

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**JUSTINA KANAPECKAITĖ**

**NETIESIOGINIUS DISTRIBUCIJOS KANALUS  
VEIKIANČIŲ VIDINIŲ RIZIKŲ VERTINIMAS**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas  
dr. M. Morkūnas**

**VILNIUS, 2020**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**NETIESIOGINIUS DISTRIBUCIJOS KANALUS  
VEIKIANČIŲ VIDINIŲ RIZIKŲ VERTINIMAS**

**Logistikos vadybos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 6211LX066**

**Vadovas  
(parašas) dr. M. Morkūnas  
2020-04-21**

**Recenzentas  
(parašas)  
2020**

**Atliko  
LVAvmis18-1 gr. stud.  
(parašas) J. Kanapeckaitė  
2020-04-21**

**VILNIUS, 2020**

## TURINYS

PAVEIKSLAI.....	5
LENTELĖS.....	6
ĮVADAS .....	7
1. TEORINIAI DISTRIBUCIJOS ASPEKTAI.....	10
1.1 Distribucijos samprata ir proceso raida.....	10
1.2 Distribucijos kanalai.....	13
1.2.1 Konvencinis distribucijos kanalas.....	16
1.2.2 Nekonvencinis distribucijos kanalas .....	19
1.2.3 Distribucijos kanalų funkcijos.....	20
1.2.4 Srautai distribucijos kanaluose.....	22
1.3 Veiksniai, kurie lemia distribucijos kanalo pasirinkimą .....	23
1.4 Distribucijos strategijos.....	26
1.5 Tarpininkai distribucijos kanaluose .....	29
1.6 Distribucijos kanaluose esančios rizikos.....	32
1.7 Distribucijos kanaluose esančių rizikų valdymo procesas .....	37
2. NETIESIOGINIUS DISTRIBUCIJOS KANALUS VEIKIANČIŲ VIDINIŲ RIZIKŲ VERTINIMO METODOLOGIJA .....	44
2.1 Distribucijos kanalus veikiančių rizikų mokslinių tyrimų analizė .....	44
2.2 Pasirinkto tyrimo metodo pagrindimas .....	45
3. TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS.....	52
3.1 Netiesioginius distribucijos kanalus veikiančių vidinių rizikų indentifikavimo tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija.....	52
3.1.1 Operacinės rizikos .....	52
3.1.2 Paklusnumas Vyriausybei ir politinis nepastovumas.....	55
3.1.3 Paklausos kintamumas/nepastovumas .....	56
3.1.4 Personalo įgūdžių trūkumas .....	57
3.1.5 Dizaino nepastovumas .....	58
3.1.6 Planavimo nesėkmės .....	60
3.1.7 Finansiniai nuostoliai .....	61
3.1.8 Įrangos neprieinamumas, nepasitenkinimas, nepajėgumas.....	62
3.1.9 Netinkamas pajėgumų testavimas .....	63
3.1.10 Įmonės našumo nebuvimas, vertės stoka .....	64
3.1.11 Partnerystė su kitais distribucijos kanalo dalyviais.....	67
3.2 Didžiausią poveikį netiesioginiams distribucijos kanalams turinčios vidinės rizikos .....	68
3.3 Netiesioginius distribucijos kanalus veikiančių vidinių rizikų valdymas .....	71
IŠVADOS .....	74
REKOMENDACIJOS .....	76

LITERATŪRA .....	77
ANOTACIJA .....	80
ANNOTATION .....	81
SANTRAUKA .....	82
SUMMARY .....	84
PRIEDAI .....	86

## PAVEIKSLAI

1 pav. Distribucijos kanalo planavimas .....	14
2 pav. Distribucijos kanalai .....	16
3 pav. Tiesioginis distribucijos kanalas .....	16
4 pav. Netiesioginis distribucijos kanalas (1 lygio-mažmenininkas) .....	17
5 pav. Netiesioginis distribucijos kanalas (1 lygio-didmenininkas).....	18
6 pav. Netiesioginis distribucijos kanalas (2 lygio).....	18
7 pav. Netiesioginis distribucijos kanalas (daugelio lygių) .....	19
8 pav. Srautai distribucijos kanaluose.....	22
9 pav. Distribucijos strategijos.....	27
10 pav. Rizikos valdymo etapai.....	38
11 pav. Rizikos šilumos žemėlapis .....	40
12 pav. Operacinių rizikų poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams .....	53
13 pav. Paklusnumas Vyriausybei ir politinis nepastovumo poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams.....	55
14 pav. Paklausos kintamumo/nepastovumo poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams ..	56
15 pav. Personalo įgūdžių trūkumo poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams.....	58
16 pav. Dizaino nepastovumo poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams .....	59
17 pav. Planavimo nesėkmių poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams.....	60
18 pav. <i>Finansinių nuostolių poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams .....</i>	61
19 pav. Įrangos neprieinamumo, nepasitenkinimo, nepajėgumo poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams .....	62
20 pav. Netinkamų pajėgumų testavimo poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams .....	64
21 pav. Įmonės našumo nebuvimo, vertės stokos poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams .....	65
22 pav. Partnerystės su kitais distribucijos kanalo dalyviais poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams.....	67

## LENTELĖS

1 lentelė. Distribucijos koncepcija.....	12
2 lentelė. Distribucijos kanalų funkcijos.....	20
3 lentelė. Tarpininkų funkcijos .....	31
4 lentelė. Distribucijos kanalų rizikos.....	32
5 lentelė. Informacija apie informantus .....	48
6 lentelė. Vidinių rizikų, veikiančių netiesioginis distribucijos kanalus, rezultatai .....	68

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Tobulėjant technologijoms bei didėjant vartotojiškumui, vienu iš opiausių klausimų įmonėms tampa gebėjimas, kad pagaminta produkcija reikiamu laiku ir reikiamoje vietoje pasiektų galutinį vartotoją. Tačiau, kad tai būtų sėkmingai įgyvendinta, produktas privalo judėti distribucijos kanale. Jei pasirenkamas tiesioginis distribucijos kanalas, produkto judėjimo kelias nuo gamintojo iki galutinio vartotojo sutrumpėja, jei pasirenkamas netiesioginis distribucijos kanalas, tuomet kelias gerokai pailgėja, nes į produkcijos judėjimo procesą įsitraukia tarpininkai. Tiek vienu, tiek ir kitu atveju, produktas judėdamas distribucijos kanalu gali susidurti su daugybe rizikų, kurios sukelia problemas efektyviam produkto judėjimui link galutinio vartotojo. Nors visų atsirandančių rizikų nėra įmanoma kontroliuoti dėl jų pobūdžio ar masto dydžio, tačiau yra būtina siekti identifikuoti didžiausią poveikį produkcijos judėjimui sukeliančias vidines rizikas skirtingiems netiesioginiams distribucijos kanalams. Nors vidinės rizikos, darančios poveikį netiesioginiams distribucijos kanalams yra vienos iš didžiausių kliūčių produkto judėjimui, deja, bet kol kas užsienio šalių ir Lietuvos mokslinėje literatūroje netiesioginių distribucijos kanalų vidinių rizikų vertinimui ir rizikų valdymo procesui yra skiriama itin mažai dėmesio.

**Temos naujumas.** Tam, kad produkcija pasiektų galutinį vartotoją, turi būti identifikuojamos bei pašalintos, tai reiškia, jog efektyviai valdomos, išskylančios distribucijos kanaluose atsirandančios rizikos, kurios gali apsunkinti bei daryti neigiamą poveikį produkcijos patekimui pas galutinį vartotoją. Identifikavus rizikas bei jas tinkamai valdant, galima užtikrinti distribucinės veiklos gerinimo galimybes. Kaip teigia Haddad (2017), rizikos neapibrėžtumas tik didėja, o spartėjantis globalizacijos procesas sukelia vis daugiau iššūkių bei padidina riziką efektyviam produkcijos patekimui pas galutinį vartotoją. Jeigu išskylanti rizika yra neidentifikuojama, tai reiškia, jog ji nevaldoma ar valdoma netinkamai, tai paskatina įmones priimti netinkamus sprendimus, užsibrėžti neįgyvendinamus tikslus ir neskatina įmonės augimo (Stasytė ir Dužinskytė, 2016). Kadangi netiesioginiai distribucijos kanalai yra vieni iš seniausių ir dažniausiai naudojamų distribucijos kanalų, todėl itin svarbu kuo daugiau dėmesio skirti šiuos kanalus veikiančioms vidinėms rizikoms, jų vertinimui ir tinkamam rizikų valdymo procesui. Būtent vidinės rizikos yra įvardijamos kaip lengviausiai suvaldomos bei pastebimos. Taigi būtina analizuoti ir siekti sumažinti vidinių rizikų daromą poveikį netiesioginiams distribucijos kanalams. Tačiau tik nedaugelis Lietuvos bei užsienio šalių mokslininkų analizuoja netiesioginius distribucijos kanalus veikiančias vidines rizikas. Teoriniu lygmeniu tai analizuoja Lietuvos mokslininkai: Minalga (2005, 2009), Pranulis, Pajuodis, Orbonavičius ir Virvilaitė (2011), Gudonavičienė ir Dovalienė (2017), Martinkutė-Kaulienė R. ir Stasytė (2018) ir kt. Bei užsienio šalių mokslininkai: Kapoor ir Kansal (2004), Lamb, Hair ir McDaniel (2016), Sharma (2016), Donnelly (2010), Rushton, Croucher ir Baker (2017).

**Tyrimo problema** – kaip vertinti ir valdyti netiesioginius distribucijos kanalus veikiančias vidines

rizikas?

**Tyrimo objektas** – netiesioginius distribucijos kanalus veikiančios vidinės rizikos.

**Tyrimo tikslas** – atlikus mokslinės literatūros analizę, parengti tyrimo metodologiją ir nustatyti kokios vidinės rizikos veikia netiesioginius distribucijos kanalus ir kaip jos valdomos.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Remiantis moksline literatūra, išanalizuoti teorinius distribucijos aspektus;
2. Remiantis užsienio bei Lietuvos moksline literatūra, išnagrinėti distribucijos kanalus veikiančias rizikas;
3. Atlikus empirinį tyrimą, identifikuoti netiesioginius distribucijos kanalus veikiančias vidines rizikas;
4. Remiantis ekspertine apklausa ir pusiau struktūruotu ekspertų interviu, suskirstyti pagal svarbą netiesioginius distribucijos kanalus veikiančias vidines rizikas.

**Tyrimo metodika.** Rengiant baigiamąjį magistro projektą buvo naudoti šie metodai: atlikta užsienio šalių ir Lietuvos mokslinės literatūros analizė, ekspertų apklausa anketavimo būdu, pusiau struktūruotas interviu ir lyginamoji analizė. Naudojant užsienio šalių bei Lietuvos mokslinės literatūros analizės metodą, išnagrinėta distribucijos samprata ir šio proceso raida, distribucijos kanalai (konvenciniai ir nekonvenciniai), distribucijos kanalų funkcijos, srautai, kurie egzistuoja distribucijos kanaluose. Taip pat išnagrinėti veiksniai, kurie lemia distribucijos kanalo pasirinkimą, distribucijos strategijos, tarpininkai, kurie veikia distribucijos kanaluose, rizikos, kurios egzistuoja distribucijos kanaluose ir tų rizikų valdymo procesas. Magistro baigiamajame darbe atliktas tyrimas – ekspertų apklausa anketavimo būdu ir pusiau struktūruotas interviu, siekiant nustatyti netiesioginius distribucijos kanalus veikiančias vidines rizikas, taip pat atlikta lyginamoji analizė. Metodų panaudojimas leido pamatyti kokios vidinės rizikos veikia kiekvieną iš netiesioginių distribucijos kanalų.

**Magistro baigiamojo projekto struktūra ir taikymo sritys.** Baigiamąjį magistro darbą sudaro trys dalys. Pateikiamas turinys, įvadas, išvados, rekomendacijos, santrauka, darbe naudotos užsienio šalių ir Lietuvos mokslinės literatūros sąrašas bei priedai. Pirmoje darbo dalyje analizuojami teoriniai distribucijos aspektai, šioje dalyje nagrinėjama distribucijos samprata bei proceso raida nuo XX a., nagrinėjami egzistuojantys distribucijos kanalai (konvenciniai ir nekonvenciniai), veiksniai, kurie turi įtakos distribucijos kanalo pasirinkimui bei strategijos. Aptariami tarpininkai, kurie veikia distribucijos kanaluose. Taip pat nagrinėjamos distribucijos kanaluose egzistuojančios rizikos ir aptariamas šių rizikų valdymo procesas. Antroje darbo dalyje yra pateikiama distribucijos kanalus veikiančių rizikų mokslinių tyrimų analizė, suformuluotas tyrimo tikslas, pateikiami išsikelti uždaviniai, atlikto tyrimo metodologija bei yra pristatoma vykdyto tyrimo instrumentas, pasirinkta imtis, ekspertų charakteristikos, vykdyto tyrimo eiga bei pateikiama tyrimo etika ir esminiai principai, kurių laikytasi atliekant šį tyrimą. Trečioje darbo dalyje pateikiami atlikto tyrimo rezultatai. Įvertintos netiesioginius distribucijos kanalus



veikiančios vidinės rizikos bei atlikta lyginamoji analizė, kuri leidžia pamatyti, jog skirtingus netiesioginius distribucijos kanalus veikia skirtingos vidinės rizikos.

Projektą sudaro: 95 puslapiai, 6 lentelės, 22 paveikslai ir 2 priedai. Panaudoti 65 užsienio šalių ir Lietuvos mokslinės literatūros šaltiniai.

## 1. TEORINIAI DISTRIBUCIJOS ASPEKTAI

*Pirmojoje baigiamojo darbo dalyje yra aptariama distribucijos samprata bei distribucijos proceso raida, egzistuojantys distribucijos kanalai, jų funkcijos ir srautai. Analizuojami veiksniai, kurie nulemia konkretaus distribucijos kanalo pasirinkimą, distribucijos strategijos bei kanaluose veikiančios tarpininkai. Taip pat analizuojamos distribucijos kanalus veikiančios rizikos ir aptariamas jų valdymo procesas.*

### 1.1 Distribucijos samprata ir proceso raida

Distribucijos samprata išsivystė taip, kad pastaruoju metu tai turi itin didelę reikšmę sėkmingai įgyvendinamoms operacijoms ar veikiančioms organizacijoms. Bėgant metams distribucijos suvokimas kito, nes dar XX a. 6-7 dešimtmetyje, distribucija buvo suvokiama kaip nesuplanuota ir nesuformuluota. Tik XX a. 8 dešimtmetyje distribucijos svarba išaugo, kuomet kai kurių įmonių atstovai suvokė, jog distribucija turi būti įtraukta į funkcinę organizacijos valdymo struktūrą (Rushton, Croucher ir Baker, 2014).

Distribucijos vaidmuo bėgant metams itin vystėsi, iki to, kad šiuo metu ji užima gana didelę dalį sėkmingai veikiančiose įmonėse bei organizacijose. Tačiau iki to, distribucija turėjo pereiti skirtingus etapus nuo XX a. vidurio (Rushton, Croucher ir Baker, 2014):

- 1950 m. ir ankstyvaisiais 1960 m. – distribucija buvo suvokiama kaip nesuplanuota ir nepakankamai suformuluota. Viskas vyko gana abstrakčiai, nes gamintojai gamindavo, pardavėjai pardavinėdavo ir tarsi kažkokiu būdu prekės pasiekdavo pardavimų vietas. Tuo laikotarpiu vyravo tik gana nedidelė prekių paskirstymo kontrolė ir neegzistavo jokia sąveika tarp įvairių su distribucija susijusių funkcijų;
- 1960 m. bei ankstyvuosius 1970 m. – distribucijos koncepcija buvo išplėtotą ir tapo tinkama sritis vadovų įsitraukimui. Tai padidino distribucijos pripažinimą, kuris apėmė daugybę tarpusavyje susijusių fizinių užsiėmimų, tokių kaip gabenimas, sandėliavimas, medžiagų tvarkymas ir pakavimas, kuriuos buvo galima susieti ir valdyti veiksmingiau. Šiuo laikotarpiu tapo pripažįstami ryšiai tarp skirtingų funkcijų, o tai padidino naudą produkcijos gamintojams, kurie vykdė įvairias operacijas, kad produkcija judėtų distribucijos kanalu link galutinio vartotojo;
- 1970 m. – galima įvardinti kaip dešimtmetį, kuomet distribucijos koncepcija buvo intensyviausiai plėtojama. Vienu esminiu pokyčiu išskiriama tai, jog daugelis įmonių pripažino distribucijos poreikį funkcionaliam organizacijos valdymo procesui. Taip pat pastebėti gana ryškūs pokyčiai distribucijos kanalo struktūroje bei kontrolėje. Didesni mažmeninės prekybos

tinklai sukūrė savo distribucijos kanalus, remdamiesi regioninių ar vietinių paskirstymo sandėlių, skirtų aprūpinti savo parduotuves, idėja;

- 1980 m. – laikoma dešimtmečiu, kuomet atsirado profesionalumas distribucijoje. Profesionalumu laikytas ilgalaikio planavimo procesas bei didesnio taupumo siekimas. Tai apėmė centralizuotą distribucijos procesą, kas reiškė žymiai sumažėjusį atsargų kaupimą ir kompiuterių naudojimą siekiant suteikti geresnę informaciją ir valdymą. Būtent šiuo dešimtmečiu prasidėjo intensyvus „trečiosios šalies“ distribucijos paslaugų įmonių augimas, kas paskatino spartesnę informacijos sklaidą ir technologinius įrangos pokyčius daugelyje pasaulio įmonių;
- vėlyvieji 1980 m. ir 1990 m. – sparčiai vykstanti informacinių technologijų pažanga paskatino organizacijas praplėsti funkcijas, kurios galėtų būti integruotos. Tai apėmė medžiagų valdymo (kas atvyksta į įmonę) derinimą su fizine distribucija (kas išeina iš įmonės). Pagrindiniu aspektu, šiuo dešimtmečiu, buvo laikoma, kad informaciniai aspektai yra lygiai tiek pat svarbūs kaip ir fiziniai, siekiant užtikrinti efektyvias logistikos strategijas;
- 1990 m. – integracijos procesas buvo vystomas dar labiau, siekiant apimti ne tik pagrindines funkcijas organizacijos viduje, bet ir tas funkcijas, kurios yra už organizacijos ribų ir prisideda prie to, jog pagamintos prekės iš gamintojo patenka pas galutinį vartotoją. Šis procesas tapo žinomas kaip distribucijos kanalo valdymas ir buvo prieita prie teiginio, kad produktas pas galutinį vartotoją patenka per kelis skirtingus subjektus/organizacijas, t.y. tarpininkus. Pradėta teigti, kad gamintojai ir mažmenininkai turėtų veikti kartu, savo santykius grįsdami partneryste, kad produktai pasiektų galutinį vartotoją;
- 2000 m. – naujo amžiaus pradžioje, gana daug įmonių susidūrė su iššūkiu išlaikyti bei pagerinti savo pozicijas prieš konkurentus, pasiūlyti naujų produktų rinkoje bei padidinti atliekamų operacijų pelningumą. Tai privedė prie daugelio naujų idėjų vystymo. Logistika bei distribucija galiausiai tapo atpažįstamos kaip pagrindinis raktas į verslo sėkmę.

Nuo 2000 m. iki šių dienų distribucija įvardijama kaip intensyviai besivystanti sritis, kuri itin svarbi bet kurios įmonės plėtrai, siekiant sumažinti valdymo konfliktus ar kontroliuojant išlaidas. Kiekvienos įmonės intencija sukurti sėkmingai vykdomą distribucijos procesą reiškia, kad įmonė siekia ne tik efektyviai įgyvendinamos distribucijos, bet ir valdymo, sandėliavimo, pakavimo, medžiagų tvarkymo, transportavimo, užsakymų proceso bei lokacijos analizės užtikrinimo (Kapoor ir Kansal, 2004). Distribucija gali būti apibrėžiama skirtingai, tai priklauso nuo konteksto, todėl 1 lentelėje pateikiama distribucijos koncepcija, kuri yra atrinkta iš įvairaus spektro užsienio šalių bei Lietuvos mokslinės literatūros.

**1 lentelė. Distribucijos koncepcija**

<b>Autorius, metai</b>	<b>Distribucijos koncepcija</b>
<b>Stern et al., 2001, cit. iš Kapoor ir Kansal (2004).</b>	„Koncepcija gali būti apibūdinama kaip sąnaudų ir naudos integracija, kurią palaiko integruotas fizinis distribucijos tinklas, skirtas mažinti bendrą distribucijos kainą tam tikrame klientų aptarnavimo lygmenyje“.
<b>Minalga (2005).</b>	Distribucijos logistika šiuo atveju yra tarpinė grandis tarp abiejų transformacijos sektorių – prekių paruošimo ir jų pirkimo rinkoje.
<b>Cousins, Lamming, Lawson ir Squire (2008).</b>	„Tai pagamintų prekių gabenimas nuo surinkimo linijos pabaigos, per pristatymo skyrius galutiniam vartotojui“.
<b>Gudauskaitė ir Ramanauskienė (2008).</b>	„Rinkodaros komplekso instrumentas, per kurį suvokiama produkto pateikimo vartotojui veikla tam tikroje vietoje, tam tikru laiku ir forma“.
<b>Uznieinė (2012).</b>	Distribucija – sistema, padedanti pirkėjams ir vartotojams surasti ir nuolat įsigyti tų produktų iš tų gamintojų/teikėjų, kurių jiems tuo metu reikia.
<b>Benson ir Whitehead (2013).</b>	„Distribucija yra suvokiama kaip įvairi veikla, kuri vyksta po to, kai prekės yra pagaminamos, prieš joms pasiekiant galutinį vartotoją ar kitą gamybos etapą, jeigu tai yra gamybos proceso dalis. Tai apima tokias veiklas kaip medžiagų tvarkymas, sandėliavimas, saugojimas, pakavimas ir suskaidymas į vienetus ir krovininių gabenimą, visomis transporto priemonėmis“.
<b>Wilson, Hill ir Glazer (2013).</b>	„Logistikos kontekste, tai įvardijama kaip medžiagų judėjimo valdymas iš tiekėjo galutiniam vartotojui, tai taip pat vadinama fizine distribucija. Logistikos kontekste, distribucija apima daug susijusių disciplinų, tokių kaip transportavimas, sandėliavimas, inventoriaus kontrolė, medžiagų laikymas, informacijos ir komunikacinės sistemos, naudojamas siekiant palaikyti šias sistemas“.
<b>Pranulis, Pajuodis, Orbonavičius ir Virvilaitė (2011).</b>	Tai rinkodaros komplekso elementas, apimantis veiksmus bei sprendimus, kurie yra susiję su prekių judėjimu nuo gamintojo iki galutinio vartotojo.
<b>Gudonavičienė ir Dovalienė (2017).</b>	„Paskirstymas yra būtina ūkinė veikla, susiejanti prekių gamybą su vartojimu. Paskirstymo turinį sudaro veiksmų, kuriais tam tikra prekė iš gamintojo tiesiogiai ar per tarpininkus perduodama galutiniam vartotojui, visuma“.
<b>Rushton, Croucher ir Baker (2017).</b>	„Tai apima saugojimą ir tekėjimą nuo galutinio produkto taško iki pirkėjo ar galutinio vartotojo“.
<b>Vidaček (2017).</b>	„Distribucija tai etapas, kuris apima prekių gamybą nuo komercializacijos iki pristatymo vartotojams. Tai apima įvairias veiklos rūšis ir operacijas, kurios užtikrina prekių prieinamumą pirkėjams, suteikiant geresnes galimybes tas prekes išsirinkti, įsigyti ir naudoti“.

Šaltinis: sudaryta pagal Kapoor ir Kansal, 2004; Minalga, 2005; Cousins, Lamming, Lawson ir Squire, 2008; Gudauskaitė ir Ramanauskienė, 2008; Uznieinė, 2012; Benson ir Whitehead, 2013; Wilson, Hill ir Glazer, 2013; Pranulis, Pajuodis, Orbonavičius ir Virvilaitė, 2011; Gudonavičienė ir Dovalienė, 2017; Rushton, Croucher ir Baker, 2017; Vidaček, 2017.

Remiantis 1 lentelėje pateikiamais distribucijos apibrėžimais, pastebima, kad autoriai apibūdindami distribuciją, pabrėžia ir kitų veiksmų, tokių kaip sandėliavimas, medžiagų tvarkymas, pakavimas ar saugojimas bei sandėliavimas, svarbą. Tai reiškia, kad distribucija visada sąveikauja su kitais procesais, siekiant jos maksimalaus efektyvumo. Taigi galima teigti, kad distribucija yra procesas, kurio metu pagaminta produkcija palieka įmonę ir pasitelkiant užsakymų valdymu, sandėliavimu ir transportavimu užtikrinama, kad reikiama produkcija, reikiamu laiku, reikiamoje vietoje pasiekia reikiamą vartotoją.

Išanalizavus užsienio šalių bei Lietuvos mokslinę literatūrą, pastebima, kad distribucijos sistema yra sudaryta iš tam tikrų keturių pagrindinių komponentų, tai 1) bendra išlaidų perspektyva; 2)

atitinkamų kompromisų supratimas; 3) nulinė suboptimizacijos samprata; 4) sistemos perspektyva. Pirmiausia, bendra išlaidų perspektyva reiškia įvairių distribucijos veiklų išlaidas, įskaitant planuojamas ir jau valdomas išlaidas įvairioms veikloms įgyvendinti. Tai susideda iš keleto esminių dalykų, tokių kaip transportavimo išlaidos, įrenginių kaina, komunikacijos išlaidos, pakavimo išlaidos bei distribucijos valdymo išlaidos. Bendra išlaidų perspektyva reikalinga siekiant pagaminti kuo kokybiškesnį produktą bei norint patenkinti galutinio vartotojo poreikius (Kapoor ir Kansal, 2004).

Antrasis komponentas yra identifikuojamas kaip atitinkamų kompromisų supratimas. Paprastai kuomet valdymas susiduria su aukštomis distribucijos išlaidomis, tuomet bandoma šią problemą spręsti per pagrindinių veiklų kainas. Pavyzdžiui sumažinus transporto išlaidas galima padidinti inventoriaus valdymo sistemos kainas. Atitinkamų kompromisų supratimas distribucijos sistemoje parodo kiekvieno sistemos elemento kainų vystymąsi su tikslu nustatyti komponentų kombinaciją, kuri suteikia minimalias bendrąsias išlaidas tam tikram klientų aptarnavimo lygiui (Crawford, 1983, cit. iš Kapoor ir Kansal, 2004).

Trečiasis komponentas yra suvokiamas kaip nulinė suboptimizacija. Tai reiškia, kad vienos distribucijos funkcijos optimizavimas gali pabloginti kitos distribucijos funkcijos veikimą. Pavyzdžiui, mažinant inventoriaus išlaidas, laikant per mažus inventoriaus kiekius gali atsirasti atsargų stygius, atsirasti pardavimų praradimas, padidėti transportavimo išlaidos bei klientų netekimo tikimybė. Tuo tarpu paskutinis komponentas yra įvardijamas kaip sistemos perspektyva arba dar vadinama distribucijos kanalo valdymas. Tai yra distribucijos sąvokos praplėtimas ir vienas iš pagrindinių įrankių distribucijos kanale esančių funkcijų valdymui (Kapoor ir Kansal, 2004).

Taigi distribucija yra suvokiama kaip reikiamam vartotojui, reikiamos pagamintos produkcijos judėjimas nuo gamintojo, reikiamu laiku ir reikiamoje vietoje. Pati distribucijos samprata bei šio proceso suvokiama reikšmė bėgant metams buvo išvystyta. Taip pat vis daugiau dėmesio yra skiriama distribucijos procesą sudarantiems komponentams.

## **1.2 Distribucijos kanalai**

Distribucijos kanalas gali būti įvardijamas skirtingai, įvairiose mokslinėse literatūrose yra pateikiami skirtingi pavadinimai, tai gali būti 1) marketingo kanalas; 2) paskirstymo kanalas ir 3) pateikimo kanalas (Gudonavičienė ir Dovalienė, 2017). Distribucijos kanalas yra apibūdinamas kaip nueitas kelias, tiesiogiai ar netiesiogiai, paskirstant produktus nuo gamintojo iki galutinio vartotojo (Candiff ir Still, cit. iš Sharma, 2016). Kaip ekonominių institucijų sistema per kurią gamintojas pristato produktus galutiniam vartotojui (Buskrik, cit. iš Sharma, 2016). Taip pat distribucijos kanalas yra identifikuojamas kaip transakcijos vieta įmonės produkcijai, tai veikia kaip sąsaja tarp įmonės ir galutinio vartotojo. Paskirstymo kanalas yra siejamas su fizinės produkcijos judėjimu nuo gamintojo iki galutinio vartotojo. Pagrindiniu aspektu distribucijos kanaluose laikomas sklandus prekių paskirstymas

galutiniam vartotojui rinkoje tada, kada jam patogiu. Tai yra gana sudėtingas uždavinys, reikalaujantis detalaus planavimo koordinuojant produktų prieinamumą, kainas bei pateikimo greitį (Sople, 2007). Vartojimo prekėms galutinė vieta yra mažmeninės prekybos parduotuvė, kur galutinis vartotojas gali atvykti įsigyti produktus, bet vis dažniau ta vieta tampa vartotojo namai, nes kai kurie kanalai apeina parduotuves ir produktai iš karto patenka į galutinio vartotojo namus. Kai kurie produktai, tokie kaip muzika, filmai ir panašiai, gali būti perduodami pasitelkiant interneto pagalbą (Rushton, Croucher ir Baker, 2017).

Kiekvienas distribucijos kanalas, nepriklausomai nuo to, kokie subjektai jame veikia ar kokie srautai juda, kaip matoma žemiau pateiktame 1 pav., distribucijos kanalo planavimas susideda iš 11 pagrindinių etapų, kurie suskirstyti į 4 fazes: 1) Suvokimo fazė; 2) Tikslų fazė; 3) Įgyvendinimo fazė; 4) Stebėjimo ir revizijos fazė (Neves, Zuurbier ir Campomar, 2001, cit. iš Banytė, Gudonavičienė ir Grubys, 2011).



Šaltinis: sudaryta pagal Neves, Zuurbier ir Campomar, 2001, cit. iš Banytė, Gudonavičienė ir Grubys, 2011.

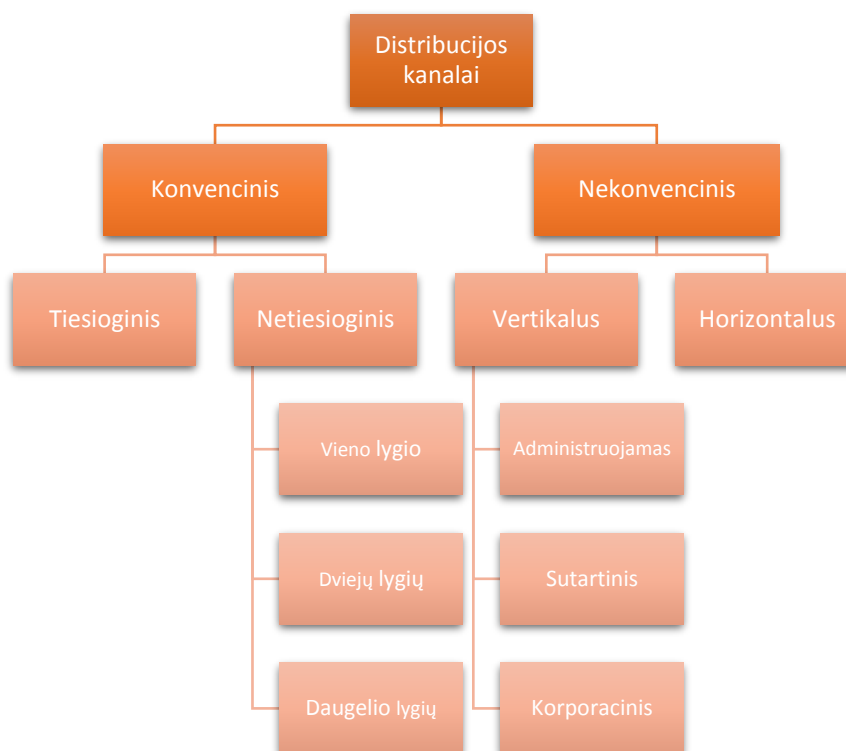
### 1 pav. Distribucijos kanalo planavimas

Taigi kaip matoma 1 pav., suvokimo fazėje svarbiausia yra aprašyti grandinę bei esamus distribucijos kanalus, išanalizuoti aplinką, tiek vidinę, tiek ir išorinę, taip pat atlikti turto specifiškumo bei egzistuojančių sutarčių analizę. Kaip teigia Sirevičienė (2010), svarbu ir įmonės pasirenkama paskirstymo strategija: intensyvi, atrankinė ar išskirtinė distribucija yra naudojama. Tuomet pereinama prie tikslų fazės, kur analizuojami įmonės esami tikslai, taip pat vartotojų pirkimo įpročiai bei procesai ir analizuojamas bei koreguojamas atotrūkis tarp įmonės tikslų ir vartotojų poreikių. Įgyvendinimo fazėje pasirenkamas konkretus distribucijos kanalas ir sudaromos sutartys su kitais distribucijos kanalo

dalyviais. Galiausiai stebėjimo ir revizijos fazėje įgyvendinamas distribucijos kanalo valdymas.

Dažniausiai iškylančios problemos, susijusios su distribucijos kanalo pasirinkimu yra gebėjimas nustatyti tris esminius matmenis: 1) distribucijos kanalo ilgį; 2) distribucijos kanalo plotį ir 3) bendradarbiavimo su kanale esančiais dalyviais pobūdį. Distribucijos kanalo ilgis įvardijamas kaip distribucijos kanale esantis, konkretus, tarpininkų skaičius. Paskirstymo kanalo ilgis priklauso nuo prekių paskirstymo būdo – tiesioginis arba netiesioginis, taip pat nuo rinkos, jos dydžio, tarpininkų ir t.t. (Pranulis ir kt., 2012, cit. iš Gudonavičienė ir Dovalienė, 2017). Pagal tai kiek tarpininkų veikia distribucijos kanale, galima nustatyti kanalo lygį ( žr. 2 pav.).

Tuo tarpu distribucijos kanalo plotis suvokiamas kaip toje pačioje distribucijos kanalo pakopoje esančių tarpininkų skaičius (Pranulis ir kt., 2012, cit. iš Gudonavičienė ir Dovalienė, 2017). Itin dažnai svarstoma, ar produktas turi keliauti tiesiogiai pas galutinį vartotoją, ar produktas vartotoją turi pasiekti per tarpininkus, tai reiškia, jog vykdomas netiesioginis paskirstymas. Be tinkamo distribucijos kanalo, net ir geriausi produktai gali nesėkmingai funkcionuoti rinkoje. Įmonės naudoja skirtingus distribucijos kanalus siekdamos sumažinti produkto kainas galutiniam vartotojui, siekiant maksimaliai padidinti pardavimus ir vartotojų pasitenkinimo lygį bei norėdamos greičiau parduoti produktus. Distribucijos kanalo formavimas yra laikomas strateginiu kiekvienos įmonės sprendimu. Šis sprendimas yra toks svarbus, nes nuo jo priklauso kokia rinkos dalis bus pasiekta (Rushton, Croucher ir Baker, 2017). Kiekviena įmonė pasirinkdama konkretų distribucijos kanalą, tuo pačiu, ilgam laikotarpiui save susieja su partneriais (tarpininkais), kurie veiks tame pačiame distribucijos kanale (Gudonavičienė ir Dovalienė, 2017). Pasak Sharma (2016), distribucijos kanalai gali būti skirstomi į du pagrindinius: konvencinius ir nekonvencinius (žr. 2 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Sharma, F. C., 2016.

