali turėti skirtingas nuomones ir gali būti daug veiksnių, į kuriuos reikėtų atsižvelgti, kuriant pardavimo proceso modelį. Be to, norint išlaikyti standartinio pardavimo proceso tinkamumą ir veiksmingumą, jis periodiškai turi būti persvarstomas ir peržiūrimas (Hung, Cheng, (2013)). Tam yra labai svarbūs pardavimo proceso vertinimo kriterijai, pagal kuriuos įmonė vertina visą savo pardavimo procesą. Autoriai L. Brady, M. Credé, (2018) bei L. Sotola, M. Tynan (2019) pardavimo proceso vertinimo kriterijus skirsto taip:

1. Kiekybiniai pardavimo proceso vertinimo rodikliai:

- a) Pardavimo apimtys (bendros pardavimo apimtys, pelnas, pelno marža, pardavimai pagal klientų segmentus);
- b) Nuolaidų bei skatinimo priemonių dalis visuose pardavimuose;
- c) Išlaidos, kurios yra susijusios su pardavimų veikla;
- d) Vidutinės pardavimo apimtys vienam klientui;
- e) Klientų klasifikacija pagal apimtis ir pelningumą;
- f) Klientų segmentavimas pardavimuose.

2. Klientų pasitenkinimo vertinimo rodikliai:

- a) Klientų pasitenkinimo lygis pagal segmentus;
- b) Pakartotinių užsakymų dalis;
- c) Pretenzijų ir nusiskundimų dalis pagal klientų segmentus;
- d) Ilgalaikis bendradarbiavimas su klientais;
- e) Papildomi pardavimai nuolatiniais ir naujiems klientams.

Anot autorių L. Brady, M. Credé, (2018) pardavimo procesas turi būti vertinamas kiekybiniais rodikliais, tokiais kaip: pardavimo apimtys, kurias sudaro bendros pardavimo apimtys, įmonės pelnas, pelno marža bei pardavimai pagal klientų segmentus. Taip pat labai svarbu nuolaidų bei skatinimo priemonių dalis visuose pardavimuose. Kitaip tariant, kiek ir kokios nuolaidos yra taikomos klientams. Kitas vertinimo kriterijus yra išlaidos, kurios yra

susijusios su pardavimų veikla. Taip pat autoriai išskiria vidutines pardavimų apimtis, tenkančias vienam įmonės klientui. Toliau seka klientų klasifikacija pagal apimtis ir pelningumą bei klientų segmentavimas pardavimuose. Šie vertinimo rodikliai jau yra sietini su klientais (L. Brady, M. Credé, (2018)).

Autoriai L. Brady, M. Credé, (2018) teigia, jog šiuos kiekybinius pardavimo proceso vertinimo rodiklius, veikia šios 4 faktorių grupės: personalas, rinkodaros veikla, pardavimų veiklos aprūpinimas reikalingais prekių kiekiais bei vidinis pardavimų darbo organizavimas. Jeigu kažkuri iš faktorių grupių neveikia tinkamai, yra akivaizdūs problemų signalai kažkuriame iš pardavimo proceso etapų, pavyzdžiui: žemi kiekybiniai rodikliai, pardavimų plano nevykdymas, planų pagal segmentus nevykdymas, klientų nepasitenkinimas, skundai, prekių grąžinimas, bendradarbiavimo nutrūkimas ir kiti.

Kiti autoriai L. Sotola, M. Tynan (2019) labiau išskiria klientų pasitenkinimo vertinimo rodiklius, tokius kaip: klientų pasitenkinimo lygis pagal klientų segmentus. Autoriai teigia, jog kiekvienas klientas pakliūva į tam tikrą klientų segmentą pagal pirkimų apimtis. Kitas kriterijus, kurį išskiria L. Sotola, M. Tynan (2019) yra pakartotinių užsakymų dalis. Tai labai svarbu įmonei, kuri orientuojasi į ilgalaikį augimą ir ateities perspektyvas. Toliau seka pretenzijų ir nusiskundimų dalis pagal klientų segmentus, kas irgi yra neišvengiama teikiant prekes ir paslaugas. Taip pat išskiriamas ilgalaikis bendradarbiavimas su klientais, kas sukuria šiltus ir ilgai besitiesiančius ryšius. Bei papildomi pardavimai nuolatiniais ir naujiems klientams, kas anot L. Sotola, M. Tynan (2019) yra neatsiejama įmonės pardavimo proceso dalis.

Daugiausiai įmonių pakankamai daug dėmesio skiria pirmiesiems – kiekybiniais rodikliams – konkrečioms ir išmatuojamiems. O klientų pasitenkinimas dažnai išlieka šalutiniu faktoriumi, kuris nėra sistemingai matuojamas, sekamas ir lyginamosios tendencijos. Laikui bėgant klientų nepasitenkinimas auga ir pradeda įtakoti rezultatus. Tada problema jau matoma per kiekybinius rodiklius, bet problemos tampa įsisenėjusiomis (L. Brady, M. Credé, (2018), L. Sotola, M. Tynan (2019)).

Nėra svarbu, kokia ekonomine veikla užsiima įmonė, svarbiausias jos tikslas yra parduoti savo teikiamas prekes ar paslaugas. Neretai įmonės vadovai savo pardavimo procesą vertina gerai, kai įmonė generuoja dideles pajamas ir klesti, tačiau kai tik ateina ne tokie geri laikai, atrodo, kad viskas nesiseka ir tuo metu yra svarbiausia realiai įvertinti esamą situaciją. Laiku pastebėta problema, gali išgelbėti įmonę nuo artėjančios krizės, o tinkamas pardavimo procesų vertinimas gali būti reikšmingas žingsnis aukštumų link.

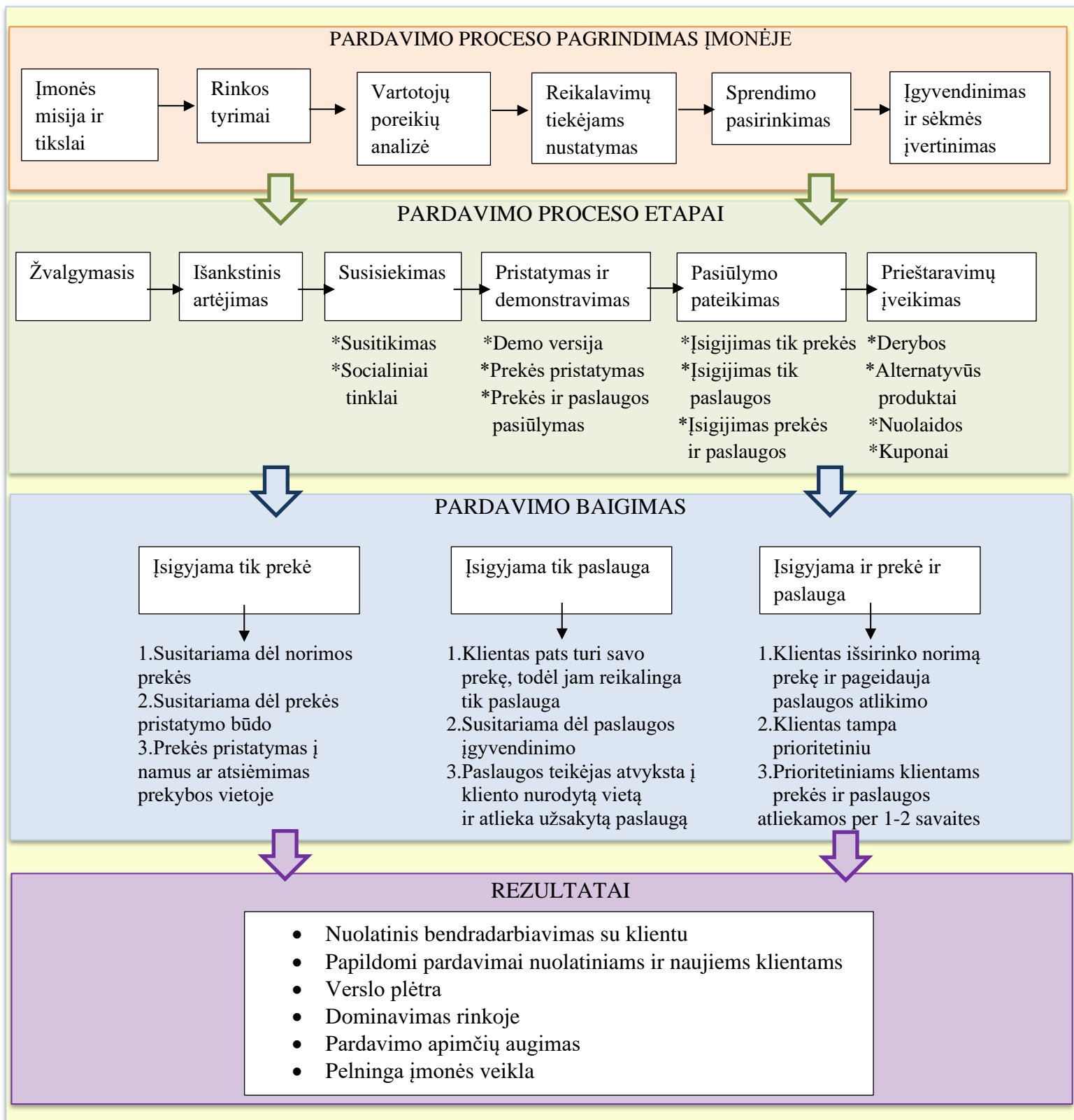
1.5. Pardavimo proceso teorinis modelis

Remiantis nagrinėtų autorių moksliniais straipsniais bei įvertinus teorines pardavimo proceso gerinimo galimybes, pateikiamas autorinis pardavimo proceso teorinis modelis. Pirminis teorinis modelis, kuris buvo sudarytas pradinėje šio darbo būsenoje, buvo orientuotas tik į prekės pardavimą klientui (pirminis teorinis modelis yra pateiktas šio darbo 1 priede), nebuvo įvertinta tai, jog įmonė potencialiam klientui gali pasiūlyti ne tik prekę bet ir paslaugą, kas įmonei suteikia strateginį pranašumą prieš konkurentus. Tuo tikslu, buvo perdarytas autorinis teorinis modelis, įtraukiant ne tik prekę, ar tik paslaugos pasiūlymą klientui, tačiau ir prekę su paslauga įsigijimą kartu (žr. 6 pav.).

Iš pateikto autorinio pardavimo proceso modelio, galima matyti, jog visą modelį sudaro keturi pagrindiniai blokai, kurie yra skirstomi į mažesnius etapus. Pirmasis blokas – pardavimo proceso pagrindimas įmonėje. Pardavimo proceso pagrindimas įmonėje sudaro šeši veiksniai: įmonės misija ir tikslai, rinkos tyrimai, vartotojų poreikių analizė, reikalavimų tiekėjams nustatymas, sprendimo pasirinkimas bei įgyvendinimas ir sėkmės įvertinimas.

Pirmasis etapas – įmonės misija ir tikslai – yra labiau orientuotas į pačios įmonės vidinę aplinką. Įmonės misija – tai pats plačiausias organizacijos veiklos ir gyvavimo krypties apibūdinimas, kuris nusako, kuria linkme įmonė eina (Urbonavičius, 2009). Misija nusako pačią bendriausią organizacijos paskirtį, tikslą, ir padeda atsakyti į klausimą – „kodėl organizacija egzistuoja?“ bei „ko steigėjai siekė ją steigdami?“ (Moncrief, Marshallb, 2009). Misijos tikslas – apibrėžti kompanijos linkmę, kuria įmonė eina, bei pakankamai ją išskirti nuo kitų. Įmonė turėdama misiją, kelia sau tikslus, kuriuos nori pasiekti. Dažniausiai tikslai būna orientuoti į verslo plėtrą, naujų klientų pritraukimą, pardavimo apimčių didinimą bei dominavimą rinkoje (Kotler, 2009). Kad pasiektų įmonė savo išsikeltus tikslus, reikia apsibrėžti, kaip tie tikslai bus siekiami, kokių priemonių bus imtasi ir įsivertinti ar išskelti tikslai yra realistiški (Klimas, Ruževičius, 2013).

Antrasis etapas, kurį išskiria darbo autorė – rinkos tyrimai. Šių tyrimų tikslas - išvengti netinkamo verslo išteklių naudojimo ir tiksliai įvertinti produktų paklausos pobūdį bei lygį. Atliekant rinkos tyrimus norima išsiaiškinti esamus ir būsimus rinkos reikalavimus. Rinkos tyrimai padeda planuoti gerokai į priekį. Be to, siekiant priimti teisingus sprendimus ir patenkinti vartotojų lūkesčius, reikia turėti pačią naujausią informaciją. Tokių rinkos tyrimų uždaviniai yra: teikti informaciją, kuri leistų gamintojui gaminti produktą, kuris atitiktų pirkėjų norus; sužinoti, kiek gaminti produktų, kad būtų viskas išperkama; išsiaiškinti, kaip pateikti produktą, kad tiktų efektyviam reklamos ir paskirstymo procesui (Senn, (2012), Farese, (2018)).



6 pav. **Pardavimo proceso modelis** (sudaryta autorės, remiantis Urbonavičius, 2009, Moncrief, Marshallb, 2009, Kotler, 2009, Janssen, Lam, Huang, 2010, Senn, 2012, Farese, 2018, Rotta, 2018)

Trečiasis pardavimo proceso pagrindimas įmonėje yra vartotojų poreikių analizė. Šie tyrimai gali būti nuolatiniai arba skirti konkrečiam tikslui. Kai tyrimai daromi konkrečiam tikslui, tai klausimynas sudaromas dėl tam tikrų svarbiausių dalykų išsiaiškinimui. Kai tyrimai daromi nuolat, tai siekiama įvertinti prekių paklausos pokyčius. Tai suteikia informacijos apie pirkėjų norus, kiek reikia gaminti produktų bei kaip produktus pateikti, kad tiktų efektyviai reklamai (Tamura, Stecher, Peterson, Kumar, (2013), Rotta, A., P., (2018)).

Ketvirtasis etapas, kurį išskiria darbo autorė – reikalavimų tiekėjams nustatymas. Šio etapo metu pardavėjas privalo nustatyti ir pirkimo pradžioje tiekėjams pateikti tikslus ir aiškius minimalius techninius ir (arba) funkcinius perkamų prekių, paslaugų ir darbų reikalavimus bei apibūdinti norimą rezultatą. Įvardijus laukiamą norimą rezultatą, tiekėjams bus lengviau teikti tinkamus pasiūlymus (Moncrief, Marshallb, 2007).

Penktąjį etapą autorė išskiria – sprendimo pasirinkimą. Jo metu yra sprendžiamos problemos iškilusios sandorių metu: neigiamas klientų atsakymas, tiekėjų vėluojančios prekės, pardavimo komandos formavimo klausimai ar darbuotojų kaita. Taip pat yra priimami sprendimai iškeltoms problemoms, sprendžiami klausimai dėl verslo plėtros galimybių bei numatomi tolimesni ateities planai. Tai yra įmonės tiek vidinių, tiek išorinių veiksnių problemų sprendimų etapas, kuris užtrunka bene ilgiausiai, tačiau teigiamas rezultatas gali įmonei suteikti konkurencinį pranašumą rinkoje. Paskutinis etapas, kurį išskiria darbo autorė, yra įgyvendinimas ir sėkmės įvertinimas. Įgyvendinimas tai ankščiau užsibrėžtų tikslų bei verslo strategijos sėkmingas atlikimas. Šis etapas yra itin svarbus įmonei, nes jis apima tiek vidinius, tiek išorinius įmonės veiknius. Sėkmingas šio etapo įgyvendinimas, leidžia pereiti prie kitų pardavimo proceso etapų (Hindle, 2004; Zavadskis, Kazrygaitė, Lipnickas, 2008)

Iš autorinio teorinio modelio, galima matyti, jog antrasis didysis modelio blokas yra pardavimo proceso etapai. Kaip ir daugelis mokslinių straipsnių autorių siūlo, pardavimo proceso pradžioje atlikti žvalgymąsi. Jis reiškia potencialių pirkėjų ieškojimą ir nustatymą (Burlton, 2018). Šis etapas yra itin svarbus pardavimo procesui, nes jis nustato potencialių klientų ratą, po kurio seka kiti žingsniai. Visų pardavimų pagrindą sudaro reguliarus ir sistemingas žvalgymas. Antrąjį žingsnį darbo autorė išskiria išankstinį artėjimą. Tai dar nėra tiesioginis kontaktas su klientu, tai dar tik planavimas, kaip bus su juo susisiekiama. Sudaromas orientacinis planas, kaip būtų galima susisiekti su kiekviena iš potencialių pirkėjų grupių, koks būdas kiekvienai iš jų būtų priimtinausias. Kitas žingsnis yra teisioginis susisiekimas su potencialiu klientu. Tai jau yra tiesioginis kontaktas su klientais susitinkant su jais jiems patogioje vietoje arba bendraujant socialiniuose tinkluose (Jaakkola, Frosen ir Tikkanen, 2015).

Toliau seka produkto pristatymas ir demonstravimas. Šio etapo metu produktai pristatomi klientui pasakojant apie juos žodžiu arba duodant išbandyti demo versiją. Čia yra labai svarbu

paminėti visus produkto privalumus, pasakyti tai, ką klientas nori išgirsti, nes nuo to priklauso galutinis kliento apsisprendimas. Nereikėtų minėti produkto trūkumų, nes tai kliento nepritrauks, o galbūt netgi atbaidys. Šio etapo metu pardavėjas siūlo įsigyti tik prekę, tik paslaugą arba ir prekę ir paslaugą. Pademonstravus klientui produkto privalumus, pateikiamas konkretus pasiūlymas pagal pirkėjo iškeltus norus (Brudner, 2015).

Kitas pardavimo proceso žingsnis – prieštaravimų įveikimas. Tai bene sunkiausias pardavimo proceso etapas, nes pardavėjas privalo susitvarkyti su pareikštais prieštaravimais, atsirandančiais dėl pristatymo ar demonstravimo rezultatų (Lodienė, 2008). Šio etapo metu klientas užduoda klausimus bei pareiškia prieštaravimus dėl norimos prekės. Pardavėjo darbas yra veiksmingai reaguoti ir atsakyti į klientams kylančius klausimus. Jeigu prieštaravimai yra sunkiai suvaldomi, pereinama prie derybų etapo, kuomet pirkėjui pasiūlomos nuolaidos, kuponai arba alternatyvūs produktai (Kotler, 2009).

Trečiuoju pardavimo proceso modelio etapu, darbo autorė, išskiria pardavimo pabaigimą ir tris pasirinkimo galimybes. Pardavimas baigiasi, kai įsigyjama tik prekė: susitariama dėl norimos prekės, susitariama dėl prekės pristatymo būdo, prekės pristatymas į namus arba atsiėmimas prekybos vietoje. Kai įsigyjama tik prekė, ji yra atiduodama klientui be jokio paslaugos teikimo. Antrasis pardavimo baigimas yra, kai įsigyjama tik paslauga: klientas pats turi savo prekę, todėl jam reikalinga tik paslauga (dėl riboto kliento galimybių), susitariama dėl paslaugos įgyvendinimo (laiko ir vietos), paslaugos teikėjas atvyksta į kliento nurodytą vietą ir atlieka užsąkytą paslaugą. Šio pardavimo metu prekės pardavėjas neparduoda, tačiau parduoda paslaugą. Trečiasis pardavimo baigimas yra, kai parduodama ir prekė, ir paslauga. Šiame etape klientas išsirinko norimą prekę ir pageidauja paslaugos atlikimo. Tokie klientai įmonei iš karto tampa prioritetiniais, nes jie užsisako dvigubai daugiau nei tie klientai, kurie renkasi tik prekę arba tik paslaugą. Būtent dėl tos priežasties prioritetiniams klientams prekės ir paslaugos atliekamos greičiau negu paprastiesiems užsakovams – per vieną, dvi savaites. Klientas yra patenkintas, kad greičiau gavo savo užsakymą, o pardavėjas yra laimingas nes gavo didesnį pelną (Janssen, Lam, Huang, (2010)).

Iš autorės pateikto teorinio pardavimo proceso modelio, matyti, jog ketvirtasis etapas yra rezultatai. Šis etapas yra viso pardavimo proceso rezultatas, kurį sudaro: nuolatinis bendradarbiavimas su klientu; papildomi pardavimai nuolatiniais ir naujiems klientams; verslo plėtra; dominavimas rinkoje; pardavimo apimčių augimas bei pelninga įmonės veikla. Šis etapas apibendrina visą pardavimo proceso modelį ir leidžia įsivertinti įmonės veiklos rezultatus.

Apibendrinus aukščiau pateiktą autorinį teorinį modelį, galima teigti, jog šis modelis talpina 4 pagrindinius didžiuosius pardavimo proceso blokus: pardavimo proceso pagrindimas

įmonėje; pardavimo proceso etapai; pardavimo baigimas bei rezultatai, kurie yra dar skirstomi į smulkesnius etapus. Jeigu visi pardavimo proceso etapai vyks sklandžiai, pardavimo proceso rezultatai bus teigiamia ir generuos įmonei pelną. Taip pat galima sakyti, jog šis teorinis pardavimo proceso modelis yra pritaikytas toms įmonėms, kurios teikia klientams prekes, paslaugas arba kartu ir prekes, ir paslaugas.

2. LANGŲ UŽDANGALŲ ĮMONĖS UAB „X“ PARDAVIMO PROCESO TYRIMO METODOLOGIJA

Pirmajame magistro baigiamojo darbo skyriuje buvo apibendrinta ir susisteminta teorinė darbo dalis. Taip pat buvo identifikuotas ir aprašytas autorinis pardavimo proceso teorinis modelis. Toliau baigiamajame magistro darbe pateikiamos metodologinės anksčiau atliktų tyrimų tendencijos, trumpai pristatoma tiriamą įmonę, tyrimo metodologija, tyrimo tikslas, uždaviniai, tyrimo eigos struktūra, tyrimo imtis, pasirinktų tyrimo metodų ypatumai, privalumai bei trūkumai. Iš pateiktų anksčiau atliktų mokslinių straipsnių autorių tyrimų rezultatų, formuojamas pardavimo proceso tyrimas ir atliekamas žvalgomasis tyrimas.

2.1. Metodologinės anksčiau atliktų tyrimų tendencijos

Pasaulinėje ekonomikoje sparčiai vykstant internacionalizacijai bei globalizacijai, naują pobūdį bei žymią svarbą įgyja daugelis verslo sričių, kinta verslo strategijų teorija, praktikoje diegiami nauji požiūriai bei naujos teorijos.

Ši ekonominė evoliucija neaplenkia ir mūsų šalies įmonių esančių didžiausioje pasaulio – Europos Sąjungos – rinkoje. Norint joje išlikti, o juo labiau siekiant tapti klestinčiomis bendrovėmis, reikia atlaikyti ekonomiškai pirmaujančių šalių bendrovių ir tarptautinių kompanijų konkurenciją. Šių dienų rinkoje yra itin svarbu tinkamai pasirinkti pardavimo proceso modelį, kuris neretai gali nulemti įmonės išlikimą ekonominėje rinkoje.

