

ELEKTRONINIŲ PARDAVIMŲ KANALO ĮVEDIMAS ORGANIZACIJOJE

KRISTIJONAS STARKUTIS¹

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Elektroninis pardavimų kanalas – tai įrankis, kuriuo organizacijos tiesiogiai arba netiesiogiai parduoda produktus ar paslaugas savo galutiniams klientams. Darbo tikslas – išanalizavus elektroninių pardavimų teorinę specifiką parengti teorinį elektroninio pardavimo kanalo įvedimo modelį, ir remiantis ekspertų rekomendacijomis jį patobulinti. Mokslinė problema: kaip veiksmingai įvesti elektroninio pardavimo kanalą organizacijoje? Tyrimo metodai: mokslinės literatūros šaltinių lyginamoji analizė, sisteminimas bei apibendrinimas, kokybinė (ekspertinio interviu) apklausa. Tyrimo rezultatai atskleidė, kokiais segmentais ekspertai papildė teorinį modelį ir nurodė teorinio modelio taikymo problematiką. Ekspertų nuomone, pagrindinė problema įvedus elektroninių pardavimų kanalą yra kvalifikuoto personalo suradimas, vadovaujančio personalo suvokimas, kas yra elektroninis pardavimų kanalas. Tai yra pagrindinės problemos, lemiančios gretutines problemas, tai yra: kaštų valdymas, pasirinktų tarpininkų neatitikimas, suderinamumo ir integracijos sunkumai.

RAKTAŽODŽIAI: *elektroniniai pardavimai, pardavimų kanalas.*

ABSTRACT

An electronic sales channel is a tool that organisations use to reach their end customers and sell to them directly or indirectly. The aim of the work is to analyse the theoretical specifics of electronic sales, and develop a theoretical model for introducing an electronic sales channel and to improve it for experts. Scientific problem: How to effectively introduce an electronic sales channel in an organisation? Research methods: comparative analysis, systematisation, and generalisation of scientific literature sources, qualitative (expert interview) survey. The results of the study show which segments the experts supplemented the theoretical model with and indicated the problems of introducing the theoretical model. According to experts, the main problem in introducing an electronic sales channel is finding qualified personnel, leading personnel to understand what an electronic sales channel is. These are the main problems from which other problems arise, which are: cost management, the regularity of selected intermediaries, compatibility, and integration difficulties.

KEY WORDS: *electronic sales, sales channel.*

JEL KLASIFIKACIJA: L81, M10, O33.

DOI: <https://doi.org/10.15181/rfds.v49i2.2820>

Įvadas

Žmonės nuo seno perka ir parduoda daiktus bei paslaugas, senovėje daiktai ar paslaugos buvo keičiamos kitais daiktais ar paslaugomis (barteriniai mainai), tačiau visuomenei modernėjant prekyba turi prisitaikyti prie šiuolaikinių tendencijų. J. O. Iwarue, U. J. Asanga (2025) atkreipia dėmesį į elektroninių pardavimų kanalo svarbą organizacijai vystantis ir teigia, kad elektroninis pardavimų kanalas yra šiuolaikinės organizacijos vystymosi dalis, be kurios organizacijos vystymasis sustos, nepaisant jos pastangų. Gyvendami interneto ir modernizacijos amžiuje turime prisitaikyti prie esamo visuomenės poreikio – prekių ir paslaugų paklausą perkelti į interneto erdvę. Anot M. Alghizzawi ir kt. (2023), elektroniniai pardavimai yra naudingas būdas vartotojui susipažinti su prekių gausa ir jų įvairove. Suprasdami, kad elektroninių pardavimų kanalas

¹ Kristijonas Starkutis – Klaipėdos universiteto Vadybos ir ekonomikos katedros magistras
Moksliniai interesai: vadovavimas, vadovavimo paradigmos, pardavimų vadyba
El. paštas: starkutis.kristijonas@gmail.com

yra kritinė šiuolaikinės prekybos dalis, susiduriame su problema: kaip veiksmingai įvesti elektroninio pardavimo kanalą organizacijoje?

Tyrimo objektas: elektroninių pardavimų kanalas organizacijoje.

Tyrimo tikslas: teoriškai išanalizavus elektroninių pardavimų specifiką, parengti teorinį elektroninio pardavimo kanalo įvedimo organizacijoje modelį, bei remiantis ekspertų rekomendacijomis jį patobulinti.

Tyrimo problema: kaip teisingai organizacijoje įvesti elektroninių pardavimų kanalą?

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros šaltinių lyginamoji analizė, sisteminimas ir apibendrinimas, kokybinė (ekspertinio interviu) apklausa.

1. Elektroninių pardavimų kanalo įvedimo teorinė analizė

Remiantis A. N. Hidayanto, M. Ovirza, P. Anggia ir kt. (2017), didelė interneto technologijų teikiama galimybė paskatino elektroninės prekybos svetainių atsiradimą, kurios prekiauja tokiais produktais ir paslaugomis, kaip: maistas, muzika, maistas, elektronika ir kelionės. Augantis elektroninės prekybos svetainių skaičius sukėlė aršią elektroninės prekybos įmonių konkurenciją, siekdamas pritraukti naujų klientų. Tokios įmonės turėtų diegti naujoves ir strategijas, kad skirtųsi nuo konkurentų ir taip pritrauktų naujų klientų bei išlaikytų esamus.

