



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Žinių, gaunamų prekių grąžinimo metu, integravimas į žinių
valdymo procesus elektroninėje parduotuvėje senukai.lt**

Baigiamasis magistro projektas

Martyna Dručiūnienė

Projekto autorė

Prof. dr. Rimgailė Vaitkienė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Žinių, gaunamų prekių grąžinimo metu, integravimas į žinių valdymo procesus elektroninėje parduotuvėje senukai.lt

Baigiamasis magistro projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

Martyna Dručiūnienė

Projekto autorė

Prof. Dr.

Rimgailė Vaitkienė

Vadovė

Doc. Dr.

Ramunė Čiarnienė

Recenzentė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Martyna Dručiūnienė

Žinių, gaunamų prekių gražinimo metu, integravimas į žinių valdymo procesus elektroninėje parduotuvėje senukai.lt

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Martyna Dručiūnienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Dručiūnienė Martyna. Žinių, gaunamų prekių grąžinimo metu, integravimas į žinių valdymo procesus elektroninėje parduotuvėje senukai.lt. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Rimgailė Vaitkienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: Prekių grąžinimas, žinių valdymas, e. komercija, žinių integravimas.

Kaunas, 2022. 72 p.

Santrauka

Pastaraisiais metais ir taip stipriai augęs el. prekybos populiarumas, didžiausią šuolį pasiekė pasaulį sukausčius COVID-19 pandemijai. 2020 metai tapo tikru iššūkiu tiek verslui, tiek visuomenei. Įvedus karantiną, uždarius visas nebūtinųjų prekių parduotuves, verslas siekdamas prisitaikyti prie pokyčių, žengė į elektroninę komerciją. Verslui tai buvo galimybė nesustoti ir toliau vykdyti prekybą, vartotojams – galimybė patogiai ir greitai bet kuriuo paros metu įsigyti reikiamų prekių. Tačiau svarbu nepamiršti, kad suteikdama daug privalumų, e-komercija turi ir neigiamų bruožų. Mokslinėje literatūroje yra analizuojama pirkėjų elgsena, kas skatina pirkti, kaip pritraukti naujus vartotojus ir išlaikyti senųjų lojalumą, kokią įtaką apsipirkimui daro vartotojų patirtis, susijusi su prekių grąžinimu. Tačiau pakankamai mažai yra analizuojama vartotojų prekių grąžinimo patirties svarba įmonei, proceso metu gautos žinios ir kaip jas galima panaudoti tolesniuose įmonės procesuose. Žinoma, kad įmonės prašo vartotojų pateikti informaciją apie prekės grąžinimo priežastį. Šios žinios gali įmonei padėti atlikti grąžintinių produktų analizę, suprasti ar konkrečių prekių grąžinimas gali būti kontroliuojamas ar ne, nuspėti galimus produkto grąžinimo kiekius. Turint šią informaciją galima tinkamai valdyti produkto grąžinimo procesus, siekiant gauti žinių ir naudos, sumažinti grąžinamų prekių kiekį, didinti vartotojų lojalumą. Tinkamas ir efektyvus žinių valdymas tampa vis svarbesnis ir aktualesnis įmonėms, norinčios būti konkurencingoms rinkoje. Rašant šį darbą buvo svarbu atsakyti į klausimą: kokias žinias, gaunamas prekių grąžinimo metu, galima panaudoti įmonės žinių valdymo procesuose?

Magistrinio darbo objektas: prekių grąžinimo metu gaunamų žinių integravimas į žinių valdymo procesus organizacijoje.

Magistrinio darbo tikslas: prekių grąžinimo metu gaunamų žinių integravimas įmonės žinių valdymo procesuose.

Magistrinio darbo uždaviniai:

1. Atskleisti prekių grąžinimo svarbą el. komercijos žinių valdymo procesuose
2. suprasti kaip el. komercijoje prekių grąžinimo metu gauta informacija gali būti integruojama įmonės žinių valdyme.
3. Identifikuoti vartotojų patirtį, susijusią su prekių grąžinimu el. parduotuvėje senukai.lt, ir procesus, vykstančius įmonėje po prekių grąžinimo.
4. Pritaikyti mokslinės literatūros analizės metu sukurtą prekių grąžinimo metu gaunamų žinių integravimo į įmonės žinių valdymo procesus modelį el. parduotuvei senukai.lt

5. Pateikti išvadas ir rekomendacijas, padėsiančias tinkamai integruoti žinias, įgytas prekių grąžinimo metu, įmonės žinių valdymo procesuose.

Tyrimo metodai. Darbe atliekama literatūros analizė ir sukuriamas teorinis modelis. Empiriniam tyrimui pasirinkta atvejo analizė – el. parduotuvės senukai.lt atvejis, kuris nagrinėjamas naudojant tris skirtingus duomenų rinkimo metodus: el. parduotuvės senukai.lt grąžinimo politikos analizė, fokusuotos grupės diskusijos ir struktūruotas interviu.

Tyrimo rezultatai ir išvados. Atlikta tyrimo metu gautų duomenų analizė, gauti duomenys pritaikyti teoriniam žinių integravimo modeliui, pateiktos išvados ir rekomendacijos tiek el. parduotuvės senukai.lt atveju, tiek bendrai DIY tipo el. parduotuvėms Lietuvoje. Pateiktos rekomendacijos tolimesniems moksliniams tyrimams.

Dručiūnienė Martyna . Integration of Knowledge Received During the Product Returns into Knowledge Management Processes in the E-Shop Senukai.lt. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Rimgailė Vaitkienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Business and Public Management.

Keywords: Product return, knowledge management, e-commerce, integration of knowledge

Kaunas, 2022. 72 pages.

Summary

In recent years, e. popularity of trade, the biggest leap was made in the COVID-19 pandemic in the world. 2020 has become a real challenge for both business and society. With the introduction of quarantine and the closure of all non-essential goods stores, businesses have moved into e-commerce to adapt to change. It was an opportunity for business not to stop and continue trading, and for consumers to purchase the necessary goods conveniently and quickly at any time of the day. However, it is important to keep in mind that e-commerce also has its downsides. The scientific literature analyzes the behavior of shoppers, which encourages them to buy, how to attract new customers and maintain the loyalty of the old ones, and how the consumer experience of returning goods affects shopping. However, there is little analysis of the importance of the consumer return experience for the company, the knowledge gained during the process and how it can be used in the company's subsequent processes. It is known that companies ask consumers to provide information on the reason for returning the product. This knowledge can help the company to analyze the products to be returned, to understand whether the return of specific goods can be controlled or not, to predict the possible quantities of product return. With this information, it is possible to properly manage product return processes in order to gain knowledge and benefits, reduce the amount of returned goods, and increase consumer loyalty. Proper and effective knowledge management is becoming increasingly important and relevant for companies that want to be competitive in the marketplace. In writing this paper, it was important to answer the question: What knowledge gained during the return of goods can be used in a company's knowledge management processes?

Object of master's thesis: Integrating the knowledge gained during the return of goods into the knowledge management processes in the organization.

The aim of the master 's thesis is to integrate the knowledge gained during the return of goods into the company' s knowledge management processes.

Tasks:

1. Reveal the importance of returning goods by e-mail. in commercial knowledge management processes
2. understand how to email. In commerce, information obtained during the return of goods can be integrated into the company's knowledge management.
3. Identify consumer experiences related to returning goods via email. in the store senukai.lt, and the processes that take place in the company after the return of the goods.

4. To apply the model of integration of knowledge obtained during the return of goods into the company's knowledge management processes developed during the analysis of scientific literature by e-mail. for the store senukai.lt
5. To provide conclusions and recommendations that will help to properly integrate the knowledge gained during the return of goods into the company's knowledge management processes.

Research methods. The analysis of the literature is performed in the work and a theoretical model is created. The case study selected for the empirical study is e-shop senukai.lt case, which is examined using three different data collection methods: e-shop senukai.lt return policy analysis, focused group discussions and structured interview.

Research results and conclusions. The analysis of the data obtained during the research was performed, the obtained data were applied to the theoretical model of knowledge integration, the conclusions and recommendations were presented in both e-shop senukai.lt and in general DIY type e-shop stores in Lithuania. Recommendations for further research are provided.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Prekių gražinimo valdymo svarba el. komercijos žinių valdymo procesuose	12
2. Prekių gražinimo ir žinių valdymo ryšys el. komercijoje	18
2.1. Prekių gražinimas e. komercijoje	18
2.1.1. Prekių gražinimo priežastys ir būdai.....	19
2.1.2. Prekių gražinimo valdymas.....	23
2.2. Žinių valdymas e. komercijoje	27
2.3. Žinių valdymas ir prekių gražinimas	35
3. El. parduotuvės senukai.lt atvejo analizė	42
3.1. UAB „Kesko Senukai Lithuania“ charakteristika	42
3.1. Tyrimo metodologija	44
4. Žinių, gaunamų prekių gražinimo metu, integravimas į įmonės žinių valdymo procesus	47
4.1. El. parduotuvės senukai.lt prekių gražinimo politikos analizė.....	47
4.2. Fokusuotų grupių rezultatų analizė.....	50
4.3. Interviu su įmonės atstovais analizė	59
4.4. Prekių gražinimo metu gaunamų žinių integravimo į žinių valdymo procesus, modelio pritaikymas el. parduotuvei senukai.lt.....	63
Išvados ir rekomendacijos	66
Naudotos literatūros sąrašas	69
PRIEDAI	73
1 priedas. Fokusuotų grupių transkribuotas tyrimas.....	73
2 priedas. MAXQDA programoje iš fokus diskusijos tyrimo duomenų sukurti fokus kodai ir citatų kiekis.....	81
3 priedas. Struktūruotas interviu su UAB „Kesko Senukai Digital“ specialistu.....	82
4 priedas. Struktūruotas interviu su UAB „Kesko Senukai Lithuania“ specialistu.....	85
5 priedas. MAXQDA programoje i interviu tyrimo duomenų sukurtų kodai ir citatų kiekis.	87

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Prekių gražinimo priežasčių kategorijos	20
2 lentelė. Prekių gražinimo valdymo tipai	24
3 lentelė. Žinių valdymo procesai	30
4 lentelė. Technologijų, naudojamų žinių valdymo sistemoje, nauda	33
5 lentelė. Žinių valdymo organizacijoje nauda konkrečioms organizacijos sritims	34
6 lentelė. UAB „Kesko Senukai Lithuania“ ir konkurentų palyginimas	42
7 lentelė. Prekių gražinimo priežastys	52
8 lentelė. Teigiamos prekės gražinimo patirties priežastys	53
9 lentelė. Neigiamos gražinimo patirties priežastys	54
10 lentelė. Prekių gražinimo būdo pasirinkimo argumentai	55
11 lentelė. Diskusijos dalyvių patirtis revizorių atžvilgiu	56

Paveikslų sąrašas

1 pav. Daugiakanalė (<i>ang. multi-channel</i>) ir visakanalė prekyba (<i>ang. Omni-channel</i>)	13
2 pav. Atvirkštinės logistikos schema	25
3 pav. Žinių valdymo sistemos schema	32
4 pav. Prekių grąžinimo valdymo principai, kuriant vertę vartotojui	37
5 paveikslas. Prekių grąžinimo valdymo principai įmonėje	38
6 pav. Prekių grąžinimo metu gaunamų žinių integravimo į žinių valdymo procesus, modelis .	40
7 pav. UAB „KESKO SENUKAI LITHUANIA“ galimi prekių įsigijimo būdai	43
8 pav. E. platformų TOP10 Lietuvoje pagal lankytojų srautus	44
9 pav. El. parduotuvės Senukai.lt atvejo tyrimo grafinis atvaizdavimas	45
10 pav. El. parduotuvės senukai.lt informacija vartotojams	47
11 pav. Nekokybiškų, iš rinkos pašalintų prekių grąžinimo informacija vartotojams	48
12 pav. El. parduotuvės Senukai.lt kokybiškų prekių grąžinimo politika	49
13 pav. El. parduotuvės Senukai.lt kokybiškų prekių grąžinimo politika	49
14 pav. Brokuotos arba nepilnos komplektacijos prekių grąžinimo taisyklės	50
15 pav. Naujakurių segmento kodų žemėlapis	57
16 pav. Šeimų segmento kodų žemėlapis.....	58
17 pav. Šeimų ir naujakurių diskusijos sutampančių kodų žemėlapis.	59
18 pav. Struktūruoto interviu kodų žemėlapis.....	62
19 pav. Prekių grąžinimo metu gaunamų žinių integravimo į žinių valdymo procesus, modelio pritaikymas el. parduotuvei senukai.lt	63

Įvadas

Temos aktualumas:

Pastaraisiais metais ir taip stipriai augęs el. prekybos populiarumas, didžiausią šuolį pasiekė pasaulį sukausčius COVID-19 pandemijai. 2020 metai tapo tikru iššūkiu tiek verslui, tiek visuomenei. Įvedus karantiną, uždarius visas nebūtinųjų prekių parduotuves, verslas siekdamas prisitaikyti prie pokyčių, žengė į elektroninę komerciją. Verslui tai buvo galimybė nesustoti ir toliau vykdyti prekybą, vartotojams – galimybė patogiai ir greitai bet kuriuo paros metu įsigyti reikiamų prekių. Tuo labiau, kad tarptautinės finansinių paslaugų bendrovės „Intrum“ atliktas tyrimas rodo, kad lietuviai tapo vienais didžiausių pirkimo internetu entuziastų Europoje, o maždaug pusė (48 proc.) mūsų šalies gyventojų internetu daugelį prekių ketina pirkti ir su COVID-19 susijusiems suvaržymams pasibaigus, todėl galima teigti, kad elektroninės komercijos populiarumas tik išibėgėja. Pandemija stipriai išryškino el. prekybos privalumus ir į šį prekybos kanalą pritraukė daugiau vartotojų, kurie anksčiau prioritetą teikdavo pirkimui fizinėse parduotuvėse. Verslams tai neabejotinai suteikė naujų galimybių ir paskatino investuoti į e-komercijos plėtrą. Tačiau svarbu nepamiršti, kad suteikdama daug privalumų, e-komercija turi ir neigiamų bruožų. Mokslinėje literatūroje yra analizuojama pirkėjų elgsena, kas skatina pirkti, kaip pritraukti naujus vartotojus ir išlaikyti senųjų lojalumą, kokią įtaką apsipirkimui daro vartotojų patirtis, susijusi su prekių grąžinimu. Apsipirkdami internete, vartotojai praranda galimybę prekes ir jų tinkamumą įvertinti fiziškai. Atlikta nemažai tyrimų, leidžiančių suprasti kas yra aktualu vartotojams, koks prekių grąžinimo procesas jiems yra svarbus, vertinama kaip parduotuvės prekių grąžinimo politika įtakoja vartotojo sprendimą pirkti. Anot Saleh K. (2021), prieš apsiperkant pirmąjį kartą net 67 proc. vartotojų analizuoja prekių grąžinimo politiką, o lengvas ir nesudėtingas prekių grąžinimo procesas apsipirkti antrą kartą skatina net 92 proc. vartotojų. Tačiau pakankamai mažai yra analizuojama vartotojų prekių grąžinimo patirties svarba įmonei, prekių grąžinimo metu gautų žinių svarba ir kaip jas galima panaudoti tolesniuose įmonės procesuose. Žinoma, kad įmonės prašo vartotojų pateikti informaciją apie prekės grąžinimo priežastį. Tai leidžia įmonei atlikti grąžintinų produktų analizę, suprasti ar konkrečių prekių grąžinimas gali būti kontroliuojamas ar ne, nuspėti galimus produkto grąžinimo kiekius. Turint šią informaciją jau galima tinkamai valdyti produkto grąžinimo procesus, siekiant gauti žinių ir naudos, sumažinti grąžinamų prekių kiekį, didinti vartotojų lojalumą. Taigi, visi šie įmonėje vykstantys procesai – tinkamas ir efektyvus žinių valdymas, kuris tampa vis svarbesnis ir aktualesnis įmonėms, norinčios būti konkurencingoms rinkoje. Rašant šį darbą buvo svarbu suprasti kokios žinios, gaunamos prekių grąžinimo metu, gali būti integruojamos į įmonės žinių valdymo procesus.

Magistrinio darbo problema:

Prekių grąžinimas – procesas, kurio valdymas suteikia organizacijai didelį kiekį informacijos ir žinių. Dažniausiai, išgirstant frazę „prekių grąžinimas“ yra pagalvojama apie vartotoją, kuriam dėl tam tikrų priežasčių reikia grąžinti prekę ir dažniausiai tai nėra labai maloni procedūra. DPD Group atlikto tyrimo (Verslo žinios, 2020) duomenimis, tik 49 proc. grąžinusių prekes apklaustų asmenų teigia, kad prekes grąžino lengvai ir nesudėtingai. Tačiau svarbu nepamiršti, kad prekės yra grąžinamos pardavėjui ir pardavėjas taip pat turi imtis tam tikrų veiksmų su grąžinta preke, siekiant išvengti nuostolių ir šį procesą paversti naudingu įmonei. Šiuolaikinėje visuomenėje naudingiausiu įrankiu yra laikomos žinios, kurias naudojant yra pasiekiami norimi rezultatai. Prekių grąžinimo metu įmonė

gauna didelį kiekį informacijos, kurias gali paversi naudingomis žiniomis. Efektyvus žinių valdymas yra naudingas visai organizacijai siekiant tapti konkurencinga rinkoje. Kyla klausimas, kokias žinias, gaunamas prekių gražinimo metu, galima panaudoti įmonės žinių valdymo procesuose?

Magistrinio darbo objektas:

Prekių gražinimo metu gaunamų žinių integravimas į žinių valdymo procesus organizacijoje.

Magistrinio darbo tikslas: prekių gražinimo metu gaunamų žinių integravimas įmonės žinių valdymo procesuose.

Magistrinio darbo uždaviniai:

1. Atskleisti prekių gražinimo svarbą el. komercijos žinių valdymo procesuose;
2. Suprasti prekių gražinimo ir žinių valdymo ryšį el. komercijoje;
3. Parengti el. parduotuvės senukai.lt atvejo tyrimo metodologiją;
4. Atlikti atvejo tyrimo duomenų analizę;
5. Pateikti išvadas ir rekomendacijas, padėsiančias tinkamai integruoti žinias, įgytas prekių gražinimo metu, įmonės žinių valdymo procesuose.

Tyrimo metodai. Darbe atliekama literatūros analizė ir sukuriamas teorinis modelis. Empiriniam tyrimui pasirinkta atvejo analizė – el. parduotuvės senukai.lt atvejis, kuris nagrinėjamas naudojant tris skirtingus duomenų rinkimo metodus: el. parduotuvės senukai.lt gražinimo politikos analizė, fokusuotos grupės diskusijos ir struktūruotas interviu

Darbą sudaro: 4 dalys, 72 puslapiai, 11 lentelių, 19 paveikslų, nagrinėti 49 literatūros šaltiniai, 5 priedai.

1. Prekių gražinimo valdymo svarba el. komercijos žinių valdymo procesuose

Spartus technologijų tobulėjimas, visuomenės persikėlimas iš realaus pasaulio į virtualią erdvę, Covid-19 pandemija yra vienos svarbiausių priežasčių, skatinančių verslą pasinerti į elektroninę komerciją. Stebimas nuolatinis prekybos internetu augimas tampa nauja niša tiek pradedantiems verslams, tiek jau daugelį metų sėkmingai veikiančioms įmonėms. Kalbant apie daugelį metų veikiančias įmones, COVID-19 pandemija, įvestos karantino priemonės ir prekybos suvaržymai Lietuvoje, privertė permastyti savo veiklos principus ir pradėti taikyti ne tik fizinę prekybą, tačiau pasitelkti ir kitus kanalus. Todėl nemažai iki tol sėkmingai veikusių verslų fizinėse parduotuvėse ir nekreipusių didelio dėmesio elektrinei prekybai, pradėjo taikyti daugiakanalę prekybą ir pardavimus pradėjo vykdyti sustiprindami el. parduotuves, o taip pat naudodami ir kitas priemones, kaip užsakymai telefonu, el. paštu, mobiliosiomis programėlėmis.

Žiūrint istoriškai, terminą elektroninis verslas 1996 metais pirmieji pradėjo naudoti kompanija IBM, apibrėždami jį kaip procesą, kurį verslo organizacija atlieka naudodama kompiuterinius tinklus (Davidavičienė ir kt., 2009). Ateityje šio termino supratimas plėtėsi. Atsirado daugiau veiksmų ir verslo atliekamų operacijų, kurias galima priskirti prie el. verslo. Elektroninis verslas pradėjo apimti tiek vidinius, tiek išorinius verslo procesus ir šiuo metu mokslinėje literatūroje yra skaidomas į pagrindinius elementus, tokius, kaip e. komercija, e. marketingas, e. verslo kontaktai, e. projektų vadyba, e. biuro darbo organizavimas, e. žmogiškųjų išteklių vadyba, e. logistika. Galima teigti, kad el. verslas apima visų santykių, susijusių su tarptautinių ir nacionalinių sandorių sudarymu elektroniniu būdu, rūšis.

Sąvokos elektroninis verslas ir elektroninė komercija dažnai yra sutapatinamos, tačiau kaip matoma, e. komercija yra sudėtinė e. verslo dalis. Kadangi toliau magistro darbe bus nagrinėjami procesai, susiję su internetu pirktų prekių gražinimo procesu, svarbu suprasti kas yra e. komercija. Lietuvių literatūroje el. komercija autorių apibrėžiama kaip:

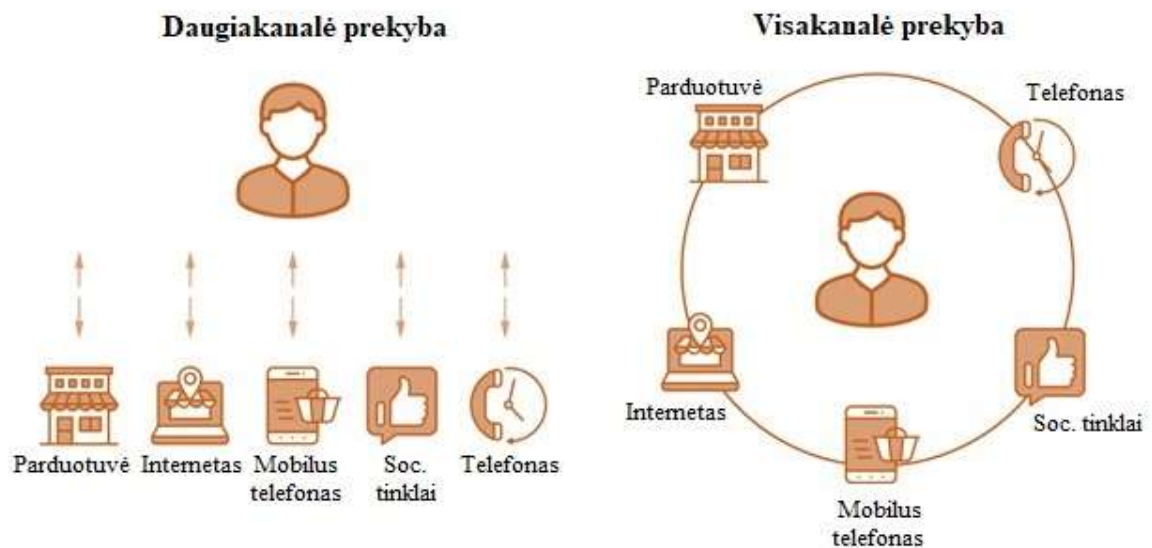
- komercinė veikla, susijusi su prekių ir paslaugų pirkimu ir pardavimu bei kitomis verslo transakcijomis, kurių dalyviai būdami skirtingose fizinėse vietose, sandoriams sudaryti ir jiems vykdyti yra pasitelkia elektronines ar joms adekvačias priemones. Tai apima prekybą bet kokiomis prekėmis ir paslaugomis, jeigu tik ji vyksta el. būdu, el. aplinkoje ir el. priemonėmis. (Paliulis ir kt., 2007).
- prekių ir paslaugų eksponavimas e. vitrineje, užsakymų priėmimas, aktualios informacijos apie produktus ir užsakymus pateikimas, kontakto su klientu užmezgimas, greitas užklausių aptarnavimas, užduočių prekybininkas paskirstymas, vykdymo kontrolė, klientų transakcijų sekimas (Davidavičienė ir kt., 2009).

Užsienio autoriai e. komerciją įvardina kaip:

- mažmeninės prekybos prekių ar paslaugų pirkimas ir pardavimas internetu, naudojantis kompiuteriu ar mobiliuoju įrenginiu (Alfonso V. ir kt., 2021).
- dalijimasis verslo informacija, verslo santykių palaikymas ir verslo sandorių vykdymas naudojantis telekomunikacijų tinklais. E. komercija apima tokias funkcijas kaip informacijos teikimas, bendravimas, pirkimas, pardavimas, paskirstymas, klientų aptarnavimas, prekių

pristatymas ir mokėjimų operacijos klientams, tiekėjams, gamintojams. Tai veikla, leidžianti pakeisti arba tobulinti tradicinius rinkos kanalus (Molla A., Licker P., 2001).

Tiek lietuvių, tiek užsienio autoriai e. komercijai priskiria prekybą prekėmis ir paslaugomis pasitelkiant elektroninius kanalus. E. komercijai yra priskiriamas ne tik pats pirkimo – pardavimo el. erdvėje procesas, tačiau ir visi kiti su juo susiję etapai, reikalingi sėkmingam pirkimo – pardavimo procesui. Gilinantis į šį terminą, pastebima, kad yra kalbama tik apie veiksmus, vykdomus el. erdvėje. Tačiau šiuo nuolatinio technologijų tobulėjimo laikotarpiu, kuomet verslui yra svarbu išlikti konkurencingu rinkoje, vien tik e. komercijos nebeužtenka. Stipriai keičiantis gyvenimo tempui ir vartotojų įpročiams, prekyba ar paslaugų suteikimas vartotojams turi būti prieinamas tiek bet kuriuo paros metu iš bet kurios pasaulio vietos, tiek ir prekių atsiėmimas ar netikusių prekių grąžinimas turi turėti savo pasirinkimo galimybes. Būtent čia ir atsiranda terminai – daugiakanalė (*ang. Multi-channel*) ir visakanalė (*ang. omni-channel*) prekyba.



1 pav. Daugiakanalė (*ang. multi-channel*) ir visakanalė prekyba (*ang. Omni-channel*) (Sudaryta autorės remiantis Cook J.A., Banker S., 2013)

Daugelis verslų tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje, jau seniai veikia daugiakanalės prekybos principu. Įmonės turi tiek fizines, tiek elektronines parduotuves. Vartotojas gali pasirinkti, kuris būdas apsipirkimui jam yra patogesnis ir juo naudotis, tačiau vartotojas neturi galimybės šiuos veiksmus derinti tarpusavyje. Visakanalė prekyba suteikia galimybę vartotojui pasirinkti patogiausią apsipirkimo ir prekės atsiėmimo būdą, pvz. užsisakyti prekę internetu ar telefonu ir atsiimti ją fizinėje parduotuvėje, taip pat pasirinkti patogiausią būdą grąžinti prekę pardavėjui (Cook J.A., Banker S., 2013).

Anot Wollenburg ir kt. autorių (2019) toks visakanalės prekybos metodų derinimas tarpusavyje, kuris užsienio literatūroje vadinamas „Click&Collect“, kuomet užsakymas atliekamas internetu, o prekė atsiimama fizinėje parduotuvėje, tampa vis populiariesnis, suteikia naudos tiek vartotojui, tiek

mažmenininkui. Vartotojas, atsiimdamas prekę parduotuvėje, gauna galimybę ją atsiimti nemokamai, mažmenininkas gauna galimybę populiarinti prekybos vietą, vartotojus pritraukdamas įvairiais visakanalės prekybos kanalais.

Taikant visakanalę prekybą didžiausias dėmesys yra skiriamas operacinėms paskirstymo sistemoms ir bendrai visam informacijos valdymui, nekreipiant dėmesio į tai, kokių būdu vartotojas įsigyja ar gražina prekę. Šiuo metu mažmeninės prekybos parduotuvė tampa tik vienu iš būdų įsigyti prekę, tačiau mažmenininkas turi pasiūlyti vartotojui kelis variantus kaip prekes rasti, įsigyti ir gražinti (Hubner, Holzapfel, Kuhn, 2016). Išskirtinis visakanalės prekybos taikymo bruožas yra tas, kad visas dėmesys yra skiriamas vartotojui, jis šioje grandinėje yra svarbiausias (žiūrėti 1 pav.). Vartotojas pats renkasi jam patogiausią prekės įsigijimo būdą: fizinę parduotuvę, e. parduotuvę, užsakymas telefonu, mobiliąją programėlę ar naudojant socialinius tinkus.

Tačiau svarbu suprasti, kad apsipirkimas internete turi savo kainą, vartotojas netenka galimybės apžiūrėti prekę gyvai ir įvertinti jos tinkamumą. Dėl šios priežasties didėja vartotojo nepasitenkinimo preke ir jos gražinimo pardavėjui tikimybė (Mukhopadhyay ir Setaputra, 2007). Analizuojant tarptautinius statistinius duomenis, net 30 proc. elektroninėje erdvėje nupirktų prekių yra gražinama, tuo tarpu fiziškai parduotuvėje nupirktų prekių yra gražinama tik apie 10 proc. (Saleh K., 2021). Rodikliai Lietuvoje yra panašūs, tačiau vakarų šalyse vartotojai jau ilgesnį laiką turi įprotį pirkti internetinėse parduotuvėse, o Lietuvoje vartotojai vis dar pilnai nepasitiki el. prekyba. Tyrimai atskleidžia, kad pagrindinės to priežastys yra vartotojų noras gyvai pamatyti produktą, baimė likti apgautam, įpratimas apsipirkti tradicinėse fizinėse parduotuvėse, nepasitikėjimas kokybe ir teikiamomis garantijomis (Balčiūnienė R., 2020).

Žvelgiant iš prekybininkų pusės, prekės gražinimas arba kitaip atvirkštinė logistika, yra procesas, kurio metu vartotojas gali gražinti prekę dėl begalės priežasčių. Gražinus prekę, pardavėjas turi nuspręsti, kokių būdu vartotojui bus kompensuoti nuostoliai: prekę pakeista, sutaisyta, bus gražinti pinigai, suteikta nuolaida ir pan. Todėl galima sakyti, kad prastai valdomas ir sudėtingas prekių gražinimo procesas kainuoja. Patiriami ne tik finansiniai nuostoliai, kuomet įmonė prisiima gražinamos prekės siuntimo išlaidas, patiria gražintos prekės sandėliavimo ir galbūt utilizavimo kaštus, bet taip pat tai įmonė gali prarasti klientą ir sulaukti neigiamų atsiliepimų internetinėje erdvėje (Callarman S., 2020). Dėl šių priežasčių daugelis prekybininkų Lietuvoje prekės gražinimą vis dar vertina kaip neigiamą aspektą ir nuostolius įmonei, G. Bilevičius (Verslo žinios, 2020) teigia, kad vartotojams vienas iš svarbiausių aspektų, renkantis el. parduotuvę yra patogus ir aiškus prekių gražinimo procesas. Tačiau DPD Group atlikto tyrimo (Verslo žinios, 2020) duomenimis, tik 49 proc. visų gražinusių prekes, teigia, kad procesas buvo lengvas ir nesudėtingas.

Stock J. (2006) savo straipsnyje analizuodamas prekių gražinimą ir jo naudą įmonei teigia, kad tinkamai ir efektyviai valdomas prekių gražinimo procesas įmonei gali padidinti įmonės pajamas, sumažinti kaštus, pagerinti klientų aptarnavimo patirtį ir taip suteikti įmonei stiprų konkurencinį pranašumą. Stock J. teigimu, sėkmingos įmonės supranta, kad produktų gražinimas sukuria papildomas išlaidas, tačiau tinkamas produkto gražinimo atgal kelias sukuria papildomą naudą. Anot Callarman S. (2020) gražinimo procesas suteikia įmonei galimybę rinkti klientų atsiliepimus, suprasti jų elgseną, optimizuoti įmonės vidinius procesus ir suteikti klientas papildomą vertę apsiperkant internete.

El. parduotuvių prekių grąžinimo politika yra vienas iš svarbiausių dokumentų, galinčių padėti įmonei pritraukti naujus vartotojus, išlaikyti jų lojalumą ir didinti pardavimų apimtį. E. komercijos tendencijos ir didžiųjų šios rinkos žaidėjų patirtis rodo, kad vartotojui patogus, aiškus ir lengvas prekių grąžinimas paskatina jį pirkti dar kartą (Balčiūnienė R., 2020). Kaip teigia Pileckas J. (Balčiūnienė R., 2020) vartotojams pasiūlius patogų prekių grąžinimą, galima stipriai sumažinti barjerus apsipirkimui internete. Saleh K. (2021) teigia, kad net 67 proc. pirkėjų, prieš pirkdami produktą, pirmiausia įsigilina į įmonės prekių grąžinimo politiką ir net 92 proc. pirkėjų sugrįš apsipirkti dar kartą, jei prekės grąžinimo procesas pavyks sklandžiai. Autoriaus teigimu, 79 proc. pirkėjų pageidauja nemokamo prekių grąžinimo ir net 62 proc. pirkėjų vertina galimybę internetu pirktas prekes grąžinti fiziniame parduotuvėje. Tinkamai parengus prekių grąžinimo politiką ir analizuojant savo vartotojus, įmonė gali būti užtikrinta, kad prekių grąžinimo procesas vartotojams bus lengvas, greitas ir patogus.

Vartotojų lūkesčius atitinkanti prekių grąžinimo politika yra veiksnys, suteikiantis vartotojams gerąją prekių grąžinimo patirtį, tačiau tai nereiškia, kad sumažės įmonės kaštai, patiriami valdant šį procesą. Patogus, greitas ir lengvas prekių grąžinimo procesas kaip tik gali paskatinti vartotojus daugiau pirkti ir daugiau grąžinti. Anot G. Bilevičiaus, „DPD Lietuva“ pardavimų ir rinkodaros vadovo Baltijos šalims, internetiniai verslai su sklandžiu ir nemokamu prekių grąžinimo procesu gali pirkėjų namuose įrengti savotišką matavimosi kabinetą. Pirkėjai užsisako kelių dydžių ar skirtingų modelių batus ir rūbus, iš kurių išsirenka patogiausius ar mėgstamiausius ir juos pasilieka, o nereikalingus – grąžina pardavėjui (Verslo žinios, 2020).

Įmonei svarbu suprasti, kas įtakoja prekių grąžinimą ir kokių veiksmų gali imtis el. parduotuvė, siekdama sumažinti grąžinamų prekių kiekius, tačiau tuo pačiu taikydama lanksčią prekių grąžinimo politiką, atitinkančią vartotojų lūkesčius. Įvairūs šaltiniai kalba apie tai, kad prekių grąžinimas dažniausiai būna dviejų tipų – kontroliuojamas ir nekontroliuojamas. Ir pagrindinis įmonės dėmesys turi būti sutelkiamas kontroliuojamam prekių grąžinimui. Kadangi nekontroliuojamas prekių grąžinimo įmonė suvaldyti negali, jo kiekiai nėra dideli ir tam nereiktų eikvoti papildomų resursų. Daugiausiai tai susiję su vartotojų nuomonės pasikeitimu, spontanišku, greitu apsipirkimu ir pan. (Stock J. ir kt., 2006).

Užsienio autoriai pateikia nemažai informacijos ir tinkamų prekių grąžinimo valdymo būdų, padėsiančių įmonėms tinkamai reguliuoti prekių grąžinimo srautus ir tinkamai juos panaudoti įmonės veikloje, tačiau kyla klausimas ar šiais metodais naudojasi ir Lietuvoje veikiančios el. parduotuvės. Anot Justo Mačionio, Open24.lt el. parduotuvės vadovo, bendras prekių grąžinimo rodiklis svyruoja tarp 13-16 proc., kuris šiek tiek keičiasi išpardavimų metu. Tačiau vadovas pastebėjo, kad augant pardavimų kiekiui, grąžinamų prekių rodiklis taip pat linkęs augti. Tai ypač buvo stebima prasidėjus karantinui ir stipriai išpopuliarėjus e. prekybai. Tačiau Open24.lt įmonė nuolat analizuoja turimą informaciją, siekiant suvaldyti šį procesą (Balčiūnienė R., 2020). Taigi, drąsiai galime teigti, kad augantys pardavimai turi didelės įtakos ir produktų grąžinimo rodikliui. Tačiau prekių grąžinimo nereikia baimintis, nes tai suteikia įmonėms reikiamos informacijos apie klientus, jų patirtis ir padeda įmonei tobulėti, pritraukti naujus vartotojus ir išlaikyti jų lojalumą.