Atsižvelgiant į iškeltą darbo problematiką ir baigiamojo magistro darbo pirmoje dalyje išanalizuotus mokslinius straipsnius pardavimo procesui vertinti ir gerinimo galimybėms nustatyti, šiame skyriuje yra aprašoma metodologinės anksčiau atliktų tyrimų tendencijos (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. **Skirtingų autorių atliktų tyrimų tendencijos**
(sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais šaltiniais)

Autorius, metai	Pilelienė, L., (2012)
Tema	„Pardavimų skatinimu pagrįstas vartotojų lojalumo formavimas“
Tyrimo tikslas	Sudaryti vartotojų lojalumo formavimo modelį, pagrįstą pardavimų skatinimo poveikiu atitinkamų lojalumo stadijų vartotojams.
Tyrimo metodai	Tyrimas remiasi pozityviaja mokslinių tyrimų paradigma bei aprašomosios analizės ir empirinio tyrimo metodais.
Tyrimo imtis	Kiekybinio tyrimo imtis - 550, tačiau galutiniame rezultate sugrįžo 518 užpildytų anketų (kitos buvo sugadintos arba neužpildytos).
Tyrimo rezultatai	Skirtingas lojalumo stadijas pasiekusius vartotojus motyvuoja nevienodos pardavimų skatinimo teikiamos naudos. Vartotojui didesnę vertę (didesnį pasitenkinimą) turi

	pardavimų skatinimas, kai jis neprašomas pateikti asmeninių duomenų, nei pardavimų skatinimas, kai jis prašomas pateikti asmeninius duomenis (vardą, pavardę, adresą). Vartotojui didesnę vertę (didesnį pasitenkinimą) turi pardavimų skatinimas, kai jis gauna naudą (tiesioginę nuolaidą, dovaną) iš karto pirkimo vietoje, nei naudą (pinigų gražinimas, dovana paštu), kurios reikia laukti.
Autorius, metai	Šaulinskas, L., Tilvytienė, R., (2013)
Tema	„Mažmeninės prekybos įmonių pardavimo proceso gerinimo modelis“
Tyrimo tikslas	Išnagrinėti mokslinėje literatūroje siūlomus ir praktikoje taikomus pardavimo proceso gerinimo modelius bei pasiūlyti mažmeninės prekybos įmonių patobulintą pardavimo proceso gerinimo modelį, išskirti šio modelio privalumus, išnagrinėjant kiekvieną modelio elementą atskirai ir parodant šių elementų tarpusavio sąsajas.
Tyrimo metodai	Mokslinės literatūros, norminių dokumentų, standartų, Lietuvos įmonių patirties sisteminė, lyginamoji ir loginė analizė bei sintezė, slapto kliento tyrimas.
Tyrimo imtis	Visi Lietuvos Respublikos gyventojai, sulaukę 18 metų amžiaus, 2013 metais buvo - 2 428 046 gyventojai.
Tyrimo rezultatai	Autorių siūlomas mažmeninės prekybos teikiančių įmonių pardavimo proceso gerinimo modelis, grindžiamas penkiais pagrindiniais elementais (klientų aptarnavimo ir pardavimo standartu; klientų aptarnavimo kokybės vertinimo procesu (slapto kliento tyrimais ir klientų pasitenkinimo tyrimais); darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimais; centralizuotu darbuotojų pasiūlymų nagrinėjimo procesu; centralizuotu klientų skundų ir pasiūlymų nagrinėjimo procesu), dėl kurių įmonei būtų lengviau suvokti esminius reikalavimus rinkai išsaugoti ir vartotojų poreikiams patenkinti, įvertinti vidines įmonės galimybes ir sukurti prekę / produktą pagal vartotojų reikalavimus. Siūlomų priemonių kompleksas leidžia tinkamai suvokti klientų reikalavimus ir sumažinti jų norų interpretavimą. Be to, tai efektyvus kokybės planavimo įrankis, kuris suteikia paramą organizacijos strateginiam vystymuisi.
Autorius, metai	Kaneko, Y., Miyazakii, S., Yada, K., (2016)
Tema	„An Exploratory Study of Factors Influencing Make-Or-Buy of Sales Process: The Perceptions of Sales Managers“ „Tiriamųjų veiksnių, turinčių įtakos pardavimo procesui, tyrimas: pardavimo vadybininkų suvokimas“
Tyrimo tikslas	Išanalizuoti veiksnius, kurie turi didžiausią įtaką pardavimo procesui, iširti ką apie tai galvoja įvairių šalių pardavimo vadybininkai.
Tyrimo metodai	Tyrimo atliktas kokybinis tyrimas – interviu su 7 įvairių šalių pardavimų ekspertais.
Tyrimo imtis	7 Europos valstybės (Vokietija, Latvija, Italija, Suomija, Rumunija, Prancūzija ir Danija).

Tyrimo rezultatai	Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus, buvo nustatyti svarbiausieji veiksniai, kurie turi didžiausią įtaką pardavimo procesui, ir kuriuos paminėjo visų šalių respondentai. Buvo surasta ir skirtingų nuomonių tarp apklaustųjų atsakymų, tačiau visi respondentai pateikė vieningą nuomonę, kokie pardavimo procesas turi didžiausią įtaką pardavimų veiklai: potencialaus pirkėjo pasirinkimas, kreipimosi būdo pasirinkimas, susipažinimas su pirkėju, produkto pristatymas, bandymas sudaryti sandorį, prieštaravimų šalinimas, sandorio sudarymas, ryšys su pirkėju.
Autorius, metai	Urmanavičienė, D., (2017)
Tema	„Pardavimo proceso gerinimo metodai ir ypatybės“
Tyrimo tikslas	Išnagrinėti mokslinėje literatūroje taikomus pardavimų proceso gerinimo metodus ir jų ypatybes bei pasiūlyti pardavimų proceso gerinimo galimybes.
Tyrimo metodai	Kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa įmonės klientams, kokybinis tyrimas – interviu su marketingo vadybininkais.
Tyrimo imtis	Kiekybinio tyrimo (pateikiant uždaro tipo klausimus) imtis - 320, tačiau galutiniame rezultate 9 anketos nebuvo užpildytos. Kokybinio tyrimo imtis – 3 marketingo vadybininkai.
Tyrimo rezultatai	Apibendrinant įmonėje vykdomo pardavimo proceso rezultatus, galima teigti, kad procesas yra pakankamai sėkmingas įmonei. Įmonei pavyko padidinti pardavimo apimtį ne tik trumpuoju periodu – pardavimo skatinimo programos metu, bet ir jai pasibaigus. Žinoma, buvo priimta ir tokių sprendimų, dėl kurių atsiradusius pokyčius įmonė pajus tik per ilgesnį laiko tarpą. Galima pozityviai įvertinti įmonės orientaciją į ilgalaikių tikslų siekimą. Ne trumpalaikių pajamų didinimas, o įmonės vardo populiarinimas ir siekis į paskirstymo grandinę įtraukti naujų prekybos tarpininkų, yra ypač svarbus siekiant įmonės plėtros ir konkurencingumo didinimo.
Autorius, metai	Axsen, J., Wolinetz, M. (2018)
Tema	„How to Improve Sales Process in a Small Business“ „Kaip pagerinti pardavimo procesą smulkiame versle“
Tyrimo tikslas	Išanalizuoti, kaip būtų galima pagerinti pardavimo procesą įmonėje, užsiimant smulkiuoju verslu ir kokie lengviausi bei greičiausi būdai tai padaryti.
Tyrimo metodai	Smulkią verslo įmonių empirinio tyrimo rezultatams identifikuoti ir gerinimo sprendimams pateikti naudotas, kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa su įmonės darbuotojais) ir kokybinis tyrimas (pusiau struktūruotas interviu su pardavimų ekspertais). Kiekybinio tyrimo duomenims buvo naudota statistinė – aprašomoji analizė, o klausimyno patikimumui nustatyti – <i>Cronbach'a Alfa</i> koeficientas. Kokybinio tyrimo duomenų analizei atlikti buvo naudojama turinio analizė.
Tyrimo imtis	Kiekybinio tyrimo imtis – 500 įmonės darbuotojų, kokybinio tyrimo imtis – 5 pardavimų ekspertai.

Tyrimo rezultatai	Atlikus tyrimą, buvo nustatyta, kad užsiimant smulkiuoju verslu yra labai svarbus glaudus ryšys su klientu. Klientai vertina būtent jiems skirtą dėmesį, nori jaustis vieninteliais ir pačiais svarbiausiais, o tai jiems kelia savivertę, kas skatina juos pirkti būtent iš to pardavėjo. Kitas svarbus rezultatas, kurio pavyko pasiekti tyrimo metu, yra tas, kad labai svarbu klientus supažindinti su savo parduodama preke, perteikti parduodamos prekės privalumus ir įtikinti vartotojus, kad jiems reikalingas būtent ši prekė.
--------------------------	--

Apibendrinus aukščiau pateiktą lentelę, galima teigti, jog išanalizavus skirtingų autorių skirtingas nuomones, matoma, kad dažniausiai tyrimo metodu yra pasirenkamos anketinės apklausos. Jomis siekiama įvertinti paslaugos vartotojų ar jos teikėjų nuomones, o surinkti duomenys analizuojami pasitelkiant statistinius duomenų analizės metodus (Pilelienė, L., (2012), Urmanavičienė, D., (2017), Aksen, J., Wolinetz, M. (2018)). Tuo tarpu kiti autoriai, atlikdami tyrimus naudoja kokybio tyrimo instrumentą – interviu (Pilelienė, L., (2012), Kaneko, Y., Miyazakii, S., Yada, K., (2016), Urmanavičienė, D., (2017), Aksen, J., Wolinetz, M. (2018)). Tretieji autoriai remiasi mokslinės literatūros, norminių dokumentų, standartų, Lietuvos įmonių patirties sisteminė, lyginamąja ir logine analize bei sinteze, taip pat atlieka slapto kliento tyrimą (Šaulinskas, L., Tilvytienė, R., (2013)).

Pateikus trumpą ankstesnių autorių atliktų tyrimų analizę ir jų metodologines tendencijas, toliau pateikiama empirinio tyrimo metodologija. Ja siekiama įvertinti pardavimo procesą ir jo gerinimo galimybes, pasitelkiant kiekybinį ir kokybinį tyrimus.

2.2. Įmonės UAB „X“ pristatymas

Tyrimui atlikti buvo pasirinkta langų uždangalų prekybos įmonė, kuri pageidavo neatskleisti savo pavadinimo. Tuo tikslu įmonė pavadinta langų uždangalų įmonė UAB „X“ dėl duomenų saugumo.

Pasirinkta įmonė yra viena didžiausių įmonių šiaurės rytų Europoje, gaminanti bei parduodanti aukščiausios kokybės funkcionalių saulės kontrolės sprendimus namams bei verslui. Įmonė savo veiklą pradėjo 1996 metais, pirmoji Lietuvoje pradėjusi gaminti aliuminines žaliuzes.

Per daugiau nei 23 profesinės veiklos metus buvo įstikinta, kad žaliuzės atlieka ne tik estetinę ir apsaugos nuo saulės funkcijas – jos svarbios kuriant namų ar įstaigos mikroklimatą. Tad nuspręsta išplėsti savo produkciją, kad mikroklimatas būtų valdomas dar efektyviau. Nuo 1996 metų iki dabar:

- 1) pagaminta daugiau nei 2 mln. žaliuzių ir 1 mln. roletų;
- 2) įstatyta daugiau 100 000 langų;

3) sumontuota 10 000 garažo vartų.

Įmonės vizitinė kortelė – aukšta produktų ir aptarnavimo kokybė. Ši įmonė moderni ir novatoriška, o jos *misija* – kurti estetiškai ir technologiškai modernų požiūrį į saulės kontrolę Jūsų namuose. *Vizija* - dar daugiau tobulų sprendimų kasdien, kad ir toliau galėtume drąsiai sakyti: „Įsileisk saulės kiek nori!“.

Įgyvendindama savo politikos siekius įmonė vadovaujasi šiais principais:

1. Prioritetas kokybei visose įmonės veiklos srityse;
2. Nuolatinis ryšys su klientais siekiant gerinti gaminių ir paslaugų kokybę;
3. Operatyvus užsakymų vykdymas;
4. Inovacijų diegimas gamybos procese.

Įmonės gaminius vertina ne tik Lietuvos, bet ir užsienio rinkos. Įmonės gaminiai eksportuojami į 11 Europos šalių: Latviją, Estiją, Suomiją, Švediją, Norvegiją, Didžiąją Britaniją, Airiją, Belgiją, Vokietiją, Prancūziją, Baltarusiją.

Įmonė gamina įvairių rūšių langų uždengimus:

1. Ritinines užuolaidas (roletus):

- 1.1. *Klasikiniai roletai*. Klasikiniai roletai pasižymi montavimo ir valdymo būdų įvairove, todėl ši natūralios šviesos kontrolės sprendimą nesunku pritaikyti skirtingose namų erdvėse.
- 1.2. *Roletai „Diena – naktis“*. Kai norisi neperkrauti erdvės dieninėmis ir naktinėmis užuolaidomis, šiam tikslui geriausiai tinka roletai „Diena-Naktis“. Jie yra sudaryti iš šviesesnių ir tamsesnių juostų.
- 1.3. *Fotoroletai*. Fotoroletai – tai naujos kartos interjero elementas, neribojantis klientų norų ir fantazijos. Bet kokia kliento nuotrauka, jei tik yra tinkamos kokybės, gali būti perkelta ant audinio ir tapti fantastišku fotoroletu!
- 1.4. *Stoglangio roletai*. Roletai stoglangiams yra pritaikomi įvairių gamintojų stoglangiams ir jų tipams. Ypač montavimui ant pasvirų langų.
- 1.5. *Fasado roletai*. Šie roletai pasižymi ilgaamžiškumu, ypač lankstaus naudojimo ir montavimo galimybės, funkcionalumas, plataus profilių ir įvairiaspalvių medžiagų pasirinkimas, lengvas derinimas prie eksterjero.

2. Žaliuzes:

- 2.1. *Medinės žaliuzės* – tai klasikinė, Italijos dvasia kvėpuojanti šviesos kontrolės sistema. Tai ne tik vienas jaukiausių, bet ir vienas patvariausių ir funkcionaliausių langų dekoravimo būdų.

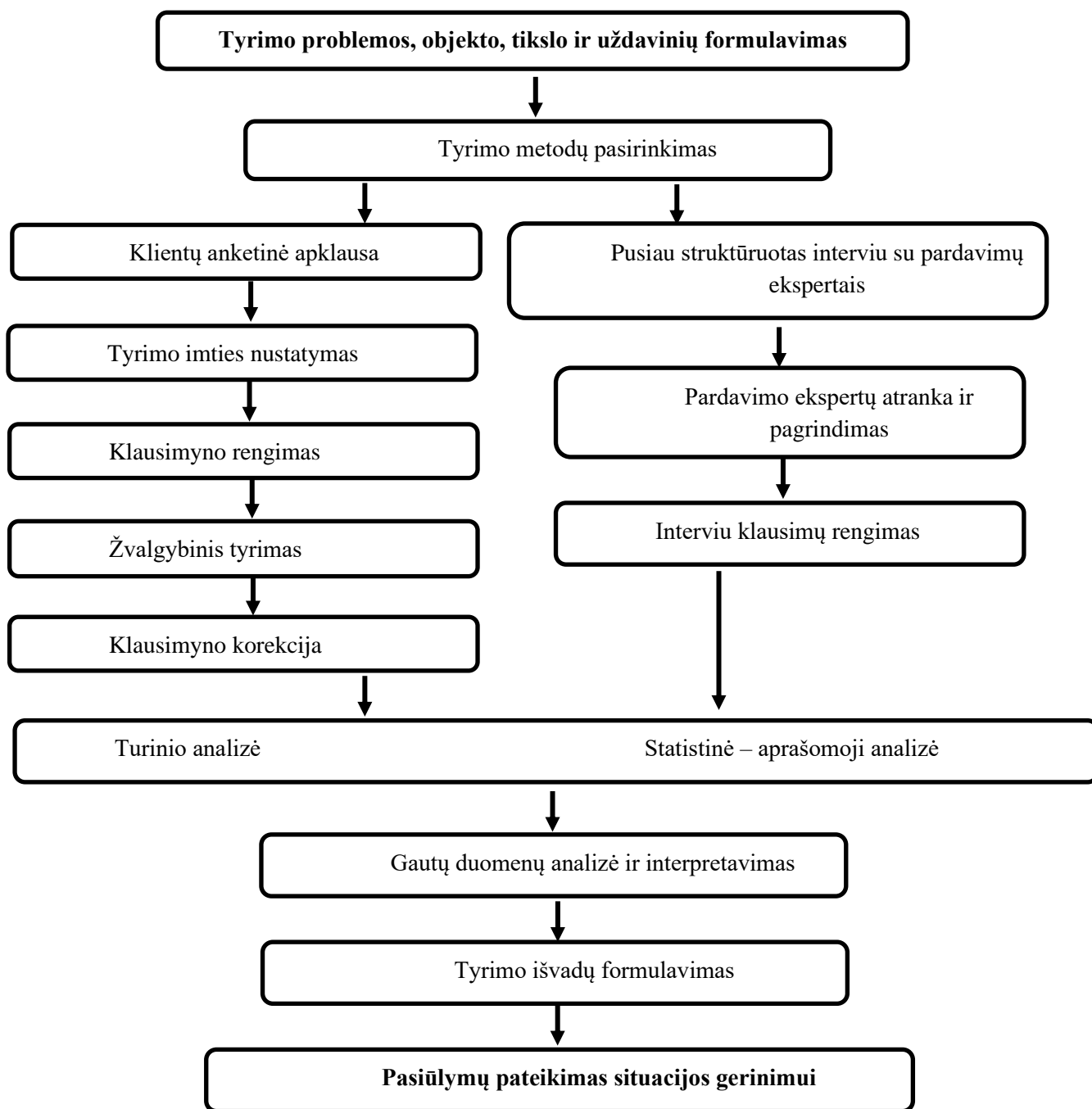
- 2.2. *Tekstilinės žaliuzės*. Tokios horizontalios tekstilinės žaliuzės tiks prie klientų išskirtinių ir inovatyvių interjero sprendimų. Šis visiškai naujas įmonės produktas „aprengs“ langus neeiliniu tekstilės drabužiu.
- 2.3. *Vertikalios žaliuzės* - ko gero, efektyviausia priemonė į patalpas patenkančios natūralios šviesos kontrolei. Jos tikros šviesos valdovės ir dar klientų yra vadinamos „Saulės burėmis“ – tai unikalus vertikalių žaliuzių modelis, kuriantis įspūdingą bangavimo efektą.
- 2.4. *Aliumininės žaliuzės* leidžia efektyviai reguliuoti ne tik įeinančios šviesos kiekį, bet ir kryptį. Šio šviesos kontrolės sprendimo dėka, patogiai šviesa nukreipiama į patalpos centrą, lubas ar grindis.
- 2.5. Įmonė gali pasiūlyti individualius sprendimus, pavyzdžiui, pagaminant *apsaugines žaliuzes* su integruotu tinkleliu nuo vabzdžių. Šios žaliuzės ne tik saugo langus nuo vagių, stipraus vėjo, lietaus, saulės spindulių ar triukšmo, tačiau padeda padidinti bendrą pastato energetinį efektyvumą.

Įmonė siūlo ir daugiau prekių, tokių kaip: tinkleliai, markizės, pergola pavėsinės, sulankstomi skėčiai, tačiau tiriamajame darbe bus orientuojamasi į pagrindinę įmonės veiklą – langų uždengimų gamybą bei prekybą.

2.3. Tyrimo eigos loginė struktūra

Atlikus anksčiau atliktų tyrimų analizę pardavimo procesui vertinti, galima pastebėti, kad dauguma mokslinės literatūros analizuotų autorių (Hindle, 2004; Moncrief ir Marshallb, 2007; Zavadskis, Kazrygaitė ir Lipnickas, 2008; Išoraitė, 2013; Jaakkola, Frosen ir Tikkanen, 2015; Brudner, 2015) pabrėžia labai panašius pardavimo proceso etapus. Bene dažniausiai yra minimas žvalgymas, tyrinėjimas, pirkėjo poreikių nustatymas bei prieštaravimų įveikimas. Įveikus prieštaravimus labai svarbu tinkamai pabaigti pardavimą. Tai yra paskutinis pardavimo proceso etapas, kurį minėtieji autoriai išskiria. Tinkamas pardavimo pabaigimo tikslas yra sudominti klientą, kad jis pasirinktų būtent to pardavėjo siūlomą prekę ar paslaugą, kad pastarasis galėtų paprašyti užsakymo. Taigi minėtų autorių aprašyti pardavimo proceso modeliai skiriasi, tačiau galima atrasti sąsajų tarp keletos pardavimo proceso etapų.

Siekiant, kad teorinėje baigiamojo darbo dalyje, aprašytas autorinis pardavimo proceso modelis įgytų reikšmingą svorį, bus atliekamas pardavimo proceso tyrimas, remiantis langų uždangalų įmonės pavyzdžiu. Žemiau pateikiama empirinio tyrimo eigos loginė struktūra (žr. 7 pav.).



7 pav. **Empirinio tyrimo eigos loginė struktūra** (sudaryta autorės)

Iš 2 paveikslo matoma empirinio tyrimo eigos loginė struktūra, kuri susideda tarsi iš šešių nuoseklių etapų. Pirmasis yra tyrimo problemos, objekto, tikslo ir uždavinių formulavimas; antrasis etapas – tyrimo metodų pasirinkimas. Šiame etape susistemunami ir apdorojami kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo duomenys bei aprašoma tyrimo imtis. Trečiasis etapas yra turinio analizės bei statistinės – aprašomosios analizės atlikimas; ketvirtasis - gautų duomenų analizė ir interpretavimas; penktasis - tyrimo išvadų formulavimas. Šeštasis ir paskutinis tyrimo eigos etapas yra pasiūlymų pateikimas situacijos gerinimui.

2.4. Tyrimo problema, objektas, tikslas, uždaviniai, populiacija ir imtis

Tyrimo problema. Remiantis ankščiau atliktų tyrimų analize pardavimo procesui vertinti, galima pastebėti, kad dauguma mokslinės literatūros analizuotų autorių išskiria gana panašius pardavimo proceso etapus. Aptinkami tokie pagrindiniai pardavimo proceso etapai: žvalgymasis, tyrinėjimas; pirkėjo poreikių nustatymas; prieštaravimų įveikimas bei tinkamas pardavimo pabaigimas (Hindle, 2004; Moncrief ir Marshallb, 2007; Zavadskis, Kazrygaitė ir Lipnickas, 2008; Jaakkola, Frosen ir Tikkanen, 2015; Brudner, 2015).

Pastaruoju metu, susiklosčius palankiai rinkos ekonomikos situacijai, kai pasiūla yra labai didelė ir konkurencija rinkoje vis didėja, įmonė turi nuolat galvoti, kaip padidinti pardavimų apimtį. Norėdama sėkmingai konkuruoti rinkoje, ji turi nuolatos sekti rinkos pokyčius ir jai įtaką darančius veiksnius, tirti konkurencinę aplinką bei teisingai pasirinkti pardavimo proceso modelį.

Todėl pagrindinė šio tyrimo problema ir yra išsiaiškinti, kaip būtų galima pagerinti pardavimo proceso modelį, kad būtų pritraukiama daugiau pirkėjų ir padidintos pardavimų apimtys, remiantis langų uždangalų įmonės UAB „X“ pavyzdžiu.

Tyrimo objektas – langų uždangalų įmonės UAB „X“ pardavimo proceso vertinimas ir gerinimo galimybės.

Tyrimo subjektas – langų uždangalų įmonės UAB „X“ prekių bei paslaugų vartotojai ir kompetetingi įmonės pardavimų ekspertai.

Tyrimo tikslas – remiantis teoriniu pardavimo proceso modeliu, įvertinti langų uždangalų įmonės UAB „X“ pardavimo procesą ir pasiūlyti gerinimo sprendimus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikus langų uždangalų įmonės UAB „X“ klientų anketinę apklausą, įvertinti šios įmonės pardavimo procesą, bei pasiūlyti gerinimo galimybes.
2. Atlikus pusiau struktūruotus interviu, identifikuoti ekspertų požiūrį į langų uždangalų įmonės UAB „X“ pardavimo proceso modelį, bei pasiūlyti gerinimo galimybes.
3. Apibendrinus abiejų tyrimų gautus rezultatus, pateikti langų uždangalų įmonės UAB „X“ pardavimo proceso vertinimą bei pasiūlyti pardavimo proceso gerinimo galimybes.

Tyrimo populiacija ir imtis. Tyrimuose dalyvauja dvi tiriamųjų grupės – pardavimų ekspertai ir klientai, kurie naudojami langų uždangalų įmonės UAB „X“ prekėmis bei paslaugomis. Todėl galima teigti, kad tyrimo dalyviai yra tinkamai susipažinę su jiems teikiamomis prekėmis bei paslaugomis, ir gali atitinkamai įvertinti.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, kiekybinio tyrimo dalyviai – klientai, kurie naudojami langų uždangalų įmonės UAB „X“ prekėmis bei paslaugomis. Kadangi nėra viešai skelbiami tikslūs pirkėjų skaičiai, kurie naudojami būtent šios įmonės paslaugomis, todėl šiuo pagrindu, tyrimo populiaciją turėtų sudaryti visi Lietuvos Respublikos gyventojai, nes kiekvienas gyventojas turi galimybę pasinaudoti šiomis paslaugomis. Žinoma, reikia atsižvelgti į tai, kad šių paslaugų negali įsigyti nepilnamečiai, todėl iš tyrimo populiacijos yra eliminuojami vaikai iki 18 metų. Tokiu atveju tyrimo populiaciją sudaro 1 498 513 asmenys (Lietuvos statistikos departamentas, 2019).

Remiantis Panniott formule ir taikant standartinį socialinių mokslų tyrimuose taikomą paklaidos dydį, kuris lygus 0,05, o patikimumas 95 %, apskaičiuojama kiekybinio tyrimo imtis (Kardelis, K., 2017):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{1\,498\,513}} = 399,89 \approx 400$$

Čia: n – imties dydis, N – populiacijos dydis, Δ – patikimumo intervalas

Gautas kiekybinio tyrimo imties dydis yra 400 respondentų. Atliekant žvalgomąjį tyrimą apklausiami apie 10-15 procentų respondentų, siekiant patikrinti, ar sudarytas klausimynas yra aiškiai visiems suprantamas, teisingas, nuoseklus bei logiškas.