## 2 pav. Distribucijos kanalai

Taigi kaip matoma iš aukščiau pateiktos schemos konvencinis distribucijos kanalas skirstomas į tiesioginį, kuris yra nulinio lygio ir netiesioginį, kuris gali būti vieno, dviejų ar daugelio lygių. Tuo tarpu nekonvencinis distribucijos kanalas gali būti horizontalus arba vertikalus ir būti administruojamas, sutartinis ar korporacinis.

### 1.2.1 Konvencinis distribucijos kanalas

Konvencinis distribucijos kanalas suvokiamas kaip tas, kuriame kiekviena veikianti įmonė yra atskirai valdoma. Visi čia esantys subjektai veikia remdamiesi savo interesais ir juos domina tik tie subjektai su kuriais vyksta produkcijos mainai. Konvencinis distribucijos kanalas skaidomas į tiesioginį (nulinio lygio) ir netiesioginį (vieno lygio, dviejų lygių ir daugelio lygių) (Sharma, 2016).

Tiesioginis paskirstymas suvokiamas kaip procesas, kurio metu gamintojas vartotojui savo prekes pateikia pats, be tarpininkų pagalbos. Tai yra seniausias, paprasčiausias ir trumpiausias distribucijos kanalas, kuris yra nulinio lygio (Sharma, 2016) (žr. 3 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Rushton A., Croucher P. ir Baker P., 2017; Donnelly R., 2010; Sharma, F. C., 2016.

## 3 pav. Tiesioginis distribucijos kanalas



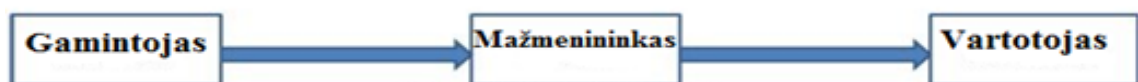
Tiesioginiam paskirstymui yra galimos trys alternatyvos:

- 1) turėti savo parduotuves;
- 2) parduoti pagal pašto užsakymus ar telefonu;
- 3) keliauti kaip pardavimų atstovui (Sharma, 2016).

Tiesioginis distribucijos kanalas geriausias pasirinkimas kai produktai yra gaminami nedideliais kiekiais, kai potencialių pirkėjų nėra daug ir jie yra geografiškai ribotoje vietoje, taip pat tuomet kai produkto rinka yra vietinė. Tiesioginis paskirstymas tinkamiausias ir tada kai produktas turi būti demonstruojamas klientui asmeniškai, aptariamoms jo savybėms bei deramasi dėl produkto pardavimo, kai tarpininkai nėra tinkamai pasirengę ar tuomet, kai gamintojas pats nusprendžia, jog jam tarpininkai nėra reikalingi (Rushton, Croucher ir Baker, 2017). Įmonės renkasi šį distribucijos kanalą, nes jos gali turėti pilną procesų kontrolę, taip sumažinami kaštai, yra galimybė tiesiogiai bendrauti su vartotojais, įmanoma greičiau reaguoti į tam tikras situacijas, o kartais todėl, kad nėra įmanoma įmonei rasti tinkamų tarpininkų, ar kai produktas yra brangus (Donnelly, 2010).

Tiesioginio paskirstymo teikiami privalumai yra tai, kad vartotojai gauna produktą tikrojoje formoje, produkto kaina yra mažesnė nei pasinaudojant tarpininkų paslaugomis, nes dažniausiai, esant didesniai tarpininkų skaičiui kaina gerokai išauga. Taip pat yra išlaikomas glaudus gamintojo ir vartotojo tarpusavio ryšis, o gamintojai gali matyti kokia yra vartotojų paklausa. Tačiau paskirstant produktus tiesiogiai galima pastebėti ir tam tikrų trūkumų. Šis distribucijos kanalas netinka įmonėms, kurios užsiima masine gamyba arba kurių vartotojai yra geografiškai išsisklaidę didelėje teritorijoje. Taip pat trūkumu laikoma ir tai, kad pardavimai vyksta itin ribotoje lokacijoje, todėl ne visi vartotojai yra pasiekiami (Sharma, 2016).

Kitas distribucijos kanalas yra netiesioginis, tai nurodo, kad produktas pasiekia galutinį vartotoją per tarpininkus. Netiesioginis paskirstymas paprasčiausia forma gali būti vieno lygio. Tai taip pat yra vienas seniausių, paprasčiausių ir populiariausių distribucijos kanalų. Paskirstant produktus netiesiogiai, gamintojas parduoda savo produktus mažmenininkui, o pastarasis produktus parduoda vartotojui (Rushton, Croucher ir Baker, 2017) (žr. 4 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Rushton A., Croucher P. ir Baker P., 2017; Donnelly R., 2010; Sharma, F. C., 2016.

#### 4 pav. Netiesioginis distribucijos kanalas (1 lygio-mažmenininkas)

Šiame distribucijos kanale mažmenininkas turi tiesioginę prieigą prie gamintojo. Tai reiškia, kad didmenininkai ir pardavimų agentai yra visiškai eliminuoti. Šis paskirstymo kanalas ypač tinka greitai gendantiesiems produktams (Sharma, 2016).

Svarbu pažymėti tai, kad 1 lygio-didmenininkas netiesioginis distribucijos kanalas yra panašus į ką tik aptartą, o esminiu skirtumu yra tik tai, kad vietoje mažmenininko tarpininku tampa didmenininkas (žr. 5 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Rushton A., Croucher P. ir Baker P., 2017; Donnelly R., 2010; Sharma, F. C., 2016.

### 5 pav. Netiesioginis distribucijos kanalas (1 lygio-didmenininkas)

Šis distribucijos kanalas (žr. 5 pav.) yra geriausias pasirinkimas paskirstant pramonines prekes, kurios yra skirtos gamybai. Šis kanalas gali būti naudojamas kai produktų vartotojas yra institucija, vyriausybės, šveitimo įstaigos, ligoninės ar didelės verslo įmonės. Taip pat kai produktai greitai genda, kai distribucijos greitis turi būti pakankamai intensyvus, kai paklausa yra pastovi, o didmenininkai pajėgūs tinkamai vykdyti produktų paskirstymą vartotojams. Taip pat tuomet, kai gamintojai nori palaikyti gana artimus santykius su vartotojais ir žinoti jų poreikius (Sharma, 2016).

Kitas distribucijos kanalas yra netiesioginis (dviejų lygių) paskirstymas, kuris taip pat yra gana reguliarus, tradicinis ir populiarus (žr. 6 pav.).

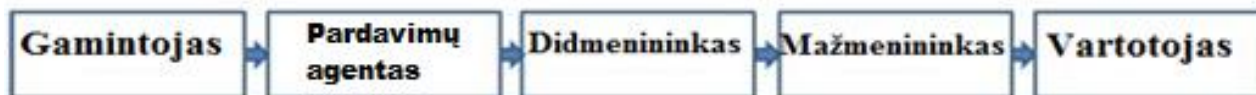


Šaltinis: sudaryta pagal Rushton A., Croucher P. ir Baker P., 2017; Donnelly R., 2010; Sharma, F. C., 2016.

### 6 pav. Netiesioginis distribucijos kanalas (2 lygio)

Šiame distribucijos kanale veikia du tarpininkai: didmenininkas ir mažmenininkas. Gamintojas savo pagamintą produkciją parduoda dideliais kiekiais didmenininkui, o pastarasis paskirsto gautą produkciją nedideliais kiekiais mažmenininkams. Galiausiai mažmenininkai parduoda produktus galutiniams vartotojams. Dviejų lygių paskirstymo kanalas geriausiai tinka kai mažmeninės prekybos vietos yra plačiai išsidėsčiusios, gamintojo finansiniai ištekliai yra riboti, o produktai yra patvarūs ir turi pastovią paklausą. Taip pat tuomet kai gamintojas turi siaurą produktų asortimentą ar kai didmenininkas yra specializuotas ir gali teikti stiprią reklaminę paramą. Dažniausiai tokiu kanalu parduodamos patogumo prekės (Donnelly, 2010).

Paskutinis netiesioginio paskirstymo kanalas įvardijamas kaip daugelio lygių. Tai yra ilgiausias distribucijos kanalas, o produktus paskirstyti tokiu kanalu renkasi nedaug įmonių ir dažniausiai tos, kurios siūlo gana platų produktų asortimentą. Šis kanalas yra naudojamas kai didmenininkai yra išsidėstę skirtingose šalies vietovėse, o pardavimo agentai vykdo prekybą gamintojo vardu (žr. 7 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Rushton A., Croucher P. ir Baker P., 2017; Donnelly R., 2010; Sharma, F. C., 2016.

### 7 pav. Netiesioginis distribucijos kanalas (daugelio lygių)

Šiame distribucijos kanale pardavimų agentas yra įvardijamas kaip gamintojo atstovas. Jis taip pat veikia kaip nepriklausoma pardavimų jėga kontaktuojant su didmenininkais. Esmė, jog gamintojas visą riziką susijusią su produkto rinkodara perduoda pardavimų agentui, o pats lieka atsakingas tik už gamybos procesus. Gana dažnai tokį distribucijos kanalą pasirenka gamintojai, kurių produkcija pardavinėjama ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje rinkoje. Svarbu pabrėžti ir tai, kad šiame distribucijos kanale negali būti taikoma išskirtinė distribucijos strategija (Rushton, Croucher ir Baker, 2017).

Taigi gamintojas turi gana didelę pasirinkimo laisvę priimdamas sprendimą kaip paskirstyti pagamintus produktus, tačiau itin svarbu atsižvelgti į įvairius faktorius bei prekės savybes, kad distribucijos procesas būtų sėkmingai įgyvendinamas.

## 1.2.2 Nekonvencinis distribucijos kanalas

Nekonvencinis distribucijos kanalas arba integruotas distribucijos kanalas yra identifikuojamas kaip tinklas, kuriame kanalo komponentai dalyvauja visiško koordinavimo ir sanglaudos būdu, o ne laisvai. Yra išskiriami du kanalo tipai: 1) Vertikalus distribucijos kanalas ir 2) Horizontalus distribucijos kanalas (Sharma, 2016).

Vertikalus distribucijos kanalas yra tradicinių kanalų nesėkmės rezultatas, kai kiekvienas kanalo dalyvis dirba su atskira tapatybe, siekdamas asmeninių savo tikslų. Gamintojas siekia maksimizuoti rinkos dalį, didmenininkas nori maksimizuoti pardavimus, mažmenininkas siekia maksimaliai padidinti pelną ir užtikrinti vartotojų pasitenkinimą. Jeigu konvenciniame distribucijos kanale subjektai veikia gana individualiai, tai nekonvenciniame vertikaliame distribucijos kanale subjektai veikia kaip vieninga sistema. Tai reiškia, kad vienas kanalo dalyvis valdo kitus to paties distribucijos kanalo dalyvius. Vertikalus distribucijos kanalas yra profesionaliai valdomas, su centralizuotai užprogramuotais tinklais, iš anksto suprogramuota taip, kad būtų pasiektas maksimalus poveikis rinkai. Tai yra racionalizuoti ir kapitalui imlūs tinklai, skirti pasiekti technologinę, vadybinę ir reklaminę gerovę integruojant, derinant ir sinchronizuojant rinkodaros srautus iš gamybos taškų į galutinių vartotojų taškus. Tam yra pasitelkiama trimis vertikaliais distribucijos kanalais:

- ❖ korporacinis kanalas – viena įmonė yra atsakinga už produktų gamybos ir distribucijos infrastruktūrą su savo produkcijos vienetais ir mažmeninės prekybos vietomis. Tai suteikia gamintojui viso proceso, nuo gaminimo iki pardavimo vartotojui, kontrolę;

- ❖ administruojamas kanalas – tai yra visų gamybos ir distribucijos funkcijų, pasiektų naudojant programą, kurią visoje rinkodaros sistemoje sukūrė viena ar keletas ribotos atsakomybės firmų, koordinavimas. Viena įmonė vysto distribucijos strategijas ir politiką, o kitos įmonės su tuo sutinka;
- ❖ sutartinis kanalas – nepriklausomi subjektai, tai gamintojai, mažmenininkai ir didmenininkai yra įdarbinami savanoriškai, siekiant sukurti veiksmingesnę sistemą pagal sutartį, kad būtų galima padidinti poveikį rinkai. Gamintojas pagal sutartį pasamdo subjektus iš kitų padalinių, kad šie atliktų paslaugas. Pastarieji turi sutikti su sutarties sąlygomis ir tinkamai vykdyti distribucijos politiką, už tai jie gauna užmokestį, reklamą ar kitą naudą (Sharma, 2016).

Paskutinis distribucijos kanalas yra įvardijamas kaip horizontalus. Tai gana naujas distribucijos kanalas, kur viena ar dvi įmonės susijungia siekdamos padidinti efektyvumą paskirstant produktus. Horizontalus paskirstymas tapo reikalingas dėl nuolat besikeičiančios rinkos, didėjančios konkurencijos, kintančio technologinio tempo, ciklinių ir sezoninių vartotojų paklausos pokyčių ir nesugebėjimo prisiimti finansinės rizikos vienai įmonei (Sharma, 2016).

Taigi kaip matoma nekonvencinis distribucijos kanalas nors ir nėra įmonių itin plačiai naudojamas, tačiau gali suteikti glaudesniam tarpusavio bendradarbiavimui, siekiant bendro nustatyto tikslo ir kuriant naujas įmones bei paskirstant produktus galutiniam vartotojui.

### 1.2.3 Distribucijos kanalų funkcijos

Išanalizavus distribucijos kanalus galima apibrėžti jų pagrindines funkcijas. Nors kanalų įvairovė yra gana didelė, tačiau jie teikia tas pačias 11 funkcijų. Tai: rizikos prisiėmimo, mokėjimo, produktų saugojimo, rūšiavimo ir pristatymo, produkcijos judėjimo, informacijos teikimo, komunikacijos su galutiniais vartotojais, derybų vykdymo, finansavimo ir produktų rinkodaros funkcijos (žr. 2 lent.).

**2 lentelė. Distribucijos kanalų funkcijos**

<b>Funkcijos</b>	<b>Esmė</b>
Rizikos prisiėmimas	Distribucijos kanalas padeda paskirstyti su verslu susijusių riziką dideliame žmonių skaičiui. Tarpininkai atlieka atsargų laikymo ir perdavimo galutiniams klientams funkcijas. Tarpininkai sukaupia didelį atsargų kiekį ir saugo sandėliuose, tvarko produktus iki galutinio jų pristatymo klientams. Jei rinkoje atsiranda kokių neigiamų sąlygų, jos priskiriamos rizikai, susijusiai su prekių pardavimu. Tarpininkų pareiga perduoti produktus vartotojams, motyvuojant ir raginant. Įmonės tiesiogiai nedalyvauja pardavimo procese. Pirkdami prekes iš gamintojų, tarpininkai už jas moka ir rizikuoja laikyti savo „pinigus“ sandėlyje iki galutinio pardavimo klientams.

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

## 2 lentelės tęsinys

Mokėjimai	Distribucijos kanale tarpininkas sumoka pinigų sumą gamintojui už produktą, kurį įsigijo, o vėliau tarpininkas pinigus jau gauna iš vartotojo, kuris sumoka pinigus produktą įsigydamas iš jo.
Užsakymų vykdymas	Pasiekiamas susitarimas tarp visų distribucijos kanale esančių dalyvių dėl prekių įsigijimo iš gamintojo.
Produktų saugojimas, rūšiavimas ir pristatymas	Prekių saugojimas, rūšiavimas ir pristatymas pagal poreikius yra svarbi distribucijos kanalų funkcija. Tarpininkai, dalyvaujantys distribucijos kanale, didžiąją dalį prekių perka iš gamintojų. Šiuos didelius prekių kiekius jie saugiai laiko ir sandėliuoja. Jie padalija šias dideles atsargas, rinkdami ir klasifikuodami pagal kliento reikalavimus. Tai padeda įmonėms reguliuoti tinkamą prekių tiekimą rinkoje pagal poreikius. Tai padidina klientų ratą ir pajamas verslui.
Produkcijos judėjimas	Svarbu užtikrinti, kad produkcija sėkmingai judėtų nuo gamintojo link vartotojo. Distribucijos kanalai yra tie, per kuriuos įmonės gali pristatyti savo produktus galutiniam vartotojui. Produktų pagaminimo ir vartojimo vieta nėra ta pati.
Nuosavybės teisių perdavimas	Perduodamos prekės nuosavybės teisės iš vieno, distribucijos kanale esančio, dalyvio kitam.
Informacijos teikimas	Distribucijos kanalas yra tarsi komunikacijos tinklas tarp gamintojų ir vartotojų. Tai yra priemonė per kurią klientai gauna informaciją apie įmones ir jų kuriamus produktus ar teikiamas paslaugas. Įmonės taip pat renka reikiamą informaciją iš rinkos per savo distribucijos kanalą. Taip įmonės gauna visus klientų pasiūlymus ir skundus. Visa surinkta informacija padeda įmonėms geriau suprasti rinkos poreikius. Jie įgyvendina savo strategijose surinktą informaciją ir siekia pagerinti paslaugų ar produktų kokybę.
Komunikacija su vartotojais	Įmonės pasitelkia įvairius tarpininkus norėdami paskirstyti savo produktus tarp skirtingose vietovėse išsidėsčiusių žmonių. Čia itin svarbus tarpininkų, dalyvaujančių pardavimo procese, vaidmuo ieškant ir susisiekiant su potencialiais klientais. Tarpininkai su jais susitinka asmeniškai ir stengiasi pirkėjo poreikius suderinti su jų produktu. Jie motyvuoja pirkėją pirkti produktus. Tokiu būdu jie susisiekiama su daugybe žmonių ir siekia padidinti įmonių pardavimus.
Derybų vykdymas	Distribucijos kanale vyksta derybos su klientais, kad būtų sudarytas teisingas susitarimas. Įmonės tiesiogiai nebendruoja su savo klientais. Tarpininkai, dalyvaujantys distribucijos kanale, susisiekiama su klientais. Jie klientams pateikia visą išsamią informaciją apie kokybę, kainą ir įvairias sąlygas. Klientai bendruoja su šiais tarpininkais ir derasi dėl sąžiningo susitarimo. Tai padeda patenkinti vartotojo poreikius ir pagerinti jo lojalumą verslui.
Finansavimas	Distribucijos kanalas teikia reikiamas lėšas įmonėms sklandžiai vykdyti savo veiklas. Jie užtikrina reguliarių lėšų srautą gamintojams. Tarpininkai perka produktus iš gamintojų dideliais kiekiais ir moka už pirkinius. Laiku suteikus lėšas, įmonė išgelbėjama nuo bet kokios finansinės krizės. Taip pat distribucijos kanalu siekiama sumažinti faktines paskirstymo išlaidas ir taip sumažinti bendras produkto sąnaudas.
Produktų rinkodara	Produktų rinkodara yra labai svarbi norint padidinti įmonės pardavimus. Tai padeda klientams geriau žinoti apie įmonės buvimą ir jos gaminių ypatybes. Veiksmingos rinkodaros strategijos padeda įmonėms laimėti prieš konkurentus ir galiausiai įgyti klientų lojalumą. Tarpininkai sąveikauja su klientais, jie išsiaiškina klientų poreikius ir atitinkamai supažindina juos su produktais. Tarpininkai tinkamai paaiškina produktų savybes ir motyvuoja juos pirkti. Jie taip pat pristato skirtingus produktus įmonėms, tokiu būdu jie padeda įmonėms parduoti savo gaminius rinkoje.

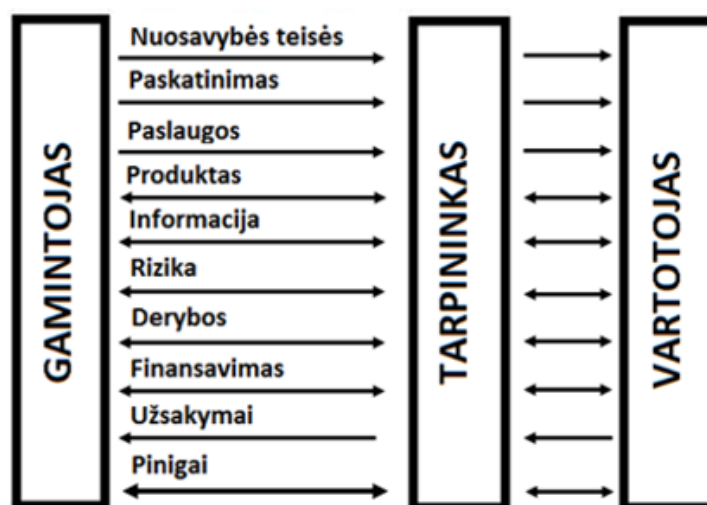
Šaltinis: sudaryta pagal Kotler, 1997, cit. iš Dijkstra, 2018; Singh, 2010; Gudonavičienė ir Dovalienė, 2017.

Taigi kaip matoma iš aukščiau pateiktos 2 lentelės, distribucijos kanalų funkcijos nurodo į galutinio vartotojo maksimalių poreikių patenkinimą. Distribucijos kanale siekiama išsiaiškinti kokių produkto savybių reikia, kad asmuo įsigytų prekę ir taptų vartotoju, yra vykdomos derybos. Vartotojas yra supažindinamas su jau rinkoje esančiais produktais, jų savybėmis bei teikiama nauda, vykdoma produktų rinkodara. Vartotojai gali tiesiogiai arba iš tarpininkų įsigyti norimus produktus ir už juos

atsiskaityti. Didelis dėmesys taip pat yra skiriamas produkto saugojimui, transportavimui, kad vartotoją produktas pasiektų tokios pat būklės ir kokybės, kokios paliko gamintoją.

### 1.2.4 Srautai distribucijos kanaluose

Distribucijos kanale nuo gamintojo iki galutinio vartotojo patenka ne tik pagaminta produkcija, bet tuo pačiu abipusiai juda tam tikri srautai. Nuo produkcijos gamintojo iki tarpininko bei nuo tarpininko iki galutinio vartotojo abipusiai juda tie patys srautai, tačiau skirtingomis kryptimis. Kaip matoma žemiau pateiktoje schemeje, distribucijos kanale yra 10 srautų (žr. 8 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Ghisi, Neves, Matheus, Consoli ir Oliveira, 2011; Rudienė, 2019; Lancaster ir Massingham, 2010; Png ir Padmanabhan, 199); Gudonavičienė ir Dovalienė, 2017.

#### 8 pav. Srautai distribucijos kanaluose

Kaip matoma iš aukščiau pateiktos schemos, viena kryptimi nuo gamintojo link vartotojo juda nuosavybės teisės į produktą, tai reiškia, kad gamintojas perduoda produkciją tarpininkui ir pastarasis įgyja teises į produktą, kol galiausiai produktas patenka į vartotojo rankas ir tada jau jis įgyja visas teises į produkto nuosavybę. Svarbu pabrėžti tai, kad nuosavybės teises į produktą įgyja tik prekybos įmonės (didmenininkai ir mažmenininkai), tuo tarpu pardavimo pagalbininkai šios teises neįgyja (Rudienė, 2019). Taip pat viena kryptimi nuo gamintojo iki galutinio vartotojo juda ir paskatinimas, tai reiškia, kad gamintojas supažindina galutinį vartotoją su produktais, jų savybėmis, paskirtimi ir tam yra naudojamos įvairios skatinimo priemonės. Vienos krypties srautu yra laikomos ir paslaugos, nes jos negali būti grąžinamos atgal, kas yra priešingai su kitu srautu – produktu, tačiau svarbu pažymėti ir tai, kad tam tikrais atvejais produktas gali iš vartotojo grįžti atgal gamintojui, jei produktas yra netinkamos kokybės ar kitais, įstatymų numatytais atvejais, kai vartotojas turi galimybę produktą grąžinti gamintojui per įstatymais numatytą laiko tarpą. Kai produktas grįžta pas gamintoją arba tarpininką, pastarasis turi

įstatymų numatyta tvarka priimti produktus atgal arba ne, bei užtikrinti, kad vartotojas gautų tokį pat ar panašų, jei vartotojas sutinka, produktą be defektų arba grąžinti pinigus už prekę (Lancaster ir Massingham, 2010).

Distribucijos kanale taip pat yra srautų, kurie gali būti perduodami tiek iš gamintojo vartotojui, tiek ir iš vartotojo gamintojui. Taip yra su informacija, kuomet gamintojas perduoda su pagaminta produkcija susijusią informaciją, pateikiamos produkto savybės ir panašiai, tuo tarpu gamintojas gauna grįžtamąjį ryšį iš vartotojo apie produktą, ar jis patenkino lūkesčius, ką būtų galima koreguoti bei patobulinti. Abiem kryptis gali judėti ir rizika, kuri apima kainų garantiją, draudimą ir aptarnavimą po pardavimo (Ghisi, Neves, Matheus, Consoli ir Oliveira, 2011). Abipusiai vyksta ir derybos, kurios dažniausiai būna dėl dviejų pagrindinių dalykų, tai laiko, kada produkcija pasieks galutinį vartotoją ir kainos. Taip pat dviem kryptimis juda ir finansavimas, kuris apima kredito sąlygas, mokėjimo terminus ir pardavimo sąlygas (Lancaster ir Massingham, 2010). Nors daugelio autorių nuomone pinigai distribucijos kanale juda tik iš gamintojo vartotojui, tačiau kaip teigė Png ir Padmanabhan (1995), pinigai gali būti grąžinami iš vartotojo gamintojui. Tai apima tokius atvejus kai vartotojas yra nepatenkintas produktu ir jį grąžina gamintojui ar tarpininkui iš kurio į Taigi tuo pačiu, kuomet gamintojas gražina pinigus už produktą vartotojui, o pats atgauna produktą, jam sugrįžta ir nuosavybės teisės į produktą.

Išanalizavus kokie srautai juda nuo gamintojo link vartotojo ir kokie abiem kryptimis, matoma, kad nuo vartotojo iki gamintojo distribucijos kanalu viena kryptimi juda tik užsakymai. Užsakymus vartotojas pateikia gamintojui, taip nurodydamas kokių produktų ar paslaugų jam reikia arba tai padaro atvykdamas pas tarpininką ir įsigydamas reikalingą produkciją (Lancaster ir Massingham, 2010).

Taigi galima teigti, kad distribucijos kanalas yra tarsi tam tikras nueitas kelias, produktus tiesiogiai arba netiesiogiai. Pasirinktame distribucijos kanale svarbiausiomis laikomos mokėjimo, produkto judėjimo, jo saugojimo, transportavimo, rūšiavimo funkcijos. Taip pat informacijos tarp kanale esančių subjektų teikimu, tarpusavio komunikacijos, vykdomų derybų funkcija bei vykdoma rinkodara. Svarbu tai, kad distribucijos kanale gali judėti net 10 srautų, kurie juda iš gamintojo vartotojui, atvirkščiai arba abipusiai.

### **1.3 Veiksniai, kurie lemia distribucijos kanalo pasirinkimą**

Distribucijos kanalo pasirinkimas reikalauja detalios analizės, tai gali būti laikoma vienu iš strateginių įmonės sprendimų, kadangi kiekviena įmonė turi pasirinkti tinkamiausią būdą paskirstyti produkciją galutiniam vartotojui, todėl būtina įvertinti veiksnius, kurie gali lemti distribucijos efektyvumą. Kiekvienas kanalas turi savus privalumus bei trūkumus, todėl svarbu, kad įmonė pasirinktų jai priimtinausią distribucijos kanalą, tačiau tam, kad šis procesas būtų įgyvendinamas tinkamai, privalu atsižvelgti į įvairius veiksnius (Fitzpatrick, 2017). Kaip teigia Sharma (2016) ir Fitzpatrick (2017) yra 5

pagrindiniai veiksniai, kurie turi įtakos distribucijos kanalo pasirinkimui, tai su produktu susiję, su rinka susiję, su įmone susiję, su konkurentais ir su tarpininkais susiję veiksniai. Taip pat išskiriami kiti veiksniai, kurie taip pat gali turėti įtakos pasirenkant distribucijos kanalą.

Pirmuoju veiksniu galima išskirti tai dėl ko įvyksta paskirstymo procesas, tai veiksniai, kurie susiję su produktu, tai apima itin daug aspektų, nes būtent produktas turi pasiekti galutinį vartotoją iš gamintojo. Kuo kompleksiškesnis ir brangesnis yra produktas, tuo labiau padidėja galutinio vartotojo tiesioginio kontakto su gamintoju poreikis (Fitzpatrick, 2017). Tai reiškia, kad visi klausimai ir problemos, susiję su produkto specifiška, verte, siūloma įvairove, gali būti sprendžiami be tarpininkų pagalbos, pasitelkiant tiesioginį distribucijos kanalą. Kita vertus, kuo labiau produktas yra standartizuotas, tuo ilgesnis yra distribucijos kanalas bei tuo labiau reikalaujama didesnio tarpininkų skaičiaus ir įsitraukimo į pardavimo procesą, kad kuo daugiau vartotojų, kurie yra geografiškai nutolę gautų produktus greičiau bei jiems patogesnėje vietoje (Lamb, Hair, McDaniel, 2016). Vertinant veiksnius susijusius su produktu, atsižvelgiama ir į produkto pobūdį, į tai ar produktas yra greitai gendantis, nes tokie produktai dėl savo savybių turi būti paskirstomi tiesiogiai arba esant kuo mažesniai tarpininkų skaičiui ir tik su tais, kurie turi specialią įrangą produkcijai paskirstyti, kitu atveju jie sugestų ar būtų sugadinti transportavimo metu (Fitzpatrick, 2017). Jei įmonė gamina tam tikros linijos produktus labai didelė tikimybė, jog produktai bus parduodami tiesiogiai (asmeninėse parduotuvėse). Taip pat, kuo sunkesnis yra produktas, ar jo techninės savybės yra sudėtingesnės, tuo didesnė tikimybė, kad bus pasirinktas tiesioginis distribucijos kanalas dėl proceso paskirstant tokius produktus ir didelių išlaidų (Sharma, 2016).

Antrasis veiksnys yra susijęs su galutiniais vartotojais arba rinka, tai apima vartotojų skaičių, jų geografinį išsidėstymą, perkamąją galią, pirkimo įpročius, užsakymo dydžius bei dažnumą. Tiesioginiai kanalai tinka įmonėms, kurių tikslinė auditorija nėra didelė ar gyvena geografiškai ribotose teritorijose, kuriai reikia tiesioginio kontakto su gamintoju ir kurios nėra tokios dažnos kartojant pirkimus. Gamintojams siūloma naudoti netiesioginius distribucijos kanalus tais atvejais, kai klientai yra geografiškai išsklaidyti arba gyvena kitoje šalyje ir jų skaičius yra gana didelis. Pirkėjų įpročiai taip pat turi įtakos distribucijos kanalų pasirinkimui. Jei klientai tikisi įsigyti visus produktus vienoje vietoje, pirmenybė teikiama mažmenininkams, kurie disponuoja tam tikru produktų asortimentu. Jei pristatymo laikas klientams nėra problema ir paklausa nėra tokia didelė, užsakymų yra daug arba jei klientai yra susirūpinę piratavimu, tinka tiesioginiai distribucijos kanalai. Kuomet klientas perka dažnai ir nedideliais kiekiais arba impulsyviai, tuomet turėtų būti pasirenkamas netiesioginis distribucijos kanalas. Jei vartotojas yra sąmoningas pirkėjas arba linkęs pirkti dideliais kiekiais, tuomet pasirenkamas tiesioginis distribucijos kanalas. Vartotojų elgsenos supratimas yra būtinas norint nuspręsti koks distribucijos kanalas yra veiksmingiausias (Sharma, 2016).

Įtakos distribucijos kanalo pasirinkimui turi ir konkurentai. Distribucijos kanalo pasirinkimui



įtakos turi rinkoje esančių konkurentų pasirinktas distribucijos kanalas. Paprastai įmonės yra linkusios naudoti panašų kanalą, kokį naudoja konkurentai, bet kai kurios įmonės, norėdamos išsiskirti naudoja kitokį distribucijos kanalą nei konkurentai. Tiesioginis distribucijos kanalas yra naudojamas tuomet, kai konkurentai naudoja tiesioginius kanalus, dažnai dėl to, kad pasitikima konkurentų sėkme ir patirtimi (Fitzpatrick, 2017).

Dar vienas veiksnys yra susijęs su įmone. Pagrindiniais aspektais čia išskiriami finansinis pajėgumas, valdymo patirtis, įmonės dydis, įvaizdis ir kontrolės poreikis, nusprendžiant kuriuo kanalu produktas judės prieš patekdamas pas galutinį vartotoją. Įmonė, turinti daug lėšų ir gerą vadybos patirtį (darbuotojai, turintys pakankamai žinių apie distribuciją), gali sukurti savo distribucijos kanalus, tačiau žemo finansinio stabilumo ir nedidelę valdymo patirtį turinti įmonė privalo pasikliauti tarpininkų teikiamomis paslaugomis. Įmonės, norinčios griežtai kontroliuoti procesus renkasi tiesioginį distribucijos kanalą. Tuo tarpu įmonės, kurioms kontrolė nėra tokia svarbi, arba tos, kurios tiesiog domisi savo produktų pardavimu, renkasi netiesioginius kanalus. Didelės įmonės gana dažnai linkusios produkciją parduoti tiesiogiai, nes yra pajėgios sukurti savo parduotuves, bet jei vartotojai yra gana plačiai išsidėstę tuomet įmonės naudojasi ir tarpininkų pagalba. Tuo tarpu mažos įmonės su maža produkcijos pasiūla beveik visada naudojasi tarpininkų paslaugomis. Įmonės patirtis bei reputacija taip pat turi didelę reikšmę, nes galima matyti kurie distribucijos kanalai įmonei tinka, o kurie ne. Ne ką mažiau svarbus veiksnys yra ir taikoma marketingo politika, nes matoma kaip greitai produktas iš gamintojo patenka pas galutinį vartotoją, kaip įgyvendinamas bendravimas su klientu po pardavimo proceso, kaip vykdoma reklama (Sharma, 2016).

Itin svarbiu laikomas ir veiksnys susijęs su tarpininkais, kurie dalyvauja paskirstant prekes. Jei gamintojas priima sprendimą, jog produktas galutinį vartotoją pasieks per tarpininkus, tuomet atsižvelgiama į tarpininkų prieinamumą, jei įmonė nori naudotis konkretaus tarpininko teikiamomis paslaugomis, kartais tai gali reikalauti laiko. Tarpininkų požiūris taip pat yra svarbus, nes kartais tarpininkai yra linkę nustatyti savo kainas, o tai gali neatitikti gamintojo poreikių. Jei produkto pobūdis reikalauja bendravimo su vartotoju po pardavimo, garantinių paslaugų teikimo ir kitų specifinių dalykų, labai svarbu išsirinkti tarpininkus, kurie bus pajėgūs teikti konkrečias paslaugas. Kanalo išlaidos yra itin svarbios, nes priklausomai nuo jų didėja ir galutinio produkto kaina rinkoje, tai reiškia, kad gamintojas turi pasirinkti kanalą, kuriame patiriamos išlaidos bus mažiausios arba tą, kuriame bus didžiausia nauda teikiama galutiniam vartotojui. Taip pat pasirenkant tarpininką svarbu numatyti ar jis bus pajėgus vykdyti pardavimus ir patenkinti esamus rinkos poreikius ir tai ar jis veiklą įgyvendina tinkamoje lokacijoje, kuri nekeltų pavojaus produkcijos saugojimui bei transportavimui (Sharma, 2016).