Kaip galime pastebėti, tiek verslo aplinkoje, tiek moksliniuose straipsniuose, šie procesai yra analizuojami ir įmonės, norinčios būti konkurencingos, privalo rinkti duomenis, stebėti vartotojus,

tobulinti procesus tiek įmonės viduje, tiek išorėje. Tačiau svarbus yra ne tik duomenų rinkimas ir jų analizė, bet ir sugebėjimas valdyti turimas žinias. Reikėtų suprasti, kad žinios iš esmės, akimi nematomas ir nematerialus organizacijų turtas, kurį paprastai yra nelengva įvertinti ir išmatuoti. Tačiau žinių valdymas – vienas iš pagrindinių instrumentų įmonės veikloje, padėsiančių didinti įmonės efektyvumą, rezultatyvumą ir konkurencinį pranašumą.

Clover H. (2018) teigia, kad šiuo metu elektroninės prekybos įmonės yra vis labiau priklausomos nuo kokybiško žinių valdymo e. prekybos sistemose. Tai skatina įmonių augimą, pritraukia daugiau klientų ir didina jų lojalumą, bei padeda valdyti kintamas klientų išlaidas. Kalbant apie įmonių augimą ir klientų skaičiaus bei jų lojalumo didinimą, tinkamai sistemindama duomenis ir panaudodama gaunamas žinias iš išorės, įmonė turės pakankamai žinių, kaip patenkinti vartotojų poreikius, kas turės įtakos geresniems veiklos rezultatus. O kalbant apie kintamų klientų išlaidų valdymą, čia galime įtraukti ir išlaidas, patiriamas gražinant prekes. Visas atvirkštinės logistikos procesas įmonei kainuoja, tačiau tinkamai susisteminti procesai įmonėje leis sumažinti išlaidas ir gauti naudos ateityje.

Bose R. (2005) teigia, kad žinių valdymas tampa vis svarbesnis įmonių sėkmei vis labiau populiarėjančioje ir stiprėjančioje elektroninės komercijos eroje. Elektroninio verslo įmonių vadovų pagrindiniais iššūkiais tampa siekis išlaikyti konkurencinį pranašumą kuriant tvirtus ryšius su darbuotojais, klientais ir tiekėjais bei partneriais. Gera žinių valdymo strategija gali padėti pasiekti šį tikslą. Deja, daugelis įmonių naudoja žinių valdymo technologijas, kurios neatitinka šių dienų naujos informacijos eros. Todėl svarbu suprasti, kaip įmonės gali sėkmingai įgyvendinti žinių valdymo programas, kurios padės įgyti konkurencinį pranašumą. Gaunamų žinių tinkamas apdorojimas, jų susistemimas, tinkamų IT technologijų pasirinkimas yra ypatingai svarbus elektroninėje prekyboje, tačiau tai turės mažai naudos, jei įmonės personalas neturės tinkamų įgūdžių ir motyvacijos gautus duomenis panaudoti įmonės naudai. Dauguma ekspertų sutinka, kad didžiausi žinių valdymo iššūkiai yra ne technologiniai, o žmogaus ar elgesio iššūkiai. Siekdamas žinių valdymo tikslų, įmonė turi sudaryti sąlygas ir skatinti mokymosi ir tobulėjimo kultūrą, sukurdamas aplinką, kurioje darbuotojai būtų skatinami dalintis informacija, siekiant geresnės kolektyvinės darbo jėgos.

Žinių valdymas yra svarbus, nes jis padidina organizacijos sprendimų priėmimo gebėjimų efektyvumą. Užtikrinant, kad visi darbuotojai turėtų prieigą prie bendros organizacijos turimos patirties, sukuriama protingesnė darbo jėga, kuri gali priimti greitus, pagrįstus sprendimus, o tai naudinga visai įmonei. Žinių valdymo dėka organizacija turi galimybę plėtoti inovacijas, sumažėja darbuotojų kaita, vartotojai turi galimybę gauti geriausios kokybės produktus ar paslaugas.

Žinių valdymo svarba kasmet auga. Rinkai tampant vis konkurencingesnei, vienas geriausių būdų, kaip išlikti priekyje, yra protingai ir lanksčiai kurti savo organizaciją. Svarbiausias žinių valdymo principas - sugebėti pastebėti problemas per atstumą ir greitai reaguoti į naują informaciją bei naujoves.

Kalbant apie prekių gražinimą ir elektroninę prekybą, pirmoji kilusi mintis – gražinama netikusi aprangos prekė. Statistikos duomenimis daugiausiai gražinamų prekių yra drabužiai ir avalynė. Tačiau yra begalės el. parduotuvių, prekiaujančių kitų kategorijų prekėmis ir susiduriančių su prekių gražinimu. Šiame darbe norima įsigilinti į kitos srities prekes, atsižvelgiant į el. parduotuvių populiarumo reitingą pagal lankytojų skaičių. Verslo žinios (Balčiūnienė, 2020) pateikia E. Platformų TOP 10 Lietuvoje, pagal apsilankančių pirkėjų srautus, duomenis, kuriuose matoma, kad karantino

laikotarpis ypatingai aktyvus buvo el. parduotuvei senukai.lt ir lankytojų skaičius 2020 m. vasarą, lyginant su 2019 metų rudeniu išaugo net 23,84 proc. galima daryti išvadą, kad išaugus lankytojų skaičiui, išaugo apsipirkimai el. parduotuvėje. Galima daryti prielaidą, kad išaugę lankytojų ir pardavimų skaičiai padidino ir grąžinamų prekių kiekius. Norima sužinoti, kaip senukai.lt vertina prekių grąžinimo procesą, ar yra atliekama prekių grąžinimo ir vartotojų analizė, kokias žinias įmonė siekia įsisavinti ir integruoti įmonės žinių valdymo procesuose.

Apibendrinant galima teigti, kad el. komercija, visakanalė prekyba, žinių valdymas ir jų metu vykstantys procesai, spartaus technologijų tobulėjimo metu yra neatsiejami vienas nuo kito. Šių procesų efektyvus valdymas įmonėms turi būti vienas pagrindinių tikslų, siekiant išlikti konkurencingoms rinkoje, nuolat tobulėti ir pritraukti kuo daugiau vartotojų. El. komercija populiarumas įgavo itin didelį pagreitį su COVID-19 pandemija. Stipriai pasikeitę vartotojų įpročiai ir nenuslūgstantis el. komercijos augimas rodo, kad artimiausiu metu tai vis dar bus vienas populiariausių ir klientų labiausiai vertinamų apsipirkimo būdų. Visakanalė prekyba ir jos taikymas įmonėms leidžia patenkinti įvairiapusių vartotojų poreikius. Taikant visakanalės prekybos principus, įmonė turi galimybę išlaikyti vartotojus, vis dar teikiančius prioritetą apsipirkimui fizinėse parduotuvėse, ir pritraukti vartotojus, kurie žengia koja kojon su technologijomis ir vertina galimybę apsipirkti naudojantis kitais kanalais. Tačiau tobulėjant technologijoms ir augant el. komercijos populiarumui, įmonės susidūrė su pagrindiniu iššūkiu – prekių grąžinimo valdymu. Ir nors anksčiau įmonės prekių grąžinimą vertino neigiamai ir tai buvo vienas iš nuostolių ir papildomų resursų reikalaujantis procesas, šiuo metu inovatyvios ir nuolat tobulėjančios įmonės pripažįsta, kad yra svarbu tinkamai valdyti prekių grąžinimą įmonėje. Prekių grąžinimas – daug informacijos ir žinių įmonei suteikiantis procesas. Prekių grąžinimo priežastys ir būdai, vartotojų atsiliepimai ir įgyta patirtis grąžinimo metu, prekių grąžinimo politikos ypatumai – žinios, kurias galima panaudoti kuriant santykius ir gaunant naudą tiek įmonės viduje, tiek išorėje. Gautas žinias įmonė gali apdoroti ir panaudoti santykių su vartotojais, gamintojais ir tiekėjais gerinimui, vartotojų lojalumo stiprinimui, darbuotojų motyvacijos kėlimui, bendrai organizacijos aplinkai gerinti, mažinti klaidų, nuostolių rizikas ir efektyvinti įmonėje vykstančius procesus.

2. Prekių grąžinimo ir žinių valdymo ryšys el. komercijoje

2.1. Prekių grąžinimas e. komercijoje

Pirmajame skyriuje aptartas e. komercijos apibrėžimas leidžia suprasti, kad e. komercija yra plati sąvoka, apimanti labai daug veiksmų ir procesų, kurių metu yra keičiamasi informacija, įsigyjamos prekės ar paslaugos, atliekami mokėjimai, naudojantis elektroniniais kanalais, internetu. E. komercija taip pat apima ir ryšių tarp organizacijų ir jų tiekėjų, vartotojų, strateginių partnerių, reguliavimo ir valdžios institucijų bei kitų organizacijų, kūrimu, vystymu ir palaikymu (Oppog S.A., Yen D.C., Merhout J.W., 2005).

Mokslinėje literatūroje e. komercija skirstoma į kelis pagrindinius tipus:

- Verslas verslui (*angl. Business-to-business - B2B*). Tai elektroninės prekybos santykiai tarp įmonių, kuriuos sudaro du komponentai: e-frastruktūra (logistika, taikomųjų programų paslaugų tiekėjai, e. prekybos funkcijų, saugos ir klientų aptarnavimo sprendimų tiekėjai, turinio valdymo programinė įranga, žiniatinklio prekybos įgalinimo įmonės) ir e-rinka (e. svetainė, kurioje pirkėjai ir pardavėjai atlieka sandorius, keičiasi informacija).
- Verslas vartotojui (*angl. Business to-consumer - B2C*). Prekyba tarp įmonių ir vartotojų, įtraukianti klientus į informacijos paiešką įsigyjant fizines prekes arba gaunant informacines/skaitmenines prekes elektroniniu būdu. Šio tipo e. komercija sumažina operacijų išlaidas, nes vartotojas pats greitai randa informaciją apie jam būtinas prekes ir jų kainas. Taip pat naudojant šį tipą yra lengva įsiliesti į rinką dėl mažų svetainės kūrimo ir priežiūros išlaidų, taupomos įmonės sąnaudos fizinio prekybos tinklo įrengimui.
- Verslas vyriausybei (*angl. Business-to-government - B2G*). prekyba tarp verslo įmonių ir viešojo sektoriaus. E. komercija naudojama viešiesiems pirkimams, licencijavimo procedūroms ar kitoms su vyriausybe susijusioms operacijoms. Čia vadovaujantį vaidmenį prisiima viešasis sektorius, ypatingai svarbus skaidrumas visose operacijose ir sistemų veiksmingumas.
- Vartotojas vartotojui (*angl. Consumer-to-consumer - C2C*). prekyba tarp privačių asmenų. Privatūs asmenys dažniausiai naudojami e. turgaviečių ar internetinių aukcionų platformomis.
- Mobilioji komercija (*angl. Mobile commerce - m-commerce*). Prekių ir paslaugų pirkimas ir pardavimas naudojant belaides technologijas, tokias kaip delniniai kompiuteriai, mobilieji telefonai ar skaitmeniniai asistentai. Pagrinde tai yra mažmeninė prekyba arba nesudėtingų finansinių paslaugų atlikimas.

Aprašyti e. komercijos tipai sutampa su paprastos komercijos tipais, tačiau galime matyti, kad visos operacijos yra vykdomos naudojant elektroninius kanalus. Populiariausias e. komercijos tipas yra verslas vartotojui, kuomet mažmeninės prekybos įmonės parduoda prekes vartotojams. Tinkamiausias šios e. komercijos tipo pavyzdys yra el. parduotuvė. Tai lengvas, greitas ir patogus būdas įsigyti reikiamas prekes, nepriklausomai nuo esamos vietos ar paros laiko. E. prekybos populiarumas vis auga ir tai procesas, prie kurio priprato didžioji dalis visuomenės. Galima teigti, kad yra aiškus veiksmas ar eigos planas, kaip vartotojas įsigyja prekes. Tačiau e. prekyba, taip pat kaip ir fizinės parduotuvės, ne tik parduoda prekes, bet ir susiduria su prekių grąžinimu.

Klientų prekių grąžinimas yra viena iš didžiausių visų versle egzistuojančių grąžinimų (grąžinimai tiekėjams, gamintojams ir pan.) kategorijų. Klientų prekių grąžinimas daro nuolatinį spaudimą įmonėms tinkamai valdyti grąžinamų prekių logistiką, tarpusavyje subalansuoti vartotojų poreikius ir įmonės patiriamus kaštus, atsirandančius dėl įvairių, su prekių grąžinimu susijusių veiklų. Prekių grąžinimo valdymas susideda iš daugelio įmonėje vykstančių procesų, tokių kaip santykių su klientais ir klientų aptarnavimo valdymas, užsakymų vykdymas ir kiti strateginiai ir veiklos procesai. Bėgant laikui, požiūris į klientų grąžinimo procesą keitėsi, ir šiai dienai mokslinėje literatūroje kalbama ne tik apie patiriamų kaštų suvaldymą, bet ir apie tai, kad prekių grąžinimas gali būti paverstas puikiu būdu susigrąžinti prarastas lėšas grąžintas prekes perparduodant ar panaudojant įmonės naudas, santykių su vartotojais kūrimu ir kitų svarbių ryšių užmezgimu (Rogers ir kt., 2002). Jei anksčiau buvo stengiamasi rasti sprendimus kaip panaudoti grąžintas prekes, šiuo metu prekių grąžinimo valdymas yra suprantamas kaip procesas, kurį įtakoja įmonėje taikomi pardavimo būdai, produktų kokybė, klientų segmentavimas ar pirkimo proceso sklandumas.

Žvelgiant iš vartotojo pusės, pirkdamas prekę el. priemonėmis, vartotojas turi galimybę išanalizuoti prekės duomenis ir vaizdą pagal pateiktą aprašymą, nuotraukas, kitų vartotojų atsiliepimus, tačiau tai nėra tas pats, kaip fizinė prekės apžiūra ir jos įvertinimas. Nemažai aspektų yra svarbūs vartotojui prieš priimant sprendimą pirkti. Statistikos duomenimis, 67 proc. pirkėjų, prieš pirkdami produktą, pirmiausia įsigilina į įmonės prekių grąžinimo politiką ir net 92 proc. pirkėjų sugrįš apsipirkti dar kartą, jei prekės grąžinimo procesas pavyks sklandžiai (Saleh K., 2021). Taigi, galima drąsiai teigti, kad prekių grąžinimo politika vaidina svarbų vaidmenį vartotojų apsisprendimui pirkti ir jų lojalumui. Autorius mini, kad 79 proc. pirkėjų pageidauja nemokamo prekių grąžinimo ir net 62 proc. pirkėjų vertina galimybę internetu pirktas prekes grąžinti fizinėje parduotuvėje, 58 proc. vartotojų norėtų, kad grąžinimas būtų paprastas ir nebūtų klausama apie prekės grąžinimo priežastis bei 47 proc. vartotojų pageidauja lengvai atspausdinamos arba iškart paruoštos prekės grąžinimo siuntos lipduko. Taigi, kaip galima suprasti iš statistikos duomenų, vartotojams ypatingai svarbus sklandus ir nesudėtingas prekių grąžinimo procesas, su galimybe pasirinkti grąžinimo būdą.

Tampa aišku, kad prekių grąžinimas yra procesas, kuris yra lygiai tiek pat svarbus kaip ir vystoma verslo strategija. Svarbu analizuoti visą gaunamą informaciją apie šį procesą ir užtikrinti, kad prekių grąžinimas būtų patogus ir lengvas vartotojams, ir tuo pačiu būtų naudingas įmonei tiek patiriamų kaštų, tiek gaunamos informacijos prasme. Tai galima padaryti tik įsigilinus į prekių grąžinimo procesus ir supratus, kokie veiksniai ir aspektai turi tam įtakos.

2.1.1. Prekių grąžinimo priežastys ir būdai

Aiški, lengvai suprantama ir klientų poreikius atitinkanti prekių grąžinimo politika reguliuoja kaip turi vykti pats prekių grąžinimas. Prekių grąžinimo metu vartotojai dažniausiai turi nurodyti priežastis, kodėl prekė yra grąžinama. Prekių grąžinimo priežasčių analizė gali būti naudinga įmonei ir atskleisti daug informacijos apie vartotojų lūkesčius, įpročius ir padėti sumažinti grąžinamų prekių kiekius ateityje. Lee (2015) visus prekių grąžinimus skirsto į dvi stambias kategorijas:

- Prekė neatitinka kliento lūkesčių
- Prekė grąžinama be konkrečios priežasties. Pirkėjas grąžina prekę nepaaiškindamas konkrečios priežasties, tačiau vadovaudamasis visomis jam suteiktomis teisėmis grąžinti

prekę per tam tikrą leidžiamą laikotarpį. Gražinant tokias prekes dažniausiai yra užtikrinamas ir pinigų gražinimas.

Tačiau gražindami prekes, dažniausiai vartotojai yra prašomi nurodyti priežastį, kodėl prekė jiems netiko ir yra gražinama atgal pardavėjui. Callarman (2019) išskiria 6 pagrindines prekių gražinimo priežastis pagal jų dažnumą:

- Prekė pažeista arba brokuota (80 proc.)
- Prekė neatitinka aprašymo (64 proc.)
- Prekė neatitinka lūkesčių (37 proc.)
- Prekės kokybė neatitinka prekės kainos (7,5 proc.)
- Prekės pristatymas truko per ilgai (7 proc.)
- Kitos priežastys (5,5 proc.)

Galima pastebėti, kad pasak autorės, dažniausios prekės gražinimo priežastys yra prekės pažeidimas ir klaidingas/netikslus prekės aprašymas.

Klapova (2019) prekių gražinimą skirsto į:

- Prekės gedimas ar esami defektai (garantinis gražinimas);
- Prekė sugadinta pristatymo metu;
- Prekė nebuvo pristatyta tinkamai (pristatymo laikas, nepilna pakuotė ir pan.);
- Prekės kokybė neatitinka prekės kainos;
- Prekė neatitinka lūkesčių.

Kalbant apie prekės kokybę ir lūkesčių nepateisinimą, dažniausiai didelę įtaką tam daro prekės dizainas ar specifikacijos, kurios būna pateiktos elektroninėje erdvėje. Klientas iš prekės tikisi daugiau nei yra iš tikrųjų, ypatingai tai galima taikyti mados prekėms.

Užsienio autoriai, valdant prekių gražinimą organizacijoje, vartotojų nurodomas prekės gražinimo priežastis siūlo skirstyti į dvi kategorijas – **kontroliuojamas** ir **nekontroliuojamas** prekių gražinimas (The Fullfilment Lab (n.d.)).

1 lentelė. Prekių gražinimo priežasčių kategorijos (Sudaryta autorės remiantis The Fullfilment Lab (n.d.))

KONTROLIUOJAMAS GRAŽINIMAS	NEKONTROLIUOJAMAS GRAŽINIMAS
Nekokybiškas informacijos apie prekę pateikimas internete	„Serijinis“ gražinimas (drabužių ir aksesuarų parduotuvės)
Prekės pažeidimai pristatymo metu	Šventinio laikotarpio (dovanų) gražinimai
Prekės kokybės ir kainos santykis	Pasikeitusi pirkėjo nuomonė
Ilgai trunkantis pristatymo procesas	-

Kontroliuojamų prekės gražinimų kiekis gali būti stipriai sumažintas įmonei įdėjus pastangų ir tinkamai valdant turimą informaciją. Norint suvaldyti šio tipo prekių gražinimo kiekius, įmonė į savo veiklą turėtų įtraukti tokius veiksmus kaip produktų pakuočių peržiūra, glaudžių santykių su

gamintojais palaikymas ir prekių kokybės tikrinimas, patikimų transportavimo kompanijų pasirinkimas, kuo išsamesnis prekių aprašymas ir vizualinės medžiagos pateikimas el. erdvėje.

Nekontroliuojamas prekių gražinimas dažniausiai siejamas su pasikeitusia pirkėjų nuomone, kuomet gauta prekė nepatinka pirkėjui ir jis šios prekės nebenori. Drabužių pramonėje yra įprastas „Serijinis“ gražinimas, kuomet pirkėjas perka kelis tos pačios prekės variantus ir gražina nepatikusius. Šventinis (dovanų gražinimas) stebimas po Kalėdinio laikotarpio, kuomet yra gražinamos gautos, bet lūkesčių nepateisinusios ar nepatikusios dovanos. Tokio prekių gražinimo numatyti ir sukontroliuoti nėra galimybės. Tačiau literatūros šaltiniuose yra minimas **dovanojimo efektas** (*ang. Endowment Effect*), kuris gali turėti įtakos siekiant išvengti nekontroliuojamų prekių gražinimų. Pagrindinis dovanojimo efekto principas – suteikti vartotojui kuo ilgesnį prekės gražinimo terminą. Tuomet vartotojas, žinodamas, kad turi daug laiko gražinti nepatikusią prekę, susigyvena su ja ir taip laikui bėgant nusprendžia ją pasilikti arba užsimiršęs pradelsia gražinimo laikotarpio terminą ir praranda galimybę gražinti prekę.

Rintamaki ir kiti autoriai (2021) teigia, kad vartotojų patirtis yra kuriama ne tik prekių gražinimo proceso metu, tačiau jau nuo pat pirmojo vartotojo apsilankymo el. parduotuvėje. Vartotojas naudojami prekių paieška, lygina kainas, vertina el. parduotuvės platformą, priima sprendimą pirkti ir vertina įmonės aptarnavimą po apsipirkimo. Tačiau vartotojo iki tol patirti geri išpūdžiai ir susidaryta gera nuomonė apie e. parduotuvę gali būti sugriauti prekių gražinimo proceso metu. Autoriai prekių gražinimą siūlo skirstyti į dvi kategorijas:

- Prekės gražinimas **suplanuotas**. Vartotojas užsisakė daugiau prekių, nei buvo būtina ir netinkamas prekes gražino. Su tokiais gražinimais dažniausiai susiduria drabužių, avalynės ir aksesuarų prekybininkai;
- Prekės gražinimas **nesuplanuotas**. Gautas produktas buvo pažeistas, neveikiantis ir pan.

Autorių (Rintamaki ir kt., 2021) atlikto tyrimo metu buvo pastebėta, kad didelę įtaką gerajai klientų patirčiai daro tai, ar gražinimas buvo planuotas ar neplanuotas. Su neplanuotu gražinimu vartotojai susiduria tuomet, kai gauta prekė yra nekokybiška, pažeista, neatitinka aprašymo ir pan. Iš esmės, tai gražinimas, kurio pirkėjas nenorėjo ar nesitikėjo. Šiuo atveju vartotojas patiria nemalonią būseną, kuomet reikia rūpintis prekės gražinimu atgal pardavėjui. Būtent tokiu atveju pardavėjas turi užtikrinti, kad pirkėjo patirtis būtų gera ir visas prekės gražinimo procesas vyks sklandžiai. Tačiau ne viskas priklauso nuo įmonės. Klientas, gražindamas prekę, rūpinasi jos išsiuntimu (apsilankymas pašto skyriuje, paštomato paieška, kurjerio iškvietimas), o tai gali sukurti nemalonią patirtį dėl sugaišto laiko, eilių, netinkamo aptarnavimo. Būtent dėl šių veiksnių ir įgytos patirties, yra pastebima, kad vartotojai, kurių gražinimas buvo neplanuotas, prasčiau įvertina prekių gražinimo procesą ir bendras pasitenkinimas pardavėju būna žemesnis. Tuo tarpu vartotojai, kurių gražinimas buvo planuotas, pateikia geresnius atsiliepimus, pastebimas didesnis šių vartotojų lojalumas ir pasitenkinimas tiek pardavėju, tiek gaunama aptarnavimo kokybe.

Žvelgiant iš įmonės pusės, vartotojai, kurie pateikia gerus atsiliepimus ir yra lojalūs, turėtų būti naudingesni ir labiau vertinami. Tačiau tokie klientai dažnai yra susiję su planuotu gražinimu, kas sukuria įmonei papildomus kaštus. Tyrimo autoriai (Rintamaki ir kt., 2021) pateikia kelis šios situacijos sprendimo variantus. Svarbu yra analizuoti vartotojus, jų pasirinkimus, prekių gražinimo

istoriją ir vartotojų elgseną po prekių grąžinimo. Turėdama šią informaciją įmonė gali nuspręsti kaip elgtis su patiriamais grąžinimais. Vienas iš būdų, taikyti griežtesnę grąžinimo politiką, kitas būdas – segmentuoti klientus ir taikyti skirtingas prekių grąžinimo politikas. Vartotojams, kurių grąžinimai neplanuoti ir po kurio laiko jie sugrįžta, tiktų paskatinimo ir lojalumo įvertinimo padėka siekiant kurti gerus ryšius ir teigiamą patirtį. Tuo tarpu dažnai prekes grąžinantiems klientams (planuojamas grąžinimas) taikyti papildomus apribojimus, pvz.: grąžinant pirmą prekę mokestis netaikomas, grąžinant kiekvieną papildomą prekę, taikomas apmokestinimas. Tačiau visi šie sprendimai turi būti priimti analizuojant patiriamus kaštus ir kokią naudą/žalą įmonė galėtų patirti taikydama naujus prekių grąžinimo būdus.

Prekės grąžinimo būdo pasirinkimas – visakanalės prekybos taikymo aspektas. Jei įmonė dirba visakanalės prekybos principais, vartotojas turi galimybę pasirinkti jam patogų prekės grąžinimo būdą: siųsti prekę naudojantis paštomato/kurjerio paslaugomis arba grąžinti prekę į fizinę parduotuvę. Prekės grąžinimas naudojantis kurjerio ar paštomato paslauga yra vertinamas vartotojų tuomet, kai gavus užsakymą, kartu yra gaunamas ir siuntos grąžinimo lipdukas. Tai leidžia vartotojui grąžinti prekę nemokamai ir jam patogiu metu. Anot Bonifield C., Cole C., Schultz R.L. (2010) suteikiama galimybė nemokamai grąžinti prekę skatina vartotoją pirkti, vartotojas įvertina el. parduotuvę kaip patikimą ir parduodančią kokybiškas prekes ir dažniausiai taip yra sumažinama prekės grąžinimo tikimybė.

Yra įprasta, kad prekės pristatymo vartotojui metu, vartotojas nuolat informuojamas apie pristatymo eigą (apmokėjimo gavimas, pristatymo paruošimas, išsiuntimas vartotojui, numatoma pristatymo data). Prekių grąžinimo procesas turi vykti taip pat. Vartotojas turi aiškiai žinoti, kokiame etape yra grąžinama prekė, kada galima tikėtis užsakymo apmokėjimo grąžinimo. Didelę reikšmę vartotojų pasitenkinimui ir lojalumo išlaikymui turi greitas ir informatyvus prekės grąžinimo procesas, taip pat akcentuojant ir greitą pinigų grąžinimą (Shafiee M. M., Bazargan N. A., (2018)).

Taip pat svarbu paminėti, kad pasaulyje vis labiau populiarėja prekių grąžinimo platformos. Tai galimybė prekės grąžinimo procesą valdymą patikėti atskirai įmonei, kuri perims visus kaštus susijusius su prekių grąžinimu, jų supakavimu, įvertinimu, net gi gali tarpininkauti susigrąžinant išlaidas, susijusias su prekių pristatymu dėl kurjerių kaltės (Balčiūnienė R., 2021). Pirkėjui, siekiančiam grąžinti prekę, ši galimybė yra patogi, nes dažniausiai prekių grąžinimo platformos bendradarbiauja su dideliais, plačiai išsidėsčiusiais paštomatų tinklais ar gerai veikiančiomis kurjerių tarnybomis ir vartotojui lengva pasirinkti patogiausią vietą grąžinamos prekės išsiuntimui parduotuvėje. Kalbant iš įmonės perspektyvos, šis variantas yra patrauklus toms įmonėms, kurios neturi pakankamai lėšų ar laiko resursų tinkamai valdyti prekės grąžinimo procesus.

Suteikiant galimybę vartotojui pasirinkti prekės grąžinimo būdą, svarbu įvertinti ir tai, kokias išlaidas patirs vartotojas ir kaip tai veikia vartotojo elgseną. Moksliniais tyrimais įrodyta, kad švelni prekių grąžinimo politika teigiamai veikia vartotojų poreikį grąžinti prekes ir tolimesnius jų apsipirkimus. Didelę įtaką tam turi įmonės leidimas grąžinti prekes nemokamai. Rintamaki ir kt. autoriai (2021), padarė išvadą, kad nemokamas prekių grąžinimas didina vartotojų lojalumą ir jie linkę apsipirkti toje pačioje parduotuvėje ir toliau, tuo tarpu taikant mokamą prekių grąžinimą klientai pakartotinai apsiperka daug rečiau.

2.1.2. Prekių grąžinimo valdymas

Prekių grąžinimo politika yra vienas iš pagrindinių veiksnių, turinčių didelę įtaką vartotojo sprendimą pirkti konkrečioje el. parduotuvėje. Europos Sąjungos institucijos informacinėje interneto svetainėje yra nurodoma, kad pirkėjas, pirkdamas prekę ar paslaugą, turi gauti aiškia informaciją apie perkamas prekes ir paslaugas, jų kainą, siuntimo ir pristatymo kainą, taip pat apie savo teises tuo atveju, jei iškiltų nesklandumų ar perkamas produktas būtų grąžinamas, informacija apie suteikiamas garantijas (Your Europe, 2020). Kalbant apie elektroninę prekybą, ši informacija yra nurodoma parduotuvės el. puslapyje. Vartotojas dažniausiai turi su ja susipažinti atlikdamas pirkimą, patvirtinti, kad su pateikta informacija ir taisyklėmis sutinka.

Prekių grąžinimo politika yra svarbi vartotojams, ji turi didelę įtaką vartotojo apsisprendimui pirkti. Lanksti ir aiški prekių grąžinimo politika dažniausiai yra tas veiksnys, kuris paskatina pirkėją pirkti, o po sėkmingo ir sklandaus pirmojo pirkimo, formuojamas vartotojo lojalumas. Prekių grąžinimo politikos formavimas ir taikymas atsižvelgiant į vartotojų poreikius yra vienas iš pagrindinių veiksnių, galinčių padėti įmonei tapti konkurencine rinkoje (Pei, Paswan, Yab, 2014). Prekių grąžinimo politikos lankstumas leidžia išlaikyti klientus ir didinti tiek įmonės pelningumo rodiklius, tiek klientų kiekį (Punekar, Gopal, 2016).

Tačiau, pasak Bonifield ir kitų autorių (2010), planuojant ir kuriant el. parduotuvės prekių grąžinimo politiką būtina atsižvelgti į tai, kokios kokybės ir tipo prekės yra parduodamos. Dažnai įmonės, parduodančios aukštos kokybės prekes taiko lanksčią prekių grąžinimo politiką, turint tikslą padidinti pardavimus, t.y. grąžinamų prekių kiekiai ir patiriami kaštai nebus tokie dideli taikant lankstų prekių grąžinimą ir išaugusios pardavimo pajamos juos padengs. Tačiau jei e. parduotuvėje parduodamos prastesnės kokybės prekės, galima tikėtis didesnių grąžinamų prekių kiekių ir lanksti prekių grąžinimo politika gali būti nuostolinga įmonei. Taip pat negalima pamiršti, kad vartotojai gali būti linkę apgaudinėti ir grąžinti prekę, kuria pasinaudojo ir ji nebereikalinga. Dėl šios priežasties svarbu prekių grąžinimo politiką pritaikyti atskiroms prekių grupėms.

Įmonės taikoma prekių grąžinimo politika stipriai prisideda prie to, kaip įmonė valdo prekių grąžinimą ir proceso metu gaunamą informaciją, bei kokių tikslų įmonė siekia. Rollecke ir kiti autoriai (2017) išskiria tris pagrindinius prekių grąžinimo valdymo tipus, atskleidžiančius skirtingus įmonės tikslus ir įtaką įmonės rezultatams (2 lentelė).

2 lentelė. Prekių gražinimo valdymo tipai (Sudaryta autorės pagal Rollecke ir kt, 2017).

TIPAS	1 TIPAS	2 TIPAS	3 TIPAS
ĮMONĖS DĖMESYS	Kaštų valdymas	Kaštų valdymas skiriant dėmesio klientų pasitenkinimui	Visas dėmesys klientui pasitenkinimui
PAGRINDINIS AKCENTAS	Griežta prekių gražinimo politika. Norint gražinti prekę yra mokamas mokestis (siuntimo išlaidos, prekės priėmimo išlaidos ir pan.) Apsunkintas prekių gražinimo procesas.	Taikoma dvejopa prekių gražinimo politika, priklausomai nuo to, kas kaltas dėl prekės gražinimo.	Didžiausias dėmesys skiriamas teigiamai klientų patirčiai ir kliento gyvavimo vertei. Prekių gražinimo politika yra ypač lanksti.
TIKSLAS	Sumažinti prekių gražinimo kiekius arba net visiškai jų atsisakyti	<ul style="list-style-type: none"> • Sumažinti prekių su mažais antkainiais gražinimo kiekius; • Pirkėjams suteikti daugiau lankstumo 	Suteikti klientams kuo didesnę vertę ir patirtį.
REZULTATAS	<ul style="list-style-type: none"> • Išlaidos dažniausiai nėra sumažinamos • Neigiama vartotojų patirtis • Prastos kokybės vartotojų tyrimai 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Lojalūs klientai • Galimybė analizuoti klientus

1 tipą taikančios įmonės dažniausiai yra mažos el. parduotuvės, kuriose yra pastebimas tinkamo vadovavimo stygius arba šiuo metu neturinčios papildomų išteklių kitaip valdyti prekių gražinimą. Šis prekių gražinimo valdymo tipas yra kaip priemonė atgrasyti klientus nuo prekių gražinimo. Tačiau įmonė susiduria su tokiais neigiamais aspektais kaip lojalių vartotojų trūkumas, taip pat trūksta duomenų esamų klientų analizei. Klientus sunku skirstyti pagal tam tikrus bruožus, taikyti jiems specialius pasiūlymus ar nuolaidas ir t.t.

2 tipą taikančios įmonės suteikia vartotojams daugiau lankstumo, tačiau skirsto prekių gražinimo priežastis į dvi kategorijas: prekės gražinamos dėl prekės gamyklinio defekto arba prekės sugadinimo pristatymo metu ir kai prekė gražinama dėl tam tikrų pirkėjo priežasčių. Lankti prekių gražinimo politika yra taikoma, kuomet prekė gražinama ne dėl pirkėjo asmeninių priežasčių. Pagrindinė šio tipo nauda įmonei – įmonė apsaugo nuo nepageidaujamų gražinimų, o taip pat dažnai nustato tokias sąlygas prekėms, kurios turi mažą antkainį ir prekės gražinimas įmonei tiesiog yra nenaudingas ir reikalaujantis papildomų išlaidų.

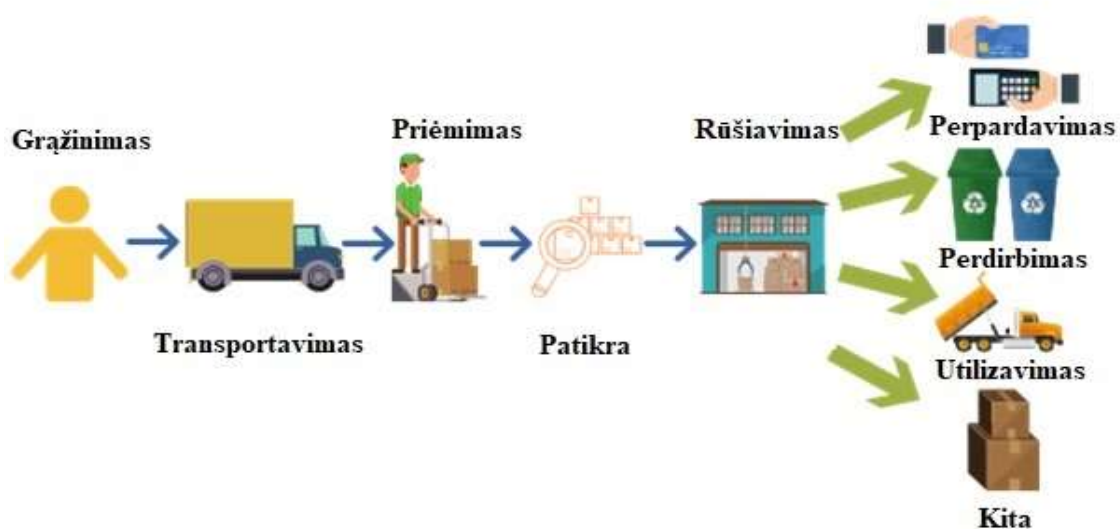
3 tipą taikančios įmonės yra šiuolaikiškos, inovatyvios ir suprantančios kliento ir jo gyvavimo vertės svarbą savo veikloje. Pagrindinis akcentas yra skiriamas gerajai kliento patirčiai, prekių gražinimo politika yra lanksti. Pagrindiniai principai, kuriuos naudoja šio tipo įmonės, siekdamos sumažinti prekių gražinimo kiekius yra papildomi marketingo ir kiti strateginiai sprendimai kaip prekių pristatymai ir apžvalgos, įvairūs reklamos sprendimai, aktyvios komunikacinės priemonės, tinkamas informacijos valdymas įmonės viduje atliekant vartotojų analizę ir pritaikant jiems specialius pasiūlymus. Tai įmonei užtikrina aukštus pardavimų rodiklius, nes klientai turi gerą patirtį ir yra lojalūs įmonei.

