

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Inga RATKEVIČIŪTĖ
Kokybės vadybos programa

MAGISTRO DARBAS

**PARDAVIMŲ PROCESŲ VALDYMAS FINANSINĖS PASLAUGAS
TEIKIANČIOJE ORGANIZACIJOJE „SMART & QUICK“**

**SALES PROCESS MANAGEMENT IN FINANCIAL ORGANIZATION
„SMART & QUICK“**

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D.Diskienė**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

dr. D. Klimas

Darbo įteikimo data:
Registracijos Nr.

Vilnius, 2020

TURINYS

ĮVADAS	4
1. TEORINIAI PARDAVIMO PROCESŲ VALDYMO ASPEKTAI	7
1.1. Verslo procesai ir pardavimo procesų vieta juose.....	7
1.2. Pardavimo procesų samprata ir esmė	9
1.3. Pardavimo procesų valdymo funkcijos	14
1.4. Pardavimo proceso vertinimas	17
2. PARDAVIMŲ PROCESO VERTINIMO METODIKA	21
3. PARDAVIMŲ PROCESŲ VALDYMO FINANSINĖS PASLAUGAS TEIKIANČIOJE ORGANIZACIJOJE „SMART & QUICK” ĮVERTINIMAS IR GERINIMO GALIMYBĖS	26
3.1. Finansines paslaugas teikiančios organizacijos „Smart & Quick” bendroji charakteristika	26
3.2. Pardavimų proceso valdymo finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje kiekybinio tyrimo rezultatai	28
3.3. Pardavimų procesų valdymo gerinimo modelis finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick”	46
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	50
LITERATŪROS SĄRAŠAS	52
SANTRAUKA	56
SUMMARY	57
PRIEDAS	59

SANTRUMPOS

COVID-19 – koronavirusas

N – tyrimo imtis

p - reikšmingumas

r – koreliacijos koeficientas

STEM – mokslas, technologijos, inžinerija ir matematika

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinėse organizacijose produkto kokybė laikoma baziniu elementu, tačiau reikšmingo poveikio vartotojų požiūrio formavimuisi daro ir atskiri procesai. Tad verslo procesų valdymas tampa šiuolaikinių organizacijų galimybe patenkinti kintančius vartotojų poreikius, reaguoti į intensyvėjančius konkurencinius iššūkius, diferencijuoti save. Verslo procesų valdymas yra būtinas, siekiant įgyvendinti strategijas, realizuoti iškeltas misijas, vizijas.

Vienas iš svarbių verslo procesų kintančių vartotojų reikalavimų, perėjimo nuo į produktą orientuotos prie į paslaugas orientuotos ekonomikos kontekste (Plouffe ir kt., 2013) yra pardavimas. Į pardavimą ilgą laiką buvo žvelgiama kaip į meną, formuojamą asmeninės intuicijos ir pardavimų talento. Tačiau dėl technologinės pažangos ir kintančių vartotojų poreikių per pastaruosius 30 metų pardavimai labai pakito (Bernard ir kt., 2016). Nekyla abejonių, kad šiuolaikiniams pardavimams, kuriems būdingas įvairialypiškumas, įtakos daro pardavimo funkcijas įgyvendinančių darbuotojų darbo organizavimas, rinkos dinamiškumas (pavyzdžiui, konkurentų veiksmai), o taip pat ir kintantys vartotojų poreikiai, norai. Pardavimo proceso kaitą lemia ir tai, kad pardavėjai vis dažniau atlieka ryšių su vartotojais palaikymo funkcijas. Šie pokyčiai neabejotinai paliečia ir finansines paslaugas teikiančias organizacijas.

Finansines paslaugas teikiančių įmonių rezultatus didele dalimi lemia pardavimo proceso rezultatai. Konkurencija finansinių paslaugų sektoriuje labai intensyvi, todėl efektyviai organizuojamas pardavimo procesas tampa svarbiu vartotojų pritraukimo ir išlaikymo veiksmu. Tokiu būdu finansines paslaugas teikiančiose organizacijose pardavimo procesas tampa viena iš konkurencinį pranašumą formuojančių priemonių.

Pardavimo procesas finansines paslaugas teikiančiose organizacijose turi būti valdomas vadovaujantis standartais, principais, procedūromis, politikomis. Tai svarbu, kadangi tinkamai valdomas pardavimų procesas didina vartotojų pasitenkinimą, skatina juos pirkti dažniau (Liao, Chuang, 2004). O netinkamas pardavimo proceso organizavimas gali būti žalingas. Kaip nustatė P. Setia ir kiti (2013), apie 40 proc. netinkamai pardavimo metu aptarnautų vartotojų daugiau nebegrįžta.

Temos iširtumas. Lietuvoje pardavimo procesą tyrinėjo tik A. Kazragytė, D. Lipnickas (2008), A. Lezgovko ir kiti (2014). A. Kazragytė ir D. Lipnickas (2008) pardavimo proceso struktūrą vertino didmeninės prekybos įmonės atveju, o A. Lezgovko ir kiti (2014) tyrinėjo draudimo paslaugų pardavimo proceso valdymą. Užsienio šalyse pardavimo procesas nagrinėtas žymiai išsamiau (Plank, Blackshear, 1997; Antonides ir kt., 2002; Periatt ir kt.,

2004; Wilson ir kt., 2004; Bielen, Demoulin, 2007; Green, Inman, 2007; Lin ir kt., 2007; Barber, Tietje, 2008; McDermid ir kt., 2008; Ilies ir kt., 2009; Johnson, McGinnis, 2011; Andzulis ir kt., 2012; Adamczak ir kt., 2013; Plouffe ir kt., 2013; Setia ir kt., 2013; Shannahan ir kt., 2013; Age, 2014; Altman, 2014; Rodriguez ir kt., 2016). Į pardavimo procesą per tradicinio požiūrio prizmę žvelgė C. R. Plouffe ir kiti (2013). S. W. Borg ir W. J. Johnston (2013) nagrinėjo tarpasmeninių gebėjimų ir emocinio intelekto vaidmenį pardavimo procese. Pastarąjį dešimtmetį gana intensyviai nagrinėjamas informacinių ir komunikacinių technologijų poveikis pardavimo procesui (Andzulis ir kt., 2012; Rodriguez ir kt., 2016). Pavyzdžiui, J. M. Andzulis ir kiti (2012) vertino socialinių tinklų poveikį pardavimo procesui. Autorių teigimu, pardavimų procesas – viena iš organizacijos funkcinių sričių, kuriai socialiniai tinklai padarė itin didelio poveikio. M. Rodriguez ir kiti (2016) tyrinėjo socialinių tinklų įtaką pardavimo procesui organizacijose, turinčiose didelius pardavimo padalinius. Finansines paslaugas teikiančių įmonių pardavimo procesas tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse iki šiol beveik nenagrinėtas. Siekiant išnagrinėti pardavimų procesą, šiame darbe tyrinėjamas finansines paslaugas teikiančios organizacijos „Smart & Quick” atvejis.

Darbo problema. Kiekvienai finansines paslaugas teikiančiai įmonei yra itin svarbus pardavimų procesų valdymas, todėl siekiant ištirti pardavimų procesų valdymą įmonėje yra svarbus pardavimo procesų specifiškumas, keliami reikalavimai ir tų reikalavimų suderinamumas su pardavimo procesais bei technologiniais iššūkiais. Tad baigiamajame darbe suformuluoti probleminiai klausimai.

1. Kuo specifiškas pardavimo procesas finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick“?
2. Kokie reikalavimai keliami efektyviam pardavimo procesui finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick“, siekiant pardavimo procesus panaudoti kaip konkurencinio pranašumo šaltinį?
3. Ar finansines paslaugas teikiančiose įmonėse „Smart & Quick“ vykdomi pardavimo procesai dera su keliamais reikalavimais ir technologiniais iššūkiais?
4. Kaip būtų galima tobulinti finansines paslaugas teikiančios įmonės „Smart & Quick“ pardavimų procesą?

Tikslas ir uždaviniai. Baigiamojo darbo **tikslas** – išanalizavus teorinius pardavimų procesų valdymo aspektus, bei empirinio tyrimo rezultatus parengti pardavimų procesų valdymo gerinimo modelį finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick“.

Darbo objektas: finansinių paslaugų organizacijos pardavimų procesų valdymas.

Tyrimo hipotezė: finansines paslaugas teikiančios įmonės darbuotojai aktualizuoja pardavimo proceso etapų veiklų svarbą, tačiau praktinėje savo veikloje įgyvendina ne visas svarbias veiklas.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti teorinius pardavimų proceso valdymo aspektus.
2. Įvertinti pardavimų procesų valdymą finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje už pardavimų funkcijos priežiūrą ir vykdymą atsakingų asmenų požiūriu;
3. Parengti pardavimų procesų valdymo gerinimo modelį, taikytiną finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick“.

Darbo metodai. Darbui parengti taikyti tokie tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė, loginė lyginamoji analizė ir sintezė, sisteminimas ir klasifikavimas, analizuojant teorinius pardavimo procesų valdymo aspektus;
- anketinės apklausos metodas, vertinant pardavimo procesas finansines paslaugas teikiančiose organizacijose;
- aprašomoji statistika, nagrinėjant empirinio pardavimo procesų valdymo finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick“ tyrimo rezultatus;
- apibendrinimas, formuluojant išvadas.

Darbo struktūra. Baigiamąjį magistro darbą sudaro įvadas, dėstomoji dalis, išvados, literatūros sąrašas ir priedai. Įvade atskleistas analizei pasirinktos temos aktualumas, pristatytas ištirtumas, suformuluota darbo problema, iškeltas tikslas, uždaviniai, parinkti tyrimo metodai. Dėstomoji darbo dalis sudaryta iš trijų skyrių. Pirmajame skyriuje išanalizuotos teorinės pardavimo procesų valdymo prielaidos, atskleidžiant verslo procesų sampratą ir pardavimo procesų vietą juose, pardavimo procesų sampratą ir esmę, pardavimo procesų valdymo funkcijas, vadovaujancio personalo vaidmenį ir svarbą pardavimo procesų valdyme ir pardavimo proceso vertinimo būdus, metodus ir rodiklius. Antroji darbo dalis skirta tyrimo metodikos parengimui. Trečioje darbo dalyje pristatomi empirinio pardavimų procesų valdymo finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick“ tyrimo rezultatai, formuluojamos pardavimo procesų gerinimo prielaidos.

1. TEORINIAI PARDAVIMO PROCESŲ VALDYMO ASPEKTAI

1.1. Verslo procesai ir pardavimo procesų vieta juose

Kiekvienai prekybos sektoriui priklausančiai organizacijai pardavimo procesas yra svarbus. Jo svarbą akcentuoja C. R. Plouffe ir kiti (2013) nurodydami tris pagrindines pardavimų vaidmenį stiprinančias priežastis: 1) pailgėjusį pardavimo ciklą; 2) išaugusius vartotojų reikalavimus visapusiškesniems, kompleksiškesniems sprendimams; 3) perėjimą nuo į produktą orientuotos prie į paslaugas orientuotos ekonomikos. Visų šių pokyčių kontekste pardavimo veikla procesiniu požiūriu išlieka sudaryta iš tam tikrų procesų. Tad procesas – centrinė pardavimo veiklos ašis, kuri reikalauja detalaus nagrinėjimo.

Verslo procesų raida sudaryta iš kelių etapų. Mokslinis valdymas apibūdinamas kaip pirmasis verslo procesų raidos etapas. Vadovaujantis mokslinio valdymo koncepcija, procesų gerinimas buvo traktuojamas kaip mechaninis kasdieninių operacijų gerinimas. Visuotinės kokybės vadyba, procesų valdymą aktualizuojanti koncepcija, dominavo antrajame verslo procesų raidos etape. Trečiajame verslo procesų raidos etape, kuris prasidėjo nuo XX a. 9-ojo dešimtmečio, imta akcentuoti procesų reinžinerinę. Šiame etape į verslo procesų valdymą imta žvelgti kaip į atskirą koncepciją, daug kritikos sulaukė funkcinė organizacijos struktūra (Ruževičius ir kt., 2012). Verslo procesų raidos metu, kito ir šio termino apibūdinimai.

P. Zakarevičius (2010) į procesą siūlo žvelgti kaip į funkcijų vykdymo rezultatą. L. Šaulinsko ir kitų (2013) požiūriu, procesas – tai visuma, sudaryta iš tarpusavyje susijusių informacinių, žmogiškųjų ir kitokių išteklių bei veiksmų. Ši visuma generuoja tam tikrą rezultatą. A. Lezgovko ir kiti (2014) į procesą siūlo žvelgti kaip į tarpusavyje susijusius, struktūriškai sujungtus veiksmus, užduotis. Veiksmų ir užduočių realizavimas kuria aiškiai apibrėžtą produktą, kuris yra skirtas organizacijos vidiniams ar išoriniams vartotojams. R. Strazas ir kiti (2014) į procesą žvelgia paprasčiau. Anot autorių, procesas – tai veiksmų seka, nukreipta į tą patį tikslą. Remiantis pateiktais apibrėžimais, procesą siūloma apibūdinti kaip tikslingai inicijuotą veiksmų seką, generuojančią tam tikrą rezultatą.

Įprastai seką sudaro daugiau negu vienas veiksmas. Veiksmų atlikimui reikalingi ištekliai, tokie kaip medžiagos, energija, žinios, laikas, kompetencija ir kiti. Atlikti veiksmai generuoja rezultatą. Pažymėtina, kad procesui būdinga linijinio pobūdžio veiksmų seka. Tai reiškia, kad pirmojo veiksmo rezultatas yra integruojamas į kitą po to sekantį veiksmą. Egzistuoja galimybė ir netaikyti linijinės procesų sekos. Tuomet galutinį proceso rezultatą sudaro visų veiksmų rezultatų suma (Strazdas, 2014).

Organizacija, kuri vadovaujasi procesiniu požiūriu, orientuojasi į procesus. D. Klimas (2013) nurodo, kad orientavimasis į procesus – tai procesų rangavimas ir grupavimas nuo vartotojo iki vartotojo, neteikiant akcentų hierarchinėms ir funkcinėms struktūroms. Veiklos eigoje orientacija į procesus gali būti suprantama ir kaip organizacinės pastangos, nukreiptos į procesų svarbos didinimą organizacinėje struktūroje bei strateginiame planavime (Butkevičius, 2010).

Procesą apibūdina keturi pagrindiniai parametrai: proceso turinys, proceso eiga, proceso operacijos, proceso dalyviai (Zakarevičius, 2010).

Proceso turinys kinta vykstant procesui. Proceso eiga ir operacijos priklauso nuo veiksmo krypties, tvarkos, sekos, įvykių eigos. Proceso dalyviai yra būtini, jie užtikrina, kad sklandžiai vyktų atskiros procedūros-operacijos. Minėtieji parametrai būdingi bet kokiam procesui.

Mokslinėje literatūroje verslo procesai klasifikuojami įvairiai. D. Klimas (2013) procesus siūlo klasifikuoti į tokias grupes:

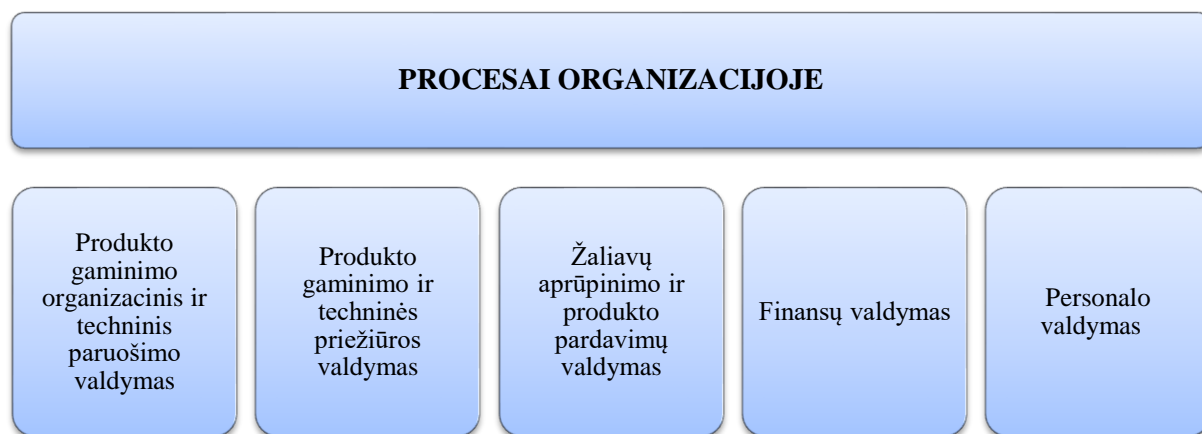
- 1) **pagrindinius**. Šie procesai grindžiami sandorių kūrimu ir vystymu. Pagrindiniai procesai kuria vertę išoriniams vartotojams arba jie yra neatsiejami nuo verslo plėtros užtikrinimo;
- 2) **palaikymo**. Šie procesai organizacijai yra mažiau svarbūs negu pagrindiniai. Pasitelkiant palaikymo procesus kuriama vertė vidiniams vartotojams per personalo paieškos, dokumentų valdymo, informacinių sistemų valdymo ir kitas veiklas. Palaikančių procesų užduotis – užtikrinti efektyvų pagrindinių procesų funkcionavimą bei kurti jiems vertę;
- 3) **valdymo**. Šie procesai padeda suvaldyti organizacijos veiklą. Valdymo procesai apima rizikos valdymo, strateginio planavimo, veiklos rezultatų valdymo ir kitas veiklas.

A. Lezgovko ir kiti (2014) siūlo verslo procesus skirstyti į tiesioginius ir netiesioginius. Tiesioginiai procesai apima rizikos vertinimą ir metodologiją, marketingą, pardavimus, sutarčių aptarnavimą. Prie netiesioginių verslo procesų autoriai priskiria verslo valdymą ir administravimą, finansų ir apskaitos valdymą, personalo valdymą. Taigi, pagal šią klasifikaciją pardavimai – vienas iš tiesioginių verslo procesų.

P. Zakarevičius (2010) įvardija penkis pagrindinius organizacijos veiklos procesus. Jie pateikti 1 paveiksle.

Kaip rodo 1 paveiksle įvardinta organizacijos veiklos procesų tipologija, procesai organizacijose gali būti skirstomi į penkias kategorijas. Viena iš tokių kategorijų – žaliavų aprūpinimo ir produkto pardavimų valdymas. Tai reiškia, kad pardavimų valdymo procesas, P. Zakarevičiaus (2010) požiūriu, yra neatsiejamas nuo aprūpinimo žaliavomis. Autoriaus

įvardintas procesas apima asortimento ir kiekių nustatymo, rinkos tyrimus, kainodarą, pardavimų skatinimą, reklamą, pardavimų organizavimą, paskirstymą, įrenginių, žaliavų įsigijimą, transportavimo organizavimą, sandėliavimą.



1 pav. Organizacijos veiklos procesai

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Zakarevičiumi, 2010)

Apibendrinant atliktą analizę, galima teigti, kad pardavimai – vienas iš verslo procesų, funkcionuojantis greta kitų organizacijos verslo procesų (produkto gamtinio organizacinio ir techninio paruošimo valdymo, produkto gamtinio ir techninio priežiūros valdymo, žaliavų aprūpinimo, finansų valdymo, personalo valdymo). Pagal verslo procesų klasifikaciją į pagrindinius, palaikymo ir valdymo procesus, pardavimo procesas patenka į pagrindinių procesų kategoriją, o pagal klasifikaciją, siūlančią išskirti tiesioginius ir netiesioginius procesus, pardavimo procesas priskiriamas tiesioginiams. Pardavimo procesą apibūdina proceso turinio, eigos, operacijų ir dalyvių parametrai.

1.2. Pardavimo procesų samprata ir esmė

Pardavimas apibrėžiamas kaip sutarties įvykdymas, už produktą mainais gaunant finansinių išteklių (Altman, 2014).