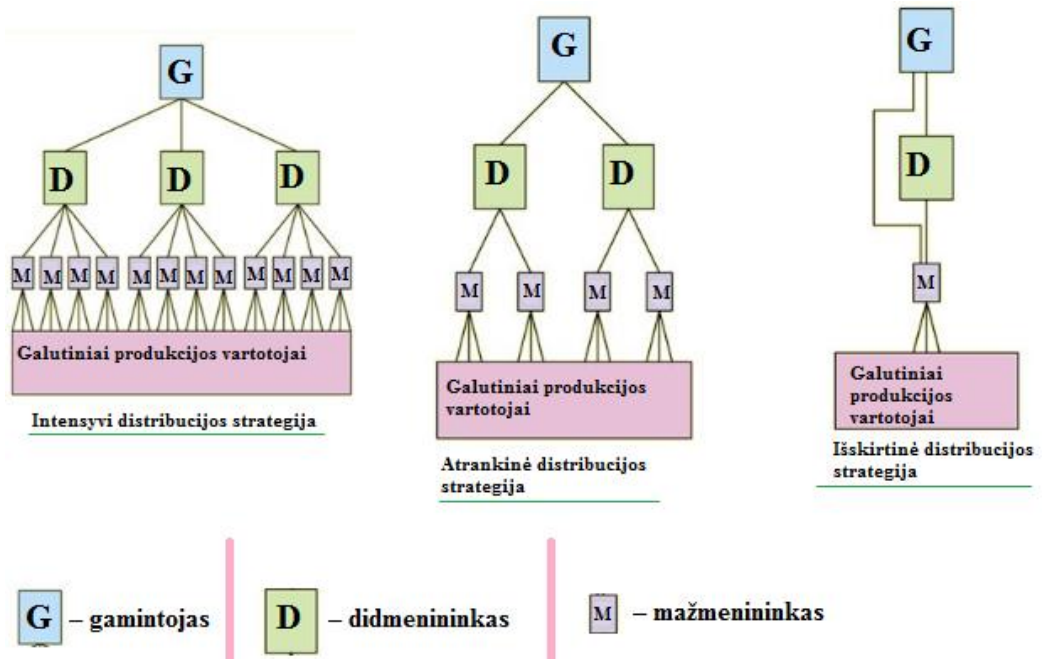
Įtakos įmonei pasirenkant distribucijos kanalus turi ir atskira kategorija, kuri įvardijama kaip kiti veiksniai. Tai apima įmonės makroaplinką (gamtinę, ekonominę, socialinę-kultūrinę, teisinę-politinę, mokslinę-technologinę) bei distribucijos infrastruktūrą. Gamtinė aplinka apima žaliavų stoką, galimą

energijos brangimą ir didėjančią aplinkos taršą. Ekonominė aplinka nurodo šalies ūkio veiklą ir raidos kryptis, todėl įmonė gali matyti kurie distribucijos kanalai jai atneštų geriausius rezultatus. Prie socialinės-kultūrinės aplinkos išskiriami vartotojai, jų elgsena bei poreikiai, taip pat demografiniai veiksniai, kurie gali turėti įtakos pardavimų apimtims. Įvairūs teisiniai-politiniai reglamentavimai ir apribojimai dažnai turi įtakos pasirenkant distribucijos kanalą kadangi įmonė turi numatyti kaip kanalas veiks jeigu įstatymai bus keičiami ir kokį poveikį tai gali daryti paskirstant produkciją galutiniam vartotojui, tai labiausiai aktualu alkoholio ar tabako gamintojams. Mokslinę-technologinę aplinką įmonėms yra būtina išanalizuoti dėl naujų technologijų atsiradimo bei kaip technologijos gali paveikti įmonės veiklą. Būtent technologijos padeda užtikrinti įmonės konkurencinį pranašumą. Technologinė pažanga didina gamybos našumą (Poželaiūtė ir Jonuškienė, 2009). Distribucijos intensyvumas (pasirinkta strategija) taip pat svarbu, jei prekybininkas ketina vykdyti platų paskirstymą (intensyvi distribucija), jo produktai bus tiekiami per visas platinimo vietas, jei gamintojas ketina vykdyti selektyvų paskirstymą, produktai bus tiekiami per keletą pasirinktų pardavimo vietų. Jei gamintojas ketina vykdyti išskirtinį paskirstymą, produktai bus parduodami vienoje vietoje (Lamb, Hair ir McDaniel, 2016).

Taigi yra išskiriami 5 pagrindiniai veiksniai, kurie turi įtakos distribucijos kanalo pasirinkimui, tai su produktu susiję, su rinka susiję, su konkurentais, su įmone susiję ir su tarpininkais susiję veiksniai bei papildomai išskiriami kiti veiksniai, kurie taip pat gali nulemti įmonės apsisprendimą dėl distribucijos kanalo pasirinkimo.

## **1.4 Distribucijos strategijos**

Kokia distribucijos kanalo struktūra yra reikalinga priklauso nuo įmonės marketingo strategijos. Ideali rūšies kanalo struktūra būtų tokia, kuri padarytų produktus ar paslaugas prieinamus, atsižvelgiant į tikslinio vartotojo poreikius. Netinkamai parinkta distribucijos strategija veda link didesnių kainų ar prarandamų pajamų. Todėl kiekviena įmonė yra pajėgi pasirinkti, kurią distribucijos strategiją naudos: intensyvią, atrankinę ar išskirtinę (žr. 9 pav.). Šis distribucijos strategijos pasirinkimas taip pat nurodo ir į tai, koks bus tarpininkų skaičius, kurie dalyvauja tiekimo grandinėje (Verma, 2007).



Šaltinis: sudaryta pagal Lewison 1996.

### 9 pav. Distribucijos strategijos

Intensyvi distribucijos strategija – tai tokia strategija, kai gamintojas produkciją galutiniam vartotojui siekia pateikti per kiek įmanoma daugiau tarpininkų (žr. 9 pav.). Šia distribucijos strategija siekiama užtikrinti, jog būtų aprėpiama kuo didesnė rinkos dalis, panaudojant visas įmanomas įmonės turimas pardavimo vietas. Ši strategija itin efektyviai gali būti naudojama parduoti tokiems produktams kaip gaivieji gėrimai, nes kuo didesnis jų geografinis pasiskirstymas, tuo didesnės galimybės pasiekti didesnę tikslinės auditorijos dalį. Bet kokia vieta, kurioje tikimasi, jog tikslinis klientas apsilankys yra produkto pardavimo vieta. Ši strategija paprastai yra pasirenkama pardavinėjant patogumo prekes, kurios yra dažnai perkamos ir galutinis vartotojas nenori sugaišti daug laiko jas įsigydamas, tai gali būti kasdienio vartojimo (pvz: druska, gaivieji gėrimai, užkandžiai, dantų pasta ir panašiai), impulsyviai įsigyjamoms, nebrangios ar pirmosios pagalbos prekės (Verma, 2007).

Intensyvios distribucijos privalumais galima laikyti tai, jog produktus prekybos vietose galima įsigyti gana greitai, gamintojas gali lengvai padidinti pardavimus, nes produktai yra pardavinėjami daugelyje mažmeninės prekybos vietų, todėl jų gali būti vis papildoma dėl didelių pardavimų. Ši strategija padidina rinkodaros efektyvumą, nes galima gana greitai pamatyti, kurias prekes vartotojai įsigyja, o kurių ne, todėl prireikus gali būti keičiama rinkodaros strategija, siekiant padidinti pardavimus. Taip pat dėl gana dažno produkto naudojimo, vartotojai gali įgyti lojalumą konkrečiam produktui (Zikienė, 2010). Tačiau taikant intensyvią distribucijos strategiją gali būti pastebima ir tam tikrų trūkumų, tokių kaip didelės platinimo išlaidos, taip pat gamintojui tampa gana sunku kontroliuoti mažmenininkus dėl didelio jų skaičiaus. Pastebima, kad gamintojas iš dalies tampa priklausomas nuo tarpininkų, nes kol produktas pasiekia galutinį vartotoją, produktas keliauja per daugelį tarpininkų

(Solomon, Hughes, Chitty, Marshall ir Stuart, 2014).

Atrankinė distribucija – tai tokia strategija, kuomet gamintojas atsižvelgia į kokybinius kriterijus ir savo pagamintos produkcijos realizacijai apriboja tarpininkų skaičių. Tai laikoma kaip variantu tarp dviejų kraštutinių (intensyvios ir išskirtinės distribucijos strategijų). Atrankinė distribucijos strategija suteikia didesnę tarpininkų kontrolės galimybę. Dažniausiai ši strategija naudojama pasirenkamoms prekėms, kurios yra nedažnai perkamos ir atidžiai pasirenkamos (pvz: suknelės, kosmetika, elektroniniai prietaisai, baldai, buitinė technika, kvepalai ar avalynė). Ši distribucijos strategija yra efektyvi kai vartotojai žino kokio prekės ženklo ar produkto konkrečiai ieško ir kur jį galima įsigyti (Verma, 2007).

Atrankinė distribucijos strategija pasižymi tokiais privalumais kaip galimybė racionalizuoti produkcijos pasiskirstymą, sumažinant pirkėjų skaičių, tačiau padidinant esamų pirkėjų pirkimo apimtį. Taip pat išlieka galimybė savalaikiai korekcijai, kontrolei bei galimybei teikti nuolatinę pagalbą pirkėjams (Rudienė, 2019). Ši distribucijos strategija palyginus su intensyvia yra kur kas pigesnė. Tačiau ši strategija taip pat turi tam tikrų trūkumų, tokių kaip atsiradusi gamintojo priklausomybė nuo tarpininkų. Taip pat gali padidėti išlaidos rinkos tyrimams, siekiant išgauti informaciją apie klientų poreikius ir pokyčius (Solomon, Hughes, Chitty, Marshall ir Stuart, 2014).

Išskirtinė distribucijos strategija – tai strategija, kai gamintojas suteikia tam tikrame regione galimybę, tik vienam tarpininkui prekiauti jo produkcija. Taigi tarpininkas tampa vieninteliu įgaliotu subjektu, kuris gali prekiauti gamintojo produkcija tame regione. Taip pat gali būti sudaromas susitarimas tarp tarpininko ir gamintojo, kad tarpininkas prekiauja tik tam tikro gamintojo produkcija ir nepardavinėja konkurentų produkcijos. Ši strategija apima ypatingas prekes, kurios patenkina specialius galutinio vartotojo poreikius ir yra perkamos retai. Ši strategija gali būti taikoma naujoms, techniškai sudėtingoms ir brangioms prekėms. Įmonės, kurios naudoja šią distribucijos strategiją yra aukštųjų technologijų įmonės, pasaulyje pripažintų drabužių dizaino įmonės ar automobilių gamintojai (Verma, 2007).

Pagrindiniai išskirtinės distribucijos strategijos privalumai yra sumažėjusi ar visiškai išnykusi konkurencija tarp tarpininkų, gamintojas turi didelę tarpininkų kontrolės galimybę, gamintojas gali susitelkti į savo produkcijos efektyvumo rinkoje didinimą, gali lengvai bendrauti su klientais, gauti jų atsiliepimus. Tačiau yra ir tam tikrų trūkumų, tokių kaip nepatikimi tarpininkai, todėl gamintojas turi būti labai atsargus pasirinkdamas tarpininką, nes tuo pačiu jis tampa gana priklausomas nuo tarpininko ir tai reikalauja palaikyti gerus santykius su juo. Taip pat trūkumu laikoma tai, kad produkcija yra gana mažai pasklidusi rinkoje (Solomon, Hughes, Chitty, Marshall ir Stuart, 2014).

Taigi gamintojas paskirstydamas produktus gali pasirinkti vieną iš trijų distribucijos strategijų. Intensyvi distribucijos strategija tinkamiausia kasdienio vartojimo prekėms, o pagrindinis privalumas yra didelis pasiekiamumas rinkoje, tačiau trūkumas tas, kad gamintojui labai sunku kontroliuoti pardavimus bei bendrauti su vartotoju. Atrankinė distribucijos strategija tinkamiausia pasirenkamosioms

prekėms, o pagrindiniu privalumu laikoma galimybė vykdyti korekcijas, o trūkumu yra išlaidos rinkos poreikių išsiaiškinimui. Išskirtinė strategija tinka ypatingoms prekėms, pagrindiniu privalumu laikomas glaudus gamintojo ir vartotojo ryšio palaikymas, o prie pagrindinio trūkumo priskiriama gana nedidelė rinkos aprėptis.

## 1.5 Tarpininkai distribucijos kanaluose

Distribucijos vaidmuo yra pristatyti galutinį produktą tikslinei rinkai, kad šis procesas būtų efektyviai įgyvendinamas, vietoj produkcijos gamintojo dažnai yra pasitelkiama tarpininkų paslaugomis. Tarpininkas įvardijamas kaip pirkimo specialistas galutiniam vartotojui ir kaip pardavimo specialistas produkcijos gamintojui, kurie padeda galutinei produkcijai greitai ir efektyviai pasiekti galutinį vartotoją, taigi šių subjektų veikla yra susijusi su galutinio produkto paruošimu pardavimui. Tarpininkai yra skirstomi pagal du tipus, pirmasis įvardijamas kaip prekybos įmonės, kur tarpininkai yra mažmenininkai ir didmenininkai, o antrasis tipas apima pardavimų pagalbininkus, kurie yra prekybos atstovai (agentai), makleriai (brokeriai) ir komisionieriai (Solomo, Hughes, Chitty, Marshall ir Stuart, 2014).

Pirmasis tarpininkų tipas, kaip jau minėta, yra prekybos įmonės, čia tarpininkai skirstomi į mažmenininkus ir didmenininkus. Pastarieji subjektai dalyvauja tik tuomet, kai galutinė produkcija galutiniam vartotojui yra skirstoma netiesiogiai. Mažmenininkai tai prekybos tarpininkai, kurių pagrindinė funkcija yra parduoti pagamintas prekes nedidelėmis partijomis ar netgi vienetais galutiniam vartotojui. Gana ilgai tai buvo laikoma pasyvia sąsaja vertės grandinėje tarp gamintojo ir galutinio vartotojo, tačiau pastaruoju metu tai tampa „dominuojančiu žaidėju“ distribucijos kanale. Pastebima, jog mažmenininkai pastaraisiais metais vis labiau siekia logistikos lyderystės pozicijos distribucijos kanale (Zentes, Morschett ir Schramm-Klein, 2007).

Mažmenininkai yra skirstomi į du pagrindinius tipus: 1) Mažmeninė prekyba parduotuvėse – universalinės, mišrios, specializuotos, savitarnos principu dirbančios maisto prekių parduotuvės; 2) Mažmeninė prekyba ne parduotuvėse – prekyba iš automatų, užsakymai, kurie vykdomi telefonu, internetu arba paštu ir išnešiojamoji prekyba, dar įvardijama kaip tiesioginė prekyba (Gudonavičienė ir Dovalienė, 2017). Tuo tarpu didmenininkai yra įvardijami kaip prekybos tarpininkai, kurie galutinę produkciją parduoda urmu, kitiems distribucijos kanalo dalyviams, tokiems kaip verslininkai ar organizacijos ar mažmenininkams. Didmenininkais gali būti nepriklausomi didmenininkai, gamintojų prekybos filialai ir biurai, didmenininkai, kurie prekiauja pagal užsakymus (Lantos, 2015). Pagal prekių asortimentą, didmenininkai yra skirstomi į vartojimo prekių bei gamybinės paskirties prekių didmeninės prekybos įmones. Didmenininkai prekiaujantys vartojimo prekėmis siekia aprūpinti tinkamu prekių asortimentu mažmenininkus, pagal asortimentą didmenininkai prekiauja plačiu, specializuotu arba siaurai specializuotu asortimentu. Platus asortimentas apima, pavyzdžiui, maisto prekes, o specializuotos

bei siaurai specializuotos apima tik tam tikras prekių grupes. Taip pat vartojimo prekėmis prekiaujantys didmenininkai gali būti skirstomi į tuos, kurie teikia visas paslaugas, tuos, kurie teikia ribotas paslaugas ir „Mokėk ir vežk“ didmenininkai. Tuo tarpu didmenininkai prekiaujantys gamybinėmis prekėmis parduoda prekes, skirtas gamybos ar statybos įmonėms, verslininkams, ūkininkams ar kitiems ūkio subjektams, kuriems prekės reikalingos gamybinei ar kitai ūkio veiklai įgyvendinti, jie skirstomi į sandėlinę prekybą, tranzitinę prekybą ir į superkamąją prekybą (Gudonavičienė ir Dovalienė, 2017). Taip pat didmeninės prekybos forma galima laikyti prekybines parodas bei mugės (Gudonavičienė ir Bučiūnienė, 2003, cit. iš Gudonavičienė ir Dovalienė, 2017).

Antrasis tarpininkų tipas, apima pardavimų pagalbininkus, kai produkcija yra paskirstoma tiesiogiai, tai reiškia, jog gamintojas galutinę produkciją vartotojui pateikia pats per: 1) jam priklausančius pardavimo padalinius ar specialius darbuotojus arba 2) pardavimo pagalbininkus, kurie veikia pagal gamybos įmonės poreikius bei nurodymus, čia veikia agentai, makleriai (brokeriai) bei komisionieriai (Hatten, 2018). Pardavimų pagalbininkai patys prekių neperka, jie veikia tik kaip tarpininkai komisiniu pagrindu, jie taip pat neįgyja nuosavybės teisių į pagamintą produkciją ir jų veikla niekaip nėra susijusi su komercine rizika. *„Prekybos atstovas (agentas) – tai verslininkas, nuolat tarpininkaujantis kitiems verslininkams, sudarant sandorius ar tokius sandorius sudarantis jų vardu. Makleris (brokeris) – tai verslininkas, su pardavėju ar pirkėju nesusijęs nuolatiniais sutartiniais santykiais, tarpininkaujantis jiems parduodant ar perkant prekes. Komisionierius – tai verslininkas, už atlyginimą įsipareigojantis savo vardu parduoti kitų asmenų prekes arba, jiems pavedus, prekes pirkti“* (Rudienė, 2019).

Kadangi distribucijos paskirtis yra pateikti galutinę produkciją įmonės ar organizacijos galutiniam vartotojui, apimant veiklas susijusias su pagamintos produkcijos paruošimu pardavimui, rėmimu, saugojimu, nuosavybės teisių perleidimu ar įgijimu bei rizika, todėl galima teigti, kad tarpininkai šias veiklas dažnai gali efektyviau atlikti už gamintoją, kuris dažnai yra linkęs susitelkti tik į produkto gamybos procesus.

Siekiant geriau suprasti tarpininkų paskirtį distribucijos procese, yra išskiriamos funkcijos, kurias tarpininkai ir kiti distribucijos kanalo dalyviai atlieka, šių funkcijų dėka užtikrinama, jog galutinė produkcija nuo gamintojo patenka pas galutinį vartotoją. Kaip teigia Gudonavičienė ir Dovalienė (2017), tarpininkai atlieka 8 pagrindines: 1) fizinio paskirstymo; 2) nuosavybės teisės prisiėmimo; 3) marketingo komunikacijos; 4) derybų vykdymo; 5) finansavimo; 6) rizikos prisiėmimo; 7) užsakymų priėmimo ir 8) apmokėjimo funkcijas. Visas šias funkcijas galima skaidyti į tris pagrindines kategorijas, priklausomai nuo tarpininko veiklos pobūdžio, kurie yra veikiantys kaip pardavimų specialistai gamintojams arba kaip pirkimų specialistai galutiniam vartotojui, tai transakcinė, logistinė ir palengvinanti funkcijos.

3 lentelė. Tarpininkų funkcijos

Tarpininkų funkcijos	Tarpininkas kaip pardavimų specialistas gamintojui	Tarpininkas kaip pirkimų specialistas galutiniam vartotojui
<b>Transakcinė</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasidalina rizika</li> <li>• Remia gamintojo produktus</li> <li>• Derasi su vartotojais</li> <li>• Perima nuosavybės teises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuperka reikiamu laiku</li> <li>• Patenkina norus</li> <li>• Teikia garantijas</li> <li>• Bendrauja su vartotojais</li> </ul>
<b>Logistinė</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudaro asortimentą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudaro asortimentą</li> <li>• Saugo produktus</li> <li>• Rūšiuoja produktus</li> <li>• Transportuoja produktus</li> <li>• Akumuliuoja įvairius gamintojo produktus</li> <li>• Suskaldo didelius produkto kiekius</li> </ul>
<b>Palengvinanti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renka informaciją apie rinkos poreikius</li> <li>• Interpretuoja vartotojų norus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teikia kredito ir kitas finansines paslaugas, siekiant palengvinti prekių judėjimą kanalu galutiniam vartotojui</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta pagal Frost ir Strauss, 2016; Gudonavičienė ir Dovalienė, 2017; Romeika, 2017.

Taigi, kaip matoma iš aukščiau pateiktos 3 lentelės, transakcinė tarpininkų funkcija užtikrina, kad produkcijos gamintojas su tarpininku pasidalina rizika dėl naudojamo inventorius. Remiant gamintojo produkciją, pasitelkiama reklama, ryšiais su visuomene, asmeniniu pardavimu ar pardavimų skatinimu. Deramasi su galutiniais vartotojais, tai apima įvairius klausimus, tiek susijusius su produkto savybėmis, tiek ir kainos klausimus. Taip pat yra perimamos ir nuosavybės teisės, bet tai apima tik mažmenininkus ir didmenininkus, kurie yra prekybos įmonės. Tuo tarpu tarpininkas veikiantis kaip pirkimų specialistas galutiniam vartotojui prie transakcinės funkcijos užtikrina, kad produkcija yra nuperkama laiku, patenkina vartotojų poreikius, teikia garantijas ir yra rūpinasi vartotoju po pirkimo bei bendrauja su jais, siekiant palaikyti kuo geresnius santykius, taip užtikrinant potencialų bendravimą ateityje. Logistinė tarpininkų funkcija pasireiškia sudarant asortimentą, rūšiuojant produkciją, kad būtų kiek įmanoma labiau sumažinamas laiko ir erdvės neatitikimas, saugant produktus, kol jie pasieks galutinį vartotoją, transportuojant produkciją vartotojui, kuris geografiškai yra nutolęs nuo gamintojo. Ši funkcija taip pat apima ir produkcijos akumuliaciją, kuomet panašios atsargos yra sutelkiamos kartu. Taip pat galima ir „susaldyti“ didelius produkcijos kiekius į mažesnius. Paskutinė tarpininkų funkcija yra palengvinanti, tai reiškia, jog tarpininkai išsiaiškina ir teikia informaciją gamintojui apie rinkos poreikius ir interpretuoja vartotojų norus, tai itin svarbu distribucijos kanale, nes galima žinoti tikslinės rinkos dydį bei charakteristikas, todėl gamintojas gali vartotojui pasiūlyti jo poreikius labiausiai atitinkančius produktus. Tuo tarpu galutinis vartotojas taip pat gauna tam tikrą naudą iš tarpininkų, nes yra teikiamos kredito bei finansinės paslaugos, kurios palengvina produkcijos judėjimą distribucijos kanale (Frost ir Strauss, 2016).

Taigi tarpininkai yra skirstomi į prekybos įmones (mažmenininkai ir didmenininkai) ir į pardavimų pagalbininkus (agentai, makleriai ir komisionieriai). Tarpininkai atlieka tris pagrindines funkcijas: transakcinę, logistinę ir palengvinančią. Galima teigti, jog tarpininkai ne tik itin palengvina galutinės

produkcijos judėjimą nuo gamintojo iki galutinio vartotojo, bet ir stengiasi užtikrinti kiek įmanoma glaudesnę ryšį tiek su gamintoju, tiek ir su galutiniu vartotoju.

## 1.6 Distribucijos kanaluose esančios rizikos

Rizika yra daugiafunkcinė sąvoka, kuri gali būti naudojama įvairiais aspektais. Rizika identifikuojama kaip: 1) tam tikra situacija, kuri kelia pavojų; 2) tikimybė, kad gali atsitikti kažkas nemalonus ar nepageidaujamas; 3) galimybė ką nors prarasti arba nukentėti; 4) tikimybė, jog įvyks finansinė netektis (The Oxford Dictionary, 2017, cit. iš Martinkutė-Kaulienė ir Stasytė, 2018). Rizikos valdymas yra suprantamas kaip procesas, kurio metu nustatoma, analizuojama ir atsakoma į bet kokią riziką, kuri kyla įgyvendinamų procesų metu, kad būtų galima siekti užsibrėžtų tikslų (Kunreuther, Meyer ir Michel-Kerjan, 2019). Nors mokslinėje literatūroje nėra konkretaus rizikos apibrėžimo, tačiau aišku, kad rizika yra siejama su neapibrėžtimi.

Distribucijos kanalo koncepcija nusako, kad tai yra pagamintos produkcijos platinimas iš gamybos vietos iki galutinio vartotojo, tai suteikia galimybes sukurti bei paskirstyti produktus, paslaugas bei informaciją galutiniam vartotojui, būtent produkcijos paskirstymas nuo gamintojo iki galutinio vartotojo gali susidurti su gana daug potencialių rizikų ir tokiu būdu yra užkertamas kelias vienam iš pagrindinių distribucijos siekių, kad reikiama prekė, tinkamu laiku pasiektų reikiamą vartotoją. Todėl rizikos išskylančios šiame etape privalo būti efektyviai valdomos (Banytė, Gudonavičienė ir Grubys, 2011).

Tobulėjant technologijoms ir didėjant vartotojiškumui, rizikos valdymas distribucijos kanale tampa vienu svarbiausių uždavinių, svarbu atsižvelgti į daugelį faktorių, tokių kaip auganti globali konkurencija, didėjančios išlaidos produkcijos gamybai, didėjantys vartotojų poreikiai (Daultani, Kumar, Vaidya ir Tiwai, 2015). Ekonomistų nuomone, pasaulyje galima išskirti apie 220 veiksnių, kurie sukelia riziką (Morgan, 2002, cit. iš Kozlovskaja). Rizikų gali būti įvairiausių todėl siekiant jas geriau suprasti 4 lentelėje pateikiamos distribucijos kanalus veikiančios rizikos, kurios suskirstytos į kategorijas ir subkategorijas (potencialios rizikos). Kad šios rizikos būtų lengviau identifikuojamos, pasitelkta Krasimir Kirov rizikos registru, rizikos distribucijos kanale skirstomos į rizikas susijusias su fiziniu produkcijos paskirstymu, į vidines bei į išorines rizikas, veikiančias distribucijos kanalus.

4 lentelė. Distribucijos kanalų rizikos

Kategorija	Potencialios rizikos	Pavyzdžiai
	Infrastruktūros neprieinamumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelių transportas</li> <li>• Geležinkeliai</li> <li>• Vandens transportas</li> <li>• Oro transportas</li> <li>• Vamzdynai</li> </ul>
	Lėšų - pajėgumų trūkumas, incidentai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konteineriai</li> <li>• Sunkvežimiai</li> <li>• Geležinkelių</li> </ul>



Su fizine distribucija susijusios rizikos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laivai</li> <li>• Lėktuvai</li> </ul>
	Darbo nebuvimas/nepasitenkinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sunkvežimių vairuotojai</li> <li>• Geležinkelių operatoriai</li> <li>• Uosto krovikai</li> <li>• Pilotai</li> </ul>
	Krovinių sugadinimas ar vagystės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fizinė žala</li> <li>• Vagystės ir kitos saugumo problemos</li> <li>• Žalos stebėjimas</li> <li>• Aplinkos kontrolė (pvz., Temperatūra, drėgmė)</li> </ul>
	Sandėlių trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pajėgumo trūkumas</li> <li>• Neprieinamumas</li> <li>• Žala</li> <li>• Aplinkos kontrolė (pvz., Temperatūra, drėgmė)</li> <li>• Saugumo stoka</li> </ul>
	IT sistemos trūkumai ar gedimai	
Išorinės rizikos	Stichinės nelaimės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epidemijos</li> <li>• Žemės drebėjimai</li> <li>• Cunami</li> <li>• Ugnikalnio išsiveržimai</li> </ul>
	Incidentai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaisrai</li> <li>• Sprogimai</li> <li>• Pavojingi išsiliejimai</li> </ul>
	Sabotažas, terorizmas, nusikalstamumas ir karas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompiuterinės atakos</li> <li>• Produktų klastojimas</li> <li>• Intelektinė vagystė</li> <li>• Fizinė vagystė</li> <li>• Sprogdinimai</li> <li>• Biologiniai ir cheminiai ginklai</li> <li>• Blokados</li> </ul>
	Paklusnumas Vyriausybei ir politinis neužtikrintumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokesčiai, muitai ir kitos taisyklės</li> <li>• Apsaugos laikymosi reikalavimai</li> <li>• Prekybos apribojimai</li> <li>• Valiutos svyravimai</li> </ul>
	Darbo jėgos neprieinamumas ir įgūdžių trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netinkama darbo kokybė</li> <li>• Išlaidos</li> <li>• Nepasitenkinimas atliekamu darbu</li> <li>• Darbuotojų streikai</li> </ul>
	Rinkos iššūkiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pajėgumų apribojimai</li> <li>• Nestabilios kainos</li> <li>• Konkurentų veiksmai</li> <li>• Patekimo į rinką kliūtys</li> <li>• Tam tikro kapitalo reikalavimai</li> <li>• Procesų patento reikalavimai</li> <li>• Susitraukianti pramonė</li> <li>• Sertifikavimas</li> <li>• Tendencija išlaidoms</li> <li>• Infliacija</li> </ul>
	Teisiniai ieškiniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dėl aplinkosaugos</li> <li>• Dėl sveikatos ir saugumo</li> <li>• Dėl intelektinės nuosavybės</li> </ul>
	Technologinės tendencijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atsirandančios tendencijos</li> <li>• Senėjimas</li> <li>• Technologinis neapibrėžtumas</li> </ul>

4 lentelės tęsinys

Vidinės rizikos	Operacinės rizikos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventoriaus praradimas (žala, pasenęs)</li> <li>• Įrangos praradimas (mechanizmų gedimai)</li> <li>• Per didelis ar per mažas atsargų kiekis</li> <li>• Nepakankami pajėgumai</li> <li>• Netinkamai valdomas užsakymo ir pristatymo laikas</li> <li>• Netinkamos kokybės produktas</li> <li>• Per didelės išlaidos įrangos išlaikymui</li> <li>• Trūksta žinių bei mokymosi</li> </ul>
	Paklusnumas Vyriausybei ir politinis neužtikrintumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokesčiai, muitai bei kitos taisyklės</li> <li>• Valiutos svyravimai</li> <li>• Politiniai neramumai</li> <li>• Boikotai</li> </ul>
	Paklausos kintamumas/nepastovumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netinkamas atsargų sudarymas</li> <li>• Viršijamas techninės įrangos keitimo dažnis</li> <li>• Pasibaigęs įrangos galiojimo laikas</li> <li>• Paklausa viršija pasiūlą</li> </ul>
	Personalo įgūdžių trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepakankamas darbuotojų skaičius</li> <li>• Žinių ar įgūdžių trūkumas</li> <li>• Darbo sutarties pasibaigimas su kai kuriais specialistais</li> </ul>
	Dizaino neapibrėžtumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reikalavimų pakeitimai</li> <li>• Techninių detalių trūkumas</li> <li>• Produktas nėra pakankamai patikrintas</li> <li>• Gaminio keitimas/tobulinimas</li> </ul>
	Planavimo nesėkmės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planavimo duomenų netikslumas</li> </ul>
	Finansiniai nuostoliai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansavimo nebuvimas</li> <li>• Netinkama darbo apimtis</li> </ul>
	Įrangos neprieinamumas, nepasitenkinimas, nepajėgumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įrangos sugedimas</li> <li>• Įmonė įsikūrusi vietovėje, kuri yra nesaugi</li> </ul>
	Netinkamas pajėgumų testavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepatikima testavimo įranga</li> <li>• Perejimas nuo bandymo prie masinės gamybos</li> <li>• Netinkamas testavimo laikotarpis</li> </ul>
	Įmonės našumo nebuvimas, vertės stoka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klientai nėra lojalūs ir patenkinti produktu</li> <li>• Atsakomybės nebuvimas</li> <li>• Per didelė produkto kaina</li> <li>• Klientų poreikiai nėra patenkunami</li> <li>• Unikumo nebuvimas</li> <li>• Pokyčių nebuvimas</li> </ul>
	Partnerystė su kitais distribucijos kanalo dalyviais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerystės nebuvimas</li> <li>• Bendradarbiavimo trūkumas su kitais distribucijos kanalo dalyviais</li> <li>• Tobulėjimo ir augimo nebuvimas</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta pagal Lawlis, 2015; SCRLC, 2011; Martinkutė-Kaulienė ir Stasytė, 2018.

Su fizine distribucija susijusios rizikos apima su infrastruktūros prieinamumu, dar vadinama transportavimu, susijusias rizikas. Transportas sudaro didžiąją distribucijos išlaidų ir viso produkto kainos, dalį. Todėl šios rizikos valdymas galimas per skirtingus produkcijos transportavimo būdus. Būtent tinkamo transportavimo būdo parinkimas padeda sumažinti išlaidas, nes transportavimas tiesiogiai veikia produkto kainą. Tinkamas transportavimo būdo pasirinkimas palengvina sklandų prekių judėjimą laiku ir užtikrina, kad produkcija galutinį vartotoją pasiektų geros būklės, taigi transportavimo būdas turi būti tinkamas, reguliarus ir patikimas (Sharma, 2016).

Tai, kokį transportavimo būdą pasirinks įmonė, priklauso nuo įvairių veiksnių, tokių kaip transportavimo išlaidos, transporto būdo prieinamumas, greitis, patikimumas, dažnumas, produkcijos saugumo užtikrinimas ir tinkamumas transportuoti produktą. Infrastruktūros neprieinamumas apima: 1) kelių transporto priemonės, kuriomis patogų gabenti žmones, gyvūnus, transporto priemones ir kt., tačiau netinka ilgiems atstumams; 2) geležinkeliai tinka gabenti sunkiasvorius krovinius dideliais atstumais, tai gana ekonomiškasis transportavimo būdas, nes eismo srautas tvarkomas geležinkelių tinkle. Tačiau problemos iškyla vietovėse, kuriose nėra išplėtotas geležinkelių tinklas; 3) Vandens transportas, tai svarbus sunkiųjų ir didelių gabaritų krovinių vežimo būdas dideliais kiekiais. Jį sudaro vidaus vandenų transportas ir vandenyno transportas. Vidaus vandenų transportas naudojamas kroviniams gabenti šalies teritorijoje, o vandenynų transportas naudojamas kroviniams gabenti į kitas šalis. Vandens transportas yra pigiausias transporto priemonė, turinti didelę talpą ir yra tinkama sunkioms ir didelių gabaritų prekėms transportuoti, tačiau dėl sezoninių apribojimų ji turi mažą greitį ir didesnę pavojų; 4) Oro transportas, ši transportavimo rūšis sudaro nedidelę dalį produkcijos transportavimo, bet ji yra naudinga greitai gendančioms prekėms ar skubioms prekėms ir kt. Didžiausias oro transporto trūkumas yra tas, kad jis turi didelius krovinių gabenimo mokesčius, mažą pajėgumą ir pernelyg didelę priklausomybę nuo klimato sąlygų; 5) Vamzdynai, tai transportavimo priemonė, skirta transportuoti neapdorotą ir rafinuotą naftą bei gamtines dujas iš gręžinių į naftos perdirbimo gamyklas ir tolimesnius platinimo centrus. Tai gana ekonomiškasis transportavimo būdas, nes nereikalauja didelės priežiūros ar darbo sąnaudų, tačiau tai yra lėčiausias transportavimo būdas ir labai riboto skaičiaus, transportuojamų krovinių, požiūriu (Sharma, 2016)

Kita rizika yra susijusi su lėšų ar pajėgumų trūkumais bei įvairiais, su tuo susijusiais incidentais. Tai reiškia, jog gamintojas siekdamas paskirstyti produkciją klientui gali susidurti su tuo, jog gamintojui pritrūks lėšų produkcijos transportavimui, kad tiesiog nebus transporto priemonių ar įrenginių, kuriuose produkcija galės būti saugiai gabenama klientui. Dar viena rizika siejama su žmogiškuoju faktoriumi, tai reiškia, jog gali trūkti asmenų, kurie yra atsakingi už produkcijos pristatymą nuo gamintojo iki galutinio vartotojo, arba darbuotojų skaičius gali būti pakankamas, bet dėl tam tikrų aplinkybių, pvz: netenkinančio atlyginimo, darbo sąlygų, socialinių garantijų ir pan. gali kilti neramumų, tokių kaip streikas (Lawlis, 2015).