Tačiau autoriai pabrėžia, kad šį prekių grąžinimo valdymo tipą naudoti gali tik stiprios, konkurencingos ir gerus pardavimų rodiklius turinčios įmonės. Taikant šį tipą, įmonė susiduria su tikrai dideliais prekių grąžinimo srautais, papildomomis išlaidomis juos valdant, todėl yra būtina turėti integruotas ir puikiai veikiančias duomenų bazines, kompleksinius rinkodaros ir komunikacijos sprendimus prekių grąžinimo procesams valdyti. Šio tipo prekių grąžinimo valdymas yra bendras, nuolat kontroliuojamas procesas, sujungtas su įmonės vykdoma veiklos ir tikslų siekimo strategija.

Analizuojant prekių grąžinimą iš įmonės perspektyvos, didelę įtaką turi logistikos procesai, vykstantys įmonėje. Anksčiau kalbant apie logistiką ir prekių pristatymus, svarbiausias dėmesys buvo skiriamas prekių pristatymui į prekybos vietą, deja šiandien to neužtenka. Pardavėjui ar gamintojui prekės grąžinimas sukuria daug sudėtingų ir svarbių įmonės veikloje procesų, kuriuos svarbu atlikti kokybiškai. Įmonė turi užtikrinti ne tik pakankamą kiekį prekių fiziniuose įmonės parduotuvėse, ar prekių pristatymą vartotojui, tačiau taip pat užtikrinti kokybiškus logistikos procesus iš vartotojo atgal prekybininkui ar gamintojui. Mokslinėje literatūroje tai vadinama atvirkštine logistika, ir tai turi vis didesnę vaidmenį kasdieninėje prekybos įmonių veikloje.

Prekės grąžinimas arba atvirkštinis prekės judėjimas yra vadinamas atvirkštine logistika. Dowlatshahi (2000) atvirkštinę logistiką apibūdina kaip procesą, kurio metu gamintojas sistemingai priima anksčiau išsiųstus gaminius ar jų dalis iš vartojimo vietų, kad būtų galima juos pataisyti, perdirbti arba utilizuoti. Ritola ir kiti autoriai (2020) teigia, kad atvirkštinė logistika – tai procesas, užtikrinantis tinkamą ir naudingą grąžinamų prekių panaudojimą ar utilizavimą, siekiant ekonominės naudos, bei atsižvelgiant į tvarumą ir ekologiją.

Pagrindiniai atvirkštinės logistikos proceso elementai yra atsirandantis poreikis grąžinti prekę, jos transportavimas ir gavimas į prekybininko/gamintojo sandėlį, prekės/gaminio apžiūra ir įvertinimas, rūšiavimas ir prekės/gaminio tolesnio gyvavimo būdo parinkimas. Šis procesas yra sudėtingas, reikalaujantis daugelio įmonės padalinių tinkamo įsitraukimo ir efektyvaus dalyvavimo jame (2 pav.).



2 pav. Atvirkštinės logistikos schema (sudaryta autorės remiantis Dowlatshahi (2000), Stock ir kt. autoriai (2006))

Problemos, su kuriomis susiduria įmonės, yra tai, kad prekių grąžinimo kiekius yra pakankamai sunku prognozuoti. Tai yra veiksmas, kuris yra nepriklausomas nuo pačios įmonės ir jos veiklos, sukuriantis papildomus kaštus, tokius kaip grąžinamų prekių priėmimo vietų administravimas ir išlaidos darbuotojams, transportavimas iš prekių priėmimo vietos į kitą prekei paskirtą vietą (grąžinimas į parduotuvę, garantinio aptarnavimo servisas, pagrindinis įmonės sandėlis, gamintojas ir pan.). be tokių aiškiai įvardijamų išlaidų, įmonei turi būti svarbus tinkamas darbuotojų parinkimas. Darbuotojas, priimančias grąžintiną prekę, turi parinkti tinkamą tolimesnį prekės kelią. Todėl čia svarbu tampa darbuotojų turimos žinios, kompetencija ir gebėjimai išanalizuoti gaunamą informaciją ir tinkamai ja pasidalinti su kitais įmonės padaliniais (Rogers, Lambert, Croxton, & Dastugue, 2002).

Stock ir kiti autoriai (2006) nurodo, kad atvirkštinės logistikos proceso metu grąžinti produktai gali būti panaudojami keliais būdais (Stock ir kt., 2006):

- Prekę grąžinama į pardavimą
- Prekę siunčiama garantiniam aptarnavimui ir po remonto grąžinama vartotojui;
- Prekę siunčiama atgal gamintojui (pagal susitarimą);
- Prekę perdirbama, panaudojama dar kartą, pvz. prekių su defektais pardavimas už mažesnę kainą;
- Prekę dovanojama (jei yra tinkama);
- Prekę utilizuojama.

Tinkamas ir kokybiškas atvirkštinės logistikos valdymas gali padėti įmonei įgyti konkurencinį pranašumą, sukurdamas tiek materialią, tiek nematerialią vertę. Lehtinen ir Ahola, 2010. Aitken ir Harison (2013) išskiria privalumus, kuriuos sukuria efektyvus atvirkštinės logistikos valdymas:

- leidžia gauti gamybinę žaliavą iš grąžintų prekių, t.y. nešvaistant papildomos darbo jėgos, laiko ir resursų, grąžintinos prekės ir jų dalys panaudojamos naujų gaminių kūrimui
- Sukuriamas ilgesnis prekės gyvavimo ciklas panaudojant žaliavas antrą kartą
- Gerinami klientų poreikiai, lojalumas ir pasitenkinimas įmone, t.y. įmonė analizuoja grąžintų produktų kokybę, analizuoja grąžinimo priežastis, šalina trūkumus ir taip prisitaiko prie vartotojų poreikių.
- Gaunami atsiliepimai iš klientų, kurie padeda įžvelgti kokių patobulinimų bei pakeitimų reikalauja gaminiai ir kokių naujų gaminių poreikis atsiranda rinkoje
- Didinamas klientų lojalumas, nes klientai teigiamai reaguoja į aplinką tausojančius įmonės veiksmus ir grąžintinų prekių tinkamą panaudojimą.

Apibendrinant, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje yra pateikiama nemažai informacijos, kuri gali padėti įmonei tinkamai valdyti prekių grąžinimą ir gauti naudos. Prekės grąžinimo priežastis yra nurodoma vartotojo, grąžinančio prekę, ir tai vienas iš svarbiausių prekių grąžinimo analizės etapų. Prekės grąžinimo priežastys būna susiję tiek su pačia preke, tiek su vartotojo lūkesčiais. Mokslinės literatūros autoriai išskiria dažniausiai įvardijamas prekių grąžinimo priežastis ir pataria jas skirstyti pagal grąžinimo pobūdį. Prekių grąžinimas gali būti skirstomas į kontroliuojamą ir nekontroliuojamą, arba suplanuotą ir nesuplanuotą, remiantis prekės grąžinimo priežastimi. Prekių grąžinimo priežasčių skirstymas į kategorijas gali padėti įmonei sustyguoti prekių grąžinimą, padėti nuspėti vartotojų elgseną, analizuoti parduodamų prekių asortimentą ir santykius su paslaugų teikėjais. Tuo tarpu

prekės grąžinimo būdo pasirinkimas yra aktualus vartotojui ir jo poreikių tenkinimui. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad vartotojai vertina galimybę pasirinkti prekės grąžinimo būdą, ir dažnai jis būna priešingas prekės įsigijimui, pvz.: jei prekė pirka internetu, vartotojas nori turėti galimybę prekę grąžinti į fizinę parduotuvę. Kalbant apie prekių grąžinimo valdymo elementus, galima išskirti prekių grąžinimo politiką ir atvirkštinės logistikos procesų organizavimą. Prekių grąžinimo politika nurodo prekių grąžinimo taisykles ir dažniausiai pateikiama susipažinimui vartotojams el. parduotuvėje prieš įvykdant pirkimą. Grąžinimo politikos lankstumas stipriai įtakoja vartotojų elgesį ir apsisprendimą pirkti. Tačiau kuriant prekių grąžinimo politiką yra svarbu ne tik tenkinti vartotojų poreikius, bet ir pačiai el. parduotuvei priimti sprendimą, kokią prekių grąžinimo politiką ji nori taikyti ir kas yra svarbiau – vartotojų poreikių tenkinimas, kaštų valdymas, ar bandymas suderinti šiuos du aspektus. Atvirkštinės logistikos procesas padeda įmonei užtikrinti tinkamą grąžinamų prekių tolimesnį kelią, siekiant ekonominės naudos, o tuo pačiu ir prisidedant prie ekologijos ir tvarumo. Atvirkštinės logistikos metu yra ypatingai svarbus visų darbuotojų įsitraukimas, kompetencija ir komandinis darbas bei tinkamas žinių perdavimas.

2.2. Žinių valdymas e. komercijoje

Autoriai Oppong S.A., Yen D.C. ir Merhout J.W., (2005), norėdami atskleisti e. komercijos privalumus ir esminius skirtumus, naudojami lyginimo metodu, lygindami paprastos komercijos ir el. komercijos aspektus, turinčius įtakos žinių valdymo kontekste. Autoriai išskiria tris pagrindines sritis:

- Veiklos apimtis:
 - El. erdvėje veikiančios parduotuvės neturi apribojimų prekių apimčiai, ypač kalbant apie el. parduotuves, kurios veikia kaip tarpininkai prekyboje.
 - El. parduotuvės nėra nepriklausomos nuo vietos ir laiko, dirba visą parą, yra pasiekiami iš bet kurios pasaulio vietos.
- Vartotojai:
 - Vartotojas el. parduotuvę gali pasiekti iš bet kurios pasaulio vietos ir bet kurio metu;
 - Fizinio kontakto nebuvimas norint įsigyti prekę ar paslaugą;
 - Vartotojui lengva rasti daug išsamios informacijos apie prekes ir paslaugas. Tačiau čia yra svarbu suprasti, kad pateikiama informacija neišgąsdins ar nesuklaidins vartotojo ir bus pateikta taip, kad būtų naudinga vartotojui.
 - El. parduotuvės vystomų kanalų skirtumas. Vartotojams svarbu turėti galimybę pasiekti parduotuvę naudojantis bet kuriuo kanalu ir patirti teigiamą patirtį, t.y. parduotuvė puikiai veikia ir yra patogi naudojantis tiek kompiuteriu, tiek mobiliuoju telefonu. Įmonei svarbu tinkamai valdyti informaciją, susijusią su tinkamu informacijos pritaikymu skirtinguose kanaluose.
 - Galimybė vartotojui jaustis ir išlikti anonimišku. Fizinėse parduotuvėse tai neįmanoma. E. komercijoje svarbu užtikrinti žinių valdymo procesų skaidrumą ir kliento duomenų saugumą;
 - Galimybė suasmeninti vartotojui teikiamus pasiūlymus. E. komercija suteikia galimybę ne tik žinoti ką klientas perka, bet ir kodėl. Tai yra didžiulis kiekis informacijos apie vartotojus, kurį reikia tinkamai interpretuoti ir paversti papildoma nauda įmonei, gilinantis į vartotojų esamus ir būsimus poreikius.

- Organizacinės sistemos ir technologiniai sprendimai:
 - Visa informacija yra pasiekama greitai ir lengvai, naudojantis IT. Labai mažai įtakos informacijos gavimui turi žmogiškasis faktorius. Tačiau ypatingai didelis dėmesys turi būti skiriamas gaunamos informacijos apdorojimui, įvertinimui ir panaudojimui organizacijos veikloje.
 - Operatyvus ir sklandus atsargų valdymas. Nors šiandieniniai verslai, užsiimantys mažmenine prekyba, taip pat naudojami pažangiomis organizacinėmis sistemomis, tačiau e. komercijoje atsargų valdymas yra ypatingai greitas ir sklandus procesas. Visi duomenys yra gaunami iškart, todėl įmonė gali greitai priimti sprendimus, koreguoti pardavimo strategijas.
 - Didelis ir nuolatinis informacijos srautas. E-komercijai yra būdingas nuolatinis ir nenutrūkstamas informacijos ir žinių gavimo srautas, todėl žinių valdymo užduotis yra gebėjimas su juo tinkamai susidoroti.

Kaip galima pastebėti, dažniausiai yra minimas didžiulis gaunamos informacijos kiekis, gebėjimas ją valdyti (žinių valdymas) ir informacinės technologijos. Gali susidaryti įspūdis, kad svarbiausia e. komercijoje yra informacinės technologijos ir jų pagalba valdomi visi procesai organizacijoje. Tačiau Malhotra (2000) pastebi, kad per didelis dėmesys informacinėms technologijoms gali nulemti tikrų kritinių žinių valdymo sėkmės veiksnių ignoravimą, jei organizacijos neturės strateginio požiūrio į žinių valdymą. Ryan J. (2002) teigia, kad efektyvus žinių valdymas e. komercijoje pagerina produktus, didina veiklos efektyvumą, gerina procesų kokybę organizacijoje, turi įtakos pardavimų augimui, kuria gerus santykius su klientais ir didina jų lojalumą. E. komercijoje yra svarbu suderinti veiksmus ir procesus, vykstančius tarp pirkimo operacijų ir tiekėjų, logistikos ir transporto paslaugų tiekėjų, bei klientų aptarnavimo ir pagalbos centrų. Tinkamai suderinti veiksmai ir procesai šiose grandyse lemia gaunamą nuolatinį žinių srautą. Gaunamos žinios apima visą organizaciją: verslo procesai ir taisyklės, vartotojų profiliai, informacija apie produktus, problemų sprendimo patirtys ir ekspertų įžvalgos.

Pagrindiniai organizacijoms kylantys klausimai turi būti „Kaip efektyviai fiksuoti, saugoti, perduoti ir platinti žinias?“ ir „Kaip užtikrinti, kad žiniomis būtų dalijamasi tarp kolegų, darbuotojų, visoje organizacijoje?“ Siekiant atsakyti į šiuos klausimus, organizacijoms būtina suprasti skirtumus tarp žinių ir informacijos. Svarbu suprasti, kad svarbu e. komercijai svarbu ne tik komunikacinės priemonės ar informacinių technologijų galimybės, bet ir žmogiškasis faktorius. Žmogiškasis faktorius, inovacijos ir kūrybiškumas yra reikalingas jau turimų žinių atnaujinimui ir naujų žinių pritaikymui. Atsižvelgiant į šiuos aspektus, autoriaus nuomone, žinių valdymas e. komercijoje padeda spręsti svarbiausius organizacijos prisitaikymo, išlikimo ir kompetencijos klausimus nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Naudojantis šiuo požiūriu, e. komercijoje esminiais klausimais tampa „Kaip žinių valdymas gali įtakoti verslo strategiją elektroninėje erdvėje?“ ir „Kokią įtaką žinių valdymas turi strateginių sprendimų priėmimui?“. Tai parodo, kad organizacijoje žinių valdymas yra neatsiejamas nuo verslo strategijos ir yra varomoji verslo strategijos vystymo dalis (Malhotra, 2000).

Kiekviena organizacija, siekdama dirbti efektyviai ir būti konkurencinga, turi norimus pasiekti tikslus. Tikslų iškėlimas taip pat svarbus ir žinių valdyme. Žinių valdymo tikslai yra priversti organizaciją veikti kuo protingiau, kad būtų užtikrintas gyvybingumas ir nuoseklus bendras procesas, ir gauti didžiausią naudą organizacijai. Tai padeda formuoti žiniomis pagrįstą organizaciją, gebančią

atrasti ryšį tarp organizacijos procesų, žinių valdymo procesų ir organizacijos naudingumo. (Ulbinaitė A., Gribovskis J., 2020).

Tačiau kalbant apie žinių valdymą, mokslinėje literatūroje galima pastebėti tris, nuolat minimus terminus – duomenys, informacija ir žinios. Svarbu suprasti, kad tai nėra sinonimai. Pasak Stankevičiūtės (2002), duomenys yra objektyvūs ir tarpusavyje nesusieti faktai, kurie nėra pritaikyti tam tikram kontekstui, informacija – tai duomenys, kuriems buvo suteikta tam tikra vertė juos organizuojant, struktūruojant ar kitaip apdorojant, įvertinant kontekstą. O informacija yra transformuojama į žinias, ją integruojant ir interpretuojant kartu su ją priimančio asmens tuo metu turimu žinojimu, patirtimi, vertybėmis ir požiūriu. Esminis žinių skirtumas yra tas, kad būtent žmogus, turėdamas tam tikrus duomenis ir informaciją ir naudodamas turimus gebėjimus, visą tai paverčia žiniomis. Žinios yra informacijos panaudojimo rezultatas. Tuo tarpu žinių valdymas mokslinėje literatūroje yra apibrėžiamas kaip:

- sistemingas, aiškus ir apgalvotas žinių kūrimas, atnaujinimas ir taikymas, siekiant maksimaliai padidinti su žiniomis susijusį įmonės efektyvumą ir žinių išteklių grąžą (Wiig ir kt., 1997).
- disciplina, teikianti strategiją, procesą ir technologiją, skirtą dalytis informacija ir žiniomis, kurios didina organizacijos supratimo lygį, siekiant efektyviau spręsti problemas ir priimti sprendimus (Satyadas ir kt., 2001).
- sistemingas procesas, kurio metu kuriamos, fiksuojamos, dalijamasi ir analizuojamos žinios taip, kad jos būtų tiesiogiai gerinamos (Abdullah ir kt., 2008).
- procesas, orientuotas į vertės suteikimą turimai informacijai, ją filtruojant apdorojant, apibendrinant ir pateikiant tokiu būdu, kad ji galėtų padėti žmonės gauti reikalingas žinias. (Jucevičienė, Šajeva, 2012).

Galima daryti išvadą, kad svarbiausia yra gaunamas žinias pastebėti, suprasti ir įsisavinti. Bendrąja prasme žinios gali būti gaunamos tiek organizacijos išorinėje, tiek vidinėje aplinkoje. Be to, žinios yra skirstomos į du lygmenis:

- Pirmojo lygio žinios – organizacinės žinios, kurias yra sukuriamos pačių darbuotojų ir dažnai yra prilyginamos organizacijos žinių bazei, dažnai priklausančios nuo organizacijoje parduodamų produktų ir paslaugų ir procesų, kaip produktai ar paslaugos yra kuriami.
- Antrojo lygio žinios - kiekvieno darbuotojo, kaip atskiro individo sukauptos žinios, kurios yra prilyginamos darbuotojo gebėjimams ir kompetencijoms. Asmeninės žinios dažnai priklauso nuo to, už ką darbuotojas yra atsakingas ir už ką yra atskaitingas, nuo veiksmų, kuriuos reikia priimti, ir nuo veiksmų, kurių reikia imtis. (Gao, 2003, Abdullah ir kt., 2008).

Mokslinėje literatūroje yra išskiriami žinių valdymo procesai, kurie leidžia suprasti, kokiais etapais žinios yra įsisavinamos organizacijoje. 3 lentelėje apžvelgiami pagrindiniai įvairių autorių pateikiami žinių valdymo procesai.

3 lentelė. Žinių valdymo procesai (sudaryta autorės)

Autorius	Metai	Žinių valdymo procesai
G. Probst	1999	Identifikavimas, įsigijimas, vystymas, dalijimasis/platinimas, panaudojimas, išsaugojimas.
Wiig	1993	Kūrimas, išlaikymas, kaupimas, naudojimas
Chenn	2009	Atranka, įsigijimas, mokymasis, kūrimas, sklaida, konstravimas, saugojimas.
Jashapara	2005	Įsigijimas, kūrimas, dalijimasis, fiksavimas, panaudojimas
Cerchione, Esposito	2017	Kūrimas, saugojimas, dalijimasis/perdavimas
Lestari, Muhdaliha, Putra	2020	Priėmimas, įsisavinimas, dalijimasis
Costa V., Monteiro S.	2016	Įsigijimas, dalijimasis/perdavimas, kūrimas, naudojimas, taikymas
Shujahat M., ir kt.	2017	Kūrimas, dalijimasis, panaudojimas

Pagal 3 lentelėje pateiktus duomenis, galima pastebėti, kad dažniausiai minimi žinių valdymo procesai yra žinių kūrimas/identifikavimas, jų panaudojimas/dalijimasis žiniomis ir saugojimas, o procesų eiliškumas ir sudedamosios dalys taip pat kinta priklausomai nuo laikotarpio. Siekiant suprasti kaip žinios pasiekia organizaciją ir kaip joje vėliau su jomis yra dirbama, kaip jos apdorojamos, įsisavinamos ir panaudojamos organizacijos veikloje ir organizacijos naudai, yra svarbu suprasti kas vyksta kiekvieno proceso metu.

Lietuvių autorių literatūroje kaip pagrindinius žinių valdymo procesus galima išskirti šiuos:

- *Žinių kūrimas* yra svarbus organizacijai, nes šio proceso metu yra sukuriama organizacijai vertingos žinios (Atkočiūnienė, Petronytė, 2018). Žinių kūrimo proceso metu yra panaudojamos tiek įmonės viduje, tiek išorėje gautos žinios. Jos yra surenkamos, apdorojamos ir išryškunami svarbiausi aspektai, leidžiantys organizacijai kurti naujus produktus ar auginti potencialą (Ulbinaitė, Gribovskis, 2020).
- *Žinių panaudojimas/dalijimasis žiniomis* – tai procesas, kurio metu žinios yra perduodamos pačios organizacijos nariams. Svarbu, kad šiame etape visi organizacijos nariai efektyviai dalyvautų šiame procese. Dalijimosi žiniomis procesai turi ypatingą svarbą įmonės inovacinei veiklai (Atkočiūnienė, Petronytė, 2018). Tinkamam žinių panaudojimui ir pasidalinimui organizacijoje, yra svarbu turėti tinkamus specialistus, gebančius valdyti žinias ir paskirstyti jas reikiamiems organizacijos darbuotojams (Atkočiūnienė, 2008).
- *Žinių saugojimas* – šiame etape didžiausias vaidmuo tenka žinių valdymo sistemoms ir organizacijoje veikiančioms IT technologijoms. Kiekvienas darbuotojas turi turėti priėjimą prie organizacijos žinių bazės, kuria pasinaudoję jie galėtų priimti reikiamus sprendimus. Svarbu, kad žinios būtų kaupiamos sistemingai ir nuolat atnaujinamos, kad būtų užtikrinama apsauga nuo galimo žinių praradimo (Ulbinaitė, Gribovskis, 2020).

Užsienio autorių mokslinėje literatūroje svarbiausi penki žinių valdymo procesai (Abdullah R., ir kt., 2008):

- *Žinių sukūrimas* – organizacijos nariai tobulina žinias mokydamiesi, sprenddami problemas, pasitelkdami naujoves, kūrybiškumą ir importuodami iš išorės šaltinių.
- *Žinių gavimas/įgijimas* – nariai įgyja ir fiksuoja informaciją apie žinias aiškiais formomis.
- *Žinių transformavimas/organizavimas* – žinios transformuojamos ir tvarkomos rašytinėje medžiagoje ir žinių bazėse.
- *Žinių diegimas/panaudojimas* – žinių platinimas per švietimą, mokymo programas ir automatizuotą žinių bazės sistemą arba ekspertų tinklus.
- *Žinių taikymas* – šio etapo metu pagrindinis tikslas yra žinių prieinamumas, kai tik jų reikia.

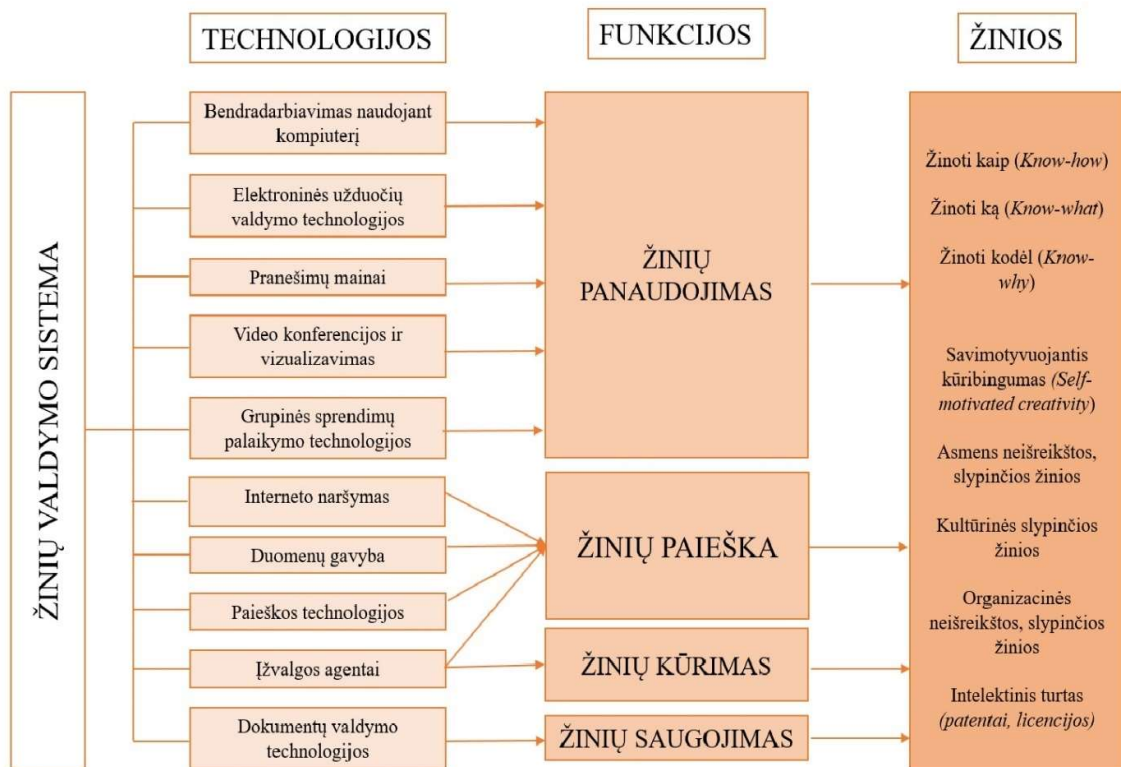
Abdullah ir kt. (2008) teigia, kad siekiant tinkamo ir efektyvaus žinių valdymo procesų organizacijoje veikimo, yra svarbu:

- *Nustatyti esamą organizacijos žinių bazės būklę.* Šio etapo tikslas – nustatyti, kur ir kaip yra įsisavinamos ir skleidžiamos dabartinės organizacijos žinios. Naudojant iš anksto nustatytus žinių poreikius, identifikuojami esami žinių šaltiniai ar organizacijos sukaupta žinių bazė, įvertinamas jų naudojimo patogumas bei galimybė pateikti tikslias, aktualias ir savalaikes žinias.
- *Nustatyti žinių spragas ir organizacijos mokymosi kliūtis.* Šio etapo tikslas – nustatyti, kodėl organizacija nekuria ir netaiko tikslų, savalaikių ir aktualių žinių. Šio etapo rezultatas yra organizacijos mokymosi proceso tobulinimo galimybės.
- *Sukurti, įgyvendinti ir tobulinti iniciatyvias žinių valdymo strategijas,* skatinti organizacijos mokymąsi. Šio etapo tikslas – sukurti iniciatyvias strategijas, padedančias kurti, įsisavinti, skleisti ir taikyti organizacijos žinias.

Žinių valdymo procesų taikymas, nuolatinė analizė, tinkamų IT technologijų parinkimas yra būtinybė inovatyviai, konkurencinio pranašumo siekiančiai organizacijai. Su žiniomis organizacijoje turi būti dirbama nuolat, ypač svarbu ir pačių organizacijos darbuotojų įsitraukimas. Žinių valdymas yra laikomas lygiaverčiu kitiems pagrindiniams organizacijoje vykstantiems procesams.

Organizacijos žinių valdymo sistema – tai naudojamos informacinės sistemos, leidžiančios efektyviai apdoroti darbuotojų turimas ir jas panaudoti organizacijos veiklos gerinimui. Žinių valdymo sistema – informacinių, komunikacinių technologijų sistema ar platforma, sujungianti ir integruojanti organizacijos funkcijas, leidžianti nagrinėti apdoroti ir nagrinėti kontekste išreikštas ir neišreikštas žinias visos organizacijos ar tam tikros jos dalies požiūriu.

Mokslinėje literatūroje pateikiama žinių valdymo sistemos schema kuri leidžia suprasti kaip organizacijoje turi vykti žinių valdymas ir kokie procesai padeda tinkamai kurti, įsisavinti ir panaudoti žinias, bei kaip jas saugoti (žiūrėti 3 pav.)



3 pav. Žinių valdymo sistemos schema (Jucevičienė, Šajeva, 2012)

Pagal 3 paveiksle pateiktą schemą, matome, kad žinių valdymo sistemą sudaro trys pagrindiniai elementai: technologijos, funkcijos ir žinios. *Technologiniams* žinių valdymo sprendimams autoriai (Jucevičienė, Šajeva, 2012) priskiria grupinį darbą palaikančią įrangą, sprendimų priėmimą palaikančias sistemas, ekspertų darbą palaikančias sistemas, dokumentų valdymo sistemas, semantinius tinklus, duomenų bazes, modeliavimo įrangą ir dirbtinį intelektą. Šie technologiniai sprendimai, įdiegti organizacijoje, yra naudojami skirtinguose verslo procesuose: valdant tiekimo srautus ir logistikos procesus, analizuojant vartotojus, organizuojant projektinę veiklą ar priimant sprendimus dėl įmonės strategijos. Technologijos, kurios gali būti naudojamos kuriant žinių valdymo sistemą pateikiamos 4 lentelėje.

4 lentelė. Technologijų, naudojamų žinių valdymo sistemoje, nauda (sudaryta autorės pagal Abdullah ir kt. (2008))

Technologijos	Nauda
Intranetai	Saugūs vidiniai tinklai, suteikiantys idealią aplinką dalytis informacija, pasiekama naudojant standartinę naršyklę.
Informacijos paieškos varikliai	Tinkamos paieškos sistemos yra neatsiejama žinių valdymo sistemos dalis.
Grupinės programos	Palengvina dalijimąsi informacija el. paštu, internetines diskusijas, duomenų bazes ir susijusius įrankius. Grupinių programų dėka, bendradarbiavimo funkcijų pagalba gali būti sukurtos nepanaudotų žinių saugyklos.
Duomenų bazių valdymo sistemos	Kompiuterinės duomenų bazės yra įprastos informacijos saugyklos. Žinių valdymo sistema gali būti sukurta taip, kad būtų įtraukta informacija, kuri yra saugoma organizacijoje ir prieinama visiems.
Duomenų saugyklos ir duomenų gavybos įrankiai	Duomenų saugyklos yra centralizuotos informacijos saugyklos. Duomenų gavyba – tai specializuoti įrankiai, leidžiantys organizacijai paversti vis sudėtingesnius duomenų rinkinius naudinga informacija.
Dokumentų valdymo sistema	Įrankių rinkinys, palengvinantis elektroninių dokumentų valdymą, įskaitant saugojimą, katalogavimą, paiešką, analizę ir nukreipimą.
Technologiniai postūmiai	Varomoji jėga, problemos sprendimui rinkoje ar produkto tobulinimui, žinių perteikimas asmeniui pagal konkrečius kriterijus.
Bendradarbiavimas	Ekspertų modeliavimas ir sprendimų priėmimo analizė, kuri skatina daugiau bendradarbiauti, įgyti žinių ir dalytis išvalgomis tarp žinių darbuotojų.
Vizualizacija ir navigacinė sistema	Sukuria ryšį tarp žinių elementų ir žinių turėtojų.

Tinkamai įdiegti technologiniai sprendimai leidžia įmonei atlikti pagrindines žinių valdymo sistemos funkcijas: žinių paieška, kūrimas, saugojimas ir panaudojimas. Paskutinis etapas – *žinios*. Šiame etape didžiausią vaidmenį atlieka žmonės, visi organizacijos darbuotojai ir asmenys, turintys suinteresuotumą organizacijai. Etapo pagrindinė esmė – mokėti panaudoti gautas žinias siekiant naudos, efektyvumo ir organizacijos konkurencinio pranašumo gerinimo (Jucevičienė, Šajeva, 2012). Autorės, cituodamos Heackel (2002) paveiksle pateikiamas žinias skirsto į tris kategorijas:

- **Žinoti ką (*know-what*)** – faktinės žinios, kurios yra artimos informacijai ir yra įsisavinamos jas interpretuojant reikiamame kontekste.
- **Žinoti kaip (*know-how*)** – žinių kategorija, kuri susijusi su įgūdžiais ir gebėjimu veikti. Šio tipo žinios yra sukuriamos ir lieka organizacijos viduje,
- **Žinoti kodėl (*know why*)** – sisteminės žinios, padedančios suvokti kaip atskiros detalės siejasi su visuma. Šio tipo žinios dažniausiai kuriamos specialiose organizacijose, mokslo įstaigose. Siekiant įgyti šių žinių, įmonės turi bendradarbiauti su šias žinias kuriančiomis įstaigomis, užsiimti bendra veikla. Kalbant apie e. komercijos įmones, žinių valdymo specialistams turi būti suteiktos visos galimybės ir pasitikėjimas, dalintis gaunamomis žiniomis ir esant reikalui jas naudoti pakartotinai.

Žinių valdymo sistemos ir procesų efektyvumas organizacijoje gali būti vertinamas tiek finansiniais, tiek nefinansiniais aspektais. Nefinansinė nauda, kurią gauna organizacijos, apima visus

organizacijos padalinius, procesus ar išteklius. Nauda yra pastebima mokymosi procesuose, darbuotojų bendravime, bendradarbiavime, pastebimas stipresnis darbuotojų įsitraukimas ir motyvacija, suinteresuotumas kelti kvalifikaciją, plėsti žinias. Žinių valdymo nauda atsispindi ir santykių su vartotojais kūrimo, auga teigiama klientų patirtis, pasitenkinimas ir lojalumas. Organizacija turi galimybes plėsti rinką, skverbtis į naujas rinkas. Iš finansinės prasmės pastebimas organizacijos pelningumo rodiklių augimas, didėjantis įmonės našumas, efektyvumas, sumažėję organizacijos valdymo kaštai.

5 lentelė. Žinių valdymo organizacijoje nauda konkrečioms organizacijos sritims (sudaryta autorės pagal Yahyapour, Shamizanjani, M., Mosakhani, M., 2015).

SRITIS	NAUDA
Mokymas ir mokymasis.	Palankios sąlygos mokymuisi, žinių didinimui, kvalifikacijos kėlimui Inovacinės ir verslumo kultūros plėtra Geresnis žinių integravimas įmonėje Geriausios praktikos nustatymas ir dalijimasis ją
Bendravimas ir dalyvavimas	Kokybiškesnė komunikacija tarp vartotojų Didesnis darbuotojų įsitraukimas ir bendradarbiavimas
Motyvacija	Didesnė darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas Žinių kapitalo nustatymas ir išsaugojimas Geresnis darbuotojų įsitraukimas į procesus
Santykių su klientais valdymas	Kokybiškų santykių su klientais palaikymas Geresnis vertės ir paslaugų kūrimas klientams Padidėjęs klientų pasitenkinimas Klientų skundų mažinimas Klientų lojalumas
Rinkos ir marketingo valdymas	Naujos verslo plėtros galimybės Pagerinta produkto ar paslaugos kokybė Padidėjusi rinkos dalis Galimybė plėstis į kitas rinkas
Apčiuopiama finansinė nauda	Padidėjęs įmonės našumas ir efektyvumas Didesnė akcijų kaina rinkoje Geresni veiklos rezultatai, pelningumo rodikliai
Neišmatuojama nefinansinė nauda	Kokybiškas strategijos gerinimas Kokybiškesnis sprendimų priėmimas Mažesnis klaidų kiekis procesuose ir greitesnis problemų sprendimas Sumažintas darbo krūvis Didesnis įmonės konkurencinis pranašumas Sėkmingas projektų valdymas Naujų ryšių atsiradimas

Pagal 5 lentelėje pateiktus duomenis matome, kad tinkamas žinių valdymas turi didelę naudą ir teigiamai veikia įmonės veiklos procesus. Tačiau Oppong ir kt. (2005) pabrėžia, kad nors tinkamas žinių valdymas yra tikrai naudingas organizacijai, daugiausiai pastangų reikalauja sugebėjimas priversti žmones dalyvauti kuriant sistemą, naudotis sistema ir prisidėti prie jos kūrimo. Taigi įmonių

vadovai turi suprasti žinių valdymo sistemų problemas, kad galėtų sukurti ir įgyvendinti optimalias strategijas, kurios suteiks maksimalią naudą ir padidins investicijų į tokias technologijas grąžą.