1 lentelė. Autorių samprotavimai apie elektroninius pardavimus

Autoriai	Mintys ir teiginiai
Duch-Brown, Grzybowski, Romahn ir kt., 2017	Sparti informacinių ir ryšių technologijų raida ir ypač masinis interneto naudojimas per pastaruosius dešimtmečius paskatino elektroninės prekybos, kaip platinimo kanalo, naudojimą. Augantis elektroninės prekybos vaidmuo lėmė precedento neturinčius daugelio pramonės šakų struktūrinius pokyčius
Mohamad, Hamzah, Ramli ir kt., 2020	Atidžiai stebint COVID-19 situaciją, skaitmeninės pardavimo programos, tokios kaip elektroninė prekyba, būtų veiksminga veiklos nepastovumo mažinimo ir išgyvenamumo net ir po protrūkio gerinimo priemonė
Khatibi, Thyagarajan, Seetharaman, 2003	Interneto, kartu ir internetinės prekybos atsiradimas daugeliui verslo įmonių suteikia naujų galimybių ir iššūkių. Tačiau kyla įvairių psichologinių ir elgesio problemų, tokių kaip pasitikėjimas, internetinių operacijų saugumas, nenoras keistis, kurios trukdo plėtoti elektroninę prekybą
Šaković Jovanović, Vujadinović, Mitreva ir kt., 2020	Gyvename techninės revoliucijos arba skaitmeninės transformacijos amžiuje, kuri skatina tų, kurie yra jos dalis, proto pažangą. Kadangi klientai vis labiau „skaitmenizuoja“si, įmonės transformuoja ir plečia savo technines galimybes, siekdamos naujoviškumo ir paruošti savo verslą skaitmeniniam amžiui, kad pritrauktų kuo daugiau klientų
Rosário, Raimundo, 2021	Informacijos ir neinformacinių produktų skaitmeninimas dėl technologinių pokyčių paskatino įmones permąstyti savo rinkodaros strategijas, prie to nemažai prisidėjo ir naudojimosi internetu augimas

Sudaryta autoriaus, remiantis: Duch-Brown, Grzybowski, Romahn ir kt., 2017; Mohamad, Hamzah, Ramli ir kt., 2020; Khatibi, Thyagarajan, Seetharaman, 2003; Šaković Jovanović, Vujadinović, Mitreva ir kt., 2020; Rosário, Raimundo, 2021.

Peržvelgę autorių mintis galime teigti, kad mokslinėje literatūroje ypač pabrėžiama interneto ir elektroninio pardavimo kanalo svarba verslo plėtrai, tačiau autoriai nekalba apie elektroninių pardavimų kanalo įvedimo specifiką, nenurodo galimų trikdžių ir nesklandumų įvedant elektroninių pardavimų kanalą organizacijoje. M. Scott'o, L. Shafer'io, J. Smith'o ir kt. (2005) teigimu, per pastaruosius kelerius metus

„pardavimo būdai“ pateko į vadovavimo žodyną, tačiau, nors tapo gana madinga diskutuoti apie pardavimo būdus, vis dar yra daug painiavos, kas yra tie pardavimo būdai ir kaip juos naudoti. Pardavimo būdai valdant įmonę gali atlikti galingą teigiamą vaidmenį. Elektroninių pardavimų būdų įvairovė būtina, norint atskirti rinkos ekonomikos bruožus, kai vartotojas gali rinktis. Veiksmų sąnaudos, vartotojų ir gamintojų nevienalytiškumas bei konkurencija yra vienas pagrindinių išlikimo rinkoje reikalavimų. Skirtingus pardavimo būdus dažnai lemia technologinės naujovės, esant poreikiui pateikti naujoves į rinką ir galimybei patenkinti iki šiol nepatenkintus klientų poreikius.

1.1. Strateginė sritis

Anot D. Chaffey (2015), elektroninių kanalų strategijose svarbu apibrėžti, kaip jie naudojami kartu su kitais kanalais, kaip daugiakanalio skaitmeninio verslo strategijos dalis. Aptariama, kaip skirtingi rinkodaros ir tiekimo grandinės kanalai turėtų integruotis ir palaikyti vienas kitą. Galiausiai reikėtų atminti, kad skaitmeninio verslo strategija apibrėžia ir tai, kaip organizacija įgyja vertę viduje naudodama elektroninius tinklus, pvz., dalindamasi darbuotojų žiniomis ir gerindama procesų efektyvumą intranetu. Kaip pastebi C. Collin'as (2006), vadovai turėtų vertinti strategijos veiksmingumą reguliariais intervalais, prireikus ją pakeisti arba jos atsisakyti, paaiškęs, kad įgyvendinti neįmanoma, arba tam prireiks per daug išteklių. R. M. Sadik'as (2018) atkreipia dėmesį į tai, kad kokybės kontrolė, kaip elektroninių pardavimų kanalo strategijos dalies, nereikėtų užmiršti, nes kokybės kontrolė – tai nuolatinis organizacijos kokybės gerinimas, kiekvienam organizacijoje dirbančiam asmeniui aktyviai dalyvaujant savo darbo gerinimo procese. Kokybės valdymas vykdomas trimis kryptimis: kokybės planavimas, kokybės kontrolė ir kokybės gerinimas.

1.2. Pardavimų sritis

Remiantis N. Duch-Brown'u, L. Grzybowski'u, A. Romahn'u ir kt. (2017), elektroniniai pardavimai iš esmės reiškia tinklų (interneto) naudojimą atliekant visas su verslo valdymu ir veiklos specifika susijusias veiklas: prekių ir paslaugų pirkimą ir pardavimą, technologijų ir partnerių paiešką, bendravimą su jais, patogiausio vežimo parinkimą, atsiskaitymo už suteiktas paslaugas ir prekes vykdymą. Tai operacijos, apmokėjimai ir sąskaitų išrašymas, bendravimas su įmonės pardavėjais, užsakymų atsiėmimas ir kita prekiaujant būtina veikla. Internetu įmonė galės skelbti ir nuolat atnaujinti savo produktų bei paslaugų katalogą. Taip bus pristatomi nauji ar patobulinti produktai, lengviau bus bendrauti su klientais ir pasiekti virtualias rinkas, kuriose klientai galės įsigyti tai, ko jiems reikia. Per jau kuriamas integruotas sistemas viena įmonė prisijungs prie kitų įmonių, esančių bet kurioje pasaulio vietoje, pirs ir parduos iš didžiulio tinklo išsirinkdama tai, kas geriausia, jos poreikius atitinkančius produktus ir paslaugas. E. Soeryanto Soegoto, J. Delvi, A. Sunaryo (2018) teigimu, elektroninė prekyba leidžia keisti kainoraštį arba pritaikyti siūlomus produktus ar paslaugas, kad klientai greitai gautų informaciją, o tai, kas seniau buvo daroma fizinėje prekyboje, dabar gali būti padaryta greičiau. Kitas privalumas, kurį pastebi M. Niranjnamurthy, N. Kavyashree, S. Jagannath ir kt. (2013), tai prieiga prie prekių ir paslaugų nepaisant laiko, žinoma, tokią paslaugą siūlo ir parduotuvės, dirbančios dvidešimt keturias valandas per parą, septynias dienas per savaitę, tačiau, kai prekė pasiekama vos keliais pirštų paspaudimais, ji tampa daug patrauklesnė.