Potenciali rizika paskirstant produkciją gali būti susijusi su krovinių/produkcijos sugadinimu ar vagystėmis. Tai reiškia, jog transportuojant produkciją galutiniam vartotojui, turi būti atsižvelgta į du pagrindinius aspektus: 1) įmonė turi stengtis išvengti produkcijos sugadinimo ar vagystės; 2) užkirsti kelią neteisėtam įsilaužimui į transporto priemonę, kas leistų tiesiogiai pasiekti siuntas ir taip būtų sudaromos sąlygos kontrabandos pervežimui per valstybių sienas. Tam, kad šios rizikos būtų išvengta, gali būti naudojamos fizinės atgrasymo priemonės, tokios kaip užraktai, asmenys, kurie saugo krovinius, prieigos kontrolė, tinkamas apšvietimas, vaizdo stebėjimo kameros, pavojaus signalas. Taip pat turi būti

užtikrinta, jog asmenys, kurie paskirsto krovinius yra patikimi, apmokyti kaip saugoti produkciją, būtų supažindinti su produkcijos paskirstymo tvarka ir reikalavimais, visa dokumentacijos procedūra. Turi būti užtikrinta, kad produkcijos gabenimui yra sukuriamos tinkamos aplinkos sąlygos (Lawlis, 2015).

Dar viena potenciali rizika siejama su sandėlių trūkumu. Tai galima sieti su anksčiau išvardintomis rizikomis, nes apima tiek žmogiškąjį faktorių, kuris siejamas su darbuotojų trūkumu ar kylančiais nesklandumais, tiek ir su fizinių vietovių (sandėlių) trūkumu, galima žala saugant produktus jeigu produkcijai nėra užtikrinamos tinkamos saugojimo sąlygos. Taip pat pastebima saugumo stoka, nes sandėliuojant produkciją veikia daug asmenų, kurie dėl susiklosčiusių aplinkybių gali padaryti neigiamą poveikį produkcijai. Paskutinė potenciali rizika, kuri susijusi su fizine produkto distribucija, tai informacinių technologijų (IT) sistemos trūkumai bei įvairūs gedimai. Kadangi daugelis procesų yra automatizuoti ir yra įgyvendinami pasitelkiant informacines technologijas, todėl itin svarbu laikytis kiek įmanoma aukštesnių saugumo reikalavimų, siekiant išvengti trečiųjų asmenų neigiamo poveikio produkcijos distribucijai. Tai reiškia, jog automatizuotos sistemos turi būti pasiekiamos tik pasitelkiant autorizuotas prieigas, o visa informacija, susijusi su produkto distribucija būtų pasiekama tik įgaliotiems asmenims (Lawlis, 2015 ir SCRLC, 2011).

Kita rizikų kategorija yra išorinės rizikos. Prie išorinių rizikų yra priskiriamos rizikos, kurios iš pirmo žvilgsnio atrodo nekontroliuojamos ar gana sunkiai kontroliuojamos, jos būna už įmonės ribų ir nepriklausomai nuo įmonės pastangų, negali būti jos suvaldomos (Martinkutė-Kaulienė ir Stasytytė, 2018). Šios rizikos turi netikėtumo faktorių, bet tuo pačiu įvyksta pakankamai reguliariai. Tai apima stichines nelaimes (pvz: cunamiai, žemės drebėjimai), incidentus (pvz: gaisrai, sproginimai), sabotazą, terorizmą, nusikalstamumą ir karus, tai gali apimti tiek kompiuterines atakas, tiek ir fizines vagystes ar įvairias blokadąs. Prie išorinių rizikų priskiriama ir paklusnumas Vyriausybei bei politinis neužtikrintumas, tai apima įvairius Vyriausybės priimtus prekybos apribojimus (pvz: prekyba su užsienio valstybės), valiutos svyravimus, muitus bei taikomus mokesčius. Darbo jėgos neprieinamumas bei tam tikrų įgūdžių trūkumas taip pat priskiriamas išorinėms rizikoms, tai nusako darbuotojų nepasitenkinimą atliekamu darbu ar darbuotojų streikus. Taip pat svarbia išorine rizikos subkategorija laikomi teisiniai ieškiniai, kurie apima ieškinius dėl aplinkos apsaugos, dėl intelektinės nuosavybės ir panašiai. Paskutinė potenciali išorinė rizika yra susijusi su technologinėmis tendencijomis, tai nusako, kad įmonės technologijos sensta ir reikia vis naujų technologijų įsigijimo bei naudojimo (Lawlis, 2015 ir SCRLC, 2011).

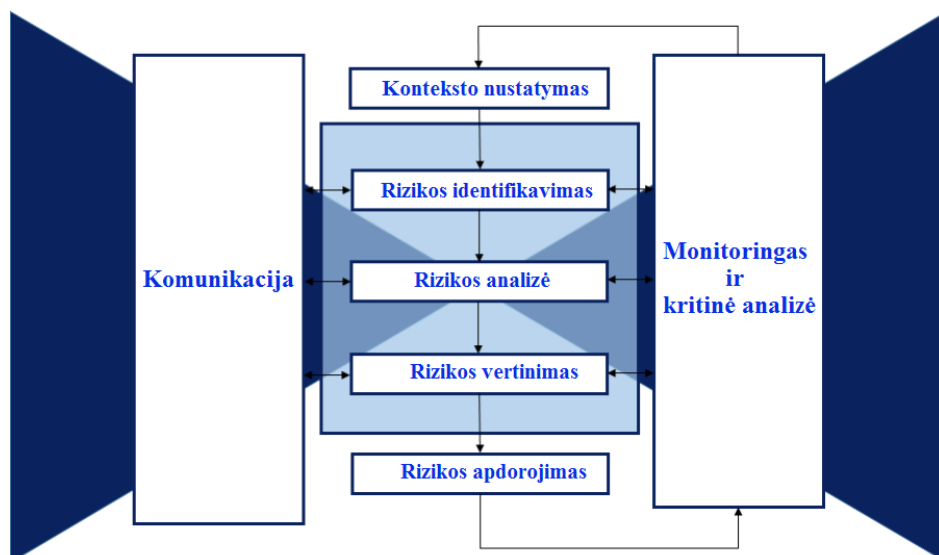
Prie vidinių distribucijos kanalo rizikų priskiriamos rizikos, kurias įmonė gali stengtis kontroliuoti, valdyti bei išvengti jei tinkamai įgyvendins veiklas, kuriomis siekiama išvengti rizikos atsiradimo priežasties. Vidinės rizikos skirstomos į operacines, kurios yra susijusios su įmonės naudojamu inventoriaus gedimu ar netinkamu jo laikymu ir naudojimu, taip pat su per dideliu ar per mažu atsargų kiekiu, nepakankamais įmonės naudojamais pajėgumais, kurių kai kurie yra per brangiai išlaikomi,

nepatenkinamos kokybės produkcija bei specifinių žinių trūkumu. Kaip ir prie išorinių, taip ir prie vidinių rizikų yra priskiriamas paklusnumas Vyriausybei bei esantis politinis neužtikrintumas, taip pat paklausos kintamumas ir esantis jos nepastovumas, kas apima netinkamą atsargų sudarymą, pasibaigusio galiojimo įrangos naudojimą taip pat ir paklausos viršijimą pasiūlai. Personalo įgūdžių trūkumas taip pat priskiriamas prie vidinių distribucijos rizikų, nes tai apima tiek nepakankamą darbuotojų skaičių, tiek ir esančių darbuotojų žinių ar įgūdžių trūkumą. Dizaino nepastovumo rizika susijusi su produkto savybėmis, techninių detalių trūkumas, produktas nėra pakankamai patikrintas arba yra būtinas produkto keitimas ar tobulinimas. Planavimo nesėkmės nusako distribucijos kanale veikiančių subjektų veiklos planavimo duomenų netikslumus. Finansiniai nuostoliai taip pat yra itin svarbūs ir priskiriami prie vidinių rizikų, tai apima finansavimo nebūvimą. Įrangos neprieinamumas, nepasitenkinimas ir nepajėgumas nurodo į naudojamos įrangos sugedimą ar netinkamą įmonės lokaciją. Netinkamas pajėgumų testavimas apima netinkamus bandymus pereiti prie naujų gamybos procesų, kai tam yra nepasirengta ir kai yra netinkamas laikas. Įmonės našumo nebuvimas arba vertės stoka nusako, kad tai susiję su vartotojais, nes vartotojai nėra lojalūs arba nėra patenkinti produktu, produktas nėra unikalus, nėra pokyčių. Paskutiniu vidinės rizikos veiksmu laikoma partnerystė su distribucijos kanale esančiais subjektais. Tai nusako, kad įmonės nebendruoja tarpusavyje, nėra asmeninio tobulėjimo ar augimo (Lawlis, 2015 ir SCRLC, 2011).

Remiantis pateiktomis distribucijos kanalus veikiančiomis rizikomis, galima teigti, jog distribucijos rizikos yra susijusios tiek ir su naudojama įranga paskirstant produkciją nuo gamintojo iki galutinio vartotojo, tiek ir su veiksniais, kurių įmonės nėra pajėgios kontroliuoti bei apima vidines rizikas, kurias yra lengviausia identifikuoti ir tinkamai valdyti, jei įmonės yra tam tinkamai pasirengusios.

## **1.7 Distribucijos kanaluose esančių rizikų valdymo procesas**

Tiek valdymas, tiek ir rizika, yra glaudžiai tarpusavyje susiję ekonominiai verslo įmonės sistemos komponentai, o rizikos valdymo poreikis vis labiau auga globalioje rinkoje. Rizikos valdymo proceso esmė apima rizikos nustatymo ir įvertinimo galimybę, priemonių parengimą, kurios padėtų išvengti rizikos ir užkirsti jai kelią plisti bei sumažinti potencialią žalą (Martinkutė-Kaulienė ir Stasytė, 2018). Rizikos valdymas apima 5 pagrindinius principus: 1) Proporcingumo – rizikos valdymo veiklos turi būti proporcingos esančiam rizikos lygiui, kuris yra įmonėje ar kanale; 2) Suderinamumo – rizikos valdymo veiklos yra suderintos su kitomis įmonėje ar kanale esančiomis veiklomis; 3) Visapusiškumo; 4) Įtvirtinimo – rizikos valdymas turi būti įtvirtintas įmonėje; 5) Dinamiškumo – rizikos valdymas yra dinamiškas jei atsiranda naujos rizikos (Martinkutė-Kaulienė ir Stasytė, 2018). Rizikos valdymo procesas susideda iš penkių pagrindinių etapų (žr. 10 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal CGE Risk Management Solutions, 2018.

### 10 pav. Rizikos valdymo etapai

Aukščiau pateiktame 10 paveikslėlyje matomas standartinis rizikos valdymo modelis, kuris yra naudojamas siekiant padidinti įmonės tikslus, sumažinti rizikas bei jų daromą neigiamą poveikį įmonės veiklai. Remiantis šiuo modeliu, pirmiausia yra nustatomas kontekstas, tuomet identifikuojamos rizikos, kurios vėliau yra analizuojamos, tuomet rizikos yra vertinamos bei galiausiai apdorojamos (Khojasteh, 2017).

Konteksto nustatymas apima vidinės bei išorinės aplinkos identifikavimą. Tai reiškia, kad kiekviena įmonė veikianti distribucijos kanale, privalo valdyti riziką tuo lygmeniu, kuriuo ji veikia. Rizikos gali būti tiek vidinės, tiek išorinės, taip pat ir atskirų veiklos sričių. Kiekviena įmonė pastebėjusi tam tikrus įvykius ar riziką distribucijos kanale privalo apie tai pranešti kitoms to distribucijos kanalo įmonėms, taip siekiant sumažinti rizikos poveikį. Kitas žingsnis yra rizikos identifikavimas, kuris yra vienas iš svarbiausių, nes tinkamai identifikavus riziką galima numatyti ir pasekmes, kurios gali atsirasti. Įmonė turi reguliariai remtis rizikos registru ir nuolat įtraukti naujas rizikas bei pašalinti jau nebeaktualias rizikas (SCRLC, 2011). Rizikos identifikavimas yra suvokiamas kaip svarbiausias etapas rizikos valdymo procese, nes kuo greičiau ir išsamiau bus identifikuota rizika, tuo didesnė jos valdymo sėkmė. Rizikai identifikuoti gali būti taikomi vienas ar keli metodai, žemiau pateikiami kokybiniai bei kiekybiniai metodai bei priemonės, kuriais yra identifikuojamos rizikos (Project Management Institute, 2000):

Kokybiniai rizikos analizės metodai:

- ❖ Interviu su ekspertais
- ❖ Smegenų šturmas
- ❖ Delfi metodas
- ❖ Nominalių grupių technika

- ❖ Lipnių lapelių technika
- ❖ Analogija
- ❖ SSGG analizė
- ❖ Tikimybės ir poveikio matrica
- ❖ Pagrindinės priežasties analizė
- ❖ Apklausa
- ❖ Kontrolinio sąrašo analizė
- ❖ Prielaidų analizė
- ❖ Schemų sudarymo metodika
- ❖ Rizikos registras.

Kiekybiniai rizikos analizės metodai:

- ❖ Jautrumo analizė
- ❖ Stabilumo patikrinimas ir ribinių projekto parametrų reikšmių nustatymas
- ❖ Projekto parametrų koregavimas
- ❖ Sprendimų medžio sudarymas
- ❖ Formalizuotas neapibrėžtumo aprašymas, taikant scenarijų analizę (Monte Karlo metodo taikymas) (Project Management Institute, 2000).

Svarbiausia, jog rizikos identifikavimo procesą įgyvendintų asmenys, kurie yra atsakingi už šiuos procesus, bet kitų dalyvių įsitraukimas taip pat yra svarbus, kad tokiu būdu prisidėtų prie bendrų tikslų siekimo.

Kitas žingsnis rizikos analizės procese yra įvertinti riziką, jos atsiradimo tikimybę, sukeltą teigiamą ir neigiamą pasekmes, būdus kaip jas neutralizuoti ir tikimybę, jog tos pasekmės įvyks (Martinkutė-Kaulienė ir Stasytytė, 2018). Pirmiausia įmonės gali pasirinkti suskirstyti rizikos įvykius į bendrą kokybinį rizikos lygį. Jei distribucijos kanale pastebima, jog yra kelios rizikos, didžiausią dėmesį reikia skirti tai rizikai, kurios sukeltą pasekmę bus labiausiai neigiamos. Jei įmonė išvelgia keletą potencialių rizikų, tuomet ji privalo jas visas įvertinti, numatyti kiekvienos galimas pasekmes ir nustatyti, kurios rizikos turi būti vertinamos kaip keliančios didžiausią grėsmę tiek įmonei, tiek ir visam distribucijos kanalui. Siekiant analizuoti, kokiais metodais efektyviausia sumažinti riziką bei kokie yra geriausi būdai minimizuoti rizikos sukeltą neigiamą įtaką distribucijos kanalui, reikia analizuoti rizikos veiksnius, kurie gali pasirodyti distribucijos kanale bei įvertinti šių rizikų reikšmingumą, tai reiškia, kad būtų galima matyti kokį poveikį kiekviena iš rizikų turi distribucijos kanalui (SCRLC, 2011).

Dar vienas žingsnis rizikos valdymo procese yra rizikos vertinimas, tai reiškia, kad rizika gali būti vertinama tiek prieš ją eliminuojant, tiek ir po, kad būtų galima matyti ar efektyviai buvo valdoma rizika. Siekiant parodyti kokį poveikį sukels rizika bei kokia to tikimybė, tam geriausiai tinka rizikos šilumos žemėlapis (žr. 11 pav).

		Poveikis				
		Labai aukšta	Aukšta	Vidutinė	Žema	Labai žema
Tikimybė	Labai aukšta	1				
	Aukšta			2		
	Vidutinė					
	Žema			3	4	
	Labai žema					

Šaltinis: sudaryta pagal Giles, 2017.

### 11 pav. Rizikos šilumos žemėlapis

Kaip matoma iš aukščiau pateikto 11 paveikslo, kad kuo mažesnis rizikos poveikis bei tikimybė, tuo mažesnis dėmesys yra reikalingas rizikai, tačiau esant labai aukštai, aukštai ar net vidutinei rizikos tikimybei bei labai aukštam, aukštam ar vidutiniam rizikos poveikiui, tuomet būtina šią riziką valdyti, ją eliminuoti. Priimtinas rizikos lygis skiriasi nuo įmonės, jos vykdomos veiklos, produkto, paslaugų ar distribucijos kanalo. Tai reiškia, kad viename distribucijos kanale išskylančios rizikos gali turėti labai aukštą neigiamą poveikį, o kitose to gali ir nebūti, viskas priklauso nuo rizikos toleravimo lygio. Kai kurioms įmonėms gali atrodyti, kad rizikos tikimybė yra labai maža arba poveikis bus labai ribotas (SCRLC, 2011).

Paskutinis etapas valdant riziką yra jos apdorojimas. Tačiau šis etapas yra pasiekiamas tik tuomet, kai įmonė identifikuoja bei tinkamai įvertina rizikas, jų tikimybę bei galimą poveikį. Tik tuomet įmonė yra pajėgi tinkamai viena ar su kitais distribucijos kanalo dalyviais, įgyvendinti rizikos valdymo programas. Tai turėtų susidaryti iš trijų pagrindinių aspektų:

- 1) Apsaugoti distribucijos kanalą – veiksminga distribucijos kanalo rizikos valdymo programa turi užtikrinti, kad įmonė ir jos partneriai įgyvendintų tinkamas priemones, kad prekės ir jų komponentai būtų visiškai apsaugoti paskirstant produkciją nuo kilmės vietos iki galutinės paskirties vietos. Distribucijos kanalo saugumas yra būtinas dviem aspektais. Pirma, įmonės turi užkirsti kelią vagystėms ar produkcijos sugadinimui. Antra, jos turi užkirsti kelią neteisėtam įsibrovimui į siuntas, į kurias būtų galima įterpti kontrabandą (narkotikai, ginklai, bombos, prekyba žmonėmis, padirbtos prekės ir kt.), prarasti intelektualinę nuosavybę ar siuntose esančias technologijas ir jas suklastoti (įterpti kenksmingus elementus). Veiksmingą distribucijos kanalo saugumą ir apsaugą sudaro pagrindiniai fizinio saugumo, patekimo kontrolės, personalo saugumo, švietimo ir mokymo,



procedūrinio saugumo, informacinių technologijų (IT) saugumo, verslo partnerių saugumo ir pervežimų saugumo nuo kilmės vietos iki galutinės paskirties vietos standartai. Fizinis saugumas apima tai, kad tiekėjai, siuntėjai ir logistikos partneriai laikosi fizinio saugumo prevencinių priemonių, kad būtų užkirstas kelias neteisėtai patekti į jų patalpas ir visas krovinių siuntas. Tokios savybės gali apimti perimetro aptvėrimą, kontroliuojamus įėjimo ir išėjimo taškus, apsaugas ar patekimo įtaisus, užrakinimo įtaisus ir pagrindinius valdiklius, tinkamą apšvietimą, aliarmo sistemas ir vaizdo stebėjimo kameras. Prieigos valdikliai apima įėjimo kontrolę, kuri turi užkirsti kelią neteisėtam patekimui į objektus, išlaikyti darbuotojų ir lankytojų kontrolę bei apsaugoti turtą. Tai turi apimti visų darbuotojų, lankytojų ir pardavėjų identifikavimą visose vietose ir darbuotojų bei lankytojų ženklelių naudojimą. Įmonės turėtų užtikrinti procedūrų įgyvendinimą pašalinių asmenų atpažinimui. Personalo saugumas reiškia, kad įmonės ir jų partneriai turėtų gauti kuo daugiau informacijos apie būsimus darbuotojus. Tai gali būti išsilavinimo ir galimi teistumo duomenys, periodiškai atliekami patikrinimai dėl darbuotojo psichinės būklės. Kitas standartas yra švietimas ir mokymas, kuris reiškia, kad įmonės ir jų partneriai turėtų sukurti ir vykdyti saugumo mokymo programą, skirtą mokyti ir ugdyti darbuotojų supratimą apie tinkamas darbo bei saugumo laikymosi procedūras. Geriausia praktika mokytis apie nusikaltėlių, teroristų ir kontrabandininkų keliamą grėsmę kiekviename distribucijos kanalo etape. Švietimas ir mokymas taip pat turėtų apimti dokumentais patvirtintą, darbuotojų pranešimo apie saugumo incidentus ar įtartina elgesį, tvarką. Procedūrinis saugumas reiškia, kad įmonės ir jų partneriai turėtų nustatyti, dokumentuoti ir perduoti darbuotojams procedūras. Dokumentacija turi apimti reikalingų įrenginių išdavimo, pašalinių ir nenustatytų asmenų identifikavimą, IT saugumą ir standartus, pranešimus apie įvykius ar įtartina elgesį, konteinerių patikrinimą prieš pakrovimą ir prieigos prie įvežimo konteinerių apsaugą. Siuntos gabenimo metu tokios procedūros turėtų apimti siuntos dokumentų saugumą, siuntimą ir gavimą bei pakavimą. IT saugumas apima tai, kad automatinės sistemos būtų apsaugotos nuo neteisėtos prieigos ir kad būtų apsaugota informacija, susijusi su siuntos nukreipimu ir laiku, tai turėtų apimti apsaugą slaptažodžiu (įskaitant periodinį slaptažodžių keitimą) ir atskaitomybę. Verslo partnerio saugumas apima tai, kad kiekvienas partneris turi užtikrinti, jog jie gali užtikrinti tinkamą distribucijos kanalo saugumą (SCRLC, 2011).

- 2) Reaguoti į įvykius – kai matoma, jog distribucijos kanalo tinkamam funkcionavimui yra iškilusi grėsmė, tuomet tenka reaguoti į įvykius ir priimti sprendimus, tam galima pasitelkti idealų krizės atsako procesą, kuris susideda iš 8 žingsnių. Tai reiškia, jog pirmiausia yra identifikuojama krizė (rizika), čia pripažįstama, kad tam tikra krizė (rizika) gali padaryti neigiamą poveikį įmonei ar visam distribucijos kanalui. Antruoju žingsniu yra nustatomi faktai, kad būtų galima pradėti rizikos vertinimo procesą. Trečiajame žingsnyje – rizika yra vertinama. Ketvirtajame žingsnyje – sukuriama tinkama vidinė ir išorinė komanda, kad ji teiktų strateginę ir taktinę paramą, siekiant išvengti rizikos.

Penktajame žingsnyje – komunikacija su kitais distribucijos kanalo dalyviais. Šeštajame žingsnyje – vyksta įvykio kontrolė ir priimami sprendimai. Sukurta komanda įvertina likusią riziką ir bendrauja su suinteresuotosiomis šalimis iki rizikos išnykimo. Šis etapas apima verslo atkūrimą ir atnaujinimą. Septintajame žingsnyje – vyksta apžvalga po incidento, apžvelgiama ir išanalizuojama įmonės reakcija į įvykį. Aštuntajame žingsnyje – vyksta mokymasis, plano rengimas ir priežiūra, tai reiškia, kad privaloma būti pasirengus bet kada vėl iškylančiai rizikai ir prireikus pasitelkti patirtimi ir ja dalintis su kitais distribucijos kanalo dalyviais (SCRLC, 2011).

Svarbu pabrėžti ir tai, kad atsakas į rizikas gali būti skirstomas ir į keturias rūšis: 1) Rizikos vengimas – apima veiksmų, kurie sukelia riziką, atsisakymą. Tai reiškia, kad įmonė gali atsisakyti gaminti produktą tam tikru laikotarpiu, stabdyti plėtrą į naujas rinkas ar net parduoti filialus; 2) Rizikos mažinimas – apima veiksmus, kuriais siekiama sumažinti rizikos tikimybę ir poveikį; 3) Rizikos pasidalijimas – apima rizikos tikimybės ar poveikio mažinimą, kai rizikos dalis yra padaloma arba ji yra perduodama, tai gali apimti apsidraudimo priemones ar paslaugų pirkimą; 4) Rizikos prisiėmimas – nėra imamasi jokių veiksmų, kad rizikos tikimybė ar poveikis būtų sumažinti (Martinkutė-Kaulienė ir Stasytė, 2018).

3) Tęsti pradėtas veiklas atsigaunant po įvykių – tai apima tas veiklas, programas ir sistemas, kurios buvo sukurtos ir įdiegtos prieš incidentą ir kurios yra naudojamos siekiant sušvelninti distribucijos kanalo sutrikimus, nelaimės ar ekstremalias situacijas, reaguoti į jas. Tai nuolatinis procesas, o ne vienkartinis projektas. Išsamus ir patikrintas planas suteikia įmonei pagrindą veiksmingai reaguoti į ekstremalią situaciją, sutelkti dėmesį į darbuotojų ir turto apsaugą, bendravimą su pagrindinėmis suinteresuotosiomis šalimis ir svarbiausio verslo veikimo atkūrimą per priimtina laiką. Verslo tęstinumo planavimo komanda taip pat turėtų nustatyti įmonės rizikos toleravimo lygius ir patvirtinti verslo atkūrimo strategijas, paskirti komandos narius iš kiekvienos kritinės veiklos funkcijos, užtikrinti, kad planavimas ir dokumentacija atitiktų nustatytus terminus. Konkrečios verslo tęstinumo planavimo programos gali apimti pagalbą darbuotojams, poveikio verslui analizę, reagavimo į ekstremalias situacijas planavimą, krizių valdymo planavimą ir verslo atkūrimo planavimą (SCRLC, 2011).

Rizikos valdymo nauda neabejotinai yra didelė, nes didėja tiek įmonės, tiek ir distribucijos kanale vykdomų veiklų pasiekimo tikimybė, skatinamas aktyvus valdymas, visi distribucijos kanale veikiantys dalyviai suvokia poreikį mažinti rizikas, tiksliau nustatomos galimos galimybės bei grėsmės, gerėja kanalo valdymo kokybė, mažinami nuostoliai. Taip pat atsiranda geresnės galimybės planuoti bei priimti sprendimus, susijusius su prekių judėjimu, tobulėja procesų kontrolė, efektyviau panaudojami ištekliai, kurie yra skirti rizikos mažinimui, geriau valdomi atsirandantys incidentai, nes tokiu būdu įgaunama tam tikra patirtis, kuri gali būti pritaikoma kitose situacijose, dalyviai tampa imlesni naujoms žinioms bei operatyviau reaguojama į atsirandančius pokyčius paskirstymo kanale bei įmonėje (Martinkutė-

Kaulienė ir Stasytė, 2018).

Išanalizavus visus distribucijos kanalo rizikos valdymo etapus, svarbu pabrėžti tai, kad viso proceso metu vienas iš svarbiausių veiksnių yra laikoma komunikacija, kuri vyksta tiek konkrečios įmonės viduje, tiek ir visame distribucijos kanale, komunikuojant visiems subjektams. Komunikacija gali būti susijusi su pačia rizika, jos priežastimis ir galimomis pasekmėmis (Martinkutė-Kaulienė ir Stasytė, 2018). Tačiau ne ką mažiau svarbus veiksnys yra ir monitoringas bei kritinė analizė. Įmonė turi įgyvendinti stebėsenos programą, vertindama planus, procedūras ir situaciją po incidento, periodiškai tikrinti savo planus. Esminis rizikos stebėsenos tikslas – išsiaiškinti, kaip bus stebima rizika. Tai apima atitikties sprendimų dėl reagavimo į riziką tikrinimą, užtikrinant, kad įmonė įgyvendina reagavimo į riziką priemones, nustato nuolatinį reagavimo į riziką priemonių veiksmingumą ir nustato bet kokius pokyčius, kurie turėtų įtakos rizikai vėl atsirasti. Rizikos stebėjimo veikla įvairiuose organizacijos lygmenyse (arba su kitais organizaciniais subjektais) turėtų būti koordinuojama ir perduodama visame distribucijos kanale. Tai gali apimti dalijimąsi rizikos vertinimo rezultatais, kurie turi visos įmonės poveikį planuojamiems ar įgyvendinamiems rizikos veiksams. Įmonė taip pat turi apsvaistyti priemones ir technologijas, kurių prireiks stebėjimui palengvinti ir dažnumą, reikalingą veiksmingai rizikos stebėsenai, įskaitant pokyčius, kurie turėtų įtakos reagavimui į riziką (Matheny, 2013).

*Apibendrinant galima teigti, kad distribucijos proceso raida yra itin suintensyvėjusi, o proceso svarba pasaulyje yra išaugusi dėl vartotojiškumo augimo bei technologinės plėtros. Įmonės siekdamas savo produkciją pateikti galutiniam vartotojui turi pasirinkti vieną iš konvencinių arba nekonvencinių distribucijos kanalų bei užtikrinti, kad kanale sėkmingai judėtų ne tik produkcija, bet ir kiti srautai, tokie kaip informacija, pinigai, derybos, užsakymai ir kita. Tačiau tam, kad būtų pasirinktas tinkamas distribucijos kanalas privaloma atsižvelgti į įvairius su preke, įmone, konkurentais, tarpininkais ar rinka susijusius veiksnius, kuriais remiantis galima nustatyti, kuris distribucijos kanalas įmonei yra labiausiai priimtinas. Pasirinkus distribucijos kanalą bei atsižvelgiant į produkto savybes, įmonė priima sprendimą, kurią distribucijos strategiją, intensyvią, atrankinę ar išskirtinę pasirinks produkcijos paskirstymui link galutinio vartotojo. Taip pat svarbus išlieka ir tinkamas tarpininkų pasirinkimas, kuris turi didelę reikšmę sėkmingam produkcijos judėjimui. Kuomet esminiai aspektai yra nustatyti, galima analizuoti distribucijos kanalus veikiančias rizikas, kurios gali būti susijusios su fizine distribucija, taip pat išorinės ir vidinės, nes rizikų sukeltos problemos gali pakenkti produkto judėjimui link galutinio vartotojo ar visiškai net visiškai sustoti. Nors ne visas rizikas yra įmanoma kontroliuoti, bet tas, kurias įmanoma, privaloma valdyti, įgyvendinant rizikos valdymo procesą, kad distribucijos kanale produktai nuo gamintojo iki galutinio vartotojo judėtų sėkmingai.*

## 2. NETIESIOGINIUS DISTRIBUCIJOS KANALUS VEIKIANČIŲ VIDINIŲ RIZIKŲ VERTINIMO METODOLOGIJA

*Antrajame darbo skyriuje atlikta distribucijos kanalus veikiančių rizikų mokslinių tyrimų analizė. Taip pat pateikiama atlikto tyrimo metodika, pristatomas taikytas tyrimo instrumentas, imtis ir jos sudarymo principas. Pristatoma tyrime dalyvavusių informantų charakteristika, pateikiama vykdyto tyrimo eiga, pateikiamas tyrimo duomenų analizės metodas ir duomenų apdorojimo būdas. Taip pat pateikiama atlikto tyrimo etika ir etikos principai, kurių buvo laikomasi atliekant empirinį tyrimą.*

### 2.1 Distribucijos kanalus veikiančių rizikų mokslinių tyrimų analizė

Išanalizavus Lietuvos bei užsienio mokslinę literatūrą teoriniu lygmeniu, galima teigti, jog distribucijos kanalas, tai tam tikras nueitas kelias paskirstant produktus tiesiogiai ar netiesiogiai nuo gamintojo iki reikiamo galutinio vartotojo, jam reikiamu laiku ir reikiamoje vietoje. Distribucijos kanalai skirstomi į konvencinius (tiesioginius ir netiesioginius) ir nekonvencinius. Šiais kanalais juda tam tikri srautai ir priklausomai nuo teorinėje dalyje išvardintų veiksnių, įmonė pasirenka distribucijos kanalą. Tuomet taikoma konkreti distribucijos strategija. Tačiau kiekviename distribucijos kanale yra tam tikrų rizikų, kurių vienos yra susijusios su fizine produkto distribucija, išorinės bei vidinės. Pastarosios yra lengviausiai kontroliuojamos įmonės ir laiku jas identifikuojant gali sumažėti jų poveikis sėkmingam produkcijos judėjimui nuo įmonės iki galutinio vartotojo todėl šioje baigiamojo darbo empirinėje dalyje analizuojamos tik netiesioginiuose distribucijos kanaluose egzistuojančios vidinės rizikos. Kadangi netiesioginiai distribucijos kanalai yra vieni iš dažniausiai naudojamų produkto paskirstymo kanalų, todėl būtent juose esančios vidinės rizikos ir yra analizuojamos.

Pirmajame baigiamojo darbo skyriuje išskirtas Krasimir Kirov rizikos registras, pagal kurį empirinėje darbo dalyje ir vertinamos netiesioginiuose distribucijos kanaluose esančios vidinės rizikos. Taip pat rizikos, apklausiant ekspertus dviem etapais, taikant skirtingas kokybines tyrimo metodologijas (atliekant apklausą, o vėliau atliekant interviu), tai mišrių metodų analizė buvo atliekamos kitų tyrimų metu. 2008 – 2009 m. Kinijoje Chan et al. atliko dviejų etapų kokybinį tyrimą. Nuo 2008 m. gruodžio mėn. iki 2009 m. vasario mėn. atlikta apklausa, remiantis Likerto skalės principu, taip siekta iširti rizikos pasiskirstymą įgyvendinant partnerystę projektuose tarp viešojo ir privataus sektorių. Siekta nustatyti kokios rizikos veikia tiek viešajame, tiek ir privačiame sektoriuose. Gavus apklausos duomenis iš ekspertų, įvyko antroji kokybinio tyrimo dalis, tai interviu, kuris vyko nuo 2009 m. kovo iki 2009 m. gegužės mėn., buvo atrinkti tam tikri ekspertai, kurie taip pat dalyvavo ir pirmoje tyrimo dalyje, taip siekta gauti išsamesnius atsakymus, kurie pagrįstu pirmoje tyrimo dalyje išsakytus atsakymus. Tyrime nustatyta, kad didžiausia rizika viešojo ir privataus sektorių partnerystei kelia korupcija, pokyčiai įstatymuose, konkurencija, neteisingai vykdomi konkursai ir organizacinės bei koordinacinės rizikos

(Dash Wu, 2010).

Dar vienas tyrimas, kuriame taikyta mišrių metodų analizė (apklausa, naudojantis Likerto skalės principu, o vėliau interviu) buvo atliktas Miesenberger ir Kouroupetroglou (2018), kuriame siekta nustatyti WCAG bei GAG programų pasiskirstymą nulemiančius veiksnius bei galimas rizikas jų naudojimui tarp neįgalių asmenų. Pirmame etape ekspertai, kurie dirba su šiomis programomis įvertino programų skirtumus bei pagal Likerto skalę, o antrajame tyrimo etape interviu pateikė išvalgas apie programų skirtumus naudojantis jomis negalią turintiems asmenims bei pateikė tam tikrus rizikos veiksnius, kurie turi įtakos programų pasirinkimui.