Žinių valdymą bendrai galima apibūdinti kaip nuolatinį pokytį. Iš pradžių žinių valdymas vyksta kaip sistema, pagal tam tikrus principus, paimtus iš žmonių ekspertų, kurie atspindi jų požiūrį į potencialų vartotoją, ir panaudojant turimas teorines žinias. Tačiau vėliau yra svarbu sudaryti sąlygas žinias pritaikyti realiems vartotojams, kurie gali elgtis kitaip, nei yra prognozuojama teorijoje. Svarbu suprasti, kad bėgant laikui keičiasi dėl vartotojų senėjimo, keičiasi jų poreikiai ir interesai, todėl žinių valdymo procesai įmonėje turi būti prisitaikantys ir nuolat kintantys, kuomet nauja informacija ir duomenys yra renkami, apdorojami, paverčiami žiniomis ir įtraukiami į įmonės žinių valdymo procesus.

Apibendrinant galima teigti, kad e. komercija, internetas ir skaitmeninė revoliucija turėjo didelę įtaką įmonės informacijos rinkimo ir duomenų apdorojimo procesams. E. komercijoje pardavimo procesas tampa vis sudėtingesnis, nes klientai reikalauja itin kokybiškų, labiau pritaikytų produktų bei paslaugų, greito ir patogaus apsipirkimo proceso. Vartotojai nori būtent to, ko nori, tada, kada nori, ir nori, kad pasirinkimai atitiktų konkrečius jų norus ir lūkesčius. Savarankiška prekių paieška yra vienas iš pardavimo procesų e. komercijoje, kuris turi vykti ypač sklandžiai. Nesugebant sustyguoti šių procesų ir tobulinti technologijų yra prarandami pardavimai ir rinkos dalis konkurentams. Technologijų nesuderinimas taip pat įtakoja ir klaidų atsiradimo riziką. Viso to galima išvengti, tinkamai naudojant žinių valdymo technologijas ir automatizuojant procesus.

2.3. Žinių valdymas ir prekių grąžinimas

Įmonei analizuojant prekių grąžinimo procesus, gaunamas didelis kiekis informacijos, įvardinamas kaip grįžtamasis ryšys, galintis padėti įmonei suvaldyti šiuos procesus patiriant kuo mažesnes išlaidas ir turint naudos įmonės veiklos rezultatams. Prekių grąžinimas iš esmės simbolizuoja, kad įmonėje yra spragų, klaidų ar problemų, susijusių su išankstinio vertės kūrimo ar pristatymo procesais tiekimo grandyse. Pagrindinė problema yra ta, kad informacija, susijusi su prekių grąžinimų valdymu, papildomų resursų ar išlaidų poreikiu, dažniausiai slypi skirtinguose įmonės procesuose ir yra pastebimas gebėjimų ir iniciatyvos trūkumas šias žinias priimti ir integruoti įmonės veikloje (Brenon, 2011). Tiek mokslinėje literatūroje, tiek versle, vis dar per mažai dėmesio yra skiriama atvirkštinės logistikos, informacijos, grįžtamojo ryšio analizei ir žinių valdymui, susijusiam su prekių grąžinimu ir šių žinių integravimui į visą įmonės valdymą ir strategiją (Klapova, 2019).

Espinosa (2016) teigia, kad tinkamam prekių grąžinimo procesų valdymui labai svarbu tinkamos ir kokybiškos informacinės sistemos. Prastai valdomos ir organizacijai netinkamos informacinės sistemos lemia veiklos efektyvumo sumažėjimą, nes yra prarandamas didelis kiekis svarbios ir vertingos informacijos. Vartotojų atsiliepimai apie prekę, grąžinamų produktų dokumentų pildymas, vartotojų skundai, išlaidos, atsirandančios grąžinant pinigus už grąžinamas prekes, yra pagrindiniai informacijos šaltiniai, nugulantys skirtinguose įmonės padaliniuose ir gali tapti silpnosiomis žinių ir informacijos valdymo vietomis šias žinias įsisavinant ir panaudojant.

Klapalova (2019) teigia, kad žinios, gaunamos prekių grąžinimo metu, turi būti panaudojamos organizacijos veikloje siekiant ne tik tobulėti, bet ir įgyvendinti naujas strategijas. Prekių grąžinimas – tai procesas, suteikiantis daugybę informacijos ir tik nuo žinių valdymo kokybės ir sugebėjimo

derinti įvairius procesus tarpusavyje galima gauti naudos. Informacinės sistemos, vartotojų atsiliepimai ir ypač organizacijos darbuotojų gebėjimai tinkamai identifikuoti gaunamą informaciją, leis organizacijai priimti sprendimus, kurie prekių grąžinimo nepavers nuostolingu. Ypatingai svarbus išlieka ir žmogiškasis faktorius. Organizacijoje vyraujanti atmosfera ir tai, kiek galios priimti sprendimus turi pats darbuotojas, stipriai įtakoja informacijos identifikavimą ir jos panaudojimą. Pagrindinė darbuotojų, dirbančių su prekių grąžinimu, funkcija yra tinkamai suprasti klientų patirtį ir priežastis, kodėl prekė gražinama (Stock ir kt., 2006). Svarbu, kad organizacijos darbuotojai jaustųsi vertinami, būtų atsidavę, turėtų galimybes mokytis ir tobulinti savo žinias, turėtų gebėjimą kokybiškai komunikuoti tarpusavyje (Espinosa, 2016). Tinkamo žinių valdymo dėka, darbuotojai gali išvengti nemažai nepatogių situacijų sprendžiant problemas. Tinkamas žinių valdymas padeda dalintis informacija ir vartotojams pateikti vienodus atsakymus į pasikartojančias problemas, nepriklausomai nuo to, su kuriuo specialistu vartotojas bendrauja. Tuo tarpu neigiami vartotojų atsiliepimai ir bloga patirtis neturi daryti įtakos vadovų bendravimui su darbuotojais. Tokie atvejai turi būti nagrinėjami ypač atidžiai, iš jų turi būti siekiama gauti kuo daugiau informacijos, siekiant ateityje išvengti panašių situacijų. Darbuotojas turi jausti stiprų atgalinį ryšį ir vadovų palaikymą sprendžiant sudėtingas situacijas.

Kuomet įmonei yra gražinama prekė, svarbus yra pirminis etapas, kuriame gaunama ypatingai daug grįžtamojo ryšio iš klientų. Ir būtent čia Schulz ir kiti autoriai (2019) pastebi, kad tinkamų ryšių ir komunikacijos kūrimas prasideda jau nuo prekės pateikimo el. parduotuvėje, reklaminio bukletu pateikimo vartotojui ir kitų procesų, susijusių su vartotojo veiksmais, renkantis produktą. Autoriai išskiria pagrindinius kriterijus, kuriais vadovaujasi vartotojas, prieš nusprenddamas pirkti:

- Prekės pateikimas el. erdvėje (nuotraukos, specifikacijos, vaizdo medžiaga, reklama ir kt.)
- Vartotojų atsiliepimai apie konkretų produktą.

Atlikti mokslininkų tyrimai atskleidžia, kad šie du kriterijai daro didžiulę įtaką vartotojams ir mažina prekės grąžinimo tikimybę. Kuo tikslesnė informacija apie prekę yra pateikiama, kuo daugiau vartotojų atsiliepimų galima rasti, tuo aiškesnis vaizdas yra susidaromas apie prekę ir dažniausiai vartotojo lūkesčiai gavus prekę būna patenkinami. Atsiliepimai apie prekę ir jų kiekis bei įvairovė leidžia vartotojui susidaryti aiškesnį vaizdą apie prekę ir neturėti didesnių lūkesčių. Tačiau prekybininkai turi užtikrinti, kad atsiliepimai apie prekę bus objektyvūs ir skatinti klientus parašyti kokybiškus atsiliepimus apie pirktas prekes (Minemma ir kt., 2016).

Klapalova (2019) teigia, kad ne tik vartotojų atsiliepimai, skundai ir visa su vartotojais susijusi informacija yra svarbi. Bendradarbiavimas ir ryšių kūrimas su garantinio remonto įmonėmis taip pat yra svarbus, siekiant gauti informaciją apie taisomus produktus, jų būklę, gedimus ir vėliau šią informaciją pritaikyti priimant sprendimus dėl asortimento ar pardavimų strategijų.

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir įsigilinus į e. komercijos, prekių grąžinimo ir žinių valdymo aspektus, aiškiai matyti, kad žinių valdymas ir e. komercija yra neatsiejami sėkmingoje organizacijoje. Galima drąsiai teigti, kad e. komercija – tai nuolatinis informacijos srautas ir kiekvienas įmonėje vykstantis procesas sukuria žinias ir informaciją, kuri panaudojama kituose įmonės veiklos procesuose. Būtent taip yra su ir su prekių grąžinimu. Prekių grąžinimo metu gaunama informacija yra labai vertinga, svarbu ją tinkamai identifikuoti, įvertinti ir paversti nauda įmonei.

Vartotojų atsiliepimai, skundai ir nurodomos prekių grąžinimo priežastys gali daug pasakyti apie vartotojų poreikius, jų patirtį ir lūkesčius ateities santykiams. Prie šios informacijos pridėjus informaciją gaunamą iš garantinio aptarnavimo centrų, taip pat įvertinus atsiliepimus el. erdvėje apie pačius produktus, galima rasti sprendimus pardavimų strategijos gerinimui, asortimento tobulinimui, partnerių, tiekėjų pasirinkimui. Įvertinus visą, mokslinėje literatūroje pateiktą informaciją, galima išskirti pagrindinius principus, kurie yra svarbus vartotojams, siekiant sukurti teigiamą patirtį ir išlaikyti jų lojalumą (3 pav).



4 pav. Prekių grąžinimo valdymo principai, kuriant vertę vartotojui (sudaryta autorės)

Pagal 4 paveiksle pateiktus žingsnius, vartotojų atžvilgiu yra svarbu:

- *Suformuoti aiškią prekių grąžinimo politiką.* Moksliniais tyrimais įrodyta, kad lanksti ir aiški prekių grąžinimo politika didina vartotojų lojalumą, o tuo pačiu ir sumažina grąžinamų prekių kiekius (Rintamaki ir kt., 2021).
- *Užtikrinti galimybę pasirinkti prekių grąžinimo būdą.* Vartotojas jaučiasi saugiai ir patogiai žinodamas, kad gali pasirinkti ne tik prekės pristatymo būdą, tačiau ir prekės grąžinimo būdą: grąžinimas fizinėje įmonės parduotuvėje arba naudojantis kurjerių/paštomatų paslaugomis.
- *Siūlyti nemokamą prekių grąžinimą.* Galimybė grąžinti prekes nemokamai taip pat sukuria pasitikėjimo įmone jausmą. Kartu su pristatoma preke, pakuotėje galima pateikti ir siuntos lipduką, kuris būtų naudojamas grąžinant prekę.
- *Nuolat komunikuoti su vartotojais prekių grąžinimo proceso metu.* Nors komunikacija su vartotojais pradedama jau tuomet, kai vartotojas apsilanko el. parduotuvėje, komunikacija prekių grąžinimo proceso metu yra svarbi dėl vartotojo saugumo jausmo. Kiekvieno veiksmo aiškūs terminai ir įmonės atsakas vartotojui yra svarbus norint sukurti teigiamą grąžinimo patirtį. Vartotojui svarbu pateikti informaciją apie grąžinamos prekės kelią iki įmonės, priimtą sprendimą dėl grąžintinos prekės nuostolių kompensavimo ar numatomą pinigų grąžinimo laikotarpį. Ši informacija yra ypatingai svarbu kuomet prekės grąžinimas vyksta ne fizinėje parduotuvėje.

Visi šie prekių grąžinimo valdymo principai yra daugiausiai orientuoti į vartotoją ir jo teigiamos patirties kūrimą prekių grąžinimo proceso metu, o tuo pačiu ir santykių kūrimą. Įmonė, suteikdama vartotojui teigiamą patirtį, lengvą ir patogų, jo poreikius atitinkantį prekių grąžinimo procesą, didina klientų lojalumą, o tuo pačiu ir turi didžiulį kiekį informacijos vartotojų analizei, segmentavimui, pardavimų strategijos pritaikymui pagal vartotojus. Atsižvelgiant į organizacijos viduje vykstančius procesus, susijusius su prekių grąžinimu yra svarbūs aspektai, kurie priklauso nuo pačios įmonės (5 pav.).



5 paveikslas. Prekių grąžinimo valdymo principai įmonėje (sudaryta autorės)

Valdant prekių grąžinimą įmonės viduje, svarbu:

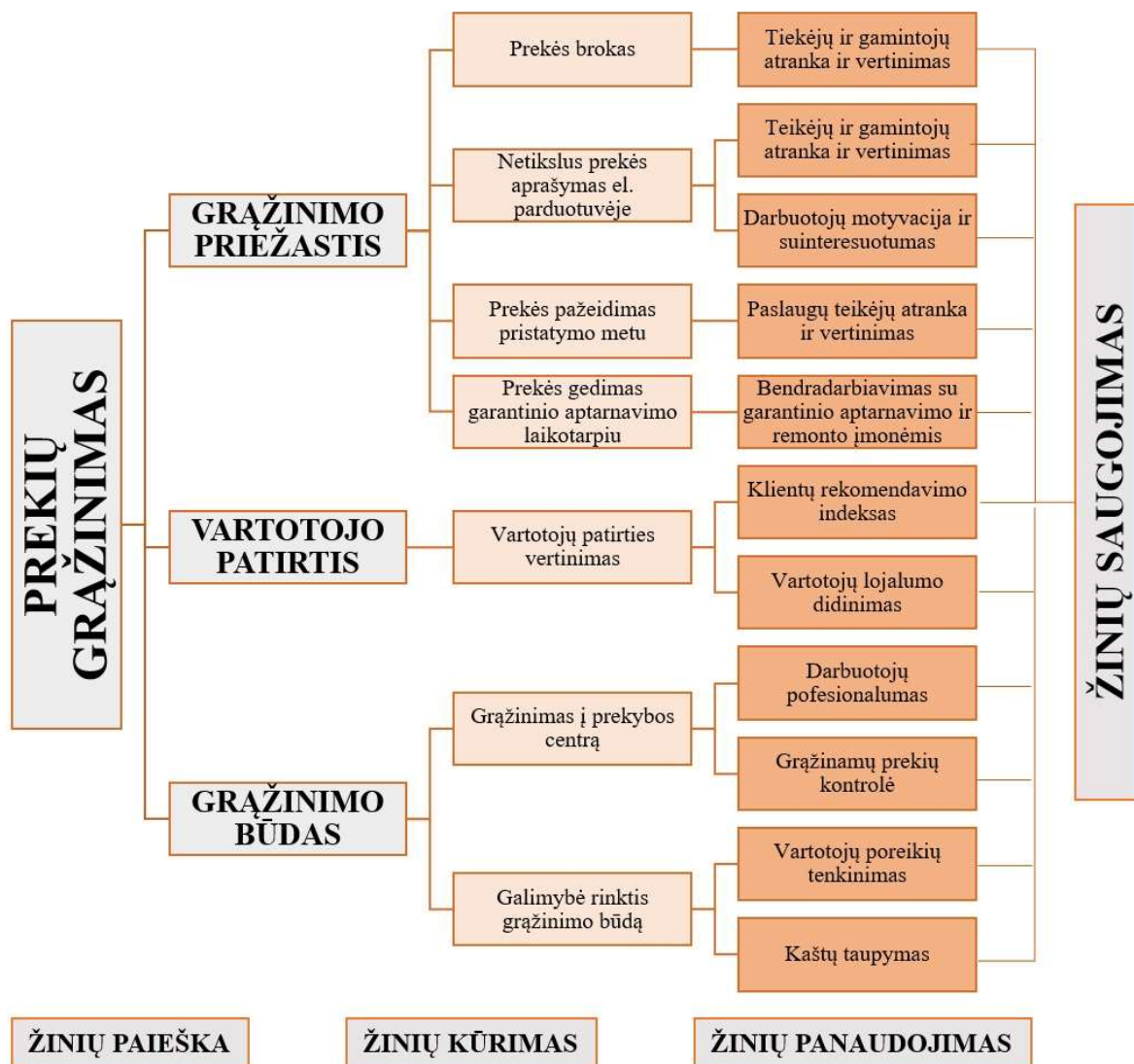
- *Profesionalūs darbuotojai.* Tiek fiziniuose prekių grąžinimo centruose, tiek komunikuojant el. erdvėje yra ypatingai svarbus personalo komunikavimas su vartotojais, siekiant tinkamai suprasti ir identifikuoti jų patirtį, o vėliau šiomis žiniomis pasidalinti su kitais įmonės padaliniais. Tik darbuotojų profesionalumas ir nuolatinis tobulėjimas savo srityje gali būti raktas į sėkmingą ir tiksliai identifikuotą vartotojų patirtį ir privalumas sprendžiant iškilusias nemaloniais situacijas, ypač neplanuotų grąžinimų metu.
- *Analizuoti prekių grąžinimo priežastis.* Prekių grąžinimo priežasčių analizė suteikia daug informacijos tiek apie vartotojus, tiek apie parduodamus produktus. Analizuojant vartotojus, galima suprasti vartotojų pirkimo ir grąžinimo įpročius, teikti specializuotus pasiūlymus. Analizuojant prekių grąžinimo priežastis, galima nustatyti, kurie parduodami produktai gali būti koreguojami, galbūt yra poreikis taisyti el. erdvėje esančią klaidinančią informaciją, galbūt verta atsisakyti tam tikrų dažnai grąžinamų prekių. Šia informacija svarbu dalintis su visais susijusiais padaliniais. Personalas, formuojantis el. parduotuvės asortimentą, vykdamas marketingo strategijas, atsargų ir sandėlio valdymo personalas susiduria su prekių grąžinimu ir turi įtakos šio proceso metu gautos informacijos valdymui. Analizuojant grąžinamų prekių priežastis galima koreguoti prekių asortimentą, analizuoti ne tik pirkėjus, bet ir gamintojų, tiekėjų prekes ir su jomis atsirandančias problemas.

- *Nuolatinis ryšių palaikymas su įmonės partneriais, paslaugų teikėjais.* Svarbu palaikyti ryšius ne tik organizuojant pardavimo procesus, tačiau ir atvirkštinės logistikos metu. Sklandus gražinimo procesas, tikslus ir aiškus kiekvienos grandies darbas padeda suteikti vartotojams gerą patirtį, o įmonei patirti mažiau nuostolių. Komunikacija su garantinio serviso darbuotojais taip pat prisideda prie turimo asortimento formavimo ir gražinimo kiekio mažinimo.
- *Klientų atsiliepimų analizė arba klientų rekomendavimo indeksas.* Tai priemonė, leidžianti suprasti klientų pasitenkinimo lygį, identifikuoti problemas, susijusias tiek su prekių pardavimu, tiek su el. parduotuvės veikla, tiek su prekių gražinimu.

Vadovaujantis moksline literatūra ir išskirtais principais, sukurtas prekių gražinimo metu gaunamų žinių integravimo į žinių valdymo procesus modelis (6 pav.). Pateiktame žinių integravimo modelyje prekių gražinimas yra priskiriamas žinių paieškos procesui. **Prekių gražinimą** modelyje galime apibūdinti kaip vartotojo ir įmonės darbuotojo santykį, kuomet gražinimo metu yra apsikeičiama informacija ir žiniomis. **Gražinimo priežastis, vartotojo patirtis, gražinimo būdas** – tai pagrindiniai objektai, priskiriami žinių kūrimo etapui. Šio proceso metu sukuriamos ypač vertingos žinios, kurios gaunamos tiek įmonės viduje, tiek išorėje. Prekių gražinimo metu daugelis vertingų žinių yra gaunama iš išorės, atliekant prekių **grąžinimo priežasčių, vartotojų ir gražinimo būdo analizes**. Šiame etape žinios yra surenkamos, apdorojamos, analizuojamos, išskiriami pagrindiniai aspektai, leidžiantys įmonei integruoti žinias tolimesniuose veiklos etapuose.

Iš prekių gražinimo gautų žinių panaudojimo etape žiniomis yra dalijamasi su įmonės darbuotojais, jas panaudojant svarbiuose prekių gražinimo ir įmonės veiklos tobulinimo procesuose. Modelyje pateikiami pagrindiniai etapai ir įmonės veiklos sritys, kuriose žinios gali būti integruojamos ir panaudojamos įmonės tobulėjimui. Šiame žinių panaudojimo etape ypatingai svarbus yra darbuotojų profesionalumas ir įsitraukimas. Kokybiškai atlikti pirmieji žinių valdymo etapai leidžia įmonei turimas žinias panaudoti bendraujant su prekių tiekėjais, gamintojais, paslaugų teikėjais, motyvuojant darbuotojus ir didinant jų įsitraukimą, valdant gražinamų prekių kiekius, mažinant patiriamus kaštus, o taip pat ir siekiant bendro įmonės veiklos efektyvumo.

Paskutinis ir svarbiausias žinių valdymo etapas – žinių saugojimas. Čia svarbiausią vaidmenį atlieka įmonės informacinės sistemos ir technologiniai sprendimai, kurie visiems įmonėms darbuotojams suteikia galimybę dalintis žiniomis.



6 pav. Prekių grąžinimo metu gaunamų žinių integravimo į žinių valdymo procesus, modelis (sudaryta autorės)

Apibendrinant mokslinės literatūros analizės metu gautą informaciją apie prekių grąžinimą ir žinių valdymą e. komercijoje, galima daryti išvadą, kad šie procesai yra neatsiejami ir ypatingai svarbūs kiekvienai, norinčiai tobulėti įmonei. Svarbu paminėti tai, kad e. komercijos dėka šie procesai ir ypač žinių gavimas ir jų panaudojimas vyksta ypatingai greitai. Visa reikiama informacija ir žinios, naudojantis technologijomis ir įmonėje įdiegtomis sistemomis yra pasiekiamos čia ir dabar, kadangi e. komercijoje vykdoma veikla neturi laiko ir vietos apribojimų. Tai turi didelę įtaką sklandžiam žinių integravimui įmonės veikloje. Žvelgiant į prekių grąžinimą iš vartotojų pusės, jiems yra svarbu lengvas ir nesudėtingas prekės grąžinimas, lanksti prekių grąžinimo politika, įmonės rodoma komunikacija. Patvirtinus šiuos aspektus, yra kuriama geroji vartotojų patirtis ir didinamas lojalumas. Žvelgiant iš įmonės pusės – prekių grąžinimą galima tapatinti su didžiuoju kiekiu žinių, panaudojamų visuose įmonės procesuose, pradedant nuo vidinės komunikacijos, atvirkštinės logistikos, baigiant pardavimų strategijos kūrimu, santykių su gamintojais, paslaugų teikėjais palaikymu ir kūrimu.

Bendrai, efektyvus prekių grąžinimo ir jo metu gaunamų žinių integravimas į įmonės procesus suteikia tiek finansinės, tiek nefinansinės naudos abiem pusėms – tiek vartotojui, tiek įmonei. Vartotojas, įgydamas gerą patirtį prekių grąžinimo metu, jaučiasi vertinamas ir tampa lojalus el. parduotuvei. Tuo tarpu įmonė, sukurdama gerą patirtį vartotojui ir atsižvelgdama į jo poreikius, gauna žinias, kurias tinkamai integravus, galima sumažinti kaštus, susijusius su įvairių procesų valdymu, sukurti gerus ryšius tiek su vartotojais, tiek su partneriais, skatinti darbuotojų suinteresuotumą ir motyvaciją, didinti įmonės konkurencingumą rinkoje.

3. El. parduotuvės senukai.lt atvejo analizė

3.1. UAB „Kesko Senukai Lithuania“ charakteristika

UAB „Kesko Senukai Lithuania“ – įmonė, savo veiklą pradėjusi Kaune, 1992 metais ir šiuo metu ne tik Lietuvoje, bet ir kitose Baltijos šalyse pirmaujanti kompanija, užsiimanti mažmenine, didmenine ir internetine prekyba. Tai parduotuvių tinklas, pirkėjams siūlantis gausų įrengimų ir interjero, namų statybos, buities, sodo ir laisvalaikio prekių asortimentą. Nuo 2020 metų, kuomet viso pasaulio prekybą stipriai pakeitė COVID-19 pandemija, įmonė, siekdama rasti būdų tęsti veiklą, savo asortimentą papildė maisto produktais, prekybai vykdyti sudarė galimybes prekes užsisakyti skirtingais kanalais. Šiuo metu Lietuvoje veikia 85 prekybos tinklo „Senukai“ parduotuvės (senukai.lt, n.d.).

Įmonės vizija:

Būti pirmaujančia Europoje DIY (liet. pasidaryk pats) tarptautine mažmeninės prekybos kompanija, siūlančia platų namų statybos, įrengimo ir interjero, buities, sodo bei laisvalaikio prekių asortimentą. Taip pat, ne tik visuomet suteikti klientams profesionalų aptarnavimą, reikalingas konsultacijas, bet ir drauge atrasti efektyviausius sprendimus.

Įmonės misija:

- *Užtikrinti platų prekių pasirinkimą žmonėms, statantiems būstą ir gerinantiems savo gyvenamąją aplinką.*
- *Sudaryti galimybes gauti profesionalią konsultaciją ir patogiai apsipirkti įvairiais pardavimo kanalais už geriausias kainas.*
- *Būti patikimu partneriu klientams ir tiekėjams bei puoselėti ilgalaikius bendradarbiavimo santykius, naudingus visoms pusėms.*
- *Sukurti grįstą pasitikėjimu, draugišką ir komfortišką aplinką, kurioje mūsų darbuotojai augtų, tobulėtų bei sėkmingai siektų karjeros.*

Pagrindiniai UAB „Kesko Senukai Lithuania“ konkurentai Lietuvoje yra UAB „Ermitažas“, UAB „Makveža“ ir UAB „Depo DIY LT“. Konkurentų palyginimas pateiktas 6 lentelėje.

6 lentelė. UAB „Kesko Senukai Lithuania“ ir konkurentų palyginimas (sudaryta autorės, remiantis rekvizitai.lt (n.d.) duomenimis).

	UAB „Kesko Senukai Lithuania“	UAB „Ermitažas“	UAB „Makveža“ (Moki Veži pard.tinklas)	UAB DEPO DIY LT
Parduotuvių skaičius	85	10	24	5
Darbuotojų skaičius	3300	772	751	864
Prekybos kanalai	Parduotuvė El. parduotuvė Užsakymai telefonu Užsakymai el. paštu	Parduotuvė El. parduotuvė	Parduotuvė El. parduotuvė	Parduotuvė El. parduotuvė
Pardavimo pajamos, 2020 m.	528 846 539 €	95 603 111 €	102 475 893 €	114 821 488 €
Pardavimo pajamos, 2019 m	472 110 365 €	102 366 690 €	88 144 265 €	99 043 145 €
Pardavimo pajamos, 2018 m	431 589 533 €	89 843 422 €	81 828 827 €	63 299 037 €

UAB „Kesko Senukai Lithuania“ yra rinkos lyderis Lietuvoje. Tai įmonių grupė, turinti plačiausiai išvystytą parduotuvių kiekį, įmonėje dirba 3300 darbuotojų. Analizuojant 3 metų pardavimo pajamų rodiklius galima pastebėti, kad UAB „Kesko Senukai Lithuania“ pardavimo pajamos nuolat auga ir konkurentų pardavimo pajamas viršija mažiausiai 4 kartus. Taip pat svarbu paminėti, kad analizuojama įmonė prekių įsigijimui naudoja daugiausiai kanalų.

Prekes galima įsigyti fizinėse parduotuvėse, el. parduotuvėje, užsakymai taip pat priimami telefonu ir el. paštu (7 pav.). Prekes įsigyjant kitais kanalais nei fizinė parduotuvė, įmonė taiko ir kelis prekių pristatymo variantus: prekės gali būti atsiimamos parduotuvėje arba įmonės paštomatuose „Senukai.lt INBOX“, pristatomos į siuntų išdavimo taškus, paštomatus arba į namus kurjerių pagalba.

VISKĄ GALI ĮSIGYTI IR PARDUOTUVĖJE IR INTERNETU

KAIP PIRKTI SENUKUOSE? Fizinėse parduotuvėse
Internetu senukai.lt
Telefonu 8 700 11119
El. paštu info@keskosenukai.lt

CSS SENUKAI **CSS SENUKAI.LT**

The advertisement features a central image of a laptop displaying a website interface with a shopping cart icon and a mouse cursor. The background is split into red and yellow sections.

7 pav. UAB „KESKO SENUKAI LITHUANIA“ galimi prekių įsigijimo būdai (senukai.lt, n.d.).

Prekybos tinklo „Senukai“ internetinė parduotuvė Senukai.lt savo veiklą pradėjo 2009 metais. 2016 metais svetainės veiklą perėmė bendrovė „Kesko Senukai Digital“, svetainė tapo tarptautine platforma – tokios pat internetinės parduotuvės buvo įkurtos Latvijoje (www.ksenukai.lv) ir Estijoje (www.k-rauta.ee). Atsinaujinusi, šiuolaikiška ir patogi internetinė parduotuvė Senukai.lt tais pačiais metais sulaukė ir interneto bendruomenės pripažinimo. Technologijų ir progreso festivalyje *LOGIN* ji buvo išrinkta geriausia elektroninės prekybos svetaine (senukai.lt, n.d.).

Siekiant plėsti asortimentą ir stiprinti pozicijas ne tik Lietuvoje, bet ir Baltijos šalių rinkose, 2018 metais „Kesko Senukai Digital“ įsigijo 100 % internetinės prekybos grupės „1A“, valdančios internetines parduotuves Lietuvoje (www.1a.lt), Latvijoje (www.1a.lv) ir Estijoje (www.1a.ee), akcijų. Internetinę parduotuvę plėtojanti „Kesko Senukai Digital“ priklauso prekybos centrus „Senukai“ Lietuvoje valdančiai bendrovei „Kesko Senukai Lithuania“. „Kesko Senukai Digital“ ir „Kesko Senukai Lithuania“ yra Skandinavijos koncerno „Kesko“ dalis (senukai.lt, n.d.).

Spartus ir kokybiškas el. parduotuvės tobulinimas ir vystymas atsispindi ir pagal el. parduotuvės lankytojų srautus. Verslo žinių sudarytame E. platformų TOP10 pagal lankytojų srautus reitinge, senukai.lt 2020 metų vasarą užėmė antrąją vietą, ir lyginant su praėjusiais metais buvo užfiksuotas itin didelis el. parduotuvės lankytojų srauto šuolis (8 pav.).

E. platformų TOP10 Lietuvoje pagal lankytojų srautus

	Puslapis	Rinka	Indeksuotų sesijų skaičius (2020 m. vasara)	Palyginus su 2020 m. pavasariu	Palyginus su 19/20 m. žiema	Palyginus su 2019 m. rudeniu
1	pigui.lt	lt	12.932.726	-13.81%	-6.27%	-4.58%
2	senukai.lt	lt	10.676.870	-7.38%	19.22%	23.84%
3	varle.lt	lt	5.392.073	-7.93%	-3.37%	6.62%
4	tele2.lt	lt	5.162.114	1.15%	-15.42%	-23.75%
5	telia.lt	lt	4.768.507	-10.32%	-10.15%	-22.47%
6	topocentras.lt	lt	4.680.629	-8.20%	-11.93%	-13.44%
7	perlas.lt	lt	4.405.300	8.51%	-15.76%	6.73%
8	serveriai.lt	lt	3.468.781	-12.28%	-2.00%	-2.83%
9	topsport.lt	lt	3.427.033	-37.62%	-36.17%	-48.34%
10	bite.lt	lt	3.317.966	-4.29%	21.02%	9.42%

E. komercijos platformų reitingas sudaromas, atsižvelgiant ir susisteminant duomenis, iš skirtingų išorinių e. komercijos statistikos platformų („SimilarWeb“, „SEMrush“, „Ahrefs“, „Alexa“ ir kt.). Sudarant reitingą yra naudojama „IPG Mediabrands“ tinklo indeksavimo ir rodiklių lyginimo metodologija.

8 pav. E. platformų TOP10 Lietuvoje pagal lankytojų srautus (vz.lt, 2020)

Apibendrinant galima teigti, kad „Kesko Senukai“ įmonių grupė yra nuolat tobulėjanti, priimanti inovatyvius sprendimus siekiant prisitaikyti prie vartotojų ir skatinti jų lojalumą. 2020 m. pasaulį sukauščius COVID-19 pandemijai ir šalyje įvedus griežtus karantino apribojimus, įmonės priimti sprendimai – daugiakanalė prekyba, el. parduotuvės stiprinimas, buvo tinkami ir sulaukė pasisekimo. Pateikiami el. parduotuvės reitingai pagal lankytojų srautus rodo, kad el. parduotuvė yra vertinama vartotojų ir užima lyderiaujančias pozicijas tarp panašaus asortimento el. parduotuvių. Galima pastebėti, kad pagrindinių įmonės konkurentų el. parduotuvių nėra Verslo žinių pateikiamame TOP10 reitinge, todėl „Kesko Senukai“ vystomas prekybos kanalas – el. parduotuvė – yra sėkmingas, populiarus ir lyderiaujantis Lietuvos rinkoje.

3.1. Tyrimo metodologija

Siekiant išsiaiškinti į el. parduotuvės senukai.lt prekių grąžinimą, jo metu gaunamas žinias ir jų integravimą įmonės žinių valdymo procesuose yra taikomas atvejo tyrimas. Pasirinktas kokybinis tyrimo metodas leidžia išsiaiškinti į problemą ir ją nagrinėti iš skirtingų pusių, atliekant pačios el. parduotuvės, jos vartotojų ir įmonėje dirbančių darbuotojų pateiktą duomenų analizę.

Tyrimo tikslas – nustatyti prekių grąžinimo metu gaunamų žinių integravimo galimybes el. parduotuvėje senukai.lt

Tyrimo uždaviniai:

- Atlikti el. parduotuvės senukai.lt puslapyje pateikiamos su prekių grąžinimu susijusios informacijos duomenų analizę;
- Atskleisti vartotojų patirtį, susijusią su prekių grąžinimu;
- Atskleisti el. parduotuvės senukai.lt ir UAB „Kesko Senukai Lithuania“ specialistų požiūrį į prekių grąžinimą ir žinių valdymą.



9 pav. El. parduotuvės Senukai.lt atvejo tyrimo grafinis atvaizdavimas (sudaryta autorės)

9 paveiksle pateikiamas atvejo tyrimo grafinis atvaizdavimas leidžia suprasti tyrimo vykdymo etapus, pasirinktus duomenų rinkimo metodus ir duomenų analizei naudojamas priemones. El. parduotuvės Senukai.lt atvejo tyrimas suskirstytas į tris pagrindinius etapus, einančius vienas paskui kitą. Pirmajame etape atliekama el. parduotuvės senukai.lt tinklalapyje pateikiamos informacijos ir prekių gražinimo politikos analizė, antrajame etape organizuojamos dvi fokusuotos grupės diskusijos. Paskutiniajame etape atliekamas struktūruotas interviu su įmonėje dirbančiais specialistais. Toks tyrimo eiliškumas pasirinktas siekiant stipriau įsigilinti į atvejį ir kiekvieno etapo metu gautą informaciją pritaikyti sekančiame etape.

Tyrimo etika. Visi tyrimo dalyviai dalyvavo tyrime laisva valia ir nieko neverčiami. Tyrimo metu buvo laikomasi konfidencialumo, etikos ir pagarbos vienas kitam principų. Prieš atliekant tyrimą dalyviai buvo supažindinti su tyrimo eiga, jo svarba ir kam bus naudojami tyrimo metu gauti duomenys.







Tyrimo apribojimai. Interviu dalyvavusių specialistų tikslios pareigos, įmonių UAB „Kesko Senukai Lithuania“ ir UAB „Kesko Senukai Digital“ finansiniai duomenys, veiklos rezultatai bei įmonėse naudojamos informacinės sistemos ir taikomi technologiniai sprendimai nebuvo įvardintos dėl esamų konfidencialumo ir verslo paslapčių saugojimo sutarčių.

4. Žinių, gaunamų prekių grąžinimo metu, integravimas į įmonės žinių valdymo procesus

4.1. El. parduotuvės senukai.lt prekių grąžinimo politikos analizė

Siekiant įsigilinti į vartotojų įgytą patirtį prekių grąžinimo metu, pirmiausia atliekama el. parduotuvės prekių grąžinimo politikos ir su ja susijusios informacijos analizė. Jos metu išanalizuota informacija bus panaudojama fokusuotų grupių diskusijos ir struktūruoto interviu metu.