1.3. Valdymo sritis

C. Ol Onjure, D. Wanyoike, J. Mung'atu, (2018) pastebėjimu, per pastaruosius dešimtmečius tinkamo vadovavimo paradigmų ir elgesio klausimas sulaukė nemažai dėmesio. Teigiama, kad lyderio elgesys tiesiogiai veikia organizacijos veiklą, todėl vadovavimas organizacijos veikloje laikomas vienu pagrindinių veiksnių. Pasaulis perėjo į skaitmeninę erą, kurioje socialinės ir verslo struktūros pasikeitė, o globalizacijos tendencija verčia vadovus reguliariai atnaujinti žinias dėl to, kas pasikeitė. Pasaulinė prekybos sistema vis labiau atsiskiria nuo tradicinės veiklos ir šliejasi prie žiniomis ir informacija pagrįstos ekonomikos. Kiekvie-

nas verslas konkuruoja dviejuose pasauliuose: fiziniame, kurį vadovai gali pamatyti bei paliesti, ir virtualiame, t. y. informacijos. Verslo veikla pasikeitė, nes bendrieji vartotojai tampa vis išmanesni, o jų pirkimo elgesys – vis sudėtingesnis ir gana nenuspėjamas.

1.4. Technologinė sritis

M. Sharma (2011) teigia, kad sparčią interneto plėtrą lėmė kompiuterių ir telekomunikacijų technologijų pažanga. Internetinės prekybos įrankiai naudojami švietimo, komunikacijos, darbo, prekybos, sveikatos ir kituose sektoriuose. Interneto vystymasis suteikė žmonėms galimybę pagerinti gyvenimo kokybę. Tačiau internetinės prekybos įrankiai gali būti ir nesąžiningai naudojami, nes interneto sistemos gana lengvai pažeidžiamos kibernetinių atakų. Nesaugiai sukonfigūruotos arba neapsaugotos sistemos tampa pažeidžiamos ir yra lengvos kibernetinių atakų aukos. Kibernetiniai nusikaltėliai atakuoja kompiuterių tinklus, propaguoja kenkėjiškas programas, skatina neapykantą ir vandalizmą naudojantis internetu. Internetinės programos, tokios kaip elektroninė bankininkystė ir elektroninė prekyba, yra potencialūs kompiuterinių nusikaltėlių taikiniai. Nusikaltėliai gali atlikti savo operacijas iš bet kurios pasaulio vietos ir pasiekti bet kurį kompiuterių tinklą. Vadinasi, kibernetinis saugumas yra būtinas norint apsaugoti mus nuo elektroninių nusikaltimų. H. M. Beheshti, E. Salehi-Sangari (2007) teigimu, mažos ir vidutinės įmonės rizikuoja daugiau, nes neturi patirties ir finansinių išteklių apsaugoti nuo neteisėtus darbuotojų, trečiųjų asmenų ir įsilaužėlių prieigos prie konfidencialios informacijos. Taigi verslo savininkai ir vadovai turi imtis veiksmų, kad užtikrintų verslo partnerių ir klientų tinklo saugumą, atliekant verslo sandorius internetu.

2. Teorinis modelis

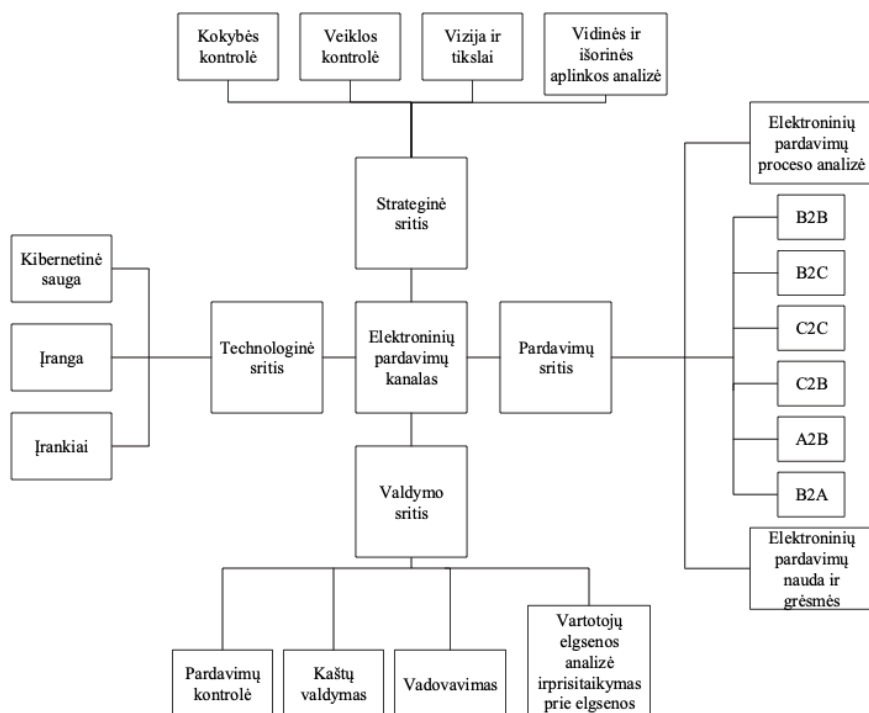
Pagal surinktą mokslinės literatūros informaciją darbo autorius sukūrė elektroninių pardavimų kanalo įvedimo teorinį modelį. Jame pavaizduoti keturi pagrindiniai elektroninio pardavimo kanalo segmentai, kurie išsišakoja į segmento dalis.