Atvirksčiai nei kiekybiniuose tyrimuose, kokybinių tyrimų praktika rodo, kad šis tyrimas nesiorientuoja į apklaustųjų kiekį – čia nėra reikšmingas apklaustųjų skaičius. Pagrindinė kokybinių tyrimų esmė – priežastys ir veiksniai, kurie lemia atliekamo tyrimo ypatybes. Metodinėje literatūroje nėra tiksliai nustatyta, kokia turi būti kokybinių tyrimų imtis, tačiau atliekant interviu yra rekomenduojama pasirinkti nuo 5 iki 30 apklausiamųjų (Rupšienė, L., 2007; Hussein, A., 2009). Pavyzdžiui, J. W. Creswell (2014) siūlo rinktis penkis apklaustuosius; pasak jo, galima atlikti tyrimą turint nemažiau penkių apklaustųjų, jeigu šio tyrimo metu problema yra paaiškinama 85 proc.

Remiantis išanalizuota literatūra, pusiau struktūruoto interviu su ekspertais imtimi pasirinkti penki ekspertai, kurie yra tiesiogiai susiję su langų uždangalų įmonės UAB „X“ pardavimo procesu (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. **Atrinkti ekspertai pusiau struktūruotam interviu**

(sudaryta darbo autorės)

Eksperto Nr.	Pareigos	Darbo patirtis pardavimų srityje*
Ekspertas 1	Pardavimų skyriaus vadovas	15 metų
Ekspertas 2	Pardavimų ekspertas prekėms	9 metų
Ekspertas 3	Pardavimų ekspertas paslaugoms	5 metų
Ekspertas 4	Pardavimų ekspertas prekėms ir paslaugoms	4 metų
Ekspertas 5	Pardavimų ekspertas prekėms ir paslaugoms	4 metų

Iš aukščiau pateiktos lentelės matoma, kad pusiau struktūruotams interviu atlikti atrinkti 5 ekspertai – viso pardavimų skyriaus vadovas (darbo patirtis šioje įmonėje ir šiose pareigose yra 15 metų), kuriam yra pavaldūs visi kiti ekspertai: pardavimų ekspertas prekėms darbo patirtis pardavimų srityje 9 metai), pardavimų ekspertas paslaugoms darbo patirtis pardavimų srityje 5 metai), du pardavimų ekspertai prekėms ir paslaugoms (abiejų darbo patirtis pardavimų srityje 4 metai). Apklausus visus paminėtus ekspertus, iš arčiau pamatoma kiekviena pardavimų eksperto darbo funkcija bei indėlis į įmonės veiklą, taip pat labiau įsigilinama į visą įmonės pardavimo procesą.

2.5. Tyrimo metodų pagrindimas

Tyrimo naudojami kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodai. Pasak Tamaševičiaus (2015), kiekybinis tyrimas – tai struktūrizuotas, besiremiantis iš mokslinės problemos kylančia hipoteze tyrimas, taikant matematinės procedūras tyrimo duomenims apdoroti bei nagrinėjamam reiškiniui aprašyti. Tuo tarpu kokybinis tyrimas – sistemingas situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį paaiškinimą. Kokybinių tyrimų rezultatai yra subjektyvūs ir negali būti išreikšti skaitinėmis reikšmėmis (Bitinas, 2013; Tamaševičius, 2015; Adomėnas, 2016; Kardelis, 2017; Kinderis 2017).

Pasitelkiant šių metodų pagalbą, tyrimo atliekama anketinė klientų, kurie naudojami įmonės prekėmis ir paslaugomis, apklausa (iš išorės) (anketos pavyzdys pateikiamas 2 priede) ir pardavimų ekspertų, kurie atsakingi už sklandų įmonės pardavimo procesą, pusiau struktūruotas interviu (iš vidinės pusės) (preliminarus klausimynas yra pateikiamas 3 priede). Statistinių duomenų apdorojimas ir analizės bus atliekamos, naudojantis Microsoft Excel ir SPSS Statistics programomis.

Anketinė apklausa

Pasak Tijūnėlienės, Virbalienės, (2006), bene plačiausiai paplitęs kiekybinių tyrimų metodas yra – anketinės apklausos metodas. Anketinės apklausos dažniausiai vykdomos, siekiant gauti reprezentatyvios informacijos apie tiriamas tikslines grupes, o taip pat norint atrasti ryšius tarp skirtingų tyrimo parametrų. Anketavimo procedūros metu respondentams pateikiamas fiksuotas, naudojantis tam tikrais šablonais, klausimų rinkinys. Informacija yra renkama naudojant standartines procedūras, kurių pagalba kiekvienas atrinktas asmuo vienodu būdu atsako į tuos pačius klausimus (Luobikienė, I., 2011). Anketavimo tikslas nėra sužinoti atskiro asmens nuomonę, tačiau išsiaiškinti bendrą visos tiriamos populiacijos nuomonę apie tam tikrus požiūrius, vertybes, kasdienės veiklos situacijas, ar veiksnius. Nors iš pažiūros anketavimas atrodo lengvas ir paprastas metodas tyrimo tikslui pasiekti, tačiau yra pakankamai sudėtingas ir reikalauja kruopštaus pasirengimo bei įsigilinimo į nagrinėjamą problemą (Tijūnėlienė, O., Virbalienė, A., 2006; Luobikienė, I., 2011).

Tyrime anketinės apklausos klausimynas sudaromas, remiantis sumine arba Likerto skale (Bitinas, 2013). Ji plačiai naudojama apklausose, ypatingai matuojant nuostatas, įsitikinimus ir nuomones. Pagrindinės šios skalės konstravimo idėjos yra šios: nagrinėjamas klausimas pateikiamas kaip konstatuojamasis sakiny; tada pateikiama keletas atsakymo variantų arba pasirinkimų, kurie galėtų parodyti sutikimo ar pritarimo šiam sakiniui mastą. Tyrime pasirinkta sudaryti 5 taškų matavimo skalę, kuri turi du teigiamus taškus („Visiškai sutinku“, „Sutinku“) neutralų tašką („Nei sutinku, nei nesutinku“) ir du neigiamus taškus („Nesutinku“, „Visiškai nesutinku“). Pagal šią skalę respondantai išreiškia savo požiūrį į pateiktus teiginius pasirinkdami vieną iš jiems pateiktų (iš anksto paruoštų) skalės reikšmių. Atliktos apklausos patikimumas bus tikrinamas naudojant Cronbach’s Alpha koeficientą (Tijūnėlienė, Virbalienė, 2006). Kaip ir kiekvienas metodas, anketinė apklausa turi tiek privalumų, tiek ir trūkumų (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Anketinės apklausos privalumai ir trūkumai

(sudaryta darbo autorės, remiantis Tijūnėlienė, O., Virbalienė, A., 2006; Luobikienė, I., 2011; Bitinas, 2013; Tamaševičius, 2015)

Privalumai	Trūkumai
Galima išdalinti ir surinkti didelį anketų skaičių; lyginant su interviu, laikas naudojamas efektyviai.	Daugiau neatsakytų klausimų, lyginant su interviu.
Respondantai gali užpildyti anketą pagal savo tempą, kuomet jiems patogiau.	Atsakymo laiką sunkiau kontroliuoti, lyginant su interviu.
Nėra iškraipymų, kurie gali atsirasti dėl apklausos vykdytojo.	Vykdam apklaušą internetu, anketos formai uždedami apribojimais.
Lyginant su interviu, respondantai jaučiasi laisviau reikšdami savo mintis anonimiškai.	Mažiau galima kontroliuoti, kas pildo anketą.

<p>Vykiant apklausą internetu, nereikia suvedinėti duomenų, nes jie iškart patenka į duomenų bazę; išvengiama suvedinėjimo klaidų, duomenis gali būti analizuojami iš karto.</p>	<p>Per mažas pasirenkamų atsakymų skaičius (dažnai).</p>
--	--

Iš aukščiau pateiktos lentelės, remiantis minimais autoriais, galima teigti, jog anketinės apklausos privalumai yra šie: galima išdalinti ir surinkti didelį anketų skaičių; lyginant su interviu, laikas naudojamas efektyviai; respondentai gali užpildyti anketą pagal savo tempą, kuomet jiems patogiau; nėra iškraipymų, kurie gali atsirasti dėl apklausos vykdytojo; lyginant su interviu, respondentai jaučiasi laisviau reikšdami savo mintis anonimiškai; vykiant apklausą internetu, nereikia suvedinėti duomenų, nes jie iškart patenka į duomenų bazę; išvengiama suvedinėjimo klaidų, duomenis gali būti analizuojami iš karto. Taip pat išskiriami šie anketinės apklausos trūkumai: daugiau neatsakytų klausimų, lyginant su interviu; atsakymo laiką sunkiau kontroliuoti, lyginant su interviu; vykiant apklausą internetu, anketos formai uždedami apribojimai; mažiau galima kontroliuoti, kas pildo anketą; per mažas pasirenkamų atsakymų skaičius (dažnai) (Tijūnėlienė, O., Virbalienė, A., 2006; Luobikienė, I., 2011; Bitinas, 2013; Tamaševičius, 2015).

Anketos klausimynas tiriamiesiems duodamas arba atsiunčiamas elektroniniu paštu, po sandorio sudarymo ir prekės ar paslaugos atlikimo, kad tiriamasis galėtų įvertinti ir patį sandorio rezultatą. Prie klausimyno pateikiamas prašymas atlikti apklausą, supažindinama su atliekamu tyrimu bei užtikrinamas anonimiškumas.

Anketinės apklausos magistro darbui vykdymo laikotarpis – 2019 m. rugsėjo 02 d. – spalio 31 d.

Pusiau struktūruotas interviu

Kokybinio tyrimo metodai yra tikslingai taikomi, kai norima plačiau pažvelgti į reiškinį ar situaciją. Šie metodai leidžia giliau susipažinti su tirama situacija bei yra tinkamas būdas priartėti prie individų suvokimo apie vienokį arba kitokį reiškinį (Luobikienė, 2011). Vienas iš bene plačiausiai paplitusių tarp kokybinių interviu tipų yra struktūruotas interviu. Šis interviu tipas remiasi iš anksto sudarytu interviu planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai ir iš anksto apgalvota jų pateikimo seka (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Pagrindinis pusiau struktūruoto interviu išskirtinis bruožas yra tas, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįtrauktų klausimų. To priežastimi gali būti, kai tyrėjas interviu metu pastebi, jog numatytieji klausimai nepadengia visų tyrimui svarbių temų, arba siekiant surinkti daugiau gilesnės informacijos tuomet, kai tiriamasis nepilnai atsako į pateiktuosius klausimus ar jaučiasi nepatogiai juos atsakinėdamas (Kardelis, 2017). Pusiau struktūruotas interviu reikalauja

daugiau pasiruošimo, didesnio dėmesio ir reakcijos jo vyksmo metu. Tačiau gerai atliktas pusiau struktūruotas interviu, duoda vertingos informacijos ir leidžia atlikti gilesnes įžvalgas tyrimo metu (Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V., 2008; Luobikienė, I., 2011; Kardelis, K., 2017).

Pusiau struktūruotui interviu atlikti pasirinkta turinio analizė. Turinio analizė – tai metodas, kurio metu yra analizuojami tekstinę, vizualinę ar garsinę formą turintys duomenys. Priklausomai nuo tyrimo tikslų, gali būti naudojama kiekybinė arba kokybinė turinio analizė. Kokybinė turinio analizė padeda identifikuoti temines kategorijas, kurių pagrindu yra pateikiamas sisteminis tiriamo reiškinių vertinimas (Duermyer, R., 2019).

Šiame kokybiniame tyrime apklausiami 5 pardavimų ekspertai, atliekant pusiau struktūruotus interviu. Remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra, klausimai paruošiami iš anksto ir užduodami tam tikra eilės seka. Tačiau sekant interviu eigą, klausimai ar jų uždavimo seka gali keistis, atsižvelgiant į interviu sklandumą. Dėl interviu su įmonės pardavimų ekspertais buvo susisiekiama telefonu arba elektroniniu laišku.

Pusiau struktūruoto interviu magistro darbui vykdymo laikotarpis – 2019 m. lapkričio 04 – 30 d.

Duomenų apdorojimas

Kiekybinio tyrimo – klientų anketinės apklausos duomenų apdorojimui naudojama statistinė – aprašomoji statistika ir koreliacinė analizė. Analizė atliekama naudojantis statistinių duomenų programomis – SPSS Statistics ir Microsoft Excel. Anketinės apklausos rezultatų patikimumui nustatyti bus taikomas Cronbach's alpha koeficientas. Tai yra vidinis anketos suderinamumas, kuris turėtų būti nuo 0 iki 1. Jei Cronbacho alfa siekia 0,60, tai tinka tyrimams. Tačiau dažnai norima, kad Cronbacho alfa būtų 0,70 ar daugiau (Pakalniškienė, 2012, p. 11). Kokybinio tyrimo – pusiau struktūruoto interviu su pardavimų ekspertais duomenys apdorojami, atliekant turinio analizę.

2.6. Žvalgomasis tyrimas ir jo rezultatai

Žvalgomajam tyrimui įgyvendinti buvo pasirinkta atlikti langų uždangalų įmonės UAB „X“ klientų anketinę apklausą.

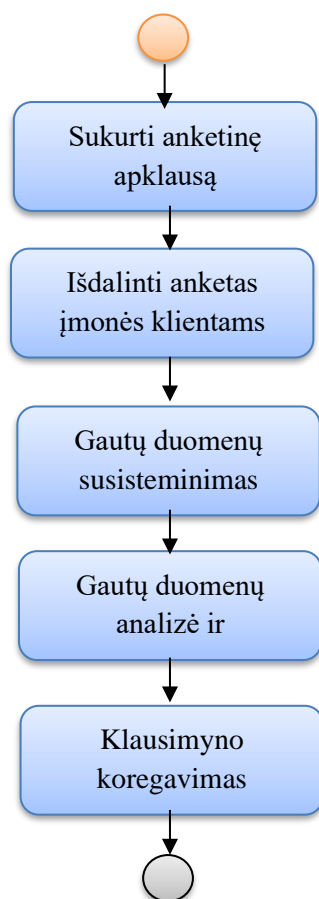
Žvalgomojo tyrimo objektas – langų uždangalų įmonės UAB „X“ klientų poreikių išsiaiškinimas.

Žvalgomojo tyrimo tikslas – atlikus langų uždangalų įmonės UAB „X“ klientų anketinę apklausą, nustatyti klientų poreikį langų uždangalų prekėms ir paslaugoms.

Žvalgomojo tyrimo populiacija ir imtis. Tyrime dalyvavo Vilniaus apskrities gyventojai, kurie naudojami langų uždangalų įmonės UAB „X“ prekėmis bei paslaugomis.

Atliekant žvalgomąjį tyrimą buvo apklausiami apie 10-15 procentų viso imties dydžio, siekiant patikrinti, ar sudarytas klausimynas yra aiškiai visiems suprantamas, teisingas, nuoseklus bei logiškas.

Žvalgomojo tyrimo eigos struktūra pateikta toliau esančioje schemeje (žr. 8 pav.).



8 pav. **Žvalgomojo tyrimo eigos struktūra** (sudaryta autorės)

Žvalgomasis klientų anketinės apklausos vykdymo laikotarpis: nuo 2019 m. balandžio 29 d. iki 2019 m. gegužės 13 d.

Žvalgomojo tyrimo rezultatai

Atlikus žvalgomąjį tyrimą, iš 60 klientams išdalintų anketų, atgal sugrįžo 42 užpildytos anketos, kas sudaro 10,50 proc., visos tyrimo imties. Toks nedidelis surinktų anketų skaičius, generuoja tyrimo sunkumus ir apribojimus bei skatina ieškoti būdų, kaip būtų galima surinkti didesnę kiekį anketų.

Įvertinus demografinių klausimų rezultatus, matoma, jog anketą užpildė 17 moterų, kas sudaro 40, 48 proc. visų apklaustųjų ir 25 vyrai, kas sudaro 59,52 proc. visų apklaustųjų. Pagal apklaustųjų amžių vyravo 26 – 35 metų ribos, tokių buvo net 26 iš visų 42 apklaustųjų ir tai sudarė daugiau nei pusę visos žvalgomojo tyrimo imties – 61, 9 proc. 8 respondentai buvo tarp

36 – 45 metų, kas sudaro 19,06 proc. visų apklaustųjų. Vienodas respondentų skaičius pasitaikė tarp 18 – 25 bei 45 ir daugiau metų ribos – po 4 apklaustuosius. Tai sudaro po 9,52 proc. visos imties.

Pagal apklaustųjų gyvenamąjį būstą rezultatai pasiskirstė taip: gyvenančių nuosavame name buvo 16, gyvenančių bute – 24, o gyvenančių kotedže – 2. Tai atitinkamai sudaro 38,1 proc., 57,14 proc. ir 4,76 proc. visos tyrimo imties.

Pagal gyvenamąją vietą, respondentai pasiskirstė taip: 32 gyvenantys mieste, kas sudaro 76,19 proc. visos imties, ir 10 gyvenantys rajone, kas sudaro 23,81 proc. visos imties.

Pagal išsilavinimo lygį, daugiausiai apklaustųjų buvo turinčių bakalauro laipsnį – 18, kas sudaro 42,87 proc. imties, 11 iš 42 turėjo magistro laipsnį (26,19 proc.), 5 apklaustieji įgijė vidurinį išsilavinimą (11,9 proc.) bei po 4 respondentus buvo įgijusius kolegini arba aukštesnįjį nei magistro laipsnį (9,52 proc.).

Paskutinis demografinis klausimas buvo apie respondentų mėnesio pajamas. Iki 500 eurų apklaustųjų neatsirado. Nuo 501 iki 1000 eurų uždirba 2 respondentai ir tai sudaro 4,76 proc. visos tyrimo imties. Nuo 1001 iki 1500 eurų uždirba 16 respondentai ir tai sudaro 38,1 proc. visos tyrimo imties. Nuo 1501 iki 2500 eurų uždirba 17 respondentai ir tai sudaro 40,48 proc. visos tyrimo imties. Daugiau nei 2501 eurų uždirba 7 respondentai ir tai sudaro 16,66 proc. visos tyrimo imties. Iš demografinių klausimų rezultatų, galima matyti, jog respondentams neiškilo sunkumų juos atsakinėti ir šie klausimai sudaryti teisingai.

Pirmojo anketos klausimo tikslas buvo išsiaiškinti apie langų uždangalų (roletų, romanečių, žaliuzių) savo namams arba verslui, įsigijimo dažnumą, penkių metų periode. Iš 42 apklaustųjų 32 atsakė, jog langų uždengimus įsigijo 2-3 kartus 5 metų periode, kas sudaro 76,19 proc. visos tyrimo imties. 6 apklaustieji atsakė, jog langų uždangalus įsigijo 1 kartą ir tai sudaro 14,29 proc. imties. Tik 4 apklaustieji yra langų uždangalus įsigiję 4 ir daugiau kartų, kas sudaro 9,52 proc. imties.

Antruojo anketos klausimu, buvo tiriamas langų uždangalų įsigijimo sezoniškumas. Apklaustųjų buvo klausama, kokių metų laiku dažniausiai pradeda domėtis langų uždengimais savo namams ar verslui. Čia išryškėjo sezoniškumo aspektas. Daugiausiai apklaustųjų atsakė, jog langų uždangalais pradeda domėtis vasarą – 15 (35,71 proc. imties) ir pavasarį – 14 (33,33 proc. imties). Rudenį domisi 8 apklaustieji (19,05 proc. imties), o žiemą tik 5 apklaustieji (11,9 proc. imties). Tai sąlygoja darbo sezoniškumą ir skirtingą pajamų generavimą skirtingais metų laikais.

Trečiuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti veiksnius, kurie yra svarbūs klientams, įsigyjant įmonės prekę ar paslaugą nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus. Tarp galimų variantų buvo įmonės žinomumas, įmonės patikimumas, įmonės siūlomų prekių įvairovė,

suteiktos rekomendacijos ir girdėti atsiliepimai, aukšta kokybė bei maža kaina. Daugiausiai respondentų įvertinimų surinko suteiktos rekomendacijos ir girdėti atsiliepimai – net 16 apklaustieji šį teiginį įvertino 5 balais pagal Likerto skalę. 13 apklaustųjų aukštą kokybę vertino, kaip svarbiausiąjį veiksnių, įsigyjant jiems norimą prekę ar paslaugą. Šio klausimo patikimumo koeficientas (Cronbach's Alpha) yra 0,799, kas rodo pakankamai gerą klausimo patikimumą.

Ketvirtojo anketos klausimo tikslas, išsiaiškinti, kas labiausiai skatina klientus pirkti šios įmonės prekes ir paslaugas, nuo labiausiai jiems tinkančio iki mažiausiai tinkančio. Pasirinkimo opcijos galimos tokios: aptarnavimo kokybė, aptarnavimo greitis, platus prekių pasirinkimas, transportavimo paslaugos, kaina, lokacija mieste, galimybė įsigyti tik paslaugą, galimybė įsigyti ir prekę ir paslaugą, dažnai matoma reklama (internete, žurnaluose ir pan.) bei kitų žmonių atsiliepimai, rekomendacijos. Daugiausiai apklaustųjų (10 iš 42 (23,81 proc.)) sutiko, jog aptarnavimo greitis jiems yra svarbiausias kriterijus. Šio klausimo patikimumo koeficientas (Cronbach's Alpha) yra 0,754, kas reiškia, jog klausimo patikimumas yra pakankamai geras.

Penktuoju anketos klausimu, siekiama išsiaiškinti, koks langų uždengimo būdas vyrauja pas respondentus namuose. Iš pateiktų atsakymų galima rinktis tarp: užuolaidų, roletų, žaliuzių, romanečių, širmų bei markizių. Daugiausiai apklaustųjų pasirinko roletus – 24 iš 42 apklaustųjų, tai sudaro 57,14 proc. visos imties. 11 iš 42 apklaustųjų, savo namuose turi įsirengę romanetes ir tai sudaro 26,19 proc. visos imties. 3 iš 42 apklaustųjų, savo namuose užsidėję užuolaidas ir tai sudaro 7,14 proc. visos imties. Po 2 iš 42 apklaustųjų, savo namuose įsirengę žaliuzes arba širmas ir tai sudaro 4,76 proc. visos imties. Markizių savo namuose neturi nei vienas apklaustasis.

Šeštuoju anketos klausimu respondentai buvo klausiami, kokių tikslų jie pasirinko būtent šį ar šiuos langų uždengimo būdus savo namas, nuo jiems svarbiausio iki mažiausiai svarbaus. Galimi pasirinkimo variantai buvo šia: dėl kainos, dėl ilgaamžiškumo, dėl stiliaus suderinamumo, dėl mažesnio saulės pralaidumo bei aukštos kokybės. Labiausiai svarbus kriterijus, pagal respondentų atsakymus buvo – dėl aukštos kokybės, jį pasirinko 16 iš 42 (38,1 proc.) apklaustųjų. Pagal apklaustųjų rezultatus, galime matyti, kad mažiausiai svarbus rodiklis yra stiliaus suderinamumas. Šio klausimo patikimumo koeficientas (Cronbach's Alpha) yra 0,721, kas reiškia, jog klausimo patikimumas yra pakankamai geras.

Septintasis anketos klausimas buvo, kas dažniausiai lemia apklaustųjų langų uždangalų pasirinkimą, įsigyjant namų dekorą, nuo jiems svarbiausio iki mažiausiai svarbaus. Šio klausimo rezultatai buvo labai panašūs į prieš tai buvusio klausimo rezultatus. Dažniausiai respondentų apsisprendimą lemia - kokybė, šį atsakymą svarbiausiu pasirinko 15 iš 42 (35,71 proc.) apklaustųjų. Tokius gana panašius rezultatus lemė tai, jog septintasis klausimas šiek tiek

panašus su šeštuoju klausimu ir todėl respondentai tikriausiai rinkosi gana panašius atsakymo variantus. Šio klausimo patikimumo koeficientas (Cronbach's Alpha) yra 0,734, kas reiškia, jog klausimo patikimumas yra pakankamai geras.

Aštuntasis anketos klausimas yra kaip respondentai vertina įmonės, kurioje įsigyja langų uždangalų prekes ir/ar paslaugas, visą pardavimo procesą: aptarnavimą, prekių asortimentą, transportavimą; bendrai. Galimos pasirinkimo opcijos: vertinu labai gerai, prekes ir paslaugas gaunu kokybiškas ir labai greitai; vertinu gerai, norėtu si didesnio prekių pasirinkimo ir geresnės aptarnavimo kokybės; vertinu vidutiniškai; vertinu nelabai gerai, likau nelabai patenkinta(s) įmonės teikiamomis paslaugomis; vertinu blogai, nerekomenduočiau. Daugiausiai respondentų net – 23 iš 42 apklaustųjų, kas sudaro 54,76 proc. visos imties, pasirinko pirmąjį galimą variantą - vertinu labai gerai, prekes ir paslaugas gaunu kokybiškas ir labai greitai. Iš gautų rezultatų matyti, jog įmonės pardavimo procesą respondentai vertina gana palankiai. Žinoma, įmonė turėtų atkreipti dėmesį į nelabai patenkintus klientus, išsiaiškinti to priežastis ir psidaryti išvadas.