Kaip buvo minėta mokslinėje literatūroje, pirkėjams yra itin svarbi taikoma prekių grąžinimo politika. Kadangi jau yra žinoma, kad UAB „Kesko Senukai Lithuania“ vadovaujasi visakanalės prekybos principais, prekes įsigyti galima įvairiais būdais. Perkant ne fizinėje parduotuvėje, o užsakant prekes kitais įmonės kanalais, informacija apie prekių grąžinimą yra ypač aktuali. El. parduotuvėje Senukai.lt yra pateikiama pakankamai išsami informacija apie veiksmus, pasirinkus vieną iš apsipirkimo variantų, tačiau apie prekių grąžinimo politiką vartotojai yra informuojami tik elektroninės prekybos skiltyje, nors prekės gali būti pristatytos įvairiais būdais naudojant ir kitus apsipirkimo kanalus (10 pav.).

 <p>FIZINĖS PARDUOTUVĖS</p> <p>Fizinių parduotuvių sąrašas – PLAČIAU.</p>	 <p>ELEKTRONINĖ PREKYBA</p> <p>Kviečiame apsipirkti internetu www.senukai.lt</p> <p>Apie paruoštą užsakymą būsite informuoti SMS žinute.</p> <p>Minimalios užsakymo sumos užsakant elektroninėje parduotuvėje nėra.</p> <p>Jei užsakymo suma mažesnė nei 19,99 Eur, taikomas 1,99 Eur administravimo mokestis.</p> <p>Prekių pristatymas - PLAČIAU.</p> <p>Atsiskaitymo už prekes būdai - PLAČIAU.</p> <p>Prekių grąžinimas - PLAČIAU.</p>	 <p>PREKIŲ UŽSAKYMAS TELEFONU</p> <p>Kviečiame apsipirkti telefonu</p> <p>+370 700 11 119</p> <p>Užsakymai priimami:</p> <p>I-V: 8.00-20.00 val. VI: 8.00-20.00 val VII: 8.00-20.00 val.</p> <p>SVARBU – telefonu galite užsakyti tik tas prekes, kurių likutį interneto puslapyje matysite fizinėse parduotuvėse.</p> <p>Užsakant prekes telefonu taikoma minimali užsakymo suma – 19,99 Eur.</p> <p>Prekių pristatymas - PLAČIAU.</p> <p>Atsiskaitymo už prekes būdai - PLAČIAU.</p>
 <p>PREKIŲ UŽSAKYMAS EL. PAŠTU</p> <p>Kviečiame apsipirkti el. paštu info@keskosenukai.lt</p> <p>SVARBU – el. paštu galite užsakyti tik tas prekes, kurių likutį interneto puslapyje matysite fizinėse parduotuvėse.</p> <p>Užsakant prekes el. paštu taikoma minimali užsakymo suma – 19,99 Eur.</p> <p>Prekių pristatymas - PLAČIAU.</p> <p>Atsiskaitymo už prekes būdai - PLAČIAU.</p>	 <p>PREKIŲ UŽSAKYMAS TELEFONU IR EL. PAŠTU FRANŠIZĖS PARTNERIŲ PARDUOTUVĖSE</p> <p>Franšizės partnerių parduotuvėse kviečiame apsipirkti telefonu (SPAUSK ČIA) arba el. paštu info@keskosenukai.lt</p> <p>Užsakytas prekes galėsite atsiimti prekių atsiėmimo punkte PLAČIAU.</p> <p>Franšizės partnerių prekių atsiėmimo punktų darbo laikas ir kontaktai užsakymams telefonu – SPAUSK ČIA.</p> <p>SVARBU – telefonu galite užsakyti tik tas prekes, kurių likutį interneto puslapyje matysite fizinėse parduotuvėse.</p>	 <p>AKCIJŲ SĄLYGOS</p> <p>Akcijose dalyvaujančių prekių sąrašus rasite www.senukai.lt; konkrečios akcijos skiltyje.</p> <p>Prekės, nesančios konkrečios akcijos skiltyje, akcijoje nedalyvauja.</p> <p>Perkant internetu nuolaida taikoma SMART NET programos dalyviams, o prekes užsisakant telefonu ar el. paštu – SMART NET programos dalyviams arba su MYLIMIAUSIA kortele.</p>

10 pav. El. parduotuvės senukai.lt informacija vartotojams (senukai.lt, n.d.).

Patekus į prekės grąžinimo langą, pirmiausia el. parduotuvėje yra pateikiamas sąrašas prekių, kurios dėl tam tikrų priežasčių yra atšaukiamos iš rinkos ir pirkėjai gali susigrąžinti visus pinigus už šias prekes. Dažniausiai tai prekės, kurių sudėtyje yra kenksmingų medžiagų, yra nesaugios naudoti, gali sukelti pavojų vaikams ar suaugusiesiems. Informacija pateikiama išsamiai, nurodant kaip pirkėjui elgtis, turint nesaugią prekę (11 pav.).

Laikrodžio: Forever KW-50 atšaukimas iš rinkos.



Atšaukimo iš rinkos priežastys:

Produkte yra didesnis švino kiekis, nei tai nustatyta REACH reglamente. Remiantis ataskaita, švino kiekio, išmatuoto prekės spyruoklinei lazdelei, vertė yra 0,34%

Jei įsigijote laikrodį: Forever KW-50, turite teisę jį grąžinti.

Prašome susisiekti su klientų aptarnavimo komanda elektroniniu paštu pagalba@senukai.lt arba skambinti telefonu +370 700 11 119 UAB "Kesko Senukai Digital". Kareivių g. 11B, LT-09109 Vilnius, Lietuva

Esperanza Humidifier Froggy modelis EHA006 buvo pašalintas iš prekybos.

Pašalinimo priežastis:

Produktas yra patrauklus vaikams. Judančios dalys gali tapti gyvos ir lengvai prieinamos. Jei vaikas žaidžia su gaminiu, tai gali sukelti elektros smūgį. Produktas neatitinka Žemos įtampos direktyvos ir Europos standarto EN 60335 reikalavimų.

Jei įsigijote Esperanza Humidifier Froggy modelį EHA006, turite teisę jo atsisakyti. Susisiekite su klientų aptarnavimo tarnyba pagalba@senukai.lt arba +370 700 11 119

11 pav. Nekokybiškų, iš rinkos pašalintų prekių grąžinimo informacija vartotojams(senukai.lt, n.d.).

Toliau pateikiama prekių grąžinimo informacija yra pakankamai išsami, nurodyti pagrindiniai aspektai. Prekių grąžinimo politikoje nurodoma (12 paveikslas), kad tinkamumo naudoti termino neturinčios kokybiškos prekės (su tam tikromis sąlygomis), gali būti grąžinama net per 365 dienas. Ši galimybė yra taikoma prekybos centro lojalumo programos „SMART NET“ dalyviams. Taigi, galima drąsiai teigti, kad įmonei yra svarbu vartotojų lojalumas ir lojaliems klientams yra taikomos itin lanksčios prekių grąžinimo sąlygos.

Kokybiškų prekių grąžinimas

1. www.senukai.lt pirkėjas („Pirkėjas“) turi teisę, nenurodydamas priežasties, per 14 (keturiolika) dienų, o atsisakyti prekės, jei ji nebuvo naudojama, sugadinta ar jos išvaizda iš esmės nepasikeitė, tai yra prekės ar jos pakuotės išvaizdai buvo padaryti tik tokie pakeitimai, kurie buvo būtini norint apžiūrėti gautą prekę. Pirkėjas šia teise turi naudotis atsakingai ir prekę grąžinti originalioje tvarkingoje pakuotėje, taip pat grąžinti visas prekės komplektines dalis. Prekės grąžinimo išlaidas turi padengti Pirkėjas.
2. Lojalumo programos „SMART NET“ dalyvis, dalyvaujant lojalumo programoje „Smart NET“, nupirktą prekę, kuri neturi tinkamumo naudoti termino, gali grąžinti per 365 dienas, jei prekė nebuvo naudojama, sugadinta, prekės pakuotė yra originali ir ji nebuvo pažeista, išskyrus buitinę techniką, vaizdo ir garso prekes, informacinių technologijų prekes, telefonus ir lemputes – šias prekes lojalumo programos „SMART NET“ dalyvis turi teisę grąžinti per 30 dienų nuo prekės įsigijimo dienos. Lojalumo programos „SMART NET“ dalyvis su preke turi grąžinti visas prekės komplektines dalis bei padengti prekės grąžinimo išlaidas.
3. Jei dalyvaujant lojalumo programoje „Smart NET“ nupirktą prekę turi tinkamumo naudoti terminą ir ji nebuvo naudojama, sugadinta, prekės pakuotė yra originali ir ji nebuvo pažeista, tai lojalumo programos „SMART NET“ dalyvis gali grąžinti tokią prekę, jei iki tinkamumo naudoti termino pabaigos yra likę ne mažiau kaip 2/3 termino (skaičiuojant nuo prekės pardavimo dienos).

12 pav. El. parduotuvės Senukai.lt kokybiškų prekių grąžinimo politika (senukai.lt, n.d.).

Kalbant apie prekių grąžinimo būdus, grąžinimo politikoje nurodoma, kad kokybiškos prekės gali būti grąžinamos kreipiantis žodžiu arba raštu į „Kesko Senukai Lithuania“ parduotuvių (išskyrus firmines parduotuves), prekių grąžinimo skyrius arba informacijos centrus (13 pav).

6. Prekės gali būti grąžinamos kreipiantis žodžiu arba raštu į „Kesko Senukai Lithuania“ parduotuvių (išskyrus firmines parduotuves), prekių grąžinimo skyrius arba informacijos centrus (adresus galite rasti čia). Kreipiantis raštu rekomenduojama naudotis rašytinio prašymo dėl kokybiškos prekės grąžinimo forma (PDF formatu; WORD formatu). Norint pasinaudoti antrame ar trečiame punkte nurodyta grąžinimo garantija, prekės pirkimo dokumente turi būti nurodyta, kad prekė pirktą su SMART NET lojalumo kortele, o jei to nėra, tai prekės grąžinimo metu lojalumo programos „SMART NET“ dalyvis turi parodyti SMART NET lojalumo kortelę.
7. Gavęs grąžintą prekę ir įvertinęs jos kokybę, Pardavėjas per 14 dienų nuo prekės grąžinimo, grąžina pirkėjui pinigus už prekę bei jos pristatymo išlaidas. Jei grąžinama tik dalis Prekių, pristatymo išlaidos grąžinamos tik tuo atveju, jeigu likusios to paties užsakymo Prekėms, perkant tik jas, būtų taikytas mažesnis tarifas, nei tarifas, taikytas perkant Prekes kartu su grąžinamomis Prekėmis ir tik apimtimi, lygia minėtų tarifų skirtumui. Jei buvo pasirinktas kitas negu Pardavėjo pasiūlytas prekės grąžinimo būdas, dėl kurio susidarė neproporcingos ar didesnės išlaidos, Pardavėjas neprivalo padengti tokių prekės grąžinimo išlaidų.
8. Prekė turi būti grąžinama originalioje pakuotėje (su instrukcija ir garantiniu talonu, jei jie buvo pristatyti su preke). Grąžinant būtina pateikti PVM sąskaitą faktūrą ir užsakymo numerį.
9. Už grąžinamos prekės komplektaciją atsako Pirkėjas. Jei prekė nesukomplektuota, pardavėjas nepriima grąžinamos prekės.

13 pav. El. parduotuvės Senukai.lt kokybiškų prekių grąžinimo politika (senukai.lt, n.d.).

Prekių grąžinimo sąlygose yra pateikiamas „Prašymas pakeisti prekę arba grąžinti už prekę sumokėtus pinigus“. Prašyme pirkėjas gali pasirinkti ar nori grąžinti prekę ir atgauti sumokėtus pinigus ar nori pakeisti prekę į tokią pačią ar panašią. Taip pat prašoma patvirtinti, kad prekė grąžinama originalioje pakuotėje. Prašyme taip pat įrašyta sąlyga „Pranešu, kad atsisakau toliau išvardintų įsigytų prekių sutarties (ar jos dalies) ir įsipareigoju, nedelsdamas, tačiau ne vėliau kaip per 14 dienų nuo šio pranešimo išsiuntimo dienos, perduoti žemiau išvardintas prekes pardavėjui internetinės parduotuvės taisyklėse nustatyta tvarka.“. Kokybiškų prekių grąžinimas ir patiriamos išlaidos yra pirkėjo atsakomybė.

Toliau prekių grąžinimo politikoje yra pateikiami nuostatai, kaip tyra vykdomas prekių grąžinimas, kuomet prekė turi garantinio aptarnavimo terminą. Pirkėjas taip pat turi kreiptis žodžiu arba raštu į „Kesko Senukai Lithuania“ parduotuvių (išskyrus firmines parduotuves), prekių grąžinimo skyrius arba informacijos centrus. Nuostatuose yra pateikiamas „Prašymas prekės remontui – patikrai atlikti“. Prašyme prašoma detalčiai aprašyti esamą gedimą, pateikiama papildoma informacija, susijusi su garantiniu aptarnavimu. Garantinio aptarnavimo procesas gali trukti nuo 14 iki 70 dienų.

Jei gauta prekė yra brokuota ar nepilnos komplektacijos, prekės grąžinimo kelias yra panašus, tačiau čia jau yra minimas ir el. paštas, kuriuo gali kreiptis pirkėjas dėl brokuotos ar nepilnos komplektacijos prekės (14 pav.). Pateikus skundą dėl tokios prekės pirkėjas turi galimybę pasirinkti kokio sprendimo pageidauja: brokuotą prekę pakeisti kokybiška; ne pilnos komplektacijos prekę papildyti trūkstamomis dalimis; pritaikyti prekei nuolaidą arba atitinkamai sumažinti jos kainą; sugrąžinti sumokėtus pinigus. Šiame etape taip pat pažymima, kad prekių grąžinimo išlaidas padengia pirkėjas.

Brokuotos arba nepilnos komplektacijos prekės

22. Pirkėjas, norintis pateikti skundą dėl brokuotos ar nepilnos komplektacijos prekės, tai padaryti gali „Kesko Senukai Lithuania“ parduotuvės prekių grąžinimo skyriuje arba elektroniniu paštu pagalba@senukai.lt.
23. Teikdamas skundą pirkėjas turi nurodyti tokią informaciją:
 - 23.1. Prekės užsakymo numerį;
 - 23.2. Pateikti/jvardyti Prekės broko, gedimo požymius ar trūkstamą dalį;
 - 23.3. Pateikti kitus įrodymus (pavyzdžiui, Prekės nuotrauką, brokuotos vietos nuotrauką (jei tai mechaninis pažeidimas ir įmanoma nufotografuoti), Prekės pakuotės nuotrauką, kita).
24. Teikdamas skundą pirkėjas turi nurodyti, kaip pageidauja, kad būtų išspręsta pretenzija:
 - 24.1. Brokuotą prekę prašoma pakeista kokybiška preke;
 - 24.2. Ne pilnos komplektacijos prekę prašoma papildyti trūkstamomis komplektuojančiomis dalimis;
 - 24.3. Prašoma Prekei pritaikyti nuolaidą, t. y. atitinkamai sumažinti Prekės kainą;
 - 24.4. Prašoma grąžinti sumokėtus pinigus.
25. Išnagrinėjus pretenziją, atsakymas pateikiamas per 14 (keturiolika) dienų. Pinigų grąžinimo atveju, Pardavėjas Pirkėjui grąžina pinigus už Prekę ir jos pristatymo išlaidas. Jei grąžinama tik dalis Prekių, pristatymo išlaidos grąžinamos tik tuo atveju, jeigu likusioms to paties užsakymo Prekėms, perkant tik jas, būtų taikytas mažesnis tarifas, nei tarifas, taikytas perkant Prekes kartu su grąžinamomis Prekėmis ir tik apimtimi, lygia minėtų tarifų skirtumui. Prekės grąžinimo išlaidas turi padengti Pirkėjas.

14 pav. Brokuotos arba nepilnos komplektacijos prekių grąžinimo taisyklės(senukai.lt, n.d.).

Tačiau el. parduotuvėje taip pat yra pateikiamos ir Pirkimo taisyklės, kuriose yra skiltis – Prekių grąžinimas, sutarties nutraukimas. Čia pažymima, kad pirkėjui grąžinus prekes dėl prekės kokybės trūkumų, pardavėjas įsipareigoja visiškai grąžinti pirkėjui už nekokybišką prekę sumokėtą kainą ir **atlyginti pristatymo bei grąžinimo išlaidas**.

Norint sužinoti ar įmonė taiko ir kitus prekių grąžinimo variantus, buvo kreiptasi į įmonės informacijos centrą el. paštu su paklausimu apie galimybę grąžinti prekes naudojantis paštomatų ar kurjerių paslaugomis. Atsakymas buvo gautas greitai ir jame buvo nurodyta, kad prekes galima grąžinti naudojantis tik DPD siuntų tarnybos paslaugomis, prekes siunčiant į UAB „Kesko Senukai Lithuania“ centrinį terminalą, priėmimo skyrių. El. laiške buvo pateikta informacija, kokius veiksmus reikia atlikti norint grąžinti prekes, tačiau apie galimybę grąžinti prekes nemokamai neužsiminta.

4.2. Fokusuotų grupių rezultatų analizė

Fokusuotų grupių diskusijos metu buvo siekiama įsigilinti į vartotojų patirtį, susijusią su prekių grąžinimu el. parduotuvėje senukai.lt. Siekiant paskatinti diskusiją, tyrimo dalyvių buvo teirautasi į ką pagrįdė yra atkreipiamas dėmesys perkant internetu. Atsakant į klausimą buvo paminėta daug svarbių, ir daugeliui aktualių dalykų, tokių kaip *prekės kaina, pristatymo sąlygos, parduotuvės patikimumas*, šiek tiek rečiau buvo minima *prekių grąžinimo politika*.

Kadangi *prekių grąžinimo politika* buvo minima pakankamai retai ir nebuvo aktuali daugeliui, sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip dažnai tyrimo dalyviai įsigilina į prekių grąžinimo

politiką ir kas jiems yra svarbu. Tiek vienoje, tiek kitoje tyrimo grupėje iš 12 dalyvavusių asmenų, tik 2 prekių gražinimo politiką buvo itin svarbus veiksnys nusprendžiant apsipirkti parduotuvėje:

“visada ją perskaitau, man tai labai svarbus dalykas. Ypač atkreipiu dėmesį į informaciją, kuri susijusi su prekių pakeitimu, jei gauta prekė bus brokuota arba pažeista”, “aš labai dažnai skaitau ir įsigilinu, ypač perkant iš nepažystamos parduotuvės”.

Tačiau nors kiti tyrime dalyvavę asmenys, nepaminėjo gražinimo politikos, kaip ypač svarbaus vaidmens, tačiau atlikdami užsakymą el. parduotuvėje, minėjo, kad visada atkreipia dėmesį į gražinimo politiką dėl šių priežasčių:

- Perkamas brangesnė, geresnės kokybės prekė: *„Prekė rimtesnė, pavyzdžiui televizorius, tada jau žiūriu detalai tikrai. Ir ypač svarbu kaip reikės grąžinti tą brangesnį daiktą: atvažiuos paims ar aš pats turėsiu rūpintis grąžinimu, Lietuvoje ar ne, gal ten turėsiu vežt į kokią nors Estiją, kad priduoti į garantinį“, „kai perku brangesnį daiktą. Tuomet jau tikrai paskaitau ir įsigilinu. Bet jei tai nedidelės vertės daiktas, atrodo visiškai neaktualu“.*
- Gražinimo proceso sudėtingumas: *„Labiausiai rūpi būtent tai, kiek aš žingsnių turėsiu atlikti norėdama grąžinti prekę. Ir jeigu pastebiu, kad grąžinimo procesas yra pakankamai sudėtingas, tuomet aš tikrai geriau paieškosiu alternatyvų pirkimui ne gu vargsiu grąžindama prekę, kuri man netiks“.*
- Perkama iš mažiau žinomos el. parduotuvės: *„Prekių grąžinimo politika yra akyliau tikrinama tik tuomet, jei perkama iš mažiau žinomos parduotuvės, pasitikrinu ar išvis bus galima grąžinti prekę“, „Pristatymo ir grąžinimo sąlygos, perkant iš mažiau žinomos parduotuvės – ypač aktualu“.*

Be šių priežasčių, taip pat buvo paminėta, kad pirkėjai rečiau gilinais į prekių gražinimo politiką, nes išmano teisės aktus susijusius su prekių gražinimu ir vadovaujasi Europos Sąjungos patvirtintais nutarimais dėl prekių gražinimo: *„Tuo labiau juk manau daugelis žinome, kad ir ES ir Lietuvos vartotojų teisių apsauga turi nuostatus, kur yra ginami vartotojai ir yra nustatyti tam tikri galimi prekių grąžinimo terminai. “*

Galima daryti išvadą, kad diskusijos dalyviai apsipirkdami internetu ypač pasitiki populiariosiomis el. parduotuvėmis ir tikisi, kad gražinimo patirtis, esant reikalui, bus gera ir nesklandumų nekils, ir tik maža dalis diskusijos dalyvių prekių gražinimo politiką nurodė, kaip svarbų ir aktualų dokumentą, reikalaujantį dėmesio, prieš nusprendžiant pirkti.

Supratus bendrą diskusijos dalyvių elgseną el. erdvėje, tolesniu klausimu buvo gilinamasi į pagrindinį tyrimo tikslą ir siekiama išsiaiškinti, kokia yra dalyvių patirtis, susijusi su prekių gražinimu būtent senukai.lt el. parduotuvėje. Siekiant suprasti diskusijos dalyvių patirtis, buvo prašoma pasidalinti prekių gražinimo istorijomis, nurodant priežastis, kodėl prekės buvo grąžintos. Prekės gražinimo priežastys ir dalyvių citatos pateikiamos 7 lentelėje.

7 lentelė. Prekių grąžinimo priežastys (Sudaryta autorės)

Prekių grąžinimo priežastis	Citata
Netikslus aprašymas	<ul style="list-style-type: none"> • esu pirkęs kriauklę iš šios parduotuvės ir aprašymas internete buvo blogas, ir gavus prekę supratau, kad ji yra ne tokių matmenų, kokie buvo nurodyti. • dėkliukas internete buvo aprašytas, buvo nurodyti jo matmenys ir kokių matmenų planšetėms tinka būtent pagal ekrano dydį, tačiau modeliai nebuvo nurodyti ir va būtent mano turimai planšetei jis netiko • Grąžinom dėl netinkamo aprašymo e. parduotuvėje (santehnikos prekės)
Defektas	<ul style="list-style-type: none"> • Tai buvo žvakė. Ir aš ją gavau brokuotą.<..> buvo pažeistas žvakės dangtelis, • šaldiklio rankenėlė yra įskilusi.
Nepilna komplektacija	<ul style="list-style-type: none"> • komplektacijoje trūko kelių tvirtinimo detalių ir tiesiog niekaip negalėjau jo (šviestuvo) sumontuoti namuose, todėl teko grąžinti.
Nekokybiška prekė	<ul style="list-style-type: none"> • kėdė tiesiog įlūžo, <..> kėdė tiesiog buvo nekokybiška, nes ji sulūžo tikrai ne nuo per didelio svorio
Prekių įsigyta daugiau	<ul style="list-style-type: none"> • visada perku didesnę prekių kiekį, nei man yra reikalinga, kad tiesiog pritrūkus nereiktų arba važiuoti į parduotuvę dar kartą, arba laukti kol kurjeris pristatys.

Kaip galima pastebėti iš 7 lentelėje pateiktų duomenų, dažniausia prekės grąžinimo priežastimi buvo įvardintas netikslus prekės aprašymas el. parduotuvėje. Kitos diskusijos dalyvių minimos priežastys – prekės defektas, nepilna prekės komplektacija ir įsigytas per didelis prekių kiekis. Kadangi diskusijos dalyviai įvardino šias priežastis, kaip pagrindines, dėl kurių prekės buvo grąžintos, galima pastebėti, kad šios priežastys galėjo atsirasti ne tik dėl įmonės kaltės. Šias prekių grąžinimo priežastis galima skirstyti į kontroliuojamas, kurias įmonė gali įtakoti ir jas mažinti, ir nekontroliuojamas, kurių įmonė negali nuspėti ar sumažinti grąžinimo tikimybę. Tai būtent paskutinioji prekės grąžinimo priežastis – prekių įsigyta daugiau nei reikia – yra nekontroliuojama ir su tokiais grąžinimais įmonė turi susitaikyti. Tačiau žvelgiant iš vartotojo pusės, galimybė grąžinti prekes dėl šios priežasties, kuria gerą patirtį ir dėl teigiamos grąžinimo patirties yra didinamas vartotojo lojalumas el. parduotuvei. Tuo pačiu parduotuvės suteikiamas 365 dienų grąžinimo terminas, prekėms, kurios nebuvo išpakuotos, gali turėti įtaką vartotojo sprendimui prekės negrąžinti ją pasiliekančiam, susigyvenant su preke, kitaip tariant, suveikus „dovanojimo efektui“.

Toliau vykstant diskusijai, buvo gilinamasi į pačią grąžinimo patirtį. Dauguma diskusijoje dalyvavusių asmenų turi teigiamą prekių grąžinimo patirtį ir yra patenkinti parduotuvės grąžinimo politika. Diskusijos metu buvo siekiama išsiaiškinti kodėl diskusijos dalyviai savo patirtį apibūdina teigiamai. Pagrindiniai dalyvių minėti argumentai pateikiami lentelėje kartu su diskusijos dalyvių citatomis (8 lentelė).

8 lentelė. Teigiamos prekės gražinimo patirties priežastys (Sudaryta autorės)

Teigiama gražinimo patirtis	Citata
Greitas gražinimo procesas	<ul style="list-style-type: none"> • Gražinimo procedūra niekada nėra tekę nusivilti, viskas vyksta sklandžiai ir kokybiškai • Ypač karantino laikotarpiu, tai viskas buvo tikrai be priekaištų, net stebėjomės, kad tikrai pats procesas patobulėjęs, matyt kažkokios vidinės pertvarkos gal buvo vykdytos. Nes tikrai viskas puikiai. • Parašius laišką iškart gavau atsakymą, kad Jūsų problema užfiksuota, ją išspręsimė per 3 darbo dienas. Ir nepraėjus tam laikui, po 2 dienų gavau atsakymą su pasirinkimu
Malonus personalas	<ul style="list-style-type: none"> • Esu patenkinta šiuo sprendimu ir įmonės komunikacija. • Personalas buvo malonus, tai patirtis tikrai teigiama šiuo atveju. • Buvau pakankamai stipriai pažeidęs pakuotę, tačiau prekę be jokių problemų priėmė ir grąžino pinigus. • Dabar paskutiniu metu apsiperkant įprastas dažniau naudojamas prekes, ypač karantino laikotarpiu, tai viskas buvo tikrai be priekaištų, net stebėjomės, kad tikrai pats procesas patobulėjęs.
Iškart grąžintos lėšos	<ul style="list-style-type: none"> • Tai tiesiog grąžinau ir iškart grąžino pinigus. • spėjau pasinaudoti dar galiojančiu garantiniu laikotarpiu ir buvo grąžinti visi pinigai už visą prekę. • <.> pinigai į sąskaitą buvo sugrąžinti per tris dienas.

Iš 8 lentelėje pateiktos gražinimo patirties ir susijusių citatų, galima daryti išvadą, kad vartotojams, gražinant prekes, teigiamą patirtį nulemia trys pagrindiniai aspektai: greitas gražinimo procesas, malonus personalas ir greitas lėšų grąžinimas. Vadovaujantis diskusijos dalyvių patirtimi, gražinimo procesas dažniausiai buvo greitas, personalas malonus, diskusijos dalyviai patenkinti greitu lėšų atgavimu.

Tačiau diskusijos metu buvo išsakytos ir nemalonus prekės gražinimo patirtys. Diskusijos dalyviai, turintys teigiamą patirtį, taip pat išskyrė tam tikrus aspektus, kuriuos norėtų priskirti prie nemalonus patirties. Norint tinkamai suprasti, kokios dažniausios priežastys buvo nurodomos, įvardinant gražinimo patirtį kaip nemalonią, dalyvių atsakymai yra pateikiami lentelėje (9 lentelė).

9 lentelė. Neigiamos grąžinimo patirties priežastys (Sudaryta autorės)

Neigiama grąžinimo patirtis	Citata
Ilgas laukimas eilėje	<ul style="list-style-type: none"> • Taip pat žinoma, kadangi vykau po darbo, tai žmonių laukė nemažai ir jei gerai pamenu, tai net 7 ar 8 žmonės buvo prieš mane eilėje. • Tik vienas iš erzinančių dalykų yra tai, kad tikrai dažnai prie šio punkto yra žmonių ir reikia palaukti. O aš iš tų nekantrių žmonių, kuomet matau kad eilėje yra žmonių, o darbuotoja tuo metu sėdi viena, be jokio kliento, tai mane iškart erzina. • Tačiau prisimenu kartą Kalėdiniu periodu kai reikėjo grąžinti prekę dėl defekto, turėjau eilėje prie grąžinimo laukti pusantros valandos • va Senukuose taip ir yra, kad tas važiavimas į fizinę parduotuvę tikrai dažnai sukelia papildomų rūpesčių, ypač jei vykstu po darbo valandų, tai tų žmonių ten tikrai galima rasti laukiančių nemažai. O kai eilė ilga, tai priduoja šiek tiek neigiamos nuomonės ir pačiam procesui. • Faktas, kad pats grąžinimas atimdavo nemažai laiko dėl tų pačių, jau paminėtų eilių prie grąžinimo punkto.
Nemalonus darbuotojas	<ul style="list-style-type: none"> • Tačiau nunešus grąžinti, darbuotoja net nelabai maloniu tonu pasakė, kad galiu eiti į parduotuvę ir nusipirkti trūkstamas detales ir nereikės grąžinti prekės. • Tai net pamenu, kad darbuotoja, kuri priima prekes, kvietėsi konsultantą iš santechnikos skyriaus, kad įvertintų ar tikrai komplektacijoje nieko netrūksta ir tikrai galima grąžinti. Tuo metu su žmona jautėmės tikrai nesmagiai, lyg bandydami apgauti.
Užtruko pinigų grąžinimas į sąskaitą	<ul style="list-style-type: none"> • Vieną kart grąžinus prekes reikėjo pakankamai ilgai laukti kol į sąskaitą bus sugrąžinti pinigai. Tai manau, kad tokiais elektroniniais laikais, tokios operacijos turėtų būti atliekamos ypač greitai.
Informacijos apie grąžinimo procesą trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> • tikėjau, kad darbuotoja matys visą informaciją apie mano pirkimą pagal mano vardą ir pavardę. Tačiau deja, to padaryti nėra galimybės ir turėjau turėti pirkimo kvitą arba PVM s.f.. deja, tuo metu jos neturėjau su savimi, tai šiek tiek užtruko laiko, kol radau ją telefone, savo paskyroje. Mano atveju, atrodo trūko tos informacijos, kaip vyksta visas prekių grąžinimo procesas.

Iš 9 lentelėje pateiktų diskusijos dalyvių citatų, galima pastebėti, kad pagrindinės priežastys, lemiančios neigiamą vartotojų patirtį yra susijusios su ilgu laukimu eilėje. Norint grąžinti prekę, reikia vykti į prekybos tinklo „Senukai“ prekių priėmimo vietas, o po darbo valandų ir pošventiniu laikotarpiu, susidaro nemaža žmonių, norinčių grąžinti prekes, eilė. Taip pat prie neigiamą patirtį įtakoja nemalonūs darbuotojai prekių priėmimo punkte, ilgesnis pinigų grąžinimo laikas bei informacijos trūkumas apie patį prekių grąžinimo procesą.

Įsigilinus į dalyvių neigiamą patirtį, buvo pasiteirauta, ar neigiama patirtis pakeitė požiūrį į pačią parduotuvę ir apsipirkimą joje, tačiau nė vienam dalyviui tai įtakos neturėjo. Galima daryti išvadą, kad patirtys nebuvo ypač blogos ir prieš tai įgyta teigiama patirtis leido vartotojams ir toliau likti šios el. parduotuvės klientais. Taip pat įtakos turi ir tai, kad pagrindinį tikslą – grąžinti prekę ir atgauti pinigus, pasiekė visi diskusijos dalyviai, nebuvo konfliktinių situacijų ar atsisakymo priimti nekokybišką/netinkamą prekę: *ne, nepakeitė. Toliau esu klientas ir toliau perku. Tuo metu žinoma*

gal buvo šioks toks susierzinimas, bet juk mano tikslas gražinti prekę vis tiek buvo pasiektas, prekę aš gražinau, pinigus atgavau iš karto, tai čia tiesiog, kad ta situacija buvo tokia įdomesnė.

Kadangi pagrindine neigiamą patirtį keliančia problema buvo įvardintas laukimas eilėje norint gražinti prekę, diskusijos dalyvių buvo teiraujamasi ar jie norėtų naudotis galimybe gražinti prekes nuotoliniu būdu, t.y. paštomatų arba kurjerių pagalba. Šią galimybę teigiamai įvertino visi diskusijos dalyviai, tačiau taip pat buvo įvardinta ir viena papildoma sąlyga – dalyviai nori turėti teisę pasirinkti prekės gražinimo būdą. Dažniausiai pasikartojantys diskusijos dalyvių argumentai dėl prekių gražinimo būdo pasirinkimo pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Prekių gražinimo būdo pasirinkimo argumentai (Sudaryta autorės)

Prekių gražinimo būdas	Citata
Galimybė gražinti prekes kitu būdu	<ul style="list-style-type: none"> • būtų labai patogiu gražinti naudojantis paštomatu. Man asmeniškai kurjeris nebūtų patogiu, nes tuomet ir turi derintis prie jo atvykimo laiko, o atvyksta jie gi dažniausiai darbo valandomis arba išvis nenurodo paėmimo laiko; • daugelyje el. parduotuvių galima taip gražinti prekes. Norėtusi, kad ir ši parduotuvė taikytų tokią galimybę; • Manau gražinimas nuotoliu beveik visada yra patogesnis pasirinkimas, nes nereikia derintis prie parduotuvės darbo laiko, nereikia laukti eilėje. <..> Svarbu, kad pirktą prekę tilptų į paštomatą;
Galimybė pasirinkti gražinimo būdą	<ul style="list-style-type: none"> • <..> žiūrint pagal prekės gabaritus, rinkčiausi gražinimo būdą. • būtent prekės dydis ir svoris turi didžiulę reikšmę. Jeigu aš tą prekę galiu panešti ir ji tilps į paštomato skyrelį, tuomet gražinčiau tik paštomatu, nes esu nuo nieko nepriklausoma. Bet jei didelės prekės tuomet jau žinoma tik kurjerio paslauga. <..> sutinku, kad kurjeris stipriai įpareigoja; • aš norėčiau, kad žmogus turėtų galimybę pasirinkti, kaip nori gražinti prekę. Nes kartais manau tikrai yra patogiau nunešti prekę į fizinį gražinimo punktą ir iškart atgauti pinigus, nei siųsti ją paštomatu ir paskui laukti pinigų gražinimo. • man taip pat patiktų tokia pasirinkimo galimybė. Ypač dėl mažesnės vertės prekių. Nes kartais vien tas nuvykimas į parduotuvę gražinti prekę, atrodo kainuos daugiau, nei pati prekės vertė.

Analizuojant diskusijos dalyvių argumentus dėl prekių gražinimo būdo pasirinkimo, pastebėta, kad daugelis dalyvių nori turėti galimybę pasirinkti gražinimo būdą. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad įtaką gražinimo būdo pasirinkimui turi prekės kaina. Kuomet yra kalbama apie didelės vertės ir jautrius transportavimui daiktus, dalis diskusijos dalyvių mieliau rinktusi gražinti prekę patys: *Nes aš asmeniškai nenorėčiau brangaus siuntinio siųsti paštomatu. <..> tai tikrai priklausytų nuo paties gaminio. Kai pats kontroliuoji procesą, esi už jį atsakingas, kažkaip ramiau ir užtikrinčiau jautiesi, ypač kai pirkinys yra brangus.* Priešingai yra su mažos vertės pirkiniais. Mažos vertės pirkiniai būtų norima gražinti paštomatų pagalba siekiant taupyti savo laiką ir išvengti papildomų išlaidų: *Nes kartais vien tas nuvykimas į parduotuvę gražinti prekę, atrodo kainuos daugiau, nei pati prekės vertė.*

Kadangi elektroninėje parduotuvėje pirktos prekės yra gražinamos į prekybos tinklo „Senukai“ prekių gražinimo vietas, diskusijos dalyvių buvo teiraujamasi, kokią nuomonę jie susidarė apie darbuotojus, priimančius prekes. Darbuotojas, priimančias gražinamas prekes, stipriai įtakoja pirkėjo patirties

suvokimą. Maloniai bendraujantis, sugebantis įsigilinti į problemą, pasiūlyti alternatyvą bei grąžinimo procesą greitai atliekantis darbuotojas dažniausiai vartotojui sukurs teigiamą patirtį.