Elektroninių pardavimų kanalo teorinio modelio tobulinimo tyrimo metodika

Anot K. Hammell'io (2001), kokybiniai duomenys yra aprašomieji, būdingi tam tikram kontekstui, todėl negali būti pakartotinai naudojami, siekiant įrodyti tyrimo patikimumą. Dėl nedidelio ekspertų skaičiaus šio tyrimo metodu pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Vykdam tyrimą iš anksto sudėlioti klausimai, kurie bus pateikti ekspertams. Remiantis E. Barroga, G. J. Matanguihan'u (2022) ir L. Rupšiene (2007), klausimai ir tyrimo procedūra standartizuojama tik iš dalies, nes emocinė aplinka, kurioje atliekamas interviu, turi būti laisva, o patirties nulemta atsakymo logika turi būti pagrįsta realiais įvykiais. Užduodamais klausimais tyrėjas valdo pokalbio temą, gali užduoti papildomų klausimų, tikslintis išsakytas nuomones ar pažiūras. Taip sulaukiama atviresnių atsakymų, kurie suteikia realios patirties vaizdą, kuri, kaip žinoma, gali skirtis nuo teorinių pagrindų. A. Orb'as, L. Eisenhower'is, D. Wynaden'as (2001) ir A. S. Dilmi (2012) teigia, kad etika – tai gero darymas ir žalos vengimas. Žalos galima išvengti arba ją sumažinti laikantis atitinkamų etikos principų. Taigi bet kokio tyrimo tiriamųjų ar dalyvių apsauga yra būtina, laikantis šio principo, vykdam tyrimą taikyti aukščiausią etikos ir konfidencialumo standartai. Pusiau struktūruotas interviu vykdytas su kiekvienu ekspertu atskirai (individualus interviu). Individualus interviu taikomas dėl to, kad ekspertų sritys yra skirtingos, norint įsigilinti į kiekvieną atskirai.

Šio tyrimo ekspertų atrankos kriterijai:

1. Ne žemesnis nei universitetinio bakalauro išsilavinimas.
2. Specifiniai reikalavimai kiekvieno segmento ekspertui pateikiami atskirai:
 - 2.1. Strateginės srities ekspertui: ne mažesnė nei penkerių metų vadovavimo patirtis – generalinio vadovo, savininko arba panaši patirtis.
 - 2.2. Pardavimų srities ekspertui: ne mažesnė nei penkerių metų vadovavimo patirtis – pardavimų vadovo, pardavimų komandos vadovo arba pardavimo eksperto, arba panaši.



1 pav. Elektroninių pardavimų kanalo diegimo teorinis modelis

Sudaryta autoriaus, remiantis mokslinės literatūros šaltiniais

- 2.3. Technologinės srities ekspertui: ne mažesnė nei penkerių metų vadovavimo patirtis – technologijų įmonės ar technologijų komandos vadovo ar panaši.
- 2.4. Valdymo srities ekspertui: ne mažesnė nei penkerių metų vadovavimo patirtis – generalinio vadovo, savininko arba panaši patirtis.

3. Elektroninių pardavimų kanalo teorinio modelio tobulinimo tiriamoji dalis

2 lentelė. Ekspertų darbo patirtis, išsilavinimas, organizacijos dydis

Nr.	Eksperto sritis, trumpinys	Eksperto darbo patirtis	Eksperto išsilavinimas	Organizacijos specifiška, dydis (žmonių skaičius ir apyvarta)
1.	Strateginė, SE1	Savininko statusas – 21 m. Tarptautinės organizacijos asmeninės informacijos valdymo vadovas – 6 m. Tarptautinės organizacijos pokyčių ir technologijų mentorius ir konsultantas – 8 m. Komercijos direktorius – 2 m.	Du bakalauro diplomai Vienas magistro diplomai	IT paslaugos, kibernetinis saugumas 52 asmenys 2 mln. eurų

Nr.	Eksperto sritis, trumpinys	Eksperto darbo patirtis	Eksperto išsilavinimas	Organizacijos specifika, dydis (žmonių skaičius ir apyvarta)
2.	Strateginė, SE2	Generalinis direktorius – 1,5 m. Generalinis technologijų vadovas – 10 m. Produktų savininkas – 1,5 m. Produktų vadovas – 5 m.	Du bakalauro diplomai	IT paslaugos 6 asmenys 25 tūkst. eurų
3.	Valdymo, VE1	Generalinis direktorius – 1 m. Generalinis gamybos vadovas – 6,5 m. Kokybės vadovas – 6 m.	Vienas bakalauro diplomas Vienas magistro diplomas	IT paslaugos 259 asmenys 13 mln. eurų
4.	Valdymo, VE2	Savininko statusas – 21 m. Generalinis direktorius – 12 m.	Vienas bakalauro diplomas	Skaitmeniniai produktai 19 asmenų 850 tūkst. eurų
5.	Technologinė, ITE1	IT projektų vadovas – 5 m.	Vienas bakalauro diplomas Vienas magistro diplomas	IT paslaugos 1466 asmenys 12,5 mln. eurų
6.	Technologinė, ITE2	Generalinis technologijų vadovas – 4 m. IT sistemos vadovas – 2 m.	Vienas bakalauro diplomas	IT paslaugos, kibernetinis saugumas 18 asmenų 2,6 mln. eurų
7.	Pardavimų, PE1	Pardavimų ir verslo plėtros vadovas – 3,5 m. Eksporto vadovas – 2 m. Tarptautinių santykių vadovas – 2 m.	Vienas bakalauro diplomas Vienas magistro diplomas	Elektromobilių įkrovimo stotelės 36 asmenys 2,6 mln. eurų
8.	Pardavimų, PE2	Pardavimų vadovas – 9 m.	Vienas bakalauro diplomas Vienas magistro diplomas	Procesų skaitmenizavimas 37 asmenys 2,5 mln. eurų

Sudaryta autoriaus, remiantis viešai prieinama informacija apie ekspertus

Tyrimė dalyvavo 8 ekspertai, po du ekspertus iš kiekvienos srities (strateginės, valdymo, informacinių technologijų ir pardavimų). Interviu vykdytas nuotoliniu būdu. Interviu trukmė – nuo 16-os iki 48-ių minučių. Interviu sudarytas iš dviejų dalių, pradžioje – bendrieji klausimai, kurie buvo užduodami visiems ekspertams, nepaisant jų ekspertinės srities, po jų ekspertams buvo užduodami klausimai, tiesiogiai susiję su jų ekspertine sritimi. Taikant A. Bryman'o (2008) kokybinio tyrimo modelį, duomenų rinkimo ir analizavimo tyrimo eiga apėmė šešis žingsnius.