Devintasis klausimas yra aštuntojo klausimo papildymas ir pagilinimas. Juo norima išsiaiškinti, kas, anot respondentų, galėtų būti gerinama pardavimo procese, toje įmonėje, kurioje įsigyja langų uždangalų prekių ir/ar paslaugų. Nuo labiausiai tinkančio, iki mažiausiai tinkančio. Pačiu svarbiausiu aspektu, su kuriuo respondentai visiškai sutiko, ir kurį įmonė galėtų pagerinti savo pardavimo procese, yra aptarnavimo greitis – jį pasirinko 15 iš 42 (35,71 proc.) apklaustųjų. Antrasis pagal svarbumą, su kuriuo sutiko respondentai, yra aptarnavimo kokybės kriterijus ir jį pasirinko 10 iš 42 apklaustųjų, kas sudaro 23,81 proc. visos imties. Šio klausimo patikimumo koeficientas (Cronbach's Alpha) yra 0,914, kas reiškia, jog klausimo patikimumas yra labai aukštas.

Apibendrinus žvalgomojo tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, jog respondentams sudarytas klausimynas yra ganėtinai aiškiai suprantamas, teisingai bei nuosekliai parengtas, klausimų formuluotės logiškos bei suvokiamos. Iš kai kurių klausimų atsakymų, matyti taisytini klausimai, jų formulavimas, klausimų tikslas, kas ir bus daroma tolimesnėje tyrimo eigoje. Viso klausimyno patikimumo koeficientas (Cronbach's Alpha) yra 0,784, kas reiškia, jog viso klausimyno patikimumas yra pakankamai geras. Galima teigti, jog anketa yra tinkama išsamiam tyrimui magistro darbe, pakanka klausimų tyrimo tikslui pasiekti. Šio tyrimo rezultatai leidžia suvokti, kur yra darbo probleminės sritys, todėl vėlesnėje tyrimo eigoje bus ieškoma šių problemų gilesnių priežasčių bei siūlomi tų problemų sprendimo būdai.

2.7. Tyrimo sunkumai ir apribojimai

Tyrimo metu surinkta informacija atspindi respondentų nuomonę į tiriamąjį reiškinį. Keičiantis socialiniams, ekonominiams, demografiniams bei kitiems išorės veiksniams, apklaustųjų vertinimai gali keistis.

Atliekant žvalgomąjį tyrimą susidurta su šiais sunkumais ir apribojimais:

1. *Reikiamas respondentų skaičiaus surinkimas.* Tyrimo metu buvo pasirinkta galima 5 proc. imties paklaida, o populiacijos dydis buvo visi Vilniaus apskrities gyventojai – 665 452. Tačiau atliekant žvalgybinį tyrimą, buvo sunku surinkti reikiamą kiekį klientų, kurie naudojami įmonės prekėmis ir paslaugomis ir užpildytų pateiktą anketą. To priežastimi gali būti trumpas anketų dalinimo laikotarpis, respondentų šališkumas ir kitos.
2. *Respondentų šališkumas.* Iš surinktų anketų rezultatų, galima matyti, jog ne visi respondentai atsakė į visus pateiktus anketos klausimus. To priežastimi gali būti, jog kai kurie anketos klausimai parengti ne itin korektiškai arba nelabai suprantamai paprastam apklaustajam. Žvalgybinio tyrimo tikslas - išsiaiškinti, kurie klausimai turėtų būti gerinami arba pakeičiami kitais klausimais, kad galutiniam rezultate, anketa būtų aiškiai suvokiama ir taip būtų surinktas reikiamas kiekis apklaustųjų.
3. *Respondentų amžiaus apribojimas.* Anketa skirta pildyti asmenims, sulaukusiems 18 metų, nes tik tokie klientai gali įsigyti įmonės prekes ar paslaugas. Tačiau išsiuntus anketą elektroniniu laišku įmonės klientui, neįmanoma sunku kontroliuoti, kas anketą užpildė ir koks yra tikslus respondentų amžius. Tikėtina, kad apklaustieji neklustotų savo tikrojo amžiaus, tačiau nėra 100 proc. tikimybės, kad visi apklaustieji yra sulaukę 18 metų. Tai apsunkina tyrimo atlikimą bei jo tikrumą, ir skatina ieškoti kitų anketos pateikimo būdų.
4. *Vertinimo metodų pasirinkimas.* Atliekant žvalgomąjį tyrimą, itin svarbu vertinimo metodų pasirinkimas. Jie turi būti pasirinkti pagal tai, į ką orientuojamasi atliekant tyrimą. Visas baigiamojo projekto darbas orientuojasi į paslaugos vartotojus, todėl didžiausias dėmesys yra skiriamas būtent klientų apklausai, o tik po to seka ekspertų pusiau struktūruoti interviu.

Galima teigti, jog atliekant žvalgomąjį tyrimą, buvo susidurta su šiais sunkumais ir apribojimais: reikiamas respondentų skaičiaus surinkimas, respondentų šališkumas, respondentų amžiaus apribojimas, vertinimo metodų pasirinkimas. Iš to galima daryti išvadą, jog sudarytą pirminę anketą reikia gerinti, pakeičiant ar palengvinant klausimų struktūrą, kad jie būtų lengviau suprantami apklaustiesiems. Taip pat galimas variantas anketas dalinti tik

būtent tos įmonės klientams, kurie įsigyja prekes ar paslaugas, paprašius užpildyti anketą po užsakymo sudarymo, o nesiunčiant anketų elektroniniu paštu. Tokie anketos pateikimo būdai užtikrintų, jog respondentai yra būtent tiriamos įmonės klientai bei generuotų didesnę ir skaidresnę tyrimo patikimumą ir tikrumą.

Apibendrinus baigiamojo magistro darbo metodologinę dalį, galima teigti, jog šiame skyriuje pateikiamos metodologinės anksčiau atliktų tyrimų tendencijos, pristatomas trumpas tiriamosios įmonės aprašymas, aprašoma tyrimo metodologija, tyrimo problema, tikslas, uždaviniai, tyrimo eigos struktūra, tyrimo populiacija ir imtis, pasirinktų tyrimo metodų ypatumai, privalumai bei trūkumai. Iš pateiktų anksčiau atliktų mokslinių straipsnių autorių tyrimų rezultatų, buvo atliktas žvalgomasis tyrimas bei apibendrinami gauti rezultatai. Kituose baigiamo magistro darbo skyriuose, pateikiamas baigiamojo magistro darbo tyrimas, išvados bei pasiūlymai.

3. LANGŲ UŽDANGALŲ ĮMONĖS UAB „X“ PARDAVIMO PROCESO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ, VERTINIMAS IR GERINIMO GALIMYBĖS

Šiame paskutiniame magistro darbo skyriuje buvo atliekami kiekybinis ir kokybinis tyrimai, siekiant įgyvendinti baigiamojo magistro darbo tikslą – atlikti langų uždangalų įmonės UAB „X“ pardavimo proceso vertinimą ir pateikti gerinimo galimybes. Kiekybinio tyrimo metu buvo atliekama įmonės klientų, kurie tiriamuoju laikotarpiu pasinaudojo įmonės prekės ir paslaugomis, anketinė apklausa, o kokybinio tyrimo metu buvo atliekamas pusiau struktūruotas įmonės pardavimo ekspertų interviu.

3.1. Klientų anketinės apklausos rezultatų analizė

Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas. Tyrime dalyvavo 400 aktyvių langų uždangalų įmonės UAB „X“ klientų (buvo apklausti 444, bet iki pabaigos anketą užpildė 400 respondentų), kurie per tiriamąjį laikotarpį pasinaudojo įmonės prekės ir paslaugomis. Anketos įmonės klientams buvo arba pateikiamos elektroniniu paštu, jiems pageidavus, arba užpildomos prekės ir paslaugos pardavimo metu. Tyrimų rezultatai, gauti iš surinktų anketų (žr. 2 priedas) atsakymų, analizuojami žemiau pateiktose dažnių analizės lentelėje, vidurkių analizės lentelėje bei taikant koreliacinę analizę.

Klientų profilio aprašymas remiantis dažnių analize

Kintamųjų dažniai buvo skaičiuojami siekiant reprezentuoti imtį. Pagal žemiau pateiktos lentelės (žr. 6 lentelė) duomenis, visi respondentai yra įmonės klientai įsigiję per tiriamąjį laikotarpį prekę, paslaugą arba ir prekę ir paslaugą. Pirmasis anketos klausimas klausė, kaip dažnai respondentai įsigyja langų uždangalų savo namams ar verslui. 76 proc. apklaustųjų langų uždangalus yra įsigiję 1 kartą, 22,3 proc. respondentų – 2-3 kartus ir tik 1,8 proc. apklaustųjų langų uždangalus savo namas arba verslui yra įsigiję 4 ir daugiau kartų. Antruoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kuriuo metų laiku respondentai pradeda domėtis langų uždengimų pasiūlymais. Daugiausiai respondentų - 48,7 proc. atsakė, jog jie pradeda domėtis vasaros laiku langų uždengimais, kai saulės kaitra yra pati didžiausia ir apsauga nuo saulės labiausiai reikalinga. Rudenį bei pavasarį atitinkamai pradeda domėtis 19,1 proc. ir 19 proc. apklaustųjų. Ir tik 13,2 proc. apklaustųjų langų uždengimais pradeda domėtis žiemą, kai saulės kaitra pati mažiausia.

6 lentelė. Dažnių analizės duomenys, skirti 1, 2, 5, 8, 10 ir demografinių klausimų kiekybinio tyrimo rezultatų analizei pateikti

(sudaryta darbo autorės, remiantis priedais žr. 4 Priedą)

Klausimas	Atsakymo variantai	Dažnis	Procentinis dažnis
1. Kaip dažnai įsigyjate langų uždangalų (roletų, romanečių, žaliuzių) savo namams arba verslui, penkių metų laikotarpyje?	• 1 kartą	304	76
	• 2-3 kartus	89	22,3
	• 4 ir daugiau kartų	7	1,8
2. Koku metų laiku dažniausiai pradodate domėtis langų uždengimo pasiūlymais?	• Vasarą	252	48,7
	• Rudenį	99	19,1
	• Žiemą	68	13,2
	• Pavasarį	98	19
5. Koks langų uždengimo būdas vyrauja Jūsų namuose?	• Užuolaidos	127	19
	• Roletai	321	48,1
	• Žaliuzės	132	19,8
	• Romanetės	60	9
	• Širmos	18	2,7
	• Markizės	10	1,5
8. Kaip vertinate įmonės, kurioje įsigyjate langų uždangalų prekes ir/ar paslaugas, visą pardavimo procesą: aptarnavimą, prekių asortimentą, transportavimą; bendrai? Pasirinkite vieną variantą.	• Vertinu labai gerai, prekes ir paslaugas gaunu kokybiškas ir labai greitai	266	66,5
	• Vertinu gerai, norėtūsi didesnio prekių pasirinkimo ir geresnės aptarnavimo kokybės	77	19,3
	• Vertinu vidutiniškai	44	11
	• Vertinu nelabai gerai, likau nelabai patenkinta(s) įmonės teikiamomis paslaugomis	8	2
	• Vertinu blogai, nerekomenduočiau	5	1,3
10. Ar yra tekę 5 metų laikotarpyje susidurti su nekokybiškais gaminiais (broku ir pan.)? Kaip įmonė išsprendė šią problemą?	• Ne, nėra tekę susidurti su nekokybiškais gaminiais, esu visiškai patenkintas įmonės teikiamomis paslaugomis	253	60,2
	• Taip, yra tekę susidurti su nekokybiškais gaminiais, tačiau įmonė niekaip to neišsprendė, susigrąžinau pinigus	27	6,4
	• Taip, yra tekę susidurti su nekokybiškais gaminiais, įmonė pakeitė nekokybiškus gaminius į visiškai naujus	46	11
	• Taip, yra tekę susidurti su nekokybiškais gaminiais, įmonė pakeitė nekokybiškus gaminius į visiškai naujus ir dar suteikė nuolaidą kitam gaminiui	20	4,8
	• Kitas variantas	74	17,6
11. Jūsų lytis?	• Vyras	152	38
	• Moteris	248	62
12. Kiek Jums metų?	• 18-25	30	7,5

	• 26-35	162	40,5
	• 36-45	152	38
	• 46 ir daugiau	56	14
13. Jūsų gyvenamasis būstas yra?	• Nuosavas namas	96	24
	• Butas	259	64,8
	• Kotedžas	36	9
	• Kita	9	2,3
14. Jūsų gyvenama vieta?	• Miestas	323	80,8
	• Rajonas	77	19,2
15. Jūsų išsilavinimas	• Vidurinis išsilavinimas	50	12,5
	• Profesinis išsilavinimas	42	10,5
	• Koleginis išsilavinimas	127	31,8
	• Bakalauro laipsnis	135	33,8
	• Magistro laipsnis	37	9,3
	• Aukštesnis nei magistro laipsnis	9	2,3
16. Jūsų asmeninės mėnesio pajamos po mokesčių	• Iki 500 eurų	20	5
	• Nuo 501 iki 1000 eurų	145	36,3
	• Nuo 1001 iki 1500 eurų	164	41
	• Nuo 1501 iki 2500 eurų	51	12,8
	• Daugiau nei 2501 eurų	20	5

Penktuoju anketos klausimu buvo respondentų klausama, koks langų uždengimo būdas vyrauja Jų namuose. Daugiausiai pas apklaustuosius namuose vyrauja roletai – 48.1 proc. visų apklaustųjų. 19.8 proc. apklaustųjų atsakė, jog pas juos vyrauja žaliuzės, o 19 proc. apklaustųjų savo namuose langų uždengimams naudoja užuolaidas. 9 proc. apklaustųjų namuose turi romanetes, o širmas bei markizes namuose naudoja atitinkamai 2.7 proc. ir 1.5 proc. respondentų.

Aštuntuoju anketos klausimu buvo respondentų klausama, kaip jie vertina įmonės, kurioje jie įsigyja langų uždangalų prekes ir/ar paslaugas, visą pardavimo procesą: aptarnavimą, prekių asortimentą, transportavimą; bendrai. 66.5 proc. apklaustųjų pardavimo procesą vertina labai gerai, prekes ir paslaugas gauna kokybiškas ir labai greitai. 19.3 proc. įmonės pardavimo procesą vertina gerai, bet norėtų didesnio prekių pasirinkimo ir geresnės aptarnavimo kokybės. 11 proc. apklaustųjų pardavimo procesą vertina vidutiniškai. 2 proc. apklaustųjų vertina nelabai gerai, liko nelabai patenkinta(s) įmonės teikiamomis paslaugomis ir 1.3 proc. respondentų įmonės pardavimo procesą vertina blogai, nerekomenduotų.

Dešimtuoju anketos klausimu buvo respondentų klausama, ar jiems yra tekę 5 metų laikotarpyje susidurti su nekokybiškais gaminiais (broku ir pan.) bei kaip įmonė išsprendė šią problemą. 60.2 proc. apklaustųjų nėra tekę susidurti su nekokybiškais gaminiais ir yra visiškai patenkinti įmonės teikiamomis paslaugomis. 17.6 proc. respondentų pasirinko kitą atsakymo variantą, nes nerado jiems tinkamo. 11 proc. apklaustųjų yra tekę susidurti su nekokybiškais gaminiais, tačiau įmonė pakeitė nekokybiškus gaminius į visiškai naujus. 6.4 proc. respondentų

pripažino, jog jiems yra tekę susidurti su nekokybiškais gaminiais, tačiau įmonė niekaip neišsprendė problemos, tad sugrąžino pinigus klientui. 4,8 proc. visų apklaustųjų atsakė, jog jiems yra tekę susidurti su nekokybiškais gaminiais, įmonė pakeitė nekokybiškus gaminius į visiškai naujus ir dar suteikė nuolaidą kitam gaminiui.

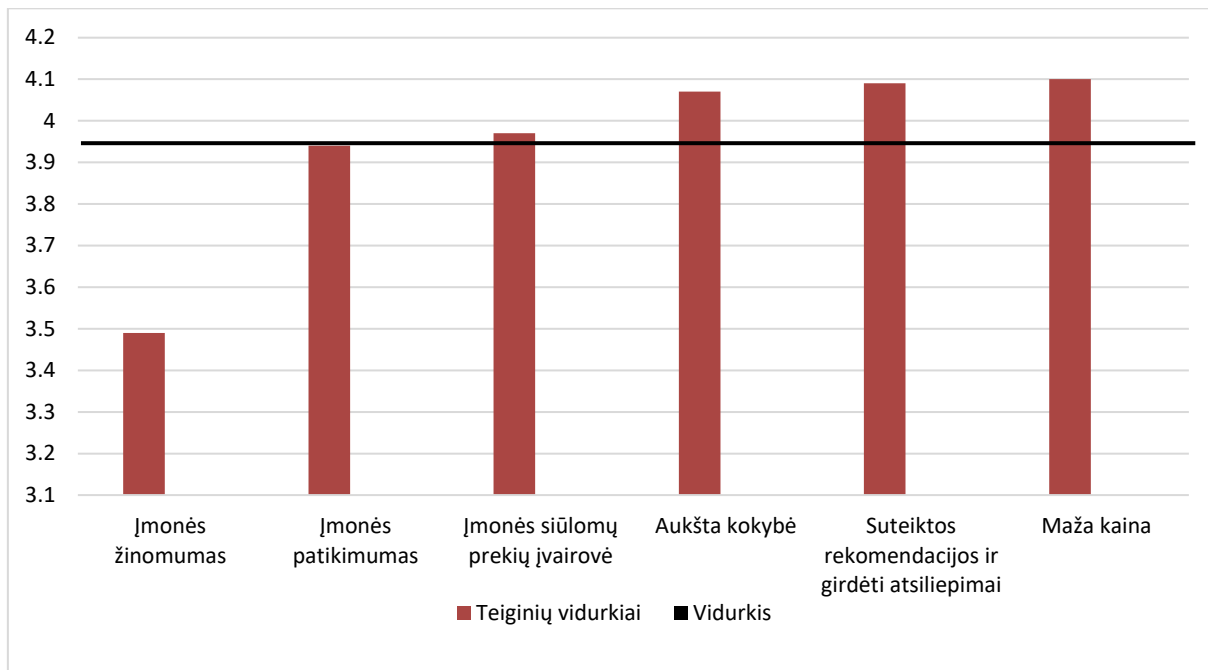
Toliau anketoje seka demografiniai klausimai. Apklaustųjų lytis 62 proc. moterys, 38 proc. vyrai. Pagal metus respondentai pasiskirstė atitinkamai 40.5 proc. 26 - 35 metų, 38 proc. 36 - 45 metų, 14 proc. 45 metų ir daugiau bei 7.5 proc. 18 – 25 metų. Pagal gyvenamąją būstą daugiausiai respondentai pasiskirstė taip: 64.8 proc. – butas, 24 proc. – nuosavas namas, 9 proc. – kotedžas ir 2.3 proc. pasirinko kitą variantą. Gyvenamoji vieta apklaustųjų tarpe vyravo miestas – 80.8 proc. ir apie penktadalis – 19.2 proc. apklaustųjų gyvena rajone. Pagal išsilavinimo lygį apklaustieji pasiskirstė taip: 33.8 proc. - bakalauro laipsnis, 31.8 proc. – koleginis išsilavinimas, 12.5 proc. – vidurinis išsilavinimas, 10.5 proc. – profesinis išsilavinimas, 9.3 proc. - magistro laipsnis, 2.3 proc - aukštesnis nei magistro laipsnis. Apklausus respondentus apie jų asmeninės mėnesio pajamas po mokesčių, rezultatai pasiskirstė taip: nuo 1001 iki 1500 eurų – 41 proc., nuo 501 iki 1000 eurų - 36.3 proc., nuo 1501 iki 2500 eurų - 12.8 proc., iki 500 eurų ir daugiau nei 2501 eurų po 5 proc. visų apklaustųjų.

Apibendrinus, gautus dažnių analizės rezultatus, galima teigti, jog išsikeltas kiekybinio tyrimo tikslas buvo pasiektas – respondentų skaičius pasiekė 400. Apklausoje vyravo moterys (62 proc. iš 100 proc.), bendras vyraujantis visų apklaustųjų amžius buvo tarp 26 - 25 metų (40.5 proc.) ir gyvenamoji vieta daugiausiai pasitaikė butas (64.8 proc. iš 100 proc.). Kituose demografinuose anketos klausimuose atsakymai pasiskirstė gana panašiai. Taip pat dažnių analizė buvo atlikta dar keliems klausimams, kurie turėjo pasirinkimo galimybę (angl. multiple choice). Rezultatai parodė, jog apklaustieji turi savo nuomonę ir įvairias patirtis, įsigyjant šios įmonės produktus.

Įmonės pardavimo proceso vertinimas taikant vidurkio analizę

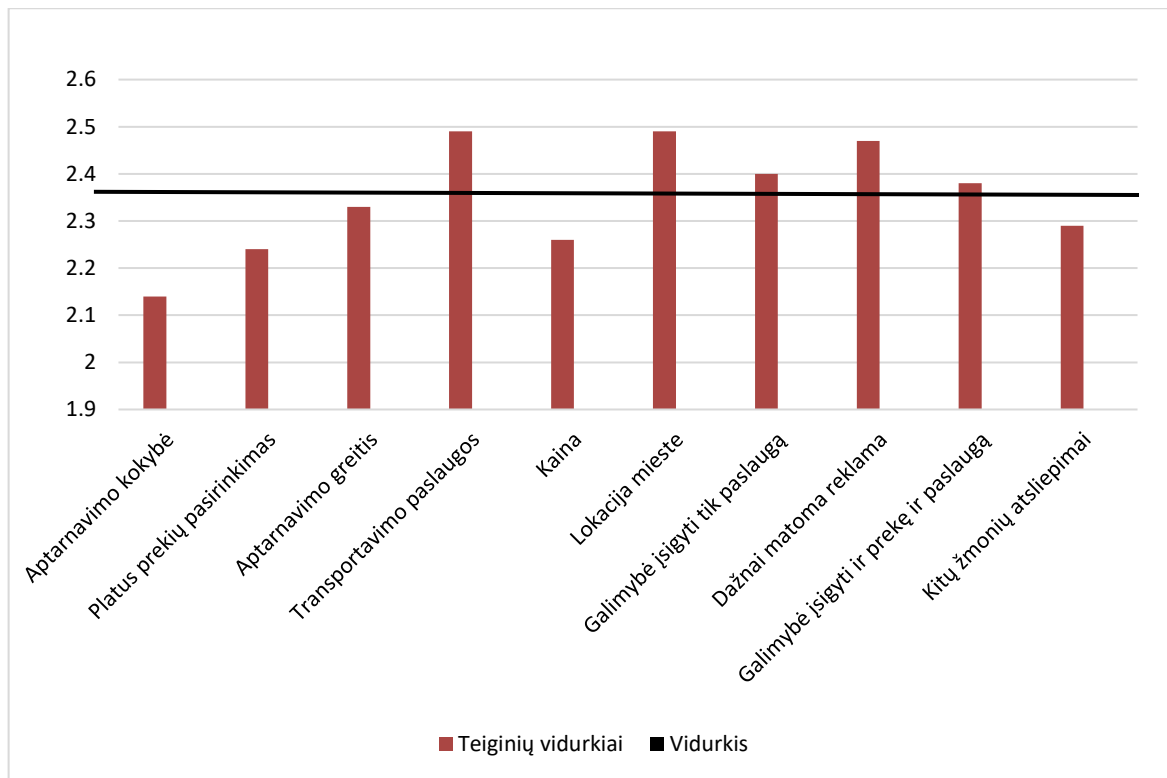
Kiekvieno iš klientų įsitraukimas į įmonės pardavimo procesą ir procesų gerinimas yra itin svarbus įmonės veiklai. Tuo tikslu įmonės klientams buvo pateikiami klausimai, kuriuose jie galėjo vertinti teiginius nuo labiausiai jiems tinkančio iki mažiausiai tinkamo (Likerto skalė). Klausimų teiginiai vertinami pagal gautas vidurkių reikšmes, kurios pateiktos 5 priede. Atliktas vidurkių skaičiavimas parodė, jog vertinant, kokios sąlygos yra svarbiausios klientams įsigyjant įmonės prekes ir paslaugas yra maža kaina (vidurkis 4,10) (žr. 9 pav.). Taip pat klientams labai svarbu suteiktos rekomendacijos ir girdėti atsiliepimai apie įmonę (vidurkis 4,09) bei aukšta produktų kokybė (vidurkis 4,07). Mažiausiai klientams yra svarbus įmonės žinomumas ir įmonės patikimumas. Bendras visų šių vidurkių vidurkis yra 3,94, kas parodo, jog net trys

teiginiai yra virš šio vidurkio. Šio klausimo patikimumo koeficientas (Cronbach's Alpha) yra 0,888 (žr. 6 priedas), kas rodo pakankamai gerą klausimo patikimumą ir lyginant šį koeficientą su žvalgybinio tyrimo metu gautu rezultatu – 0,799 jis yra aukštesnis, ko ir buvo siekiama atliekant baigiamojo magistro darbo tyrimą.