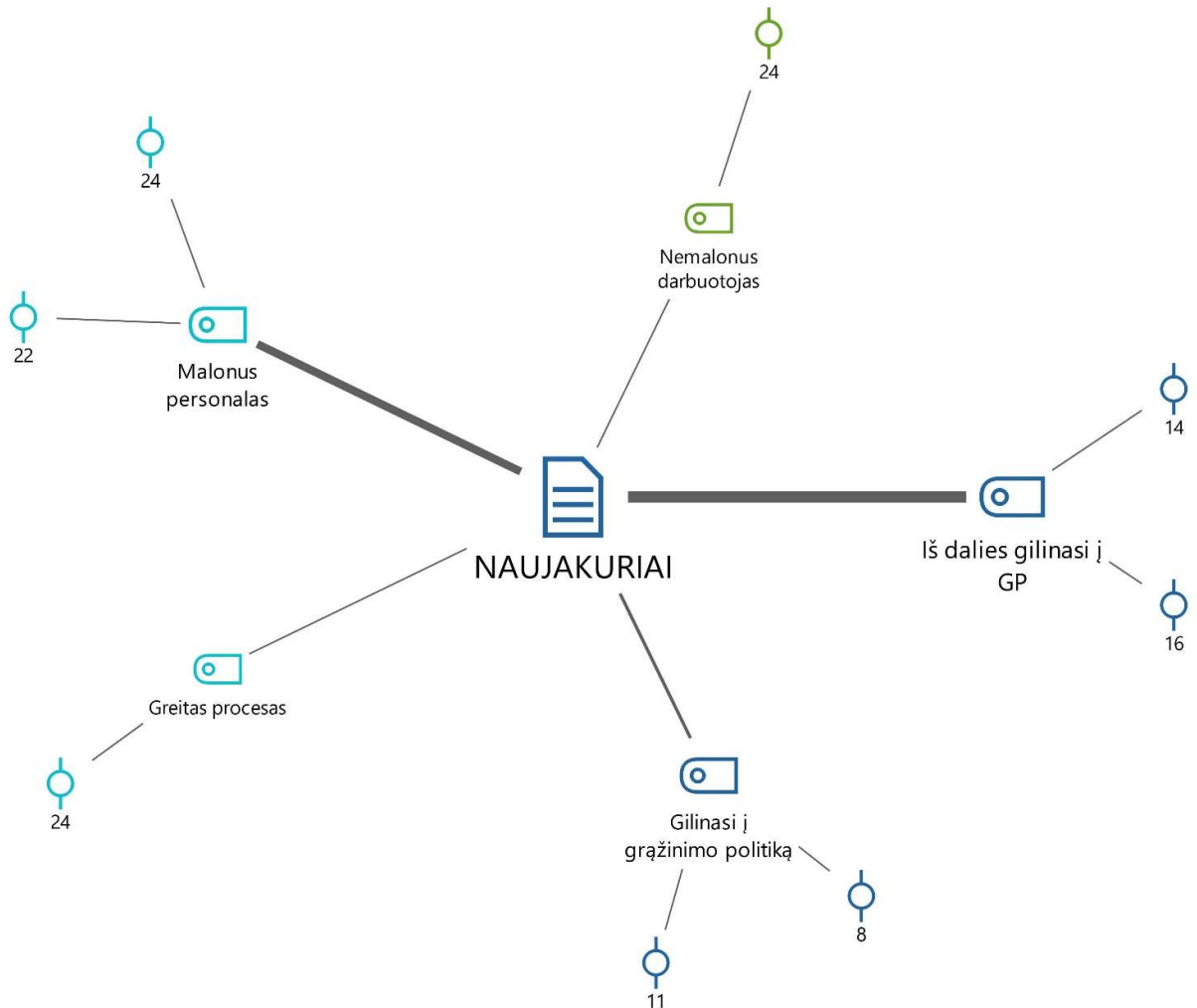
Tačiau teigiamų atsiliepimų apie šios srities darbuotojus diskusijos metu buvo išgirsta tik keletas. Dažniau buvo pastebima, kad revizorius atlieka darbą mechaniškai, mažai gilinasi į prekės grąžinimo priežastį. Diskusijos dalyvių susidarytas įspūdis apie revizorius pateikiamas 11 lentelėje.

11 lentelė. Diskusijos dalyvių patirtis revizorių atžvilgiu (Sudaryta autorės)

Susidarytas įspūdis	Citata
Darbą atlieka mechaniškai	<ul style="list-style-type: none"> • aš kiek susidūriau, dažniausiai neįdomu. • mano atveju viskas buvo gerai, maloniai, tačiau tikrai nepasakyčiau, kad gilinosi į problemą. • mano patirtis perkant lemputes taip pat parodė, kad darbuotojai nelabai gilinasi į problemas ir priežastis, <.>Tai niekas tų lempučių netikrino, ar jos tikrai neveikia, tiesiog grąžino pinigus ir viskas. • darbuotojai tikrai nelabai gilinasi į problemą ir šį darbą atlieka tiesiog mechaniškai <.> Atrodo atsainiai, greit patikrina prekę, greitai supildo lapus ir grąžina pinigus • aš pastebėjau, kad jei darbuotojas dirba su prekių grąžinimu ir yra įpratęs per dieną priimti daug prekių, tai jis mažai ir gilinasi
Gilinasi į problemą	<ul style="list-style-type: none"> • Ir man dar patinka, kad bent jau man dažniausiai grąžinant prekes, beveik visada pirmiausia buvo siūlomas alternatyvus variantas, o tik paksui lėšų grąžinimas. Kartais tikrai norisi naudotis tokiu pat daiktu, o ne atgauti pinigus ir vėl ieškoti kur ir kaip jį įsigyti naują. • manęs kaip tik klausė, kodėl grąžinu, atrodo gilinosi į problemą. • Parašius laišką iškart gavau atsakymą, kad Jūsų problema užfiksuota, ją išspręsimė per 3 darbo dienas. Ir nepraėjus tam laikui, po 2 dienų gavau atsakymą su pasirinkimu. Esu patenkinta šiuo sprendimu ir įmonės komunikacija.

Remiantis 11 lentelės diskusijos dalyvių citatomis, galima pastebėti, kad pagrindinė problema yra „mechaniškas“ revizorių darbo atlikimas, mažai gilinantis tiek į prekės grąžinimo priežastį, tiek į tai, ar prekė grąžinama dėl nurodomų priežasčių. Ir nors pirkėjui, grąžinančiam prekes, šie aspektai gali neturėti neigiamos įtakos, tačiau pačiai įmonei norint mažinti prekių grąžinimo patiriamus kaštus turi būti svarbu tinkamai įvertinti tiek grąžinamas prekes, tiek grąžinimo priežastis.

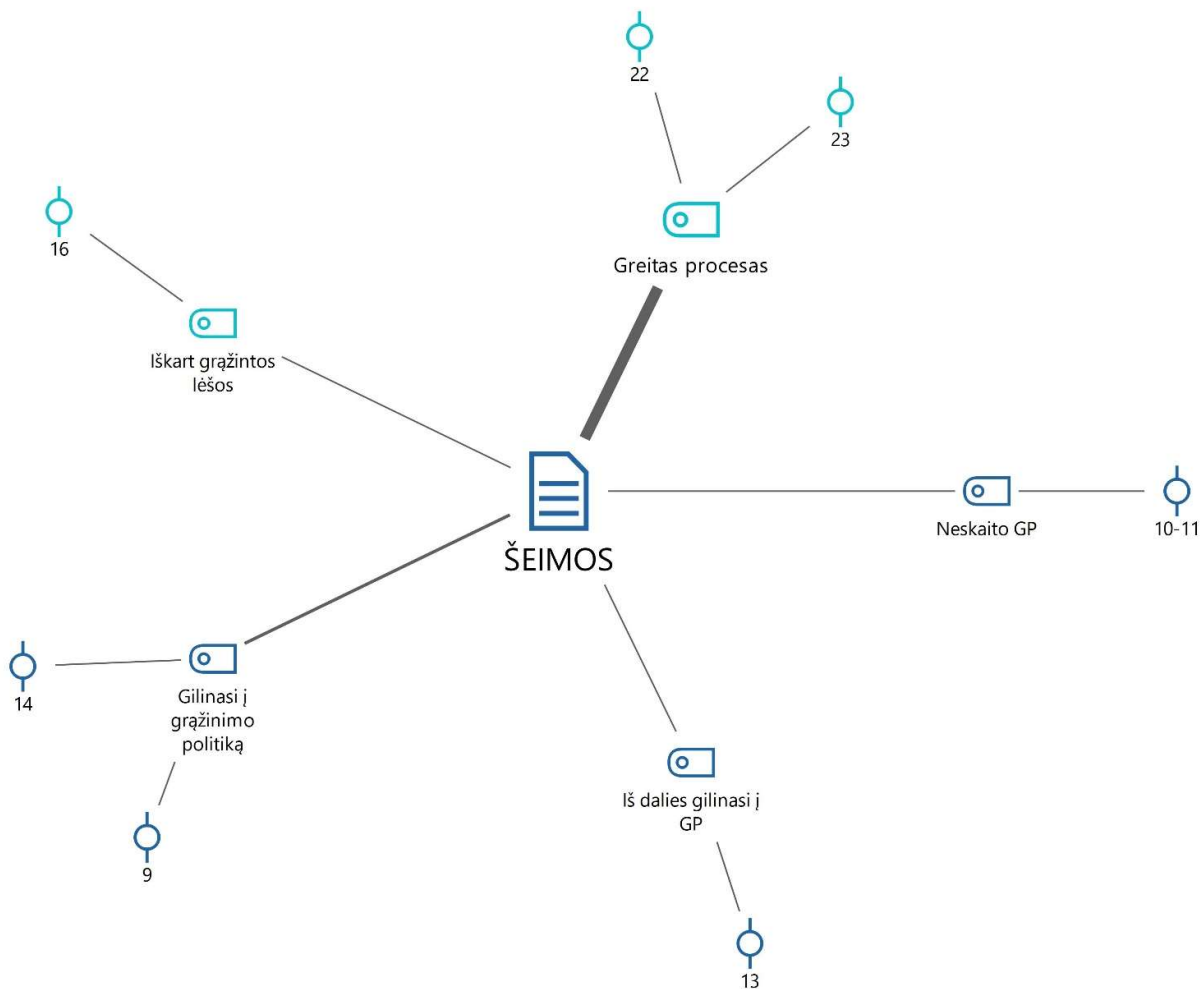
Naudojantis Maxqda ir MaxMaps galimybėmis, buvo suformuotas fokusuotų grupių kodų žemėlapis, kuriame galima matyti kaip stipriai koduoti elementai yra svarbūs kiekvienam segmentui. Atskirai analizuojant „Naujakurių“ fokusuotos grupės duomenis, sudarytame žemėlapyje galime matyti, kad šios grupės dėmesys buvo skirtas diskusijoms apie grąžinimo politiką ir personalo darbui (15 pav.).



15 pav. Naujakurių segmento kodų žemėlapis

Atsižvelgus į grupės segmentą, galima interpretuoti, kad naujakuriai dažniausiai yra linkę pirkti su statybomis ir būsto įrengimu susijusias medžiagas ir prekes, dažniausiai tas prekes jau būna įvertinę iš anksčiau ir pirkimai yra gana dažni, todėl gilinimasis į grąžinimo politiką nebėra aktualus. Tačiau grąžinant prekes yra svarbus aptarnaujantis personalas ir tai kaip vyksta visas prekių grąžinimas.

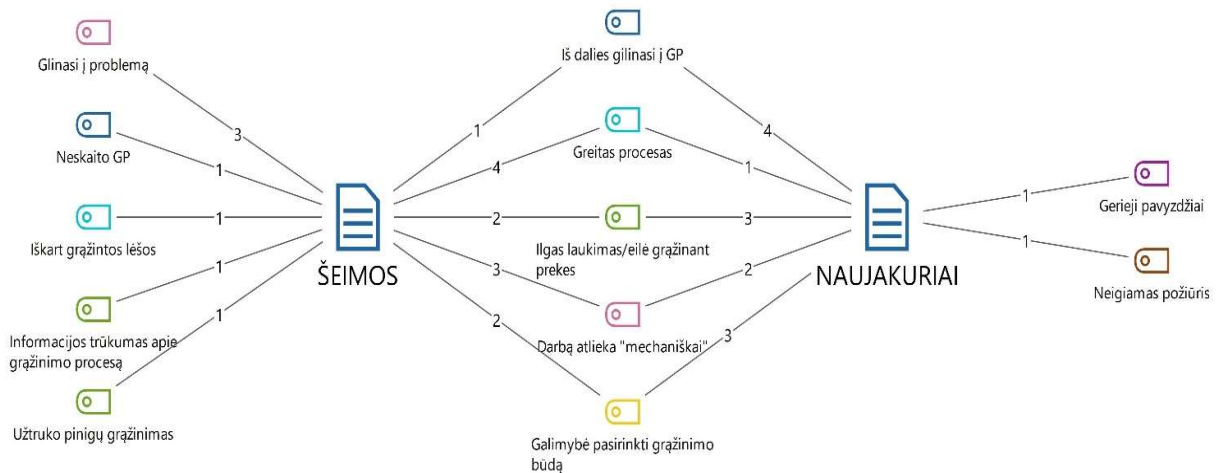
Tuo tarpu, „Šeimos“ segmento diskusijos dalyviai daugiausiai dėmesio skyrė diskusijoms apie greitą grąžinimo procesą ir grąžinimo politikos svarbą. Atsižvelgiant į dažniausius šio segmento pirkėjų įpročius – greitis, kokybė ir patikimumas, yra suprantamas toks dalyvių dėmesys būtent šiems aspektams(16 pav).



16 pav. Šeimų segmento kodų žemėlapis

Norint suprasti, kurie aspektai diskusijos metu buvo svarbiausi abiem grupėm, sudarytas abiejų grupių kodų žemėlapis. 17 paveiksle pateiktame žemėlapyje galime matyti, kad palyginus abiejų grupių dažniausiai paminėtus prekių grąžinimo aspektus, galima išskirti:

- Grąžinimo politikos svarba;
- Greitas procesas;
- Ilgas laukimas/eilė grąžinant;
- „Mechaniškas“ prekių grąžinimo centrų darbuotojų darbas;
- Galimybė pasirinkti grąžinimo būdą.



17 pav. Šeimų ir naujakurių diskusijos sutampančių kodų žemėlapis.

Apibendrinant diskusijos dalyvių išsakytas mintis ir papasakotas patirtis, susijusias su el. parduotuvės senukai.lt prekių grąžinimu, galima daryti išvadą, kad prekių grąžinimo procesas įmonėje vyksta sklandžiai ir diskusijoje dalyvavusiems asmenims neteko susidurti su situacija, kai prekė negalėjo būti grąžinta. Tačiau beveik visi diskusijoje dalyvavę asmenys prekes gražino fiziniu būdu ir tik vienas dalyvis kontaktavo su pagalbos centru siekiant išsiaiškinti kokios yra prekės gražinimo galimybės ir sulaukė sprendimo kompensuoti dalį pažeistos prekės kainos. Galima daryti išvadą, kad apsiperkant internetinėje parduotuvėje, vartotojai neįsigilina į prekių grąžinimo politiką ir nepamato dalies svarbios informacijos, dėl šios priežasties fiziniuose prekės grąžinimo centruose susiformuoja eilės. Pagrindiniai aspektai, kurie gali būti koreguojami ir turėtų įtakos vartotojų lojalumo ir teigiamos patirties formavimui:

- Prekės grąžinimo būdo pasirinkimas;
- Informacijos apie prekės grąžinimo procesą informacijos pateikimas ne tik el. erdvėje;
- Revizorių profesionalumas, rodomas dėmesys gilinantis į grąžinimo priežastis.

4.3. Interviu su įmonės atstovais analizė

Interviu su įmonės atstovais buvo naudingas siekiant suprasti kaip įmonė vertina prekių grąžinimą, ar panaudoja prekių grąžinimo metu gautą informaciją ir žinias įmonės veikloje ir procesuose. Su prekių grąžinimo el. parduotuvė susiduria nuolat. Svarbu paminėti, kad fizines prekybos tinklo parduotuvės, priklauso UAB „Kesko Senukai Lithuania“, o elektroninė parduotuvė senukai.lt yra valdoma UAB „Kesko Senukai Digital“. Nors įmonės yra atskiros, tačiau turi daug bendrų dalykų. Vienas iš jų yra prekių grąžinimo valdymas: *Prekių grąžinimo, garantijos bei pretenzijų klausimus sprendžiame kasdien, tam bendrai per abi įmones (UAB Kesko Senukai Digital ir UAB Kesko Senukai Lithuania“)* yra dedikuoti 5 etatai, kurie dirba tiesiogiai su klientais. Klientai teiraujasi dėl prekių grąžinimo, garantijos klausimų, taip pat siunčia pretenzijas.

Anot įmonės darbuotojų, prekių grąžinimas yra svarbus įmonei, nes tai nuolat analizuojamas procesas, kuriame dažnai vykdomi tam tikri pokyčiai siekiant prisitaikyti prie klientų. Prekių

grąžinimas yra suprantamas kaip neišvengiama prekybos verslo dalis, kuriai reikia skirti lygiai tiek pat dėmesio, kaip ir kitiems įmonėje vykstantiems procesams: „*Manau, kad nereikėtų vertinti prekių grąžinimo kaip naudos ar nuostolio proceso ir priimti šį procesą kaip natūralų ir neišvengiamą reiškinį šių dienų prekyboje*“; „*Tai yra procesas, kuris yra pastoviai analizuojamas ir dažnai keičiamas, siekiant prisitaikyti prie kliento*“.

Prekių grąžinimas el. parduotuvėje yra reguliuojamas atsižvelgiant į teisės aktus ir įmonės taisykles: „*Vadovaujamės LR CK bei mažmeninės prekybos taisyklėmis, taip pat internetinės parduotuvės taisyklėmis. Jeigu grąžinama prekė atitinka įstatymus ir taisykles – prekes visada priimame*“.

Prekių grąžinimo metu įmonė stengiasi gauti kuo daugiau informacijos iš pirkėjo, grąžinančio prekę. Įmonei yra svarbi visa informacija, pradedant kliento atsiliepimu ir patirtimi naudojantis produktu, baigiant prekės grąžinimo priežastimi ir įgyta patirtimi grąžinus prekes. Pirkėjų atsiliepimai yra analizuojami naudojantis specialiomis programomis, vertinamas Klientų rekomendavimo indeksas (NPS). Pagrindinės priežastys, dėl kurių pirkėjai kreipiasi su pretenzijomis ir pageidavimu grąžinti prekes yra:

- Prekės pažeidimai, atsiradę prekės pristatymo metu;
- Netikslus, klaidinantis prekės aprašymas;
- Netinkama prekės kokybė;
- Nepilna prekės komplektacija;
- Sumaišytos siuntos;
- Ilgesnio prekės naudojimo metu pastebėti defektai.

Netikslus, klaidinantis prekės aprašymas abiejų įmonės atstovų buvo įvardintas kaip didžiausias iššūkis, kurį įmonė stengiasi tobulinti ir el. parduotuvės vartotojams suteikti kuo tikslesnę informaciją. UAB „Kesco Senukai Lithuania“ administracijos darbuotojas nurodė, kad „*dažniausiai tenka spręsti klausimus, susijusius su prekių aprašymų tikslinimu. Jei gauname informaciją, kad pateiktas aprašymas yra klaidingas, tuomet bendraujame su tiekėjais ir gamintojais, tiksliname prekės informaciją*“.

Kalbant apie el. būdu gaunamų pretenzijų kiekį, jos sudaro maždaug 2 proc. nuo pardavimų. Todėl žiūrint statistiškai, pats pretenzijų kiekis nėra didelis. Kadangi grąžinamos gana įvairios prekės, išskirti specifines prekių kategorijas, kurios grąžinamos dažniausiai yra pakankamai sudėtinga, tačiau galima paminėti, kad pačių pretenzijų ir užklausų, susijusių su grąžinimu ir garantiniu aptarnavimu dažniausiai sulaukiama dėl elektrotechnikos kategorijos prekių.

Fokusuotos diskusijos dalyviai aktyviai pasisakė dėl galimybės grąžinti prekes naudojantis paštomatais ar kurjeriais, įmonės darbuotojų taip pat buvo teirujamasi kokias alternatyvas gali rinktis pirkėjas, norintis grąžinti prekes. Įmonės darbuotojai tik patvirtino, kad prekės dažniausiai yra grąžinamos į prekybos centruose esančius prekių grąžinimo punktus ar informacijos centrus. Tačiau esant poreikiui, prekes galima grąžinti ir naudojantis DPD kurjerių paslaugomis. Į klausimą, ar nėra svarstoma galimybė suteikti pirkėjams galimybę grąžinti prekes paštomatais, buvo pateiktas atsakymas, kad „*tokiu atveju atsirastų ir nemažai rizikų, pvz. kad naudos lipdukus ir taip grąžins nekokybiškas prekes, prieš tai nesikreipę į mus el. paštu*. Galima daryti išvadą, kad įmonei yra svarbus vartotojo poreikių patenkinimas, tačiau yra siekiama, kad pirmiausia vartotojas kreiptųsi su pretenzija

el. Paštu ir būtų priimtas tinkamiausias sprendimas dėl netinkamos prekės. Atsižvelgiant į vartotojo norus ir priežastis grąžinti, gali būti priimamas ir kitas, abiem pusėms tinkamas variantas. Taip pat reikėtų nepamiršti, kad šioje el. parduotuvėje yra prekiaujama labai skirtingų kategorijų prekėmis, kurioms yra taikomos skirtingos grąžinimo sąlygos. dėl šios aplinkybės, taikyti vienodą nuotolinio grąžinimo galimybę visoms prekėms yra sunkiai įmanoma.

Interviu metu nekartą buvo paminėtas vartotojas, kaip svarbiausias šio proceso veiksnys, turintis įtakos įmonės priimamiems sprendimams:

- *Tai (red. Prekių grąžinimas) yra procesas, kuris yra pastoviai analizuojamas ir dažnai keičiamas, siekiant prisitaikyti prie **kliento**.*
- *Grąžinimo procesas yra nuolat kintantis ir tobulėjantis, siekiant prisitaikyti tiek prie **kliento**, tiek prie rinkos.*
- *Žinoma, visada yra noras kad pirkėjams neprisireiktų grąžinti prekių – tai reikštų, kad **pirkėjas patenkintas** įsigyta preke ir jos kokybe.*
- *Įmonei **rūpi** tiek **kliento nuomonė**, tiek ir priežastis dėl ko viena ar kita prekė yra grąžinama.*
- *kiekviena **kliento patirtis** suteikia įmonei žinių ir skatina tobulėti.*
- *Kiekvienas pirkėjas vertina savo asmeninę patirtį ir žinoma, kad įmonei yra **itin svarbi kliento patirties ir nuomonė**. Nuo to priklauso pirkėjo lojalumas ir tolimesni santykiai.*

Galima drąsiai teigti, kad įmonė, vykdydama prekių grąžinimą, stipriai atsižvelgia į kliento norus ir lūkesčius, siekia juos patenkinti priimdama sprendimus, gerinančius vartotojų patirtį. UAB „Kesko Senukai Lithuania“ pateikiama informacija, kad įmonei yra svarbiausia – klientas, šiame procese yra patvirtinama.

Pirkėjui grąžinus prekę, visada iškyla klausimas, kaip su preke elgiamasi toliau, koks yra tolimesnis prekės gyvavimo kelias. El. parduotuvės specialistė pateikė kelis variantus, kurie yra taikomi grąžintoms prekėms:

- *Jei grąžinta prekė yra puikios būklės, nebuvo naudota, pažeista, tuomet prekė grįžta į pardavimą;*
- *Jei grąžinta prekė pažeista/brokuota, yra vertinamas prekės pažeidimas, įtaka prekės vertei. Tuomet turime galimybę prekę parduoti sumažinta kaina pažeistų/brokuotų prekių išparduotuvėje;*
- *Jei prekė nebetinkama perpardavimui, priklausomai nuo turimų sutarčių su tiekėjais ir gamintojais, gali būti grąžinama arba utilizuojama.*

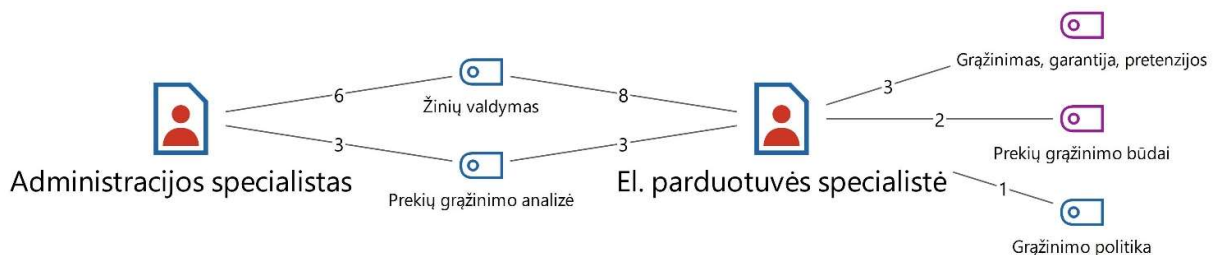
Galima pastebėti, kad įmonė siekia kuo efektyviau valdyti atvirkštinės logistikos procesą ir sumažinti kaštus, patiriamus dėl grąžintų prekių. Pažeistų/brokuotų prekių perpardavimas specializuotoje UAB „Kesko Senukai Lithuania“ išparduotuvėje leidžia įmonei sutaupyti ir išvengti prekės utilizavimo išlaidų, o tuo pačiu vartotojams įsigyti prekę pigiau, jei defektas netrukdo jos naudoti arba yra pataisomas. Paminėtos sutarčių sąlygos taip pat gali būti interpretuotos, kaip galimybė sumažinti patiriamus prekių grąžinimo kaštus, jei įmonė derybų metu sugeba užsitikrinti sąlygas, kurios leidžia nekokybiškas prekes grąžinti tiekėjui ar gamintojui nepatiriant papildomų išlaidų. Deja, interviu metu nebuvo paminėta, kokie veiksmai yra atliekami su pažeistų/brokuotų prekių remontu.

Kadangi pats prekių grąžinimo procesas ir jo metu atsirandančios veiksmų galimybės buvo aptartos gan plačiai, įmonės darbuotojų buvo teiraujamasi, kas jų manymu padeda sumažinti prekių grąžinimo kiekius. El. parduotuvės specialistė įvardino, kad stipriai padeda „*internetinės parduotuvės taisyklės, su kuriomis visada prašome susipažinti prieš atliekant pirkimą. Taip pat padėtų išsamesni/teisingi prekių aprašymai, tačiau šioje vietoje vis dar turime iššūkių.*

Teiraujantis ar prekių grąžinimas ir žinių valdymas yra svarbus įmonei, tiek elektroninės parduotuvės specialistė, tiek UAB „Kesko Senukai Lithuania“ administracijos darbuotojas teigė, kad tai yra labai svarbu:

- „*Grąžinimo procesas yra nuolat kintantis ir tobulėjantis, siekiant prisitaikyti tiek prie kliento, tiek prie rinkos*“.
- „*Svarbiausia šiame procese yra trys aspektai: informacijos surinkimas, jos analizė ir vėliau – veiksmų planas*“.
- „*Visi procesai vykstantys įmonėje yra tobulinami ir visada ieškoma dar geresnių sprendimų. Didelę įtaką tam turi naudojamos sistemos, jų tobulinimas ir pačių darbuotojų suinteresuotumas tobulinti įmonėje vykstančius procesus, siekti kuo geresnių rezultatų*“.

Interviu duomenų analizei taip pat buvo pasitelkta Maxqda MaxMaps programos galimybė ir sudarytas kodų žemėlapis siekiant rasti sąsajas abiejų darbuotojų prekių grąžinimo ir žinių valdymo suvokime (18 pav.).



18 pav. Struktūruoto interviu kodų žemėlapis

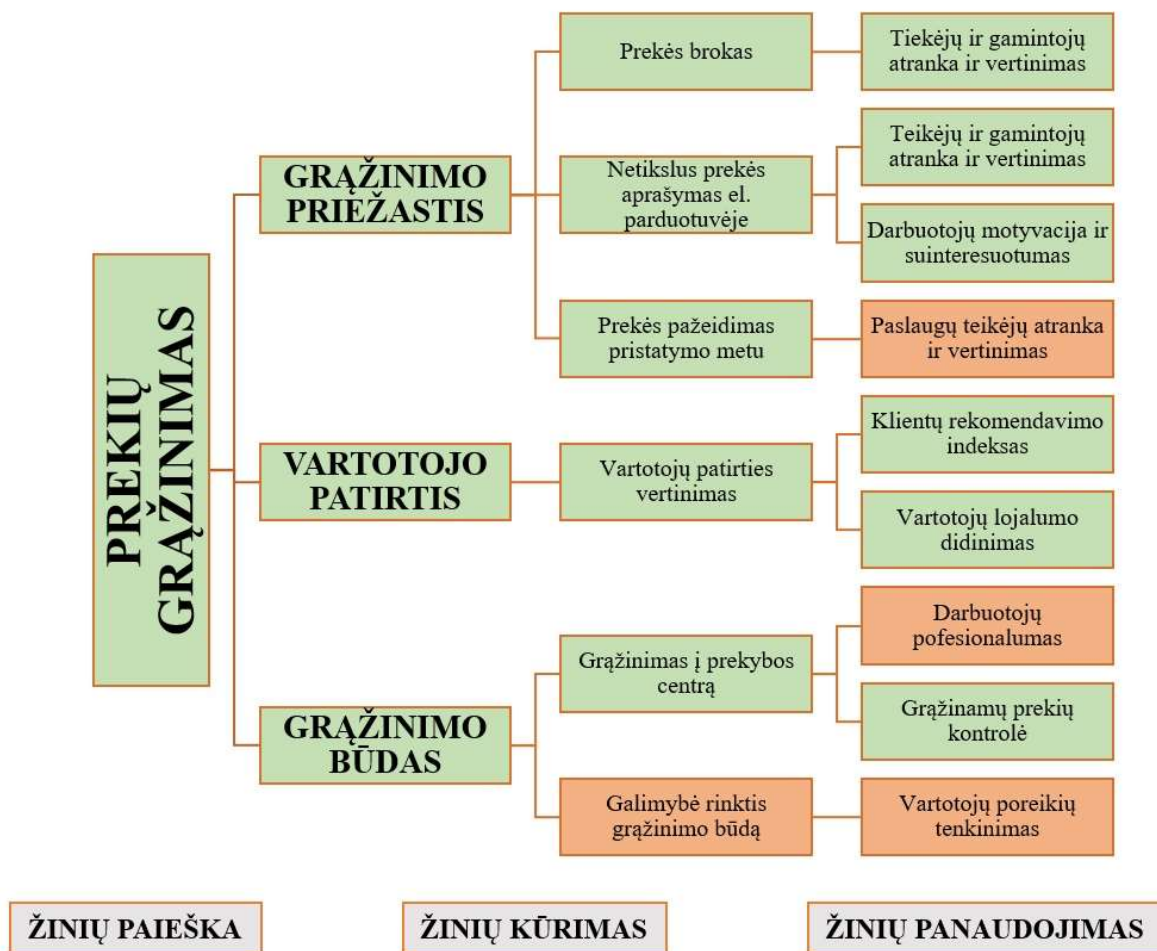
Kaip galima pastebėti iš 18 paveiksle pateikto žemėlapio, didžiąją dalį analizės atlieka el. parduotuvės specialistai, kurie nagrinėja gaunamas pretenzijas, derina su grąžinimo politika ir prekių grąžinimo būdais susijusius klausimus. Tuo tarpu bendri, abiem darbuotojams rūpimi pagrindiniai aspektai yra žinių valdymas ir prekių grąžinimo analizė.

Apibendrinant, galima drąsiai teigti, kad prekių grąžinimui įmonėje yra skiriama daug dėmesio:

- Atliekama prekių grąžinimo priežasčių analizė;
- Atliekama klientų atsiliepimų analizė, skaičiuojamas klientų rekomendavimo indeksas;
- Kiekvieno mėnesio pretenzijų statistika yra pristatoma aukščiausio lygio vadovams;
- Sprendžiant pretenzijas komunikuojama su kitų padalinių darbuotojais (tiekimo, logistikos skyriai, prekybos centrų darbuotojai).

Šio prekių grąžinimo metu ir po jo einančių veiksmų ir taikomų sprendimų metu, įmonė gauna didelį kiekį informacijos ir žinių, kurios yra panaudojamos tolimesnėje įmonės veikloje siekiant geriausių rezultatų.

4.4. Prekių grąžinimo metu gaunamų žinių integravimo į žinių valdymo procesus, modelio pritaikymas el. parduotuvei senukai.lt



19 pav. Prekių grąžinimo metu gaunamų žinių integravimo į žinių valdymo procesus, modelio pritaikymas el. parduotuvei senukai.lt (sudaryta autorės)

Taikant 19 paveiksle nurodytą modelį el. parduotuvei senukai.lt naudojamosi tyrimo metu surinkta ir išanalizuota informacija. Tyrimo metu buvo patvirtinti įmonės atliekami žinių integravimo etapai yra pažymėti **žalsva spalva**, koreguotini ir tobulintini etapai – **rusva spalva**. Remiantis tyrimo duomenimis ir pritaikant juos pateiktame modelyje matoma, kad el. parduotuvė senukai.lt atlieka grąžinamų produktų analizę, analizuoja vartotojo patirtį, dažniausiai taiko vieną prekių grąžinimo būdą – prekės grąžinamos į prekybos tinklo prekių grąžinimo vietas arba informacijos centrus. Viešai, įmonės pardavimo politikoje nėra nurodoma apie galimybę grąžinti prekes kitu būdu. Visos išlaidos, patirtos dėl prekės grąžinimo, tenka pirkėjui.

Prekės brokas/defektai, netikslus prekės aprašymas el. parduotuvėje ir prekės pažeidimai pristatymo metu buvo nurodyti kaip vieni iš dažniausiai pasitaikančių prekės grąžinimo priežasčių. Atliekant grąžinimo priežasčių analizę, įmonė gautas žinias gali pritaikyti vertindama tiekėjus ir gamintojus. Pastebint, kad nemažai klientų grąžina tam tikro gamintojo prekes dėl broko/gamintojo defekto, gali priimti sprendimą komunikuoti ir spręsti problemą su pačiu gamintoju dėl geresnės gaminio kokybės, nutraukti ryšius su gamintoju ir ieškoti kitų to paties tipo prekės gamintojų. Netikslaus prekės aprašymo el. parduotuvėje pateikimas gali būti sąlygotas dviejų veiksnių – gauta netiksli informacija iš prekės gamintojo/tiekėjo arba darbuotojo klaidos. Įmonės specialistai minėjo, kad tai vienas pagrindinių iššūkių, kuriuos stengiamasi suvaldyti ir išvengti šių klaidų, tačiau kaip sprendimo galimybė buvo įvardinta nuolatinė komunikacija su prekių tiekėjais ir gamintojais. Iš esmės tai sprendimas, leidžiantis stiprinti esamus ryšius.

Patiriami prekės pažeidimai pristatymo metu signalizuoja, kad esami pristatymo paslaugų teikėjai savo darbą atlieka nekokybiškai ir verta ieškoti sprendimų, galinčių šią situaciją pakeisti. Šiuo etapu gaunamos žinios leidžia įmonei vertinti paslaugų teikėjų suteikiamas paslaugas ir jų kokybę. Nors prekės pažeidimas, atsiradęs prekės pristatymo metu nėra el. parduotuvės kaltė, tačiau pirkėjas šią nemalonią patirtį dažniausiai priskirs el. parduotuvei, o ne pristatymo paslaugą suteikusiai įmonei. Dėl šios priežasties, el. parduotuvė turi pasirinkti kokybiškas pristatymo paslaugas teikiančias įmones arba toliau tęsiant sutartis su esamomis įmonėmis vykdyti stebėjimus, suteiktų paslaugų kokybės vertinimą ir reikalauti kokybiškesnių paslaugų. Nereikėtų pamiršti, kad pažeidimai pristatymo metu gali atsirasti ir dėl nekokybiško prekės įpakavimo. Nekokybiškai supakuota prekė gali būti gaunama iš gamintojo ar tiekėjo, arba nekokybiškai supakuojama prekių išsiuntimo punkte. Šiuo atveju įmonė turi būti suinteresuota tikrinti prekių įpakavimo kokybę tiek gaunant prekes iš gamintojų, tiek šio veiksmo atlikimą įmonėje.