3 lentelė. Ekspertų atsakymai į pirmuosius tris bendro pobūdžio klausimus

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys	Teiginio dažnis / Ekspertas
Su kokiomis problemomis susiduria organizacijos, įvesdamos elektroninių pardavimų kanalą?	Žmogiškųjų išteklių problema	<i>Problematika dažnu atveju būna finansinių kaštų nesupratime ir žmonių mokančių dirbti su elektriniais pardavimais radimas, taip pat patikimo logistikos partnerio pasirinkimas ir žinoma tai IT problemos</i>	5 / X ² ; 3; 4; 7; 8
	Finansiniai sunkumai		6 / X ² ; 3; 4; 6; 7; 8
	Informacinių technologijų iššūkiai		4 / X ¹ ; 2; 5; 6
	Logistikos ir tiekimo grandinių trikdžiai		5 / X ¹ ; 2; 4; 8
Jūsų nuomone, kokias grėsmes sukelia elektroninių pardavimų kanalas?	Kibernetinės saugos grėsmės	<i>Grėsmės slypi kibernetikoje ir finansinių įsipareigojimų nesuvokime, kuris veda link prasto įvaizdžio grėsmės</i>	5 / X ¹ ; 2; 5; 6; 8
	Organizacijos įvaizdžio neigiamo pokyčio grėsmė		4 / X ¹ ; 3; 4; 8
	Finansinio pajėgumo grėsmė		2 / X ⁴ ; 7
Jūsų nuomone, kuo naudingas elektroninių pardavimų kanalas?	Automatizacija	<i>Didžiausia nauda, žinoma, yra klientūros pasiekiamumas bet koku laiku, iš to gaunamos ir didesnės pajamos, automatizuotas pardavimo procesas virsta mažėjančiomis investicijomis ateityje</i>	4 / X ¹ ; 2; 4; 8
	Ateities investicijų mažėjimas		4 / X ² ; 3; 5; 7
	Pajamų didinimas		3 / X ² ; 6; 8
	Klientų pasiekiamumo didinimas		7 / X ¹ ; 2; 3; 4; 5; 7; 8

Sudaryta autoriaus, remiantis ekspertų atsakymais

Pereikime prie specialiųjų klausimų. Pirmoji grupė yra valdymo ekspertai, pirmas specialusis klausimas valdymo ekspertams: kokiais būdais elektroninius pardavimus vykdančioje organizacijoje valdomi kaštai?

Ekspertai kritiškai neoponavo vienas kitam, abu ekspertai įvardijo, kad kaštų optimizavimas ir automatizavimas būtinas, norint veiksmingai valdyti sąnaudas, naudojantis elektriniais pardavimų kanalais. VE2 pastebėjo, kad kaštus galima optimizuoti derantis su tiekėjais ir logistikos partneriais, nes elektroninis pardavimų kanalas labiau automatizuotas, tai palengvina abiejų pusių darbą. VE1 iš esmės pastebėjo, kad sprendimų priėmimo greitis yra didžiausias kaštų valdymo ir taupymo įrankis dėl gaunamo informacijos kiekio ir informacijos gavimo greičio, kuris taupo sprendimui priimti būtiną laiką.

Antras specialusis klausimas, užduotas valdymo ekspertams: ar elektroninius pardavimus vykdančios organizacijos atlieka vartotojų elgsenos analizę?

Ekspertų teigimu, vartotojų elgsenos analizė yra būtina, norint sėkmingai veikti rinkoje, ji vykdoma nuolat. Žinoma, šios analizės elementai gali skirtis, jie priklauso nuo pardavimo segmento, tačiau el. pardavimo kanalai turi integruotas sistemas, kurios leidžia šią analizę atlikti. Analizės elementai susideda ir vartotojo elgsenos pardavimų kanale, nebepirkimo veiksnio tyrimo bei grįžtamumo, tai yra vartotojo grįžimo į pardavimų kanalą koeficiento.

Trečias specialusis klausimas valdymo ekspertams: jūsų nuomone, koks vadovavimo stilius elektroninius pardavimus vykdančioje organizacijoje yra tinkamiausias?

Kadangi elektroninių pardavimų kanalai, kaip konceptas, yra gana naujas dalykas, ekspertai griežtai pasisakė prieš bet kokią autokratinę ar vienasmenį valdymo stilių. VE1 ekspertas pabrėžė, kad universalaus valdymo stiliaus nėra, jis labiau linkęs į lyderystę nei į valdymo stilių. VE2 pateikė keletą išskirtinių, nestandartinių valdymo arba vadovavimo stilių, tai yra: AGILE, (angl.) *collaborate management* ir į klientus orientuotas valdymo stilius. Tačiau paklaustas apie standartinius, arba klasikinius, valdymo stilius, ekspertas rinktųsi liberalų valdymo stilių.

Ketvirtas specialusis klausimas valdymo ekspertams: kuo naudinga pardavimų kontrolė elektroninius pardavimus vykdančiai organizacijai?