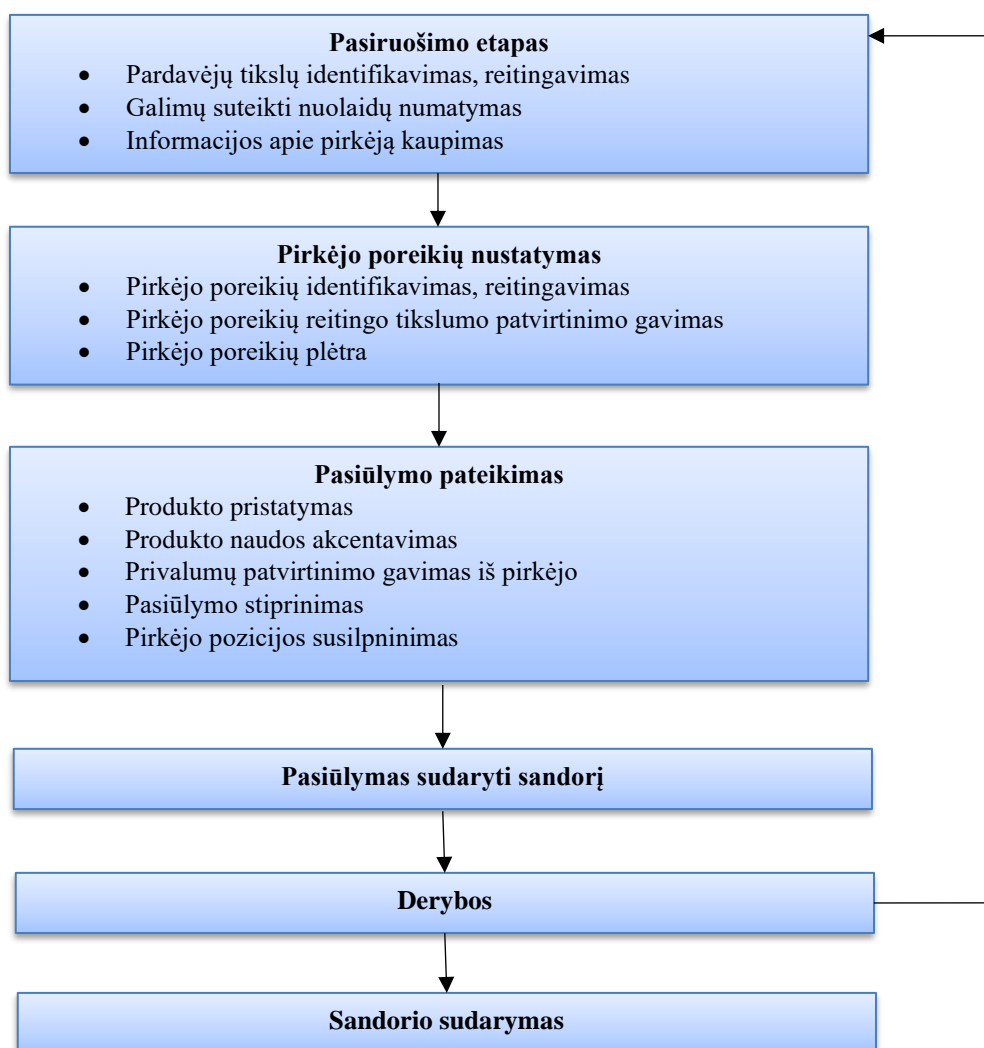
A. Kazragytė ir D. Lipnickas (2008, p. 36) pažymi, kad pardavimo procesą galima suprasti įvairiai. Anot autorių, pardavimo procesas – tai:

- „1) veiksnių visuma, siekiant sukelti vartotojų emocinę reakciją į parduodamą prekę;
- 2) problemų sprendimo procesas, siekiant patenkinti vartotojo poreikius ir pasiekti pardavėjo tikslus“ (Kazragytė, Lipnickas, 2008, p. 36).

Vadovaujantis šiomis išvalgomis, pardavimo procesą galima apibūdinti kaip visumą veiksmų, sietinų su emocine įtaka vartotojui arba problemų sprendimo procesą, sudaranti prielaidas patenkinti esamo ar potencialaus vartotojo poreikius.

A. Lezgovko ir kiti (2014) pažymi, kad pardavimų procesui keliamas toks tikslas: užtikrinti, kad bus įgyvendinti organizacijos strateginiai tikslai, pasitelkiant produkto pardavimą.

Pardavimo procesui būdingas tam tikras eiliškumas. A. Kazragytė ir D. Lipnickas (2008) siūlo į pardavimų procesą žvelgti kaip į šešių veiksmų derinį (žr. 2 pav.).



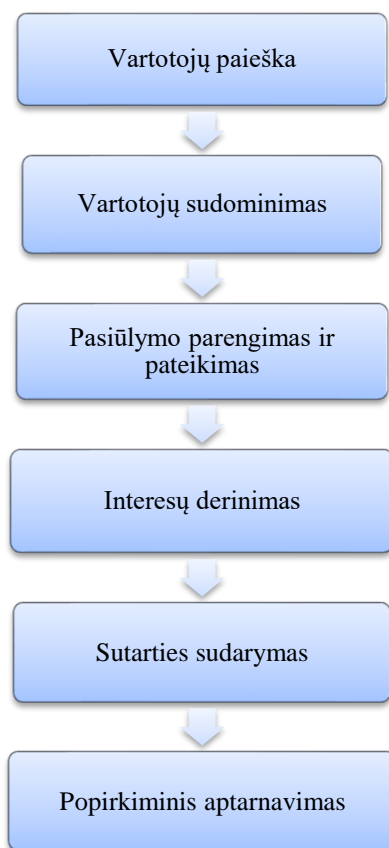
2 pav. **Pardavimo proceso modelis**

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis Kazragytė, Lipnickas, 2008, p. 37)

Išanalizavus aukščiau pateiktą paveikslą galima teigti, kad svarbiausia pasiruošimo etape yra kaupiama informacija apie esamus ir potencialius pirkėjus, identifikuojami ir reitinguojami pardavėjo tikslai, prognozuojamos nuolaidos. Pasiruošimo etapui svarbu skirti

itin didelę reikšmę (Shannahan *et al.*, 2013). Antrajame etape nustatomi pirkėjo poreikiai, jie reitinguojami. Pasiūlymas pateikiamas trečiajame etape. Pateikiant pasiūlymą, svarbu pristatyti produktą, akcentuoti jo naudą, gauti privalumų patvirtinimus iš pirkėjų, stiprinti pasiūlymą bei susilpninti pirkėjo poziciją. Kai parengtas pasiūlymas, tuomet inicijuojamas sandorio sudarymas. Jei kyla abejonių dėl pasiūlymo, vykdomos derybos. Deryboms pasibaigus sėkmingai, sudaromas sandoris.

A. Lezgovko ir kitų (2014) požiūriu, pardavimų procesas susideda iš vartotojų paieškos, jų sudominimo, pasiūlymo parengimo ir pateikimo, interesų derinimo, sutarties sudarymo ir popirkiminio aptarnavimo (žr. 3 pav.).

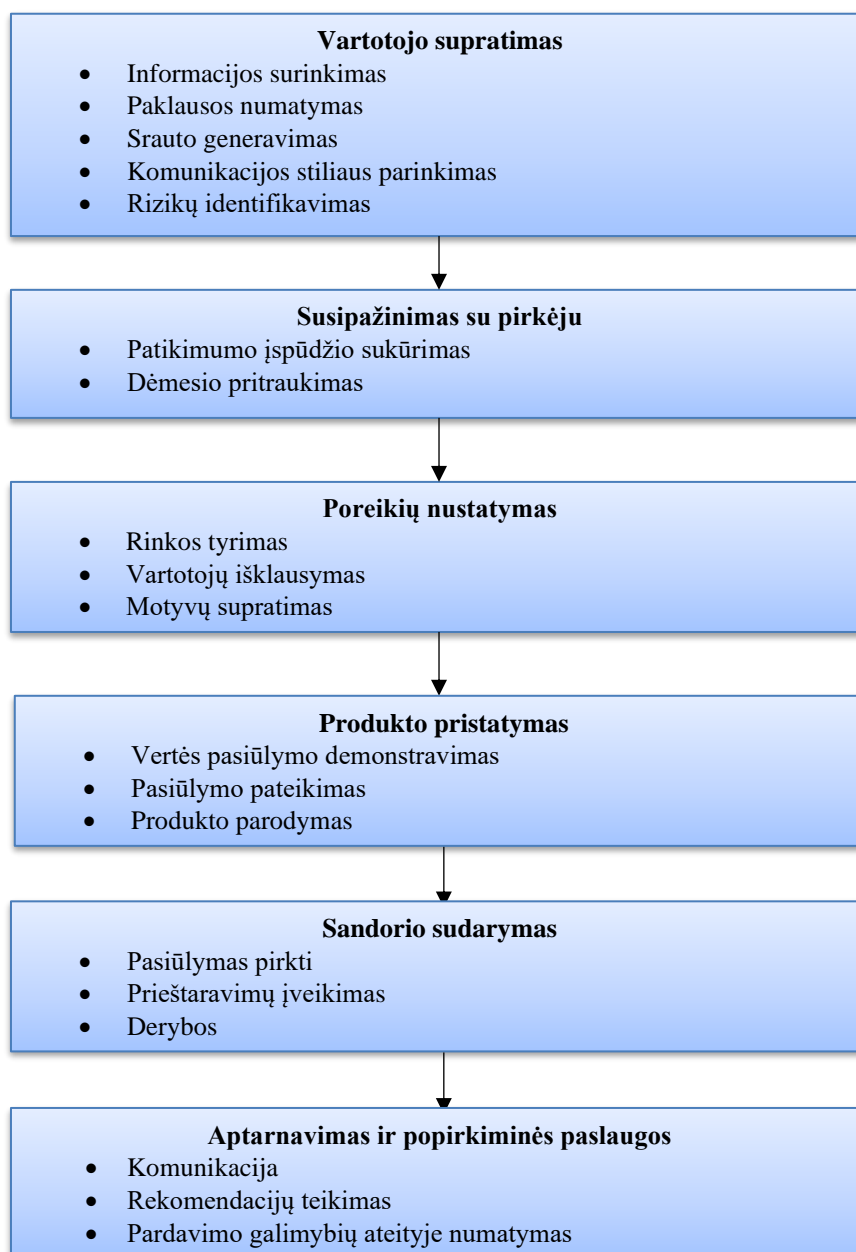


3 pav. **Pardavimo proceso etapai**

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lezgovko ir kt., 2014)

J. M. Andzulis ir kiti (2012) pardavimų procesą skaido į kiek kitokius etapus (žr. 3 pav.). Vartotojo supratimas – pirmasis pardavimų proceso etapas, kurio metu pardavėjas sužino apie vartotoją dar iki sąveikos. Šiame etape pardavėjas renka informaciją, generuoja srautus, numato komunikacijos stilius ir įvertina potencialias rizikas pardavimų metu. Sėkmė šiame procese priklauso nuo pardavėjo surinktos informacijos apie galimybes ir ryšius rinkoje. Susipažinimo su pirkėju etape pardavėjas patraukia vartotojo dėmesį, pristato save,

savo produkto patikimumą, kokybę. Užmezgus kontaktą, pardavėjui tampa svarbu sužinoti specifinius poreikius ir norus. Tai atliekama klausinėjant, išklausanč potencialų pirkėją, stengiantis suprasti jo motyvaciją.



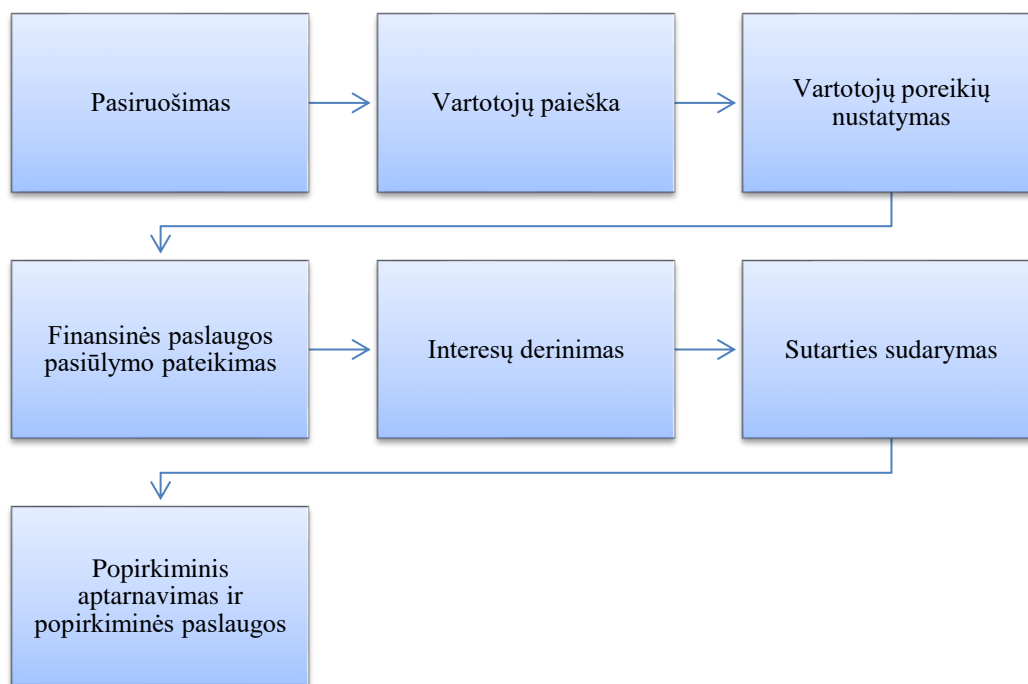
4 pav. **Pardavimo proceso eiga**

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis Andzulis ir kt., 2012, p. 312)

Produkto pristatymo procese sėkmė priklauso nuo to, kaip pardavėjas parodo produkto vertę potencialiam pirkėjui, kaip pateikia pasiūlymą ir kaip pademonstruoja produktą. Sandorio sudarymo etape pardavėjui gali tekti išsklaidyti pirkėjo abejones, vykdyti derybas, aptarti kitas smulkmenas. Aptarnavimas ir popirkiminės paslaugos dažniausiai sulaukia

mažiausiai dėmesio, lyginant su kitais pirkimo proceso etapais. Šiame etape itin svarbu numatyti pardavimo galimybes ateityje.

Išnagrinėjus skirtingus pardavimo proceso modelius, matyti, kad juose įvardijami skirtingi, tačiau dažnai atvejais bent iš dalies persidengiantys etapai. Remiantis A. Kazragytės, D. Lipnicko (2008), A. Lezgovko ir kitų (2014), J. M. Andzulio ir kitų (2012) modeliais, parengtas apibendrinantis pardavimų proceso modelis (žr. 5 pav.).



5 pav. **Apibendrinantis pardavimų proceso modelis**

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis D. Lipnicko, A. Lezgovko ir kitų, J. M. Andzulio ir kitų)

Apibendrinus skirtingų mokslininkų pozicijas, nustatyta, kad pardavimų procesas turėtų prasidėti pasiruošimo etapu, kurio metu identifikuojami ir reitinguojami pardavėjų tikslai, numatomos galimos suteikti nuolaidos, kaupiama informacija apie potencialius pirkėjus. Tuomet pereinama į vartotojų paieškos etapą, po kurio seka vartotojų poreikių nustatymas, apimantis vartotojo pažinimą, dėmesio pritraukimą, poreikių identifikavimą, reitingavimą. Ketvirtasis etapas skirtas finansinės paslaugos pasiūlymo pateikimui, pristatant finansinę paslaugą, akcentuojant jos naudą. Pristačius paslaugą pereinama į interesų derinimo etapą. Sėkmingų derybų atveju, sudaroma sutartis. Labai svarbu, kad pardavimų procesas nepasibaigtų sutarties sudarymo etape, tikslinga veiksmų tęsia ir aptarnaujant vartotojus po pirkimo, teikiant jiems popirkimines paslaugas.

Mokslinėje literatūroje akcentuojama socialinių tinklų įtaka pardavimo procesui. J. M. Andzulis ir kiti (2012) pažymi, kad pardavimo procesas – viena iš organizacijos funkcinių

sričių, kuriai socialiniai tinklai padarė itin didelio poveikio. Nepriklausomai nuo to, kokio požiūrio į pardavimo procesą laikosi organizacija, socialiniai tinklai turi potencialą daryti įtaką kiekvienam pardavimo proceso etapui, kadangi socialiniai tinklai išplečia pardavėjo ryšių tinklą. Siekdami atskleisti potencialią socialinių tinklų įtaką pardavimo procesui, J. M. Andzulis ir kiti (2012) atliko interviu su 12 pardavimo vadybininkų iš įvairių sektorių. Tyrimo dalyvių pasiteiravus, kuriame pardavimo proceso etape socialiniai tinklai turi stipriausios įtakos, nustatyta, kad pardavimo vadybininkų nuomonės šiuo klausimu itin vieningos. Dažniausiai minėti srautų generavimo ir rinkos numatymo etapai.

Apibendrinant atliktą pardavimų proceso sampratos ir reikšmės analizę, galima teigti, kad pardavimo procesas – tai pardavėjo kelias nuo pasirengimo pardavimui iki faktinio pardavimo įvykdymo ir popirkiminių paslaugų suteikimo. Šiame kelyje realizuojami tokie subprocesai, kaip vartotojo pažinimas, jo poreikių nustatymas, produkto pristatymas, pasiūlymo pateikimas, derybos. Siekiant efektyvaus pardavimų proceso realizavimo, šiam procesui būtinas valdymas.

1.3. Pardavimo procesų valdymo funkcijos

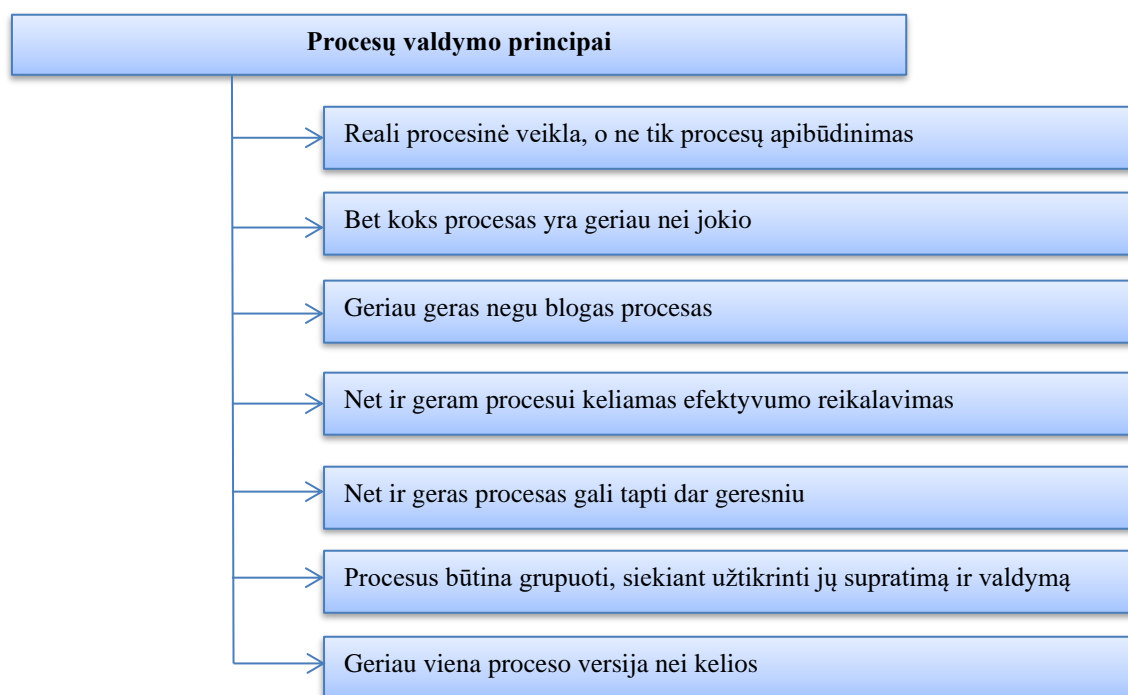
Svarbu, kad pardavimų procesas, kaip ir kiti verslo procesai būtų valdomi. Kaip pažymi D. Klimas (2013), verslo procesų valdymas susideda iš organizacijos veiklos logikos kūrimo ar keitimo, vykdymo modelių kūrimo, įgyvendinimo, valdymo, kontrolės, siekiant užtikrinti vartotojų poreikių patenkinimą. Toks valdymo turinys turėtų būti būdingas ir pardavimų procesui.

Verslo procesų valdymas turėtų būti atliekamas vadovaujantis tam tikrais principais. Jie įvardinti 6 paveiksle. Visi šie principai taikytini ir pardavimų procesui.

Atsižvelgiant į tai, kad valdant pardavimų procesą reikia realiai įgyvendinti procesus, o ne tik juos aprašyti vidiniuose organizacijos dokumentuose, galima teigti, kad pardavimų procesas kiekvienoje organizacijoje bus unikalus, nepriklausomai nuo to, ar procesui būdingas kūrybiškumas ar rutiniškumas. Tinkamai apibrėžtas pardavimų procesas lemia organizacijos rezultatus ir skatina ją tobulėti. Pažymėtina, kad net ir gerą pardavimų procesą galima pakeisti dar geresniu. Tai reiškia, kad į pardavimų proceso valdymą tikslinga žvelgti per nuolatinio tobulinimo prizmę.

Paminėtini ir išimtinai pardavimo procesui taikytini specifiniai principai. Siekiant sėkmingo pardavimo proceso realizavimo, pirmiausia, svarbu užsitikrinti pakankamą potencialių pirkėjų skaičių. Pakankamas skaičius kiekvienu atveju skiriasi, tačiau pagrindinė gairė, nustatant pakankamumą yra tokia: jei pardavimų rezultatai netenkina, tai reiškia, kad skaičius nėra pakankamas. Pagal antrąjį pardavimo proceso principą, svarbu užsitikrinti

pakankamą potencialių pirkėjų skaičių kiekviename etape. Potencialūs pirkėjai nėra naudingi, jei sandoris nėra sudaromas sąlyginai greitai. Todėl pagal trečiąjį pardavimo proceso principą siūloma dėti pastangas perėjimui į sekančius pardavimo procesus (Teamgate, 2019).



6 pav. **Pardavimų proceso valdymui taikytini principai**

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis D. Klimu, 2013)

Pardavimų valdymą kiekvienoje organizacijoje reikia planuoti, kontroliuoti (Kersnauskienė, 2012). Tikėtina, kad vadovaujantis vadybos teorija, planavimo ir kontrolės funkcijų efektyviam pardavimų procesų valdymui gali nepakakti. Todėl gali tekti pasitelkti visas valdymo funkcijas.

Valdymą yra priimtina aiškinti per keturias vadovo atliekamas funkcijas (Stoner *ir kt.*, 2001) (žr. 7 pav.). Paveiksle pavaizduotos funkcijos sudaro ir pardavimų procesų valdymo procesą.

Valdymo funkcijos susiveda į sisteminių, kompleksinių organizacijos valdymo mechanizmą, tik būtina atlikti visas funkcijas, o ne tas, kurios patinka. Taigi, bet kurios organizacijos procesų, taip pat ir pardavimų, valdymas turi vykti nuosekliai, pradedant planavimu, pereinant prie organizavimo, vadovavimo bei motyvavimo ir baigiant kontrole.