Kalbant apie vartotojo patirtį, tiek kokybinio tyrimo metu, tiek atliekant el. parduotuvės senukai.lt analizę, galima pastebėti, kad vartotojas įmonei yra itin svarbus. Interviu metu įmonės specialistai ne kartą minėjo, kad pagrindinis tikslas yra prisitaikyti prie vartotojų, patenkinti jų lūkesčius, suteikti malonią patirtį tiek apsipirkant parduotuvėje, tiek susiduriant su prekių grąžinimu. Siekiant šių tikslų įmonė atlieka klientų patirties vertinimą, taip pat vartotojų atsiliepimų analizę. Siekiant suprasti vartotojų patirtį įmonėje yra atliekami klientų rekomendavimo indekso skaičiavimai. Pirkėjai, po apsipirkimo el. parduotuvėje yra prašomi atsakyti į tam tikrus klausimus, įvardinti savo patirtį, teigiamus, neigiamus aspektus. Taip įmonė įgyja didžiulį kiekį informacijos ir žinių, padedančių suprasti vartotojus, atsiranda galimybė vertinti ir keisti įmonėje vykstančius procesus, kurie vartotojų yra įvardinami kaip neigiami, sukeltantys papildomų rūpesčių. Klientų patirties vertinimas taip pat turi įtakos ir vartotojų lojalumo formavimui. Svarbu paminėti, kad jau dabar el. parduotuvė senukai.lt savo lojaliems klientams, turintiems „SMART NET“ kortelę kokybiškas, neišpakuotas prekes leidžia grąžinti per 365 dienas nuo pirkimo. Norint grąžinti naudotas, tačiau dėl tam tikrų priežasčių netinkamas prekes taip yra taikomos lankstesnės sąlygos. Tai didelis vartotojų lojalumo skatinimas, o taip pat ir galimybė sumažinti grąžinamų prekių kiekius, dėl ilgo galimo prekių grąžinimo termino atsirandant vadinamajam *dovanojimo efektui*.

Kalbant apie patį prekių grąžinimo būdą, šiuo metu senukai.lt dažniausiai taiko tik vieną galimybę – grąžinti prekes fiziškai. Tai leidžia vykdyti grąžinamų prekių kontrolę, atlikti stebėjimą kokios prekės yra grąžinamos ir kodėl. Didžiausią įtaką šio proceso sklandumui ir vertinimui turi revizoriai,

dirbantys prekių grąžinimo punktuose, ar informacijos centrų darbuotojai. Todėl čia ypatinga svarbus tampa darbuotojų profesionalumas ir sugebėjimas identifikuoti vartotojo lūkesčius ir suteikti teigiamą patirtį viso proceso metu. Kaip buvo pastebėta tyrimo metu, daugelis fokus grupės diskusijos dalyvių minėjo, kad darbuotojai, priimančios grąžinamas prekes dažnai darbą atlieka „mechanškai“, retai gilinasi į tikrąją prekės grąžinimo problemą, buvo pastebėta, kad gali atsirasti ir galimybė sukčiauti. Dėl šių priežasčių įmonė gali patirti papildomų nuostolių. Didesnis dėmesys pirkėjui gali suteikti įmonei žinių, reikalingų procesų tobulinimui. Dėl darbuotojų menko įsitraukimo šios žinios nėra įsisavinamos ir prekių grąžinime gali būti kartojamos tos pačios klaidos, vėliau lemiančios tiek vartotojų neigiamą patirtį, tiek nemažėjančias patiriamas išlaidas.

Galimybės rinktis grąžinimo būdą suteikimas yra vienas iš visakanalės prekybos principų. Nors el. parduotuvė senokai.lt prekybą vykdo naudodama daugelį kanalų, atliktas tyrimas atskleidė, kad prekių grąžinimui įmonė dažniausiai naudoja vienintelį fizinių prekių grąžinimo būdą. Galimybė rinktis prekės grąžinimo būdą leistų įmonei sumažinti prekių grąžinimo metu patiriamas išlaidas, sumažinti prekių grąžinimo centruose dirbančių darbuotojų darbo krūvį ir patenkinti vartotojų poreikius. Šis poreikis buvo įvardintas ir fokus grupių diskusijų metu. Visi diskusijos dalyviai sutiko, kad galimybė rinktis prekių grąžinimo būdą būtų įvertinta teigiamai. Interviu metu buvo užsiminta apie galimybę grąžinti prekes DPD kurjerių pagalba, tačiau ši informacija nėra pateikiama įmonės el. parduotuvėje. Priežastimi, kodėl ši paslauga dar nėra teikiama, buvo įvardinta tai, kad vartotojai grąžins prekes prieš tai nesikreipę į e. parduotuvės pagalbos centrą. Kadangi el. parduotuvėje prekiaujama įvairaus tipo namų apyvokos, remonto ir kitomis prekėmis, joms yra taikomos labai skirtingos grąžinimo sąlygos. Galima daryti išvadą, kad ir priimamas sprendimas dėl nekokybiškos prekės, gali būti ne tik prekės grąžinimas, tačiau nuolaida prekei, kainos kompensavimas ir pan. Situacija, kuomet už pažeistą prekę buvo kompensuota dalis prekės sumos, buvo įvardinta ir fokusuotos grupės tyrimo metu. Tačiau tai nereiškia, kad šio prekės grąžinimo būdo el. parduotuvė taikyti negali.

Analizuojant pateiktą modelį žinių integravimo į įmonės žinių valdymo procesus aspektu, galima daryti išvadą, kad el. parduotuvė skiria didelį dėmesį žinių paieškai ir kūrimui. Įmonei svarbus prekių grąžinimo procesas, nes yra nuolat tobulinamas ir koreguojamas atsižvelgiant į vartotojų poziciją. Taip pat įmonė atlieka prekių grąžinimo analizę, yra svarbios tiek grąžinimo priežastys, tiek vartotojo atsiliepimai ir patirtis. Todėl galima teigti, kad rastos ir identifikuotos žinios yra apdorojamos ir darbuotojų pagalba yra integruojamos į įmonės veiklos procesus, kuriomis dalinamasi įmonės vidinėje aplinkoje. Įmonėje sukurtos žinios naudojamos tobulinant prekių grąžinimą, skatinant klientų lojalumą, bendraujant su įmonės tiekėjais, gamintojais, paslaugų teikėjais.

Išvados ir rekomendacijos

Elektroninė komercija ir spartus jos vystymasis sudarė sąlygas stipriai tobulėti prekybai elektroninėje erdvėje, ko pasėkoje didžioji dalis verslų perkėlė savo veiklą iš fizinių parduotuvių į virtualią erdvę arba ėmė vadovautis visakanalės prekybos principais, kuomet vartotojas gali pasirinkti patogiausią būdą prekių įsigijimui. Tačiau vienas iš pagrindinių iššūkių e. komercijoje – gebėjimas suvaldyti prekių grąžinimo kiekius, nes vartotojas, pirkdamas prekes internetu, netenka galimybės įvertinti prekę fiziškai ir susiduria su tam tikrais prekės įvertinimo iššūkiais. Remiantis tarptautiniais statistikos duomenimis, nemaža dalis prekių, įsigytų el. parduotuvėse, yra grąžinama dėl įvairių priežasčių. Žvelgiant iš vartotojų pusės, prekių grąžinimas dažnai asocijuojasi su ne itin lengvu ar patogiu procesu, sukeliančiu neigiamas emocijas. Iš įmonės pusės, prekių grąžinimas – procesas, kurio metu įmonė turi suteikti teigiamą patirtį vartotojui ir tuo pačiu priimti sprendimus, kurie numatytų tolimesnį grąžintos prekės kelią ir nesukurtų įmonei papildomų išlaidų. Ilgą laikotarpį prekių grąžinimas įmonių buvo įvardinamas kaip nepageidaujamas, tačiau tobulėjant technologijoms, stiprėjant konkurencijai, imta suvokti, kad prekių grąžinimas – procesas, kuris suteikia įmonei didžiulį kiekį žinių, kurias panaudojant įmonės veikloje, galima pasiekti naudos visai įmonei tiek finansine, tiek nefinansine prasme.

Prekių grąžinimo metu gaunamas didelis kiekis informacijos, kurią pavertus žiniomis, įmonė gali jas integruoti į įmonės žinių valdymo procesus. Prekių grąžinimo kontrolė ir priežasčių analizė gali padėti įmonei suprasti vartotojų elgseną ir priežastis kodėl prekės yra grąžinamos, kas įtakoja tokį vartotojų sprendimą. Taikoma prekių grąžinimo politika turi didelę įtaką vartotojų apsisprendimui pirkti ir jų lojalumo vystymui, vienas iš svarbesnių prekių grąžinimo politikos aspektų – galimybė grąžinti prekes nemokamai ir pasirinkti prekių grąžinimo būdą. Taikant lanksčią prekių grąžinimo politiką, vartotojas jaučiasi saugiai, pasitiki el. parduotuve, nesijaučia įsipareigojęs. Tuo tarpu įmonė, analizuodama prekių grąžinimo procesus ir patenkinanti vartotojų lūkesčius, mainais už tai gauna lojalius vartotojus ir žinias, kurias gali panaudoti įmonės valdyme. Siekiant efektyviai valdyti žinias yra svarbu suprasti kaip žinios pasiekia įmonę, kaip jos gali būti apdorojamos ir panaudojamos įmonės naudai. Dažniausiai šiems žinių apdorojimo etapams yra svarbūs tiek įmonėje dirbantys darbuotojai, tiek įdiegtos informacinės sistemos, palengvinančios žinių integravimą ir priėjimą prie jų. Pasirinkus tinkamus technologinius sprendimus ir turint motyvuotus darbuotojus, efektyvus žinių valdymas įmonei suteikia tiek finansinės, tiek nefinansinės naudos įvairioms įmonės sritims, pvz.: mokymuisi, tarpusavio bendravimui ir komunikacijai, santykių su klientais valdymui, rinkos ir marketingo valdymui. Tai daro įtaką įmonės efektyvumui, plėtrai, geresniems veiklos rezultatams, mažėja klaidų kiekis, greičiau sprendžiamos problemos. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad prekių grąžinimą vertinant iš vartotojų pusės, svarbu yra aiški prekių grąžinimo politika, komunikacija, galimybė rinktis prekių grąžinimo būdą bei suteikiama galimybė prekes grąžinti nemokamai. Tuo tarpu prekių grąžinime ir žinių valdyme iš įmonės pusės svarbiausi aspektai yra profesionalūs darbuotojai, grąžinamų prekių ir priežasčių analizė, nuolatinis ryšių palaikymas ir komunikacija, bei klientų atsiliepimų analizė. Naudojant šiuos pagrindinius tiek įmonei, tiek vartotojams svarbius aspektus, buvo sudarytas prekių grąžinimo metu gaunamų žinių integravimo į žinių valdymo procesus modelis.

Magistro baigiamajame darbe buvo atliekama el. parduotuvės senukai.lt atvejo analizė, taikant 3 skirtingus duomenų rinkimo metodus. Šio tipo tyrimas leido įsigilinti į problemą, nagrinėti ją iš

skirtingų pusių, sužinoti gilesnes tyrinėjamos problemos priežastis. Pirmasis duomenų rinkimo metodas - el. parduotuvės senukai.lt taikomos prekių grąžinimo politikos analizė. Antrasis etapas - fokusuotų grupių diskusijos ir jų duomenų analizė. Trečiasis etapas - sudaryti struktūruoto interviu klausimai, kurie buvo pateikti raštu el. parduotuvės senukai.lt specialistei ir UAB „Kesko Senukai Lithuania“ administracijos specialistui. Fokusuotų grupių diskusijų ir struktūruotų interviu duomenys buvo apdorojami MAXQDA programa, išskiriant tinkamus kodus, analizuojant citatas, sudarant kodų žemėlapius.

Atlikus el. parduotuvės senukai.lt atvejo analizės tyrimą ir duomenis pritaikius sukurtam teoriniam modeliui, galima patvirtinti, kad el. parduotuvė senukai.lt skiria didelį dėmesį prekių grąžinimo analizei ir stengiasi įsisavinti ir panaudoti žinias, įgytas prekių grąžinimo metu. Įmonė analizuoja prekių grąžinimo priežastis, skiria didelį dėmesį vartotojams, jų poreikių tenkinimui ir gerosios patirties kūrimui, lojalumo skatinimui. Daugelis fokusuotų grupių diskusijos dalyvių yra įgiję teigiamą prekių grąžinimo patirtį šioje el. parduotuvėje, tačiau turi lūkesčių, kurie prekių grąžinimą paverstų itin lengvu ir nesudėtingu procesu taupančiu jų laiką ir pinigus. Atsižvelgus į įmonės prekių grąžinimo valdymą ir gautų žinių integravimą į įmonės žinių valdymo procesus, yra pateikiamos rekomendacijos įvardintoms probleminėms sritims:

- **Gražinimo būdo pasirinkimas.** Vienas iš svarbiausių prekių grąžinimo etapų, kuris turi didelę įtaką vartotojui, formuoja jo požiūrį, patirtį ir lojalumą įmonei. Taikant visakanalės prekybos principus ir suteikiant vartotojams galimybę pasirinkti tinkamą kanalą prekių įsigijimui, atvirkštinis prekės kelias ir pasirinkimo galimybė yra ypač svarbi. Suprantama, kad ši galimybė negali būti taikoma visoms prekių grupėms, tačiau įmonė gali taikyti galimybę pasirinkti prekių grąžinimo būdą tam tikroms prekių grupėms. Taikant skirtingas prekių grąžinimo sąlygas yra svarbu, kad vartotojas gautų reikiamą ir tikslią informaciją – veiksmų planą, kuri atsakytų į visus rūpimus klausimus. Išspręsti šią problemą galima prie kiekvieno pristatymo pridėdant bukletus, brošiūras ar lipdukus su informacija, kokie veiksmai turi būti atlikti norint grąžinti prekę, kokios prekės gali būti grąžintos iškart, dėl kokių priežasčių rekomenduojama kreiptis į pagalbos centrą ir pan. Aiški, lengvai suprantama ir konkreti informacija yra vertinama vartotojų ir gali būti naudinga įmonei siekiant tinkamai valdyti prekių grąžinimą.
- **Paslaugų teikėjų atranka ir vertinimas dėl prekių pažeidimo pristatymo metu.** Prekės grąžinimas dėl prekės pažeidimo signalizuoja, kad įmonėje tam tikrose grandyse yra spragų ir procesai neatliekami kokybiškai. Svarbu suprasti, kad pažeidimai pristatymo metu gali atsirasti dėl kelių priežasčių: prastai atliekamas kurjerių darbas, netinkamai supakuota siunta, netinkamai gamintojo įpakuotas gaminys. Siekiant sumažinti tokių situacijų, įmonei rekomenduojama atkreipti dėmesį į tai, kaip yra supakuojamos prekės, gaunamos iš gamintojų ir tiekėjų, skirti didelį dėmesį siuntų įpakavimui prieš transportavimą pačioje įmonėje. Derybos, nuolatinė komunikacija ir ryšių stiprinimas su gamintojais ir tiekėjais, paslaugų teikėjų vertinimas ir išsami atranka – procesai, kuriais įmonė turi vadovautis ir skirti didelį dėmesį.
- **Darbuotojų motyvacijos kėlimas, suinteresuotumas gilintis į problemą.** Šiame etape didžiausią vaidmenį vaidina žinios ir sugebėjimas tinkamai jomis dalintis bei panaudoti

įmonės veikloje. Žinių svarbos supratimu turi būti grindžiama įmonės kultūra, pagrindiniai veiklos principai. Darbuotojų profesionalumas, sudaromos galimybės mokytis ir tobulėti, kvalifikacijos kėlimas, tinkamai parinktos informacinės technologijos, žinių valdymo sistema – aspektai, kurie lemia kokybiškos ir geros atmosferos įmonėje formavimą ir darbuotojų atsidavimą.

Identifikavus pagrindines žinių integravimo ir panaudojimo problemas el. parduotuvėje senukai.lt, šie pasiūlymai gali būti naudingi ir įmonės konkurentams, siekiant didinti konkurencingumą ir neatsilikti nuo rinkos lyderio. Įmonės finansiniai rezultatai, darbuotojų skaičius ir kiti duomenys atspindi įmonės sėkmę ir pagrindžia tinkama linkme vykdomą įmonės plėtrą. Didesnis kanalų kiekio naudojimas didina įmonės prieinamumą vartotojams, ugdo lojalumą ir prisideda prie finansinių rezultatų augimo. Konkurentai, siekdami stiprinti pozicijas rinkoje, didinti pardavimų pajamas, neatsilikti nuo tobulėjančių technologijų, turėtų apsvarstyti galimybes plėsti prekių įsigijimo kanalus, atsižvelgiant į vartotojų siekį išlikti nepriklausomiems tiek įsigyjant prekes, tiek susiduriant su prekių grąžinimu.

Rekomendacijos tolimesniems moksliniams tyrimams: teoriniu lygmeniu iš prekių grąžinimo gaunamų žinių integravimas bei jo nauda įmonei yra ištirta pakankamai siaurai. Kol kas moksliniuose tyrimuose didžiausias dėmesys yra skiriamas vartotojui, jo poreikių tenkinimui, teigiamos patirties kūrimui. Ateities tyrimuose norėtųsi daugiau dėmesio skirti įmonių žinių valdymo ir integravimo problematikai, susijusiai būtent su prekių grąžinimu, taip pat tyrimus atlikti lyginant skirtingus prekybos sektorius.

Naudotos literatūros sąrašas

1. Abdullah R., Hamidah I, Rodziah A., Suhaimi N., Mohd H. S., Nurul H. H. and Siti H. H. (2008) The Development of Bioinformatics Knowledge Management System with Collaborative Environment. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.8 No.2, February 2008 prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/255591990_The_Development_of_Bioinformatics_Knowledge_Management_System_with_Collaborative_Environment
2. Aitken, & Harrison, A. (2013). Supply governance structures for reverse logistics systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(6), 745–764. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2011-0362>
3. Alfonso V., Boar C., Frost J., Gambacorta L., Liu J. (2021). *E-commerce in the pandemic and beyond: online appendix*. [žiūrėta 2021-12-16] prieiga per internetą: https://www.bis.org/publ/bisbull36_appendix.pdf
4. Atkočiūnienė Z.O.(2008). Žinių valdymas verslo organizacijoje. *Informacijos Mokslai*, 44, 9–21. <https://doi.org/10.15388/Im.2008.0.3409>
5. Balčiūnienė R. (2020 spalio 6 d) *Prekių grąžinimas e. Parduotuvėje – suvaldoma pandoros skrynia* [žiūrėta 2020-12-10], prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/prekyba/2020/10/06/prekiu-grazinimas-e-parduotuveje--suvaldoma-pandoros-skrynia>
6. Balčiūnienė R. (2021 vasario 21 d.) *Sustyguotas prekių grąžinimas skatina pirkti internete*. [žiūrėta 2020-12-10], prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/prekyba/2021/02/21/sustyguotas-prekiu-grazinimas-skatina-pirkti-internete>
7. Banker, S., and J.A. Cooke. (2013). *Stores: the weak link in omnichannel distribution*. [žiūrėta 2020-12-10], prieiga per internetą: <http://www.dcvelocity.com/articles/20130805-stores-the-weak-link-in-omnichannel-distribution/>
8. Bernon, Rossi, S., & Cullen, J. (2011). Retail reverse logistics: a call and grounding framework for research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(5), 484–510. <https://doi.org/10.1108/09600031111138835>
9. Bonifield, Cole, C., & Schultz, R. L. (2010). Product returns on the Internet: A case of mixed signals? *Journal of Business Research*, 63(9), 1058–1065. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.12.009>
10. Callarman Sh. (2020 gegužės 26) *Returns Management Process: What It Is and How to Manage It*. [žiūrėta 2021-11-20] prieiga per internetą: <https://www.shipbob.com/blog/returns-management-process/>
11. Cerchione, & Esposito, E. (2017). Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies. *International Journal of Information Management*, 37(1), 1551–1562. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.10.007>
12. Chen, Huang, M.-J., & Cheng, Y.-C. (2009). Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: An empirical study. *Expert Systems with Applications*, 36(4), 8449–8459. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.10.067>

13. Colver H. (2018 lapkričio 8 d.) *3 Reasons Why eCommerce Must Have Knowledge Management*. [žiūrėta 2021-12-20], prieiga internete: <https://www.kmslh.com/3-reasons-why-ecommerce-must-have-knowledge-management/>
14. Costa, & Monteiro, S. (2016). Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3), 386–410. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-02-2015-0017>
15. Davidavičienė, Vida, Gatautis, Rimantas, Paliulis, Narimantas, & Petrauskas, Rimantas. (2009). *Elektroninis verslas: vadovėlis* (p. 1). Technika. <https://doi.org/10.3846/1093-S>
16. Espinosa, J.A. (2016). *Understanding the complexity of product returns management: a complex adaptive systems theory perspective*. Graduate Theses and Dissertations. <http://scholarcommons.usf.edu/etd/6233>
17. Europa.eu (2021 gegužės 19) Garantijos ir grąžinimas. [žiūrėta 2021-12-01], prieiga internete: https://europa.eu/youreurope/citizens/consumers/shopping/guarantees-returns/index_lt.htm
18. Gao, Li, M., & Nakamori, Y. (2003). Critical systems thinking as a way to manage knowledge. *Systems Research and Behavioral Science*, 13(4), 3–19. <https://doi.org/10.1002/sres.512>
19. https://www.researchgate.net/publication/263083214_Preventive_Product_Returns_Management_Systems_A_Review_and_a_Model
20. Hübner, Holzapfel, A., & Kuhn, H. (2016). Distribution systems in omni-channel retailing. *Business Research (Göttingen)*, 9(2), 255–296. <https://doi.org/10.1007/s40685-016-0034-7>
21. Yahyapour, Shamizanjani, M., & Mosakhani, M. (2015). A conceptual breakdown structure for knowledge management benefits using meta-synthesis method. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1295–1309. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2015-0166>
22. Jashapara. (2005). The emerging discourse of knowledge management: a new dawn for information science research? *Journal of Information Science*, 31(2), 136–148. <https://doi.org/10.1177/0165551505051057>
23. Johannes Wollenburg, Andreas Holzapfel, & Alexander Hübner. (2019). Omni-channel customer management processes in retail: An exploratory study on fulfillment-related options. *Logistics Research*, 12(1). https://doi.org/10.23773/2019_7
24. Jucevičienė P., & Šajeva S. (2012). *Žinių valdymas: mokomoji knyga* (1-a laida., p. Skelbinys). Technologija. <https://doi.org/10.5755/e01.9786090204672>
25. Klapalová A.. (2013) *Reverse logistics policy – differences between conservative and innovative reverse logistics management*. [žiūrėta 2021-12-20], prieiga per internetą: http://acta.mendelu.cz/artkey/acu-201307-0043_reverse-logistics-policy-differences-between-conservative-and-innovative-reverse-logistics-management.php
26. Lee. (2015). An Alternative Explanation of Consumer Product Returns from the Postpurchase Dissonance and Ecological Marketing Perspectives. *Psychology & Marketing*, 32(1), 49–64. <https://doi.org/10.1002/mar.20757>
27. Lestari, Muhdaliha, E., Putra, A. H. P. K. (2020). E-Commerce Performance Based on Knowledge Management and Organizational Innovativeness. *Journal of distribution science*, 18(2), 49–58.

28. Malhotra. (2000). Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital. *Journal of Global Information Management*, 8(3), 5–15. <https://doi.org/10.4018/jgim.2000070101>
29. Molla A. (2001), *E-commerce systems success: an attempt to extend and respecify the delone and maclean model of is success*. *Journal of Electronic Commerce Research*, VOL. 2, NO. 4, 131.
30. Mukhopadhyay, & Setaputra, R. (2007). A dynamic model for optimal design quality and return policies. *European Journal of Operational Research*, 180(3), 1144–1154. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.05.016>
31. Oppong, Yen, D. C., & Merhout, J. W. (2005). A new strategy for harnessing knowledge management in e-commerce. *Technology in Society*, 27(3), 413–435. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2005.04.009>
32. Paliulis, N., Pabedinskaitė, A., ir Šaulinskas, L. (2007). *Elektroninis verslas: raida ir modeliai: Mokomoji knyga*. Technika. <https://doi.org/10.3846/858-S>.
33. Probst, Gilbert J.B., Raub, Steffen, & Romhardt, Kai. (2006). *Žinių vadyba: sėkmės komponentai* (p. 350). Knygiai.
34. Punekar S., Gopal.(2016) A study to identify customer's online apparel shopping behavior in relation to return policies of e-commerce businesses, w. R. To Pune region, India. *International journal of sales & marketing management research and development*, vol. 6, issue 3, 1-6. [Žiūrėta 2021-02-08] Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/27621300/A_STUDY_TO_IDENTIFY_CUSTOMERS_ONLINE_APPAREL_SHOPPING_BEHAVIOR_IN_RELATION_TO_RETURN_POLICIES_OF_E-COMMERCE_BUSINESSES_W_R_TO_PUNE_REGION_INDIA
35. Rintamäki, Spence, M. T., Saarijärvi, H., Joensuu, J., & Yrjölä, M. (2021). Customers' perceptions of returning items purchased online: planned versus unplanned product returners. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 51(4), 403–422. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-10-2019-0302>
36. Ritola, Krikke, H. ., & Caniels, M. C. . (2020). Learning from Returned Products in a Closed Loop Supply Chain: A Systematic Literature Review. *Logistics*, 4(2), 7. <https://doi.org/10.3390/logistics4020007>
37. Rogers, Lambert, D. M., Croxton, K. L., & García-Dastugue, S. J. (2002). The Returns Management Process. *The International Journal of Logistics Management*, 13(2), 1–18. <https://doi.org/10.1108/09574090210806397>
38. Röllecke, Huchzermeier, A., & Schröder, D. (2018). Returning Customers: The Hidden Strategic Opportunity of Returns Management. *California Management Review*, 60(2), 176–203. <https://doi.org/10.1177/0008125617741125>
39. Ryan J. (2002) *ServiceWare: the strategic benefits of knowledge management*. [žiūrėta 2021-12-20] prieiga per internetą: <http://www.techguide.com>.
40. Rekvizitai.lt (n.d.) [žiūrėta 2022-01-13], prieiga per internetą: <https://rekvizitai.vz.lt/>
41. Saleh K. (2021 balandžio 11 d.) *E-Commerce Product Return Rate – Statistics and Trends*. [žiūrėta 2021-11-15] prieiga per internetą: <https://www.invespro.com/blog/ecommerce-product-return-rate-statistics/>
42. Schulz, Shehu, E., & Clement, M. (2019). When consumers can return digital products: Influence of firm- and consumer-induced communication on the returns and profitability of news

- articles. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 454–470. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.003>
43. Senukai.lt (n.d.) [Žiūrėta 2021-12-20], prieiga internete: www.senukai.lt
 44. Shafiee, & Bazargan, N. A. (2018). Behavioral Customer Loyalty in Online Shopping: The Role of E-Service Quality and E-Recovery. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(1), 26–38. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762018000100103>
 45. Stankevičiūtė (2002). Organizacijos žinojimo didinimo metodologija: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S) (p. 150). Technologija.
 46. Stock J., Thomas Speh T., Shear H. (2006 spalio 1). *Managing Product Returns for Competitive Advantage*. MITSloan Management Review, Volume 48, issue #1 [žiūrėta 2021-12-15] prieiga internete: <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-product-returns-for-competitive-advantage/>
 47. Ulbinaitė A., Gribovskis J. (2020) Žinių valdymo procesų ir verslo procesų integracijos sąveikos vertinimo modelis. *Informacijos mokslai*, vol. 88, pp. 142–166. Vilniaus Universiteto leidykla. [žiūrėta 2022-01-04] prieiga internete: <https://www.zurnalai.vu.lt/IM/article/view/17839>
 48. Verslo žinios (2020 spalio 30 d.) *Patogus ir greitas prekių grąžinimas – potenciali e. prekybos sėkmės paslaptis*. [Žiūrėta 2021-12-20], prieiga internete: <https://www.vz.lt/paslaugos/2020/10/30/patogus-ir-greitas-prekiu-grazinimas--potenciali-e-prekybos-sekmes-paslaptis>
 49. Walsh G., Möhring M., Koot C., Schaarschmidt M. (2014 birželis) Preventive product returns management systems – a review and model. *Conference: European Conference on Information Systems (ECIS)* prieiga per internetą:

PRIEDAI

1 priedas. Fokusuotų grupių transkribuotas tyrimas

1 GRUPĖ. NAUJAKURIAI.

Laba diena, dėkoju, kad susirinkote. Trumpai prisistatysiu – esu Martyna. Šiuo metu atlieku tyrimą susijusį su prekių grąžinimu el. parduotuvėje www.senukai.lt ir noriu, kad pasidalintumėte savo patirtimi šiuo klausimu. Todėl turiu paruošusi Jums keletą klausimų, į kuriuos tikiuosi galėsite atsakyti ir diskusijos metu sužinosime įdomių ir svarbių tyrimui detalių.

1. Trumpai prisistatykite ir papasakokite kaip dažnai perkate internetu, į ką pagrįdė atkreipiate dėmesį pirkdamas prekes internetu?

Laurynas: dažniausiai įvertinu prekės išvaizdą, kainą, analizuoju gamintoją.

Mažvydas: Aš taip pat, pagrįdė radus internete reikiamą prekę, išsirenku parduotuvę, kurios kaina yra geriausia, vėliau palyginu pristatymo sąlygas, terminus ir pan.

Eglė: taip, aš taip pat pritariu vyrukams.

Mantas: Man tai aktualiausia kaina ir kaip greitai pristatys prekes, žinoma, dar yra svarbu prekių pristatymo būdas. Nes jei prekės pristatomos tik kurjerio, tuomet yra šiek tiek sudėtinga. Labiau renkuosi tas parduotuves, kur prekės pristatymą galima pasirinkti.

Raminta: Manau, kad buvo išvardinti visi svarbūs dalykai, tačiau aš dar taip pat įsigilinu į prekių grąžinimą, visada perskaitau su grąžinimu susijusias taisykles ir tuomet jau sprendžiu ar pirkti man tinkančią prekę ar ne.

Sandra: visiems pritariu.

2. Kaip dažnai įsigilinate į parduotuvės taikomą prekių grąžinimo politiką?

Raminta: tai kaip ir sakiau prieš tai, aš visada ją perskaitau, man tai labai svarbus dalykas. Ypač atkreipiu dėmesį į informaciją, kuri susijusi su prekių pakeitimu, jei gauta prekė bus brokuota arba pažeista.

Laurynas: aš kaip kada, dažnai manau tam turi įtakos iš kokios parduotuvės perku. Dažnai tomis didžiosiomis parduotuvėmis pasitikiu.

Sandra: Tuo labiau juk manau daugelis žinome, kad ir ES ir Lietuvos vartotojų teisių apsauga turi nuostatus, kur yra ginami vartotojai ir yra nustatyti tam tikri galimi prekių grąžinimo terminai.

Mažvydas: taip, pritariu išsakytoms mintims. Manau prekių grąžinimo politika yra akyčiau tikrinama tik tuomet, jei perkama iš mažiau žinomos parduotuvės, pasitikrinu ar išvis bus galima grąžinti prekę.

Eglė: Taip, pristatymo ir grąžinimo sąlygos, perkant iš mažiau žinomos parduotuvės – ypač aktualu.

Mantas: o man tai ji turi įtakos tuomet, kai perku brangesnį daiktą. Tuomet jau tikrai paskaitau ir įsigilinu. Bet jei tai nedidelės vertės daiktas, atrodo visiškai neaktualu. Nes dažniausiai tos politikos visose parduotuvėse yra daugmaž panašios ir nelabai kuo ten skiriasi, apart kad daug teksto mažomis raidėmis prirašyta.

Laurynas: pritariu Sandrai, nes manau, kad jokios įmonės politika nebus aukščiau už teisę. Nebent nesi užtikrintas ar perkama prekė tikrai tiks, tuomet manau tikrai verta įsigilinti ir perskaityti, kad nekiltų nesklandumų grąžinant.

3. *Kaip keliais žodžiais galėtumėte apibūdinti savo patirtį, susijusią su prekių grąžinimu www.senukai.lt?*

Raminta: mano patirtis kaip tik labai šviežia. Prieš kelias dienas pirkau nešiojamą šaldiklį dovanų ir įteikus dovaną ir ją išpakavus pamatėme, kad šaldiklio rankenėlė yra įskilusi. Nešiojamas šaldiklis buvo pirktas internetu. Tai su pirkimo dokumentais (PVM s.f.) vykome į prekių grąžinimo punktą, žinoma užtruks laiko, tačiau iškart pakeitė šaldiklį į kitą tokį patį, iškart vietoje pasitikrinome ar viskas tvarkoje ir nieks nepažeista. Personalas buvo malonus, tai patirtis tikrai teigiama šiuo atveju. Tačiau prisimenu kartą Kalėdiniu periodu kai reikėjo grąžinti prekę dėl defekto, turėjau eilėje prie grąžinimo laukti pusantros valandos. Tai tuo metu tikrai atrodė, kad šis procesas galėtų būti ir paprastesnis. Nes užtruks daug laiko ir tuo metu atrodė, kad nesu patenkinta pačiu grąžinimo patogumu. Bet iš principo, supildai keletą lapų, būtų galbūt patogiau, jei juos galėtum supildyti iš anksto ir jau atsivežti, bet jei nori grąžinti iškart gali pinigų grynaisiais grąžinti arba pakeisti prekę nauja. O taip pat vietoje gali ir įsitikinti ar nauja prekė yra tvarkinga.

Sakote, kad ilgiau užtruks? Kodėl?

Raminta: Nes atvykus pakeisti prekės jau buvo kelių žmonių eilė.

Mantas: Aš ir visai neseniai pirkau planšetei dėkliuką ir jį teko grąžinti. Tai taip pat paantrinsiu kolegei, kad tikrai būtų patogiau, jei dokumentus dėl grąžinimo būtų galima susipildyti iš anksto. Tai dėkliukas internete buvo aprašytas, buvo nurodyti jo matmenys ir kokių matmenų planšetėms tinka būtent pagal ekrano dydį, tačiau modeliai nebuvo nurodyti ir va būtent mano turimai planšetei jis netiko. Tai kas nudžiugino, tai kad buvau pakankamai stipriai pažeidęs pakuotę, tačiau prekę be jokių problemų priėmė ir grąžino pinigų. Tačiau pinigų grąžino į sąskaitą, o ne grynaisiais, tik dabar nepamenu kiek dienų reikėjo laukti, bet informacijos kiek dienų reikės laukti irgi negavau. Stipriai nekreipiau dėmesio, nes pirkinio suma buvo nedidelė, tačiau jei būtų brangesnis pirkinys, tuomet jau gal norėtusi žinoti daugiau informacijos, kada bus grąžintos lėšos. Ir pakankamai ilgai užtruks pats dokumentų pildymas.

Eglė: aš paantrinsiu, kad procedūra senukai.lt grąžinimo aiški, vyksti į fizinę tašką, atlauki eilę, darbuotoja kaip ir nelabai gilinasi ką ten grąžini, ypatingai jei prekę jau kažkiek naudota ir t.t. tai kažkaip problemų niekada nėra kilę ir ta patirtis yra gera. Tačiau visai neseniai teko grąžinti prekes į kitą el. parduotuvę, naudojantis grąžinimo platforma flipp, tai buvo nerealiai patogiau, visa instrukcija aiški, komunikacija gera, nereikia specialiai derintis laiko, kada patogiau, tada įdedi prekę į paštomatą ir viskas, lauki kada grįš pinigai. O va Senukuose taip ir yra, kad tas važiavimas į fizinę parduotuvę tikrai dažnai sukelia papildomų rūpesčių, ypač jei vykstu po darbo valandų, tai tų žmonių ten tikrai galima rasti laukiančių nemažai. O kai eilė ilga, tai pridūoda šiek tiek neigiamos nuomonės ir pačiam procesui.

Mažvydas: mūsų šeima, įsirenginėjant namus tikrai nemažai pirkimų darė iš šios el. parduotuvės. Tai ir tų grąžinimų buvo tikrai nemažai. Kas nepatiko, tai kad grąžinant tam tikros grupės prekes kildavo tikrai įdomių situacijų, nuolat turėdavom išsamiai pasiaiškinti kodėl ir kaip čia mums ta prekė dabar netiko. Faktas, kad pats grąžinimas atimdavo nemažai laiko dėl tų pačių, jau paminėtų eilių prie grąžinimo punkto. Tai labiausiai nusivylę esam tikriausiai, kuomet reikėjo grąžinti tam tikras santechnikos prekes. Grąžinom dėl netinkamo aprašymo e. parduotuvėje. Tai net pamenu, kad darbuotoja, kuri priima prekes, kvietėsi konsultantą iš santechnikos skyriaus, kad įvertintų ar tikrai komplektacijoje nieko netrūksta ir tikrai galima grąžinti. Tuo metu su žmona jautėmės tikrai nesmagiai, lyg bandydami apgauti. Bet tai buvo kažkur pora metų atgal. O dabar paskutiniu metu apsiperkant įprastais dažniau naudojamais prekes, ypač karantino laikotarpiu, tai viskas buvo tikrai be

priekaištų, net stebėjomės, kad tikrai pats procesas patobulėjęs, matyt kažkokios vidinės pertvarkos gal buvo vykdytos. Nes tikrai viskas puikiai.