Kitas tyrimas, taikant mišrių metodų analizę (iš pradžių apklausa, o vėliau interviu) buvo atliktas Williams et al. (2008), kur buvo tiriama pirminės sveikatos priežiūros klinikų gydytojų vaidmens svarba, vertinant gyvenimo būdo rizikos veiksnius, susijusius su lėtinėmis ligomis. Pirmiausia taikant Likerto skalės principą buvo apklausti gydytojai iš trijų skirtingų gydymo įstaigų, o vėliau atliktas interviu su gydytojais, turinčiais aukštą ir žemą savarankišką rizikos veiksnių valdymą, siekiant įsitikinimams ir nuostatomis palyginti, tam ir buvo naudojama mišri metodų analizė. Veiklų suderinamumas, kliento priimtinumas, įsitikinimai apie galimybes, suvoktas efektyvumas ir paties gydytojo gyvenimo būdas buvo pagrindinės temos, susijusios su rizikos veiksnių valdymo praktika. Įvertintos didelę arba mažą poveikį turinčios veiklos, susijusios su rizikos veiksniais, vėliau susietos su interviu metu ekspertų gautais pasisakymais padėjo susidaryti išsamesnį vaizdą.

Apžvelgus kitų mokslininkų atliktus tyrimus matoma, kad visais atvejais buvo analizuojamos rizikos skirtinguose distribucijos kanaluose. Taigi galima teigti, kad mokslininkų darbuose galima rasti naudojamą mišrią metodų analizę, kuomet pirmiausia yra atliekama apklausa, pasitelkiant Likerto skalės principu, o vėliau tie patys asmenys yra apklausiami interviu metodu, siekiant gauti kiek įmanoma išsamesnes išvalgas apie apklausoje įvertintas rizikas. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą bei kitų mokslininkų atliktus tyrimus, šis tyrimo būdas pasirodė tinkamas, nes Krasimir Kirov jau yra išskyręs rizikas egzistuojančias distribucijos kanaluose, taigi ekspertams jas reikia įvertinti pagal svarbą ir savo nuomonę pagrįsti interviu metu.

## **2.2 Pasirinkto tyrimo metodo pagrindimas**

**Tyrimo problema.** Kadangi distribucijos kanalus veikia įvairios rizikos, todėl pasirinkta analizuoti vidines rizikas veikiančias netiesioginius distribucijos kanalus, nes būtent jas kiekviena įmonė bei kiti distribucijos kanalo dalyviai, kurie su jomis susiduria, gali valdyti savo pastangomis. Išorinės rizikos dažnai yra nenuspėjamos ir negali būti valdomos, tuo tarpu vidinės rizikos gali būti lengviau identifikuojamos ir valdomos, taigi būtent vidinės rizikos yra itin svarbios paskirstant produkciją nuo gamintojo iki galutinio vartotojo. Kuomet produkcija yra paskirstoma tiesiogiai, potencialių rizikų skaičius sumažėja, tuo tarpu produkciją paskirstant netiesiogiai ir į distribucijos kanalą įsitraukiant vis

daugiau dalyvių, potencialių rizikų skaičius didėja. Taigi akivaizdu, kad visus netiesioginius distribucijos kanalus veikiančias vidines rizikas privalu įvertinti, taip siekiant nustatyti, kuriame netiesioginiame distribucijos kanale ir kokių vidinių rizikų yra daugiausiai ir kurių poveikis kiekviename iš jų yra didžiausias.

**Tyrimo objektas.** Netiesioginius distribucijos kanalus veikiančios vidinės rizikos.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti netiesioginius distribucijos kanalus veikiančias vidines rizikas, apklausiant ekspertus.

**Tyrimo uždaviniai.**

1. Nustatyti trijuose netiesioginiuose distribucijos kanaluose veikiančias vidines rizikas;
2. Identifikuoti, kurios vidinės rizikos daro didžiausią poveikį netiesioginiams distribucijos kanalams;
3. Atlikti lyginamąją analizę, palyginant skirtinguose netiesioginiuose distribucijos kanaluose dažniausiai pasitaikančias rizikas, taip siekiant pamatyti egzistuojančius skirtumus susijusius su vidinių rizikų poveikiu netiesioginiuose distribucijos kanaluose.

**Tyrimo metodas.** Siekiant išanalizuoti netiesioginius distribucijos kanalus veikiančias vidines rizikas pasirinktas kokybinis tyrimas. Kokybinio tyrimo esmė yra susikoncentravimas į asmens patirtį. Kokybinis tyrimas yra atliekamas kuomet reikia parodyti egzistuojančių konstruktų prasmes, o ne statistinius duomenis ar konkrečius faktus. Šis tyrimas yra suvokiamas kaip tam tikra interpretacinė nuostata apie egzistuojantį pasaulį. Būtent todėl kokybiniai tyrimai yra atliekami natūralioje aplinkoje ir remiasi skerspjuvio, dar žinoma kaip vienkartinumo nuostata. Šis tyrimas apima vieną empirinį ciklą, tai reiškia, kad yra suformuluojami klausimai, renkami duomenys analizuojamu klausimu, gauti duomenys yra išanalizuojami bei parengiama tyrimo ataskaita. Empirinis domenas čia identifikuojamas kaip tam tikra socialinė erdvė, kuri turi konkrečią populiaciją ir tyrėjas siekia ją išnagrinėti (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

**Tyrimo instrumentas.** Šiame tyrime buvo taikomi du tyrimo instrumentai: ekspertų apklausa anketavimo būdu (1 Priedas) ir pusiau struktūruotas interviu (2 Priedas). Atliekant ekspertinį vertinimą yra siekiama išsiaiškinti 9 ekspertų nuomones apie netiesioginius distribucijos kanalus veikiančias vidines rizikas. Ekspertas yra įvardijamas kaip: „*asmuo, kuris dėl savo profesinės arba gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą*“ (Tidikis, 2003, cit. iš NLP asociacija, 2014). Anketavimas yra standartizuotas metodas, kuris turi griežtai nustatytas taisykles. Anketa yra sudaryta iš tam tikro skaičiaus, tarpusavyje susijusių klausimų į kuriuos turi atsakyti apklausiami asmenys (informantai), tačiau pati anketa neturi nustatytos griežtos formos. Tai kokia eile yra pateikiami klausimai priklauso nuo atliekamo tyrimo tikslų. Kuomet tyrėjas sudaro klausimus, jis privalo būti tikras, kad klausimų formuluotės yra aiškiai suprantamos informantui, išvengiama dviprasmiškumų, klausimai atitiktų informantų kompetencijų ribas dėl

analizuojamo klausimo ir patirties su tiriamą sritimi (Augustinaitis et al., 2009, cit. iš NLP asociacija, 2014).

Anketoje yra naudojami 3 atviro tipo klausimai, kuriais siekiama nustatyti įstaigą ar įmonę, kurioje dirba ekspertas, užimamas pareigas bei darbo trukmę įstaigoje (klausta tik ekspertų, kurie dirba su produkcijos paskirstymu susijusiose įmonėse, tuo tarpu socialinių mokslų daktarams (teoretikams) šis klausimas nebuvo pateiktas), užimant dabartines pareigas, taip siekiama pagrįsti egzistuojantį informanto ryšį su prekių distribucija ir patirtimi šioje srityje. Taip pat yra pateikiami 3 klausimai (lentelės), naudojant Likerto skalę. Likerto skalė – „*tai penkiabalė skalė, kurioje teiginys yra vertinamas balu nuo 1 iki 5. Klasikinis Likerto skalės pavyzdys būtų: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku. Likerto skalės naudojimas leidžia patogiai analizuoti gautus atsakymus, juos lyginti, išvesti skaitinius vidurkius*“ (Lietuvos Respublikos Finansų ministerija, 2013). Lentelėse (3, 4 ir 5 anketos klausimai) ekspertų klausama apie netiesioginius distribucijos kanalus veikiančias vidines rizikas. Lentelėse pateikta po 48 (kurios išskiriamos į 11 grupių) vidines netiesioginius distribucijos kanalus veikiančias rizikas, kurios buvo išskirtos pagal Krasimir Kirov rizikos registrą. Ekspertai pažymėdami X ženklą prie kiekvienos vidinės rizikos vertinimo, išreiškia savo poziciją, ar jų nuomone, paskirstant produkciją netiesioginiuose distribucijos kanaluose, šios vidinės rizikos daro poveikį ar ne.

Šiame tyrime, analizuojant gautus duomenis iš ekspertų yra pateikiami skaitiniai vidurkiai, tokiu būdu galima pamatyti kaip ekspertai vertina 3 – jose lentelėse pateiktas netiesioginius distribucijos kanalus veikiančias vidines rizikas. Galiausiai išanalizavus, kurios vidinės rizikos daro didžiausią poveikį skirtinguose netiesioginiuose distribucijos kanaluose, pateikiama lyginamoji analizė, kurios dėka galima matyti kaip skirtingus netiesioginius distribucijos kanalus veikia skirtingos vidinės rizikos.

Siekiant suprasti kodėl ekspertai pasirinko vienokias ar kitokias rizikas kaip turinčias reikšmę produkcijos paskirstymui skirtinguose netiesioginiuose distribucijos kanaluose, atlikus anketinę apklausą ir išanalizavus gautus duomenis, buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu, kur pasitelkus patogiosios atrankos metodą, buvo apklausiami 4 ekspertai iš ankščiau 9 dalyvavusių anketinėje apklausoje. Tokiu būdu siekta išgauti kiek įmanoma detalesnę informaciją apie ekspertų pasirinkimo motyvus. Pasirinktas pusiau struktūruotas interviu metodas kadangi buvo žinomi pirminė ekspertų nuomonė iš atliktos apklausos, todėl buvo galima parengti klausimus, atspindinčius gautus duomenis. Pusiau struktūruotas interviu nurodo, jog yra reikalingas pasirengimas bei gilesnė rezultatų analizė. Kiekvienas tyrime dalyvaujantis informantas turi galimybę atsakinėti į pateiktus klausimus nevaržomai ir pateikti tik tokią informaciją, kuri jų nuomone yra svarbi (Wengraf, 2001). Tyrimo instrumentą sudaro 12 atvirų klausimų ekspertams.

**Tyrimo imtis.** Tyrimo imtį sudaro informantai (gamybos įmonėse/įstaigose dirbantys ir dirbę specialistai (pardavimų skyriaus vadovas, rinkodaros skyriaus vadovas, buvęs komercijos direktorius,

pamainos vadovai, ekspedicijos vadybininkai, socialinių mokslų daktarai). Ekspertai buvo atrinkti taikant patogiosios atrankos metodą. Šis metodas yra taikomas kai yra sudėtinga pasiekti tiriamuosius. Todėl naudojantis šiuo metodu yra atrenkami lengviausiai prieinami subjektai, tai gali būti giminaičiai, draugai, artimieji, pirmi sutikti asmenys ar lengviausiai prieinamos organizacijos darbuotojai. Tai itin aktualu atliekant tyrimus, kai informantais yra aukščiausio lygio vadovai, kurie dažnai būna užimti, todėl tyrėjas pasitelkdamas patogiosios atrankos metodu, pagal numatytus atrankos kriterijus, pasirenka tuos vadovus, kurių požiūris į atliekamą tyrimą yra pozityvus bei geranoriškas. Šio metodu pasirinkimas padeda tyrėjui, nes jis gali rinktis informantus, kurie atitinka kriterijus, iš draugų ar pažįstamų rato, jei pastarieji sutinka dalyvauti tyrime. Tam tikrais atvejais, patogioji atranka tampa racionali ir vieninteliu atliekamo tyrimo imties sudarymo metodu. Taip pat šio metodo dėka yra sutaupoma pinigų, laiko ir pastangų (Rupšienė, 2007). Ekspertų imtis sudaryta remiantis:

- Ekspertai (praktikai) užima pareigas įmonėse, kuriose produkcija galutiniam vartotojui paskirstoma netiesioginiais distribucijos kanalais.
- Ekspertai (praktikai) šias pareigas užima ar užėmė bent 3 metus.
- Ekspertai (teoretikai) gilinasi į mokslines sritis, susijusias su produkcijos paskirstymu galutiniam vartotojui.

Žemiau esančioje 5 lentelėje trumpai pateikiama informacija apie tyrime dalyvavusius ekspertus.

**5 lentelė. Informacija apie informantus**

<b>Informantui suteiktas tyrimo numeris</b>	<b>Įmonės/įstaigos, kurioje dirba informantas, veiklos sritis</b>	<b>Informanto užimamos pareigos įmonėje/įstaigoje</b>	<b>Darbo trukmė įmonėje/įstaigoje</b>
Informantas [1]	Nekilnojamasis turtas	Marketingo skyriaus vadovė	4 metai.
Informantas [2]	Alkoholiniai gėrimai	Ekspedicijos vadybininkas	7 metai.
Informantas [3]	Alkoholiniai gėrimai	Pardavimų skyriaus vadovas	3,5 metų.
Informantas [4]	Duonos gaminių gamyba, pyragaičiai ir konditerija	Buvęs komercijos direktorius	5 metai.
Informantas [5]	Duonos gaminių gamyba, pyragaičiai, konditerija	Ekspedicijos vadybininkas	6,5 metų.
Informantas [6]	Gaivieji gėrimai	Marketingo skyriaus vadovas	8 metai.
Informantas [7]	Higienos prekės	Pamainos vadovas	3 metai.
Informantas [8]	Švietimas ir ugdymas	Socialinių mokslų daktaras	–
Informantas [9]	Švietimas ir ugdymas	Socialinių mokslų daktarė	–

Šaltinis: parengta autorės.

**Tyrimo imties nustatymas.** Siekiant užtikrinti kuo didesnę ekspertinio vertinimo tikslumą bei



patikimumą, remiantis daugelio mokslininkų nuomone, tikslinga į ekspertų grupę įtraukti ne mažiau nei 5 ekspertus. Mažiausias rekomenduojamas ekspertų skaičius tyrime – 3 ekspertai. Mokslininkai sutinka, kad optimaliausias sprendimas yra 8 – 10 ekspertų kokybinio tyrimo metu (Augustinaitis et al., 2009, cit. iš NLP asociacija, 2014). Anketinėje apklausoje dalyvavo 9 ekspertai, o pusiau struktūruotame interviu dalyvavo 4 ekspertai.

**Tiriamųjų charakteristika.** Atliekant kokybinį tyrimą buvo apklausti 9 informantai (7 praktikai, tai asmenys dirbantys įmonėse, kuriose produkcija paskirstoma trimis netiesioginiais distribucijos kanalais ir 2 teoretikai, kurių interesų sritis yra susijusi su produkcijos paskirstymu). Kiekvienas informantas tyrimo metu gavo numerį, taip siekiant lengviau identifikuoti skirtingų informantų grąžintas anketas. Tyrime dalyvavo ekspertai (praktikai) iš skirtingomis veiklos sritimis užsiimančių įmonių. 1 informantas iš įmonės, kuri užsiima nekilnojamojo turto prekyba, 2 informantai iš įmonės, kuri užsiima alkoholinių gėrimų gamyba ir prekyba, 2 iš įmonės, kuri užsiima duonos gaminių, pyragaičių bei konditerijos gamyba ir prekyba ir po 1 ekspertą iš įmonės, kuri užsiima gaiviųjų gėrimų gamyba ir prekyba bei 1 iš įmonės, kuri gamina ir pardavinėja higienos prekes. Taip pat 2 ekspertai (teoretikai), kurie yra socialinių mokslų daktarai ir savo interesų srityje domisi produkcijos distribucija. Atliekant tyrimą buvo apklausti gana skirtingas pareigas užimantys ekspertai, taip suteikiamas platesnis požiūris į produkcijos paskirstymą galutiniam vartotojui ir galima matyti platesnį požiūrių spektrą. Tyrimo metu buvo apklausti 2 teoretikai (socialinių mokslų daktarai), 2 marketingo skyriaus vadovai, 2 ekspedicijos vadybininkai, 1 pardavimų skyriaus vadovas, 1 buvęs komercijos direktorius ir 1 pamainos vadovas. Visi ekspertai (praktikai) bent 3 metus yra išdirbę įmonėje, pareigose, kurias užima ir šiuo metu. Ilgiausiai dirbančio asmens stažas siekia net 8 metus. Taigi galima teigti, kad visi ekspertai yra kompetentingi, su produkcijos judėjimu nuo gamintojo iki galutinio vartotojo, susiję specialistai.

**Tyrimo eiga.** Tyrimas buvo atliekamas dviem etapais, pirmasis, kuomet atlikta anketinė apklausa nuo 2020 m. vasario 4 d. iki kovo 10 d. ir antrasis etapas, kuomet atliktas pusiau struktūruotas interviu nuo 2020 m. kovo 12 iki kovo 26 d.. Pirmojo tyrimo etapo metu su ekspertais buvo bendraujama tiesiogiai, o su kitais pasinaudojant interneto priemonėmis (elektroniniais laiškais). Kiekviena anketa, bendraujant tiesiogiai, buvo paduodama ekspertui ir šis po kurio laiko (vidutiniškai savaitės) ją grąžindavo užpildytą. Tuo tarpu ekspertai su kuriais nepavyko susitikti ir perduoti anketos tiesiogiai, ją gavo elektroniniu paštu ir grąžindavo jau užpildytą elektroniniu paštu (vidutiniškai po 20 dienų). Antrojo tyrimo etapo metu su ekspertais buvo bendraujama tik interneto priemonėmis, klausimai buvo išsiųsti elektroniniais paštais, o atsakymai buvo pateikti per 12-14 dienų.

Atliekamo tyrimo eiga vyko 5 etapais:

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė;
2. Anketoje esančių klausimų suformulavimas, remiantis anksčiau atliktos mokslinės literatūros analize;

3. Duomenų rinkimas – anketos pateikiamos ekspertams ir jos pildomos;
4. Duomenų rinkimas – pusiau struktūruotų klausimų pateikimas ekspertams ir pateikiami atsakymai į klausimus;
5. Analizuojami ir interpretuojami atlikto tyrimo rezultatai;
6. Formuluojamos tyrimo išvados, remiantis gautais atlikto tyrimo rezultatais.

**Tyrimo duomenų analizės metodas ir duomenų apdorojimas.** Kadangi anketoje buvo pildomos 3 lentelės, kurių kiekvienoje buvo po 48 teiginius, kurie analizuojant gautus duomenis suskaidomi į 11 grupių, tuomet kiekvienoje grupėje esantys teiginiai po vieną yra išskaidomi ir žiūrima kokį įvertį nuo 1 iki 5 pagal Likerto skalę priskyre kiekvienas iš tyrime dalyvavusių ekspertų. Galiausiai vienam teiginiui tenka 9 įverčiai, kurie yra sudedami ir paskaičiuojamas kiekvieno teiginio aritmetinis vidurkis. Taip pirmiausia matoma kiekvienoje grupėje labiausiai išryškėjančios vidinės netiesioginiuose distribucijos kanaluose egzistuojančios rizikos. Taip padaroma 33 kartus, nes 11 grupių X 3 klausimai. Duomenys yra apdorojami pasitelkiant Microsoft Excel programa. Galiausiai apskaičiuojami aritmetiniai vidurkiai ir pateikiamos tai vaizduojančios 11 diagramų, kurios pagrindžiamos antrojo tyrimo etapo metu gautais ekspertų teiginiais.

**Tyrimo etika.** Atliekant šį tyrimą buvo laikomasi etikos principų. Tyrime kiekvienas ekspertas dalyvavo laisva valia ir buvo informuotas apie tyrimo tikslą ir esmę. Kiekvienam tyrime dalyvaujančiam ekspertui (informantui) užtikrinamas duomenų konfidencialumas bei asmens duomenų apsauga. Nei vienas ekspertas negali būti identifikuojamas, jo tapatybė nėra viešai skelbiama, ši informacija lieka tik tarp tyrėjo ir eksperto. Įmonės ar įstaigos, kuriose dirba ekspertai nėra viešinamos. Atliekant tyrimą buvo vadovautasi 4 pagrindiniais etikos principais:

1. Geranoriškumo principas – teisė būti nepažeistam ir teisė nebūti išnaudojamam;
2. Pagarbos asmens orumui principas – asmeninio apsisprendimo teisė ir teisė būti informuotam;
3. Teisingumo principas – teisė į privatumą;
4. Teisė gauti tikslią informaciją – informantai tyrimo pradžioje supažindinami su tyrimo tikslu, procedūromis, jiems užtikrinamas privatumas, savanoriškumas dalyvauti tyrime ir kontaktinė informacija (Žydžiūnaitė J. et al., 2008, cit. iš NLP asociacija, 2014).

*Apibendrinant galima teigti, kad tyrimas susideda iš dviejų dalių. Pirma tyrimo dalis apima anketinę apklausą, kurioje dalyvauja 9 informantai, o antroji tyrimo dalis apima pusiau struktūruotą interviu, kuriame dalyvauja 4 informantai, atrinkti patogiosios atrankos metodu. Antrasis tyrimo etapas pasirinktas siekiant geriau suvokti pirmojo tyrimo etapo metu informantų išskirtas preferencijas. Tokiu pat principu atliktų tyrimų taip pat randama kitų mokslininkų darbuose, kurie analizavo rizikas teikiant paslaugas, prekes ar įgyvendinant projektus. Kiekvienas tyrime dalyvaujantis informantas*

*identifikuojamas numeriu ir jo tapatybė nėra atskleidžiama. Tyrimas vykdomas laikantis tyrimo etikos principų.*

### 3. TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS

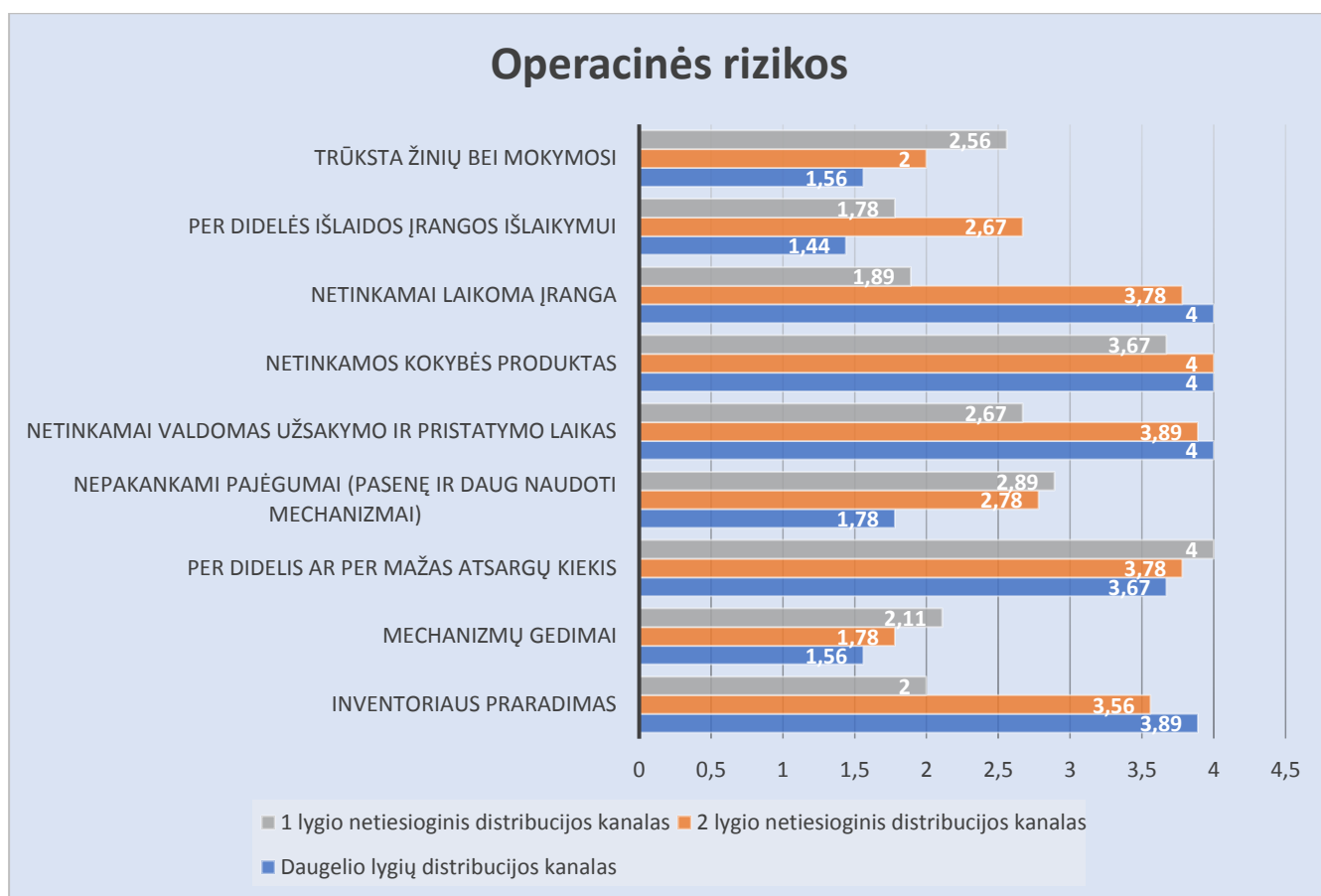
*Šioje baigiamojo rašto darbo dalyje analizuojamos netiesioginius distribucijos kanalus veikiančios vidinės rizikos, kurios išskirstytos remiantis Krasimir Kirov rizikos registru. Pateikiami ekspertų atsakymai, kurie parodo jų nuomonę apie skirtingus netiesioginius distribucijos kanalus veikiančias vidines rizikas ir jų poveikį. Kiekviena rizika yra vertinama atskirai, priklausomai nuo kanalo lygio, o vėliau rezultatai yra palyginami tarpusavyje, siekiant pamatyti jų skirtumus, priklausomai nuo pasirinkto netiesioginio distribucijos kanalo.*

#### **3.1 Netiesioginius distribucijos kanalus veikiančių vidinių rizikų indentifikavimo tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija**

Remiantis Krasimir Kirov rizikos registru, išskirtos 48 vidinės netiesioginius distribucijos kanalus veikiančios vidinės rizikos (subkategorijos), kurios buvo suskaidytos į 11 kategorijų (žr. 4 lent.). Taigi kiekvienai iš 11 kategorijų teko po keletą vidinių rizikų (subkategorijų), kurias informantai įvertino pagal Likerto skalę ir apskaičiuotas kiekvienos vidinės rizikos vidurkis, remiantis informantų vertinimais. Žemiau pateikiami duomenys analizuojami pagal kategorijas ir subkategorijas, kurių kiekviena papildoma mokslinėje literatūroje esančiomis žiniomis bei pusiau struktūruoto interviu metu gautais informantų teiginiais.

##### **3.1.1 Operacinės rizikos**

Atliekant tyrimą, pirmoji kategorija, kurią turėjo įvertinti informantai buvo operacinės rizikos, kurios skirstomos į 9 subkategorijas (vidines rizikas), tokias kaip žinių bei mokymosi trūkumas, per didelės išlaidos įrangos išlaikymui, netinkamai laikoma įranga, netinkamos kokybės produkcija, netinkamai valdomas užsakymo bei pristatymo laikas, nepakankami pajėgumai, per didelis ar per mažas atsargų kiekis, mechanizmų gedimai bei inventoriaus praradimas. Žemiau yra pateikiami 1 lygio, 2 lygio ir daugelio lygių netiesioginius distribucijos kanalus veikiančių vidinių rizikų vertinimai (aritmetiniai vidurkiai, gauti apskaičiavus informantų pateiktus atsakymus) (žr. 12 pav.).



Šaltinis: parengta autorės.

#### 12 pav. Operacinių rizikų poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams

Informantų teigimu, 1 lygio netiesioginius distribucijos kanalus, kuomet produkcija nuo gamintojo pas galutinį vartotoją patenka pasitelkiant mažmenininko pagalbą, riziką sėkmingam produkcijos judėjimui daro dvi vidinės rizikos, tai per didelis ar per mažas atsargų kiekis (aritmetinis vidurkis – 4). Tinkamas produkcijos optimizavimas itin svarbus paskirstant produkciją, nes per didelis atsargų kiekis sąlygoja didesnes sandėliavimo bei saugojimo išlaidas ir tokiu būdu mažina įmonės pelningumą, o per mažas atsargų kiekis sumažina įmonės konkurencingumą ir kelia grėsmę, kad gali būti nepatenkinti vartotojų poreikiai (Zinkevičiūtė ir Vasiliauskas, 2013). Antroji rizika yra netinkamos kokybės produktas (aritmetinis vidurkis – 3,67). Netinkamos kokybės produkcija gali būti netinkamai gabenama dėl esamų jos defektų arba produkcijos kokybė gali tapti netinkama dėl netinkamo transportavimo link mažmenininko, o kitas aspektas, jog vartotojai gavę netinkamos kokybės produkciją gali prarasti pasitikėjimą ir būti nelinkę vėl įsigyti šių produktų (Varley, 2013).

2 lygio netiesioginiam distribucijos kanalui, kuomet iš gamintojo produkcija paskirstoma didmenininkui, tuomet mažmenininkui ir iš pastarojo patenka pas galutinį vartotoją, tyrime dalyvavusių informantų nuomone, riziką kelia net 5 vidinės rizikos. Tai netinkamai laikoma įranga (aritmetinis vidurkis – 3,78), kadangi produkcija iš gamintojo pas galutinį vartotoją patenka per mažmenininką, todėl didėja rizika, kad produkcija gali būti netinkamai laikoma ar sandėliuojama, tam turi būti užtikrinamos

atitinkamos sąlygos pagal specifinius produkcijos laikymo reikalavimus (Ferrell ir Speh, 2017). Dar viena vidinė rizika, kurią išskyrė informantai yra tokia pati, kaip ir 1 lygio netiesioginiame distribucijos kanale išskirta, netinkamos kokybės produktas (aritmetinis vidurkis – 4). Čia rizika įvardijama kaip šiek tiek didesnė nei 1 lygio netiesioginiame distribucijos kanale, tai galima sieti su tuo, kad 2 lygio netiesioginiame distribucijos kanale, be mažmenininko atsiranda ir didmenininkas, todėl kol produkcija patenka pas galutinį vartotoją, atsiranda didesnė tikimybė, jog produkcija gali būti sugadinta ir gali būti pakenkta jo kokybei (Varley, 2013). Kita informantų išskirta vidinė rizika yra netinkamai valdomas užsakymo ir pristatymo laikas (aritmetinis vidurkis – 3,89). Tai laikoma itin svarbiu aspektu produkcijos paskirstyme, nes būtent reikiama produkcija turi reikiamu laiku pasiekti reikiamą vartotoją. Kadangi 2 lygio netiesioginiame distribucijos kanale veikia tiek didmenininkas, tiek mažmenininkas, todėl laikas turi būti itin atsakingai valdomas (Gudauskaitė ir Ramanauskienė, 2008). Kita informantų išskirta vidinė rizika yra per didelis ar per mažas atsargų kiekis (aritmetinis vidurkis – 3,78), tokia pat vidinė rizika išskirta ir 1 lygio netiesioginiam distribucijos kanalui. Kadangi atsiranda didmenininkas, todėl gamintojams itin svarbu atsakingai apskaičiuoti turimas atsargas. Paskutinė informantų išskirta vidinė rizika 2 lygių netiesioginiam distribucijos kanalui yra inventorius praradimas (aritmetinis vidurkis – 3,56). Kadangi šiame paskirstymo kanale veikia tiek mažmenininkas, tiek ir didmenininkas, todėl atsirandantis vis didesnis produkcijos paskirstymo procese veikiančių asmenų skaičius, padidina ir tikimybę prarasti žaliavas ar turimą inventorių (Muckstadt ir Sapra, 2010).

Daugelio lygių netiesioginiam distribucijos kanalui, kuomet produkcija iš gamintojo pas galutinį vartotoją patenka per pardavimo agentus, didmenininkus ir mažmenininkus, tyrime dalyvavę informantų nuomone daro 5 vidinės rizikos, kurios kelia grėsmę sėkmingam produkcijos judėjimui. Galima pabrėžti tai, kad informantai išskyrė tokias pat vidines rizikas, kaip ir prie 2 lygio netiesioginio distribucijos kanalo, ir net 3/5 atvejų aritmetinis vidurkis buvo aukštesnis.

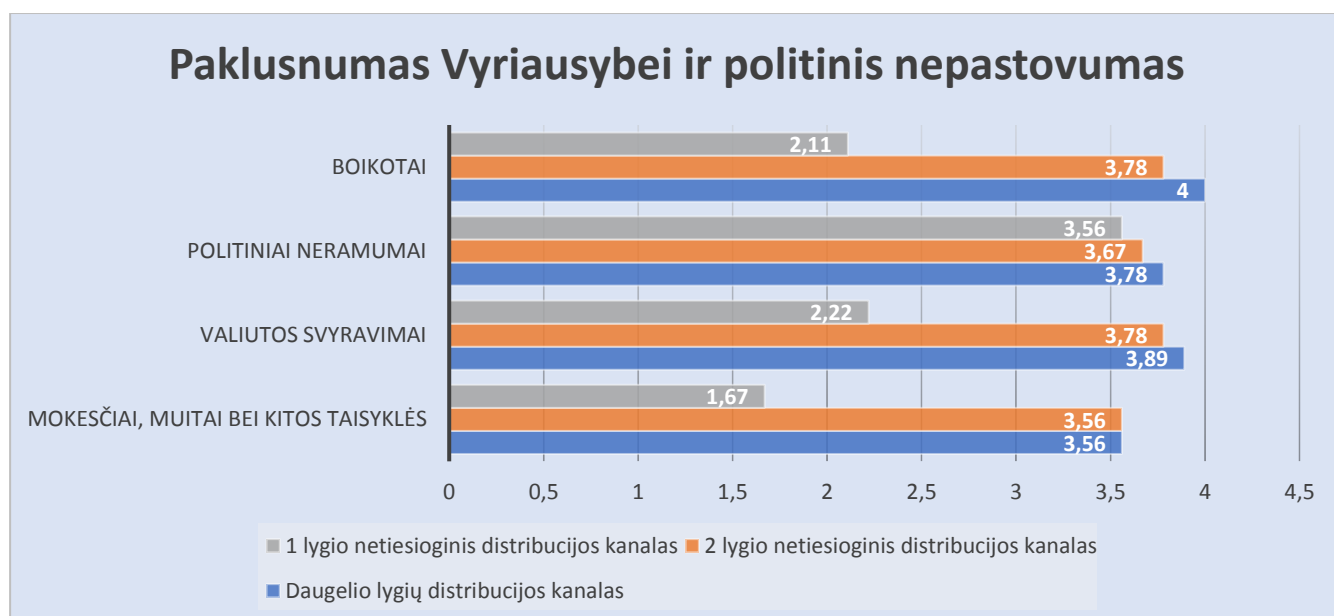
Kaip teigia Informantas [3]: *„Šioje kategorijoje, nepriklausomai apie kurią konkrečią riziką kalbama, galima įžvelgti didžiausią poveikį produkcijos paskirstymo klausimu. Visi vidaus procesai, kurie vyksta įmonėje, žmonės, kurie yra atsakingi už produktus, visa tai sudaro rizikų kompleksą. Žinoma, priklausomai nuo tarpininkų skaičiaus, ši rizika arba didėja arba mažėja, šiuo atveju 1 lygio netiesioginiame distribucijos kanale aš matau mažesnę rizikos poveikį, nes procese veikia tik vienas tarpininkas, kitais dviem atvejais į procesą įsitraukia daugiau tarpininkų. Didesnis tarpininkų skaičius apima ir didesnę įrangos panaudojimą, sunkiau tampa valdyti laiką, apskaičiuoti kiekius, tas pats inventorius gali būti prarastas ir tokiu būdu būti sutrikdomas produktų judėjimas“.*

Taigi galima teigti, kad prie operacinių rizikų gauti rezultatai parodo, kad informantų nuomone, produkcijos paskirstymo procese atsirandantis didesnis subjektų skaičius padidina vidinės rizikos grėsmę produkcijos judėjimui link galutinio vartotojo. Kuo kompleksiškesnis produkcijos judėjimas, tuo didesnė tikimybė, kad vidinių rizikų bus daugiau ir jų pavojus taip pat bus didesnis, nei esant mažesniai

subjektų skaičiui paskirstant produkciją nuo gamintojo iki galutinio vartotojo.