VE1 ekspertas iš esmės įžvelgė informacijos tikslumą ir jos gavimo greitį kontroliuojant pardavimus elektroniniame pardavimų kanale, tačiau pastebėjo, kad duomenys vertingi tik tada, kai juos gaunantis asmuo geba juos skaityti ir analizuoti. VE2 išreiškė susirūpinimą dėl duomenų teikiamos naudos ir galimų trūkumų, pastebėjo, kad turėdamas duomenų vadovas neatitrūksta nuo esamos situacijos, tačiau jie gali suteikti per daug vilčių, jei duomenų gavimo intervalas yra neilgas.

Atroji ekspertų grupė – informacinių technologijų ekspertai. Pirmas specialusis klausimas jiems: ar galėtumėte apibūdinti, kokia programinė įranga plėtojant elektroninių pardavimų kanalą geriausia?

ITE1 ekspertas, žvelgęs per nedidelių organizacijų prizmę, siūlė sprendinius, kurie būtų priimtini mažoms organizacijoms, tokius kaip: *Shopify*, *ZYRO* ir kita. ITE2 ekspertas iškart pateikė didelėse organizacijose kylančią problemą: sprendiniai yra tiesiogiai susiję su procesų tobulinimu, nes augant pardavimų apimtims, seniau naudoti procesai nebegali patenkinti poreikio.

Antras specialusis klausimas informacinių technologijų ekspertams: jūsų nuomone, kokiais fiziniais technologiniais įrankiais būtų geriausia naudotis?

Abiejų ekspertų nuomone, debesijos paslaugos priimamos kaip technologiniai sprendiniai organizacijai veikiant, tačiau ITE1 šią technologiją integruotų didelėje organizacijoje, o ITE2 ją siūlo jau pradinėje organizacijos stadijoje, nes debesų technologija yra tinkamiausia ir santykinai nebrangi. ITE1 išskyrė ir pradinės organizacijos stadijoje būtinus technologinius sprendimus.

Trečias specialusis klausimas informacinių technologijų ekspertams: ar Lietuvoje veikiančios elektroninius pardavimus vykdančios įmonės pakankamai investuoja į kibernetinę saugą?

Kibernetinis saugumas yra kertinis elektroninius pardavimus vykdančios organizacijos veiklos segmentas. Abu ekspertai paminėjo, kad yra organizacijų, kurios į kibernetinę saugą nekreipia dėmesio. Tačiau tolesni ekspertų pasvarstymai skyrėsi: ITE1 ekspertas teigė nesąsąs įsitikinęs, ar organizacijos pakankamai investuoja į kibernetinę saugą, nes labai mažos organizacijos neturi tam išteklių; ITE2 ekspertas į kibernetinę saugą pažvelgė kitu aspektu, jis nurodė, kad organizacijoje, kurioje jis dirba, yra trisdešimt kibernetinės saugos specialistų, tuo tarpu kitose panašaus dydžio organizacijose – tik trys. Jo teigimu, visapusiško saugumo siekianti organizacija maždaug penkis procentus savo biudžeto turėtų skirti kibernetinei saugai.

Ketvirtas specialusis klausimas informacinių technologijų ekspertams: kokius kibernetinės saugos valdiklius būtų geriausia naudotis?

ITE1 ekspertas pateikė keletą pagrindinių saugos programų, kurios naudojamos šiuolaikiniuose elektroninių pardavimų kanaluose. ITE2 ekspertas į saugos valdiklius pažvelgė kitu aspektu, jo teigimu, reikėtų pradėti nuo asmenų ir jų duomenų prieigos, tada užtikrinti slaptažodžių kaitą ir konstatavo, kad neretai įsilaužimai pavyksta būtent dėl darbuotojų saugumo nesilaikymo.

Trečioji ekspertų grupė yra pardavimų ekspertai. Pirmas specialusis klausimas: ar elektroninių pardavimų procesas turi sąsają su fiziniu pardavimu?

PE1 teigimu, skirtumų galime aptikti, tai: kardinaliai besiskirianti aptarnaujančio personalo darbo specifi-ka – tiesioginio pardavimo specialistai yra konsultantai prekės klausimu, o vykdant elektroninius pardavimus pardavėjai yra padėjėjai pirkimo ir atsiskaitymo klausimais. Tuo tarpu PE2 teigia, kad skirtumų yra: fizinio pardavimo procese klientas yra tik vartotojas, jis jokių veiksmų neatlieka, tuo tarpu elektroninių pardavimų atveju jis pats inicijuoja ir vykdo sandorį, o pardavėjas yra atsakingas už pristatymo ir logistikos paslaugas.

Antras specialusis klausimas pardavimų ekspertams: ar elektroninio pardavimo analizė būtina, norint sėkmingai veikti rinkoje?

Ekspertų teigimu, tokia analizė, norint sėkmingai veikti rinkoje, būtina. PE1 nurodė, kad tokia analize galime remtis ne tik rinkdami elementarius duomenis, bet ir labai gudriai panaudodami juos tobulindami savo pardavimų kanalą, jo teigimu, rinkodaros tikslais. PE2 ekspertas pateikė vykdytinų analizių pavyzdžių, jo teigimu, būtinieji elementai yra: SOWT, pasiūlos ir paklausos, pelningumo, klientų įsitraukimo, pardavimo ciklo ilgumo ir klientų pasiekiamumo analizės.

Trečias specialusis klausimas pardavimų ekspertams: jūsų nuomone, ar padavimas skirtingiems segmentams kardinaliai skiriasi?

PE1 teigimu, faktiškai pardavimo procesas nesiskiria, skiriasi tik aptarnaujantis personalas, tačiau PE2 ekspertas teigia, kad skirtumų yra, ir išvardijo, jo nuomone, pagrindinius skirtingų segmentų pardavimo skirtumus: CPO (centrinė pirkimų organizacija) gaunami pirkimai, verslo segmento aptarnavimo specifi-ka, rezervacijos poreikis B2B segmente bei didmenos kainos klausimas.

Ketvirtoji ekspertų grupė yra strategijos ekspertai. Pirmas specialusis klausimas jiems: kaip galime užtikrinti kokybės kontrolę vykdydami elektroninius pardavimus?