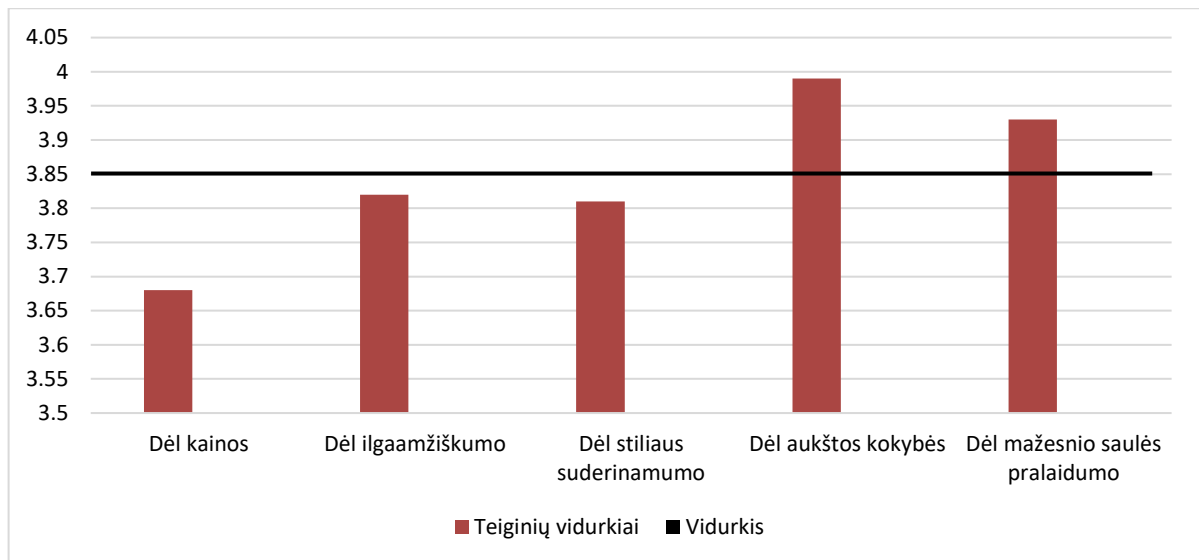
9 pav. **Sąlygos, kurios yra svarbios įsigyjant langų uždangalų prekes ir paslaugas Vertinimas 5-balėje skalėje** (sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Atlikus ketvirtojo klausimo - įvertinkite, kas klientus skatina pirkti langų uždangalų prekes ar paslaugas šioje įmonėje – vidurkių skaičiavimus (žr. 7 priedas), gauta, jog klientams didžiausia paskata įsigyti šios įmonės prekes ir paslaugas yra lokacija mieste (vidurkis 2,49) bei transportavimo paslaugos (vidurkis 2,49) (žr.10 pav.). Taip pat klientams labai svarbu dažnai matoma reklama (žurnaluose, laikraščiuose ir pan.) (vidurkis 2,47) bei galimybė įsigyti tik paslaugą (montavima ir pan.) (vidurkis 2,40). Mažiausiai klientams yra svarbu aptarnavimo kokybė (vidurkis 2,14) bei platus prekių pasirinkimas (vidurkis 2,24). Bendras visų šių vidurkių vidurkis yra 2,35, kas parodo, jog net penki teiginiai yra virš šio vidurkio. Šio klausimo patikimumo koeficientas (Cronbach's Alpha) yra 0,940 (žr. 8 priedas), kas rodo labai aukštą klausimo patikimumą ir lyginant šį koeficientą su žvalgybinio tyrimo metu gautu rezultatu – 0,754 jis yra ženkliai aukštesnis, ko ir buvo siekiama atliekant baigiamojo magistro darbo tyrimą.



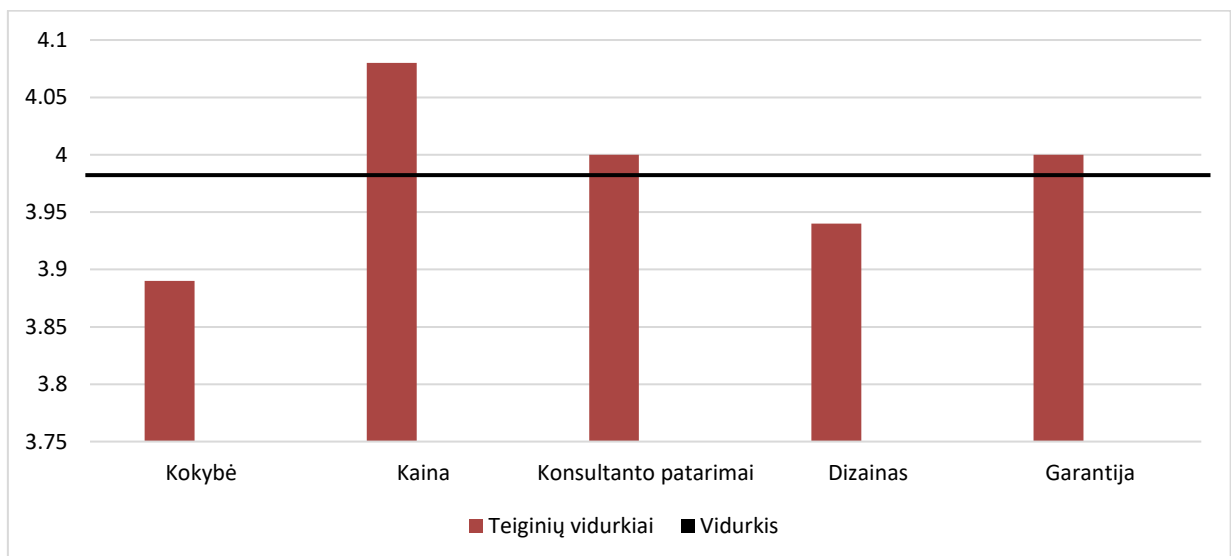
10 pav. **Veiksniai, kurie klientus skatina pirkti langų uždangalų prekes ar paslaugas šioje įmonėje. Vertinimas 5-balėje skalėje** (sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Toliau buvo atlikta šeštojo klausimo (koku tikslu klientai pasirinko būtent šį/šiuos langų uždengimo būdą savo namuose) vidurkių analizė (žr. 9 priedas). Identifikuota, jog dažniausias klientų tikslas, kurį jie įvardijo kaip svarbiausią, renkantis būtent tokį langų uždengimo būdą yra aukšta gaminių kokybė (vidurkis 3.99) (žr. 11 pav.). Taip pat dažnas klientas kaip vieną iš svarbių tikslų nurodė mažesnę saulės pralaidumą (vidurkis 3.94). Mažiausiai svarbų tikslą, kodėl klientai renkasi būtent tokį langų uždengimo būdą yra kainos aspektas (vidurkis 3.68). Bendras visų šių vidurkių vidurkis yra 3,85 kas parodo, jog du teiginiai yra virš šio vidurkio. Šio klausimo patikimumo koeficientas (Cronbach's Alpha) yra 0,841 (žr. 10 priedas), kas rodo labai aukštą klausimo patikimumą ir lyginant šį koeficientą su žvalgybinio tyrimo metu gautu rezultatu – 0,721 jis yra aukštesnis, kas ir buvo siekiama atliekant baigiamojo magistro darbo tyrimą.



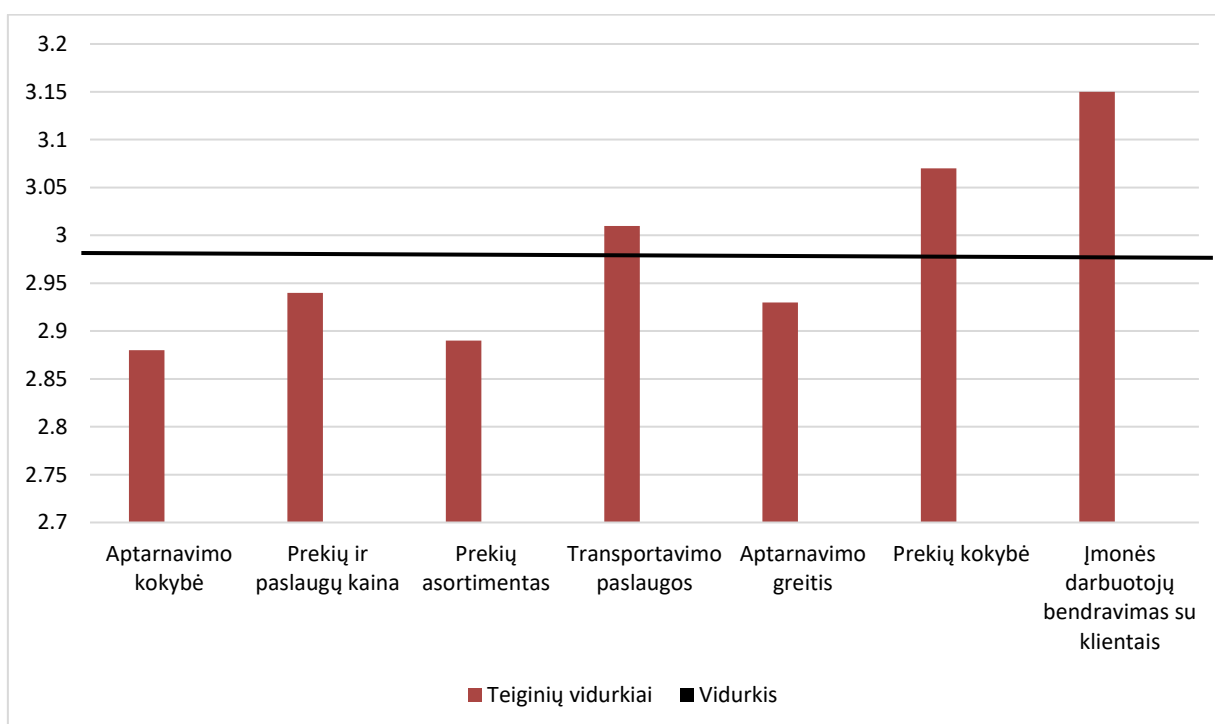
11 pav. Kokių tikslu klientai renkami būtent tokį langų uždengimo būdą namuose. Vertinimas 5-balėje skalėje (sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Tolimesnėje tyrimo dalyje buvo atlikta septintojo klausimo, kas dažniausiai lemia klientų pasirinkimą įsigyti konkretų namų dekorą, vidurkių analizė (žr. 11 priedas). Gauti atsakymai parodė, jog dažniausias lemiamas veiksnys įsigyti būtent tokį dekorą yra produkto kaina (vidurkis 4.07) (žr. 12 pav.). Taip pat dažnai klientas kaip vieną iš lemiamų veiksnių pirkti konkretų namų dekorą lemia gaminio garantija (vidurkis 4,00) bei konsultantų patarimai (vidurkis 4.00). Mažiausiai svarbiu veiksniu, klientai įvardijo gaminio kokybę (vidurkis 3.89). Bendras visų šių vidurkių vidurkis yra 3,98 kas parodo, jog du teiginiai yra virš šio vidurkio. Šio klausimo patikimumo koeficientas (Cronbach's Alpha) yra 0,846 (žr. 12 priedas), kas rodo labai aukštą klausimo patikimumą ir lyginant šį koeficientą su žvalgybinio tyrimo metu gautu rezultatu – 0,734 jis yra aukštesnis, kas ir buvo siekiama atliekant baigiamojo magistro darbo tyrimą.



12 pav. Kas dažniausiai lemia klientų pasirinkimą įsigyti konkretų namų dekorą. Vertinimas 5-balėje skalėje (sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Paskutinis tyrimo klausimas, kuriam atlikta vidurkių analizė (žr. 13 priedas) yra devintasis (kas galėtų būti gerinama pardavimo procese, toje įmonėje, kurioje įsigyjate langų uždangalų prekių ir/ar paslaugų). Gauti atsakymai parodė, jog dažniausias veiksnys, kurį įvardijo klientai, kuris galėtų būti gerinamas pardavimo procese yra įmonės darbuotojų bendravimas su klientais (vidurkis 3.15) (žr. 13 pav.). Taip pat dažnai klientas kaip vieną iš svarbių veiksnių įvardijo prekių kokybę (vidurkis 3.07) bei transportavimo paslaugas (vidurkis 3.01). Mažiausiai svarbiu veiksmu, klientai įvardijo aptarnavimo kokybę (vidurkis 2,88) bei prekių asortimentas (vidurkis 2.89). Bendras visų šių vidurkių vidurkis yra 2.98 kas parodo, jog trys teiginiai yra virš šio vidurkio. Šio klausimo patikimumo koeficientas (Cronbach's Alpha) yra 0,932 (žr. 14 priedas), kas rodo labai aukštą klausimo patikimumą ir lyginant šį koeficientą su žvalgybinio tyrimo metu gautu rezultatu – 0,914, jis yra aukštesnis.



13 pav. **Kas galėtų būti gerinama pardavimo procese įmonėje, kurioje įsigyjate langų uždangalų prekių ir/ar paslaugų. Vertinimas 5-balėje skalėje** (sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Apibendrinus, gautus vidurkių analizės rezultatus, galima teigti, jog antrasis išsikeltas kiekybinio tyrimo tikslas buvo pasiektas – bendras klausimyno patikimumo koeficientas (Cronbach's Alpha) padidėjo iki 0,889 nuo gautojo žvalgybiniame tyrime – 0.784, kas reiškia, jog klausimyno patikimumas yra gana aukštas. Vidurkių analizė taip pat parodė, jog beveik visuose klausimuose pusė teiginių yra aukštesni už bendrą klausimo vidurkį, iš ko galima daryti išvadą, jog anketos klausimai ir jiems pateikti teiginiai buvo sudaryti respondentams suprantamai ir tinkamai. Taip pat išryškėjo aspektai, kas anot įmonės klientų galėtų būti gerinama pardavimo procese: labiausiai klientai norėtų, jog būtų pagerintas įmonės darbuotojų

bendravimas su klientais (komunikacija), taip pat daugelis klientų pritarė, jog gauna nekokybiškas prekes (prekių kokybė), bei transportavimo paslaugos, kurios anot klientų turėtų būti gerinamos.

Įmonės pardavimo proceso vertinimas naudojant koreliacinę analizę

Pagal pateiktus 3, 4, 6, 7, 9 anketos klausimų duomenis (žr. 15 priedą), akivaizdu, jog visi koreliacijos koeficientai yra statistiškai reikšmingi, tačiau nebūtinai turi priežastinius ryšius. 15 magistro darbo priede pateikiamos visos koreliacijos koeficientų reikšmės, kurios dar yra skirstomos pagal ryšio stiprumą nuo ryšio nebuvimo tarp kintamųjų iki labai stipraus ryšio tarp kintamųjų. Koreliacijos koeficientai gali įgyti reikšmes nuo -1 iki 1 . Teigiama koreliacijos koeficiento reikšmė reiškia tiesioginę koreliaciją, neigiama reikšmė – atvirkštinę koreliaciją. Kuo reikšmė arčiau -1 arba 1 , tuo priklausomybė tarp kintamųjų yra stipresnė. Duomenų rezultatai gauti naudojant SPSS Statistics programą.

Stipriausia koreliacija, koreliacijos koeficientui esant nuo $0,7$ iki 1 pastebima 3 klausimo antrame teiginyje, kuriame išskiriamas įmonės patikimumas, kaip vienas iš svarbiausių veiksnių įsigyjant langų uždangalus namams ar verslui. Pearson'o koreliacijos koeficientas lygus $0,710$ – ryšys tarp kintamųjų yra stiprus. Stiprus koreliacijos ryšys pastebimas 4 klausimo antrame teiginyje, kuriame išskiriamas įmonės aptarnavimo greitis, kaip vienas iš skatintojų, kas lemia įsigijimą langų uždengimus namams ar verslui būtent šioje įmonėje. Pearson'o koreliacijos koeficientas lygus $0,725$ – ryšys tarp kintamųjų yra stiprus. Taip pat stiprus koreliacijos stiprumas pastebimas 9 klausimo antrame ir trečiame teiginiuose, kuriuose išskiriami įmonės prekių ir paslaugų kaina bei prekių asortimentas, kaip vieni iš svarbiausių veiksnių, kurie galėtų būtų gerinama, įmonės pardavimo procese. Pearson'o koreliacijos koeficientas lygus prekių ir paslaugų kaina – $0,731$ bei prekių asortimentas – $0,705$ – ryšys tarp kintamųjų yra stiprus. Taip pat stiprus ryšys pastebimas visuose tiriamuose anketos klausimuose to paties kintamojo su juo pačiu. Pearson'o koreliacijos koeficientas lygus 1 – ryšys tarp kintamųjų yra labai stiprus.

Vidutinė koreliacija, koreliacijos koeficientui esant nuo $0,5$ iki $0,7$, tarp kintamųjų pastebima visuose anketos klausimuose. 3 klausimo trečiame teiginyje, kuriame išskiriama įmonės siūlomų prekių įvairovė, kaip vienas iš svarbiausių veiksnių įsigyjant langų uždangalus namams ar verslui. Pearson'o koreliacijos koeficientas lygus $0,570$ – ryšys tarp kintamųjų yra vidutiniškas. Vidutiniškas koreliacijos ryšys pastebimas 4 klausimo trečiame, ketvirtame, penktame, šeštame, septintame, devintame ir dešimtame teiginiuose, kuriuose išskiriami tokie kriterijai, kaip: platus prekių pasirinkimas, transportavimo paslaugos, kaina, lokacija mieste, galimybė įsigyti tik prekę (montavimą ir pan.), dažnai matoma reklama (internete, žurnaluose,

ir pan.) bei kitų žmonių atsiliepimai, rekomendacijos, kaip vieni iš skatintojų, kas lemia įsigijimą langų uždengimus namams ar verslui būtent šioje įmonėje. Pearson'o koreliacijos koeficientai atitinkamai lygus 0,681, 0,519, 0,628, 0,537, 0,536, 0,508, 0,516 – ryšys tarp kintamųjų yra vidutiniškas.

6 klausimo antrame teiginyje, kuriame, kaip vienas iš svarbiausių tikslų, kodėl klientai įsigyja būtent ši/šiuos langų uždengimus namams ar verslui, yra dėl ilgaamžiškumo. Pearson'o koreliacijos koeficientas lygus 0,617– ryšys tarp kintamųjų yra vidutiniškas. Vidutiniškas koreliacijos ryšys pastebimas 7 klausimo antrame ir trečiame teiginiuose, kuriuose išskiriami tokie kriterijai, kaip: produkto kaina bei dizainas, kaip vieni iš svarbiausių veiksnių, kas lemia klientų apsisprendimą įsigyti langų uždengimus namams ar verslui būtent šioje įmonėje. Pearson'o koreliacijos koeficientai atitinkamai lygus 0,632, 0,615 – ryšys tarp kintamųjų yra vidutiniškas. Taip pat vidutiniškas koreliacijos stiprumas pastebimas 9 klausimo ketvirtame, penktame, šeštame, septintame teiginiuose, kuriuose išskiriami įmonės transportavimo paslaugos, aptarnavimo greitis, prekių kokybė bei įmonės darbuotojų bendravimas su klientais, kaip vieni iš svarbiausių veiksnių, kurie galėtų būtų gerinama, įmonės pardavimo procese. Pearson'o koreliacijos koeficientas lygus transportavimo paslaugos – 0,632, aptarnavimo greitis – 0,577, prekių kokybė – 0,574 bei įmonės darbuotojų bendravimas su klientais – 0,566 – ryšys tarp kintamųjų yra vidutiniškas.

Silpna koreliacija pastebima, koreliacijos koeficientui esant nuo 0,2 iki 0,5. 3 klausimo ketvirtame, penktame ir šeštame teiginiuose, kuriuose išskiriami suteiktos rekomendacijos ir girdėti atsiliepimai, aukšta kokybė bei įmonės produktų kaina, kaip vieni iš svarbiausių veiksnių įsigyjant langų uždangalus namams ar verslui. Pearson'o koreliacijos koeficientas atitinkamai lygus 0,496, 404, 0,391 – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas. Silpnas koreliacijos ryšys pastebimas 4 klausimo septinatame teiginyje, kuriame išskiriama galimybė įsigyti ir prekę ir paslaugą, kas lemia įsigijimą langų uždengimus namams ar verslui būtent šioje įmonėje. Pearson'o koreliacijos koeficientas lygus 0,496 – ryšys tarp kintamųjų yra vidutiniškas.

6 klausimo trečiame, ketvirtame ir penktame teiginiuose, kuriuose, kaip vienas iš svarbiausių tikslų, kodėl klientai įsigyja būtent ši/šiuos langų uždengimus namams ar verslui, yra dėl stiliaus suderinamumo, dėl mažesnio saulės pralaidumo bei dėl aukštos gaminio kokybės. Pearson'o koreliacijos koeficientas dėl stiliaus suderinamumo – 0,396, dėl mažesnio saulės pralaidumo – 0,258, dėl aukštos gaminio kokybės – 0,318 – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas. Silpnas koreliacijos ryšys pastebimas 7 klausimo ketvirtame ir penktame teiginiuose, kuriuose išskiriami tokie kriterijai, kaip: konsultantų patarimai bei gaminio garantija, kaip vieni iš svarbiausių veiksnių, kas lemia klientų apsisprendimą įsigyti langų uždengimus namams ar

verslui būtent šioje įmonėje. Pearson'o koreliacijos koeficientai atitinkamai lygus 0,446, 0,441 – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas.

Apibendrinus, koreliacinės analizės rezultatus, galima teigti, jog trečiasis išsikeltas kiekybinio tyrimo tikslas buvo pasiektas – beveik tarp visų klausimų ir jų teiginių vyrauja stipri arba vidutinė koreliacija. Koreliacijos analizė pagalba, buvo išmatuotas tiesinio ryšio tarp dviejų kintamųjų stiprumas, tačiau to nesutapatinant su priežastingumu.

Darant išvadą apie gautus dažnių analizės rezultatus, apie gautus vidurkių analizės rezultatus bei apie koreliacinės analizės rezultatus, trumpiau tariant apie visą kiekybinį tyrimą, galima teigti, jog gauti rezultatai parodė, kad klausimynas sudarytas gana aiškiai suprantamai, teisingai bei nuosekliai parengtas, klausimų formuluotės logiškos bei suvokiamos. Bendras klausimyno patikimumo koeficientas (Cronbach's Alpha) padidėjo iki 0,889, kas reiškia, jog klausimyno patikimumas yra gana aukštas. Buvo išmatuotas tiesinio ryšio tarp dviejų kintamųjų stiprumas, iš jo galima spręsti, kad beveik tarp visų klausimų ir jų teiginių vyrauja stipri arba vidutinė koreliacija. Šio tyrimo rezultatai leidžia suvokti, kokios sąlygos yra svarbiausios klientams įsigyjant šios įmonės prekes ir paslaugas, kas klientus skatina pirkti langų uždangalų prekes ar paslaugas šioje įmonėje, koku tikslu klientai pasirinko būtent ši/šiuos langų uždengimo būdus savo namuose, kas dažniausiai lemia klientų pasirinkimą įsigyti konkretų namų dekorą bei kas galėtų būti gerinama visame šios įmonės pardavimo procese. Taip pat išryškėjo aspektai, kas anot įmonės klientų galėtų būti gerinama pardavimo procese: labiausiai klientai norėtų, jog būtų pagerintas įmonės darbuotojų bendravimas su klientais (komunikacija), prekių kokybė, bei transportavimo paslaugos, kurios anot klientų turėtų būti gerinamos.

3.2. Kokybinio tyrimo duomenų analizė

Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinktas pusiau struktūruotas interviu su ekspertais, kurie yra tiesiogiai susiję su langų uždangalų įmonės UAB „X“ pardavimo procesu. Pusiau struktūruotiems interviu atlikti, atrinkti 5 ekspertai – viso pardavimų skyriaus vadovas, kurio darbo patirtis šioje įmonėje ir šiose pareigose yra 15 metų bei, kuriam yra pavaldūs visi kiti pardavimų ekspertai: pardavimų ekspertas prekėms (darbo patirtis pardavimų srityje 9 metai), pardavimų ekspertas paslaugoms (darbo patirtis pardavimų srityje 5 metai), du pardavimų ekspertai prekėms ir paslaugoms (abiejų darbo patirtis pardavimų srityje 4 metai). Apklausus visus paminėtus ekspertus, iš arčiau pamatoma kiekviena pardavimų ekspertas darbo funkcija bei indėlis į įmonės veiklą, taip pat labiau išgilinama į visą įmonės pardavimo procesą.

Pusiau struktūruotą interviu metu ekspertai turėjo atsakyti į septynis iš anksto jiems pateiktus klausimus. Interviu metu ne visi klausimai buvo pateikiami tokia eilės tvarka, kuri yra nurodyta pateiktame priede (žr. 3 priedą).