### 3.1.2 Paklusnumas Vyriausybei ir politinis nepastovumas

Antroji kategorija, kurią turėjo įvertinti informantai buvo paklusnumas Vyriausybei ir politinis nepastovumas, ši kategorija skirstoma į 4 subkategorijas (vidines rizikas), tokias kaip boikotai, politiniai neramumai, valiutos svyravimai bei mokesčiai, muitai ir kitos taisyklės. Žemiau yra pateikiami 1 lygio, 2 lygio ir daugelio lygių netiesioginius distribucijos kanalus veikiančių vidinių rizikų vertinimai (aritmetiniai vidurkiai, gauti apskaičiavus informantų pateiktus atsakymus) (žr. 13 pav.).



Šaltinis: parengta autorės.

#### 13 pav. Paklusnumas Vyriausybei ir politinis nepastovumo poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams

Tyrimo dalyvavusių informantų teigimu, 1 lygio netiesioginiam distribucijos kanalui iš visų pateiktų vidinių rizikų, tik 1 kelia grėsmę produkcijos judėjimui link galutinio vartotojo, tai politiniai neramumai (aritmetinis vidurkis – 3,56). Politiniai neramumai dažnai yra siejami su politine situacija šalies viduje, kuomet vyksta tam tikri politiniai pasikeitimai šalies valdžioje arba tuomet, kai produkcija juda už šalies ribų ir bendradarbiaujant su subjektais, kurie veikia užsienio šalyse, kuriuose nėra gali nebūti stabilios politinės sistemos (Menipaz ir Menipaz, 2011). Tai patvirtina ir tyrimo dalyvavęs Informantas [3], kuris teigia: „*Visos šios rizikos yra svarbios, bet natūralu, jog procese veikiant didesniai tarpininkų skaičiui, atsiranda didesnės rizikos susijusios su mokesčiais, dažnai tai tampa ne vienos, bet kelių valstybių klausimu. Jei prekės skirstomos per kelis tarpininkus, jau galima manyti, jog kertamos valstybių sienos, tuo tarpu esant tik mažmenininkui natūraliai galima manyti, kad produkcija juda nacionalinėje ar bent jau regioninėje rinkoje, taigi ir rizika susijusi su boikotais bei įvairiais*

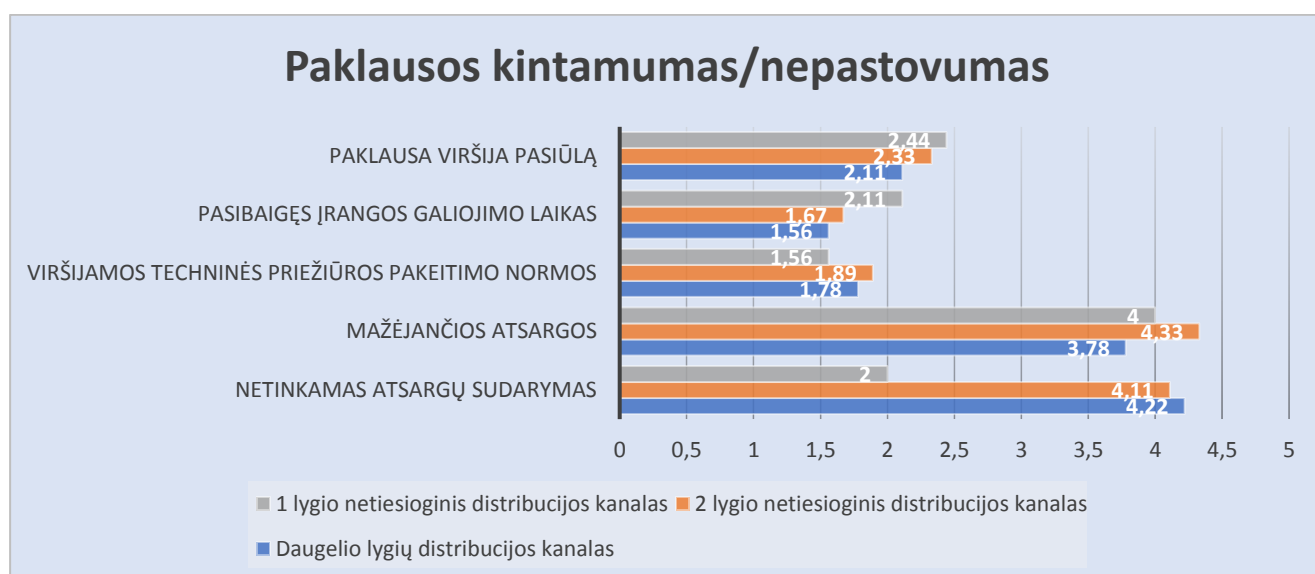
*mokesčiais sumažėja“.*

2 lygio netiesioginiam distribucijos kanalui bei daugelio lygių netiesioginiam distribucijos kanalui, informantų teigimu, visos 4 vidinės rizikos kelia grėsmę sėkmingam produkcijos judėjimui. Informantų nuomone, kuo didesnis veikiančių subjektų skaičius paskirstant produkciją, tuo didesnė tikimybė, jog galima susidurti su boikotais (aritmetinis vidurkis – 3,78 (2 lygio) ir atitinkamai – 4 (daugelio lygių)), valiutos svyravimais (aritmetinis vidurkis – 3,78 (2 lygio) ir atitinkamai – 3,89 (daugelio lygių)) ar įvairiais mokesčiais, muitais bei tam tikrais įstatymiais apribojimais (aritmetinis vidurkis – 3,56 (2 lygio ir daugelio lygių)), kurie dažnai yra susiję su produkcijos judėjimu iš vienos šalies į kitą (SCRLC, 2011).

Taigi galima teigti, kad informantai 1 lygio netiesioginiam distribucijos kanale įžvelgia kaip vidinę riziką tik politinius neramumus, tuo tarpu į paskirstymo procesą įsitraukiant vis didesniam subjektų skaičiui, vidinių rizikų, jų nuomone, atsiranda vis daugiau, ypač jei produkcija juda ne tik šalies teritorijoje, bet ir už jos ribų.

### 3.1.3 Paklausos kintamumas/nepastovumas

Trečioji kategorija, kurią įvertino informantai, tai paklausos kintamumas/nepastovumas, ši kategorija skirstoma į 5 subkategorijas (vidines rizikas), tokias kaip paklausos viršijimas pasiūlos atžvilgiu, pasibaigęs įrangos galiojimo laikas, viršijamos techninės priežiūros pakeitimo normos, mažėjančios atsargos bei netinkamas atsargų sudarymas. 14 pav. pateikiami 1 lygio, 2 lygio bei daugelio lygių netiesioginius distribucijos kanalus veikiančių vidinių rizikų vertinimai (aritmetiniai vidurkiai, gauti apskaičiuavus informantų pateiktus atsakymus).



Šaltinis: parengta autorės.

14 pav. Paklausos kintamumo/nepastovumo poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams



Kaip matoma 14 pav. informantai prie 1 lygio netiesioginio distribucijos kanalo vidinių rizikų priskyrė tik vieną riziką, kuri jų nuomone turi poveikį, tai mažėjančios atsargos (aritmetinis vidurkis – 4), kaip jau minėta, mažėjančios įmonės atsargos mažina įmonės konkurencingumą, todėl gali padidėti tikimybė, jog įmonės vietą gali užimti potencialūs konkurentai ir patenkinti vartotojų poreikius, kurių įmonė nėra pajėgi padaryti dėl per mažų atsargų kiekio (Zinkevičiūtė ir Vasiliauskas, 2013).

Prie 2 lygio ir daugelio lygių netiesioginių distribucijos kanalų, informantai išskiria tas pačias dvi vidines rizikas, kurios jų nuomone kelia grėsmę efektyviam produkcijos judėjimui nuo gamintojo iki galutinio vartotojo. Tai tos pačios mažėjančios atsargos, kaip ir 1 lygio netiesioginiame distribucijos kanale (aritmetiniai vidurkiai – 4,33 ir atitinkamai – 3,78). Taigi nepriklausomai nuo veikiančių subjektų skaičiaus paskirstymo procese, informantų nuomone, mažėjančios atsargos bet koku atveju kelia didelį pavojų. Taip informantai 2 lygio bei daugelio lygių netiesioginiuose distribucijos kanaluose išskiria netinkamą atsargų sudarymą (aritmetinis vidurkis – 4,11 ir atitinkamai – 4,22). Būtent su atsargomis susijusi vidinė rizika, informantų nuomone, kelia riziką produkcijai pasiekti galutinį vartotoją. Netinkamas atsargų sudarymas tampa rizika, nes sudarant atsargas itin svarbu išlyginti produkcijos gamybos bei jos paklausos ir produkcijos vartojimo laiko atotrūkius. Atsargos tarsi turi būti priekyje paklausos, įmonė turi būti pajėgi laisvai disponuoti vartotojo pageidaujama produkcija (Kapoor ir Kansal, 2004).

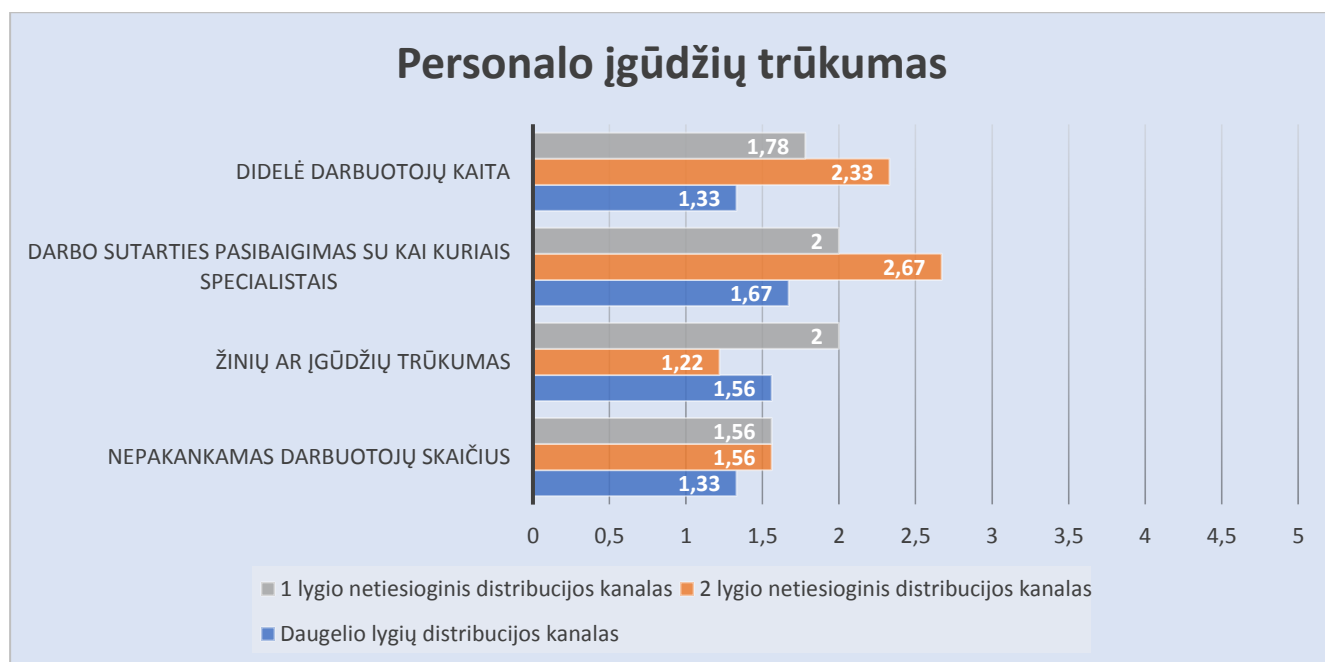
Kitų informantų anketoje pateiktus atsakymus pagrindžia ir Informantas [5], kurio teigimu: *„Mažėjančios atsargos yra bet kurio paskirstymo kanalo problema, nepriklausomai kiek jame veikia dalyvių, nes dažnai tai apima įvairias aplinkybes, kurių įmonės negali būti pajėgios kontroliuoti. Bet kai kalbame apie netinkamą atsargų sudarymą, manau tai priklauso nuo to, jog yra neteisingai vykdoma komunikacija tarp tarpininkų bei gamintojų. Įvairios su tuo susijusios klaidos lemia, kad atsargų trūksta arba būna per daug ir tai žinoma sunku kontroliuoti, nes informacija apie atsargų kiekį turi būti keičiamasi reguliariai“.*

Taigi galima teigti, kad informantų nuomone, 1 lygio netiesioginius distribucijos kanalus veikia tik mažėjančių atsargų rizika, tuo tarpu 2 lygio ir daugelio lygių netiesioginius distribucijos kanalus veikia jau minėta vidinė rizika ir prie minėtosios rizikos prisideda netinkamas atsargų sudarymas, kuris dažnai siejamas su netinkama tarpusavio komunikacija bei informacijos stygiumi, o tai gali trukdyti pagaminti produkcijai sėkmingai judėti pas galutinį vartotoją.

### **3.1.4 Personalo įgūdžių trūkumas**

Ketvirtoji kategorija, kuri buvo įvertinta informantų, tai personalo įgūdžių trūkumas, ši kategorija skaidoma į 4 subkategorijas (vidines rizikas), tokias kaip didelė darbuotojų kaita, darbo sutarties pasibaigimas su kai kuriais specialistais, žinių ar įgūdžių trūkumas bei nepakankamas darbuotojų skaičius. 15 pav. pateikiami 1 lygio, 2 lygio netiesioginius distribucijos kanalus veikiančių vidinių rizikų

vertinimai (aritmetiniai vidurkiai, gauti apskaičiuavus informantų pateiktus atsakymus). Šioje kategorijoje esančios rizikos yra išskirtinės tuo, jog čia svarbiausiu aspektu produkcijos paskirstyme laikomas subjektas, jo žinios ir įgūdžiai bei subjektų skaičius.



Šaltinis: parengta autorės.

### 15 pav. Personalo įgūdžių trūkumo poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams

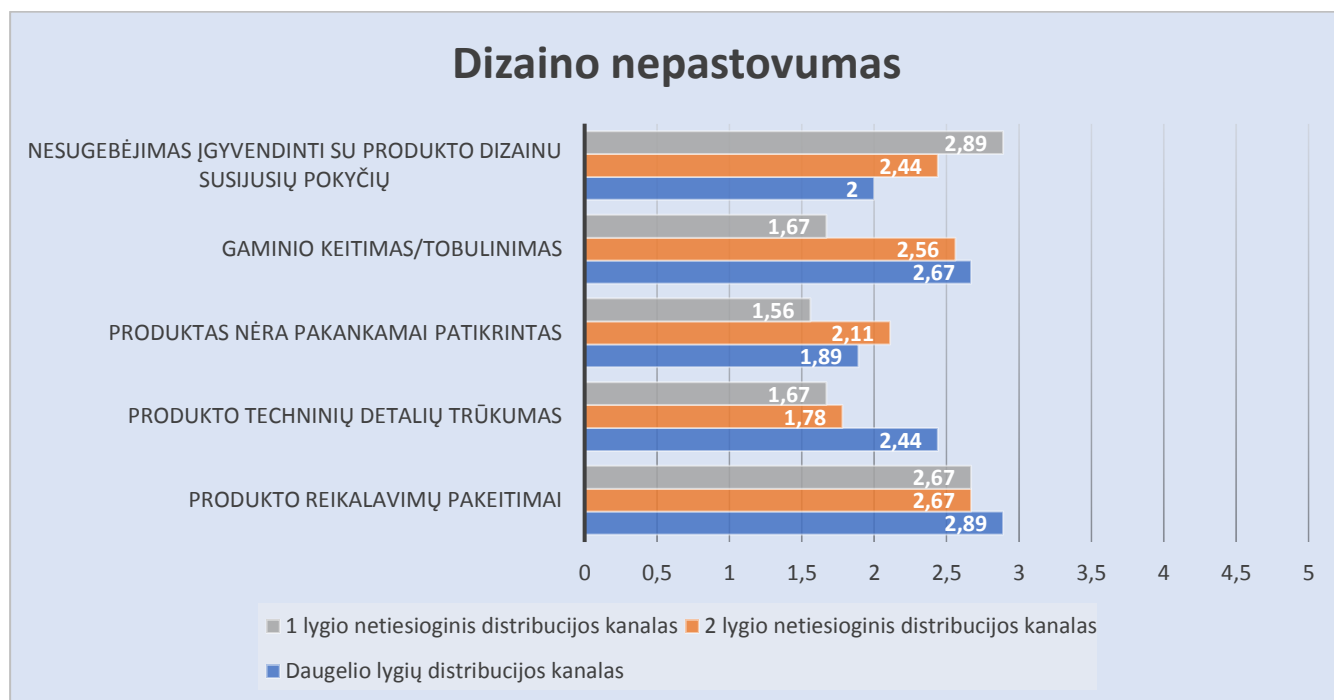
Kaip matoma iš aukščiau pateikto 15 pav. nei viename netiesioginiame distribucijos kanale nebuvo išskirta nei viena vidinė rizika, kuri keltų grėsmę sėkmingam produkcijos judėjimui nuo gamintojo iki galutinio vartotojo. Informantai tvirtai įsitikinę, kad šios vidinės rizikos neturi įtakos sėkmingam produkcijos judėjimui nuo gamintojo iki galutinio vartotojo, tą parodo ir apskaičiuoti aritmetiniai vidurkiai, kurie svyruoja nuo 1,33 iki 2,67. Tą patvirtina ir Informantas [3], kuris teigia: „*Personalas personalui nelygu, negaliu to pavadinti kaip svarbia rizika produkcijos judėjimui. Kiekviena situacija skirtinga, kiekvienoje įmonėje dirba skirtingi žmonės, jei darbuotojui trūksta žinių ar kompetencijų, jas visada galima praplėsti ir tobulinti, o darbuotojų skaičių koreguoti taip pat nėra sudėtingas uždavinys*“.

Taigi remiantis informantų pateiktais atsakymais, galima teigti, kad didelė darbuotojų kaita įmonėse, darbo sutarties pasibaigimas su kai kuriais specialistais, žinių ar įgūdžių trūkumas, taip pat nepakankamas darbuotojų skaičius, nei viena iš šių vidinių rizikų nėra pakankamai didelė, jog keltų grėsmę produkcijos judėjimui netiesioginiais distribucijos kanalais.

### 3.1.5 Dizaino nepastovumas

Penktoji kategorija, kurią turėjo įvertinti informantai buvo dizaino nepastovumas. Ši kategorija suskirstyta į 5 subkategorijas (vidines rizikas), tokias kaip nesugebėjimas įgyvendinti su produkto

dizainu susijusių pokyčių, gaminio keitimas/tobulinimas, nepakankamas produkto patikrinimas, produkto techninių detalių trūkumas ir produkto reikalavimų pakeitimai. 16 pav. pateikiami 1 lygio, 2 lygio bei daugelio lygių netiesioginius distribucijos kanalus veikiančių vidinių rizikų vertinimai (aritmetiniai vidurkiai, gauti apskaičiavus informantų pateiktus atsakymus). Šios kategorijos skiriamuoju bruožu laikomas produktas ir jo techninės savybės.



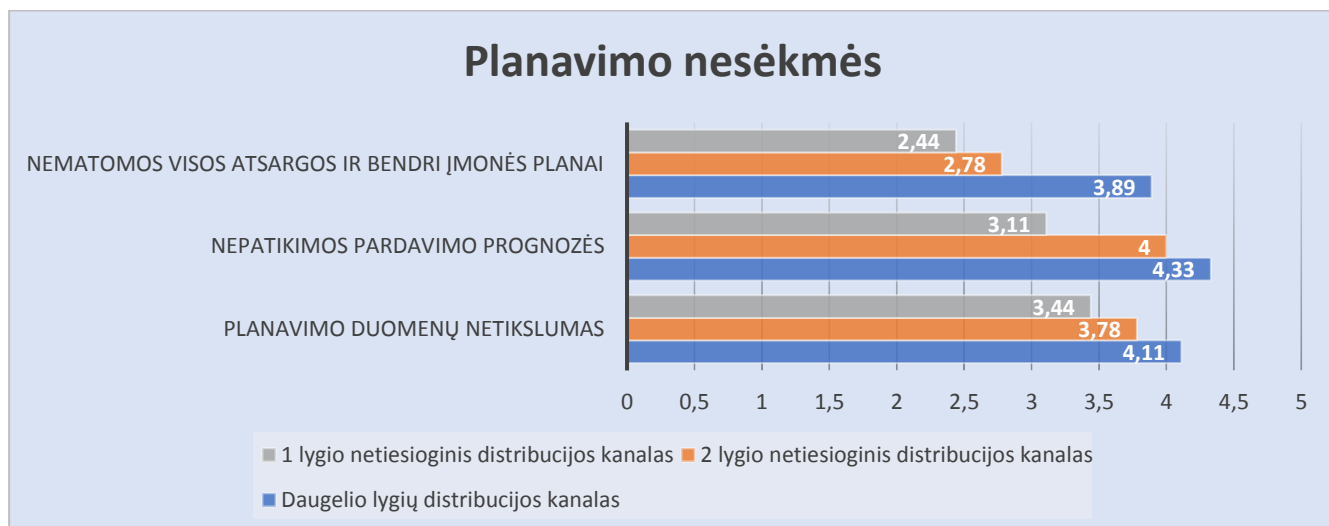
Šaltinis: parengta autorės.

### 16 pav. Dizaino nepastovumo poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams

Kaip matoma 16 pav. nei viena su produkto dizainu bei techninėmis savybėmis susijusių pateiktų rizikų, informantų nuomone, nepasirodė pakankamai reikšminga, kad darytų įtaką produkcijos judėjimui netiesioginiuose distribucijos kanaluose nuo gamintojo iki galutinio vartotojo. Informantų atsakymų aritmetiniai vidurkiai svyruoja nuo 1,67 iki 2,89, tai parodo, kad informantai tvirtai laikosi nuomonės, kad šios vidinės rizikos veikiančios netiesioginius distribucijos kanalus neturi įtakos sėkmingam produkcijos judėjimui nuo gamintojo iki galutinio vartotojo. Tai puikiai iliustruoja Informantas [3] teigdamas, jog: „Kiekvienas, bent jau mūsų įmonėje esantis produktas turi atitikti tam tikrus nustatytus standartus, joks iki galo neišbaigtas produktas nepateks pas vartotoją, jei numatoma, kad produkto dizainas bus tobulinamas, mes tai įgyvendiname iki galo. Todėl visos rizikos, kurios išvardintos šioje kategorijoje man neatrodo svarbios, juk produktas pas vartotoją keliauja jau patvirtintas ir atitinkantis numatytus reikalavimus“. Taigi galima teigti, kad produkto savybės neturi įtakos produkcijos judėjimui netiesioginiais distribucijos kanalais link galutinio vartotojo, nes tik pilnai išbaigtas produktas juda link galutinio vartotojo ir tai neturi įtakos distribucijos procesui.

### 3.1.6 Planavimo nesėkmės

Šeštoji kategorija, kurią įvertino tyrime dalyvavę informantai buvo planavimo nesėkmės. Ši kategorija suskirstyta į 3 subkategorijas (vidines rizikas), tokias kaip nematomos visos atsargos ir bendri įmonės planai, nepatikimos pardavimo prognozės ir planavimo duomenų netikslumas. 17 pav. pateikiami 1 lygio, 2 lygio bei daugelio lygių netiesioginius distribucijos kanalus veikiančių vidinių rizikų vertinimai (aritmetiniai vidurkiai, gauti apskaičiavus informantų pateiktus atsakymus).



Šaltinis: parengta autorės.

#### 17 pav. Planavimo nesėkmių poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams

Remiantis gautais atsakymais, galima teigti, jog informantų nuomone, nei viena vidinė rizika, kuri pateikta 17 pav. neturi įtakos, 1 lygio netiesioginiams distribucijos kanalams, produkcijos judėjimui nuo gamintojo iki galutinio vartotojo. Tuo tarpu 2 lygio ir daugelio lygių netiesioginiams distribucijos kanalams, informantų nuomone, poveikį daro dvi vidinės rizikos. Tai apima nepatikimas pardavimo prognozes (aritmetinis vidurkis – 4 ir atitinkamai – 4,33). Tai parodo, kad informantai sutinka, jog ši vidinė rizika gali trukdyti produkcijai sėkmingai judėti link galutinio vartotojo, nes pardavimų prognozės turi būti gana aiškiai nustatytos, siekiant išvengti nukrypimų. Jei prognozuojant rinkos sąlygos greitai kinta, įmonė privalo greitai reaguoti siekiant užtikrinti efektyvų produkcijos judėjimą (Duckert, 2010). Ir antroji vidinė rizika, kurią prie 2 lygio bei daugelio lygių netiesioginių kanalų išskyrė informantai yra planavimo duomenų netikslumas (aritmetinis vidurkis – 3,78 ir atitinkamai – 4,11). Kaip teigia Sople (2007), paskirstant produkciją labai svarbu detalus planavimas koordinuojant produktų prieinamumą galutiniam vartotojui.

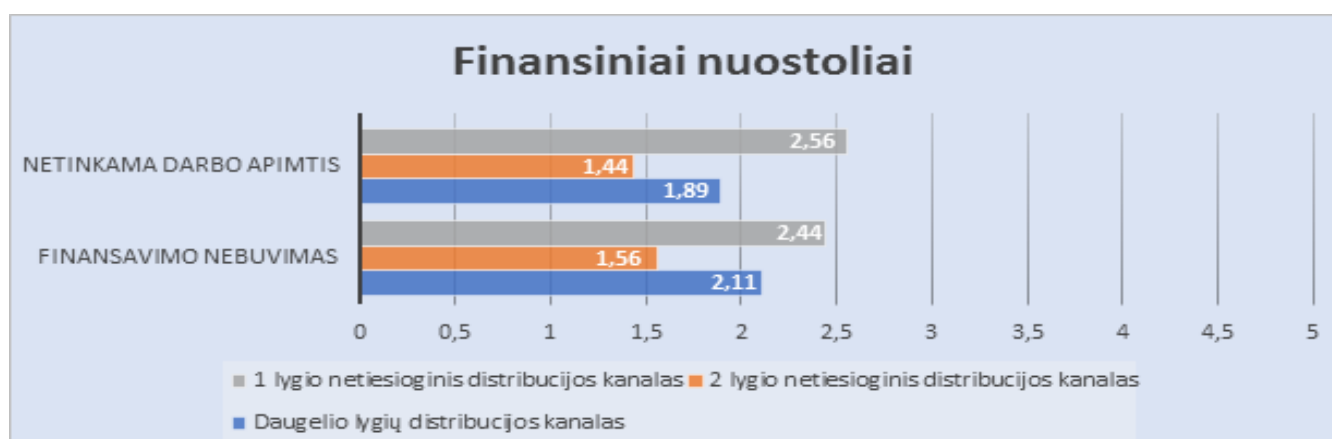
Nors prie 2 lygio netiesioginio distribucijos kanalo ši vidinė rizika nebuvo įvertinta kaip turinti didelę reikšmę produkcijos judėjimui, bet prie daugelio lygių netiesioginės distribucijos kanalų buvo išskirta ir trečioji rizika iš pateikto sąrašo, tai jog nematomos visos atsargos ir bendri įmonės planai

(aritmetinis vidurkis – 3,89). Tai susiję su tuo, jog šiame netiesioginiame distribucijos kanale veikia daug skirtingų subjektų, kurie ne visuomet yra linkę pateikti konkrečią informaciją, susijusią su turimu atsargų kiekiu bei planais, o tai gali apsunkinti produkcijos judėjimą. Nors distribucijos kanalo viena iš funkcijų yra informacijos teikimas, tačiau kartais netinkamai parinkti tarpininkai gali trukdyti sėkmingai įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir efektyviai paskirstyti produkciją galutiniam vartotojui (Kotler, 1997, cit. iš Dijkstra, 2018). Kaip teigia Informantas [5]: „Čia labai paprasta, kadangi planavimas gana sudėtingas procesas, taigi kuo trumpesnis produkcijos paskirstymo kelias, tuo šis procesas supaprastėja. Jei imame ilgesnį paskirstymo kanalą, reikia surinkti visus duomenis iš proceso dalyvių taip gali atsirasti netikslumų, susijusių su tarpininkų turimomis atsargomis ir panašiai“.

Taigi galima teigti, kad informantų nuomone, nei viena vidinė rizika susijusi su planavimo nesėkmėmis neturi įtakos produkcijos judėjimui link galutinio vartotojo 1 lygio netiesioginiame distribucijos kanale, tuo tarpu 2 lygio netiesioginiame distribucijos kanale veikia dvi vidinės rizikos, susijusios su pardavimo prognozėmis ir planavimo duomenų netikslumu. Tokios pat vidinės rizikos identifikuojamos ir daugelio lygių netiesioginiuose distribucijos kanaluose, tik čia pažymima ir tai, jog rizika laikoma nematomos visos atsargos bei bendri įmonės planai.

### 3.1.7 Finansiniai nuostoliai

Septintoji kategorija, kurią įvertino tyrime dalyvavę informantai buvo finansiniai nuostoliai. Ši kategorija suskirstyta į 2 subkategorijas (vidines rizikas), tokias kaip netinkama darbo apimtis bei finansavimo nebuvimas. 18 pav. pateikiami 1 lygio, 2 lygio bei daugelio lygių netiesioginius distribucijos kanalus veikiančių vidinių rizikų vertinimai (aritmetiniai vidurkiai, gauti apskaičiuavus informantų pateiktus atsakymus).



Šaltinis: parengta autorės.

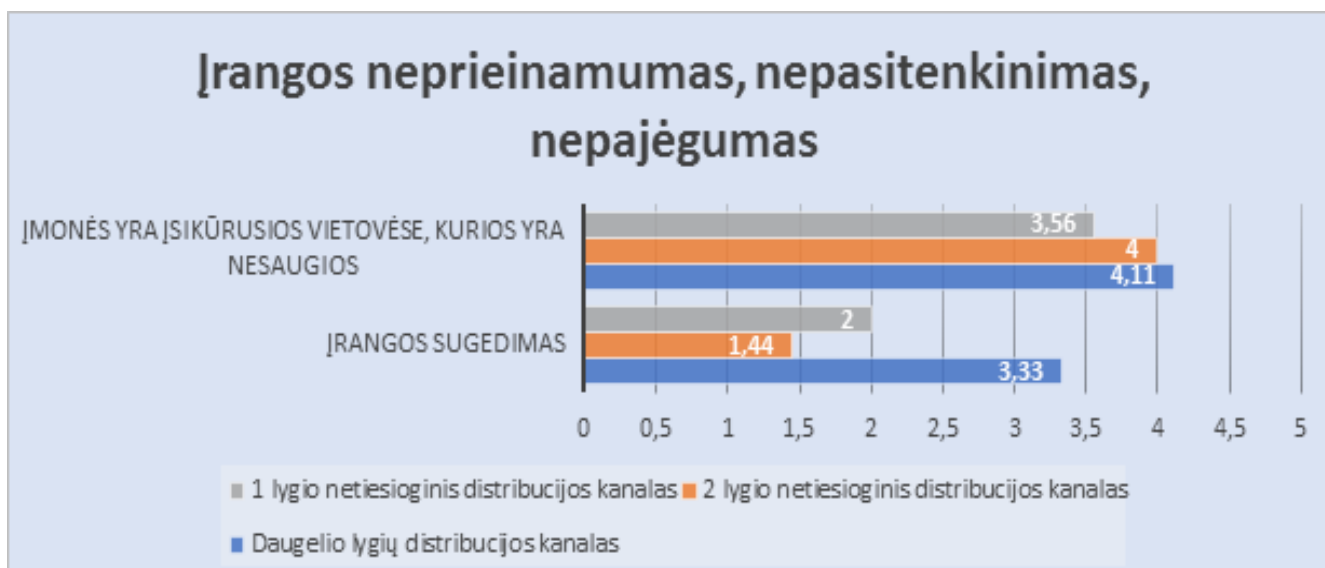
18 pav. Finansinių nuostolių poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams

Kaip matoma 18 pav., informantų nuomone, nei viena iš pateiktų vidinių rizikų (netinkama darbo apimtis ir finansavimo nebuvimas) neturi įtakos sėkmingam produkcijos judėjimui nuo gamintojo iki galutinio vartotojo nei viename, iš išvardintų, netiesioginių distribucijos kanalų. Informantai kaip tik pateikė gana žemus įvertinimus, nes aritmetinis vidurkis svyruoja nuo 1,44 iki 2,56, kas parodo gana stiprų nesutikimą. Tokį informantų nesutikimą iliustruoja Informantas [2] teiginys: „Įmonės neturinčios tvirto finansinio pagrindo iš viso neturėtų paskirstyti produkcijos, taip pat nesugebančios užtikrinti tinkamos darbo apimtys. Jei kyla problemų, kurios susijusios su finansais, tuomet reikia jas tinkamai išspręsti ir tik tada pardavinėti produkciją vartotojams“.

Taigi galima teigti, kad finansiniai nuostoliai nekelia grėsmės produkcijos judėjimui netiesioginiais distribucijos kanalais, nes informantų nuomone įmonės įgyvendinančios produkcijos paskirstymą turi pirmiausia užtikrinti finansinį stabilumą, o jeigu jo nėra, produkcija net turi būti paskirstoma galutiniam vartotojui.

### 3.1.8 Įrangos neprieinamumas, nepasitenkinimas, nepajėgumas

Aštuntoji kategorija, kurią įvertino tyrime dalyvavę informantai buvo įrangos neprieinamumas, nepasitenkinimas, nepajėgumas. Ši kategorija suskirstyta į 2 subkategorijas (vidines rizikas), tokias kaip įmonės įsikūrimas nesaugioje vietovėje bei įrangos sugedimas. 19 pav. pateikiami 1 lygio, 2 lygio bei daugelio lygių netiesioginius distribucijos kanalus veikiančių vidinių rizikų vertinimai (aritmetiniai vidurkiai, gauti apskaičiavus informantų pateiktus atsakymus).



Šaltinis: parengta autorės.