7 pav. **Valdymo funkcijos**

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis Stoner *ir kt.*, 2001)

Planavimas. Pardavimų proceso planavimas – tai siekiamos „ateities projektavimas ir pateikimas įmanomai tobulesniais būdais“ (Jančiauskas ir kt., 2012, p. 8). Planuojant pardavimų procesą, būtina rengti strateginio, taktinio ir operatyvinio lygmens planus.

Organizavimas. Mokslininkai organizavimo funkciją apibūdina įvairiai. Organizavimas – tai projektavimo veikla tokio objekto – sociokultūros sistemos – kurią būtų galima valdyti (Kvedaravičius, 2008). Galima interpretuoti tai, kai galimybė iš įvairių, nepriklausomų veiksnių sukurti vieningą visumą, kuri galės veiksmingai gyvauti ir iš kurios bus gaunami reikalingi rezultatai. Tam, kad kiekvienas procesas būtų atskiras procesas juos reikia aprašyti ir patvirtinti. Kitam organizavimo etape yra galimybė procesą realizuoti arba toliau jį projektuoti. M. G. Wilson ir kitų (2004) teigimu, organizavimas – tai darbo procesų struktūrizavimo ir valdymo būdas, apimantis darbo projektavimą, planavimą, valdymą, organizacines charakteristikas, politikas bei procedūras. C. Y. A. Lin (2007) požiūriu, organizavimas – tai darbo kontekstas / procesas, apimantis darbo kultūrą, psichologinius darbinius poreikius bei socialinius darbo aspektus. O anot J. C. MacDermid ir kitų (2008), - tai socialinių papročių ir normų rinkinys, vadybos ir darbo politikos, teisės aktai, formuojantys darbo vietas fiziniu bei socialiniu aspektais. Anot S. Staniulienės (2007), organizavimo funkcijos tikslas yra pastangų koordinavimas per užduočių struktūros dizaino ir valdžios ryšius. Autorės teigimu, tai pagrindinės veiklos padalijimas į individualias atsakomybės sritis, jų paskirstymas tarp organizacinės struktūros darinių ir valdžios delegavimas vadovams. Ši funkcija, V. Indrašienės (2008) teigimu, yra būtina efektyvios organizacijos sąlyga. Kaip pažymi V. Indrašienė (2008), organizavimo metu vadovas kuria komandas, paskirsto įgaliojimus, nustato atsakomybės sritis ir vykdo kitas veiklas.

J. A. F. Stoner ir kiti (2001) įvardija tokias pagrindines organizacinio projektavimo sudedamąsias dalis:

- darbo pasidalijimą – padalinti visą darbą į atskiras užduotis;
- struktūrinių grandžių formavimą – logiškai ir efektyviai sujungti tas užduotis ir suskirstyti darbuotojus;
- hierarchiją – apibrėžti darbuotojų tarpusavio ryšius ir pavaldumą;
- koordinavimą – koordinuoti visų skyrių veiklą, sujungiant juos į vieną visumą.

Vadovavimas ir motyvavimas. Šią valdymo funkciją įgyvendina pardavimų skyriaus vadovas arba pardavimų vadovas. Jo pareiga – ne tik tinkamai vadovauti personalui, bet ir užtikrinti personalo lūkesčius atitinkančią motyvacijos sistemą. Praktikoje įprastai taikoma nuo rezultatų priklausanti motyvavimo sistema.

Kontrolė. Siekiant nustatyti, ar pasiekti planuoti pardavimai, ar įgyvendinami strateginiai, taktiniai ir operatyviniai pardavimų procesui keliami tikslai, būtina kontrolė. Ją gali atlikti pardavimų skyriaus vadovas, pardavimų vadovas, organizacijos vadovas ar kitas tam paskirtas skyrius, asmuo.

1.4. Pardavimo proceso vertinimas

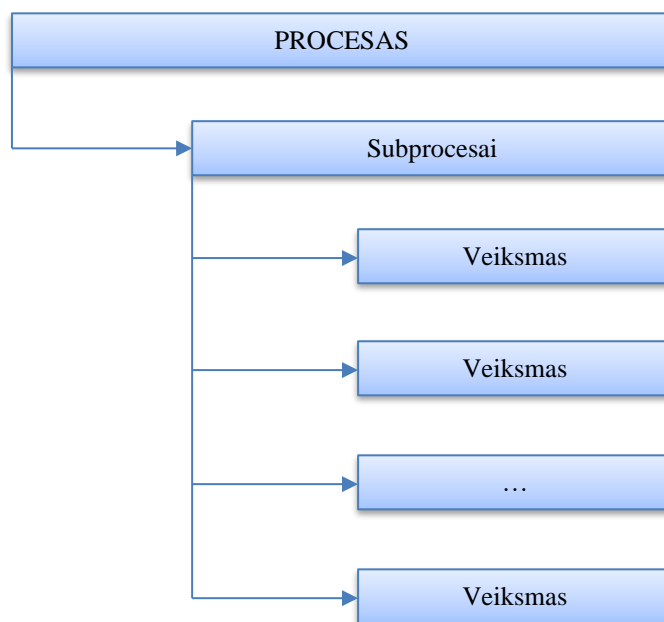
Pardavimo proceso vertinimas yra būtinas, siekiant konkurencingos organizacijos veiklos, tačiau dažnai atvejais atliekant vertinimus kyla įvairių iššūkių. Su iššūkiais susiduriama dėl pardavimo proceso sudėtingumo (Bussiere, 2017).

Veiklos vertinimas apibrėžiamas kaip kiekybiniais matais grįstas veiklos ar tam tikro veiksmo efektingumo ir efektyvumo vertinimo procesas (Ilies ir kt., 2009). Kiekybinį pardavimo procesų vertinimo pobūdį akcentuoja ir R. E. Plank su bendraautorais (1997).

Pardavimo proceso vertinimą nagrinėjančioje mokslinėje literatūroje minimi du požiūriai į vertinimą: ekonominis ir techninis. Ekonominis pardavimo proceso vertinimas apima pajamų ir sąnaudų santykio nustatymą. Ekonominio pobūdžio pardavimo procesų veiklos vertinimą atlikti sudėtinga tuomet, kad vertinami procesai tiesiogiai negeneruoja pajamų, o tik prisideda prie tiekimo grandinės. Pardavimo proceso atveju su šiuo sunkumu nesusiduriama, kadangi pardavimo procesai organizacijoje yra tie procesai, kurie labiausiai generuoja pajamas. Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad pardavimų sąnaudos nevienodomis ekonominėmis sąlygomis gali būti labai skirtingos (Johnson, McGinninis, 2011). Pagal techninį požiūrį į proceso vertinimą gautas rezultatas lyginamas su indėliu.

Pardavimo proceso vertinimo tikslas – nustatyti, ar pardavimo procesas yra vykdomas tinkamai. Nustačius, jog šis procesas vykdomas netinkamai, būtina surasti priežastis, suponavusias nepakankamai gerus veiklos rezultatus (Ilies ir kt., 2009).

Pardavimo procesą galima vertinti ir per jo atributus. Pardavimo proceso vertinimui tikslinga sudaryti procesų hierarchiją. Tipinė proceso hierarchija pateikiama 8 paveiksle.



8 pav. **Pardavimų proceso hierarchija**

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis Adamczak ir kt., 2013, p. 257)

Proceso elementus rekomenduotina vertinti atskirai. Kiekvieno elemento rezultatus tikslinga perskaičiuoti į vieną bendrą įvertį.

Pardavimo proceso vertinimui pasitelkiami veiklos vertinimo rodikliai. Šie rodikliai – tai specifinės proceso charakteristikos, kurios vertinamos siekiant nustatyti, ar procesas dera su numatytais standartais. Apskaičiuotus vertinimo rodiklius siūloma lyginti su orientacinėmis rodiklių reikšmėmis (Ilies ir kt., 2009).

G. Antonides ir kiti (2002), F. Bielen, N. Demoulin (2007) pardavimo proceso vertinimui siūlo taikyti laiko rodiklį. Anot autorių, tikslinga vertinti paslaugos suteikimo operatyvumą, kurį parodo laikas iki galutinio paslaugos suteikimo. Ilgu laukimu laikomas laikas nuo 10 iki 15 minučių (Antonides ir kt., 2002), tačiau taikytina tik kai kurioms paslaugoms. Vartotojai sutinka laukti ilgiau tais atvejais, kai paslaugos vertė yra didesnė. Vartotojas paslaugą norės gauti greičiau tuomet, kai jo laukimas yra apmokestinamas (pavyzdžiui, skambinant mokama telefono linija) (Antonides ir kt., 2002). Nagrinėjant paslaugos suteikimo operatyvumą, siūloma vertinti ne tik faktinį laiką, bet ir kognityvinį. Kognityvinis laiko aspektas siejamas su laukimo laiko pagrįstumu, priimtinumumu, tolerancija (Bielen, Demoulin, 2007). Siekiant gerinti kognityvinį laiko įvertinimą, siūlomi įvairūs laiko užpildymo būdai (Antonides ir kt., 2002). Pavyzdžiui, laukiančiam kasoje vartotojui rodomi

reklaminiai pranešimai televizoriaus ekrane, transliuojami garsiniai pranešimai. Kai kurie autoservisai net ir Lietuvoje automobilių remonto laukiantiems klientams siūlo gaiviuosius gėrimus, ledus. Grožio salonuose laiko užpildymui neretai pasitelkiami spaudiniai. Prekybos internete atveju vartotojams neretai suteikiamos galimybės stebėti produkto „kelionę“ iki vartotojo pristatymo paslaugas teikiančiose svetainėse.

Pardavimo proceso vertinimui siūloma taikyti ir interviu metodą. Taikant šį metodą, į tyrimą įtrauktini informantai, atsakingi už pardavimų funkcijos įgyvendinimą organizacijoje (Age, 2014).

Atliekant pardavimų proceso vertinimą, P. Vijo, C. Gronroos (2016) rekomenduoja vertinti šio proceso struktūrizavimą, dokumentavimą, nagrinėti pardavimų proceso etapų veiklų svarbą ir taikymą. C. R. Plouffe ir kitų (2013) teigimu, tyrinėjant pardavimų procesą, tikslinga vertinti ir pardavimų personalo saviveiksmingumą. Saviveiksmingumui nustatyti, siūloma vertinti pardavimų personalo požiūrį, pasitelkiant tokius teiginius:

- Man gerai sekasi pardavimų srityje
- Man sudėtinga „paspausti“ potencialų pirkėją
- Aš žinau, ko imtis pardavimų situacijose
- Man sudėtinga įtikinti vartotoją, kurio požiūris skiriasi nuo manojo
- Mano temperamentas nėra tinkamas pardavimams
- Aš puikiai suprantu, ko reikia pirkėjams
- Man nesudėtinga potencialiems pirkėjams perteikti savo poziciją

Siūlomas ir pardavimų proceso pritaikymo vertinimas (Hultink, Atuahene-Gima, 2000; Park, Holloway, 2003; Vijo, Gronroos, 2016; McFarland, 2019). Pardavimų proceso pritaikymo vertinimui tikslingi tokie teiginiai:

- Kiekvienas darbuotojas gali pats pasirinkti, kaip jis vykdys pardavimus
- Kiekvieno pirkėjo atžvilgiu būtinas individualizuotas požiūris
- Jei aš matau, kad mano pardavimų būdai neveikia, aš laisvai galiu juos pakoreguoti
- Man patinka eksperimentuoti pardavimų srityje
- Aš labai lanksčiai žvelgiu į pardavimų procesą
- Manau, jog daugumai pirkėjų tinka tas pats pardavimų procesas
- Mano pozicija pardavimų proceso atžvilgiu išlieka vienoda visiems pirkėjams
- Aš lengvai galiu derinti skirtingus požiūrius į pardavimus
- Visi mano pardavimai grindžiami tik vienu konkrečiu požiūriu į pardavimų procesą
- Aš lengvai galiu pakeisti paslaugos pristatymą, jei tik situaciją to reikalauja
- Man labai rūpi pirkėjų poreikiai

- Man sudėtinga pritaikyti paslaugos pristatymą atskiriems pirkėjams
- Mano pardavimų stilius skiriasi skirtingose situacijose
- Aš stengiuosi suprasti, kuo vienas pirkėjas skiriasi nuo kito
- Aš daugiau mažiau vienodai elgiuosi su visais pirkėjais

J. N. Moore ir kiti (2013) siūlo tyrinėti ir atskiruose pardavimų proceso etapuose naudojamas priemones. O anot S. S. Porter ir kitų (2003), reikėtų įvertinti ir pardavimų proceso tobulinimo galimybes.

Įvertinus pardavimų procesą organizacijoje, labai svarbu išryškinti probleminius vertinimu nustatytus pardavimų proceso aspektus. Nustačius šiuos aspektus, siūloma parinkti priemones, taikytinas problemų sprendimui. C. S. Barber, B. C. Tietje (2008) pardavimo proceso gerinimui siūlo taikyti Lean principus.

Atlikta pardavimo proceso vertinimo analizė rodo, kad šiuo tikslu galima taikyti įvairius metodus – rodiklių skaičiavimą, interviu. Nustačius pardavimo proceso problemines sritis, būtina imtis savalaikių, tikslingų ir kryptingų pardavimo proceso tobulinimo priemonių.

2. PARDAVIMŲ PROCESO VERTINIMO METODIKA

Empirinio pardavimų proceso tyrimo metodika, taikytina finansų sektoriuje, apima tyrimo tikslo išskėlimą, tyrimo metodo parinkimą ir pagrindimą, tyrimo instrumento parinkimą, parengimą ir pagrindimą, tyrimo imties nustatymą, tyrimo organizavimo ir duomenų apdorojimo numatymą.

Empirinio tyrimo tikslas – įvertinti finansines paslaugas teikiančios organizacijos „Smart & Quick“ (dėl įmonės duomenų konfidencialumo, įmonės pavadinimas buvo pakeistas) pardavimų procesą. Tyrimo tikslo įgyvendinimui pasirenkama atvejo analizės strategija. Šiame tyrime nagrinėjamas finansines paslaugas teikiančios organizacijos „Smart & Quick“ atvejis. Toks pasirinkimas mokslinėje praktikoje laikomas tinkamu. Pavyzdžiui, R. Bocconelli ir kiti (2017) tyrinėjo taip pat vieno verslo subjekto – mechanikos įmonės „Gamma“ atvejį, o tiksliau – šios įmonės pardavimų procesą ir socialinių tinklų pasitelkimą, panaudojimą šiame procese.

Tyrimo metodas. Tyrimo tikslui pasiekti pasirinkta taikyti kiekybinį pirminių duomenų gavimo metodą. Pagrindinis šio tipo metodo pasirinkimo motyvas yra tas, kad finansinių paslaugų vartotojų patirtį galima išmatuoti ir išreikšti skaitmeninėmis reikšmėmis. Kiekybiniai metodai tinkami didelių respondentų grupių pasiekimui. Vienas iš kiekybinių tyrimo metodų – anketinės apklausos metodas. Kaip pažymi I. Gražulevičiūtė-Vileniškė (2014, p. 40), „anketinė apklausa – tai susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas pateikus anketą“. Šis metodas gana plačiai taikomas socialiniuose tyrimuose (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014). Metodui būdingas aukštas duomenų patikimumas. Be to, apklausos atliekamos gana nesudėtingai, joms nereikalingi dideli finansiniai ištekliai. Mokslinėje literatūroje pateikiama ir daugiau apklausos privalumų:

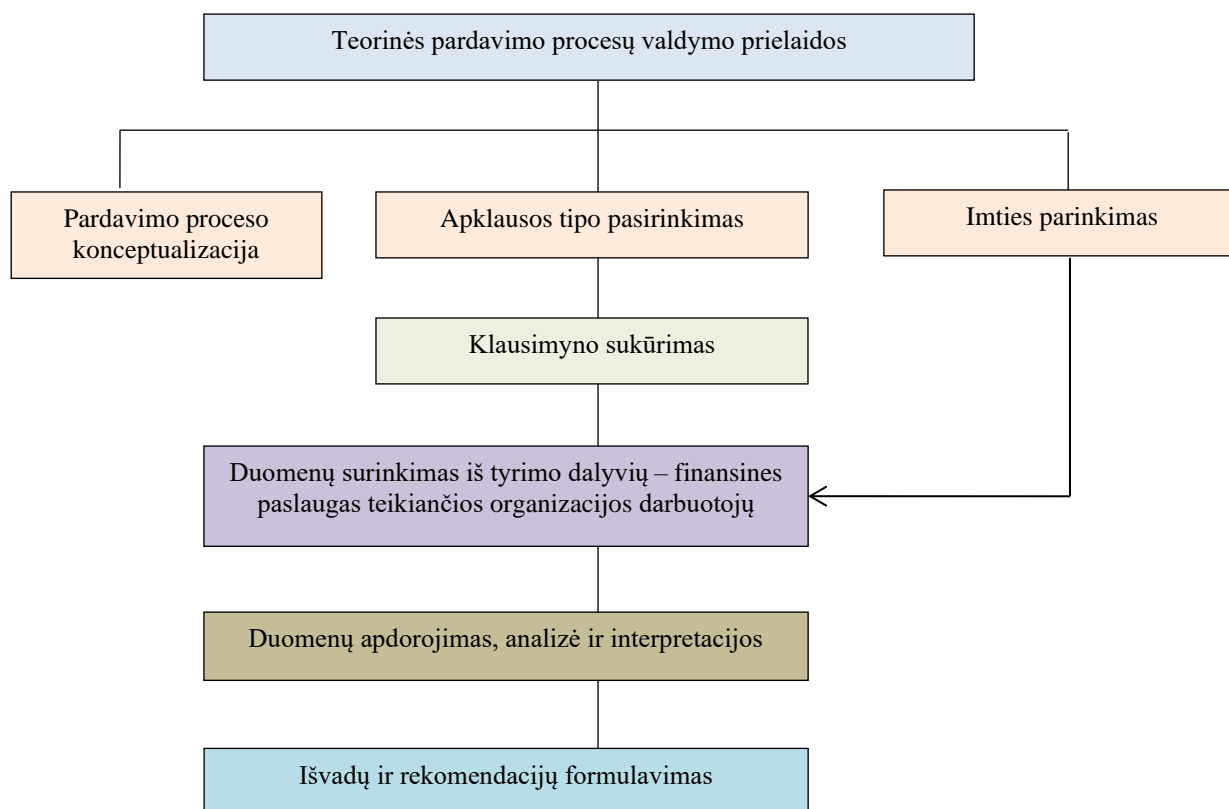
- 1) „vienu metu surenkami duomenys apie tiriamąjį objektą (metodo ekonomiškumas);
- 2) reprezentatyvaus tyrimo galimybė;
- 3) surenkami pagrindinių tyrimo kintamųjų dažnio duomenys;
- 4) surenkama standartizuota informacija (visi tyrimo dalyviai tiriami vienodai);
- 5) nustatomi koreliaciniai kintamųjų ryšiai;
- 6) surinkta medžiaga nepriklauso nuo konteksto;
- 7) patvirtina ar atmėta hipotezės apie tiriamą populiaciją;
- 8) daromi apibendrinimai (rezultatų generalizacija);
- 9) duomenų statistinis apdorojimas“ (Kardelis, 2016, p. 236).

J. Dabravalskytė ir J. Vveinhardt (2015) mini tokius tyrimui atlikti pasirinkto metodo privalumus: pigus ir greitas informacijos gavimas, nesudėtingas naudojimas, metodo

patikimumas, nesudėtingas geografiškai nutolusių respondentų pasiekiamumas. Šie privalumai skatina tyrėjus rinktis anketinės apklausos metodą. Pavyzdžiui, šį metodą pardavimų procesui tirti taip pat taikė X. Chen ir kiti (2018).

Atliekant apklausą svarbu sugretinti teorines prielaidas ir empiriniais tyrimais surinktus faktus. Kaip nurodo I. Gaižauskaitė ir S. Mikėnė (2014, p. 14), „teorija ir tyrimo duomenų rinkimas yra tarpusavyje susiję mokslinės visuomenės analizės komponentai: empirinius duomenis reikia paaiškinti (pasitelkiant teoriją); tačiau lygiai taip pat aiškinimai (teorijos teiginiai) turi būti patvirtinti remiantis empiriniais duomenimis“ (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014, p. 14). Tokios metodologinės nuostatos užduoda tam tikrą toną tyrimui: nagrinėjant empirinius anketinės apklausos metodu surinktus duomenis apie pardavimo proceso valdymą finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick“, svarbu rasti sąsajas su teorinėmis prielaidomis, pateiktomis šio darbo pirmoje dalyje.

Anketinės apklausos taikymo eiga, vertinant finansines paslaugas teikiančios organizacijos „Smart & Quick“ pardavimo procesą, pateikta 9 paveiksle.



9 pav. Tyrimo atlikimo eiga

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis aukščiau minėtais autoriais)

Kaip matyti iš 9 paveikslo, apklausos atlikimo pagrindas – teorinė pardavimo procesų valdymo prielaidų analizė. Jos pagrindu parengta pardavimo proceso konceptualizacija,

pasirinktas anketinės apklausos tipas, numatyta tyrimo imtis. Galimi įvairūs apklausos tipai – asmeninė apklausa, apklausa telefonu, apklausa paštu, elektroninė apklausa (Dikčius, 2011). Patogiausias ir plačiausią pasiekiamumą turintis apklausos tipas – elektroninė apklausa. Šis apklausos tipas pranašus tuo, kad jis sudaro prielaidas išvengti tyrėjo poveikio, respondentui suteikiama daugiau privatumo ir laisvės, pildant tyrimo klausimyną (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014). Pasirinktus apklausos tipą, numatytas klausimyno parengimas, kurį panaudojant bus surenkami duomenys iš tyrimo dalyvių – finansinių paslaugų organizacijos „Smart & Quick” darbuotojų. Surinkus tyrimo duomenis, numatyta atlikti duomenų apdorojimą, analizę ir interpretacijas, kurių pagrindu bus formuluojamos išvados ir rekomendacijos.