Klausimas, kuriuo visada buvo pradedamas interviu, apibūdina pardavimo procesą, nagrinėja visą įmonės pardavimo proceso modelį bei paaiškina, kaip kiekvienas iš interviu dalyvių yra įsitraukęs į pardavimo procesą (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. **Esamo proceso apibūdinimas**

(sudaryta darbo autorės, remiantis interviu gautais rezultatais)

Kategorija	Sub-kategorija	Respondentų pareiškimai
Esamo proceso apibūdinimas	Visuma	„Geriausia rinkodara ir geriausiai organizuotas pardavimo procesas“ E1 „Tai įvairių pardavimo procesų veiksmų visuma“ E2 „Tai veiksmų visuma, kurią sudaro pardavimų grandinė“ E3 „Tai visuma, kurią sudaro procesas nuo kliento užsakymo iki galutinio gaminio pateikimo“ E4 „Pardavimo procesas tai visuma veiksmų, kurio metu sugeneruojamas pardavimo sandoris“ E5
	Problemų sprendimas	„Siekiami išspręsti problemas dėl klientų poreikių tenkinimo, prekių kokybės klausimų, sudarant asortimentą“ E1 „Siekiami išspręsti susidariusias problemas dėl rinkodaros“ E3
	Emocijos sukėlimas	„Sukelti vartotojų emocinę reakciją į parduodamą produktą“ E2 „Siekiami sukelti teigiamą emociją klientui parduodant prekę ar paslaugą“ E4
	Kliento poreikių patenkinimas	„Siekiami patenkinti vartotojų poreikius“ E1 „Klientas visuomet teisus“ E2 „Siekiami duoti klienti tai, ko jam reikia“ E3 „Kliento pageidaujamos charakteristikos“ E5
	Lankstumas	„Prisitaikyti prie kiekvieno kliento poreikių“ E3 „Patenkinti visus kliento poreikius greitai ir už prieinamą kainą“ E4

Visi įmonės apklaustieji pardavimo ekspertai vieningai atsakė, jog esamą pardavimo procesą savo įmonėje įsivaizduoja kaip visumą konkrečių veiksmų, kurie sugeneruoja pardavimo sandorius su klientais. Darbo autorė pritaria šiai įmonės pardavimo ekspertų nuomonei, tačiau norėtų pridėti, jog pardavimo procesas tai ne tik visuma veiksmų, bet ir problemų, kylančių dėl klientų poreikių tenkinimo, sprendimo būdas (tik du pardavimo ekspertai tam pritaria).

Antruoju interviu klausimu, buvo norima išsiaiškinti, kokie tikslai yra keliami įmonės pardavimo procese (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. **Pardavimo proceso tikslai**

(sudaryta darbo autorės, remiantis interviu gautais rezultatais)

Kategorija	Sub-kategorija	Respondentų pareiškimai
Pardavimo proceso tikslai	Pardavimo apimčių (pelno) didinimas	„Numatytų pardavimo apimčių pasiekimas ar šių rodiklių gerinimas“ E1 „Pasiiekti numatytas pardavimo apimtis“ E2 „Pelno siekimas“ E3 „Svarbu išlaikyti nuoseklų pardavimų masto didėjimą“ E4 „Siekiamo, kad būtų užtikrinta maksimali pardavimų apimtis lygiagrečiai ir maksimalus pelnas“ E5
	Rinkos dalies užėmimas ir išlaikymas	„Numatytos rinkos dalies užėmimas bei išlaikymas“ E1 „Užimti numatytą rinkos dalį ir išlaikyti ją“ E2 „Pastovus rinkos poreikių, paklausos ir pasiūlos stebėjimas“ E3 „Aktyviai plečiamės ir norime užimti didesnę Lietuvos rinkos dalį“ E5
	Efektyvumo didinimas	„Pardavimų skyriaus darbo efektyvumo skatinimas“ E3 „Efektyvumo didinimas užtikrina sklandų pardavimo procesą“ E4 „Aukštas efektyvo rodiklis įmonėje yra vienas iš įmonės tikslų“ E5
	Santykiai su klientais	„Ilgalaikių santykių su klientais užmezgimas“ E1 „Tvirti darbiniai ryšiai tarp pirkėjo ir pardavėjo“ E3 „Abipusis grįžtamasis ryšys apie vykdomus procesus“ E5
	Įmonės žinomumas	„Įmonės vardo žinomumo didinimas“ E1 „Labai svarbu teigiamas įmonės vardo žinomumas“ E3 „Aukšti pardavimų rodikliai, gali generuoti ir labai gerai žinomą ir atpažįstamą įmonės vardą visoje rinkoje. Kas yra vienas iš mūsų tikslų“ E5

Daugiausiai pardavimų ekspertai pasisakė, jog svarbus įmonės pardavimo apimčių (pelno) išlaikymas bei didinimas (keturi apklaustieji iš penkių tam pritarė). Darbo autorės nuomone šie kiekybiniai veiksniai yra svarbūs, tačiau nereikėtų pamiršti ir klientų, kurie daro bene didžiausią įtaką įmonės kiekybiniam rodikliams. Ne visi įmonės pardavimų ekspertai pritarė, jog teigiami santykiai su klientais yra svarbus pardavimo proceso kriterijus. Daugiau ekspertų pritarė, kad svarbu rinkos dalies užėmimas ir jos išlaikymas, kas vėlgi yra kiekybinis rodiklis ir nėra tiesiogiai orientuotas į ilgalaikius santykius su klientais.

Trečiuoju interviu klausimu, norėta išsiaiškinti, kaip kiekvienas iš pardavimo proceso ekspertų vertina patį pardavimo procesą įmonėje (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. **Pardavimo proceso vertinimas**

(sudaryta darbo autorės, remiantis interviu gautais rezultatais)

Kategorija	Sub-kategorija	Respondentų pareiškimai
Pardavimo proceso vertinimas	Pardavimo procesas vyksta puikiai	„Pardavimo proceso statusas – veikia gerai, bet visuomet įmanoma jį pagerinti ar pagerinti“ E1 „Pardavimo proceso statusas yra tikrai geras, kadangi įmonė pagal jį dirba jau kelerius metus. Vykstančiame pardavimo procese neįžvelgiu kažkokių neskandumų.“ E3
	Pardavimo procesas vyksta optimaliai	„Pardavimo procesas veikia nei 100 proc. gerai, nei blogai. Jis veikia optimaliai“ E2 „Pardavimo procesa vyksta vidutiniškai“ E4
	Pardavimo procesas tobulėja	„Dabartinis pardavimo proceso statusas tobulėja. Seniau jis nebuvo toks sklandus, pasitaikydavo nesusipratimų, tačiau šiuo metu sparčiai diegiamės naujoves, kas mums paspartina visą pardavimo proceso eigą“ E5

Pagal gautus duomenis, interviu dalyvių atsakymai pasiskirstė gana panašiai. Pardavimų skyriaus vadovas (E1) ir pardavimų ekspertas paslaugoms (E3) pasisakė, jog jie savo pardavimo procesą mato vykstantį tobulai, be jokių trikdžių. Pardavimų ekspertas prekėms (E2) bei vienas iš pardavimų ekspertų prekėms ir paslaugoms (E4) mano, jog pardavimo procesas vyksta optimaliai. O antrasis iš pardavimų ekspertų prekėms ir paslaugoms (E5), pasisako, jog pardavimo procesas jų įmonėje nuolatos tobulėja. Darbo autorės nuomone, kiek teko susidurti su įmonės pardavimo procesu, jis vyksta optimaliai. Yra pardavimo proceso etapų, kurie galėtų būti gerinami, tokie kaip: klientų poreikių tenkinimas, transportavimo paslaugos ir pan.

Ketvirtuoju interviu klausimu, interviu dalyviai buvo klausiami, kaip stebimi ir prižiūrimi įmonės pardavimų procesai (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. **Pardavimo proceso stebėjimas**

(sudaryta darbo autorės, remiantis interviu gautais rezultatais)

Kategorija	Sub-kategorija	Respondentų pareiškimai
Pardavimo proceso stebėjimas	Išsikelti tikslai	„Kasmet užsibrėžia kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais matuojamus tikslus“ E1 „Užsibrėžtiems pardavimo tikslams suteikiamos labiau kiekybinės reikšmės“ E2 „Jau galime apibrėžti ir numatyti pardavimų mastą pagal praejusį metų tendencijas“ E3 „Užsibrėžtos pardavimo pajamos ir jų kitimai stebimi kas mėnesį“ E4 „Užsibrėžtiems pardavimo tikslams gelbsti programa, kuri mums padeda suplanuoti užsakymo atlikimo terminus“ E5
	Plano laikymasis	„Nustačius neatitikimų priežastis, sudaromas veiksmų planas“ E1 „Jeigu rodikliai nepasiekti, sudaroma veiksmų prevencija“ E2 „Stebima, kiek kartų klientai apsilanko arba apsiperka kas mėnesį“ E4

		„Pardavimų padalinio tikslai išreiškiami pardavimo apimties rodikliais atsižvelgiant į prognozuojamą pardavimo apimtį kitais metais“ E5
	Programinė įranga	„Pardavimo procesus galime matyti ir juos stebėti pasitelkiant programinės įrangos statistiką“ E3 „Užsibrėžtiems pardavimo tikslams gelbsti programa, kuri mums padeda suplanuoti“ E5
	Užsakymo dydis	„Priklauso nuo įmonių pirkimų dydžių, kuo didesnė įmonė, tuo didesnis užsakymas, atitinkamai ir sudėtingesnis ir lygmuo“ E3 „Viskas priklauso nuo to ar klientas užsisako tik tam tikrą prekę ar tik paslaugą ar viską kartu“ E5
	Atsakingi asmenys	„Kiekvienas savo sritį kuruojantis vadybininkas valdo jam priskirtą sritį“ E1 „Bendrą įmonės pardavimų mąstą ir situaciją prižiūri įmonės pardavimų skyriaus vadovas“ E2 „Kiekvienas vadybininkas yra atsakingas už savo klientus ir seka savo parduotą prekę/paslaugą nuo užsakymo gavimo iki visiško įvykdymo bei atsiskaitymo“ E4 „Yra nustatomi kiekvienam vadybininkui jo asmeniniai tikslai, pagal jo asmeninius pardavimus, paklausą bei klientų pokyčius“ E5

Iš pateiktos lentelės aukščiau, galima matyti, jog visi pardavimų ekspertai pardavimo proceso stebėjimui išsikelia aiškiai apibrėžtus tikslus ir jų siekia. Pardavimų skyriaus vadovas (E1) bei pardavimų ekspertas prekėms (E2) kasmetais užsibrėžia kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais matuojamus tikslus, kas yra itin svarbu norint pasiekti ne tik kiekybinės, bet ir kokybinės naudos. Kaip vienas iš svarbesnių kriterijų pardavimo proceso stebėjimui iškeliamas nuoseklus plano laikymasis. Reikėtų pabrėžti, jog yra itin svarbu laikytis užsibrėžto pardavimo proceso plano, jog procesas vyktų sklandžiai ir su laukiama grąža.

Taip pat patikimos programinės įrangos įsidiegimas ir jos rodiklių stebėjimas yra vienas iš svarbiausių pardavimo proceso stebėjimo būdų. Turint patikimą programinę įrangą, mažiau tikėtinos klaidos ir nesklandumai pardavimo procese. Taip pat pardavimo procesui stebėti yra itin svarbus užsakymo dydis. Kuo didesnis užsakymas tuo sudėtingesnis jo įvykdymas ir tuo sudėtingiau klientui pateikti produktą be trikdžių. Ir paskutinytis bet ne mažiau reikšmingas kriterijus pardavimo procesui stebėti, yra ataskingų asmenų ir jiems priskirtų pardavimo sričių stebėjimas. Kiekvienas pardavimų ekspertas yra atsakingas už savo klientus ir seka savo parduotą prekę/paslaugą nuo užsakymo gavimo iki visiško įvykdymo bei atsiskaitymo.

Penktuoju interviu klausimu, ekspertai buvo klausiami, kokie pagrindiniai vertinimo kriterijai, pagal ką vertinimas procesas ir kaip dažnai tai yra atliekama. (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Pardavimo proceso vertinimo kriterijai

(sudaryta darbo autorės, remiantis interviu gautais rezultatais)

Kategorija	Sub-kategorija	Respondentų pareiškimai
Pardavimo proceso vertinimo kriterijai	Pajamų valdymas	„Pardavimų pajamomis analizuojamu periodu“ E1 „Kokios generuojamos pajamos per periodą, kuris dažniausiai yra mėnesis“ E2 „Gaunama vertė iš pardavimo proceso“ E3 „Vienas iš svarbiausių kriterijų, pagal ką vertiname pardavimo procesą yra gaunamos pajamos ir ar jos atitinka mūsų lūkesčius“ E4
	Skolų valdymas	„Klientų atsiskaitymų procesas - (skolų valdymas)“ E1 „Kaip vyksta klientų atsiskitymai, ar jie tvarkingai ir laiku moka už produktus“ E2 „Vidiniame vertinime didžiausią dėmesį skiriame klientams, kurie yra neatsiskaitę už prekes ar paslaugas ir yra skolininkų sąrašė“ E5
	Klientų atsiliepiamai	„Atsiliepiamai iš klientų apie vadybininkų darbą, aptarnavimo kokybės lygį, prekių asortimento platumą“ E1 „Atsiliepiamai, ar klientai patenkinti įsigyta preke ar paslauga“ E4 „Apklausdami klientus siekiame išsiaiškinti kas skatina juos pirkti mūsų prekes ar naudotis paslaugomis, su kokiais dažniausiai problemomis susiduria pirkdami prekę/paslaugą“ E5
	Sąnaudų mažinimas	„Pagrindiniai vertinimo kriterijai yra sąnaudos procesui atlikti ir galimybės jas sumažinti iki minimumo“ E3

Iš pateiktos lentelės aukščiau, galima matyti, jog išskiriami tokie pardavimo proceso vertinimo kriterijai: pajamų valdymas, skolų valdymas, klientų atsiliepiamai ir sąnaudų mažinimas. Daugiausiai pardavimo ekspertų sutiko, kad svarbiausias pardavimo proceso vertinimo kriterijus yra pajamų valdymas. Darbo autorė pritaria, jog pajamų valdymas gali padėti nustatyti tikslas ir aiškias procedūras, optimizuoti pardavimus ir maksimaliai padidinti pajamas. Taip pat vieni iš svarbiausių pardavimo proceso vertinimo kriterijų, kuriuos išskiria pardavimų ekspertai yra skolų valdymas bei klientų atsiliepiamai. Skolų ir skolininkų valdymas yra vienas iš svarbiausių kriterijų, vertinant įmonės pardavimo procesą. Jeigu įmonė turi daug skolų ir skolininkų, jos pardavimo procesas nevyskta sklandžiai. Klientų atsiliepiamai yra labai svarbūs įmonės pardavimo procesui, tačiau jie gaunami jau tik suteikus paslaugą arba pardavus prekę. Mažiausiai pardavimų ekspertai pasisako už sąnaudų mažinimą, kaip vieną iš pardavimo proceso vertinimo kriterijų. Taip yra todėl, jog susiregulius pardavimo procesą jis vyskta gana sklandžiai be didesnių išlaidų.

Šeštuoju interviu klausimu, buvo norima išsiaiškinti, kokių veiksmų buvo imtasi, siekiant pagerinti įmonės tiekimo pardavimo procesą (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Veiksmai, kuriais buvo pagerintas pardavimo procesas

(sudaryta darbo autorės, remiantis interviu gautais rezultatais)

Kategorija	Sub-kategorija	Respondentų pareiškimai
Veiksmai, kuriais buvo pagerintas pardavimo procesas	Programinė įranga	„Nuolat atnaujinama programinė bei orgtechnika“ E1 „Atnaujiinti kompiuteriai ir kita programinė įranga, kuri pagreitimo pardavimo procesus“ E2 „Informacinių technologijų tanaujinimas“ E4 „Pagrindinis, kaip mes mėgstame juokauti, mūsų laimėjimas yra įdiegta programa. Anksčiau būdavo daug rankinio darbo, dabar jau po truputį jo mažėja“ E5
	Darbo sąlygos	„Gerinamos darbo sąlygos įmonės patalpose“ E1 „Visai neseniai buvo išdidintos įmonės patalpos, kas leidžia laisviau jaustis dabo aplinkoje“ E2 „Vadybininkai skatinami nemokama kava, nuolaidomis (įgalinančiomis įmonėje parduodamas prekes įsigyti mažesne kaina)“ E3 „Stengiamės laikytis nustatytų individualių terminų, o už atliktus laiku rezultatus yra skiriamas paskatinimas“ E5
	Darbų optimizavimas	„Atitinkamų procesų koregavimas ar tiesiog atsisakymas vykdytų tuos procesus kurie užima daug laiko ir atneša mažai naudos“ E3 „Viską siekiame optimizuoti. Vengiama daug ir sunkaus rankinio darbo. Siekiame viską atlikti pasitelkiant programas bei IT“ E5
	Darbo atmosfera	„Įmonėje kuriama draugiška į bendradarbiavimą orientuota atmosfera“ E1 „Darbe pas mus visi lygiaverčiai. Nėra kažkurio „aukštesnio“ vadybininko“ E3 „Skatinama komunikacija darbe, kas atneša didenę praktinę naudą“ E4

Aukščiau pateiktoje lentelėje pateikiami veiksmai, kuriais buvo pagerinamas įmonės pardavimo procesas. Išskiriami tokie veiksmai: programinės įrangos gerinimas, darbo sąlygų gerinimas, darbų optimizavimas, darbo atmosferos gerinimas. Daugiausiai pardavimo ekspertų sutiko, jog labiausiai buvo pagerinta programinė įranga bei darbo sąlygos įmonėje. Taip pat labai svarbi draugiška darbo atmosfera, komunikacijos darbe skatinimas bei lygiavertiškumas tarp visų darbuotojų. Mažiausiai pardavimo ekspertai pasisakė, jog buvo optimizuoti darbai, tad ši sritis turėtų būti labiausiai gerinami ir į ją labiausiai reikėtų atkreipti dėmesį.

Septintasis ir jau paskutinis interviu klausimas, ekspertų klausė, kaip būtų galima pagerinti įmonės pardavimo procesą bei kokioje srityje produktų ar paslaugų išvelgiama daugiausiai problemų ir/ar gerinimo galimybių. (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Pardavimo proceso gerinimo galimybės

(sudaryta darbo autorės, remiantis interviu gautais rezultatais)

Kategorija	Sub-kategorija	Respondentų pareiškimai
Pardavimo proceso gerinimo galimybės	Ilgalaikis bendradarbiavimas su klientais	„Įmonės tikslai yra siejami su ilgalaikiu bendradarbiavimu (su klientais, kurie yra tiek fiziniai, tiek juridiniai asmenys)“ E1 „Rekomenduojama orientuotis į pirkėjų / klientų poreikių strategiją, kai sureikšminami pasiruošimo ir pasiūlymo pateikimo veiksmai (pati pardavimo proceso pradžia)“ E3 „Vertinti klientą ir jo keliamus norus bei siekti juos išpildyti“ E4 „Įmonės klientai yra visuomet teisūs, todėl reikia nuodugniai iširti, ką jiems pasiūlyti, kad jie sugrįžtu pas mus dar ne vieną kartą“ E5
	Lankstumas	„Būti dar labiau lankstesniems“ E1 „Nuolatos ieškoti būdų, kaip prisitaikyti prie besikeičiančios rinkos bei klientų poreikių“ E3
	Plėtra	„Priimti papildomų žmonių ir ieškoti naujų klientų, didinti pardavimų apimtį“ E1 „Vienas iš būdų kaip būtų galima pagerinti esamą įmonės pardavimų procesą yra tiesiog plėstis“ E3
	Transportavimas	„Greitesnis prekių gavimas ir pristatymas klientams“ E2 „Reikėtų surasti būdus, kaip nugabenti prekę greičiau klientui“ E4
	Automatizavimas	„Viską reikėtų dar labiau automatizuoti, kad kuo mažiau būtų rankinio darbo.“ E1 „Visą užsakymų procesą perkelti į elektroninę erdvę. Tai labai pagreintintų visus pardavimo procesus“ E4 „Dar labiau viską automatizuoti ir, kad tiesiai iš programos tam tikru prekės tiekimo ar paslaugos teikimo metu klientams būtų išsiųsta žinutė apie esamą pardavimo proceso būseną ir eigą“ E5
	Rinkos tyrimai	„Įvertinti ne tik didėjančią mažmenininkų derėjimosi galią, bet ir atlikti rinkos tyrimus“ E1 „Šių dienų rinka yra perpildyta visokiais produktais, tuo tikslu reikėtų atlikti rinkos tyrimus“ E2 „Šiai dienai yra labai svarbu kartas nuo karto atlikti rinko tyrimus, kas galėtų atskleisti, ko reikia klientams, o kas jiems nėra taip reikalinga“ E4

Iš pateiktos lentelės aukščiau, galima matyti, jog pardavimų ekspertai išskiria tokias pardavimo proceso gerinimo galimybes: ilgalaikis bendradarbiavimas su klientais, lankstumas, plėtra, transportavimas, automatizavimas bei rinkos tyrimai. Labiausiai, ką pardavimų ekspertai mano, jog būtų galima pagerinti pardavimo procese yra ilgalaikis bendradarbiavimas su klientais. Ilgalaikiai įmonės tikslai turėtų būti siejami su ilgalaikiu bendradarbiavimu su klientais, kurie yra tiek fiziniai, tiek juridiniai asmenys. Taip pat vos tik pradėjus nagrinėti pardavimo procesą (dar 20a.), klientai jau buvo laikomi rinkos karaliais, kam pritaria ir šios įmonės pardavimo ekspertai. Darbo autorei ši nuomonė nėra labai priimtina, tačiau suprantama, jeigu nori turėti pelningą ir klestintį verslą. Taip pat reikėtų visą pardavimo procesą praplėsti

rinkos tyrimais, jog būtų išanalizuota, ko šiai dienai rinkai trūksta ir ką būtų galima pasiūlyti naujo. Beje negalima pamiršti procesų automatizavimo, kas labai pagreitintų visus pardavimo procesus. Mažiau gerintini ir mažiau dėmsio skriti galima įmonės lankstumui, plėtrai bei transportavimui.

Apklausus 5 pardavimų ekspertus iš arčiau pamatoma kiekvienos pardavimų eksperto darbo funkcijos ir indėlis į įmonės veiklą, taip pat labiau įsigilinama į visą įmonės pardavimo procesą, jo vertinimą, stebėjimą, kas leidžia identifikuoti gerintinas vietas. Žemiau pateikiama lentelė su apibendrintais interviu rezultatais (žr. 14 lentelę). Būtina paaiškinti pardavimo proceso vertinimo taškų skaičiavimo pagrindą. Taškai yra skiriami, jei respondentas, atsakęs į klausimą, pasiskė „už“ to teiginio teisingumą. Pavyzdžiui – kalbant apie pardavimo proceso vertinimo kriterijus tik „E3“ respondentas pasisakė, kad reikėtų mažinti sąnaudas, kaip vieną iš pardavimo procesą gerinančių veiksmų.

14 lentelė. **Pardavimo proceso vertinimo rezultatai**

(sudaryta darbo autorės, remiantis interviu gautais rezultatais)

Pardavimo proceso elementai	E1	E2	E3	E4	E5	Iš viso
Proceso apibūdinimas						
Visuma	+	+	+	+	+	5
Problemų sprendimas	+		+			2
Emocijos sukėlimas		+		+		2
Kliento poreikų patenkinimas	+	+	+		+	4
Lankstumas			+	+		2
Pardavimo proceso tikslai						
Pardavimo apimčių (pelno) didinimas	+	+	+	+	+	5
Rinkos dalies užėmimas ir išlaikymas	+	+	+		+	4
Efektyvumo didinimas			+	+	+	3
Santykiai su klientais	+		+		+	3
Įmonės žinomumas	+		+		+	3
Pardavimo proceso vertinimas						
Pardavimo procesas vyksta puikiai	+		+			2
Pardavimo procesas vyksta optimaliai		+		+		2
Pardavimo procesas tobulėja					+	1
Pardavimo proceso stebėjimas						
Išsikelti tikslai	+	+	+	+	+	5
Plano laikymasis	+	+		+	+	4
Programinė įranga			+		+	2
Užsakymo dydis			+		+	2
Atsakingi asmenys	+	+		+	+	4

Pardavimo proceso vertinimo kriterijai						
Pajamų valdymas	+	+	+	+		4
Skolų valdymas	+	+			+	3
Klientų atsiliepimai	+			+	+	3
Sąnaudų mažinimas			+			1
Veiksmai, kuriais buvo pagerintas pardavimo procesas						
Programinė įranga	+	+		+	+	4
Darbo sąlygos	+	+	+		+	4
Darbų optimizavimas			+		+	2
Darbo atmosfera	+		+	+		3
Pardavimo proceso gerinimo galimybės						
Ilgalaikis bendradarbiavimas su klientais	+		+	+	+	4
Lankstumas	+		+			2
Plėtra	+		+			2
Transportavimas		+		+		2
Automatizavimas	+			+	+	3
Rinkos tyrimai	+	+		+		3
Iš viso:	22	15	21	17	20	

Iš pateiktos lentelės, galima spėsti, jog pardavimų skyriaus vadovas (E1) daugiausiai pasisakė apie įmonės pardavimo procesą, jo vertinimą ir gerinimo galimybes (nes jo patirtis įmonėje didžiausia). Pardavimų ekspertas paslaugoms (E3) bei pardavimų ekspertų prekėms ir paslaugoms (E5) taip pat aktyviai dalyvavo pusiau struktūruotama interviu ir pateikė naujų įžvalgų. Pardavimų ekspertoas prekėms ir paslaugoms (E4) pasisakė mažiausiai, tačiau jo atsakymai buvo itin reikšmingi.