4. Ne kartą buvo paminėtas grąžinimas nuotoliniu būdu. Sakykite ar daugeliui iš Jūsų tai aktualu? Kada būtų patogu grąžinti prekę naudojantis paštomatais/kurjeriais? Kas būtų svarbiausia tokio grąžinimo metu?

Sandra: Manau grąžinimas nuotoliu beveik visada yra patogesnis pasirinkimas, nes nereikia derintis prie parduotuvės darbo laiko, nereikia laukti eilėje. Esi nepriklausomas. Tiesiog susipildai reikiamus dokumentus, įdedi prekes į paštomatą ir lauki, kada grįš pinigai. Svarbu, kad pirкта prekė tilptų į paštomatą.

Mažvydas: O aš norėčiau, kad žmogus turėtų galimybę pasirinkti, kaip nori grąžinti prekę. Nes kartais manau tikrai yra patogiau nunešti prekę į fizinį grąžinimo punktą ir iškart atgauti pinigus, nei siųsti ją paštomatu ir paskui laukti pinigų grąžinimo.

Laurynas: Labai sutinku su **Mažvydu**, pasirinkimas tikrai yra labai svarbus. Nes aš asmeniškai nenorėčiau brangaus siuntinio siųsti paštomatu. Geriau jau rinkčiausi grąžinimą į fizinę parduotuvę ir atlaukčiau eilę. Nes man ir pačiam darbe tenka susidurti su tuo, kad kartais tie siuntiniai tikrai dingsta arba yra apgadinami. Tai būtent man tai tikrai priklausytų nuo paties gaminio. Kai pats kontroliuoji procesą, esi už jį atsakingas, kažkaip ramiau ir užtikrinčiau jautiesi, ypač kai pirkinys yra brangus.

Raminta: man taip pat patiktų tokia pasirinkimo galimybė. Ypač dėl mažesnės vertės prekių. Nes kartais vien tas nuvykimas į parduotuvę grąžinti prekę, atrodo kainuos daugiau, nei pati prekės vertė. Todėl manau, kad šiais laikais tai ypač aktualu. Tuo labiau, kad per karantiną visi labai įprato ir apsipirkinėti internetu ir naudotis paštomatais, tai grąžinti prekę šiuo būdu taip pat nematau jokių kliūčių. Galbūt tik tai priklauso nuo paties žmogaus ir jo įpročių, pasitikėjimo, bet tam ir yra galimybė rinktis.

5. O sakyt, ar esat atkreipę dėmesį į darbuotojus, kurie priima prekes, grąžina pinigus? Kaip jie komunikuoja ir elgiasi šio proceso metu?

Laurynas: kai prekių grąžinimo patirtys yra geros, atrodo nelabai gali ir pasakyti kažką apie pačius darbuotojus, viskas mandagiai, maloniai, aptarnavimas tikrai geras. Tik pastebėjau, kad tiek senukai.lt, tiek ir kitų panašių parduotuvių atveju, atrodo, kad darbuotojai tikrai nelabai gilinasi į problemą ir šį darbą atlieka tiesiog mechaniškai, kas šiek tiek stebina. Na nes manau pirkėjai yra tie žmonės, kurie tikrai tą prekę „ištestuoja“ jei galima taip įvardinti tikrai kokybiškai ir ta prekės grąžinimo priežastis galbūt turėtų būti svarbu parduotuvei. **Mažvydas** minėjo, kad jo atveju tikrino ar komplektacija yra pilna. Tačiau man taip nė karto nebuvo. Atrodo atsainiai, greit patikrina prekę, greitai supildo lapus ir grąžina pinigus. Žinoma, galbūt dėl to, kad tų žmonių daug, gal didelis krūvis, nežinau kodėl. Tai net atrodo, kad gali kažką nuslėpt turėdamas kokių negerų kėslų, galbūt apgauti.

6. Ar esate patenkinti Lietuvoje veikiančių e. parduotuvių vykdoma prekių grąžinimo politika? Gal galite įvardinti konkrečias parduotuves, kaip geruosius pavyzdžius?

Laurynas: Kadangi nesu turėjęs blogos patirties, tai galiu sakyti, kad tiek kiek man teko susidurti, procesas tikrai gerai veikia. O kaip labiausiai aptikusį variantą, galėčiau paminėti open24.lt, iš kur pirkau batus ir kartu su batais gavau visus siuntos lipdukus ir instrukciją, kaip reikėtų elgtis, jei prekė man netiks ir norėsiu ją grąžinti. Tai manau, kad tai ypač svarbu ir klientas tuomet jaučiasi saugus pirkdamas. O ypatingai patiko tai, kad informacija tikrai buvo pateikta labai aiškiai ir suprantamai.

Eglė: man teko pirkti iš vienos parduotuvės pagalves, tai pats grąžinimo procesas buvo sklandus ir operatyvus, tik buvo labai keista, kad kuomet darbuotoja telefonu aiškino kaip reikia grąžinti prekes, kelis kart paminėjo, kad prekę reikia supakuoti taip, kad atvykęs kurjeris negalėtų suprasti kokia prekė yra grąžinama. Tai buvo labai keista. Bet galbūt taip parduotuvė siekia išvengti informacijos plitimo apie dažnai grąžinamus gaminius, kito paaiškinimo negalėčiau sugalvoti.

7. Ar pastebite, kad e. parduotuvės, analizuoja jūsų veiksmus el. parduotuvėje ir vėliau pateikia spec. Pasiūlymus būtent pagal jūsų naršymo ar apsipirkimo istoriją? Kaip tai vertinate?

Mantas: tikslinė reklama niekada nėra blogai, nes galbūt aš nusipirksiu tai, kas man tikrai reikalinga. O jeigu ta reklama ir pradėtų erzinti, jos visada galima atsisakyti.

Laurynas: dabar jau esu prie to pripratęs. Tačiau kai tokie dalykai tik prasidėjo, tai atrodė keista, lyg kokia paranoja, nespėjai paieškoti prekių internete ir jau pradėdi matyti susijusias reklamas soc. Tinkluose arba gauti el. laiškus su pasiūlymais. Bet gyvenam tokiais laikais, kai visi duomenys yra renkami, analizuojami ir ta informacija panaudojama ieškant tikslinio vartotojo ir jam pritaikomų pasiūlymų. Ir žinoma, jei mane erzina, visada galiu jos atsisakyti.

Mažvydas: tas, kad naujienlaiškių gali atsisakyti – viskas kaip ir gerai. Tačiau šiek tiek erzina, kad negali reguliuoti reklamos kiekio soc. Tinkluose. Tai jei yra galimybė, aš jos visada atsisakau, bet jei galimybės nėra – tuomet jau geriau ta reklama būna suasmeninta.

Sandra: manau vienintelė problema su tais pasiūlymais yra ta, kad ta informacija gali būti pateikta per vėlai, kai pasiūlymai jau yra neaktualūs. Jei daiktas buvo pirktas vieną kartą, galbūt kažkam dovanų ir tau asmeniškai jis nė kiek nėra aktualus. Bet žinoma, jei klientas yra aktyvus, manau parduotuvė atlikus analizę, gali suprasti kurios prekės yra svarbesnės ir labiau perkamos ir kurios yra tik pavieniai pirkimai.

Raminta: mane asmeniškai, tiek visos tikslinės reklamos, tiek naujienlaiškiai, labai erzina, ir esant galimybei stengiuosi jos visada atsisakyti. Esu tokia klientė, kad jei kažko reikės – susirasiu pati.

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir šią diskusiją. Gero vakaro visiems.

2 GRUPĖ. ŠEIMOS.

Labą dieną, dėkoju, kad susirinkote. Trumpai prisistatysiu – esu Martyna. Šiuo metu atlieku tyrimą susijusį su prekių grąžinimu el. parduotuvėje www.senukai.lt ir noriu, kad pasidalintumėte savo patirtimi šiuo klausimu. Todėl turiu paruošusi Jums keletą klausimų, į kuriuos tikiuosi galėsite atsakyti ir diskusijos metu sužinosime įdomių ir svarbių tyrimui detalių.

1. Trumpai prisistatykite ir papasakokite kaip dažnai perkate internetu, į ką pagrįdė atkreipiate dėmesį pirkdamas prekes internetu?

Tomas: Aš tai dažniausiai renkuosi pagal prekes, jei randu tinkamą prekę, man tinka jos kaina, tuomet ir perku.

Andrius: Pritariu, aš dar mėgstu palyginti kainas skirtingose el. parduotuvėse.

Marius: aš šiaip esu toks pirkėjas, kad labai mėgstu prekes apžiūrėti gyvai, tai pirma įvertinęs prekes gyvai, jas nusipirksiu internetu, jeigu prekės kaina ar pristatymo sąlygos bus geresnės, nei perkant parduotuvėje gyvai.

2. Kaip dažnai įsigilinate į parduotuvės taikomą prekių grąžinimo politiką?

Ieva: aš labai dažnai skaitau ir įsigilinu, ypač perkant iš nepažystamos parduotuvės.

Andrius: beveik niekada

Marius: kam tą laiką gaišti ir skaityti bereikalingą informaciją., kuri galbūt taip ir nebus panaudota.

Tomas: na taip, visada tikiuosi, kad viskas bus gerai ir grąžinti nereikės.

Marius: O jei rimtai, tai žiūrint ką perku ir už kiek. Jeigu prekė iki šimto eurų, tai kam ten skaityt. Jei prekė rimtesnė, pavyzdžiui televizorius, tada jau žiūriu detalai tikrai. Ir ypač svarbu kaip reikės grąžint tą brangesnį daiktą: atvažiuos paims ar aš pats turėsiu rūpintis grąžinimu, Lietuvoje ar ne, gal ten turėsiu vežt į kokią nors Estiją, kad priduoti į garantinį.

Ieva: tai va ir man iš visos grąžinimo politikos labiausiai rūpi būtent tai, kiek aš žingsnių turėsiu atlikti norėdama grąžinti prekę. Ir jeigu pastebiu, kad grąžinimo procesas yra pakankamai sudėtingas, tuomet aš tikrai geriau paieškosiu alternatyvų pirkimui negu vargsiu grąžindama prekę, kuri man netiks.

3. Kaip keliais žodžiais galėtumėte apibūdinti savo patirtį, susijusią su prekių grąžinimu www.senukai.lt?

Ieva: Praėjusią vasarą pirkau terasos kėdę iš šios el. parduotuvės, ta prekė tikrai nebuvo brokuota ar kitaip pažeista, tačiau ant jos atsisėdo suaugęs žmogus ir dar kartu atsisėdo keli vaikai ir ta kėdė tiesiog įlūžo. Nemanau, kad aš esu nesąžininga pirkėja, bet mano manymu ta kėdė tiesiog buvo nekokybiška, nes ji sulūžo tikrai ne nuo per didelio svorio. Todėl tą kėdę norėjau grąžinti. Žinoma tai vyko fizinėje prekių grąžinimo vietoje. Tai darbuotoja pradžioje apžiūrėjo prekę, paskui šiek tiek skeptiškai nužvelgė mane, bet su grąžinimu nebuvo jokių problemų, iškart atgavau pinigų. Buvo siūlytas ir keitimas į tokią pačią, tačiau jau nenorėjau rizikuoti.

Andrius: Aš būtent iš [senukai.lt](http://www.senukai.lt) turiu pirkimo patirties ir iš tikro ji nebuvo labai maloni. Prieš kurį laiką pirkau į namus šviestuvą. Pirkau internetu, nes kainų skirtumas fizinėje ir internetinėje parduotuvėje tuo metu siekė beveik 60 proc. ir kai šviestuvą pristatė, komplektacijoje trūko kelių tvirtinimo detalių ir tiesiog niekaip negalėjau jo sumontuoti namuose, todėl teko grąžinti. Tačiau nunešus grąžinti, darbuotoja net nelabai maloniu tonu pasakė, kad galiu eiti į parduotuvę ir nusipirkti

trūkstamas detales ir nereikės grąžinti prekės. Man šis variantas nepatiko, nes aš vis tik tikėjausi, kad perku pilnos komplektacijos prekę ir neturėsiu keblumų ją naudojant. Tai šiek tiek užtruko laiko, kol įrodžiau kad šios dalys turėjo būti komplekte ir kad tikrai neketinu papildomai išleisti pinigų pirkdamas tai, kas jau turėjo būti. Bet galiausiai sutarėme, prekę buvo grąžinta ir pinigai taip pat išmokėti grynaisiais tuo pat metu. Taip pat žinoma, kadangi vykau po darbo, tai žmonių laukė nemažai ir jei gerai pamenu, tai net 7 ar 8 žmonės buvo prieš mane eilėje. Tai tas šviestuvo grąžinimas tikrai užtruko ir patirtis nebuvo labai maloni.

O ar tai pakeitė Jūsų nuomonę apie pačią parduotuvę?

Andrius: ne, nepakeitė. Toliau esu klientas ir toliau perku. Tuo metu žinoma gal buvo šioks toks susierzinimas, bet juk mano tikslas grąžinti prekę vis tiek buvo pasiektas, prekę aš grąžinau, pinigus atgavau iš karto tai čia tiesiog, kad ta situacija buvo tokia įdomesnė.

Tomas: aš šiaip labai daug perku internetu, bet grąžinti teko tik vieną kartą, gavau nekokybišką prekę ir nuvykus ją grąžinti, kažkaip tikėjausi, kad darbuotoja matys visą informaciją apie mano pirkimą pagal mano vardą ir pavardę. Tačiau deja, to padaryti nėra galimybės ir turėjau turėti pirkimo kvitą arba PVM s.f. deja, tuo metu jos neturėjau su savimi, tai šiek tiek užtruko laiko, kol radau ją telefone, savo paskyroje. Mano atveju, atrodo trūko tos informacijos, kaip vyksta visas prekių grąžinimo procesas, nes prieš tai pats į jį nesigilinau. Tačiau manau, kad įmonė galėtų pateikti šią informaciją ir perkamos prekės pakuotėje. Vis tiek dažniausiai prekės būna supakuotos į dėžes ar spec. Pakuotes. Tai įdėti vieną papildomą lapą su grąžinimui svarbia informacija manau būtų tikrai geras patobulinimas.

Marius: esu labai dažnas šios parduotuvės lankytojas ir pirkėjas tiek fiziniame parduotuvėje, tiek ir internetu. Ir kadangi gyvenu toliau nuo miesto, visada perku didesnį prekių kiekį, nei man yra reikalinga, kad tiesiog pritrūkus nereiktų arba važiuoti į parduotuvę dar kartą, arba laukti kol kurjeris pristatys. Tai iš tikro, nors pirkimų yra daug, bet grąžinimo procedūra niekada nėra tekę nusivilti, viskas vyksta sklandžiai ir kokybiškai. Tik vienas iš erzinančių dalykų yra tai, kad tikrai dažnai prie šio punkto yra žmonių ir reikia palaukti. O aš iš tų nekantrių žmonių, kuomet matau kad eilėje yra žmonių, o darbuotoja tuo metu sėdi viena, be jokio kliento, tai mane iškart erzina. Nors ir suprantu, kad ji galbūt pildo kažkokius svarbius dokumentus su prieš tai susijusiu klientu. Ir antra, vieną kartą grąžinus prekes reikėjo pakankamai ilgai laukti kol į sąskaitą bus sugrąžinti pinigai. Tai manau, kad tokiais elektroniniais laikais, tokios operacijos turėtų būti atliekamos ypač greitai.

Nerijus: o aš esu pirkęs kriauklę iš šios parduotuvės ir aprašymas internete buvo blogas, ir gavus prekę supratau, kad ji yra ne tokių matmenų, kokie buvo nurodyti. Tai tiesiog grąžinau ir iškart grąžino pinigų. Ir dar esu pirkęs telefoną, kuris po 22 mėnesių naudojimo sugedo, tai pasisekė, kad irgi spėjau pasinaudoti dar galiojančiu garantiniu laikotarpiu ir buvo grąžinti visi pinigai už visą prekę.

Rūta: o mano patirtis tokia, kad pirkau pakankamai mažos vertės prekę, kažkur iki 30 eur. Tai buvo žvakė. Ir aš ją gavau brokuotą. Iš kart gavus prekę pamačiau, kad prekę yra pažeista ir susirūpinau grąžinimu. Tai aš nusprendžiau iš pradžių parašyti jiems el. laišką. Parašius laišką iškart gavau atsakymą, kad Jūsų problema užfiksuota, ją išspręsime per 3 darbo dienas. Ir nepraėjus tam laikui, po 2 dienų gavau atsakymą su pasirinkimu: arba aš jiems grąžinu prekę, arba jie man suteikia nuolaidą. Kadangi šiuo atveju buvo pažeistas žvakės dangtelis, tačiau ji buvo piršta naudojimui namuose, ne dovana, ir naudojimui tai tikrai įtakos neturi, tai aš pasirinkau 30 proc. prekės vertės nuolaidą ir man viskas tikrai tiko, pinigai į sąskaitą buvo sugrąžinti per tris dienas. Esu patenkinta šiuo sprendimu ir įmonės komunikacija.

4. *Visa Jūsų paminėta patirtis yra susijusi su prekių grąžinimais į fizinius prekių priėmimo punktus ir daugelis esat susidūrę su eilėmis juose. Sakykite ar būtų patogų grąžinti prekę naudojantis paštomatais/kurjeriais?*

Ieva: būtų labai patogų grąžinti naudojantis paštomatu. Man asmeniškai kurjeris nebūtų patogus, nes tuomet ir turi derintis prie jo atvykimo laiko, o atvyksta jie gi dažniausiai darbo valandomis arba išvis nenurodo paėmimo laiko.

Andrius: paantrinu Ievai.

Tomas: taip pat pritariu, nes jau daugelyje el. parduotuvių galima taip grąžinti prekes. Norėtusi, kad ir ši parduotuvė taikytų tokią galimybę.

Ar Jums tai priklausytų nuo prekės vertės ar kitų aspektų?

Ieva: ne, man tai įtakos visiškai neturi.

Andrius: man taip pat prekės vertė nedarytų tam įtakos.

Marius: tik gal ne visos prekės tilptų į paštomatą. Tuomet jau žinoma, žiūrint pagal prekės gabaritus, rinkčiausi grąžinimo būdą.

Rūta: būtent prekės dydis ir svoris turi didžiulę reikšmę. Jeigu aš tą prekę galiu panešti ir ji tilps į paštomato skyrelį, tuomet grąžinčiau tik paštomatu, nes esu nuo nieko nepriklausoma. Bet jei didelės prekės tuomet jau žinoma tik kurjerio paslauga. Bet lygiai taip pat kaip ir Ieva, sutinku, kad kurjeris stipriai įpareigoja jo laukti ir sunku suderinti laiką.

Ieva: Proto ribose smulkius dalykus tikrai būtų labai patogus grąžinti paštomatu.

Nerijus: o jeigu tai būtų planšetinis kompiuteris už 1000 Eur irgi patikėtumėt paštomatui?

Marius: manau, kad taip. Juk būna ir pirkėjams pristato paštomatu, tai priklauso viskas nuo įpakavimo.

Nerijus: bet čia gali tuomet atsirasti apgaulės, gali sakyti, kad įdėjai planšetę, o iš tikro pripylei pjuvenų.

Ieva: Na taip, bet čia jau sąmokslų teorijos.

O kokia informaciją norėtumėte matyti grąžinant prekes paštomatu?

Ieva: man tai užtenka tik tiek, kad siunta priima, pinigai bus grąžinti per tam tikrą laiką.

Andrius: pritariu.

Marius: kuo mažiau tos informacijos, tuo geriau. Prekę gauta, pinigai pervesti arba bus pervesti per tiek dienų.

5. *O sakykit, ar esat atkreipę dėmesį į darbuotojus, kurie priima prekes, grąžina pinigus? Kaip jie komunikuoja ir elgiasi šio proceso metu?*

Ieva: aš kiek susidūriau, dažniausiai neįdomu.

Andrius: na mano atveju, darbuotoja buvo suinteresuota dar papildomu pardavimu.

Ieva: va tik pastebėjau, kad jei perkama senukai.lt ir atsiima fiziniame parduotuvėje, tai tuomet siūlo pasižiūrėti ar viskas tvarkoje, ar nieko netrūksta.

Marius: o manęs kaip tik klausė, kodėl grąžinu, atrodo gilinosi į problemą. Tik kad tuo metu reikėjo prekę apkeisti, tai taip įdomiai viskas vyko, kad už netikusias lemputes gavau pinigus į sąskaitą, o už pakeistas prekes turėjau susimokėti grynaisiais. Galbūt saugojosi, kad neišsineščiau grynųjų ir su pakeista preke neišeičiau nesusimokėjęs, net nežinau. Aišku, iš esmės viskas gavosi gerai. Ir man dar patinka, kad bent jau man dažniausiai grąžinant prekes, beveik visada pirmiausia buvo siūlomas

alternatyvus variantas, o tik paksui lėšų grąžinimas. Kartais tikrai norisi naudotis tokiu pat daiktu, o ne atgauti pinigų ir vėl ieškoti kur ir kaip jį įsigyti naują.

Tomas: mano atveju viskas buvo gerai, maloniai, tačiau tikrai nepasakyčiau, kad gilinosi į problemą.

Rūta: mano patirtis perkant lemputes taip pat parodė, kad darbuotojai nelabai gilinasi į problemas ir priežastis, nes teko pirkti didelę kiekį lempučių, kelios iš jų neveikė ir turėjau grąžinti. Tai niekas tų lempučių netikrino, ar jos tikrai neveikia, tiesiog grąžino pinigų ir viskas.

Nerijus: aš pastebėjau, kad jei darbuotojas dirba su prekių grąžinimu ir yra įpratęs per dieną priimti daug prekių, tai jis mažai ir gilinasi.

6. Ar pastebite, kad e. parduotuvės, analizuoja jūsų veiksmus el. parduotuvėje ir vėliau pateikia spec. Pasiūlymus būtent pagal jūsų naršymo ar apsipirkimo istoriją? Kaip tai vertinate?

Ieva: aš tai netipine, man tai labai patinka. Tegul tik analizuoja ir siūlo tuos visus pasiūlymus.

Nerijus: bet jei tu pirmai šaldytuvą, ir tau siūnia pusę metų apie šaldytuvus reklamas.

Ieva: ne, tai ne apie šaldytuvus, o apie šaldytuvų priedus.

Andrius: man tai gal ir netinka, bet aš žinau, kad kitaip tiesiog nebus.

Marius: kad žiūri ir analizuoja ką aš perku, tai lai tik analizuoja ir taiko nuolaidas ar spec. Pasiūlymus. Bet labiausiai erzina socialiniuose tinkluose tas dalykas. Atrodo pakalbėjai su kažkuo Messenger ir tada Facebook pradeda mesti reklamas apie tai. Tai anksčiau gąsdindavo, neįjauku būdavo. Bet dabar žinoma jau prie to esam įpratę.

Ieva: tai va tame ir esmė, jei po šaldytuvo pirkimo man siūlys dar pusę metų pirkt šaldytuvą, tai manau tai visiškai nesąmonė. Bet jei siūlys aksesuarus, tai aš gal tikrai pamatysiu ir įsigysiu ko man tikrai reikia ir dar galbūt geresne kaina.

Rūta: aš manau tai ypatingai aktualu žmonėms, perkantiems žaislus. Nes jie ypatingai seka akcijas, nuolaidas ir pagal jų krepšelį jei būtų siūčiama informacija kada pasirodo kažkas naujo arba kada yra taikomos akcijos tai būtų ypatingai aktualu ir tikrai panaudojama.

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir šią diskusiją. Gero vakaro visiems.

2 priedas. MAXQDA programoje iš fokus diskusijos tyrimo duomenų sukurti fokus kodai ir citatų kiekis

Kodas	Kodo skirstymas	Citatos
Gražinimo politika		11
	Neskaito GP	1
	Iš dalies gilinasi į GP	5
	Gilinasi į gražinimo politiką	4
Teigiama patirtis		10
	Iškart gražintos lėšos	1
	Greitas procesas	5
	Malonus personalas	4
Neigiama patirtis		9
	Informacijos trūkumas apie gražinimo procesą	1
	Užtruko pinigų gražinimas	1
	Nemalonus darbuotojas	2
	Eilė gražinant prekes	5
Gražinimo priežastis		6
	Prekių įsigyta per daug	1
	Netikslus aprašymas	3
	Defektas	2
Darbuotojų komunikacija		8
	Darbą atlieka "mechaniškai"	5
	Galinasi į problemą	3
Vartotojų lūkesčiai		8
	Gražinimas nuotoliniu būdu	3
	Galimybė pasirinkti gražinimo būdą	5
Gerieji pavyzdžiai		1
Pirkėjo krepšelio analizavimas ir personalizuoti pasiūlymai		9
	Erzina pasiūlymai ir naujienlaiškiai	1
	Nelabai patinka, jei yra galimybė, stengiuosi atsisakyti	2
	Kartais patinka, jei ne per daug ir tikslinga	3
	Patinka ir pasinaudoju	3
	Viso citatų	61

3 priedas. Struktūruotas interviu su UAB „Kesko Senukai Digital“ specialistu

Laba diena, esu Kauno Technologijos Universiteto Inovacijų valdymo ir antreprenerystės studijų programos antro kurso magistrantė ir atlieku tyrimą, susijusį su internetinėse parduotuvėse pirkčių prekių grąžinimu ir informacijos panaudojimu tolimesnėje įmonės veikloje. Atsakymai bus naudojami magistrinio darbo tyrime.

1. Kaip dažnai tenka spręsti klausimus, susijusius su prekių grąžinimu? Kokius klausimus klientai dažniausiai linkę užduoti?

Prekių grąžinimo, garantijos bei pretenzijų klausimus sprendžiame kasdien, tam bendrai per abi įmones (UAB Kesko Senukai Digital ir UAB Kesko Senukai Lithuania“) yra dedikuoti 5 etatai, kurie dirba tiesiogiai su klientais. Klientai teiraujasi dėl prekių grąžinimo, garantijos klausimų, taip pat siunčia pretenzijas.

2. Ar tenka susidurti su klientų atsiliepimais, kuriuose klientai nurodo tam tikrą informaciją, kuri juos suklaidino apsiperkant (pvz. blogas prekės aprašymas, netinkama vaizdo medžiaga, bloga prekių pristatymo patirtis, specifiniai klausimai susiję su prekių grąžinimo politika, prekių grąžinimo proceso neaiškumas ir pan). Gal galite papasakoti plačiau?

Klaidingi prekių aprašymai dažniausiai pasitaiko perkant internetu, procentaliai iš visų gaunamų UAB „Kesko Senukai Digital“ pretenzijų – dėl blogo/klaidinančio aprašymo gauname apie 10 proc. Daugiausiai pretenzijų, kalbant apie internetinę prekybą gauname dėl pažeidimų pristatymo metu. Kitos turimos kategorijos: prekės kokybė (kuomet netenkina lūkesčių, arba trūkumai pasirodo po ilgesnio laiko, nepilna prekės komplektacija, sumaišytos siuntos)

3. Gal galite įvardinti kaip dažnai Jūsų el. parduotuvė susiduria su prekių grąžinimu? Gal galite įvardinti grąžinamų prekių procentą nuo pardavimų, arba prekių grupes, kurios dažniausiai yra grąžinamos?

Pretenzijų tendencingai turime apie 2 proc nuo užsakymų. Grąžinamos labai įvairios prekių kategorijos. Kalbant apie prekių garantiją – dažniausiai sulaukiame klausimų dėl elektrotechnikos prekių kategorijų.

4. El. parduotuvės puslapyje yra nurodoma, kad prekės gali būti grąžinamos kreipiantis žodžiu arba raštu į „Kesko Senukai Lithuania“ parduotuvių (išskyrus firmines parduotuves), prekių grąžinimo skyrius arba informacijos centrus. Ar yra kitas būdas, leidžiantis grąžinti prekes?

Taip – galima kreiptis su pretenzija ir el. paštu arba telefonu. Tačiau visada norime, kad prieš nusprendžiant grąžinti prekę, pirkėjas kontaktuotų su mūsų pagalbos centru, kadangi galime pasiūlyti ir kitų sprendimų dėl kliento netenkinančios prekės. Nesant galimybei grąžinti prekes į parduotuvę, galima naudotis DPD kurjerių paslaugomis grąžinant prekes į UAB „Kesko Senukai Lithuania“ centrinį terminalą.

5. Daugelis el. parduotuvių kartu su gauta siunta, atsiunčia ir siuntos grąžinimo etiketes ir pirkėjas gali grąžinti netikusias prekes atgal nemokamai. Kaip galvojate, ar tokia galimybė naudotųsi ir Jūsų el. parduotuvės pirkėjai?

Manau, kad naudotųsi, tačiau tokiu atveju atsirastų ir nemažai rizikų, pvz. kad naudos lipdukus ir taip grąžins nekokybiškas prekes, prieš tai nesikreipę į mus el. paštu.

6. Kaip jūsų įmonėje yra vertinamas prekių grąžinimo procesas? Jūsų manymu, tai procesas, suteikiantis daugiau naudos organizacijai ar daugiau nuostolių?

Tai yra procesas, kuris yra pastoviai analizuojamas ir dažnai keičiamas, siekiant prisitaikyti prie kliento.

7. Ar galite įvardinti kokia informacija, gaunama prekių grąžinimo metu, yra analizuojama (vartotojo atsiliepimas, grąžinimo priežastis ir pan)?

Pagrindinė analizuojama informacija: grąžinimo priežastis, grąžinamų prekių suma. Vartotojo atsiliepimus analizuojame per NPS apklausą, tam yra atskiri aspektai, kur klausiama ar teko susidurti su grąžinimu ir kaip vertinate šią patirtį.

8. Ar galite įvardinti, kokie sprendimai dažniausiai yra priimami pirkėjui norint grąžinti prekę? Koks yra tolesnis grąžintos prekės kelias Jūsų įmonėje?

Vadovaujamės LR CK bei mažmeninės prekybos taisyklėmis, taip pat internetinės parduotuvės taisyklėmis. Jeigu grąžinama prekė atitinka įstatymus ir taisykles – prekes visada priimame.

Kalbant apie tolimesnį grąžintos prekės kelią įmonėje, yra galimi keli variantai:

- *Jei grąžinta prekė yra puikios būklės, nebuvo naudota, pažeista, tuomet prekė grįžta į pardavimą;*
- *Jei grąžinta prekė pažeista/brokuota, yra vertinamas prekės pažeidimas, įtaka prekės vertei. Tuomet turime galimybę prekę parduoti sumažinta kaina pažeistų/brokuotų prekių išparduotuvėje;*
- *Jei prekė nebetinkama perpardavimui, priklausomai nuo turimų sutarčių su tiekėjais ir gamintojais, gali būti grąžinama arba utilizuojama.*

9. Kaip manote, kokie įmonės sprendimai padeda mažinti prekių grąžinimo kiekius?

Internetinės parduotuvės taisyklės, su kuriomis visada prašome susipažinti prieš atliekant pirkimą. Taip pat padėtų išsamesni/teisingi prekių aprašymai, tačiau šioje vietoje vis dar turime iššūkių.

10. Ar galite papasakoti, kaip gauta informacija yra perduodama kitiems įmonės padaliniais? Su kokiais padaliniais/kokių pareigybių darbuotojais dažniausiai tenka spręsti iškilusias problemas? Kokias informacijos perdavimo priemones dažniausiai naudojate?

Kiekvieno mėnesio pretenzijų statistika yra pristatoma aukščiausio lygio vadovams. Sprendžiant pretenzijas bendradarbiaujame su tiekimo, transporto skyriais, taip pat su fizinių prekybos centrų darbuotojais.

11. Ar pastebite informacijos ir žinių perdavimo klaidų, neatitikimų, problemų, kylančių šiame procese?

Žinoma, visada yra kur tobulėti. Grąžinimo procesas yra nuolat kintantis ir tobulėjantis, siekiant prisitaikyti tiek prie kliento, tiek prie rinkos.

Dėkoju už Jūsų laiką ir pateiktus atsakymus.

4 priedas. Struktūruotas interviu su UAB „Kesko Senukai Lithuania“ specialistu

Labą dieną, esu Kauno Technologijos Universiteto Inovacijų valdymo ir antreprenerystės studijų programos antro kurso magistrantė ir atlieku tyrimą, susijusį su internetinėse parduotuvėse pirkimų prekių grąžinimu ir informacijos panaudojimu tolimesnėje įmonės veikloje. Atsakymai bus naudojami magistrinio darbo tyrime.

1. Kaip dažnai jūsų įmonė susiduria su prekių grąžinimu?

Mūsų įmonė su prekių grąžinimu susiduria nuolat, kadangi tai neišvengiamas prekybos procesas. Pirkėjai prekes gali įsigyti įvairiais kanalais, grąžinimas dažniausiai vyksta pristatant prekes į prekių grąžinimo centrus, esančius fizinėse parduotuvėse.

2. Kaip jūsų įmonėje yra vertinamas prekių grąžinimo procesas? Jūsų manymu, tai procesas, suteikiantis daugiau naudos organizacijai ar daugiau nuostolių?

Manau, kad nereikėtų vertinti prekių grąžinimo kaip naudos ar nuostolio proceso ir priimti šį procesą kaip natūralų ir neišvengiamą reiškinį šių dienų prekyboje. Žinoma, visada yra noras kad pirkėjams neprireiktų grąžinti prekių – tai reikštų, kad pirkėjas patenkintas įsigyta preke ir jos kokybe.

3. Ar galite įvardinti kokia informacija, gaunama prekių grąžinimo metu, yra analizuojama (vartotojo atsiliepimas, grąžinimo priežastis ir pan)? Kokius klausimus tenka spręsti Jums?

Analizuojama visa svarbi įmonei informacija. Nuo kliento atsiliepimo iki grąžinimo priežasties. Įmonei rūpi tiek kliento nuomonė, tiek ir priežastis dėl ko viena ar kita prekė yra grąžinama.

Man dažniausiai tenka spręsti klausimus, susijusius su prekių aprašymų tikslinimu. Jei gauname informaciją, kad pateiktas aprašymas yra klaidingas, tuomet bendraujame su tiekėjais ir gamintojais, tiksliname prekes informaciją.

4. Ar gauta informacija yra panaudojama įmonės veikloje?

Be abejo – kiekviena kliento patirtis suteikia įmonei žinių ir skatina tobulėti. Turėdami šią informaciją, galime susidaryti nuomonę apie savo parduodamą produkciją, jos kokybę, suprasti kur yra spragų ir kur galime tobulėti.

5. Kaip manote, kokie įmonės sprendimai padeda mažinti prekių grąžinimo kiekius?

Šiai dienai labai svarbu teisingai ir tiksliai pateikti prekių aprašymus, kad pirkėjas gautų teisingą ir jo poreikius atitinkančią prekę.

6. Ar sutinkate, kad sėkmingai valdomas prekių grąžinimas gali būti įmonei naudingas, nes tai procesas, suteikiantis daug informacijos ir žinių?

Be abejo taip. Manau, jog teisingas informacijos valdymas yra kiekvienos įmonės tikslas.

7. Ar sutinkate, kad vartotojo patirtis, įgyta prekių grąžinimo metu, turi įtakos tolimesniems vartotojo santykiams su įmone? Ar įmonei svarbi kliento patirtis?

Kiekvienas pirkėjas vertina savo asmeninę patirtį ir žinoma, kad įmonei yra itin svarbi kliento patirties ir nuomonė. Nuo to priklauso pirkėjo lojalumas ir tolimesni santykiai. Nes net ir sklandžiai įvykus visam apsipirkimo procesui, kažkoks nesklandumas įvykęs prekės pristatymo ar jos gražinimo metu gali vartotojui suteikti nemalonią patirtį ir vėliau jis tiesiog rinksis kitą parduotuvę.

8. Ar pastebite informacijos ir žinių perdavimo klaidų, neatitikimų, problemų, kylančių šiame procese?

Manau, jog tobulumui ribų nėra, todėl visi procesai vykstantys įmonėje yra tobulinami ir visada ieškoma dar geresnių sprendimų. Didelę įtaką tam turi naudojamos sistemos, jų tobulinimas ir pačių darbuotojų suinteresuotumas tobulinti įmonėje vykstančius procesus, siekti kuo geresnių rezultatų.

9. Kaip vyksta informacijos dalijimasis kalbant būtent apie prekių gražinimą?

Svarbiausia šiame procese yra trys aspektai: informacijos surinkimas, jos analizė ir vėliau – veiksmų planas.

Dėkoju už Jūsų laiką ir pateiktus atsakymus.

5 priedas. MAXQDA programoje i interviu tyrimo duomenų sukurtų kodai ir citatų kiekis.

Kodas	Citatų kiekis
Prekių grąžinimo analizė	2
Žinių valdymas	8
Gražinimas, garantija, pretenzijos	3
Prekių grąžinimo būdai	3
Gražinimo politika	3
Viso citatų:	17