Tyrimo instrumentas. Apklausiai atlikti pasirinkta priemonė – klausimynas. Jis sudarytas iš tam tikru eiliškumu iš anksto suformuluotų klausimų rinkinio. Šiuo rinkiniu siekiama surinkti informaciją iš tyrimo dalyvių. Pasirinkta taikyti standartizuotą tyrimo instrumentą, visiems tyrimo respondentams pateikiant vienodas anketas. Pagal V. Dikčiaus (2011) rekomendacijas, rengiant anketą buvo siekiama nevartoti sudėtingų sąvokų, užtikrinti klausimų konkretumą, vengti dviprasmybių, prielaidų, numanomų alternatyvų, įvertinimų ir apribojimų, neapibrėžtumo, neaiškumo, dvigubų klausimų, prestižą ir emocinių žodžių, nukreipiančių, nurodančių frazių, pasikartojančių klausimų ir atsakymų.

Tyrimo anketoje respondentams buvo trumpai pristatytas tyrimo tikslas, garantuotas anonimiškumas, paaiškinta, kad duomenys viešai nebus skelbiami.

Anketą sudaro bendroji ir specialioji dalis. Bendroji dalis skirta profesinių respondentų duomenų surinkimui. Į tyrimo anketą įtraukti tokie profesiniai duomenys apie respondentus ir jų darbovietes: patirtis finansų sektoriuje, pardavimų srityje, dabartinėje darbovietėje, vadovaujančios pozicijos užėmimas, įmonės veiklos lygmuo, darbuotojų skaičius, pardavimų srityje dirbančių darbuotojų skaičius. Specialioji dalis skirta duomenų apie pardavimų procesą surinkimui. Tyrimo klausimynas parengtas remiantis ankstesniais mokslininkų (Porter ir kt., 2003; Moore ir kt., 2013; Plouffe ir kt., 2013; Viao, Gronroos, 2016; Chen ir kt., 2018; McFarland, 2019) atliktais tyrimais, atsižvelgiant į šiuose tyrimuose naudotų klausimų tinkamumą atliekamam pardavimų proceso tyrimui. 1 lentelėje tyrimo klausimai suskirstyti pagal klausimyno dalis, įvardinti analogiškus aspektus nagrinėję tyrėjai.

Didžiąją dalį klausimų tyrimo anketoje sudaro uždari klausimai, į kuriuos atsakydami respondentai gali pasirinkti vieną ar kelis jiems tinkančius atsakymo variantus. Klausimų į kai kuriuos specialiosios anketos dalies klausimus formulavimui pasitelkta Likerto skalė. Tai viena iš populiariausių skalių (Pabedinskaitė, 2012; Bilevičienė, Jonušauskas, 2013).

Parengus tyrimo instrumentą, rekomenduojami žvalgomieji tyrimai (Kudinovienė, 2008). Siekiant patikrinti, ar parengtas tyrimo instrumentas kokybiškas, ar tinkamai

suformuluoti vertinimo kriterijai, atliktas žvalgomasis tyrimas. Žvalgomajame tyrime apklausti 6 finansines paslaugas teikiančios organizacijos „Smart & Quick” pardavimo procesuose tiesiogiai dalyvaujantys asmenys. Nustačius tyrimo instrumento trūkumus, jie buvo pašalinti.

1 lentelė. Tyrimo instrumento detalizacija

Dalis	Nagrinėti aspektai	Klausimų Nr.	Atstovai
Profesinė	Patirtis finansų sektoriuje	1	J. N. Moore ir kt. (2013), X. Chen ir kt. (2018)
	Patirtis pardavimų srityje	2	
	Patirtis dabartinėje darbovietėje	3	
	Vadovaujančios pozicijos užėmimas	4, 5	J. N. Moore ir kt. (2013)
	Profesinės veiklos mastas	6	
	Padalinio darbuotojų skaičius	7	
	Pardavimų srityje dirbančių darbuotojų skaičius	8	
Specialioji	Pardavimų proceso struktūrizavimas, dokumentavimas	9, 10	P. Viio, C. Gronroos (2016)
	Pardavimų proceso etapų veiklų svarba ir taikymas	11, 12	
	Saviveiksmingumas	13	C. R. Plouffe ir kt. (2013)
	Pardavimų proceso pritaikymas	14	E. J. Hultink, K. Atuahene-Gima (2000), Park, Holloway (2003), P. Viio, C. Gronroos (2016), R. G. McFarland (2019)
	Atskiruose pardavimų proceso etapuose naudojamos priemonės	15	J. N. Moore ir kt. (2013)
	Pardavimų proceso tobulinimo galimybės	16, 17	S. S. Porter ir kt. (2003)

Tyrimo imtis – tai tikslinė tyrimo grupė. Šios grupės parinkimas yra labai svarbus tyrimo etapas. Siekiant minimizuoti paklaidas, respondentų atrankai siūlomi tikimybių teorija pagrįsti atrankos metodai (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010).

Siekiant atrinkti respondentus tyrimui, numatyta taikyti tiesioginio dalyvavimo finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick” pardavimo procesuose kriterijų. Reikalingų apklausti respondentų skaičiui naudota Panioto formulė (Jadov, 1987):

Tyrimo paklaida pasirinkti 5 proc.

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

čia: Δ - atrankos paklaida; N – tiriamos visumos dydis; n - imties dydis.

Finansų paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick“ Lietuvos padalinyje 2019 m. spalio mėn. duomenimis dirbo 322 darbuotojai. Pagal Panioto formulę nustatyta, kad reprezentatyvi tyrimo imtis būtų 175 respondentai.

Tyrimo organizavimas ir duomenų apdorojimas. Finansines paslaugas teikiančių organizacijos „Smart & Quick“ pardavimo procesuose dalyvaujančių asmenų apklausa vykdyta 2019 m. rudenį ir 2020 m. pradžioje. Tyrimas atliktas respondentus kviečiant užpildyti elektroninę klausimyno versiją, kuri buvo patalpinta į internetinę apklausų sistemą adresu <https://apklausa.lt/f/pardavimu-procesu-valdymas-finansines-paslaugas-teikianciose-organizacijose-t1d6jjd.fullpage>. Potencialūs tyrimo respondentai specialią nuorodą gavo elektroniniu paštu. Atliekant tyrimą, iš vieno kompiuterio klausimyną buvo galima užpildyti tik vieną kartą.

Atliekant tyrimą buvo užtikrintas etikos principų įgyvendinimas. Iš respondentų gauti savanoriški ir informuoti sutikimai dėl dalyvavimo tyrime. Taip pat buvo užtikrintas respondentų anonimiškumas ir surinktų duomenų konfidencialumas.

Surinktos 175 tyrimo anketos. Duomenų apdorojimui pasitelktos SPSS ir MS Excel programos. Kiekybinių tyrimo duomenų apdorojimas atliktas tokiu nuoseklumu:

- 1) kintamųjų kodavimas ir redagavimas;
- 2) duomenų suvedimas į matricą;
- 3) statistinės duomenų analizės atlikimas, taikant aprašomąją statistiką, chi kvadrato, koreliacijos testus;
- 4) duomenų pristatymas lentelėse ir paveiksluose, jų analizavimas.

3. PARDAVIMŲ PROCESŲ VALDYMO FINANSINĖS PASLAUGOS TEIKIANČIOJE ORGANIZACIJOJE „SMART & QUICK” ĮVERTINIMAS IR GERINIMO GALIMYBĖS

3.1. Finansines paslaugas teikiančios organizacijos „Smart & Quick” bendroji charakteristika

„Smart & Quick” – JAV kompanija, veiklą vykdanči tarptautiniu mastu. Ši įmonė buvo įsteigta 1851 m. Įmonės padalinys veikia ir Lietuvoje.

Įmonės vizija – būti pasaulinio masto tarpvalstybinių pinigų judėjimo lyderiu. „Smart & Quick” yra pasaulinio masto tarpvalstybinių, kryžmynės valiutos pinigų judėjimo lyderiai.

Įmonės misija – kurti naudą visuomenei siekiant patikimos finansų sistemos ir tvarios ekonomikos plėtros. 2019 m. įmonė visame pasaulyje atliko daugiau nei 900 milijonų perlaidų, kurių užsakovai buvo tiek fiziniai, tiek juridiniai asmenys. Tai reiškia, jog kiekvieną metų sekundę buvo įvykdyta po 34 perlaidas. Šio rezultato pavyko pasiekti tik visame pasaulyje itin išplėtoto tinklo dėka. Visame pasaulyje „Smart & Quick” paslaugos yra teikiamos daugiau nei 500000 vietų daugiau nei 200 pasaulio valstybių. 2019 m. duomenimis perlaidų suma viršijo 300 mlrd. JAV dolerių. Perlaidos galimos įvairia valiuta. Šiuo metu galimų valiutų skaičius yra 130. Paslaugos yra teikiamos tiek tiesiogiai, tiek internetu ir per mobiliuosius renginius.

„Smart & Quick” skiria daug dėmesio inovacijoms. Siekdama atsižvelgti į kintančius vartotojų poreikius, finansines paslaugas teikianti organizacija diegia inovacijas jau daugiau nei 168 metus. Įmonės inovatyvumas nelieka be įvertinimo. 2018 m. įmonė buvo apdovanota už robotikos sprendimų taikymą įmonės veikloje Vidurio ir Rytų Europos regione.

Šiuo metu milijonai vartotojų visame pasaulyje naudojami „Smart & Quick” technologijomis siūsdami pinigus šeimos nariams, švietimo, apgyvendinimo, sveikatos priežiūros institucijoms. Daugiau nei 50000 vartotojų, tarpe tarpe ir įvairaus masto finansų, švietimo organizacijos, nevyriausybinės organizacijos naudojami valstybių sienas peržengiančiais mokėjimais, rizikos valdymo ir grynųjų pinigų valdymo sprendimais.

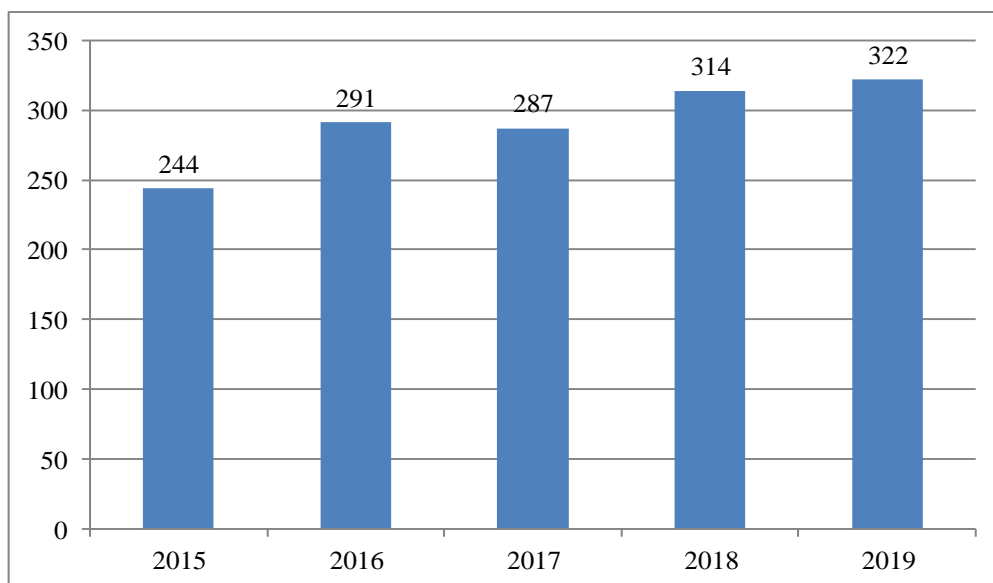
Finansines paslaugas teikianti organizacija „Smart & Quick”, atsižvelgdama į didėjančią patikimų ir operatyvių tarptautinių pinigų pervedimų ir mokėjimų sprendimų, imasi naujos strategijos įgyvendinimo. Ši strategija yra nukreipta į „Smart & Quick” konkurencinio pranašumo išlaikymą. Strategija apima tam tikras sritis, į kurias įmonė nuolat investuoja ir skiria dėmesio tobulinimui. Šios sritys – tai: skaitmenizuotos išmokos iš sąskaitų realiu laiku, dirbtiniu intelektu pagrįsti atitikčių sprendimai ir užtikrinimas. Šios sritys

suponuoja tai, kad „Smart & Quick” valdoma mokėjimų sistema yra universaliausia ir kompleksiškiausia pasaulyje.

Finansines paslaugas teikianti organizacija „Smart & Quick” yra aktyvi ir socialinėje veikloje. Įmonė yra įsteigusi įmonės vardo fondą, kurio darbuotojai, agentai ir verslo partneriai padeda pakankamai paramos negaunančioms populiacijoms prisijungti prie pasaulinės ekonomikos, pasitelkiant išsilavinimą. Fondas jau skyrė daugiau nei 120 milijonų JAV dolerių, kuriais buvo pagerintas daugiau nei 940000 asmenų gyvenimas 137 pasaulio valstybėse. Šios lėšos buvo panaudotos STEM stipendijoms, humanitarinei pagalbai krizių metu.

Įmonės padalinys Lietuvoje yra įsikūręs Vilniaus mieste ir vykdo veiklą nuo 2010 m. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad įmonės padalinys Lietuvoje buvo įkurtas pasaulinio ekonominio nuosmukio metu. „Smart & Quick” nusprendė plėsti savo veiklą Lietuvoje, matydama kaip stiprėja šalies technologinė ekosistema. Matydama palankią verslui aplinką, įmonė ir toliau plečia veiklos apimtį Lietuvoje.

Šiuo metu įmonėje Lietuvos padalinyje dirba 322 darbuotojai. Kaip matyti iš 10 paveiksle pateiktų duomenų, įmonės darbuotojų skaičius pastaruosius penkerius metus didėjo.



10 pav. „Smart & Quick” padalinio Lietuvoje darbuotojų skaičiaus dinamika, darbuotojų sk.

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

2015 m. finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick” dirbo 244 darbuotojai. Iki 2019 m. pabaigos jų skaičius padidėjo 78 darbuotojais arba 31,97 proc.

Finansines paslaugas teikianti organizacija „Smart & Quick” 2018 m. uždirbo 5,4 mln. eurų grynojo pelno. 2017 m. grynasis pelnas buvo 10,5 proc. mažesnis, tuomet jis siekė 4,9

mln. eurų. 2019 m. grynojo pelno duomenys šio baigiamojo darbo rengimo metu dar nebuvo paskelbti.

Finansines paslaugas teikianti organizacija „Smart & Quick” planuoja plėtrą Lietuvoje. Numatoma, kad per artimiausius trejus metus bus įsteigta apie 300 naujų darbo vietų. Numatoma, kad naujas darbo vietas užims skaitmeninio verslo, pažangaus automatizavimo, apskaitos ir finansų, verslo rizikos, tarptautinių platformų plėtros specialistai. Ši įmonės plėtra yra siejama su tarptautiniu mastu įgyvendinama „Smart & Quick” globalia strategija. Įmonės padalinys Lietuvoje prisidės prie pagrindinės įmonės veiklos (piniginių pervedimų ir mokėjimo paslaugų) plėtros. Planuojama kurti ir unikalią tarptautinę platformą, skirtą verslo įmonių tarptautinės plėtros skatinimui.

3.2. Pardavimų proceso valdymo finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje kiekybinio tyrimo rezultatai

Šioje darbo dalyje nagrinėjami pardavimų procesų valdymo tyrimo finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick“ rezultatai. Respondentų pasiskirstymas pagal patirtį finansų sektoriuje ir pardavimų srityje pateiktas 2 lentelėje.

2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal patirtį (N=175)

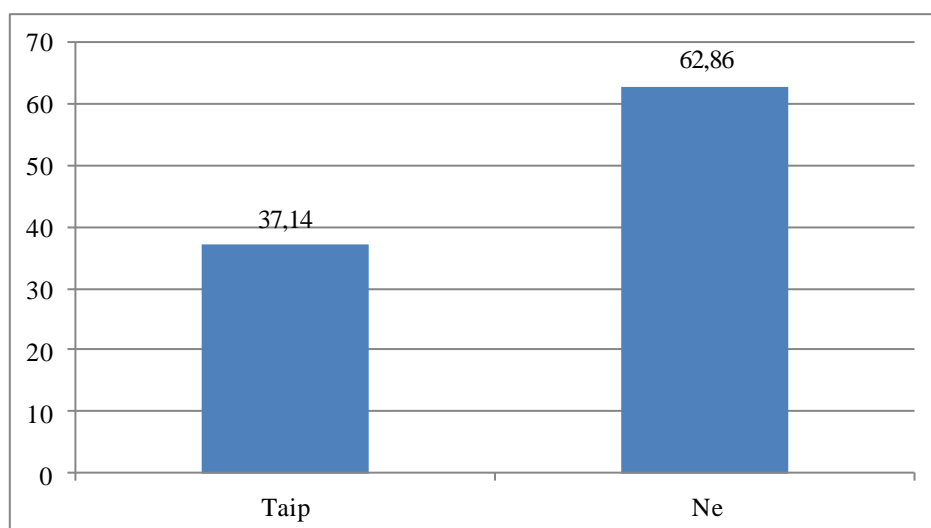
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Laikotarpis	Finansų sektoriuje		Pardavimų srityje		Dabartinėje darbovietėje	
	sk.	%	sk.	%	sk.	%
Iki 1 metų	28	16,00	31	17,71	31	17,71
1–3 metai	47	26,86	42	24,00	42	24,00
3–5 metai	26	14,86	44	25,14	44	25,14
5–7 metai	38	21,71	21	12,00	21	12,00
8–10 metų	19	10,86	18	10,29	18	10,29
11 metų ar daugiau	17	9,71	19	10,86	19	10,86
Iš viso	175	100,00	175	100,00	175	100,00

Tyrimo rezultatai rodo, kad respondentų imtyje dominuoja ne ilgesnės nei 7 metų patirties finansų sektoriuje turintys asmenys. Kiek daugiau nei ketvirtadalis tiriamųjų (26,86 proc.) nurodė, kad jų patirtis finansų sektoriuje siekia nuo 1 iki 3 metų. 21,71 proc. tyrimo dalyvių finansų sektoriuje dirba 5–7 metus. Ilgesnės nei 7 metų patirties finansų sektoriuje

turi tik 9,71 proc. tyrimo dalyvių. Respondentų teirautasi ir kokia jų patirtis pardavimų srityje. Pagal patirtį pardavimų srityje didžiąją dalį tyrimo dalyvių sudarė asmenys, kurių patirtis pardavimų srityje yra iki 5 metų, didžiosios dalies – nuo 1 iki 5 metų. Net 25,14 proc. tyrimo respondentų dabartinėse darbovietėse dirba nuo 3 iki 5 metų. Pagal 2 lentelėje pateiktus duomenis apskaičiuoti respondentų patirties finansų sektoriuje, pardavimų srityje ir dabartinėje darbovietėje vidurkiai. Nustatyta, kad vidutinė respondentų patirtis finansų sektoriuje tyrimo metu siekė 4,66 metų. Kiek trumpesnė respondentų patirtis dabartinėse darbovietėse – ji vidutiniškai siekė 4,52 metus. O vidutinė patirties pardavimų srityje trukmė – taip pat 4,52 metai. Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad tipinio anketinės apklausos dalyvio profesinė patirtis pardavimų srityje sutampa su patirtimi dabartinėse darbovietėse.

Tikėtini požiūrio į pardavimų procesą ir atskirų etapų įgyvendinimo skirtumai priklausomai nuo to, ar respondentas užima vadovaujančias pareigas. Siekiant tą nustatyti, tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti, ar jie turi pavaldinių. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymų į šį anketos klausimą rezultatus pateiktas 11 paveiksle.

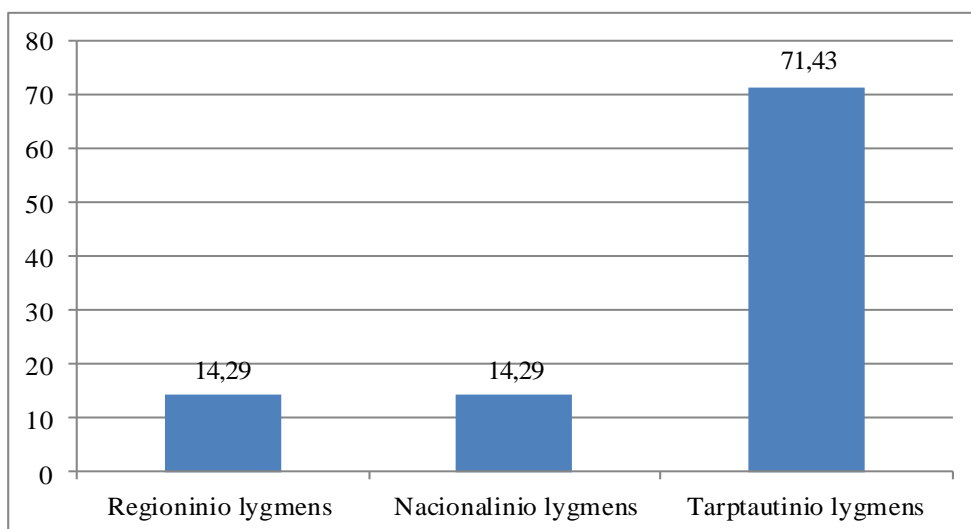


11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pavaldinių turėjimo faktą, proc. (N=175)

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Tyrimo rezultatai rodo, kad kiek daugiau nei trečdalis respondentų (37,14 proc.) tyrimo metu turėjo pavaldinių. Pavaldinių neturėjo 62,86 proc. tyrimo dalyvių. Respondentų, nurodžiusių, jog turi pavaldinių, buvo prašoma įvardinti, kurios grandies vadovais jie yra. Nustatyta, jog 28,6 proc. respondentų dirba vidurinės grandies vadovais, o 17,1 proc. – aukščiausios grandies. Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma pardavimų srityje dirbančių asmenų neužima vadovaujančių pareigų, t.y. neturi pavaldinių. Tą lemia pardavimų srities specifiškumas ir įprastai didelio skaičiaus darbuotojų poreikis pardavimų funkcijos vykdymui (lyginant su kitomis funkcijomis).

Tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma nurodyti ir įmonių, kuriose dirba, lygmenis. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių lygmenis pateiktas 12 paveiksle. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad finansų sektoriaus organizacijai „Smart & Quick“ yra būdingas aukštas tarptautiškumo lygmuo. Net 71,43 proc. tyrime dalyvavusių asmenų tyrimo metu dirbo tarptautinio lygmens darbą įmonėje. Tai reiškia, kad šių darbuotojų veikla yra susijusi su darbu daugiau nei vienoje valstybėje. 14,29 proc. tyrimo respondentų nurodė, kad jų profesinė veikla yra vykdoma nacionaliniu mastu, t.y. veikla vykdoma daugiau nei viename šalies regione. Analogiška respondentų dalis dirba regioniniu lygmeniu.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal savo veiklos lygmenį, proc. (N=175)

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Apibendrinant respondentų atsakymus dėl organizacijų veiklos masto, matyti, kad finansų sektoriaus organizacijoje „Smart & Quick“ dominuoja tarptautiniu mastu dirbantys darbuotojai. Tai leidžia daryti prielaidą, kad ir pardavimų politika įmonėje yra formuojama tarptautiniu lygmeniu, darytina prielaida, kad ji labiau standartizuota, kokybiškesnė.

Vienas iš finansų sektoriaus įmonės dydį apibūdinančių rodiklių yra darbuotojų skaičius. Respondentų buvo prašoma nurodyti, kiek darbuotojų dirba tame pačiame padalinyje, kuriame dirba ir jie. Nustatyta, kad apie 40,00 proc. tyrimo dalyvių dirba finansų sektoriaus įmonės „Smart & Quick“ padaliniuose, kuriuose darbuotojų skaičius yra nuo 11 iki 50 žmonių (žr. 3 lentelę.). Kiek daugiau nei penktadalis respondentų dirba mikro lygmens finansų sektoriaus įmonės padaliniuose. Tokiuose įmonės „Smart & Quick“ padaliniuose darbuotojų skaičius neviršija 10 žmonių. 18,29 proc. tyrimo dalyvių nurodė, kad įmonėse, kuriose jie dirba, darbuotojų skaičius patenka į intervalą nuo 51 iki 100. Ne visi darbuotojai yra tiesiogiai susiję su pardavimo funkcijos vykdymu, todėl tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti, kiek darbuotojų jų padalinyje dirba tiesiogiai pardavimo srityje. Tyrimo rezultatai

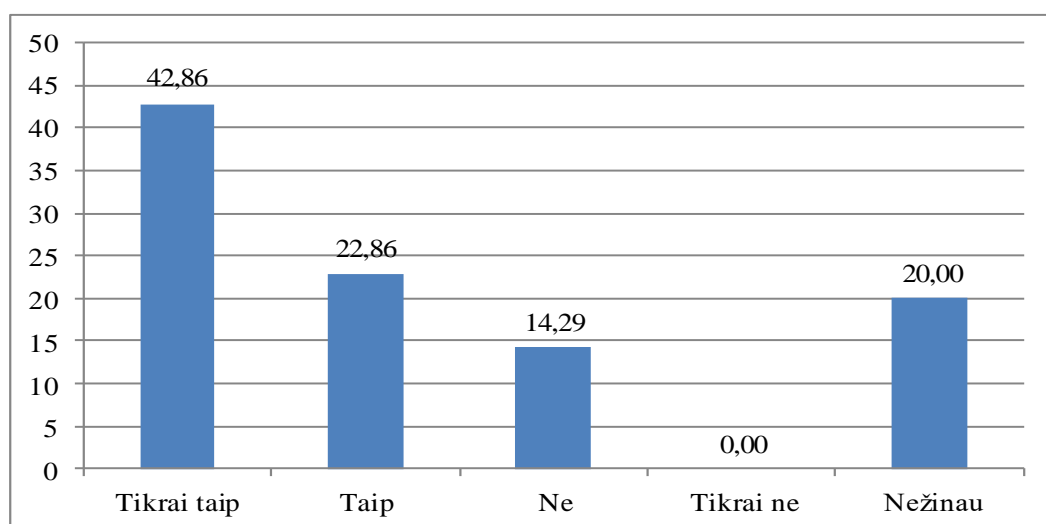
rodo, kad beveik trečdalis respondentų (33,14 proc.) padaliniuose pardavimo srityje tiesiogiai dirba ne daugiau nei 10 darbuotojų. 19,42 proc. respondentų nurodė, kad jų padaliniuose tiesiogiai pardavimo srityje dirba nuo 11 iki 50 darbuotojų.

3 lentelė. **Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių padaliniuose (N=175)**

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Darbuotojų sk. padalinyje	Darbuotojų skaičius	
	sk.	proc.
Iki 10	37	21,14
11-50	65	37,14
51-100	32	18,29
101-250	28	16,00
251-500	7	4,00
501 ar daugiau	6	3,43
Iš viso	175	100,00

Tyrimo dalyvavusių finansų sektoriaus įmonės „Smart & Quick“ darbuotojų buvo prašoma nurodyti, ar įmonėje, kuriose jie dirba, egzistuoja struktūrizuotas pardavimų procesas. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymų į šį anketos klausimą rezultatus pateiktas 13 paveiksle.

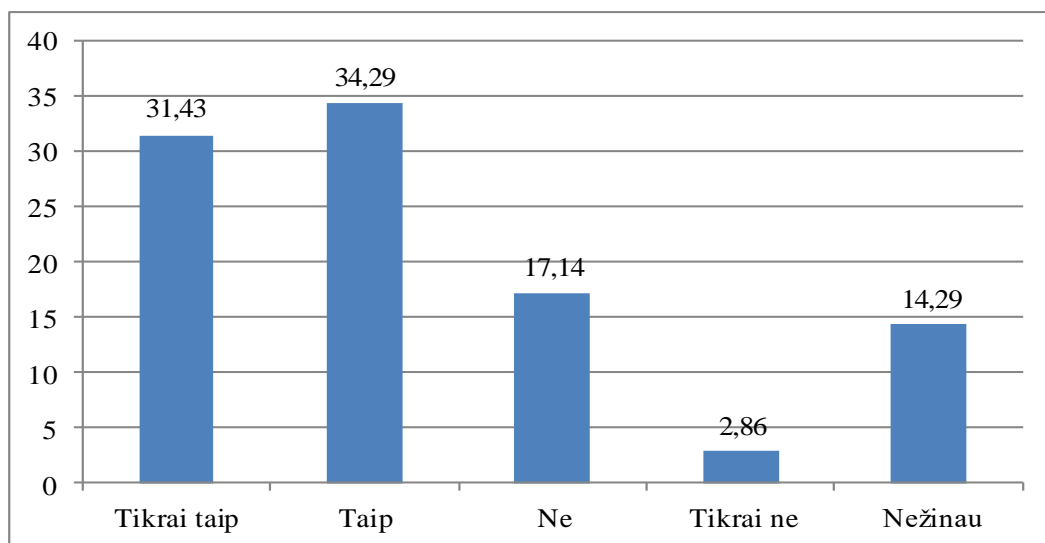


13 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal struktūrizuoto pardavimų proceso egzistavimą įmonėje „Smart & Quick“, proc. (N=175)**

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Atlikto pardavimų procesų valdymo finansines paslaugas teikiančioje įmonėje „Smart & Quick“ tyrimo rezultatai rodo, kad finansų sektoriaus įmonėje įprasta pardavimų proceso struktūrizavimo praktika. Visiškai tuo tikrais buvo 42,86 proc. tyrimo respondentų. Kiek daugiau nei penktadalis tyrimo dalyvių (22,86 proc.), atsakydami į šį anketos klausimą pasirinko atsakymo variantą „taip“. Pardavimų procesas tyrimo metu nebuvo struktūrizuotas 14,29 proc. tyrimo dalyvių darbovietėje. 20,00 proc. respondentų stinga žinių apie pardavimo procesų struktūrizavimą, kadangi jie, atsakydami į nagrinėjamą anketos klausimą, pasirinko atsakymo variantą „nežinau“. Tyrimo rezultatai parodė, kad daugumos finansų sektoriaus įmonės „Smart & Quick“ darbuotojų nuomone, pardavimo funkcijos planavimas, organizavimas, vykdymas ir kontrolė yra struktūruoti. Tai reiškia, kad bent jau esminiai pardavimo proceso veiksmai yra reglamentuoti organizacijos lygmenyje.

Idealiu atveju tam tikra pardavimų proceso struktūra įtvirtinama įmonės dokumentuose. Tyrime dalyvavusių finansų sektoriaus įmonių darbuotojų buvo prašoma nurodyti, ar jų darbovietėje pardavimų procesas yra dokumentuotas. Atsakymų į šį anketos klausimą rezultatai pateikti 14 paveiksle.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pardavimų proceso dokumentavimą įmonėje „Smart & Quick“, proc. (N=175)

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Daugiau nei 65 proc. tyrime dalyvavusių finansų sektoriaus įmonės „Smart & Quick“ darbuotojų nurodė, kad pardavimų procesas jų darbovietėje dokumentuotas, iš jų – 31,43 proc. respondentų visiškai tuo neabejojo. Tai reiškia, kada beveik du trečdaliai finansų sektoriaus įmonės darbuotojų mano, kad „Smart & Quick“ pardavimų procesas yra dokumentuotas. Šie dokumentai tampa pagrindiniu pardavimų darbuotojų informaciniu

šaltiniu. 17,14 proc. respondentų pažymėjo, kad pardavimų procesas jų darbovietėje nedokumentuotas, o visiškai tikrais tuo buvo 2,86 proc. tyrimo dalyvių. Beveik 15 proc. respondentų stiga informacijos apie pardavimų proceso dokumentavimą, tad jie, atsakydami į nagrinėjamą anketos klausimą, pasirinko atsakymo variantą „nežinau“. Apibendrinant darbuotojų požiūrį pardavimų proceso dokumentavimo klausimu, galima teigti, kad nagrinėjamo proceso dokumentavimo praktika finansų sektoriaus įmonėje „Smart & Quick“ yra įprasta. Iš dalies tą galima sieti su įmonės veiklos mastu. Veikiant tarptautiniame lygmenyje (o dauguma tyrimo apręptų įmonės darbuotojų veiklą vykdo būtent tarptautiniu lygiu) labai svarbu, kad pardavimų procese nebūtų reikšmingų skirtumų atskirose valstybėse.

Siekiant nustatyti, ar finansų sektoriaus įmonėje „Smart & Quick“ požiūris į pardavimų struktūrizavimą ir dokumentavimą skiriasi skirtingą patirtį finansų sektoriuje, pardavimų srityje ir analizuojamoje organizacijoje turinčių asmenų grupėse, atlikti Spirmano koreliacijos testai. Šių testų rezultatai pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. **Koreliacijos tarp patirties, darbuotojų skaičiaus padalinyje ir požiūrio į pardavimų struktūrizavimą, dokumentavimą testai**
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Rodikliai		Patirtis finansų sektoriuje	Patirtis pardavimų srityje	Patirtis dabartinėje darbovietėje	Darbuotojų skaičius padalinyje
Pardavimų proceso struktūrizavimas	<i>r</i>	0,104	-0,166	0,020	-0,155
	<i>p</i>	0,552	0,341	0,908	0,372
Pardavimų proceso dokumentavimas	<i>r</i>	0,182	-0,190	-0,061	-0,091
	<i>p</i>	0,295	0,273	0,729	0,601

Koreliacijos testai neparodė jokių reikšmingų ryšių tarp pardavimų proceso struktūrizavimo, dokumentavimo ir patirties finansų sektoriuje, pardavimų srityje, dabartinėje darbovietėje ir darbuotojų skaičiaus padalinyje.

Teorinės analizės rezultatai pardavimų procesą traktuoja kaip pasiruošimo, pirkėjo poreikių nustatymo, pasiūlymo pateikimo, sandorio sudarymo, aptarnavimo ir popirkiminių paslaugų etapų derinį. Kiekvienas iš šių etapų susideda iš smulkesnių veiklų, kurių skaičius, priklausomai nuo etapo, yra nuo 2 iki 5. Tyrime dalyvavusių finansų sektoriaus įmonės „Smart & Quick“ darbuotojų buvo prašoma nurodyti, kurias veiklas jie laiko būtiniausiomis finansų sektoriuje. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymų į šį anketos klausimą rezultatus pateiktas 5 lentelėje.

Tyrimo rezultatai rodo, kad finansų sektoriaus įmonės „Smart & Quick“ darbuotojai vienas veiklas laiko svarbesnėmis, būtinesnėmis finansų sektoriuje nei kitas. Remiantis tyrimo rezultatais, šios veiklos, kurių svarbą indikavo daugiau nei 50 proc, respondentų, traktuojamos kaip būtiniausios nagrinėjamo sektoriaus produktų pardavimų procese:

- pardavėjo tikslų iškėlimas (65,71 proc.);
- paslaugos pristatymas (62,86 proc.);
- poreikių identifikavimas (54,29 proc.);
- informacijos apie potencialius pirkėjus surinkimas (51,43 proc.);
- pardavimo galimybių ateityje numatymas (51,43 proc.).

5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pardavimo proceso etapų veiklų būtinumą finansų sektoriuje (N=175)

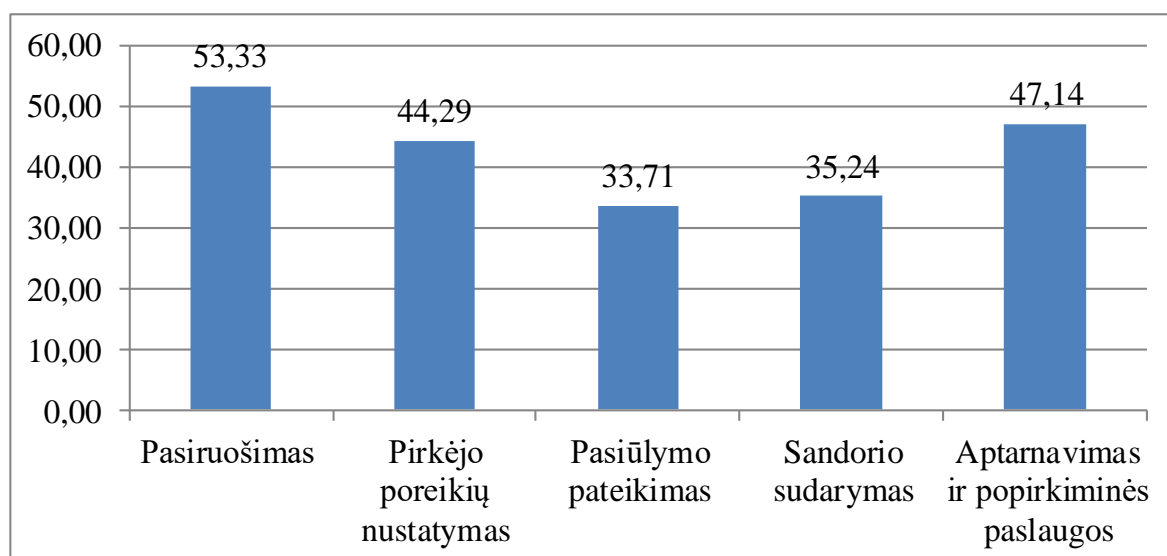
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Etapas	Veiklos	Respondentų proc.
Pasiruošimas	Jūsų, kaip pardavėjo, tikslų iškėlimas	65,71
	Galimų suteikti nuolaidų numatymas	42,86
	Informacijos apie potencialius pirkėjus surinkimas	51,43
Pirkėjo poreikių nustatymas	Poreikių identifikavimas	54,29
	Pirkėjo poreikių reitingavimas	40,00
	Pirkėjo poreikių patvirtinimas	37,14
	Pirkėjo poreikių plėtra	45,71
Pasiūlymo pateikimas	Paslaugos pristatymas	62,86
	Naudų akcentavimas	42,86
	Privalumų patvirtinimas iš potencialaus pirkėjo	20,00
	Pasiūlymo stiprinimas	31,43
	Pirkėjo pozicijos susilpninimas	11,43
Sandorio sudarymas	Pasiūlymas pirkti	34,29
	Prieštaravimų įveikimas	17,14
	Derybos	54,29
Aptarnavimas ir popirkiminės paslaugos	Susisiekimasis po pirkimo	42,86
	Pardavimo galimybių ateityje numatymas	51,43

Vertinant veiklas pagal etapus matyti, kad pasiruošimo etapas gali būti laikomas svarbiausiu. Dvi iš trijų veiklų šiame etape identifikuotos kaip išskirtinės svarbos. Visuose kituose etapuose nustatyta tik po vieną itin svarbią pardavimo proceso veiklą.

Kaip mažiausiai svarbias veiklas tyrimo dalyviai įvardijo pirkėjo pozicijos susilpninimą (11,43 proc.), prieštaravimų įveikimą (17,14 proc.) ir privalumų patvirtinimą iš potencialaus pirkėjo (20,00 proc.). Dvi iš trijų mažiausiai svarbių veiklų realizuojamos pasiūlymo pateikimo etape, viena – sandorio sudarymo etape.

Siekiant įvertinti atskirų etapų svarbą, kiekvienam etapui skaičiuoti respondentų dalies vidurkiai. Šie vidurkiai pateikti 15 paveiksle. Kaip rodo paveiksle pateikti duomenys, finansų sektoriuje neabejotinai svarbiausiu yra laikomas pasiruošimo etapas, apimantis pardavėjo tikslų iškėlimą, galimų nuolaidų numatymą ir informacijos apie potencialius pirkėjus surinkimą.



15 pav. Vidutinis respondentų pasiskirstymas pagal pardavimo proceso etapų būtinumą finansų sektoriuje, proc. (N=175)

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Svarbus ir pardavimo procesą užbaigiantis aptarnavimo ir popirkiminių paslaugų teikimo etapas, kurio metu vykdomos susisiekiimo po pirkimo ir pardavimo galimybių ateityje numatymo veiklos. Šio etapo metu užtikrinamas grįžtamasis ryšys ir įvertinamas pirkėjo potencialas ateityje. Nustačius aukštą pirkėjo potencialą, vėliau su pirkėju kontaktuojama pakartotinai. Mažiausiai svarbiu etapu finansines paslaugas teikiančios įmonės „Smart & Quick“ darbuotojai laiko pasiūlymo pateikimą. Šio etapo metu pardavėjas pristato paslaugą, akcentuoja jos naudas, gauna privalumų patvirtinimus iš potencialaus pirkėjo, stiprina

pasiūlymą ir susilpnina pirkėjo poziciją. Būtent pastarosios veiklos nedidelė svarba lėmė žemiausią nagrinėjamo etapo svarbos įvertinimą.

Tam tikroms veikloms priskirta svarba dar nereiškia, kad veikla bus taikoma tiesioginiame darbe, todėl tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti, kurias pardavimo proceso etapų veiklas jie taiko tiesioginiame savo darbe. Respondentų pasiskirstymas pagal atskirų veiklų taikymą pateiktas 6 lentelėje. Tyrimo dalyviai nurodė, kad dažniausiai savo darbe jie taiko tokias veiklas: paslaugos pristatymo (54,29 proc.), tikslų iškėlimo (51,43 proc.), derybų (51,43 proc.). Šios veiklos patenka į pasiruošimo, pasiūlymo pateikimo ir sandorio sudarymo etapų turinį. Rečiausiai taikomos tokios veiklos: prieštaravimų įveikimas (20,00 proc.), privalumų patvirtinimas iš potencialaus pirkėjo (11,43 proc.) ir pirkėjo pozicijos susilpninimas (2,86 proc.). Dvi iš trijų rečiausiai taikomų veiklų yra realizuojamos pasiūlymo pateikimo etape, viena – sandorio sudarymo etape.