Apibendrinus gautus kokybinio tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, jog visi pardavimo proceso ekspertai įmonėje vykstantį pardavimo procesą vertina optimaliai ir įvardija jį kaip veiksmų visumą. Svarbiausias įmonės pardavimo proceso išsikeltas tikslas yra pardavimo apimčių (pelno) didinimas ir pagrindinis pardavimo proceso vertinimo kriterijus yra pajamų valdymas. Įmonės pardavimo proceso ekspertai įvardijo šias reikšmingiausias pardavimo proceso gerinimo galimybes: ilgalaikis bendradarbiavimas su klientais, darbų automatizavimas, transportavimo paslaugos bei nuolatiniai rinkos tyrimai. Iš gautų kokybinio tyrimo rezultatų, galima teigti, jog pardavimo procesas įmonėje vyksta sklandžiai, be nepageidautinų trikdžių.

Atlikus kiekybinį ir kokybinį tyrimus, galima daryti išvadą, jog tiek įmonės klientai, tiek ir įmonės pardavimo proceso ekspertai, įmonėje vykstantį pardavimo procesą vertina pakankamai gerai. Tačiau remiantis apklaustų įmonės klientų gautais rezultatais, siūloma

pagerinti šias įmonės pardavimo proceso sritis: darbuotojų bendravimas su klientais (komunikacija), prekių kokybė, bei transportavimo paslaugos. Apklausus įmonės pardavimų ekspertus, galimi tokie pardavimo proceso patobulinimai: ilgalaikis bendradarbiavimas su klientais, darbų automatizavimas, transportavimo paslaugos bei nuolatiniai rinkos tyrimai. Apibendrinus tiek apklaustų klientų, tiek įmonės pardavimo ekspertų gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog ir klientai, ir pardavimo ekspertai įvardijo dvi bendras gerintinas pardavimo proceso sritis – bendradarbiavimas su klientais bei transportavimo paslaugos. Tad galima sakyti, jog įmonės pardavimo procesas vyksta sklandžiai, tačiau siūlintina pagerinti bendradarbiavimą su įmonės klientais, atsižvelgiant į jų besikeičiančius poreikius bei nuolatinius rinkos pokyčius, ir transportavimo paslaugas, kas pagerintų įmonės pardavimo procesą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Remiantis mokslinės literatūros analize, galima teigti, jog laiko eigoje pardavimo proceso sampratos aiškinamas keitėsi iš esmės. Vieni autoriai teigė, jog pardavimas procesas – tai sudėtingas komercinių santykių tarp žmonių procesas, kuriame žmonės keičia pinigus į prekes ar paslaugas. Kiti teigė, jog pardavimo procesas – tai baigtinis procesas, kurio metu parduodamas tam tikras produktas. Kitaip tariant, pardavimo procesas – tai problemų sprendimo procesas, siekiantis patenkinti ir klientų poreikius, ir pasiekti pardavėjo tikslus.
2. Apibendrinus mokslinėje literatūroje aprašytus pardavimo proceso modelius, galima teigti, kad visi modeliai turi tiek privalumų, tiek ir trūkumų. Vieni autoriai savo pardavimo proceso modeliuose labiau išskiria kiekybinių rodiklių svarbą, tokių kaip: pardavimo apimtys, įmonės pelnas, pelno marža bei pardavimai pagal klientų segmentus. Kiti autoriai pabrėžia klientų pasitenkinimo svarbą kaip vieną iš svarbiausių kriterijų pardavimo proceso modeliuose.
3. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, įvertinus pardavimo proceso sampratą, palyginus keletą teorinių pardavimo modelių bei įsivardijus vertinimo kriterijus, buvo pateiktas autorinis teorinis pardavimo proceso modelis. Iš pateikto teorinio pardavimo proceso modelio, galima matyti, jog darbo autorė išskiria keturis pagrindinius pardavimo proceso etapus, kurie sudaro visą pardavimo proceso teorinį modelį: pardavimo proceso pagrindimas įmonėje; pardavimo proceso etapai; pardavimo baigimas bei rezultatai. Sudarytas modelis yra pritaikytas toms įmonėms, kurios teikia klientams prekes, paslaugas arba kartu ir prekes, ir paslaugas.
4. Tyrimui atlikti buvo pasirinkti šie metodai: kiekybinis tyrimas – anketinė klientų apklausa, kurie naudojami įmonės prekėmis ir paslaugomis (iš išorės) ir kokybinis tyrimas – įmonės pardavimo proceso ekspertai, kurie atsakingi už sklandų įmonės pardavimo procesą, pusiau struktūruoti interviu (iš vidinės pusės). Atlikti tyrimai leido identifikuoti įmonės vidinę situaciją, jos vykdomą pardavimo procesą, o klientų anketinės apklausos rezultatai pateikė įmonės pardavimo proceso vertinimą iš išorės.
5. Gauti kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, jog klausimynas sudarytas suprantamai, teisingai bei nuosekliai o bendras klausimyno patikimumo koeficientas (Cronbach's Alpha) yra 0,889, kas reiškia, jog klausimyno patikimumas yra gana aukštas. Buvo išmatuotas tiesinio ryšio tarp dviejų kintamųjų stiprumas, iš jo galima spręsti, kad beveik tarp visų klausimų ir jų teiginių vyrauja stipri arba vidutinė koreliacija. Šio tyrimo rezultatai leidžia suvokti,

kokios sąlygos yra svarbiausios klientams įsigyjant šios įmonės prekes ir paslaugas, kas klientus skatina pirkti langų uždangalų produktus šioje įmonėje, kokių tikslų klientai pasirenko būtent ši/šiuos langų uždengimo būdus savo namuose, kas dažniausiai lemia klientų pasirinkimą įsigyti konkretų namų dekorą bei, kas galėtų būti gerinama visame šios įmonės pardavimo procese. Anot įmonės klientų pardavimo procese būtų galima pagerinti šias sritis: įmonės darbuotojų bendravimas su klientais (komunikacija), prekių kokybė, bei transportavimo paslaugas.

6. Apibendrinus gautus kokybinio tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, jog visi pardavimo proceso ekspertai įmonėje vykstantį pardavimo procesą vertina ~~puikiai arba~~ optimaliai. Svarbiausias įmonės pardavimo proceso išsikeltas tikslas yra pardavimo apimčių (pelno) didinimas ir pagrindinis pardavimo proceso vertinimo kriterijus yra pajamų valdymas. Įmonės pardavimo proceso ekspertai įvardijo šias reikšmingiausias pardavimo proceso gerinimo galimybes: ilgalaikis bendradarbiavimas su klientais, darbų automatizavimas, transportavimo paslaugas bei nuolatiniai rinkos tyrimai. Iš gautų kokybinio tyrimo rezultatų, galima teigti, jog pardavimo procesas įmonėje vyksta sklandžiai, tačiau yra gerintinų pardavimo proceso etapų.
7. Apibendrinus nagrinėtą mokslinę literatūrą, gerinimo galimybių pavyzdžiu grįstą darbo metodiką bei gautus kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatus, galima daryti išvadą, jog įmonėje vykstantis pardavimo procesas vyksta pakankamai sklandžiai. Tačiau remiantis atliktų tyrimų rezultatais, tiek klientų apklausa, tiek ir pardavimo ekspertų interviu, siūlintina pagerinti šias pardavimo proceso sritis: bendradarbiavimą su įmonės klientais, atsižvelgiant į jų besikeičiančius poreikius bei nuolatinius rinkos pokyčius, darbų automatizavimą (mažinant rankų darbą), praplėsti rinkos tyrimų atlikimą, prekių kokybę, kas užtikrintų klientų pasitenkinimą ir pardavėjo išsikeltų tikslų įvykdymą bei transportavimo paslaugas, kas pagerintų visą įmonės pardavimo procesą.

LITERATŪROS ŠALTINIAI

1. Adomėnas, V. (2016). *Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki gerinimo*. Kaunas: Technologija.
2. American marketing association (2018). Prieiga per internetą: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 5 d.)
3. Alexander, N.S., Bick, G., Abratt, R., Bendixen, M. (2009). *Impact of Branding and Product Augmentation on Decision Making in the B2C Market*. Journal of Business Management, Vol. 40 No. 1, pp. 1-20.
4. Axsen, J., Wolinetz, M. (2018). *How to Increase Sales in a Small Business*. Journal Business Research Part D 65, 596-617.
5. Bakanauskas, A., (2012) Integruotos marketingo komunikacijos. Mokomoji knyga. Kaunas:VDU.
6. Barber, C.S., Tietje, B.C., (2015). *A Research Agenda for Value Stream Mapping the Sales Process*". Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 28 No. 2, pp. 155-165.
7. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda. S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
8. Bitinas, B., (2013). *Rinktiniai edukologiniai raštai. Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Edukologija. Vilnius.
9. Bocconelli, R., (2017). *Small Business as a Resource in Sales Process*. Journal of Business & Industrial Marketing. 32/5 (2017), 693-703.
10. Burlton, R (2018). Process Management Practices and Quality, Systems Standarts: Risk and Opportunities of the New ISO 9001 Certification. *Business Process Management Journal*, Vol. 9 No. 2, 149-169.
11. Brudner, E. (2015). What a Basic Sales Process Looks Like. *Marketing Management* 45 (2015) 113-121.
12. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage. Prieiga per internetą: [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1964849](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1964849) (žiūrėta 2019 m. gruodžio 5 d.).
13. Dean, H., J., (2013). *10 Tips to Improve Your Sales Performance*. Prieiga per internetą: <https://www.sellingpower.com/2013/01/25/10089/10-tips-to-improve-your-sales-performance> (žiūrėta 2019 01 05).

14. Doing Business (2019). Prieiga per internetą: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/lithuania> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 5 d.).
15. Duermyer, R., (2019). *Understanding the Business-to-Consumer (B2C) Model*. Business Modelling Journal, Vol. 6 No. 6, 19-26.
16. Eichentopf, T., Kleinaltenkamp, M. Van Stiphout, J. (2011). *Modelling Customer Process Activities in Interactive Value Creation*. Journal of Service Management, Vol. 22 No. 5, pp. 650-663.
17. Farese, D. (2018). *How to Do Market Research: A 6 - Step Guide*. Article in Market Research Journal, Vol. 6 No 3, 34-35.
18. George, G., Bock, A. J., (2018). The Business Model in Practice and Its Implications for Entrepreneurship Research. Article in *Sales Research* No 7, 12-19.
19. Grissom, T., Stead, A., (2018). 19 Tips on How to Increase Sales for Your Small Business. Article in *Small Business Management* No 17, 77-81.
20. Gronroos, C., Voima, P. (2013). *Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-creation*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 41 No. 2, pp. 133-150.
21. Håkansson, H., Waluszewski, A. (2013). *A Never Ending Story – Interaction Patterns and Economic Development*. Industrial Marketing Management, Vol. 42 No. 3, pp. 443-454.
22. Harri T., Alexander H., Andreas E. Wolfgang U., (2012). 'It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management* 41 , 174–185.
23. Hawes, Jon M., Anne, Rich, & Widmier, Scott M. (2004). Assessing the development of the sales profession. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24, 134-145.
24. Hindle, T. (2004). *Derybų menas*. – Vilnius: Alma Litera.
25. Hung, S.W., Cheng, M.J. (2013). *Are You Ready for Knowledge Sharing? An Empirical Study of Virtual Communities*. Computers & Education, Vol. 62, pp. 8-17
26. Hussein, A. (2009). *The use of Triangulation in Social Sciences Research: Can qualitative and quantitative methods be combined?* Journal of Comparative Social Work. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/260041595> The use of Triangulation in Social Sciences Research Can qualitative and quantitative methods be combined/citation/download (žiūrėta 2019 m. gruodžio 5 d.).

27. Jaakkola, M., Frosen, J., Tikkanen, H., (2015). Various forms of value-based selling capability – Commentary on „Value-Based Selling: An Organizational Capability Perspective“. Article in *Industrial Marketing Management* No 13, 14-21.
28. Janssen, O., Lam, C.K., Huang, X. (2010). *Emotional Exhaustion and Job Performance: the Moderating Roles of Distributive Justice and Positive Affect*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31 No. 6, pp. 787-809.
29. Joseph, S., (2016). 4 Best Practices to Optimize your Sales Process. Article in *Business Management* No 6, 14-21.
30. Kaneko, Y., Miyazakii, S., Yada, K., (2016). *An Exploratory Study of Factors Influencing Make-Or-Buy of Sales Activities: The Perceptions of Sales Managers*. *Procedia Computer Science* 112, 1845-1854.
31. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai : edukologija ir kiti socialiniai mokslai : vadovėlis*. 6-asis patais. ir papild. leid.. Vilnius. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
32. Kazrygaitė, 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*. Nr 14 (3), 35-40.
33. Kiekybiniai tyrimai. Prieiga per internetą: http://eip.lt/article_post/tyrimu-metodai/ (žiūrėta 2019 m. gruodžio 5 d.).
34. Kinderis, R., (2017). Verslo modeliai – jų semantinė raiška ir struktūra. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2017. 1 (25), 17–27.
35. Kotler, Ph. (2009). *Marketing management Analysis, Planning, Implementation and Control*. New York: Mc Graw – Hill. Article in *Selling & Sales Management* No 16, 114-121.
36. Klimas, D., Ruževičius, J. (2013). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*. Nr. 4, 20-26.
37. Lietuvos statistikos departamentas (2019). *Nuolatinių gyventojų skaičius pagal lytį ir amžių metų pradžioje*. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=a924b9a6-9877-4c14-9acd-e4b3ae7255ed#/> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 5 d.).
38. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija (2019). Prieiga per internetą <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/verslo-aplinka/doing-business> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 5 d.).

39. Lindgreen, A., Hingley, M.K., Grant, D.B., Morgan, R.E. (2012). *Value in Business and Industrial Marketing: Past, Present, and Future*. Industrial Marketing Management, Vol. 41 No. 1, pp. 207-214.
40. Lodienė, D. (2008). Procesų vadybos samprata organizacijų vadybos plotmėje. *Vadybos mokslas ir studijos – Kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Kaunas: Akademija, Nr. 13 (2), 42-49.
41. Luobikienė, I. (2011). *Socialinių tyrimų metodologija*. Kaunas. KTU leidykla Technologija.
42. Macdonald, E.K., Kleinaltenkamp, M., Wilson, H.N. (2016). *How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use*. Journal of Marketing, Vol. 80 No. 3, pp. 96-120.
43. Malhotra, A., Malhotra, C.K. (2011). *Evaluating Customer Information Breaches as Service Failures: an Event Study Approach*. Journal of Service Research, Vol. 14 No. 1, pp. 44-59.
44. Matthyssens, P., Vandenbempt, K., (2008). *Moving from Basic Offerings to Value-Added Solutions: Strategies, Barriers and Alignment*. Industrial Marketing Management, Vol. 37 No. 3, pp. 316-328.
45. Moncrief, W. C., Marshallb, G.W., (2009). The evolution of the seven steps of selling. M.J. Article in Business Management, No 5, 61-69.
46. Išoraitė, M., (2013). Pardavimų skatinimo tyrimas prekybos centruose. ISSN 2029-8234 (online) *BUSINESS SYSTEMS and ECONOMICS* Vol. 3 (1), 213 - 221.
47. Pakalniškienė, V. *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas: metodinė priemonė*. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2012
48. Parvinen, P., (2018). *Towards a governance approach to determinants of reseller management success*. Journal of Business & Industrial Marketing 33/2 (2018) 153–163.
49. Petersen, E., (2017). *The Advantages & Disadvantages of B2C*. Article of *Sales Management*. Prieiga per internetą: <https://bizfluent.com/info-8349704-advantages-disadvantages-b2b-b2c.html> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 1 d.).
50. Petri, P., Aspara, J., (2016). *Sales Activity Systemization and Performance: Differences Between Product and Service Firms*. Journal of Business & Industrial Marketing. Volume 28 · Number 6 · 2013 · 494–505
51. Poškutė, V., Bivainienė, L. (2011). *AB „Šiaulių bankas“ paslaugų kokybės vertinimas*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Prieiga per internetą:

http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2011_3_23/poskute_bivainiene.pdf (žiūrėta 2019 m. gruodžio 1 d.).

52. Powers, Thomas L., Koehler, William F., & Martin, Warren S. (1998). Selling from 1900 to 1949: A historical perspective. Article of *Personal Selling & Sales Management* 8, 11 – 21.
53. Pilelienė, L., (2012). Pardavimų skatinimu pagrįstas vartotojų lojalumo formavimas. ISSN 1822-6760 *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. 2008. Nr. 15 (4), 110-117.
54. PMBOK organization (2016). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Journal. No 10, 23-35.
55. Rotta, A., P., (2018). *Integrated Business Transformation: Success Stories*. Integrated Business Transformation, No 43, 67-112.
56. Roper, S., Davies, G. (2010). *Business to Consumer Branding: External and Internal Satisfiers and the Role of Training Quality*. European Journal of Marketing, Vol. 44 No. 5, pp. 567-590.
57. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla.
58. Senn, C., (2012). *The Booster Zone: How to Accelerate Growth with Strategic Customers*. Journal of business strategy. VOL. 33 NO. 6 2012, pp. 31-39.
59. Spreng, R.A., Shi, L.H., Page, T.J. (2009). *Service Quality and Satisfaction in Business-to-Consumer Services*. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 24 No. 8, pp. 537-548.
60. Strandvik, T., Heinonen, K., Vollmer, S., (2019). Revealing Business Customers' Hidden Value Formation in Service. Journal of Business & Industrial Marketing 34/6 (2019) 1145–1159.
61. Šaulinskas, I., Tilvytienė, R. (2013). Paslaugas teikiančių įmonių pardavimo kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2013. 1 (29). 152–165.
62. Šilys A, (2015). Visuotinės kokybės vadybos modeliai. Straipsnis kokybės vadybos žurnale Nr.14(1), 60-70.
63. Urbonavičius, S. (2009) *Marketingas: apie sudėtingus dalykus – paprastai*. Vilnius: Standartų spaustuvė.
64. Urmanavičienė, D., (2017). Pardavimų skatinimo programos gerinimo metodai ir ypatybės. Klaipėda. Klaipėdos universitetas. Prieiga per internetą:

- <https://academic.oup.com/mbe/article/30/12/2725/1017851> žiūrėta (žiūrėta 2019 m. gruodžio 5 d.).
65. Taylor, S.A., Hunter, G.L., Lindberg, D.L. (2007). *Understanding (Customer-Based) Brand Equity in Financial Services*. Journal of Services Marketing, Vol. 21 No. 4, pp. 241-252.
 66. Tamaševičius, V., (2015). *Tyrimų metodai*. Mokojoji knyga. Vilniaus Universiteto leidykla.
 67. Tamura, K., Stecher, G., Peterson, D., Kumar, S. (2013). User needs analysis. Third 3Rd Edition. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. 129-130.
 68. Tijūnėlienė, O., Virbalienė, A. (2006). Anketos, pedagoginių reiškinių verifikavimo priemonės, psichologiniai konstravimo pamatai. Pedagogy Studies/Pedagogika. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=059803df-a1ea-4d1f-ae39-7281f2b9912c%40sdc-v-sessmgr05&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=24092582&db=e5h> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 5 d.).
 69. Tracy, B., (2015). 14 Proven Strategies To Increase Sales of Your Product. Prieiga per internetą: <https://www.briantracy.com/blog/sales-success/proven-strategies-to-increase-sales-of-your-product/> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 5 d.).
 70. Vaitinen, E., Martinsuo, M., (2018). *Business Customers' Readiness to Adopt Manufacturer's New Services*. Journal of Service Theory and Practice Vol. 28 No. 1, 2018 pp. 52-78.
 71. Walker, R.H., Johnson, L.W., Leonard, S. (2006). *Rethinking the Conceptualization of Customer Value and Service Quality Within the Service-Profit Chain*. Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 16 No. 1, pp. 23-36
 72. Wang, Y., Hsiao, S., Yang, Z. and Hajli, N. (2016). *The Impact of Sellers' Social Influence on the Co-creation of Innovation with Customers and Brand Awareness in Online Communities*. Industrial Marketing Management, Vol. 54, pp. 44-55.
 73. Zavadskis, M. (2008). *Menas parduoti*. – Vilnius: Eugrimas.
 74. Zolkiewski, J., Lewis, B; Yuan, F; Yuan, J., (2016). *Customer Service in Business-to-Business Relationships*. Journal of Services Marketing, 21, 5, 313-325.
 75. Zhou, Y., Zhang, X., Zhuang, G. and Zhou, N. (2015). *Relational Norms and Collaborativ Activities: Roles in Reducing Opportunism in Marketing Channels*. Industrial Marketing Management, Vol. 46, pp. 147-159.

**THE SALES PROCESS EVALUATION AND IMPROVEMENT OPPORTUNITIES
(BY EXAMPLE OF WINDOW COVERING COMPANY UAB „X“)**

Gabrielė ZENKEVIČIŪTĖ

Paper for the Master's degree

Business Process Management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration, Business

Department

Supervisor - Doc. dr. G. Jatuliavičienė

Vilnius, 2019

SUMMARY

73 pages, 14 charts, 13 pictures, 75 references.

The *main purpose* of this Master's thesis is to evaluate the sales process of the selected window covering company based on the analysis of scientific literature and to present improvement opportunities. The work consists of three main parts; the analysis of literature, methodology and research and its results. Besides conclusions and suggestions.

The literature analysis section presents the process concept, the main concepts of the sales process, models of the sales process and their comparison in the context of scientific literature. Also, this section identifies sales process evaluation criteria and presents the author's theoretical model of the sales process.

The literature analysis is followed by a methodological chapter. This chapter contains methodological tendencies of previous researches, briefly introduces the researched enterprise, research methodology, aim of the research, structure of the research process, research sample, advantages and disadvantages of the chosen research methods. From the results of previous research articles author's research, sales process research and exploratory research is formed.

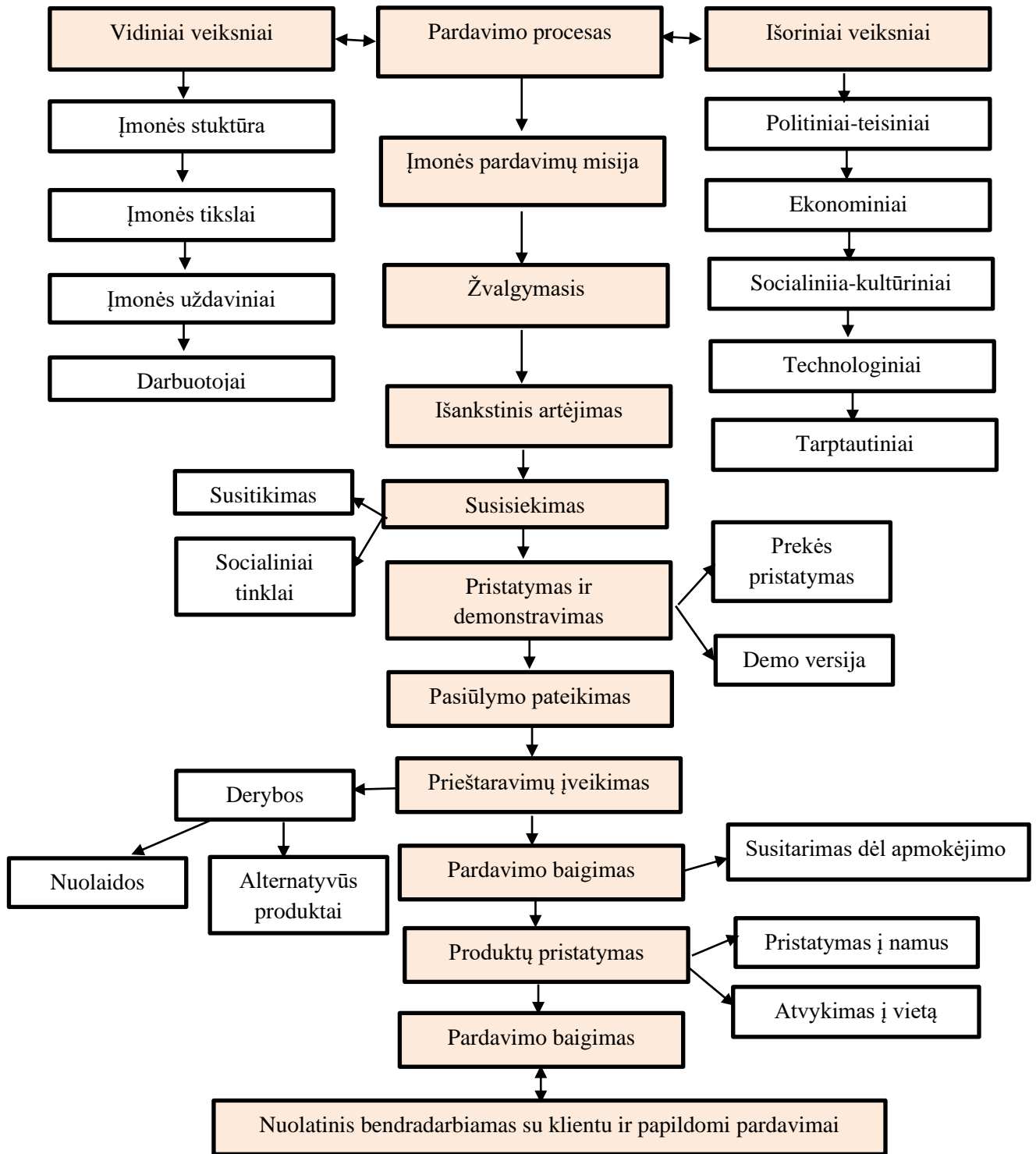
The third chapter deals with quantitative and qualitative research. For this purpose, the aim of the final master's thesis is to carry out the evaluation of the sales process of the window covering company "X" and to present opportunities for improvement. The quantitative survey included a questionnaire survey of the company's customers who used the company's goods and services during the survey period, and a semi-structured interview with the company's sales experts.