#### 19 pav. Įrangos neprieinamumo, nepasitenkinimo, nepajėgumo poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams

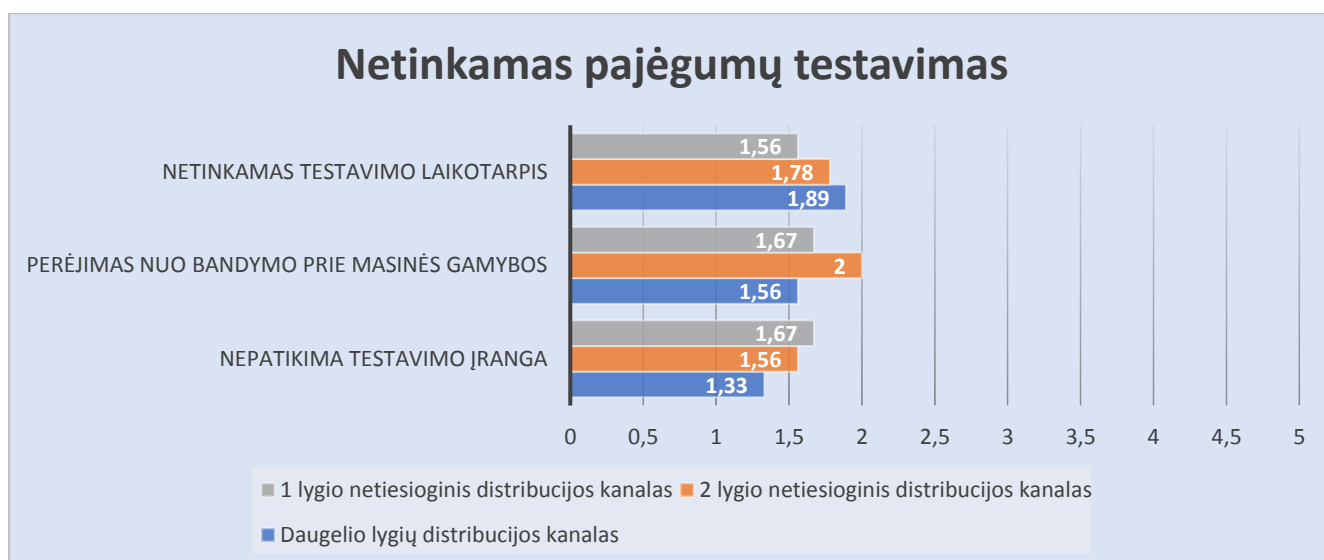
Kaip matoma 19 pav. informantai pritaria, jog 1 lygio, 2 lygio ir daugelio lygių netiesioginius

distribucijos kanalus veikianti vidinė rizika, susijusi su įmonės lokacija, gali daryti poveikį produkcijos judėjimui nuo gamintojo iki galutinio vartotojo. 1 lygio netiesioginiame distribucijos kanale šios vidinės rizikos aritmetinis vidurkis yra 3,56, tuo tarpu 2 lygio netiesioginiame distribucijos kanale aritmetinis vidurkis padidėja iki 4, o daugelio lygių netiesioginiame distribucijos kanale aritmetinis vidurkis siekia 4,11. Tai parodo, kad esant vis didesnam tarpininkų skaičiui, lokacijos svarba didėja. Tai galima sieti su tuo, kad kai kurie subjektai yra įsikūrę nesaugiose vietovėse, kuriose kyla grėsmė produkto saugumui užtikrinti, kad gali būti nesuteikiamos tinkamos sąlygos produkcijos laikymui bei tolimesniam paskirstymui iki galutinio vartotojo (Rushton, 2014). Tuo tarpu antroji vidinė rizika, susijusi su įrangos sugedimu, informantų nuomone, neturi įtakos produkcijos paskirstymui netiesioginiais distribucijos kanalais. Dėl įrangos sugedimo rizikos yra tik svarstoma, ar tai gali būti laikoma reikšminga vidine rizika, nes didžiausias aritmetinis vidurkis yra 3,33 daugelio lygių netiesioginiame distribucijos kanale. Tai reiškia, kad net esant keliems tarpininkams įranga yra kiekvieno asmeninė atsakomybė ir tai neturi sukelti pavojaus produkcijai efektyviai patekti pas galutinį vartotoją. Kaip teigia Informantas [7]: „Lokacija pastaruoju metu turi itin didelę reikšmę, jei įmonės įsikūrusios teritorijose, kurios tarkim veikia šalyse, kurios nėra išsivysčiusios ar šalyse, kuriose yra neramumų, tai natūralu, kad yra pavojų, kad produkcija gali būti pavogta ar sugadinta ir nepasiekti vartotojo“.

Taigi įrangos neprieinamumas, nepasitenkinimas, nepajėgumas yra siejamas su nesaugia lokacija, kurioje yra įsikūrę už produkcijos judėjimą atsakingi subjektai (tarpininkai), o ne su įranga, kurios pagalba produkcija paskirstoma. Netinkama teritorinė vietovė gali nulemti, jog produkcija nesėkmingai judės link galutinio vartotojo, o galbūt jo ir nepasieks.

### **3.1.9 Netinkamas pajėgumų testavimas**

Devintoji kategorija, kurią įvertino tyrime dalyvavę informantai buvo netinkamas pajėgumų testavimas. Ši kategorija suskirstyta į 3 subkategorijas (vidinės rizikas), tokias kaip nepatikima testavimo įranga, perėjimas nuo bandymo prie masinės gamybos ir netinkamas testavimo laikotarpis. 20 pav. pateikiami 1 lygio, 2 lygio bei daugelio lygių netiesioginius distribucijos kanalus veikiančių vidinių rizikų vertinimai (aritmetiniai vidurkiai, gauti apskaičiuavus informantų pateiktus atsakymus).



Šaltinis: parengta autorės.

#### 20 pav. Netinkamų pajėgumų testavimo poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams

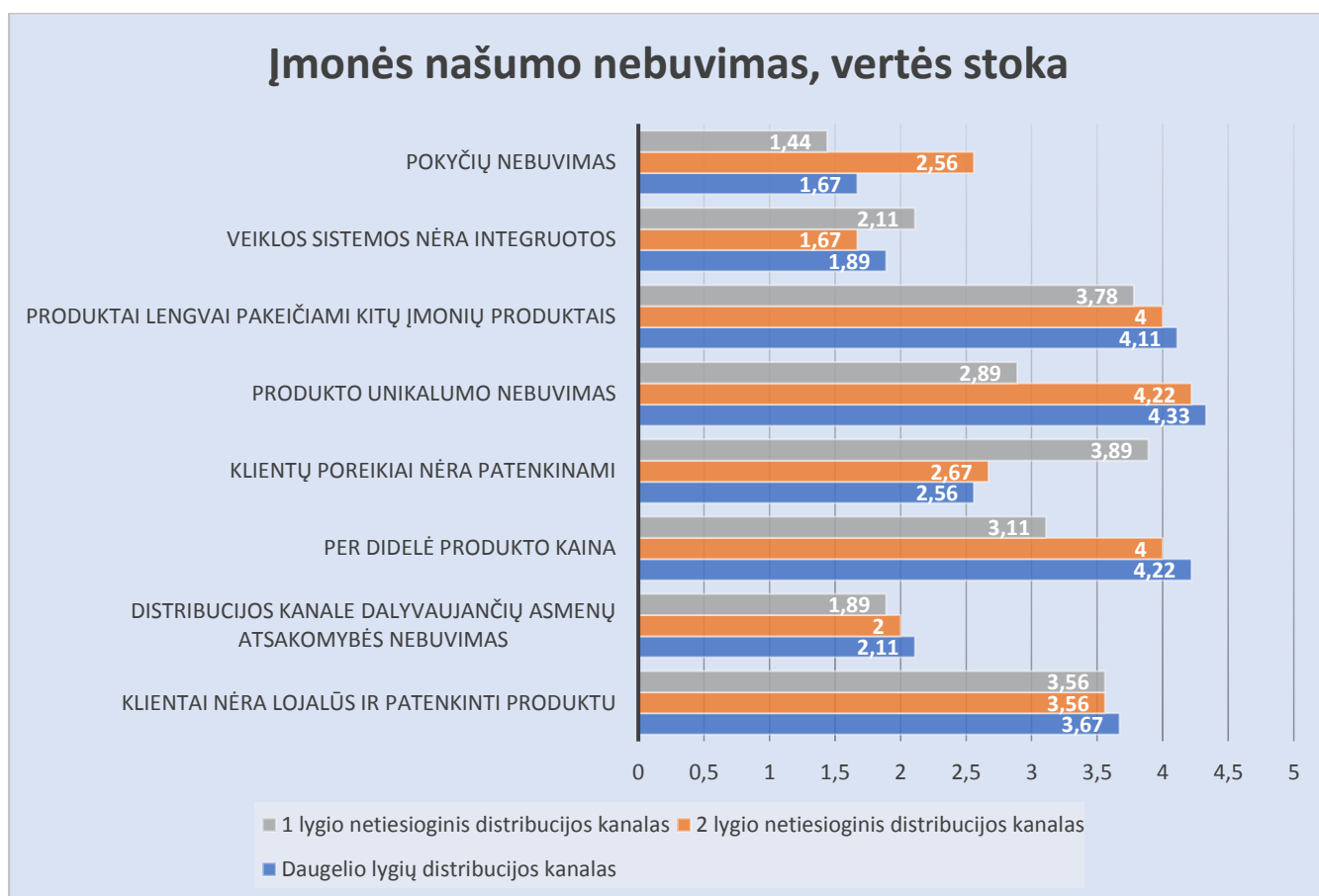
Kaip matoma 20 pav. tyrime dalyvavusių informantų nuomone, nei viena iš pateiktų vidinių rizikų neturi įtakos produkcijos paskirstymui nuo gamintojo iki galutinio vartotojo nei viename netiesioginiame distribucijos kanale. Aritmetiniai vidurkiai pasiskirstė gana aiškiai 1,56–2 ribose, kas parodo, kad informantai yra gana tvirtos nuomonės dėl šių rizikų ir net nekyla abejonių dėl galimo poveikio produkcijos judėjimui. Kaip teigia Informantas [2]: „*Visi testavimai ir bandymai man neatrodo net realiai susiję su produkcijos paskirstymu, nes vėlgi vartotojas gauna pagamintą produktą, o ne tarpinį, todėl tai net neatrodo realu kaip rizika, kuri gali paveikti visą distribucijos procesą*“.

Taigi galima teigti, kad tik galutinis produktas gali turėti įtakos produkcijos judėjimo procese, o ne tarpinis bandymas ar įranga, kuria yra testuojami nauji produktai.

#### 3.1.10 Įmonės našumo nebuvimas, vertės stoka

Dešimtoji kategorija, kurią įvertino tyrime dalyvavę informantai buvo įmonės našumo nebuvimas, vertės stoka. Ši kategorija suskirstyta į 8 subkategorijas (vidines rizikas), tokias kaip klientų lojalumo nebuvimas bei nepasitenkinimas produktu, distribucijos kanale egzistuojančių asmenų atsakomybės nebuvimas, per didelė produkto kaina, klientų poreikių nepatenkinimas, produkto unikalumo nebuvimas, lengvas produktų pakeičiamumas konkurentų produktais, veiklos sistemų integralumo nebuvimas ir pokyčių nebuvimas. 21 pav. pateikiami 1 lygio, 2 lygio bei daugelio lygių netiesioginius distribucijos kanalus veikiančių vidinių rizikų vertinimai (aritmetiniai vidurkiai, gauti apskaičiuavus informantų pateiktus atsakymus).





Šaltinis: parengta autorės.

#### 21 pav. Įmonės našumo nebuvimo, vertės stokos poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams

Kaip matoma 21 pav. 1 lygio netiesioginiame distribucijos kanale informantai prie galimų vidinių rizikų, keliančių pavojų sėkmingam produkcijos judėjimui nuo gamintojo iki galutinio vartotojo išskiria tris rizikas. Pirmoji rizika yra tai, kad produktai gali būti lengvai pakeičiami konkurentų produkcija (aritmetinis vidurkis – 3,78), kadangi produkcija gali būti neplačiai paplitusi, tai gali nulemti, jog tam tikrais atvejais vartotojai bus linkę įsigyti ir konkurentų produkcijos. Kita rizika yra klientų poreikių nepatenkinimas (aritmetinis vidurkis – 3,89), tai galima sieti su tuo, jog produkcija nuo gamintojo keliauja tiesiai į konkrečią pardavimo vietą, dažnai 1 lygio netiesioginiame distribucijos kanale veikia nedidelis skaičius tarpininkų (konkrečių mažmenininkų ar didmenininkų), todėl geografiniu požiūriu gali būti pasiekama mažesnė vartotojų dalis, todėl ne visi vartotojai gali kada panorėję įsigyti gamintojo produkcijos. Tuo tarpu dėl antrosios rizikos, jog klientai nėra lojalūs ir patenkinti produktu (aritmetinis vidurkis – 3,56), informantai nebuvo tvirtai įsitikinę ir tai galima sieti su tuo, todėl šią riziką galima vertinti kaip turinčią poveikį produkcijos judėjimui link galutinio vartotojo tik tam tikrais atvejais. Kaip teigia Informantas [2]: „1 lygio netiesioginiame distribucijos kanale suprantama, kad produkcija paskirstoma lokaliai mažesniu mastu, taigi ne visose prekybos vietose produkcija gali būti randama, tai natūralu, kad produktų neradus vienoje prekybos vietoje vartotojas liks nepatenkintas ir įsigys konkurentų produktus, taigi ir lojalumas šiuo požiūriu dingsta“. Taigi kai kurie vartotojai gali tapti ne

tokie lojalūs, nes kai kuriais atvejais gali neturėti galimybės įsigyti produkcijos kai kuriose pardavimų vietose. Kadangi produkcija paskirstoma ne per daug tarpininkų, todėl ir produkcija gali būti ne visada plačiai paplitusi geografiniu požiūriu (Verma, 2007).

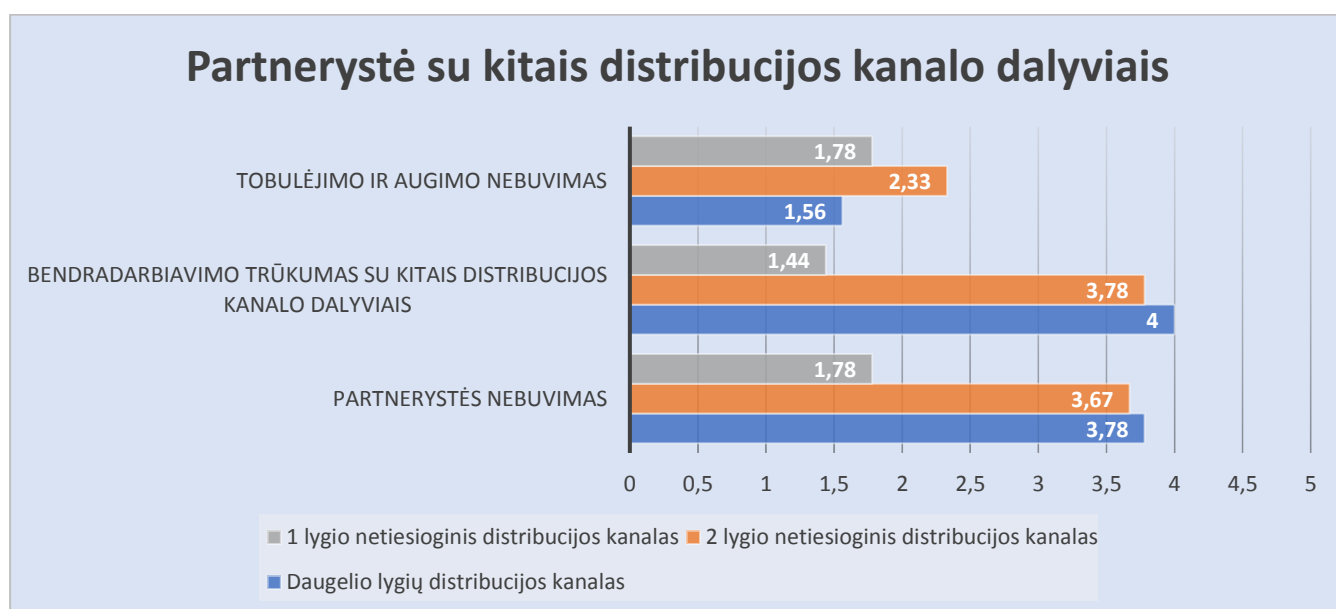
Prie 2 lygio bei daugelio lygių netiesioginių distribucijos kanalų, informantai kaip galimas vidines rizikas produkcijos judėjimui išskyrė 4 vienodas vidines rizikas. Pirmoji rizika yra ta, kad produkcija gali būti pakeičiama konkurentų produkcija (aritmetinis vidurkis – 4 ir atitinkamai – 4,11), nors šiuo atveju produkcija yra plačiau paplitusi, tačiau rizika, jog vartotojai norės išbandyti kažką naują visada išlieka. Antroji išskirta rizika yra produkto unikalumo nebuvimas (aritmetinis vidurkis – 4,22 ir atitinkamai – 4,33), kadangi produkcija paskirstoma per daug tarpininkų dažniausiai būna greito naudojimo produktams, todėl tam tikrais atvejais iškyla grėsmė, jog gamintojas susitelkdamas tik į gamybos procesus gali mažiau dėmesio skirti produkto išskirtinumui rinkoje, o vartotojas net ir būdamas lojalus, tam tikrais atvejais norės išbandyti kažką naujo, ko eigoje mažesnis produkcijos suvartojimas sumažins ir produkcijos užsakymus, todėl poveikis bus jaučiamas ir paskirstomos produkcijos kiekiams (Tyagi ir Kumar, 2004). Trečioji rizika, kurią išskyrė informantai yra per didelė produkto kaina (aritmetinis vidurkis – 4 ir atitinkamai – 4,22), ši rizika išskiriama, nes šiuose netiesioginiuose distribucijos kanaluose veikia daugiau tarpininkų, o tai reiškia, kad kuo didesnis tarpininkų skaičius dalyvauja paskirstant produkciją galutiniam vartotojui, tuo didesnė tampa produkto kaina, kadangi kiekvienas tarpininkas paskirstydamas produkciją siekia sau pelno, todėl prie gamintojo numatytos produkto kainos kiekvienas tarpininkas prideda papildomą kainos dalį (Midrand Graduate Institute, 2009). Paskutine rizika paskirstant produkciją šioje kategorijoje, informantai išskyrė tai, kad klientai nėra lojalūs ir patenkinti produktu (aritmetinis vidurkis – 3,56 ir atitinkamai – 3,67), tai galima sieti su tuo, jog vartotojai gali norėti išbandyti kažką naujo, ką pasiūlo konkurentai, arba su tuo, jog gamintojas per daug susitelkdamas tik į gamybos procesus, neatsižvelgia į besikeičiančius vartotojų poreikius (Tyagi ir Kumar, 2004). Visas šias vidines rizikas gana aiškiai apibrėžia ir paaiškina Informantas [3]: *„Lojalumas šiais laikais yra gana sunkiai įgyjamas ir niekada negalima žinoti kokį produktą pasiūlys konkurentai todėl rizika, jog produktas bus pakeistas visada yra gana didelė ir paskirstant produktus bandymas išlikti unikaliu tampa sudėtingu uždaviniu. Taip pat esant didesniam tarpininkų skaičiui produkto kaina didėja, nes kiekvienas, kuris paskirsto produktą siekia sau asmeninės naudos ir ta kaina, kurią galbūt gamintojas nustatė konkrečiai prekei tampa daug didesnė. Todėl tikėtina, kad visos šios rizikos nulems, jog produktas nebus pirkėjų prioritetų viršūnėje ir galiausiai sutriks ir produkcijos paskirstymo procesas“.*

Taigi galima teigti, kad produkcijos paskirstymui itin didelį poveikį daro įmonės našumo nebuvimas bei kuriamosios vertės nebuvimas. Informantų nuomone, vartotojams reikia naujovių, tam, kad pastarieji išliktų lojalūs gamintojui, o nebūtų linkę rinktis konkurentų produkciją. Produkto unikalumas turi būti kaip vienas skiriamųjų įmonės bruožų siekiant užtikrinti vartotojų pasitenkinimą, o

taip pat ir produkto kaina turi būti atitinkama kokybei. Jei vartotojas siekia išbandyti konkurentų produkciją, tampa nusivylęs gamintojo produkcija ar kainos ir kokybės santykiu, tai parodo, kad kyla rizika ir produkcijos paskirstymui dėl sumažėjusių užsakymų apimčių.

### 3.1.11 Partnerystė su kitais distribucijos kanalo dalyviais

Paskutinioji kategorija, kurią įvertino tyrime dalyvavę informantai buvo partnerystė su kitais distribucijos kanalo dalyviais. Ši kategorija suskirstyta į 3 subkategorijas (vidines rizikas), tokias kaip tobulėjimo ir augimo nebuvimas, bendradarbiavimo su kitais distribucijos kanalo dalyviais trūkumas ir partnerystės nebuvimas. 22 pav. pateikiami 1 lygio, 2 lygio bei daugelio lygių netiesioginius distribucijos kanalus veikiančių vidinių rizikų vertinimai (aritmetiniai vidurkiai, gauti apskaičiuavus informantų pateiktus atsakymus).



Šaltinis: parengta autorės.

#### 22 pav. Partnerystės su kitais distribucijos kanalo dalyviais poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams

Tyrime dalyvavusių informantų teigimu, nei viena iš pateiktų vidinių rizikų neturi įtakos produkcijos judėjimui nuo gamintojo iki galutinio vartotojo 1 lygio netiesioginiame distribucijos kanale. Tuo tarpu 2 lygio ir daugelio lygių distribucijos kanaluose identifikuojamos dvi vidinės rizikos kaip turinčios poveikį produkcijos judėjimui. Viena tokių yra bendradarbiavimo trūkumas su kitais distribucijos kanalo dalyviais (aritmetinis vidurkis – 3,78 ir atitinkamai – 4), kadangi šiuose kanaluose produkcija paskirstoma pasitelkiant tarpininkų pagalbą, todėl labai svarbu, kad gamintojas palaikytų santykį su jais, tokiu būdu būtų pajėgus gauti informaciją apie vartotojus, jų poreikius ir panašiai. Jei gamintojo ir tarpininkų santykis nėra itin palankus, tuomet kyla rizika efektyviam produkcijos

paskirstymui, gali kilti konfliktų ar nesutarimų (Verma, 2007). Ir kita rizika, kurią išskyrė informantai yra partnerystės nebuvimas (aritmetinis vidurkis – 3,67 ir atitinkamai – 3,78), ši rizika gana glaudžiai susijusi su bendradarbiavimu. Kadangi paskirstant produkciją, kiekvienas subjektas dalyvaujantis šiame procese turi asmeninius interesus bei tikslus, versle tai dažniausiu atveju yra dėl pelno siekimo, todėl labai svarbu yra tai, kad subjektų interesai neprieštarautų vieni kitiems, bet tuo pačiu ir būtų pasiektas numatytas vieningas tikslas dėl kurio visi subjektai veikia kartu (Stott, 2018). Kaip teigia Informantas [7]: „*Viskas labai paprasta, ku daugiau dalyvių kanale, tuo svarbesnė tampa ir partnerystė. Bendradarbiavimas, partnerystė ir komunikacija tarp įmonių ar asmenų, yra neatsiejama sėkmingo paskirstymo dalis*“.

Taigi galima teigti, kad bendradarbiavimas su kitais distribucijos kanalo dalyviais ir partnerystė su jais yra itin svarbi tais atvejais, kai tarpininkų skaičius tarp gamintojo ir vartotojo yra didesnis nei vienas. Tai reiškia, kad esant didesniam tarpininkų skaičiui, kurie atsakingi už produkcijos paskirstymą, padidėja ir vidinė rizika, kad produkcija dėl nesutarimų ar ginčų, taip pat skirtingų subjektų siekių gali būti nesėkmingai paskirstoma.

### 3.2 Didžiausią poveikį netiesioginiams distribucijos kanalams turinčios vidinės rizikos

Išanalizavus informantų pateiktus atsakymus, galima tarpusavyje palyginti vidines, netiesioginiuose distribucijos kanaluose esančių, rizikų grupes (žr. 6 lent.). Šioje lentelėje pateikiami ir trys netiesioginių (1 lygio, 2 lygio ir daugelio lygių) distribucijos kanalų lygiai bei matoma kiek teiginių iš konkrečios vidinės rizikų grupės buvo pasirinkta. Taigi galima nustatyti, kuriame netiesioginiame distribucijos kanale yra identifikuojama daugiausiai vidinių rizikų.

6 lentelė. Vidinių rizikų, veikiančių netiesioginis distribucijos kanalus, rezultatai

Vidinės, netiesioginiuose distribucijos kanaluose esančios, rizikų grupės	1 lygio	2 lygio	Daugelio lygių
Operacinės rizikos	2/9 (22%)	5/9 (56%)	5/9 (56%)
Paklusnumas Vyriausybei ir politinis nepastovumas	1/4 (25%)	4/4 (100%)	4/4 (100%)
Paklausos kintamumas/nepastovumas	1/5 (20%)	2/5 (40%)	2/5 (40%)
Personalo įgūdžių trūkumas	-	-	-
Dizaino nepastovumas	-	-	-
Planavimo nesėkmės	-	2/3 (67%)	3/3 (100%)
Finansiniai nuostoliai	-	-	-
Įrangos neprieinamumas, nepasitenkinimas, nepajėgumas	1/2 (50%)	1/2 (50%)	1/2 (50%)
Netinkamas pajėgumų testavimas	-	-	-
Įmonės našumo nebuvimas, vertės stoka	3/8 (37.5%)	4/8 (50%)	4/8 (50%)

6 lentelės tęsinys

Partnerystė su kitais distribucijos kanalo dalyviais	-	2/3 (67%)	2/3 (67%)
Iš viso:	8/48 (17%)	20/48 (42%)	21/48 (44%)

Šaltinis: parengta autorės.

Kaip matoma 6 lentelėje, 1 lygio netiesioginiame distribucijos kanale iš 48 vidinių rizikų, informantų nuomone, riziką produkcijos judėjimui gamintojo iki galutinio vartotojo kelia tik 8 arba 17 % vidinių rizikų. Pastebima ir tai, kad net 6 rizikų kategorijos nebuvo įvertintos kaip rizikingos, taigi ekspertų teigimu produkciją paskirstant 1 lygio netiesioginiu distribucijos kanalu ir pasitelkiant tik vieno tarpininko paslaugomis yra gana saugus ir nerizikingas būdas. Didžiausia vidinė rizika, informantų nuomone, yra dėl per didelių ar per mažo atsargų kiekio bei mažėjančių atsargų (aritmetinis vidurkis – 4), antroje vietoje yra vidinė rizika, kuri apima klientų poreikių nepatenkinimą (aritmetinis vidurkis – 3,89), trečioje vietoje tai, jog produktai yra lengvai pakeičiami kitų įmonių produktais (aritmetinis vidurkis – 3,78), ketvirtoje vietoje yra vidinė rizika, apimanti netinkamos kokybės produktus (aritmetinis vidurkis – 3,67). Šios penkios vidinės rizikos, informantų nuomone sudaro didžiausią poveikį efektyviam produkcijos judėjimui vieno lygio netiesioginiame distribucijos kanale.

2 lygio netiesioginiame distribucijos kanale iš pateiktų 48 vidinių rizikų, tyrime dalyvavusių informantų teigimu, riziką produkcijos judėjimui nuo gamintojo iki galutinio vartotojo sukelia 20 arba 42 % vidinių rizikų. 4 vidinių rizikų kategorijos informantų nebuvo įvertintos kaip rizikingos. Pastebima tai, kad „Paklusnumas Vyriausybei ir politinis nepastovumas“ buvo įvertinta kaip itin didelė vidinių rizikų kategorija (100 %) produkcijos judėjimui šiuo distribucijos kanalu, nes visos šioje kategorijoje esančios rizikos pripažintos kaip itin svarbios. Panaši situacija ir su „Partnerystė su kitais distribucijos kanalo dalyviais“ bei „Planavimo nesėkmės“, nes 2/3 vidinių rizikų esančių šiose kategorijose, informantų pripažintos rizikingomis. Taigi informantų nuomone, distribucijos kanale atsiradus ne vienam, bet dviem tarpininkams, vidinių rizikų skaičius išauga beveik 2,5 karto. Didžiausia vidinė rizika, informantų nuomone, dviejų lygių netiesioginiame distribucijos kanale yra pirmoje vietoje dėl mažėjančių atsargų (aritmetinis vidurkis – 4,33), antroje vietoje dėl produkto unikalumo nebuvimo (aritmetinis vidurkis – 4,22), trečioje vietoje dėl netinkamo atsargų sudarymo (aritmetinis vidurkis – 4,11), ketvirtoje vietoje dėl netinkamos kokybės produkto, nepatikimų pardavimo prognozių, įmonės vietovių, kuriose yra įsikūrusios, produktų lengvo pakeičiamumo konkurentų produktais bei dėl per didelės produkto kainos (aritmetinis vidurkis – 4). Taigi 2 lygio netiesioginiame distribucijos kanale galima išskirti net 8 vidines rizikas, kaip turinčias itin didelį poveikį produkcijos judėjimui nuo gamintojo iki galutinio vartotojo.

Daugelio lygių netiesioginiame distribucijos kanale iš esančių 48 vidinių rizikų, informantų nuomone, produkcijos judėjimui nuo gamintojo iki galutinio vartotojo sukelia 21 arba 44 % vidinių rizikų. Kaip ir 2 lygio netiesioginiame distribucijos kanale, taip ir šiame, informantai 4 vidinių rizikų

kategorijos nebuvo įvertintos kaip galinčios daryti poveikį sėkmingam produkcijos judėjimui nuo gamintojo link galutinio vartotojo. Šiame kanale, kaip ir 2 lygio netiesioginiame distribucijos kanale didžiausią riziką informantų teigimu kelia „Paklusnumas Vyriausybei ir politinis nepastovumas“ ir „Planavimo nesėkmės“, nes visos šiose kategorijose esančios vidinės rizikos pripažintos kaip turinčios didelį poveikį produkcijos judėjimui (100 %). Taip pat rizikinga kategorija informantų nuomone yra „Partnerystė su kitais distribucijos kanalo dalyviais“, kur 67 % vidinių rizikų joje įvertintos kaip keliančios grėsmę saugiam produkcijos judėjimui nuo gamintojo iki galutinio vartotojo. Taigi tyrime dalyvavusių informantų teigimu, šiame kanale yra daugiausiai vidinių rizikų, geliančių grėsmę produkcijos judėjimui, net 44 %. Tai 2 % daugiau nei 2 lygio netiesioginiame distribucijos kanale ir net 2,6 karto daugiau nei 1 lygio netiesioginiame distribucijos kanale. Didžiausia vidinė rizika, tyrime dalyvavusių informantų nuomone, yra pirmoje vietoje dėl nepatikimų pardavimo prognozių bei produkto unikalumo nebuvimo (aritmetinis vidurkis – 4,33), antroje vietoje dėl netinkamo atsargų sudarymo ir per didelės produkto kainos (aritmetinis vidurkis – 4,22), trečioje vietoje dėl planavimo duomenų netikslumo, įmonių vietovių, kuriose jos įsikūrusios ir lengvo produkto pakeičiamumo konkurentų produktais (aritmetinis vidurkis – 4,11). Taigi net 7 vidinės rizikos šiame daugelio lygių netiesioginiame distribucijos kanale, informantų nuomone, daro įtaką sėkmingam produkcijos judėjimui gamintojo link galutinio vartotojo.

Apibendrinant galima teigti, kad daugiausiai vidinių rizikų yra daugelio lygių netiesioginiame distribucijos kanale, kur produkcija nuo gamintojo link galutinio vartotojo patenka per pardavimų tarpininkus, didmenininkus bei mažmenininkus. Taigi kuo didesnis produkcijos judėjimo procese esančių tarpininkų skaičius tuo didesnė tikimybė atsirasti vidinei rizikai. Kuomet produkcija juda 1 lygio netiesioginiame distribucijos kanale, vidinė rizika siejama su įmonės našumo nebuvimu ar vertės stoka, tai apima produktų pakeičiamumą konkurentų produktais, lojalumo produktui praradimą kai klientų poreikiai nėra patenkinami, taigi rizika siejama su gamintojo veiksmais, nes nėra užtikrinamas klientų poreikių patenkinimas. Tuo tarpu esant didesniam tarpininkų skaičiui (2 lygio ar daugelio lygių netiesioginiuose distribucijos kanaluose) svarbesni tampa veiksniai susiję su trečiųjų asmenų vykdoma veikla, politiniai neramumai, boikotai, valiutos svyravimai ar įvairūs mokesčiai bei įstatymų pakeitimai. Vieninteliu skirtumu 2 lygio ir daugelio lygių netiesioginiame distribucijos kanale laikoma vidinė rizika susijusi su planavimo nesėkmėmis, nes daugelio lygių netiesioginiame distribucijos kanale yra tai, jog esant dideliame tarpininkų skaičiui tarp gamintojo ir galutinio vartotojo atsiranda rizika susijusi su tuo, jog nematomos visos atsargos ir bendri įmonės planai. Tam tikrais atvejais tai gali tapti gana sudėtinga kontroliuoti dėl to, jog distribucijos kanale veikia įvairūs tarpininkai, kurie gali veikti siekiant įgyvendinti ne bendrus, bet asmeninius interesus ir suteikdami per mažai informacijos kitiems distribucijos kanalo dalyviams.

### 3.3 Netiesioginius distribucijos kanalus veikiančių vidinių rizikų valdymas

Kadangi išanalizuotos dažniausiai 1 lygio, 2 lygio ir daugelio lygių netiesioginius distribucijos kanalus veikiančios vidinės rizikos, todėl paskutiniu klausimu pusiau struktūruotame interviu buvo siekiama išsiaiškinti kaip įmonės valdo bei sprendžia klausimus, susijusius su vidinėmis rizikomis ir jų keliamu pavojumi produkcijos distribucijai.

Kaip jau paašškėjo atlikus tyrimą, 1 lygio netiesioginiame distribucijos kanale informantai identifikavo mažiausiai vidinių rizikų. Informantas [3] teigia, kad: *„Mūsų įmonėje pagrindiniu prioritetu laikomas vartotojo poreikių patenkinimas, kad jie gautų kokybišką produkciją laiku, kurią nuolat tobuliname, siekdami maksimaliai gero rezultato. Tam taikome aukščiausios produktų prekybos bei gamybos sąlygų standartus. Taip pat dedame visas pastangas susijusias su tinkamu atsargų planavimu. Tam, kad atsargos būtų tinkamai valdomos yra naudojama atsargų apskaitos programomis. Kuomet šie aspektai yra tinkamai valdomi, tai ir produkcijos sklandus judėjimas yra užtikrinamas“*. Tuo tarpu Informantas [7] teigia, kad: *„Svarbiausia yra tinkamai įgyvendinti planavimą, visi procesai yra neatsiejami nuo planavimo, jei visos veiklos bus įgyvendinamos pagal konkrečiai numatytą planą, tuomet ir produktas sėkmingai judės pas vartotoją“*.

Taigi galima teigti, kad 1 lygio netiesioginiam distribucijos kanalui poveikė darančios vidinės rizikos yra valdomos pasitelkiant tam tikrais prekybos ir gamybos standartais, atsargų apskaitos programomis bei atsakingu planavimo įgyvendinimu. Tai apima kiekvieno subjekto, kuris paskirsto produkciją galutiniam vartotojui, kompetencijų ribas.

Tuo tarpu 2 lygio ir daugelio lygių netiesioginius distribucijos kanalus veikiančios vidinės rizikos yra valdomos taip: *„Kiekvienas produktas yra laikomas bei transportuojamas laikantis griežtai numatytų reikalavimų, žinoma mes kaip gamintojai negalime 100 procentų užtikrinti, kad visų šių reikalavimų laikomasi viso produkcijos paskirstymo laikotarpiu <...> produkto kokybė yra svarbiausias aspektas, tam yra įmonėje laikomasi reikalavimų keliamų kokybės vadybos sistemai, vienas tokių ISO 9001“* Informantas [2]. Tuo tarpu Informantas [7] teigia, kad įmonėje yra taikoma Lean sistema: *„<...> ši sistema padeda įmonei sukurti didesnę vertę vartotojui bei padidinti įmonės konkurencingumą“*. Taigi gamintojai siekia užtikrinti, jog rizikų, susijusių su produkto ar įrangos laikymu bei produkto kokybės neatitikimu būtų išvengta, tačiau šias rizikas kontroliuoti visos produkcijos paskirstymo metu yra gana sudėtingas uždavinys. Kaip teigia Informantas [5] siekiant apsaugoti turimą inventorių yra būtina jį apdrausti: *„Be jokios abejonės, visa įranga kuria naudojames yra apdrausta, atsitikus bet kokiam jos sugadinimui mes galime būti ramūs, jog bent finansine prasme pasekmės įmonei bus ne tokios skausmingos“*.