Abu ekspertai pasisakė, kad pristatymo ir paskutiniosios mylios aspektas yra esminis kokybės užtikrinimo veiksnys. Jų teigimu, čia dažniausiai kyla kokybės užtikrinimo problema. Toliau ekspertų nuomonės išsiskyrė: SE1 teigė, kad būtina diegti naujausias technologijas ir nuolat jas atnaujinti, tuo tarpu SE2 teigė, kad vienas svarbiausių aspektų yra bendrojo duomenų apsaugos reglamento laikymosi užtikrinimas.

Antras specialusis klausimas strategijos ekspertams: jūsų nuomone, veiklos kontrolė lengviau užtikrinama vykdant elektroninius ar fizinius pardavimus?

SE1 teigimu, vykdant elektroninius pardavimus būtina daug didesnė drausmė nei vykdant fizinius pardavimus. Tuo tarpu SE2 teigia, kad žmoniškieji veiksniai ir lemia kokybės trūkumus, juos eliminavus, kokybės kontrolė bus užtikrinta.

Trečias specialusis klausimas strategijos ekspertams: ar elektroninius pardavimus vykdančios organizacijos laikosi savo tikslų ir vizijos?

Ekspertai mano, kad organizacijos iš dalies laikosi savo vizijos ir tikslų, tik jie abejoja, ar tai yra būtina, norint sėkmingai veikti rinkoje. SE1 ekspertas labiau akcentavo vartotojo patirtį nei viziją ar tikslus. SE2 teigimu, viziją ir tikslus organizacijos turi, tačiau jų įgyvendinimą tikrai ne visos užtikrina.

Ketvirtas specialusis klausimas strategijos ekspertams: kokių didžiausių problemų aptinkama atliekant vidaus ir išorės veiksmų analizę?

SE1 teigimu, pagrindinis dėmesys kreipiamas į organizacijos padėtį visuomenėje, jos vardo žinomumą ir optimizuotą neigiamų klientų patirčių sprendimą. SE2 teigia, kad vidines problemas lemia pardavimo kanalo nepritaikymas klientų poreikiams, eksperto įvardytos problemos: saugos ir standartų trūkumas, sandėliavimo problemos.

ti empiriškai. Teorinis modelis, kaip vienetas, buvo pristatytas ekspertams, kurie atrinkti pagal nustatytus kriterijus. Ekspertams pateikus kritikos, teorinis modelis patobulintas, taip sukurtas ekspertine nuomone pagrįstas elektroninių pardavimų kanalo modelis. Patobulintas elektroninių pardavimų kanalo modelis turėtų tikti diegiant elektroninių pardavimų kanalą. Jo ekonominė nauda neabejotina, nes vykdydama elektroninius pardavimus organizacija gali plėsti savo klientų ratą ir užtikrinti optimalų prekių pasiekiamumą.

Norint diegti elektroninių pardavimų kanalą organizacijoje, reikėtų tinkamai įsivertinti įvairių sričių galimybes. Labiausiai atkreiptinas dėmesys į finansinę naštą ir galimus nesklandumus. Elektroninių pardavimų kanalas yra įvairias kompetencijas apimantis pardavimų konceptas, jį diegiant būtini įvairių specialybių profesionalai, gebantys jį tinkamai integruoti ir kontroliuoti. Tinkamai šią pardavimų strategiją taikant elektroninių pardavimų kanalas gali tapti nemaža organizacijos pajamų dalimi, nes elektroniniai pardavimai vykdomi visą parą, atliekant mažai žmogiškojo įsikišimo reikalaujančius veiksmus. Šis elektroninių pardavimų kanalo teorinis modelis taikytinas daugeliui organizacijų, žinoma, organizacijos ar verslo segmentai yra skirtingi, tad ir elektroninių pardavimų kanalas, jo diegimas gali skirtis. Elektroninių pardavimų kanalo bazinė integracija gali skirtis savo apimtimis, atsižvelgiant į organizacijos savo klientams siūlomą paslaugų ar prekių tipą bei kiekį.

Literatūra

- Alghizzawi, M., Megdadi, Y., Ezmigna, I., Ratib E., Abd, A., Hammouri, M., Megdad, Z. (2023). The Impact of Electronic Sales Channels on Customers Response of Convenience Products Outlets Stores. *International Journal of Professional Business Review*, 8. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.1379>.
- Barroga, E., Matanguihan, G. J. (2022). A Practical Guide to Writing Quantitative and Qualitative Research Questions and Hypotheses in Scholarly Articles. *Journal of Korean medical science*, 37 (16), e121. DOI: <https://doi.org/10.3346/jkms.2022.37.e121>
- Beheshti, H. M., Salehi-Sangari, E. (2007). The benefits of e-business adoption: An empirical study of Swedish SMEs. *Service Business*, 1(3), 233–245. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11628-006-0010-y>
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*. 4th. Edition. New York: Oxford University Press. https://www.academia.edu/45262372/Social_Research_Methods
- Chaffey, D. (2015). *Digital Business And E-Commerce Management Strategy, Implementation And Practice*. Harlow: Pearson Education Limited. <http://repo.darmajaya.ac.id/4077/1/Digital%20business%20and%20E->
- Collin, C. (2006). *Introduction to E-business management and strategy*. Oxford: Elsevier Ltd. <https://engineering.futureuniversity.com/BOOKS%20FOR%20IT/Introduction%20to%20e-Business%20Management%20and%20Strategy.pdf>
- Dilmi, A. S. (2012). Ethics in Qualitative Research: A View of the Participants' and Researchers' World from a Critical Standpoint. *International Journal of Qualitative Methods*, 11, 64–81. DOI: <https://doi.org/10.1177/160940691201100208>
- Duch-Brown N., Grzybowski L., Romahn A., Verboven F. (2017). The impact of online sales on consumers and firms. Evidence from consumer electronics. *Evidence from consumer electronics nation*, 52, 30–62. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2017.01.009>
- Hammell, K. (2001). Using Qualitative Research to Inform the Client-Centred Evidence-Based Practice of Occupational Therapy. *The British Journal of Occupational Therapy*, 64, 228–234. DOI: <https://doi.org/10.1177/030802260106400504>
- Hidayanto, A. N., Ovirza, M., Anggia P., Budi, N. F. A., Phusavat, K. (2017). The Roles of Electronic Word of Mouth and Information Searching in the Promotion of a New E-Commerce Strategy: A Case of Online Group Buying in Indonesia. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 12, 69–85. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-18762017000300006>
- Iwarue, J. O., Asanga, U. J. (2025), Online Sales Channels and its Impact on Business Performance. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 8 (1), 1–19. DOI: <https://doi.org/10.52589/BJMMS-54MZPG8>
- Khatibi, A., Thyagarajan, V., Seetharaman, A. (2003). E-commerce in Malaysia: Perceived Benefits and Barriers. *Vikalpa*, 28 (3), 77–82. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0256090920030307>
- Mohamad, A. H., Hamzah, A. A., Ramli, R., Fathullah, M. (2020). *E-Commerce Beyond the Pandemic Coronavirus: Click and Collect Food Ordering*. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 864. Bangkok: IOP Publishing Ltd. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1088/1757-899X/864/1/012049>
- Niranjanamurthy, M., Kavyashree, N., Jagannath, S., Chahar, D. (2013). Analysis of E-Commerce and M-Commerce.