The conclusions and suggestions summarize the analysis of scientific literature and the results obtained during the research. The author believes that the results of the study will help the company achieve its goals, properly evaluate the company's sales process and identify opportunities for improvement.

PRIEDAI

1 priedas

Pirminis pardavimo proceso teorinis modelis



2 priedas

Baigiamojo darbo tyrimo apklausos anketa

Anketos tikslas – nustatyti, klientų poreikį langų uždangalų prekėms bei paslaugoms ir nustatyti, kaip vertinamas pardavimo procesą, apklausiant įmonės UAB „X“ klientus.

Anketa anoniminė. Jos rezultatai bus naudojami apibendrintai tyrimo analizei Vilniaus Universiteto Verslo procesų valdymo programos studentės Gabrielės Zenkevičiūtės magistro darbe – Pardavimo proceso vertinimas ir gerinimo galimybes (langų uždangalų įmonės UAB „X“ pavyzdžiu).

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus

1. Kaip dažnai įsigyjate langų uždangalų (roletų, romanečių, žaliuzių) savo namams arba verslui, penkių metų laikotarpyje?
 - 1 kartą
 - 2-3 kartus
 - 4 ir daugiau kartų
2. Kokių metų laiku dažniausiai pradodate domėtis langų uždengimo pasiūlymais?
 - Vasarą
 - Rudenį
 - Žiemą
 - Pavasarį
3. Kurios iš žemiau išvardintų sąlygų Jums yra svarbios įsigyjant langų uždangalų prekes ar paslaugas? Įvertinkite nuo svarbiausio – 5 iki mažiausiai svarbaus – 1.

	1	2	3	4	5
Įmonės žinomumas					
Įmonės patikimumas					
Įmonės siūlomų prekių įvairovė					
Suteiktos rekomendacijos ir girdėti atsiliepimai					
Aukšta kokybė					
Maža kaina					

4. Įvertinkite, kas Jus skatina pirkti langų uždangalų prekes ar paslaugas šioje įmonėje. Nuo labiausiai tinkančio – „Visiškai sutinku“, iki mažiausiai tinkančio – „Visiškai nesutinku“.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Aptarnavimo kokybė					
Aptarnavimo greitis					
Platus prekių pasirinkimas					
Transportavimo paslaugos					
Kaina					
Lokacija mieste					
Galimybė įsigyti tik paslaugą (montavimą ir pan.)					
Galimybė įsigyti ir prekę ir paslaugą					
Dažnai matoma reklama (internete, žurnaluose, ir pan.)					
Kitų žmonių atsiliepimai, rekomendacijos					

5. Koks langų uždengimo būdas vyrauja Jūsų namuose? Galimi keli variantai

- Užuolaidos
- Roletai
- Žaliuzės
- Romanetės
- Širmos
- Markizės

6. Kokių tikslų pasirinkote būtent ši/šiuos langų uždengimo būdą savo namuose?
Įvertinkite nuo svarbiausio – 5 iki mažiausiai svarbaus – 1.

	1	2	3	4	5
Dėl kainos					
Dėl ilgaamžiškumo					
Dėl stiliaus suderinamumo					
Dėl mažesnio saulės pralaidumo					
Dėl aukštos kokybės					

7. Kas dažniausiai lemia Jūsų pasirinkimą įsigyti namų dekorą? Įvertinkite nuo svarbiausio – 5 iki mažiausiai svarbaus – 1.

	1	2	3	4	5
Kokybė					
Kaina					
Dizainas					
Konsultantų patarimai					
Garantija					

8. Kaip vertinate įmonės, kurioje įsigyjate langų uždangalų prekes ir/ar paslaugas, visą pardavimo procesą: aptarnavimą, prekių asortimentą, transportavimą; bendrai? Pasirinkite vieną variantą.

- Vertinu labai gerai, prekes ir paslaugas gaunu kokybiškas ir labai greitai
- Vertinu gerai, norėčiau didesnio prekių pasirinkimo ir geresnės aptarnavimo kokybės
- Vertinu vidutiniškai
- Vertinu nelabai gerai, likau nelabai patenkinta(s) įmonės teikiamomis paslaugomis
- Vertinu blogai, nerekomenduočiau

9. Kas, Jūsų nuomone, galėtų būti gerinama pardavimo procese??, toje įmonėje, kurioje įsigyjate langų uždangalų prekių ir/ar paslaugų? Nuo labiausiai tinkančio – „Visiškai sutinku“, iki mažiausiai tinkančio – „Visiškai nesutinku“.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Aptarnavimo kokybė					
Prekių ir paslaugų kaina					
Prekių asortimentas					
Transportavimo paslaugos					
Aptarnavimo greitis					
Prekių kokybė					
Įmonės darbuotojų bendravimas su klientu					

10. Ar yra tekę 5 metų laikotarpyje susidurti su nekokybiškais gaminiais (broku ir pan.)? Kaip įmonė išsprendė šią problemą?

- Ne, nėra tekę susidurti su nekokybiškais gaminiais, esu visiškai patenkintas įmonės teikiamomis paslaugomis
- Taip, yra tekę susidurti su nekokybiškais gaminiais, tačiau įmonė niekaip to neišsprendė, susigrąžinau pinigus
- Taip, yra tekę susidurti su nekokybiškais gaminiais, įmonė pakeitė nekokybiškus gaminius į visiškai naujus
- Taip, yra tekę susidurti su nekokybiškais gaminiais, įmonė pakeitė nekokybiškus gaminius į visiškai naujus ir dar suteikė nuolaidą kitam gaminiui
- Kitas variantas

11. Jūsų lytis?

- Moteris
- Vyras

12. Kiek Jums metų?

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 45 ir daugiau

13. Jūsų gyvenamasis būstas yra?

- Nuosavas namas
- Butas
- Kotedžas
- Kita

14. Jūsų gyvenama vieta?

- Miestas
- Rajonas

15. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis išsilavinimas
- Profesinis išsilavinimas
- Koleginis išsilavinimas
- Bakalauro laipsnis
- Magistro laipsnis
- Aukštesnis nei magistro laipsnis

16. Jūsų asmeninės mėnesio pajamos po mokesčių:

- Iki 500 eurų
- Nuo 501 iki 1000 eurų
- Nuo 1001 iki 1500 eurų
- Nuo 1501 iki 2500 eurų
- Daugiau nei 2501 eurų

3 priedas

Klausimynas ekspertams

Gerb. Respondente,

Esu Vilniaus Universiteto II magistro kurso Verslo procesų valdymo programos studentė ir šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas yra nustatyti, klientų poreikį langų uždangalų prekėms bei paslaugoms, vertinant tą įmonę, kurioje, kurioje Jūs įsigyjate šias prekes ir paslaugas. Man labai svarbi Jūsų nuomonė. Prašome atsakyti į Jums toliau užduodamus klausimus. Jeigu turite kažkokių pastabų ar pastebėjimų - komentuokite interviu metu. Tyrimo metu surinkti duomenys bus konfidencialūs.

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus!

1. Koks yra įmonės pardavimo proceso modelis, jeigu toks yra? Pakomentuokite jį plačiau.
2. Kokie yra tikslai keliami įmonės pardavimo procese?
3. Koks yra dabartinio pardavimo proceso statusas (veikia prastai/gerai/puikiai?)
4. Ar Jūs kaip pardavimo proceso specialistai stebite ir prižiūrite savo įmonės pardavimų procesus?
5. Kaip dažnai yra atliekamas pardavimo proceso vertinimas? Kokie pagrindiniai vertinimo kriterijai? Ar įmonė daro pardavimo proceso palyginamąją analizę?
6. Kokių veiksmų buvo imtasi siekiant pagerinti įmonės tiekimo pardavimo procesą?
7. Kaip būtų galima pagerinti įmonės pardavimo procesą? Kokioje srityje produktų ar paslaugų išvelgiate daugiausiai problemų ir/ar gerinimo galimybių?

4 priedas

Anketinės apklausos rezultatai

1. Kaip dažnai įsigyjate langų uždangalų (roletų, romanečių, žaliuzių) savo namams arba verslui, penkių metų laikotarpyje?

1 kartą	304		76%
2-3 kartus	89		22.3%
4 ir daugiau kartų	7		1.8%
Viso atsakymų	400		

2. Koku metų laiku dažniausiai pradėsite domėtis langų uždengimo pasiūlymais? (daug galimų variantų)

Vasarą	252		48.7%
Rudenį	99		19.1%
Žiemą	68		13.2%
Pavasarij	98		19%
Viso atsakymų	517		

5. Koks langų uždengimo būdas vyrauja Jūsų namuose? (daug galimų variantų)

Užuolaidos	127		19%
Roletai	321		48.1%
Žaliuzės	132		19.8%
Romanetės	60		9%

Širmos	18		2.7%
Markizės	10		1.5%
Viso atsakymų	668		

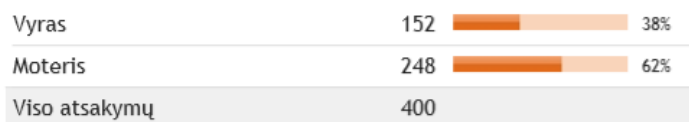
8. Kaip vertinate įmonės, kurioje įsigyjate langų uždangalų prekes ir/ar paslaugas, visą pardavimo procesą: aptarnavimą, prekių asortimentą, transportavimą; bendrai? Pasirinkite vieną variantą.

Vertinu labai gerai, prekes ir paslaugas gaunu kokybiškas ir labai greitai	266		66.5%
Vertinu gerai, norėtūsi didesnio prekių pasirinkimo ir geresnės aptarnavimo kokybės	77		19.3%
Vertinu vidutiniškai	44		11%
Vertinu nelabai gerai, likau nelabai patenkinta(s) įmonės teikiamomis paslaugomis	8		2%
Vertinu blogai, nerekomenduočiau	5		1.3%
Viso atsakymų	400		

10. Ar yra tekę 5 metų laikotarpyje susidurti su nekokybiškais gaminiais (broku ir pan.)? Kaip įmonė išsprendė šią problemą? (daug galimų variantų)



11. Jūsų lytis?



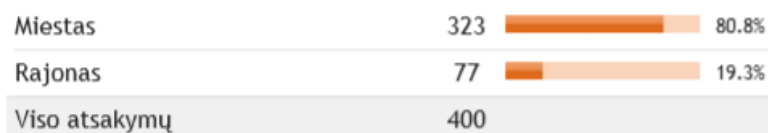
12. Kiek Jums metų?








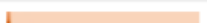
13. Jūsų gyvenamasis būstas yra?








14. Jūsų gyvenama vieta?



15. Jūsų išsilavinimas

Vidurinis išsilavinimas	50		12.5%
Profesinis išsilavinimas	42		10.5%
Koleginis išsilavinimas	127		31.8%
Bakalauro laipsnis	135		33.8%
Magistro laipsnis	37		9.3%
Aukštesnis nei magistro laipsnis	9		2.3%
Viso atsakymų	400		

16. Jūsų asmeninės mėnesio pajamos po mokesčių:

Iki 500 eurų	20		5%
Nuo 501 iki 1000 eurų	145		36.3%
Nuo 1001 iki 1500 eurų	164		41%
Nuo 1501 iki 2500 eurų	51		12.8%
Daugiau nei 2501 eurų	20		5%
Viso atsakymų	400		

5 priedas

Kurios iš žemiau išvardintų sąlygų Jums yra svarbios įsigyjant langų uždangalų prekes ar paslaugas? Įvertinkite nuo svarbiausio – 5 iki mažiausiai svarbaus – 1. (*sudaryta naudojant SPSS programą*).

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
3) Įmonės žinomumas	400	1	5	3.49	1.260
3) Įmonės patikimumas	400	1	5	3.94	1.004
3) Įmonės siūlomų prekių įvairovė	400	1	5	3.97	1.008
3) Aukšta kokybė	400	1	5	4.07	.937
3) Suteiktos rekomendacijos ir girdėti atsiliepimai	400	1	5	4.09	.908
3) Maža kaina	400	1	5	4.10	.974
Valid N (listwise)	400				

6 priedas

Cronbacho alfa 3 anketos klausimo (Kurios iš žemiau išvardintų sąlygų Jums yra svarbios įsigyjant langų uždangalų prekes ar paslaugas? Įvertinkite nuo svarbiausio – 5 iki mažiausiai svarbaus – 1. *Sudaryta naudojant SPSS programą*)).

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.888	.894	6

7 priedas

Įvertinkite, kas Jus skatina pirkti langų uždangalų prekes ar paslaugas šioje įmonėje. Nuo labiausiai tinkančio – „Visiškai sutinku“, iki mažiausiai tinkančio – „Visiškai nesutinku“. (*sudaryta naudojant SPSS programą*).

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
4) Aptarnavimo kokybė	400	1	5	2.14	.897
4) Platus prekių pasirinkimas	400	1	5	2.24	.859
4) Aptarnavimo greitis	400	1	5	2.33	.950
4) Transportavimo paslaugos	400	1	5	2.49	1.006
4) Kaina	400	1	5	2.26	.917
4) Lokacija mieste	400	1	5	2.49	1.045
4) Galimybė įsigyti tik paslaugą (montavima ir pan.)	400	1	5	2.40	.976
4) Dažnai matoma reklama	400	1	5	2.47	1.061
4) Galimybė įsigyti ir prekę ir paslaugą	400	1	5	2.38	1.029
4) Kitų žmonių atsiliepimai, rekomendacijos	400	1	5	2.29	1.033
Valid N (listwise)	400				

8 priedas

Cronbacho alfa 4 anketos klausimo (Įvertinkite, kas Jus skatina pirkti langų uždangalų prekes ar paslaugas šioje įmonėje. Nuo labiausiai tinkančio – „Visiškai sutinku“, iki mažiausiai tinkančio – „Visiškai nesutinku“. (*sudaryta naudojant SPSS programą*)).

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.940	.941	10

9 priedas

Kokiu tikslu pasirinkote būtent ši/šiuos langų uždengimo būdą savo namuose? Įvertinkite nuo svarbiausio – 5 iki mažiausiai svarbaus – 1. (*sudaryta naudojant SPSS programą*).

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
6) Dėl kainos	400	1	5	3.68	1.269
6) Dėl ilgaamžiškumo	400	1	5	3.82	1.077
6) Dėl stiliaus suderinamumo	400	1	5	3.81	1.098
6) Dėl aukštos kokybės	400	1	5	3.99	1.051
6) Del mažesnio saulės pralaidumo	400	1	5	3.93	1.069
Valid N (listwise)	400				

10 priedas

Cronbacho alfa 6 anketos klausimo (Kokiu tikslu pasirinkote būtent ši/šiuos langų uždengimo būdą savo namuose? Įvertinkite nuo svarbiausio – 5 iki mažiausiai svarbaus – 1. (*sudaryta naudojant SPSS programą*)).

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.841	.847	5

11 priedas

Kas dažniausiai lemia Jūsų pasirinkimą įsigyti namų dekorą? Įvertinkite nuo svarbiausio – 5 iki mažiausiai svarbaus – 1. (sudaryta naudojant SPSS programą).

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
7) Kokybė	400	1	5	3.89	1.120
7) Kaina	400	1	5	4.08	1.007
7) Konsultantų patarimai	400	1	5	4.00	.980
7) Dizainas	400	1	5	3.94	1.012
7) Garantija	400	1	5	4.00	1.005
Valid N (listwise)	400				

12 priedas

Cronbacho alfa 7 anketos klausimo (Kas dažniausiai lemia Jūsų pasirinkimą įsigyti namų dekorą? Įvertinkite nuo svarbiausio – 5 iki mažiausiai svarbaus – 1. (sudaryta naudojant SPSS programą)).

Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	.846	5

13 priedas

Kas, Jūsų nuomone, galėtų būti gerinama pardavimo procese, toje įmonėje, kurioje įsigyjate langų uždangalų prekių ir/ar paslaugų? Nuo labiausiai tinkančio – „Visiškai sutinku“, iki mažiausiai tinkančio – „Visiškai nesutinku“. (sudaryta naudojant SPSS programą).

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
9) Aptarnavimo kokybė	400	1	5	2.88	1.129
9) Prekių ir paslaugų kaina	400	1	5	2.94	1.039
9) Prekių asortimentas	400	1	5	2.89	1.078
9) Transportavimo paslaugos	400	1	5	3.01	1.055
9) Aptarnavimo greitis	400	1	5	2.93	1.101
9) Prekių kokybė	400	1	5	3.07	1.123

9) Įmonės darbuotojų bendravimas su klientais	400	1	5	3.15	1.182
Valid N (listwise)	400				

14 priedas

Cronbacho alfa 9 anketos klausimo (Kas, Jūsų nuomone, galėtų būti gerinama pardavimo procese, toje įmonėje, kurioje įsigyjate langų uždangalų prekių ir/ar paslaugų? Nuo labiausiai tinkančio – „Visiškai sutinku“, iki mažiausiai tinkančio – „Visiškai nesutinku“. (sudaryta naudojant SPSS programą)).

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.932	.933	7

15 priedas

Koreliacijos tikrinimas: 3, 4, 6, 7, 9 anketos klausimai (sudaryta naudojant SPSS programą).

		3) imones zinomumas Kurios is zemiau isvardintu salygu Jums yra svarbios isigyjant preke	3) imones siulomu prekiu ivairove	3) imones patikumumas	3) Suteiktos rekomendacij os ir girdeti atsiliepimai	3) Auksta kokybe	3) Maza kaina
3) imones zinomumas Kurios is zemiau isvardintu salygu Jums yra svarbios isigyjant preke	Pearson Correlation	1	.570**	.710**	.496**	.404**	.391**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400
3) imones siulomu prekiu ivairove	Pearson Correlation	.570**	1	.718**	.671**	.716**	.541**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400
3) imones patikumumas	Pearson Correlation	.710**	.718**	1	.671**	.529**	.447**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400
3) Suteiktos rekomendacijos ir girdeti atsiliepimai	Pearson Correlation	.496**	.671**	.671**	1	.700**	.591**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400
3) Auksta kokybe	Pearson Correlation	.404**	.716**	.529**	.700**	1	.608**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	400	400	400	400	400	400
3) Maza kaina	Pearson Correlation	.391**	.541**	.447**	.591**	.608**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	400	400	400	400	400	400

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		4) Aptarnavimo kokybe ivertinkite, kas Jus skatina pirkti prekes sioje imoneje	4) Aptarnavimo greitis	4) Transportavimo paslaugos	4) Kaina	4) Lokacija mieste	4) Galimybė isigyti tik paslauga (montavima ir pan.)	4) Daznai matoma reklama	4) Kitu zmoniu atsiliepimai, rekomendacijos	4) Galimybė isigyti ir preke ir paslauga	4) Platus prekiu pasirinkimas
4) Aptarnavimo kokybe ivertinkite, kas Jus skatina pirkti prekes sioje imoneje	Pearson Correlation	1	.725**	.519**	.628**	.537**	.536**	.508**	.516**	.496**	.681**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
4) Aptarnavimo greitis	Pearson Correlation	.725**	1	.727**	.620**	.664**	.536**	.501**	.653**	.662**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
4) Transportavimo paslaugos	Pearson Correlation	.519**	.727**	1	.657**	.751**	.644**	.514**	.602**	.649**	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
4) Kaina	Pearson Correlation	.628**	.620**	.657**	1	.591**	.671**	.559**	.508**	.595**	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
4) Lokacija mieste	Pearson Correlation	.537**	.664**	.751**	.591**	1	.687**	.549**	.574**	.690**	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
4) Galimybė isigyti tik paslauga (montavima ir pan.)	Pearson Correlation	.536**	.536**	.644**	.671**	.687**	1	.696**	.525**	.686**	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
4) Daznai matoma reklama	Pearson Correlation	.508**	.501**	.514**	.559**	.549**	.696**	1	.525**	.677**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
4) Kitu zmoniu atsiliepimai, rekomendacijos	Pearson Correlation	.516**	.653**	.602**	.508**	.574**	.525**	.525**	1	.672**	.559**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
4) Galimybė isigyti ir preke ir paslauga	Pearson Correlation	.496**	.662**	.649**	.595**	.690**	.686**	.677**	.672**	1	.578**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
4) Platus prekiu pasirinkimas	Pearson Correlation	.681**	.706**	.669**	.742**	.627**	.636**	.576**	.559**	.578**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		6) Del kainos (kokius tikslu pasirinkote butent toki langu uzdengima)	6) Del stiliaus suderinamumo	6) Del ilgaamziskumo	6) Del mazesnio saules pralaidumo	6) Del aukstos kokybes
6) Del kainos (kokius tikslu pasirinkote butent toki langu uzdengima)	Pearson Correlation	1	.396**	.617**	.258**	.318**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400
6) Del stiliaus suderinamumo	Pearson Correlation	.396**	1	.626**	.654**	.641**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400
6) Del ilgaamziskumo	Pearson Correlation	.617**	.626**	1	.561**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	400	400	400	400	400
6) Del mazesnio saules pralaidumo	Pearson Correlation	.258**	.654**	.561**	1	.615**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	400	400	400	400	400
6) Del aukstos kokybes	Pearson Correlation	.318**	.641**	.576**	.615**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	400	400	400	400	400

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		7) Kokybe (kas lemia jusu pasirinkta namu dekora)	7) Dizainas	7) Konsultantu patarimai	7) Kaina	7) Garantija
7) Kokybe (kas lemia jusu pasirinkta namu dekora)	Pearson Correlation	1	.615**	.446**	.632**	.441**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400
7) Dizainas	Pearson Correlation	.615**	1	.519**	.465**	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400
7) Konsultantu patarimai	Pearson Correlation	.446**	.519**	1	.477**	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	400	400	400	400	400
7) Kaina	Pearson Correlation	.632**	.465**	.477**	1	.421**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	400	400	400	400	400
7) Garantija	Pearson Correlation	.441**	.584**	.649**	.421**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	400	400	400	400	400

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		9) Aptarnavimo kokybe (kas galetu buti gerinama pardavimo procese)	9) Prekiu asortimentas	9) Aptarnavimo greitis	9) Transportavi mo paslaugos	9) Prekiu ir paslaugu kaina	9) imones darbuotoju bendravimas su klientu	9) Prekiu kokybe
9) Aptarnavimo kokybe (kas galetu buti gerinama pardavimo procese)	Pearson Correlation	1	.705**	.577**	.632**	.731**	.566**	.574**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
9) Prekiu asortimentas	Pearson Correlation	.705**	1	.715**	.668**	.683**	.662**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
9) Aptarnavimo greitis	Pearson Correlation	.577**	.715**	1	.643**	.634**	.711**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
9) Transportavimo paslaugos	Pearson Correlation	.632**	.668**	.643**	1	.709**	.599**	.757**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
9) Prekiu ir paslaugu kaina	Pearson Correlation	.731**	.683**	.634**	.709**	1	.558**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
9) imones darbuotoju bendravimas su klientu	Pearson Correlation	.566**	.662**	.711**	.599**	.558**	1	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
9) Prekiu kokybe	Pearson Correlation	.574**	.685**	.715**	.757**	.678**	.737**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	400	400	400	400	400	400	400

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).