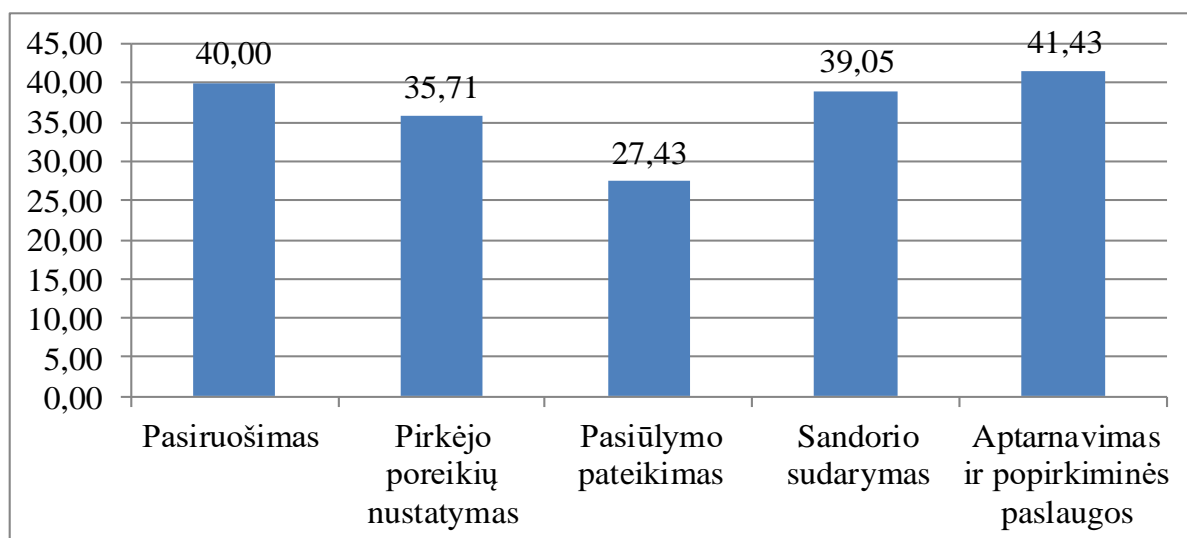
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pardavimo proceso etapų veiklų taikymą (N=175)

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Etapas	Veiklos	Respondentų proc.
Pasiruošimas	Jūsų, kaip pardavėjo, tikslų iškėlimas	51,43
	Galimų suteikti nuolaidų numatymas	45,71
	Informacijos apie potencialius pirkėjus surinkimas	22,86
Pirkėjo poreikių nustatymas	Poreikių identifikavimas	45,71
	Pirkėjo poreikių reitingavimas	31,43
	Pirkėjo poreikių patvirtinimas	25,71
	Pirkėjo poreikių plėtra	40,00
Pasiūlymo pateikimas	Paslaugos pristatymas	54,29
	Naudų akcentavimas	45,71
	Privalumų patvirtinimas iš potencialaus pirkėjo	11,43
	Pasiūlymo stiprinimas	22,86
	Pirkėjo pozicijos susilpninimas	2,86
Sandorio sudarymas	Pasiūlymas pirkti	45,71
	Prieštaravimų įveikimas	20,00
	Derybos	51,43
Aptarnavimas ir popirkiminės paslaugos	Susisiekimasis po pirkimo	42,86
	Pardavimo galimybių ateityje numatymas	40,00

Vertinant pardavimo proceso etapų veiklų svarbą, skaičiuoti respondentų dalies vidurkiai ir atskiroms veikloms. Siekiant įvertinti etapų taikomumą, tą tikslinga daryti ir šiuo atveju (žr. 16 pav.).

Vertinant pardavimo proceso etapų taikomumą, matyti, kad vidutiniškai daugiausia respondentų taiko aptarnavimo ir popirkiminių paslaugų etapą, kurio metu susisiekiama su pirkėju po pirkimo ir numatomos pardavimo galimybės ateityje. Tokie tyrimo rezultatai vertinami palankiai, kadangi tai reiškia, jog dažniausiai pardavimų procesas finansinių paslaugų įmonėje „Smart & Quick“ nesibaigia sandorio sudarymu.



16 pav. Vidutinis respondentų pasiskirstymas pagal pardavimo proceso etapų taikomumą finansų sektoriuje, proc. (N=175)
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Praktinėje veikloje aktyviai taikomas ir pasiruošimo etapas, kurio metu iškeliami pardavėjo tikslai, numatomos galimos nuolaidos, renkama informacija apie potencialius pirkėjus. Silpniausias taikomumas nustatytas pasiūlymo pateikimo etapui, kurį respondentai įvardijo kaip mažiausiai svarbų.

Nustačius, respondentų požiūriu, svarbiausias ir taikomas veiklas, galima palyginti šiuos du aspektus. Kaip rodo tyrimo rezultatai, daugumos pardavimo proceso veiklų svarba viršija taikomumą. Tai nustatyta pardavėjo tikslų iškėlimo, informacijos apie potencialius pirkėjus surinkimo, poreikių identifikavimo, pirkėjo poreikių reitingavimo, pirkėjo poreikių patvirtinimo, pirkėjo poreikių plėtros, paslaugos pristatymo, privalumų patvirtinimo iš potencialaus pirkėjo, pasiūlymo stiprinimo, pirkėjo pozicijos susilpninimo, derybų, pardavimo galimybių ateityje numatymo veiklų atžvilgiu. Didžiausia spraga nustatyta informacijos apie

potencialius pirkėjus surinkimo veiklai (28,57 proc.). Šią veiklą kaip būtiną finansų sektoriuje nurodė 51,43 proc. tyrimo dalyvių, o ją taiko – tik 22,86 proc. finansų sektoriaus organizacijos „Smart & Quick“ darbuotojų. Skirtumas tarp šių respondentų dalių rodo neišnaudotą veiklos potencialą – spragą. Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad finansų sektoriuje dirbantys darbuotojai puikiai suvokia informacijos apie potencialius pirkėjus surinkimo svarbą, tačiau faktinėje veikloje tą daro ypač retai. Didelės spragos nustatytos ir pardavėjo tikslų išskelimo (14,29 proc.) bei pardavimo galimybių ateityje numatymo (11,43 proc.) veikloms. Tai reiškia, kad minėtas veiklas tikslinga būtų taikyti dažniau. Kitų veiklų svarbos ir faktinio taikymo spragos neviršijo 10,00 proc. ribos. Kai kurių veiklų atveju (galimų suteikti nuolaidų numatymas, naudų akcentavimas, pasiūlymas pirkti, prieštaravimų įveikimas) nustatyta ir atvirkštinė situacija – svarba neaktualizuojama, tačiau taikoma dažnai. Išskirtinė susisiekimo po pirkimo veikla – jos atžvilgiu nenustatyta spraga. Tai reiškia, kad finansų sektoriaus darbuotojų suvokiama šios veiklos svarba dera su veiklos taikomumu.

Spragas galima vertinti ir atskiriems etapams. Nustatyta, kad visų etapų, išskyrus sandorio sudarymo, svarba viršija taikomumą. Didžiausia spraga (13,33 proc.) nustatyta pasiruošimo etapui. Gana didelės ir pirkėjo poreikių nustatymo ir pasiūlymo pateikimo etapų spragos. Sandorio sudarymo taikomumas viršija jo svarbą. Tai reiškia, kad respondentai dažniau taiko sandorio sudarymo etapą nei, jų nuomone, svarbu tą daryti.

Kitas svarbus pardavimo proceso vertinimo aspektas – saviveiksmingumas. Šio aspekto įvertinimui tyrimo anketoje buvo skirti 7 teiginiai. Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą šiems teiginiams pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą teiginiams apie saviveiksmingumą, proc. (N=175)

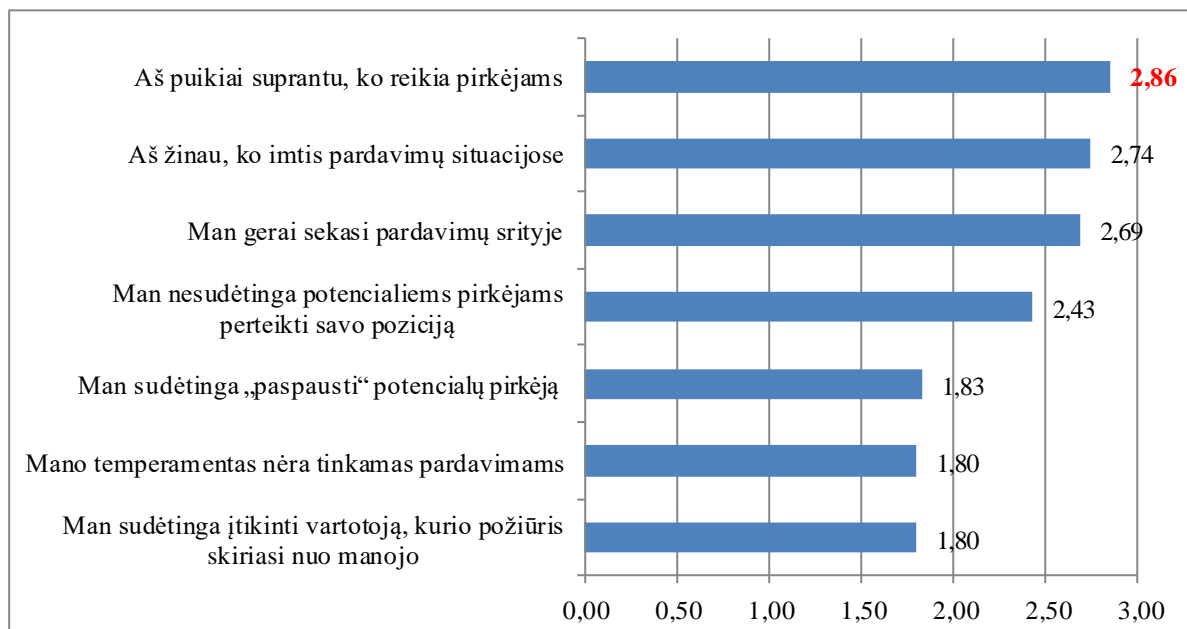
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai ne	Nežinau
Man gerai sekasi pardavimų srityje	17,14	62,86	5,71	0,00	14,29
Man sudėtinga „paspausti“ potencialų pirkėją	5,71	14,29	54,29	8,57	17,14
Aš žinau, ko imtis pardavimų situacijose	17,14	65,71	2,86	2,86	11,43
Man sudėtinga įtikinti vartotoją, kurio požiūris skiriasi nuo manojo	5,71	14,29	48,57	17,14	14,29
Mano temperamentas nėra tinkamas pardavimams	5,71	14,29	48,57	17,14	14,29
Aš puikiai suprantu, ko reikia pirkėjams	17,14	68,57	5,71	0,00	8,57

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai ne	Nežinau
Man nesudėtinga potencialiems pirkėjams perteikti savo poziciją	20,00	42,86	14,29	5,71	17,14

7 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad daugiausia respondentų (20,00 proc.) visiškai pritarė teiginiui, nurodančiam, jog nėra sudėtinga potencialiems pirkėjams perteikti savo poziciją. Didelė dalis respondentų pritarė ir teiginiams, pažymintiems, kad pardavimų srityje sekasi gerai, kad žinoma, ko imtis pardavimų situacijose, kad puikiai supranta, ko reikia pirkėjams.

Pagal procentinę respondentų pritarimo teiginiams pasiskirstymą sudėtinga tarpusavyje palyginti pritarimą teiginiams, todėl kiekvienam teiginiui apskaičiuoti pritarimo vidurkiai. Vidurkiai skaičiuoti atsakymų variantams priskiriant balus („tikrai taip“ – 4 balai, „taip“ – 3 balai, „ne“ – 2 balai, „tikrai ne“ – 1 balas, „nežinau“ – 0 balų). Pritarimo teiginiams vidurkiai pateikti 17 paveiksle. Tyrimo rezultatai rodo, kad stipriausią pritarimą finansų sektoriaus įmonių darbuotojai išreiškė teiginiui, nurodančiam, kad jie puikiai supranta, ko reikia pirkėjams. Vidutinis šio teiginio įvertis siekė 2,86 balo iš 4,00 galimų. Kiek prastesniu vidutiniu balu įvertinti teiginiai „Aš žinau, ko imtis pardavimų situacijose“ (2,74 balo) ir „Man gerai sekasi pardavimų srityje“ (2,69 balo).



17 pav. Respondentų pritarimo teiginiams apie saviveiksmingumą vidutiniai įverčiai, balais (N=175)

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Prasčiausiai išreikšto pritarimo sulaukė atvirkštiniai teiginiai. Tai reiškia, kad daugumai tyrimo dalyvių nėra sudėtinga paspausti potencialų pirkėją, kad jų temperamentas yra tinkamas pardavimams ir, kad darbuotojams nėra sudėtinga įtikinti vartotoją, kuris turi kitokį požiūrį nei pardavėjas.

Siekiant nustatyti, ar finansines paslaugas teikiančios organizacijos „Smart & Quick“ darbuotojų požiūris į teiginius apie saviveiksmingumą, skiriasi priklausomai nuo darbuotojų patirties ir padalinio darbuotojų skaičiaus, atlikti Spirmano koreliacijos testai. Šių testų rezultatai pateikti 8 lentelėje. Tyrimo rezultatai rodo, kad sunkumai įtikinant vartotoją su skirtingu požiūriu ir temperamento netinkamumas pardavimams yra reikšmingais ryšiais susijęs su patirtimi finansų sektoriuje. Tai reiškia, kad ilgėjant patirčiai finansų sektoriuje, sunkumai įtikinant vartotojus tampa dažnesni, dažniau susimąstoma, kad darbuotojo temperamentas nėra tinkamas pardavimams. Puikus supratimas, ko reikia pirkėjams atvirkštiniais reikšmingais ryšiais yra susijęs su patirtimi pardavimų srityje. Tai reiškia, kad ilgėjant patirčiai pardavimų srityje, imama vis geriau suprasti, ko reikia pirkėjams. Darbuotojų skaičius atvirkštiniais reikšmingais ryšiais yra susijęs su sudėtingumais „paspaudžiant“ potencialius pirkėjus. Tokie sudėtingumai dažnesni, kai padalinyje dirba mažiau darbuotojų.

8 lentelė. Koreliacijos tarp patirties, darbuotojų skaičiaus padalinyje ir požiūrio į saviveiksmingumą pardavimų procese testai

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Rodikliai		Man gerai sekasi pardavimų srityje	Man sudėtinga „paspausti“ potencialų pirkėją	Aš žinau, ko imtis pardavimų situacijose	Man sudėtinga įtikinti vartotoją, kurio požiūris skiriasi nuo manojo	Mano temperamentas nėra tinkamas pardavimams	Aš puikiai suprantu, ko reikia pirkėjams	Man nesudėtinga potencialiems pirkėjams perteikti savo poziciją
Patirtis finansų sektoriuje	<i>r</i>	0,223	0,172	0,128	,409*	,357*	0,079	0,170
	<i>p</i>	0,198	0,322	0,463	0,015	0,035	0,652	0,328
Patirtis pardavimų srityje	<i>r</i>	-0,210	0,286	-0,291	0,022	0,108	-,396*	-0,102
	<i>p</i>	0,226	0,096	0,090	0,900	0,539	0,018	0,559
Patirtis dabartinėje	<i>r</i>	-0,053	0,206	-0,063	0,187	0,267	-0,124	-0,157

Rodikliai		Man gerai sekasi parduoti srityje	Man sudėtinga „paspausti“ potencialų pirkėją	Aš žinau, ko imtis parduoti situacijose	Man sudėtinga įtikinti vartotoją, kurio požiūris skiriasi nuo mano	Mano temperamentas nėra tinkamas parduoti	Aš puikiai suprantu, ko reikia pirkėjams	Man nesudėtinga potencialiems pirkėjams perteikti savo poziciją
darbovietėje	<i>p</i>	0,764	0,234	0,721	0,281	0,121	0,479	0,366
Darbuotojų skaičius padalinyje	<i>r</i>	0,066	-,405*	0,187	0,067	-0,088	0,188	-0,075
	<i>p</i>	0,704	0,016	0,283	0,700	0,616	0,280	0,669

Kai kuriais atvejais pardavėjas bent kažkiek pardavimo procesą gali pritaikyti pagal save, o kai kuriais atvejais pardavimo procesas yra toks formalizuotas, kad jo lankstumui vietos nelieka. Siekiant nustatyti, kaip yra finansų paslaugas teikiančios organizacijos „Smart & Quick“ atveju, į tyrimo anketą įtrauktas keturioliktasis klausimas. Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą teiginiams apie pardavimų proceso pritaikymą pateiktas 9 lentelėje. Tyrimo rezultatai rodo, kad daugiausia tyrimo dalyvių stipriausią pritarimą išreiškė teiginiui, indikuojančiam, jog respondentai, matydami, kad jų taikomi pardavimo būdai neveikia, gali laisvai juos pakoreguoti. Tai reiškia, kad pardavimų srityje įmonės darbuotojai turi tam tikrą savarankiškumą. Teiginiui, jog finansų sektoriaus įmonės „Smart & Quick“ darbuotojai stengiasi suprasti, kuo vienas pirkėjas skiriasi nuo kito taip pat pritarė reikšminga respondentų dalis. Su šiuo teiginiu visiškai sutiko 35,29 proc. respondentų. Pritarimas šiam teiginiui rodo, kad siekdami efektyvesnio pardavimo proceso, finansų sektoriaus įmonės darbuotojai stengiasi išsiaiškinti individualius pirkėjų skirtumus.

9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą teiginiams apie pardavimų proceso pritaikymą, proc. (N=175)

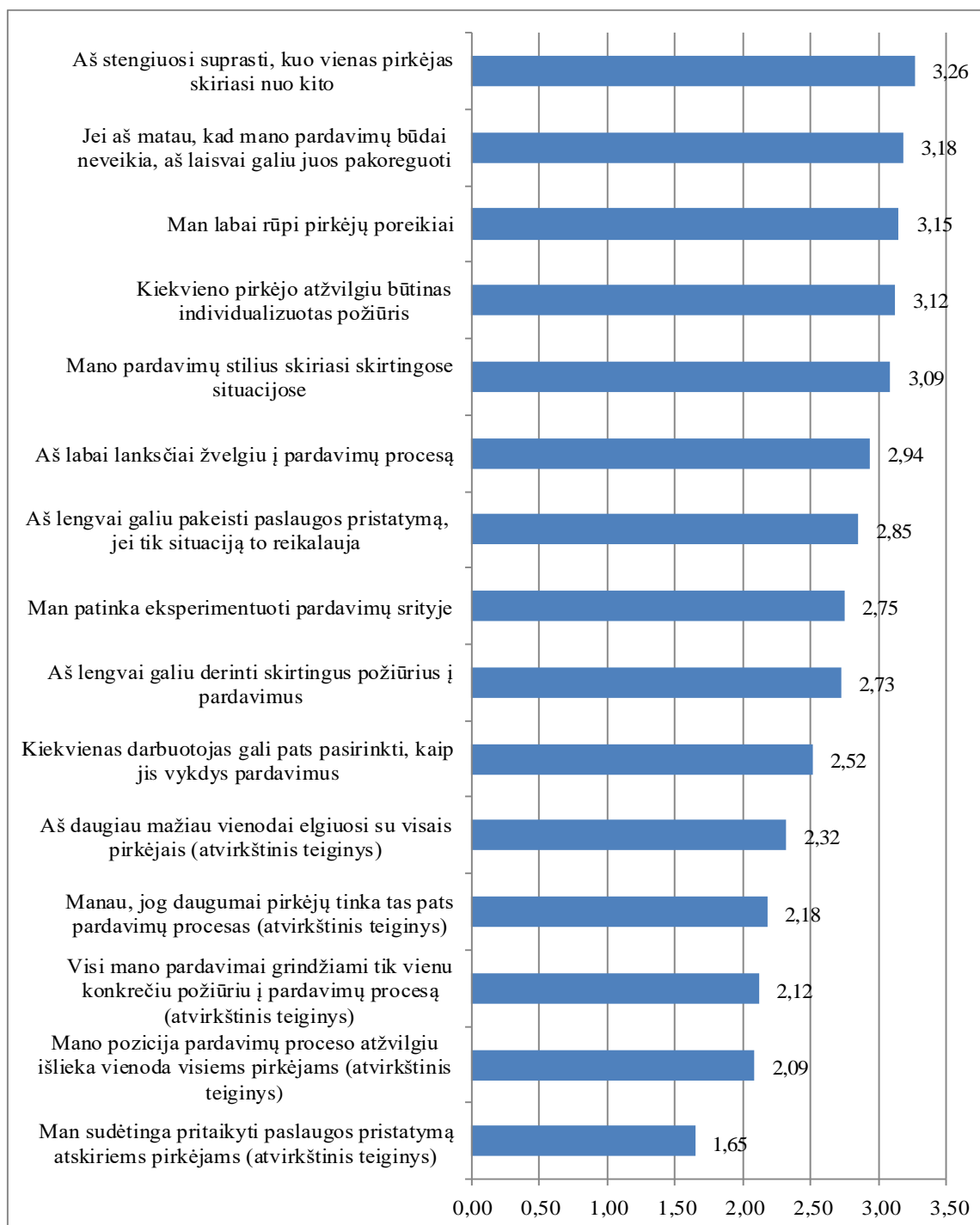
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai ne	Nežinau
Kiekvienas darbuotojas gali pats pasirinkti, kaip jis vykdys pardavimus	18,18	45,45	18,18	6,06	12,12
Kiekvieno pirkėjo atžvilgiu būtinas individualizuotas požiūris	33,33	57,58	3,03	0,00	6,06
Jei aš matau, kad mano pardavimų būdai neveikia, aš laisvai galiu juos pakoreguoti	39,39	48,48	6,06	3,03	3,03
Man patinka eksperimentuoti pardavimų srityje	18,75	53,13	18,75	3,13	6,25
Aš labai lanksčiai žvelgiu į pardavimų procesą	21,88	62,50	9,38	0,00	6,25

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai ne	Nežinau
Manau, jog daugumai pirkėjų tinka tas pats pardavimų procesas (atvirkštinis teiginys)	6,06	33,33	36,36	21,21	3,03
Mano pozicija pardavimų proceso atžvilgiu išlieka vienoda visiems pirkėjams (atvirkštinis teiginys)	12,12	9,09	57,58	18,18	3,03
Aš lengvai galiu derinti skirtingus požiūrius į pardavimus	9,09	72,73	9,09	0,00	9,09
Visi mano pardavimai grindžiami tik vienu konkrečiu požiūriu į pardavimų procesą (atvirkštinis teiginys)	9,09	18,18	51,52	18,18	3,03
Aš lengvai galiu pakeisti paslaugos pristatymą, jei tik situaciją to reikalauja	11,76	73,53	8,82	0,00	5,88
Man labai rūpi pirkėjų poreikiai	36,36	54,55	3,03	0,00	6,06
Man sudėtinga pritaikyti paslaugos pristatymą atskiriems pirkėjams (atvirkštinis teiginys)	2,94	2,94	55,88	32,35	5,88
Mano pardavimų stilius skiriasi skirtingose situacijose	23,53	67,65	5,88	0,00	2,94
Aš stengiuosi suprasti, kuo vienas pirkėjas skiriasi nuo kito	35,29	61,76	0,00	0,00	2,94
Aš daugiau mažiau vienodai elgiuosi su visais pirkėjais (atvirkštinis teiginys)	11,76	38,24	32,35	5,88	11,76

Remiantis 9 lentelėje pateiktais duomenimis, apskaičiuoti vidutiniai respondentų pritarimo teiginiais apie pardavimų proceso pritaikymą įverčiai. Tai atlikta visiems atsakymų variantams priskiriant įverčius balais: „tikrai taip“ – 4 balai, „taip“ – 3 balai, „ne“ – 2 balai, „tikrai ne“ – 1 balas, „nežinau“ – 0 balų. Vertinimo tendencija artėjanti prie 4 balų rodo stipresnį pritarimą teiginiui. Pažymėtina, kad dalis teiginių buvo atvirkštiniai, tad jų interpretacijos kiek kitokios (žr. 18 pav.).

Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad tyrime dalyvavę finansines paslaugas teikiančios organizacijos „Smart & Quick“ darbuotojai skiria daug dėmesio individualiems pirkėjų skirtumams. Aukščiausio vidutinio įvertinimo sulaukė teiginys, nurodantis, kad įmonės darbuotojai stengiasi suprasti, kuo vienas pirkėjas skiriasi nuo kito. Šio teiginio vidutinis įvertinimas siekė 3,26 balo iš 4,00 galimų. Gana stiprus pritarimas išreikštas ir teiginiui apie galimybę laisvai pakoreguoti pardavimų būdus, matant, jog jie neveikia (3,18 balo). Tiriamieji išreiškė ir rūpinimąsi pirkėjų poreikiais (3,15 balo). Prasčiausio pritarimo sulaukė atvirkštiniai teiginiai, nurodantys, kad paslaugos pristatymą atskiriems pirkėjams pritaikyti yra sudėtinga (1,65 balo), pozicija pardavimų proceso atžvilgiu yra vienoda visiems pirkėjams (2,09 balo), visi pardavimai yra grindžiami tik vienu konkrečiu požiūriu į pardavimų procesą (2,12 balo).



18 pav. Respondentų pritarimo teiginiams apie pardavimų proceso pritaikymą vidutiniai įverčiai, balais (N=175)

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Skirtinguose pardavimų proceso etapuose gali reikėti skirtingų priemonių. Siekiant nustatyti, kokios priemonės dominuoja, į tyrimo anketą buvo įtrauktas penkioliktasis klausimas. Atsakymų į šį anketos klausimą rezultatai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal atskiruose pardavimo proceso etapuose naudojamą priemonę, proc. (N=175)

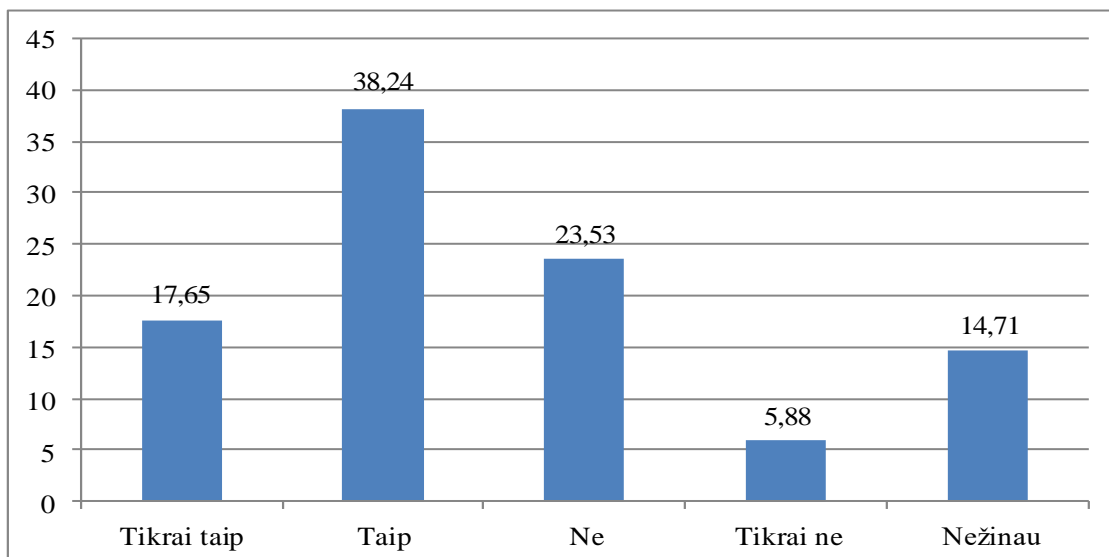
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Etapas	Telefonas	Trumposios žinutės	Pokalbių programos (Skype, Viber ir kt.)	El. paštas	Socialiniai tinklai	Tinklaraščiai	Vebinarai	Kita
Pasiruošimo	33,33	3,03	6,06	21,21	18,18	6,06	0,00	12,12
Pirkėjo poreikių nustatymas	35,29	5,88	17,65	2,94	29,41	8,82	0,00	0,00
Pasiūlymo pateikimas	20,59	2,94	5,88	50,00	14,71	5,88	0,00	0,00
Sandorio sudarymas	32,35	0,00	8,82	29,41	2,94	0,00	0,00	26,47
Aptarnavimas ir popirkiminės paslaugos	47,06	2,94	5,88	20,59	2,94	0,00	0,00	20,59
Netaikoma	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad telefonas yra dominuojanti priemonė pasiruošimo, pirkėjo poreikių nustatymo, sandorio sudarymo, aptarnavimo ir popirkiminių paslaugų etapų metu. Net ir pasiūlymo pateikimo etape telefonas, kaip priemonė, naudojamas 20,59 proc. atvejų, tačiau žymiai dažnesnis elektroninio pašto pasitelkimas. Elektroniniu paštu pasiūlymai pateikiami 50,00 proc. atvejų. Elektroninis paštas, kaip priemonė, svarbi ir pasiruošimo, sandorio sudarymo bei aptarnavimo ir popirkiminių paslaugų etapais. Vebinarai, kaip pardavimų priemonė, visiškai neišnaudojama. Menkas ir tinklaraščių panaudojimo potencialas. Socialiniai tinklai gana aktyviai pasitelkiami pasiruošimo, pirkėjų poreikių nustatymo ir pasiūlymo pateikimo etapais, tačiau beveik nenaudojami sandorio sudarymui ir aptarnavimui bei popirkiminių paslaugų teikimui.

Tikėtina, kad finansines paslaugas teikiančios organizacijos „Smart & Quick“ darbuotojai išvelgia pardavimų proceso tobulinimo poreikį. Siekiant šią prielaidą patvirtinti ar paneigti, į tyrimo anketą buvo įtrauktas tam skirtas klausimas. Atsakymų į šį anketos klausimą pasiskirstymas pateiktas 19 paveiksle.

Nustatyta, kad daugiau nei pusė visų tyrime dalyvavusių finansines paslaugas teikiančios įmonės „Smart & Quick“ darbuotojų išvelgia pardavimų proceso tobulinimo poreikį.



19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pardavimų proceso tobulinimo poreikį, proc.
(N=175)

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Toki poreikį tvirtai išreiškė 17,65 proc. respondentų. Tobulinimo poreikį pažymėjusių tyrimo dalyvių buvo prašoma įvardinti, kaip jie siūlytų tobulinti pardavimų procesą. Respondentų atsakymai apibendrinti 11 lentelėje.

Tyrimo dalyvavę finansines paslaugas teikiančios organizacijos „Smart & Quick“ darbuotojai išsakė poreikį organizuoti kvalifikacijos tobulinimo renginius. Įmonės darbuotojai pasigenda mokymų, kursų, kuriuos vestų sertifikuoti pardavėjai, aukštesnio lygio specialistai, galintys suteikti naujų žinių pardavimų proceso srityje. Tiriamieji siūlė ir gerinti vidinę komunikaciją. Šios rekomendacijos įgyvendinimui tikslinga pasitelkti komunikacijos gerinimo metodus, perimtus iš kitų sektorių. Tai reiškia, kad vidinės komunikacijos gerinimui tikslinga būtų pasinaudoti gerąja patirtimi. Sulaukta pasiūlymo ir gerinti pirkėjų informatyvumą. Išreikštas poreikis ir vykdyti pokyčius vadovaujančiose pozicijose. Tyrimo metu išryškėjo ir naujos pardavimų strategijos kūrimo poreikis, koreguojant pardavimo tikslus, gilinantį į vartotojų poreikius.

11 lentelė. **Pardavimų proceso tobulinimo pasiūlymai**

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Pasiūlymai	Pagrindžiantys teiginiai
Kvalifikacijos tobulinimo renginių organizavimas	„Organizuoti mokymus, kursus“ „Daugiau mokymų iš sertifikuotų pardavėjų“

Pasiūlymai	Pagrindžiantys teiginiai
	„Mokymais“ „Reikalingi geresnio lygio specialistai, kurie galėtų mane pamokinti“ „Nuolatinį žinių tobulinimą“ „Daugiau kvalifikacijos tobulinimo veiklų“ „Reikia tobulinti kvalifikaciją, reikia apmokymų“
Vidinės komunikacijos gerinimas	„Komunikacijos tarp darbuotojų tobulinimas, panaudojant metodus iš kitų pirkimo / pardavimo sektorių“
Pirkėjų informatyvumo gerinimas	„Kuo daugiau informacijos klientui“ „Stiprinti kliento informatyvumą“
Pokyčiai vadovaujančiose pozicijose	„Pasamdyti atskirą pardavimų vadovą, kuris strategiškai sudarytų pardavimo tikslus ir pagal tai optimizuotų pardavimo procesą“
Strategijos sukūrimas	„... strategiškai sudarytų pardavimo tikslus“ „Sukurti strategiją, atpažinus vartotojų poreikius ir atsižvelgus į jau siūlomas prekes ir paslaugas“ „Į visa tai reikia žvelgti strategiškai“

Siekiant nuoseklaus pardavimų proceso gerinimo, į šį procesą būtina pažvelgti detaliai, identifikuojant probleminius jo aspektus, pateikiant pasiūlymus problemų sprendimui, atsižvelgiant į šiuo metu finansinių paslaugų rinkoje susiklosčiusią situaciją. Būtent tokia logika ir grindžiamas pardavimų procesų valdymo gerinimo modelis finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick“, pristatomas kitame šio darbo poskyriuje.

3.3. Pardavimų procesų valdymo gerinimo modelis finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick“

Pardavimų procesas – itin didelės reikšmės galutiniams organizacijos veiklos rezultatams turintis procesas. Dabartinėmis karantino dėl COVID-19 sąlygomis, šis procesas patiria naujų iššūkių, kadangi didžiąją dalį pardavimų tenka perkelti į virtualią erdvę, kurioje pardavimai vykdomi be tiesioginio kontakto. Darbuotojams, įpratusiems pardavimus vykdyti tiesioginių susitikimų su pirkėjais metu, tai tapo didžiuliu iššūkiu. Tokiomis sąlygomis pardavimų proceso tobulinimo veiksmai įgauna dar didesnę reikšmę.

Žvelgiat į finansines paslaugas teikiančioje įmonėje „Smart & Quick“ taikomą pardavimo proceso eigą, akivaizdu, kad kai kuriuos pardavimo proceso etapus karantino sąlygomis tenka neišvengiamai koreguoti. Koreguotini etapai įvardinti 12 lentelėje.

12 lentelė. **Koreguotini pardavimų proceso etapai**
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

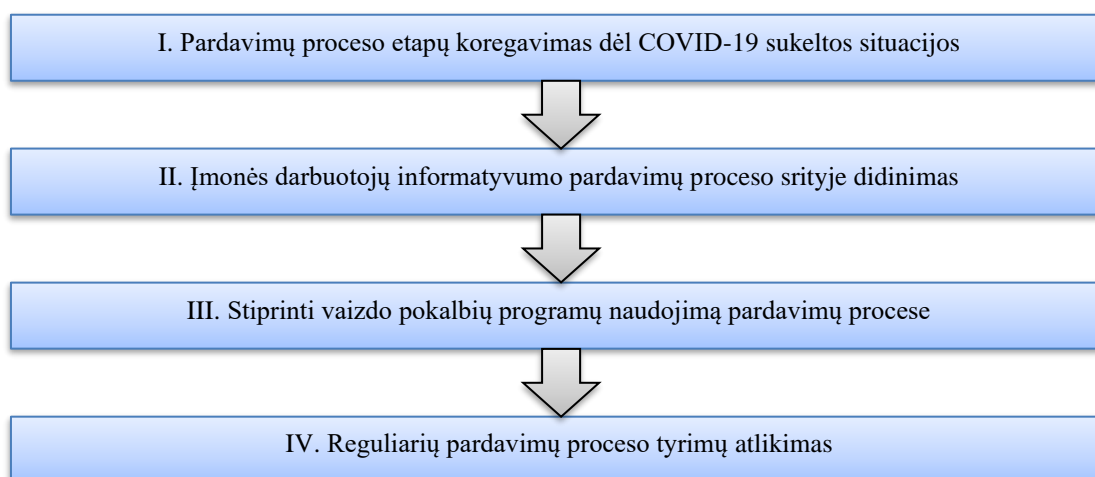
Etapas	Veiklos	Koregavimo poreikis dėl COVID-19
Pasiruošimas	Jūsų, kaip pardavėjo, tikslų iškėlimas	Nėra
	Galimų suteikti nuolaidų numatymas	Yra
	Informacijos apie potencialius pirkėjus surinkimas	Yra
Pirkėjo poreikių nustatymas	Poreikių identifikavimas	Yra
	Pirkėjo poreikių reitingavimas	Nėra
	Pirkėjo poreikių patvirtinimas	Nėra
	Pirkėjo poreikių plėtra	Yra
Pasiūlymo pateikimas	Paslaugos pristatymas	Yra
	Naudų akcentavimas	Yra
	Privalumų patvirtinimas iš potencialaus pirkėjo	Yra
	Pasiūlymo stiprinimas	Yra
	Pirkėjo pozicijos susilpninimas	Nėra
Sandorio sudarymas	Pasiūlymas pirkti	Yra
	Prieštaravimų įveikimas	Yra
	Derybos	Yra
Aptarnavimas ir popirkiminės paslaugos	Susisiekimasis po pirkimo	Nėra
	Pardavimo galimybių ateityje numatymas	Nėra

Atsižvelgiant į tai, kad dėl COVID-19 susidariusi situacija apriboja tiesioginio bendravimo galimybes, išvelgtas poreikis koreguoti šias pardavimų proceso veiklas finansines paslaugas teikiančioje įmonėje „Smart & Quick“:

- galimų suteikti nuolaidų numatymą, apsvarstant didesnių nuolaidų suteikimo galimybes, esant poreikiui;
- poreikių identifikavimą, sudėliojant pasikeitusius pirkėjų poreikių prioritetus;
- pirkėjo poreikių plėtrą, perkeliant daugiau paslaugų į elektroninę erdvę;
- paslaugos pristatymą, tą darant be tiesioginio kontakto ar su minimaliu kontaktu per atstumą;
- naudų akcentavimą, išryškinant šiuo sudėtingu laikotarpiu aktualias finansinių paslaugų naudas;

- privalumų patvirtinimą iš potencialaus pirkėjo, tą darant be tiesioginio kontakto ar su minimaliu kontaktu per atstumą;
- pasiūlymo stiprinimą, siekiant atliepti į pakitusius vartotojų prioritetus;
- pasiūlymą pirkti, tą darant be tiesioginio kontakto ar su minimaliu kontaktu per atstumą;
- prieštaravimų įveikimą, tą darant be tiesioginio kontakto ar su minimaliu kontaktu per atstumą;
- derybas, tą darant be tiesioginio kontakto ar su minimaliu kontaktu per atstumą.

Priklausomai nuo karantino eigos (jo tęsimo ar švelninimo) gali iškilti ir kitų pardavimų proceso etapų veiklų koregavimo poreikis. Tad finansines paslaugas teikiančiai įmonei „Smart & Quick” labai svarbu stebėti aplinką ir iškilus poreikiui, imtis skubių veiklų koregavimo sprendimų. Tokios korekcijos – tai pirmasis pardavimų proceso gerinimo modelio etapas (žr. 20 pav.).



20 pav. **Pardavimų procesų valdymo gerinimo modelis finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick”**

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Tyrimo rezultatai dėl pardavimų proceso egzistavimo įmonėje „Smart & Quick” parodė darbuotojų pozicijos šiuo klausimų įvairovę. Realiai formalizuotas ir struktūrizuotas pardavimų procesas įmonėje egzistuoja, tačiau tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad dalis „Smart & Quick” darbuotojų su juo nėra susipažinę. Šią dalį darbuotojų paaiškina faktas, kad tyrimo anketa buvo platinta visiems „Smart & Quick” darbuotojams ir dalis jų galimai tiesiogiai nedalyvauja pardavimų procese ir stokoja informacijos apie pardavimų proceso formalumus. Siekiant eliminuoti šią žinių spragą, egzistuoja poreikis absoliučiai

visiems „Smart & Quick” darbuotojams suteikti informacijos apie pardavimų proceso struktūrą, elektroniniu paštu išsiunčiant vidinį įmonės pardavimų procesų reglamentą. Siekiant, kad visi darbuotojai su juo susipažintų, tikslinga būtų visiems darbuotojams išsiųsti įsipareigojimą susipažinimą su dokumentu patvirtinti įmonės dokumentų valdymo sistemoje.

Tyrimo rezultatai parodė, kad visuose pardavimo proceso etapuose gana retas pokalbių programų taikymas. Tyrimas buvo atliktas iki karantino dėl COVID-19 paskelbimo. Tikėtina, kad pakartojus tyrimą dabartinėmis sąlygomis, tyrimo rezultatai būtų kitokie, tačiau pagal gautus rezultatus, „Smart & Quick” įmonei rekomenduojama išnaudoti vaizdo pokalbių programų („Zoom“, „Google Teams“) potencialą pardavimų didinimui.

Siekiant stebėti, kokį poveikį daro pardavimų proceso tobulinimo priemonės, svarbiais tampa reguliarūs šios srities tyrimai. Naudojantis šiame darbe sukurtu ir finansines paslaugas teikiančiais įmonei „Smart & Quick“ pritaikytu tyrimo instrumentu, galima būtų pardavimų proceso tyrimus atlikti ir ateityje. Rekomenduojama tą daryti kartą per metus, tarpusavyje lyginant gautus ir ankstesnių metų rezultatus. Atsakomybę už šio tyrimo atlikimą siūloma priskirti įmonės tyrimų ir plėtros skyriui.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išvados:

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė pardavimų procesų srityje parodė, kad pardavimo procesą tikslinga traktuoti kaip pardavėjo „kelią“ nuo pasirengimo pardavimui iki faktinio pardavimo įvykdymo ir popirkiminių paslaugų suteikimo. Pardavimų procesą detalizuoja subprocesai, tokie kaip vartotojo pažinimas, jo poreikių nustatymas, produkto pristatymas, pasiūlymo pateikimas, derybos. Rezultatyvus pardavimų procesas įmanomas tik tinkamai jį valdant. Šio proceso valdymui taikytinos bendrosios valdymo funkcijos – planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė, kurios įgyvendinamos specifiniame (pardavimų) kontekste. Išnagrinėjus pardavimo proceso vertinimo teorines prielaidas, nustatyta, kad vertinimui gali būti taikomi kiekybiniai ar kokybiniai metodai. Atliktų vertinimų pagrindu svarbu formuluoti pardavimų proceso valdymo tobulinimo kryptis.
2. Atlikus empirinį pardavimų proceso tyrimą finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick“, nustatyta, kad dauguma įmonės darbuotojų pardavimų procesą laiko dokumentuotu ir struktūriuotu. Tai sietina su tarptautine įmonės veikla, kuri įpareigoja laikytis procesų standartizavimo nuostatų, o taip pat pardavimų proceso svarba nagrinėtoje įmonėje.
3. Tyrimo rezultatai sudarė prielaidas išryškinti spragą tarp pardavimų proceso svarbos ir faktinio jo taikomumo finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick“. Spraga nustatyta pardavėjo tikslų iškėlimo, informacijos apie potencialius pirkėjus surinkimo, poreikių identifikavimo, pirkėjo poreikių reitingavimo, pirkėjo poreikių patvirtinimo, pirkėjo poreikių plėtros, paslaugos pristatymo, privalumų patvirtinimo iš potencialaus pirkėjo, pasiūlymo stiprinimo, pirkėjo pozicijos susilpninimo, derybų, pardavimo galimybių ateityje numatymo veiklų atžvilgiu. Didžiausia spraga nustatyta informacijos apie potencialius pirkėjus surinkimo veiklai. Tai reiškia, kad finansų sektoriuje dirbantys darbuotojai puikiai suvokia informacijos apie potencialius pirkėjus surinkimo svarbą, tačiau faktinėje veikloje tą daro ypač retai. Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino iškeltą hipotezę: finansines paslaugas teikiančios įmonės darbuotojai aktualizuoja pardavimo proceso etapų veiklų svarbą, tačiau praktinėje savo veikloje įgyvendina ne visas svarbias veiklas.
4. Nustatyta, kad finansines paslaugas teikiančios organizacijos „Smart & Quick“ darbuotojai skiria didelį dėmesį pirkėjų individualumui ir stengiasi suprasti, kuo pirkėjai skiriasi tarpusavyje. Šis individualumų išryškėjimas sudaro galimybes

efektyviau atliepti pirkėjų poreikius. Nustatyta, kad darbuotojams rūpi pirkėjų poreikiai, o pastebėję, kad taikomi pardavimų būdai nėra veiksmingi, juos gali koreguoti.