- Advantages, Limitations and Security Issues*, 2 (3), 1–7. <https://www.ijarcce.com/upload/2013/june/7-Niranjana-murthy-Analysis%20of%20E-Commerce%20and%20M-Commerce%20Advantages.pdf>
- Ol Onjure, C., Wanyoike, D., Mung'atu, J. (2018). Influence of Leadership on Electronic Commerce Strategy as Adopted by Commercial Banks in Kenya. *International Journal of Innovative Research and Development*, 7, 2–4. DOI: <https://doi.org/10.24940/ijird/2018/v7/i1/JAN18001>
- Orb, A., Eisenhauer, L., Wynaden, D. (2001). *Ethics in Qualitative Research. Journal of nursing scholarship: an official publication of Sigma Theta Tau International Honor Society of Nursing / Sigma Theta Tau.*, 33, 93–96. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x>
- Rosário, A., Raimundo, R. (2021). Consumer Marketing Strategy and E-Commerce in the Last Decade: A Literature Review. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16 (7), 3003–3024. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer16070164>
- Rupšienė, L. (2007). *Kokybiųjų tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija
- Sadik, R. M. (2018). Relation between Total Quality Management and the Performance of E-commerce. *International Journal of Advances in Computer Science and Technology*, 7 (6), 26–30. DOI: <https://doi.org/doi.org/10.30534/ijacst/2018/01762018>
- Scott, M. Shafer, H., Smith, J., Linders, J. C. (2005). The power of business models, Business Horizons. *Business Horizons*, 48 (3), 199–207. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Sharma, M. (2011). *E-commerce and e-businesse*. Lovely Professional University, 127–130. https://ebooks.lpude.in/computer_application/bca/term_6/DCAP306_DCAP511_E-COMMERCE_AND_E-BUSINESS.pdf
- Soeryanto, Soegoto, E., Delvi, J., Sunaryo, A. (2018). Usage of E-commerce in Increasing Company Power and Sales. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 407 (1), 12–35. DOI: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/407/1/012035>
- Šaković Jovanović, J., Vujadinović, R., Mitreva, E., Fragassa, C., Vujović, A. (2020). The Relationship between E-Commerce and Firm Performance: The Mediating Role of Internet Sales Channels. *Sustainability*, 12 (17), 1–5. DOI: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3390/su12176993>

THE INTRODUCTION OF AN ELECTRONIC SALES CHANNEL IN AN ORGANISATION

KRISTIJONAS STARKUTIS
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

This article examines the introduction of an electronic sales channel in an organisation as an important issue in the modern business environment. An electronic sales channel is understood as a tool that enables organisations to reach end customers and sell products or services directly or indirectly through digital means. The aim of the article is to develop a theoretical model for the introduction of an electronic sales channel in an organisation, and to improve it by using expert recommendations. The scientific literature on electronic sales is quite broad; however, the analysis revealed that the electronic sales channel is usually discussed in separate parts rather than as one complete system. Different authors analyse strategy, sales processes, information technologies, management and customer communication separately, but there is no comprehensive approach that combines these elements into one model. For this reason, the theoretical part of the article brings together different areas of scientific literature, and structures them in four main segments: strategy, sales, information technology, and management. These segments became the basis for the theoretical model. The strategy segment includes the organisation's goals, market direction, and the planned

role of the electronic sales channel. The sales segment focuses on customer reach, sales processes, product or service presentation, and communication with customers. The information technology segment covers digital platforms, technical infrastructure, system compatibility, and integration solutions. The management segment includes decision-making, human resources, financial planning, and control of the implementation process. The research methodology is based on a qualitative approach. A semi-structured expert interview was selected as the research method, because it allows for the collection of detailed professional insights. Experts were chosen according to defined criteria, and the theoretical model was presented to them for evaluation. The experts improved and criticised the model, helping to create an electronic sales channel model based not only on scientific literature but also on practical experience. The research results showed that the main problems in introducing an electronic sales channel are the lack of qualified personnel, and insufficient understanding among management staff of what an electronic sales channel is. These problems may lead to additional difficulties, such as cost management issues, inappropriate selection of intermediaries, compatibility problems, and integration challenges. The conclusions indicate that the developed theoretical model is conceptually grounded, although its practical applicability requires further empirical testing. The improved model may be useful for organisations planning to integrate an electronic sales channel. However, before implementation, organisations should evaluate their financial, technological, managerial and human resource capabilities. When properly implemented, an electronic sales channel can increase customer reach, improve access to goods and services, and become an important part of organisational revenue. Since electronic sales can operate continuously and require relatively little human intervention, they may help organisations optimise sales processes and strengthen their market position.

KEY WORDS: *electronic sales, sales channel.*

JEL CODES: L81, M10, O33.

Gauta: 2026.02.15

Priimta: 2026.03.25

Pasirašyta spaudai: 2026.04.20