5. Empiriniu tyrimu atskleidus poreikį koreguoti finansines paslaugas teikiančios organizacijos „Smart & Quick“ pardavimų procesą, parengtas pardavimų procesų valdymo gerinimo modelis finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick“.

Pasiūlymai.

Finansines paslaugas teikiančiai organizacijoje „Smart & Quick“ rekomenduojama:

- koreguoti dalį pardavimų proceso etapų dėl COVID-19 sukeltos situacijos, parenkant tinkamesnes tiesioginio kontakto vengimą užtikrinančias priemones, revizuojant pirkėjų pokyčių kaitą, koreguojant nuolaidų politiką;
- didinti įmonės darbuotojų informatyvumą pardavimų proceso srityje, elektroniniu paštu išsiunčiant vidinį įmonės pardavimų procesų reglamentą;
- stiprinti vaizdo pokalbių programų naudojimą pardavimų procese;
- reguliariai kartoti pardavimų proceso tyrimus įmonėje.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adamczak, M., Domanski, R., Cyplik, P., Pruska, Ź. (2013). The tools for evaluating logistics processes. *Scientific Journal of Logistics*, No. 9(4), p. 255–263.
2. Age, L. (2014). Goal-oriented balancing: a new model of contemporary sales management. *Grounded Theory Review*, No. 13(2), p. 61–69.
3. Altman, I. (2014). *If you want today's customers, change your old sales process*. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/ianaltman/2014/09/30/if-you-want-todays-customers-change-your-old-sales-process/#6a75790c16a8> (žiūrėta 2019 m. kovo 20 d.).
4. Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, No. 3, p. 305–316.
5. Antonides, G., Verhoef, P. C., Aalst, M. (2002). Consumer perception and evaluation of waiting time: a field experiment, *Journal of Consumer Psychology*, No. 12(3), p. 193–202.
6. Barber, C. S., Tietje, B. C. (2008). A research agenda for value stream mapping the sales process. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, No. 28(2), p. 155–165.
7. Bernard, G., Boillat, T., Legner, C., Andritsos, P. (2016). When sales meet process mining: a scientific approach to sales process and performance management. *ICIS 2016*. Association for Information Systems.
8. Bielen, F., Demoulin, N. (2007). Waiting time influence on the satisfaction-loyalty relationship in services, *Managing Service Quality*, No. 17(2), p. 174–193.
9. Bilevičienė, T., Jonušauskas, S. (2013). *Atvirojo kodo programų taikymas rinkos tyrimuose*. Vilnius: MRU I-kla.
10. Bocconcelli, R., Cioppi, M., Pagano, A. (2017). Social media as a resource in SMEs' sales process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, No. 32(5), p. 693–709.
11. Borg, S. W., Johnston, W. J. (2013). The IPS-EQ model: interpersonal skills and emotional intelligence in a sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, No. 33(1), p. 39–51.
12. Bussiere, D. (2017). Understanding the sales process by selling. *Marketing Education Review*, No. 27, p. 86–91.
13. Butkevičius, A. (2010). *Verslo procesų integravimo modelių analizė ir taikymas*. *Daktaro disertacija*. Vilnius: VU I-kla.

14. Chen, X., Wu, L., Zang, Q. (2018). Main factors affecting post-harvest grain loss during the sales process: a survey in nine provinces of China. *Sustainability*, No. 10, p. 1–13.
15. Dabravalskytė, J., Vveinhardt, J. (2015). Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos ir tarpkultūrinės kompetencijos integracija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 73, p. 27–47.
16. Dikčius, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilnius: VU I-kla.
17. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: MRU I-kla.
18. Gražulevičiūtė-Vileniškė, I. (2014). Sociologiniai urbanizuotos aplinkos tyrimai: patirtis ir kryptys, *Tiltai*, Nr. 3, p. 35–52.
19. Iliș, L., Turdean, A. M., Crisan, E. (2009). Warehouse performance measurement – a case study. *Annals of the Univeristy of Oradea, Economic Science Series*, No. 18(4), p. 307–312.
20. Indrašienė, V. (2008). Socialinių darbuotojų požiūris į vadovo funkcijas socialines paslaugas teikiančioje organizacijoje. *Socialinis darbas*, Nr. 7(3), p. 66–73.
21. Jadov, V. (1987). *Sociologičeskoje issledovanije: programa, metodologija, metody*. Maskva.
22. Jagminas, J., Paulauskaitė, L. (2011). Turizmo valdymo funkcijos ir jų subalansuotumas Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 3(23), p. 90–100.
23. Jančiauskas, B., Maceika, A., Strazdas, R., Toločka, E., Zabelavičienė, I. (2012). *Pramonės įmonių valdymas: planavimas, organizavimas, vadovavimas*. Vilnius: Technika.
24. Johnson, A., McGinnis, L. (2011). Performance measurement in the warehousing industry. *II E Transactions*, No. 43, p. 220–230.
25. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
26. Kazragytė, A., Lipnickas, D. (2008). Pardavimo proceso struktūra ir pardavimo strategijos didmeninės prekybos įmonėje: teorinis požiūris. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 14(3), p. 35–40.
27. Kersnauskienė, L. (2012). *Philips Avent prekių grupės pardavimų skatinimas*. Prieiga per internetą: http://vddb.laba.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20120618_160712-06517 (žiūrėta 2019 m. kovo 24 d.).

28. Klimas, D. (2013). *Verslo procesų valdymo kokybės formavimo modelis. Daktaro disertacija*. Vilnius: VU I-kl.
29. Kudinovienė, J. (2008). *Meno edukologinių tyrimų metodologijos pradžios*. Vilnius: VPU I-kl.
30. Kvedaravičius, J. (2008). Vadybos sampratos plėtra ir praktinė reikšmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 46.
31. Lezgovko, A., Doronina-Koltan, N., Tautkus, T., Malakaitė, D. (2014). *Draudimo paslaugų pardavimo proceso valdymas*. Vilnius: MRU I-kl.
32. Lin, C. Y., Williams, R. M., Shannon, H. S., Wilkins, S. (2007). Work organization and its effects on the health of Chinese workers with English as a second language: a qualitative approach. *IOS Press*, No. 28, p. 379–390.
33. MacDermid, J. C., Geldart, S., Williams, R. M., Westmorland, M., Lin, C. Y., Shannon, H. (2008). Work organization and health: a qualitative study of the perceptions of workers. *IOS Press*, No. 30, p. 241–254.
34. Pabedinskaitė, A. (2012). *Marketingo tyrimai*. Marijampolė: Marijampolės kolegija.
35. Plank, R. E., Blackshear, T. (1997). Standardizing the sales process: applying TQM to the industrial selling function. *American Business Review*, No. 15(2), p. 52–58.
36. Plouffe, C. R., Nelson, Y. H., Beuk, F. (2013). Testing an enhanced, process-based view of the sales process, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, No. 2, p. 141–163.
37. Rodriguez, M., Ajjan, H., Peterson, R. M. (2016). Social media in large sales forces: an empirical study of the impact of sales process capability and relationship performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, No. 24(3), p. 365–379.
38. Ruževičius, J., Klimas, D., Veleckaitė, R. (2012). Influence of organizational culture on the success of business process management in Lithuanian public sector organizations, *Verslo ir teisės aktualijos*, Nr. 7(1), p. 1–16.
39. Setia, P., Venkatesh, V., Joglekar, S. (2013). Leveraging digital technologies: how information quality leads to localized capabilities and customer service performance, *Mis Quarterly. Special issue: digital business strategy*, No. 37(2), p. 565–590.
40. Shannahan, R., Bush, A., Moncrief, W., Shannahan, K. (2013). Making sense of the customer's role in the personal selling process: a theory of organizing and sensemaking perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, No. 33(3), p. 261–276.
41. Staniulienė, S. (2007). Estimation of organizing function performing in Lithuanian companies. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 43, p. 149–162.

42. Stoner, J. A. F, Freeman, E. R., Gilbert, D. R. (2001). *Vadyba*. Kaunas: poligrafija ir informatika.
43. Strazdas, R., Černevičiūtė, J., Jančoras, Ž. (2014). *Kūrybinio verslo valdymas*. Kaunas: Technologija.
44. Šaulinskas, L., Tilvytienė, R., Dieninis, J. (2013). Kokybės valdymo procesų modeliavimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2(30), p. 15–26.
45. Šimanskienė, L., Tarasevičius, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 20(1), p. 146–153.
46. Teamgate (2019). *Effective sales process management*. Prieiga per internetą: <https://support.teamgate.com/hc/en-us/articles/202463981-Effective-sales-process-management> (žiūrėta 2019 m. balandžio 19 d.).
47. Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No. 77, p. 565–588.
48. Zakarevičius, P. (2010). Organizacijos veiklos procesų valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 56, p. 123–132.

PARDAVIMŲ PROCESŲ VALDYMAS FINANSINĖS PASLAUGAS TEIKIANČIOJE ORGANIZACIJOJE „SMART & QUICK“

Inga RATKEVIČIŪTĖ

Magistro darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas, Vadybos katedra

Darbo vadovas – dr. D. Klimas

Vilnius, 2020.

SANTRAUKA

57 puslapiai, 12 lentelių, 20 paveikslų, 48 literatūros šaltiniai.

Magistro darbo tikslas - išanalizavus teorinius pardavimų procesų valdymo aspektus, bei empirinio tyrimo rezultatus parengti pardavimo procesų valdymo gerinimo modelį finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick“.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys: literatūros analizė, tyrimo metodologija, tyrimo rezultatų analizė.

Literatūros analizės dalyje išnagrinėti verslo procesai ir pardavimo procesų vieta juose, pardavimo procesų samprata ir esmė, pardavimo procesų valdymo funkcijos, pardavimo proceso vertinimas. Nustatyta, kad pardavimų procesą detalizuoja subprocesai, tokie kaip vartotojo pažinimas, jo poreikių nustatymas, produkto pristatymas, pasiūlymo pateikimas, derybos.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, atliktas empirinis pardavimo procesų valdymo tyrimas finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick“. Tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma įmonės darbuotojų pardavimų procesą laiko dokumentuotu ir struktūriuotu. Tai sietina su tarptautine įmonės veikla, kuri įpareigoja laikytis procesų standartizavimo nuostatų, o taip pat pardavimų proceso svarba nagrinėtoje įmonėje. Tyrimo rezultatai sudarė prielaidas išryškinti spragą tarp pardavimų proceso svarbos ir faktinio jo taikomumo finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick“. Nustatyta, kad finansines paslaugas teikiančios organizacijos „Smart & Quick“ darbuotojai skiria didelį dėmesį pirkėjų individualumui ir stengiasi suprasti, kuo pirkėjai skiriasi tarpusavyje.

Išvadų ir pasiūlymų dalyje apibendrintos pagrindinės teorinės koncepcijos, o taip pat empirinio tyrimo rezultatai. Remiantis tyrimo rezultatais, parengtas pardavimo procesų valdymo gerinimo modelis, taikytinas finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje „Smart & Quick“.

SALES PROCESS MANAGEMENT IN FINANCIAL ORGANIZATION „SMART & QUICK“

Inga RATKEVIČIŪTĖ

Paper for the Master's degree

Quality Management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor – dr. D. Klimas

Vilnius, 2020.

SUMMARY

57 pages, 12 tables, 20 figures, 48 references.

The *main purpose* of this master thesis is to analyse theoretical aspects of sales process management, to reveal results of the empirical research and to prepare a model for sales process management that could be applied in case of provider of financial services “Smart & Quick”.

Master thesis consists of three main parts: analysis of literature, research methodology, analysis of results of the research.

Literature analysis reviews business processes and the role of sales processes, the concept and essence of sales processes, functions of sales processes' management, evaluation of sales process. It was found out that sales process should involve the following sub-processes: collection of information about customer, estimation of customer needs, presentation of the project, preparation of the offer, negotiation.

After the literature analysis the author has carried out the study about the sales process in financial services' organization “Smart & Quick”. Results of the research have shown that majority of company's employees presume that sales process is documented and structured. It can be related with the international activity of the company. Internationalization commits the company to act in reference to the provisions of process standardization. The relevance of sales process itself in the researched company should not be forgotten as well. It was found out that there exists a gap between the relevance of sales process and actual it's application in financial services' organization „Smart & Quick”. Employees of the company provide sufficient attention for the individuality of customers; they try to find out the differences between particular customers and their decisions.

The conclusions and recommendations summarize the main concepts of literature analysis, as well as the results of the performed research. In reference to the results of the

empirical research, a model applicable in case of financial services' organization "Smart & Quick" has been prepared.

PRIEDAS

TYRIMO ANKETA

Gerbiamas(-oji) respondente,

Vilniaus universiteto Kokybės vadybos magistro programos studentė Inga Ratkevičiūtė atlieka pardavimų procesų valdymo finansines paslaugas teikiančiose organizacijose tyrimą ir prašo Jūsų išreikšti nuomonę apie Jūsų veiklą pardavimų srityje. Tikimasi, kad tyrimo rezultatai išryškins pagrindines pardavimų procesų problemas ir sudarys prielaidas parengti pasiūlymus jų sprendimui.

Apklausa yra anoniminė, duomenys nebus viešai skelbiami. Pasirinktą atsakymo variantą žymėkite X.

Iškilius klausimams kreipkitės el. paštu: ratkeviciuteinga@gmail.com

1. Jūsų patirtis finansų sektoriuje:

- | | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Iki 1 metų | <input type="checkbox"/> 1–3 metai | <input type="checkbox"/> 3–5 metai |
| <input type="checkbox"/> 5–7 metai | <input type="checkbox"/> 8–10 metų | <input type="checkbox"/> 11 metų ar daugiau |

2. Jūsų patirtis pardavimų srityje:

- | | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Iki 1 metų | <input type="checkbox"/> 1–3 metai | <input type="checkbox"/> 3–5 metai |
| <input type="checkbox"/> 5–7 metai | <input type="checkbox"/> 8–10 metų | <input type="checkbox"/> 11 metų ar daugiau |

3. Kiek laiko dirbate dabartinėje darbovietėje?

- | | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Iki 1 metų | <input type="checkbox"/> 1–3 metai | <input type="checkbox"/> 3–5 metai |
| <input type="checkbox"/> 5–7 metai | <input type="checkbox"/> 8–10 metų | <input type="checkbox"/> 11 metų ar daugiau |

4. Ar Jūs turite pavaldinių?

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Taip | <input type="checkbox"/> Ne |
|-------------------------------|-----------------------------|

5. Jei atsakydamas į ketvirtąjį anketos klausimą pasirinkote atsakymo variantą „taip“, tuomet nurodykite, kurios grandies vadovas Jūs esate:

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Aukščiausios grandies | <input type="checkbox"/> Žemiausios grandies | <input type="checkbox"/> Vidurinės grandies |
|--|--|---|

6. Įmonė, kurioje dirbate, yra:

- Regioninio lygmens (veikla vykdoma tik viename regione)
- Nacionalinio lygmens (veikla vykdoma daugiau nei viename šalies regione)
- Tarptautinio lygmens (veikla vykdoma daugiau nei vienoje valstybėje)

7. Skyriaus, kuriame dirbate, darbuotojų skaičius yra:

- | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Iki 10 | <input type="checkbox"/> 11-50 | <input type="checkbox"/> 51-100 |
| <input type="checkbox"/> 101-250 | <input type="checkbox"/> 251-500 | <input type="checkbox"/> 501 ar daugiau. |

8. Kiek Jūsų skyriaus darbuotojų dirba tiesiogiai pardavimų srityje?

- | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Iki 10 | <input type="checkbox"/> 11-50 | <input type="checkbox"/> 51-100 |
| <input type="checkbox"/> 101-250 | <input type="checkbox"/> 251-500 | <input type="checkbox"/> 501 ar daugiau. |

9. Ar organizacijoje, kurioje dirbate, egzistuoja struktūrizuotas pardavimų procesas?

- | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Tikrai taip | <input type="checkbox"/> Taip | <input type="checkbox"/> Ne | <input type="checkbox"/> Tikrai ne | <input type="checkbox"/> Nežinau |
|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|----------------------------------|

Jei pasirinkote atsakymo variantą „ne“ arba „nežinau“, anketos pildymą tęskite nuo dešimtojo klausimo.

10. Ar pardavimų procesas įtvirtintas dokumentuose?

Tikrai taip Taip Ne Tikrai ne Nežinau

11. Kurios iš pardavimo proceso etapų veiklų yra būtinos finansų sektoriuje?

Pažymėkite tas veiklas, kurias, Jūsų nuomone, yra būtinas.

Etapas	Veiklos	Pažymėkite X, jei būtina
Pasiruošimas	Jūsų, kaip pardavėjo, tikslų išskėlimas	
	Galimų suteikti nuolaidų numatymas	
	Informacijos apie potencialius pirkėjus surinkimas	
Pirkėjo poreikių nustatymas	Poreikių identifikavimas	
	Pirkėjo poreikių reitingavimas	
	Pirkėjo poreikių patvirtinimas	
	Pirkėjo poreikių plėtra	
Pasiūlymo pateikimas	Paslaugos pristatymas	
	Naudų akcentavimas	
	Privalumų patvirtinimas iš potencialaus pirkėjo	
	Pasiūlymo stiprinimas	
	Pirkėjo pozicijos susilpninimas	
Sandorio sudarymas	Pasiūlymas pirkti	
	Prieštaravimų įveikimas	
	Derybos	
Aptarnavimas ir popirkiminės paslaugos	Susisiekimasis po pirkimo	
	Pardavimo galimybių ateityje numatymas	

12. Kurias iš pardavimo proceso etapų veiklų Jūs taikote savo darbe? Pažymėkite tas veiklas, kurias taikote.

Etapas	Veiklos	Pažymėkite X, jei taikote
Pasiruošimas	Jūsų, kaip pardavėjo, tikslų išskėlimas	
	Galimų suteikti nuolaidų numatymas	
	Informacijos apie potencialius pirkėjus surinkimas	
Pirkėjo poreikių nustatymas	Poreikių identifikavimas	
	Pirkėjo poreikių reitingavimas	
	Pirkėjo poreikių patvirtinimas	
	Pirkėjo poreikių plėtra	
Pasiūlymo pateikimas	Paslaugos pristatymas	
	Naudų akcentavimas	
	Privalumų patvirtinimas iš potencialaus	

Etapas	Veiklos	Pažymėkite X, jei taikote
	pirkėjo	
	Pasiūlymo stiprinimas	
	Pirkėjo pozicijos susilpninimas	
Sandorio sudarymas	Pasiūlymas pirkti	
	Prieštaravimų įveikimas	
	Derybos	
Aptarnavimas ir popirkiminės paslaugos	Susisiekimasis po pirkimo	
	Pardavimo galimybių ateityje numatymas	

13. Ar sutinkate su šiais teiginiais?

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai ne	Nežinau
Man gerai sekasi pardavimų srityje					
Man sudėtinga „paspausti“ potencialų pirkėją					
Aš žinau, ko imtis pardavimų situacijose					
Man sudėtinga įtikinti vartotoją, kurio požiūris skiriasi nuo manojo					
Mano temperamentas nėra tinkamas pardavimams					
Aš puikiai suprantu, ko reikia pirkėjams					
Man nesudėtinga potencialiems pirkėjams perteikti savo poziciją					

14. Ar sutinkate su šiais teiginiais?

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai ne	Nežinau
Kiekvienas darbuotojas gali pats pasirinkti, kaip jis vykdys pardavimus					
Kiekvieno pirkėjo atžvilgiu būtinas individualizuotas požiūris					
Jei aš matau, kad mano pardavimų būdai neveikia, aš laisvai galiu juos pakoreguoti					
Man patinka eksperimentuoti pardavimų srityje					
Aš labai lanksčiai žvelgiu į pardavimų procesą					
Manau, jog daugumai pirkėjų tinka tas pats pardavimų procesas					
Mano pozicija pardavimų proceso atžvilgiu išlieka vienoda visiems pirkėjams					
Aš lengvai galiu derinti skirtingus požiūrius į pardavimus					
Visi mano pardavimai grindžiami tik vienu konkrečiu požiūriu į pardavimų procesą					
Aš lengvai galiu pakeisti paslaugos pristatymą, jei tik situaciją to reikalauja					

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai ne	Nežinau
Man labai rūpi pirkėjų poreikiai					
Man sudėtinga pritaikyti paslaugos pristatymą atskiriems pirkėjams					
Mano pardavimų stilius skiriasi skirtingose situacijose					
Aš stengiuosi suprasti, kuo vienas pirkėjas skiriasi nuo kito					
Aš daugiau mažiau vienodai elgiuosi su visais pirkėjais					

15. Kokias priemones naudojate atskiruose pardavimo proceso etapuose?

Etapas	Telefonas	Trumposios žinutės	Pokalbių programos (Skype, Viber ir kt.)	El. paštas	Socialiniai tinklai	Tinklaraščiai	Vebinariai	Kita
Pasiruošimo								
Pirkėjo poreikių nustatymas								
Pasiūlymo pateikimas								
Sandorio sudarymas								
Aptarnavimas ir popirkiminės paslaugos								
Netaikoma								

16. Kaip manote, ar reikėtų tobulinti pardavimo procesą Jūsų įmonėje?

Tikrai taip Taip Ne Tikrai ne Nežinau

17. Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima tobulinti pardavimo procesą Jūsų įmonėje?.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....