Kadangi 2 lygio ir daugelio lygių netiesioginiuose distribucijos kanaluose informantai apklausos metu rizikas susijusias su paklusnumu Vyriausybei ir politiniu nepastovumu išskyrė kaip turinčias itin

didelį poveikį produkcijos paskirstymui todėl itin svarbu žinoti kaip šias rizikas bandoma kontroliuoti praktiškai. Kaip teigia Informantas [7]: „Situacija tiek pasauliniu mastu, tiek ir regioniniu yra nuolat stebima, bet kokie politiniai neramumai ar boikotai gali sukelti problemų produkcijos distribucijai, todėl esame įpareigoti tiek ir stebėti situaciją, tiek ir laikytis ne tik nacionalinių, bet ir tarptautinių įsipareigojimų bei prekybos taisyklių“. Tokia pati situacija Informanto [2] nuomone yra susijusi ir su įmonių lokacija: „Esame atsakingi už tinkamos gamybos vietos pasirinkimą ir rinkdamiesi partnerius įvertiname visus veiksnius, kurie gali turėti poveikį produkcijos judėjimui, lokacija yra vienas iš jų, mes negalime rizikuoti produkcijos saugumu jei tarpininkai veikia pavojingose vietovėse. Žinoma situacija pasaulyje nuolat kinta ir tai, deja, bet ne visada būna pajėgu kontroliuoti“.

Nepatikimos pardavimo prognozės ir planavimo duomenų netikslumas taip pat įvertintos kaip turinčios didelį poveikį vidinės rizikos produkcijos paskirstymui nuo gamintojo iki galutinio vartotojo netiesioginiais distribucijos kanalais. Todėl siekta sužinoti kaip šių rizikų poveikį bandoma sumažinti, kaip teigia Informantas [3]: „Su pardavimų prognozėmis atsakingas rinkodaros skyrius, kuris puikiai išmano savo darbą. Numatomos pardavimų apimtys tam tikram laikotarpiui. Rinkodaros skyrius taip pat atsakingas ir už vartotojų poreikių išsiaiškinimą. Tik pasitelkus profesionalų komandą galima sėkmingai įgyvendinti šiuos veiksnius ir išvengti su planavimu ar pardavimų prognozėmis susijusių rizikų. Nes darant klaidų šiame pradiname planavimo proceso atskaitos taške, natūralu, kad kils rizikų ir visame produkcijos paskirstymo procese“. Tai, kad rinkodaros skyrius gali turėti didelį poveikį sėkmingam produkcijos judėjimui link galutinio vartotojo patvirtina ir Informantas [7], kuris teigia, kad galima išvengti rizikų ar efektyviai jas valdyti pasitelkus rinkodaros specialistus, apimant vidines rizikas, susijusias su vartotojų lojalumo mažėjimu ar konkurentų prekių įsigijimu: „Rinkodaros specialistai nuolat tobulina produktus, aiškinasi mūsų klientų poreikius. Atlieka įvairias vartotojų poreikius analizuojančias apklausas. Yra naudojami įvairūs rėmimo elementai, tokie kaip viešieji ryšiai, reklama ar pardavimų skatinimas. Jei klientų poreikiai nėra patenkinami ir jie praranda lojalumą, tuomet ir produkcijos paskirstymo kiekiai sumažėja“.

Dar viena vidinė rizika yra siejama dėl per didelės produkto kainos, kadangi 2 lygio ir daugelio lygių netiesioginiuose distribucijos kanaluose veikia ne vienas, bet keli tarpininkai, tai labai dažnai ir pradinė produkto kaina padidėja, kaip teigia Informantas [3]: „Kainą kontroliuoti yra labai sunku, todėl vieninteliu realiu šios rizikos sprendimu galima laikyti sutartyse apibrėžtą maksimalią ar bent rekomenduojamą kainą. Bet tai yra viskas ką mes kaip gamintojai galime padaryti, nes kištis į tarpininkų kainodarą mes neturime teisės“. Taigi galima teigti, kad rizika susijusi su per didele produkto kaina esant ne vienam, bet keliems tarpininkams išlieka gana didelė dėl neturimos galimybės kontroliuoti kainos augimo ribų.

Paskutinė rizika, kuri išskiriama kaip turinti didelę reikšmę produkcijos judėjimui gamintojo iki galutinio vartotojo 2 lygio bei daugelio lygių netiesioginiais distribucijos kanalais yra siejama su



bendradarbiavimo trūkumu bei partnerystės nebuvimu. Ši rizika Informanto [2] nuomone yra gana opi, nes: „*Tarpusavio komunikacija yra rizika, kurios beveik neįmanoma kontroliuoti. Žinoma stengiamasi palaikyti santykius su patikimais bei atsakingais tarpininkais, bet gyvenime visko būna ir deja, bet ne visada pavyksta užtikrinti sklandų bendradarbiavimą ir bendrų tikslų siekimą*“. Taigi galima teigti, kad ši rizika yra ne tik sunkiai kontroliuojama, bet ir sunkiai nuspėjama, daugeliu atveju čia gali suveikti sėkmės faktorius jei gamintojas bendradarbiaus su tarpininkais, kurie taip pat norės palaikyti teigiamus tarpusavio ryšius.

*Apibendrinant galima teigti, kad netiesioginius distribucijos kanalus veikiančios vidinės rizikos įmonėse yra puikiai žinomos, kiekviena iš jų yra valdoma, nors ir ne visuomet sėkmingai. Gamintojai deda visas pastangas, kad pagaminta produkcija tinkamos kokybės, tinkamu laiku pasiektų tinkamą vartotoją, tačiau distribucija apima ir tarpininkus, kurie dažnai gali būti sunkiai kontroliuojami, ne visuomet gali būti pateikiama tiksli informacija, kuri gali sukelti riziką sėkmingam produkcijos judėjimui. Taigi gamintojas visuomet stengiasi užtikrinti tinkamą savo produkcijos paskirstymą bei siekia kiek įmanoma labiau sumažinti rizikos poveikį paskirstant produktus netiesioginiais distribucijos kanalais, todėl labai svarbu, kad tokios pat nuomonės būtų ir kiti netiesioginiuose distribucijos kanaluose veikiantys subjektai.*

## IŠVADOS

1. Atlikus Lietuvos bei užsienio šalių mokslinės literatūros analizę, paaiškėjo, kad distribucija yra procesas, apimantis reikiamos kokybės prekių ar paslaugų judėjimą nuo gamintojo iki reikiamo galutinio vartotojo, pastarajam reikiamu laiku ir reikiamoje vietoje. Distribucijos kanalai suvokiami kaip tam tikrų ekonominių institucijų sistema, kuria pasitelkdamas gamintojas pateikia pagamintus produktus galutiniam vartotojui. Distribucijos kanalai skirstomi į konvencinius, tai tiesioginiai ir netiesioginiai, kurie gali būti pirmo, antro arba daugelio lygių ir į nekonvencinius. Distribucijos kanaluose juda ne tik fizinis produktas, bet ir kiti materialieji, informaciniai ir finansiniai srautai. Išanalizuota, jog distribucijos kanalo pasirinkimą lemia įvairūs veiksniai kaip rinka, konkurentai, su įmone susiję veiksniai, produktas ir tarpininkai. Distribucijos strategijos gali būti skirstomos į intensyvią, atrankinę ar išskirtinę. Distribucijos kanaluose veikia tokie tarpininkai kaip mažmenininkai ir didmenininkai bei įvairūs pardavimų pagalbininkai.
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę paaiškėjo, jog distribucijos kanalus veikia trys rizikų kategorijos. Pirmoji rizikų kategorija apima rizikas, kurios susijusios su fizine produkto distribucija. Tai apima įvairias rizikas, kurios iškyla transportuojant produktą nuo gamintojo iki galutinio vartotojo. Antroji kategorija apima išorines rizikas, kurių įmonė nėra pajėgi kontroliuoti ir nuo jos nepriklauso, tai gali apimti tiek stichines nelaimes, įvairius incidentus ar su rinka susijusius aspektus. Trečioji kategorija apima vidines rizikas, kurias įmonės yra pajėgios kontroliuoti bei tinkamai valdant išvengti, tai apima rizikas, susijusias su produktu, įranga, darbuotojais ar partneriais bei kitas rizikas, kurias tinkamai valdant ir laiku identifikuojant galima sėkmingai kontroliuoti.
3. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad netiesioginius distribucijos kanalus veikia tokios vidinių rizikų kategorijos kaip operacinės rizikos, paklusnumas Vyriausybei ir politinis nestabilumas, paklausos kintamumas/nepastovumas, planavimo nesėkmės, bet ši vidinių rizikų kategorija nustatyta tik antro ir daugelio lygių netiesioginiuose distribucijos kanaluose. Taip pat įrangos neprieinamumas, nepasitenkinimas, nepajėgumas, kita rizikų kategorija yra įmonės našumo nebuvimas, vertės stoka bei partnerystė su kitais distribucijos kanaluose esančiais dalyviais, bet ši vidinių rizikų kategorija buvo nustatyta tik antro ir daugelio lygių netiesioginiuose distribucijos kanaluose. Tuo tarpu teorinėje darbo dalyje išskirtos dar tokios keturios rizikos kategorijos kaip personalo įgūdžių trūkumas, dizaino nepastovumas, finansiniai nuostoliai ir netinkamas pajėgumų testavimas, ekspertų nuomone neturi įtakos sėkmingam produkcijos judėjimui netiesioginiuose distribucijos kanaluose ir negali būti vertinamos kaip didelės reikšmės rizikos.

4. Remiantis ekspertine apklausa bei pusiau struktūruotu ekspertų interviu, nustatyta, kad vieno lygio netiesioginiam distribucijos kanalui didžiausią poveikį keliančios vidinės rizikos yra per didelis ar per mažas atsargų kiekis, mažėjančios atsargos, klientų poreikių nepatenkinimas, lengvas produktų pakeičiamumas konkurentų produkcija ir netinkamos kokybės produkcija. Dviejų lygių netiesioginiam distribucijos kanalui didžiausią poveikį keliančios vidinės rizikos yra mažėjančios atsargos, produkto unikalumo nebuvimas, netinkamas atsargų sudarymas, netinkama produkto kokybė, nepatikimos pardavimo prognozės, netinkamos įmonės vietovės, kuriose yra įsikūrusios, lengvas produktų pakeičiamumas konkurentų produkcija ir per didelės produkto kainos. Daugelio lygių netiesioginiam distribucijos kanalui didžiausią poveikį keliančios vidinės rizikos yra nepatikimos pardavimo prognozės, produkto unikalumo nebuvimas, netinkamas atsargų sudarymas, per didelė produkto kaina, planavimo duomenų netikslumas, netinkama įmonių įsikūrimo lokacija bei lengvas produktų pakeičiamumas konkurentų produktais.

## REKOMENDACIJOS

Apžvelgus Lietuvos bei užsienio mokslinę literatūrą, atlikus empirinį tyrimą bei įvertinus netiesioginius distribucijos kanalus veikiančias vidines rizikas, tikslinga pateikti rekomendacijas tyrime dalyvavusių ekspertų (praktikų) įmonėms.

1. Visuomet naudotis atsargų apskaitos programomis, kad būtų tinkamai valdomos įmonės atsargos, nebūtų atsargų pertekliaus ar trūkumo. Nes atsargų perteklius padidina draudimo, sandėliavimo, mokesčių ir moralinio nusidėjimo išlaidas. Tuo tarpu jų trūkumas kelia problemas gamybos linijose, atsiranda tiekimo sutrikimai, krenta klientų aptarnavimo lygis bei padidėja prarastų pardavimų tikimybė. Taigi atsargų apskaitos programos padės tinkamai valdyti įmonės turimas atsargas bei jų kieki.
2. Užtikrinti, kad įmonės rinkodaros specialistai tinkamai išsiaiškintų rinkos poreikius ir į juos atsižvelgtų, atliekant pakartotines vartotojų apklausas. Kadangi rinka nuolat kinta, todėl vartotojai dažnai yra linkę rinktis konkurentų produktus, ieškoti unikalumo. Žinant vartotojų poreikius ir juos patenkinant, taip pat tobulinant produktus pagal jų poreikius, sumažės tikimybė, jog vartotojai rinksis konkurentų produktus. Taip pat sumažės rizika, susijusi su nepatikimomis prognozėmis bei netiksliais įmonės planais.
3. Naudotis kokybės vadybos standartais, pvz: Lean, kuri gali padėti įmonei sukurti didesnę vertę galutiniam vartotojui bei padidinti įmonės konkurencinį pranašumą arba ISO 9001, kuriame yra pateikiami vadybos sistemos reikalavimai ir tai padeda užtikrinti produkto ar paslaugos kokybę. Kokybės vadybos sistemos įdiegimas bei sertifikavimas, atitinkančios šio standarto reikalavimus, parodo, jog įmonė efektyviai bei stabiliai teikia paslaugas arba gamina produktus, kurie atitinka vartotojo lūkesčius bei privalomuosius teisinius reikalavimus.
4. Gamybinės įmonės turi palaikyti kiek įmanoma glaudesnę komunikaciją su tarpininkais, kad draugiškai būtų susitariama dėl maksimalios produkto kainos. Kadangi nepalankūs tarpusavio santykiai gali vesti ne prie bendrų, o prie asmeninių kiekvienos šalies siekių, kurie dažnai būna materialiniai, dėl to gali nukentėti vartotojas, kuris turės mokėti neadekvačią kainą už produktą. Komunikacija tarp šalių padės užtikrinti, kad dėl produkto kainos sutiks visos distribucijos kanale veikiančios pusės ir ji bus priimtina vartotojui.
5. Atsakingai rinktis tarpininkus, atsižvelgiant į įvairius aspektus, vienas iš tokių, jog tarpininkas būtų įsikūręs geografiškai saugioje vietovėje, kuri nekeltų pavojaus produkcijai ar tinkamam jos paskirstymui. Įmonės rinkdamosi tarpininkus turi atsižvelgti kuriose šalyse veikia tarpininkai ir kokia politinė bei teisinė sistema jose yra ar gali būti ateityje.

## LITERATŪRA

1. Banytė J., et al., Changes in Marketing Channels Formation, *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, Nr. 22(3), 2011, p. 319-329.
2. Benson D., Whitehead G., *Transport and Distribution: Made Simple*, London: Elsevier, 2013, 286 p.
3. Cousins P., et al., *Strategic Supply Management: Principles, theories and practice*, Harlow: Pearson Education, 2008, 308 p.
4. Dash Wu D., *Modeling Risk Management in Sustainable Construction*, Toronto: Springer, 2010, 426 p.
5. Daultani Y., et al., A supply chain network equilibrium model for operational and opportunism risk mitigation, *International Journal of Production Research*, Nr. 53(18), 2015, p. 5685-5715.
6. Dijkstra T., *Trading the Fruits of the Land: Horticultural Marketing of the Land*, New York: Routledge, 2018, 264 p.
7. Donnelly R., *CIM Coursebook: Delivering Customer Value through Marketing*, Oxford: Routledge, 2010, 290 p.
8. Duckert G. H., *Practical Enterprise Risk Management: A Business Process Approach*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010, 288 p.
9. Ferrell O. C., Speh T. W., *Marketing Strategy, Loose-Leaf Version*, Boston: Cengage Learning, 2017, 50 p.
10. Fitzpatrick H., *Marketing Management For Non-Marketing Managers: Improving Returns on Marketing Investments*, New York: Wiley, 2017, 352 p.
11. Frost R. D. Strauss J. *E-marketing*, New York: Routledge, 2016, 496 p.
12. Ghisi M., et al., Building “Door-to-Door“ Marketing Channels: The Danone Project, prieiga per internetą <[https://www.researchgate.net/publication/228548767\\_Building\\_Door-to-Door\\_Marketing\\_Channels\\_The\\_Danone\\_Project](https://www.researchgate.net/publication/228548767_Building_Door-to-Door_Marketing_Channels_The_Danone_Project)> (žiūrėta 2020 01 08).
13. Giles T., Risky Business: 4 Actions for a Successful Risk Management Process, prieiga per internetą <<https://blog.triaster.co.uk/blog/4-actions-to-improve-your-risk-management-process>> (žiūrėta 2020 01 08).
14. Gudauskaitė N., Ramanauskienė J., Produktų paskirstymo sistemos valdymas, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: mokslo darbai*, Nr. 13(2), 2008, p. 45-53.
15. Gudonavičienė R., Dovalienė A., *Marketingo kanalai*, Kaunas: KTU leidykla „Technologija“, 2017, 99 p.
16. Haddad M., *FMCG Distribution Challenges & Workable Solutions*, Morrisville: Lulu Publishing Services, 2017, 86 p.
17. Hatten T. S., *Small Business Management– Creating a Sustainable Competitive Advantage*, Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018, 512 p.
18. Kapoor S. K., Kansal P., *Basics of Distribution Management – A Logistics Approach*, New Delhi: Prentice-Hall of India, 2004, 272 p.
19. Khojasteh Y., *Production Management– Advanced Models, Tools, and Applications for Pull Systems*, Boca Raton: Taylor & Francis, 2017, 216 p.
20. Kozlovskaja A., Rizikos veiksnių aktualumas Lietuvos žemės ūkio produktų gamintojams, *Regional Formation and Development Studies*, Nr. 1(11), 2014, p. 157-170.
21. Kunreuther H., et al., *The Future of Risk Management*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2019, 416 p.
22. Lamb C. W., et al., *MKTG*, Boston: Cengage Learning, 2016, 416 p.
23. Lancaster G., Massingham L., *Essentials of Marketing Management*, Abingdon: Routledge, 2010, 552 p.

24. Lantos G. P., *Consumer Behavior in Action: Real-life Applications for Marketing Managers*, New York: Routledge, 2015, 648 p.
25. Lawlis, K., Supply Chain Risk Management, *Supply Chain/Project Management Professional: Ottawa, 2015 06 24*, prieiga per internetą <<https://documents.pub/document/supply-chain-risk-management-ken-lawlis-supply-chainproject-management-professional.html>>.
26. Lewison D. M., *Marketing Management: An Overview*, Fort Worth: Harcourt College Publishers, 1996, 464 p.
27. Lietuvos Respublikos Finansų ministerija. Konsultavimo paslaugos dėl pacientų pasitenkinimo sveikatos priežiūros paslaugomis ES struktūrinę paramą gavusiose įstaigose tyrimo metodikos parengimo kontrolei. Konsultacinių paslaugų – techninės pagalbos vadovaujančiai ir tvirtinančiai institucijoms pirkimo - pardavimo sutartis Nr. 14P-33. Ataskaita (tyrimo metodologija, įgyvendinimo gairės), 2013.
28. Martinkutė-Kaulienė R. ir Stasytytė V., *Rizikos valdymas*, Vilnius: VGTU leidykla „Technika“, 2018, 215 p.
29. Matheny J. G., The economics of pharmaceutical development: costs, risks, and incentives, daktaro disertacija, Baltimore, Johns Hopkins University, 2013, 101 p.
30. Menipaz E., Menipaz A., *International Business: Theory and Practice*, London: SAGE, 2011, 632 p.
31. Midrand Graduate Institute, *Fresh Perspectives: MGI Custom Publication: Business Management*, Cape Town: Pearson South Africa, 2009, 494 p.
32. Minalga R., Logistikos ir marketingo ryšys paskirstant prekes, *Jurisprudencija*, Nr. 73(65), 2005, p. 63–69.
33. Miesenberger K. ir Kouroupetroglou G., *Computers Helping People with Special Needs*, Linz: Springer, 2018, 654 p.
34. Muckstadt J. A., Sapra A., *Principles of Inventory Management: When You Are Down to Four, Order More*, New York: Springer Science & Business Media, 2010, 339 p.
35. National Center For The Middle Market, The evolving role of technology in manufacturing: 7 insights worth noting, prieiga per internetą <<https://www.middlemarketcenter.org/expert-perspectives/the-evolving-role-of-technology-in-manufacturing>> (žiūrėta 2020 03 12).
36. NLP asociacija. TYRIMO „SOCIALINIO UGDYMO SRITYJE DIRBANČIŲ TYRĖJŲ TRŪKSTAMŲ KOMPETENCIJŲ IDENTIFIKAVIMAS“ ATASKAITA, 2014, prieiga per internetą: <[http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2014\\_Tyrimo\\_ataskaita.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2014_Tyrimo_ataskaita.pdf)> (žiūrėta 2020 01 18).
37. Png V., Padmanabhan I. P. L. Returns Policies: Make Money by Making Good, *Sloan Management Review*, Nr. 37(1), 1995, p. 65-72.
38. Poželaitė R., Jonuškienė E., Socialinės ekonominės verslo aplinkos įtaka termovizinių tyrimų verslui, *Verslas, vadyba ir studijos*, Nr. 20(1), 2009, p. 154-167.
39. Pranulis V., et al., *Marketingas*, Vilnius: Garnelis, 2011, 606 p.
40. Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Newtown: Project Management Institute, 2000, 216 p.
41. Romeika G., Verslo procesų infrastruktūros organizavimas taikant elektroninių tarpininkų paslaugas, daktaro disertacija, Vilnius, MRU, 2017, 228 p.
42. Rudienė E, *Paskirstymas*, paskaitų medžiaga, Vilnius, MRU, 2019.
43. Rupšienė L., *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija (studijų knyga)*, Klaipėda: KU leidykla, 2007, 147 p.
44. Rushton A., et al., *The Handbook of Logistics & Distribution Management*, London: Kogan Page, 2014, 689 p.

45. Rushton A., et al., *The Handbook of Logistics & Distribution Management*, London: Kogan Page, 2017, 912 p.
46. SCRLC, Supply Chain Risk Management: A Compilation o Best Practices, prieiga per internetą <[http://www.scrhc.com/articles/Supply\\_Chain\\_Risk\\_Management\\_A\\_Compilation\\_of\\_Best\\_Practices\\_final%5B1%5D.pdf](http://www.scrhc.com/articles/Supply_Chain_Risk_Management_A_Compilation_of_Best_Practices_final%5B1%5D.pdf)> (žiūrėta 2020 01 18).
47. Sharma F. C., *Sales Management*, Faridabad: SBPD Publications, 2016, 252 p.
48. Singh H., *Retail Management: A Global Perspective*, New Delhi: S Chand, 2010, 790 p.
49. Sirevičienė J. Paskirstymo kanalų formavimo modelis, *Mūsų socialinis kapitalas – žinios: Jubiliejinė 10-oji studentų mokslinė konferencija pranešimų medžiaga: Panevėžys, 2010*, prieiga per internetą <<https://tva.ktu.edu/wp-content/uploads/sites/312/2018/09/mskz-2010.pdf>> (žiūrėta 2020 01 18).
50. Solomon M. R., et al., *Marketing : real people, real choices*, Frenchs Forest: Pearson Australia Pty Ltd, 2014, 534 p.
51. Sople V. V., *Logistics Management*, Delhi: Pearson Education India, 2007, 359 p.
52. Stasytė V., Dužinskytė V., Žemės ūkio sektoriaus rizikos valdymas, *Verslas XXI amžiuje*, Nr. 8(2), 2016, p. 200-211.
53. Stott L., *Shaping Sustainable Change: The Role of Partnership Brokering in Optimising Collaborative Action*, Abingdon: Routledge, 2018, 222 p.
54. Tyagi C. L., Kumar A., *Consumer Behaviour*, New Delhi: Atlantic Publishers & Dist, 2004, 208 p.
55. Uznieienė R., *Rinkodara ir rinkotyra*, Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2012, 172 p.
56. Varley R., *Retail Product Management: Buying and Merchandising*, New York: Routledge, 2013, 272 p.
57. Verma H. V., *Services Marketing: Text and Cases*, Delhi: Dorling Kindersley, 2007, 484 p.
58. Vidaček M., Distribucijška logistika, *Završni rad 355/tgl/2017*, 51 p.
59. Zentes J., et al., *Strategic Retail Management – Text and International Cases*, Wiesbaden: Springer Science+Business Media, 2007, 366 p.
60. Zikienė K., *Vartotojų lojalumas: formavimas ir valdymas*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2010, 104 p.
61. Zinkevičiūtė V., Vasiliauskas A. V., *Gamybos logistika. Gamybos vadyba*, Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2013, 250 p.
62. Žydzūnaitė V., Sabaliauskas S., *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*, Vilnius: Vaga, 2017, 375 p.
63. Wengraf, T., *Qualitative Research Interviewing: Biographic Narrative and Semi-Structured Methods*, London: Sage, 2001, 424 p.
64. Williams A. M., et al., „Should I and Can I?": A mixed methods study of clinician beliefs and attitudes in the management of lifestyle risk factors in primary health care, *BMC Health Services Research*, 8, 44 (2008). <https://doi.org/10.1186/1472-6963-8-44>.
65. Wilson R., et al., *Tools and Tactics for Operations Managers (Collection)*, New Jersey: FT Press, 2013, 1723 p.

Kanapeckaitė J. (2020). *Netiesioginius distribucijos kanalus veikiančių vidinių rizikų vertinimas* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išnagrinėta bei įvertinta netiesioginius distribucijos kanalus veikiančios vidinės rizikos. Apžvelgus mokslines tyrimo metodologijas buvo išskirtos netiesioginiuose distribucijos kanaluose egzistuojančios vidinės rizikos, remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais, šios vidinės rizikos suskirstytos pagal poveikį pirmo, antro bei daugelio lygių netiesioginiams distribucijos kanalams. Pirmame baigiamojo darbo skyriuje nagrinėjama distribucijos bei distribucijos kanalų samprata, analizuojami veiksniai, kurie lemia konkretaus distribucijos kanalo pasirinkimą, distribucijos strategijos, taip pat nagrinėjamos distribucijos kanaluose esančios rizikos bei analizuojamas jų valdymo procesas. Antrajame skyriuje yra apžvelgiami tyrimai, kurie buvo atlikti analizuojant rizikas, kurios egzistuoja paskirstant paslaugas ar produktus įvairiais netiesioginiais distribucijos kanalais. Taip pat šiame skyriuje yra pateikiama atlikto empirinio tyrimo metodika. Trečiajame darbo skyriuje analizuojami apklausos bei pusiau struktūruoto interviu metu gauti duomenys. Remiantis empirinio tyrimo metu gautais duomenimis išskirtos didžiausią poveikį pirmo, antro bei daugelio lygių netiesioginiams distribucijos kanalams darančios vidinės rizikos. Tyrimo pabaigoje pateikiami susisteminti duomenys, pateikiamos išvados bei rekomendacijos kaip sumažinti vidinių rizikų poveikį netiesioginiams distribucijos kanalams.

**Pagrindiniai žodžiai:** distribucija, netiesioginiai distribucijos kanalai, vidinės rizikos, vertinimas, poveikis.



Kanapeckaitė J. (2020). *Assessment of internal risks affecting indirect distribution channels* (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University.

## ANNOTATION

The Master's thesis examines and evaluates the internal risks affecting indirect distribution channels. After reviewing the scientific research methodologies, internal risks affecting indirect distribution channels were identified, based on the results of the performed empirical research, these internal risks were divided according to the impact on the single-level, two-level and multi-level indirect distribution channels. The first chapter of the thesis deals with the concept of distribution and distribution channels, analyzes the factors that determine the choice of a particular distribution channel, distribution strategies, as well as examines the risks in distribution channels and analyzes their management process. The second chapter reviews research that has been conducted to analyze the risks that exist in the distribution of services or products through various indirect distribution channels. This chapter also presents the methodology of the performed empirical research. The third chapter analyzes the data obtained from the survey and semi-structured interviews. Based on the data obtained in the empirical research, the internal risks that have the greatest impact on the single-level, two-level and multi-level indirect distribution channels have been identified. At the end of the research, there are presented systematized data, conclusions and recommendations on how to reduce the impact of internal risks on indirect distribution channels.

**Key words:** distribution, indirect distribution channels, internal risks, assessment, impact.

Kanapeckaitė J. (2020). *Netiesioginius distribucijos kanalus veikiančių vidinių rizikų vertinimas* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

## SANTRAUKA

Distribucijos kanalus veikiančių rizikų vertinimas yra svarbus visoms įmonėms, nepriklausomai nuo to kokios paslaugos ar produkcija paskirstomos nuo gamintojo iki galutinio vartotojo. Rizikos egzistuojančios distribucijos kanaluose daro poveikį efektyviam produkcijos judėjimui. Priklausomai nuo įmonės pasirinkto distribucijos kanalo, juose galima įžvelgti skirtingo poveikio rizikas. Nors mokslininkai distribucijos kanaluose išskiria tris pagrindines rizikų kategorijas, tai su fizine distribucija susijusias rizikas, išorines rizikas ir vidines rizikas. Tačiau būtent vidinėms rizikoms turi būti skiriamas itin didelis dėmesys, nes būtent jas kiekviena įmonė gali lengviausiai valdyti. Mokslininkų nuomone, vienas iš dažniausiai naudojamų distribucijos kanalų yra netiesioginis, todėl šiame baigiamajame darbe pasirinkta analizuoti netiesioginius distribucijos kanalus labiausiai veikiančias vidines rizikas bei išsiaiškinti, kuriame: vieno, dviejų ar daugelio lygių netiesioginiuose distribucijos kanaluose egzistuoja daugiausiai vidinių rizikų ir kurios daro didžiausią poveikį produkcijos judėjimui nuo gamintojo iki galutinio vartotojo. Nors vidinės rizikos daro poveikį efektyviam produkcijos judėjimui netiesioginiais distribucijos kanalais, tačiau tai nėra plačiai išnagrinėta, todėl pagrindinė šio baigiamojo darbo problema buvo iškelta – kaip vertinti ir valdyti netiesioginius distribucijos kanalus veikiančias vidines rizikas? Tyrimo objektas – netiesioginius distribucijos kanalus veikiančios vidinės rizikos. Tyrimo tikslas – atlikus mokslinės literatūros analizę, parengti tyrimo metodologiją ir nustatyti kokios vidinės rizikos veikia netiesioginius distribucijos kanalus ir kaip jos valdomos. Iškelti tokie tyrimo uždaviniai, kad būtų pasiektas numatytas tikslas bei išspręsta apibrėžta problema: 1. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti teorinius distribucijos aspektus; 2. Remiantis užsienio bei Lietuvos moksline literatūra išnagrinėti distribucijos kanalus veikiančias rizikas; 3. Atlikus empirinį tyrimą, identifikuoti netiesioginius distribucijos kanalus veikiančias vidines rizikas; 4. Remiantis ekspertine apklausa ir pusiau struktūruotu ekspertų interviu, suskirstyti pagal svarbą netiesioginius distribucijos kanalus veikiančias vidines rizikas. Tyrimo metu buvo naudojama tokia metodika, tai užsienio ir Lietuvos mokslinės literatūros analizė, ekspertų apklausa anketavimo būdu, pusiau struktūruotas ekspertų interviu ir pateikiama lyginamoji analizė.

Apžvelgus Lietuvos bei užsienio mokslinius tyrimus bei atlikus empirinį tyrimą, paaiškėjo, jog didžiausią poveikį ir daugiausia vidinių rizikų veikia daugelio lygių netiesioginiame distribucijos kanale, tuo tarpu mažiausias šių vidinių rizikų poveikis ir skaičius aptinkamas vieno lygio netiesioginiame distribucijos kanale. Nustatyta, kad didžiausią poveikį efektyviam produkcijos judėjimui gamintojo iki galutinio vartotojo, vieno lygio netiesioginiame distribucijos kanale kelia tokios vidinės rizikos kaip per didelis ar per mažas atsargų kiekis, mažėjančios atsargos, klientų poreikių nepatenkinimas, tai, kad

produkcija yra lengvai pakeičiama kitų įmonių produktais, netinkamos kokybės produktai. Dviejų lygių netiesioginiame distribucijos kanale didžiausią poveikį daro tokios vidinės rizikos kaip mažėjančios atsargos, produkto unikalumo nebuvimas, netinkamas atsargų sudarymas, netinkamos kokybės produktai, nepatikimos pardavimo prognozės, nesaugi įmonių lokacija, tai, kad produkcija yra lengvai pakeičiama kitų įmonių produktais bei per didelė produkto kaina. Daugelio lygių netiesioginiuose distribucijos kanaluose nustatyta, kad didžiausią poveikį produkcijos judėjimui kelia tokios vidinės rizikos kaip nepatikimos pardavimo prognozės, produkto unikalumo nebuvimas, netinkamas atsargų sudarymas, per didelė produkto kaina, planavimo duomenų netikslumas, netinkama įmonės lokacija bei tai, kad produktai yra lengvai pakeičiami konkurentų produkcija.

Baigiamojo magistro darbo pabaigoje yra pateikiamos išvados bei rekomendacijos, kurios yra skirtos empiriniame tyrime dalyvavusių ekspertų atstovaujamosioms įmonėms. Tuo siekiama, kad įmonės atsižvelgtų į didžiausią poveikį keliančias vidines rizikas ir gebėtų jas efektyviai valdyti paskirstant produkciją netiesioginiais distribucijos kanalais.

Kanapeckaitė J. (2020). *Assessment of internal risks affecting indirect distribution channels* (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University.

## SUMMARY

Assessing the risks affecting distribution channels is important for all companies, regardless of what services or products are distributed from producer to end user. The risks existing in distribution channels affect the efficient movement of products. Depending on the distribution channel chosen by the company, the risks of different impact can be seen. Although researchers distinguish three main categories of risks in distribution channels, they are risks related to physical distribution, external risks, and internal risks. However, it is the internal risks that need to be given special attention, as they are the ones that each company can most easily manage. According to the researchers, one of the most commonly used distribution channels is indirect, so in this thesis it was chosen to analyze the internal risks affecting indirect distribution channels and find out in which – the single-level, two-level and multi-level indirect distribution channels have the most internal risks and which have the greatest impact on the movement of products from the producer to the end user. Although internal risks affect the efficient movement of products through indirect distribution channels, this has not been extensively examined, so the main problem of this thesis was how to assess and manage internal risks affecting indirect distribution channels. The object of the research is internal risks affecting indirect distribution channels. The aim of the research is to analyze the scientific literature, to develop a research methodology and to determine what internal risks affect indirect distribution channels and how they are managed. The following research objectives have been set in order to achieve the intended aim and solve the defined problem: 1. To analyze the theoretical aspects of distribution based on the scientific literature; 2. To examine the risks affecting distribution channels based on foreign and Lithuanian scientific literature; 3. To identify internal risks affecting indirect distribution channels following the empirical research; 4. Based on an expert survey and a semi-structured expert interview, prioritize the internal risks affecting indirect distribution channels. The methodology used in the research was the analysis of foreign and Lithuanian scientific literature, a survey of experts by means of a questionnaire, a semi-structured interview of experts and a comparative analysis.

A review of Lithuanian and foreign research and the performed empirical research revealed that the greatest impact and the largest number of internal risks are found in the multi-level indirect distribution channel, while the smallest impact and number of these internal risks are found in the single-level indirect distribution channel. It has been found that the greatest impact on the efficient movement of products from the producer to the final user in the single-level indirect distribution channel is caused by such internal risks as too much or too little inventory, declining inventory, unsatisfied customer needs, the fact that products are easily replaced by products of other companies, products of inadequate quality.

In a two-level indirect distribution channel, internal risks such as declining inventories, lack of product uniqueness, inadequate stocking, products of inadequate quality, unreliable sales forecasts, insecure location of companies, the fact that products are easily replaced by products of other companies and the price of the product is too high have the greatest impact. Multi-level indirect distribution channels have found that internal risks such as unreliable sales forecasts, lack of product uniqueness, inadequate stocking, excessive product prices, inaccurate planning data, inappropriate company location and the fact that products are easily replaced by competitors' products have the greatest impact on product movement.

At the end of the Master's thesis, conclusions and recommendations are presented, which are addressed to the companies represented by the experts who participated in the empirical research. The aim was to enable companies to take into account the internal risks that have the greatest impact and to be able to manage them effectively through the distribution of production through indirect distribution channels.

## **PRIEDAI**

## 1 Priedas. Ekspertų apklausa

Laba diena,

Esu Mykolo Romerio universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Logistikos vadybos magistro studijų programos studentė Justina Kanapeckaitė. Rašau baigiamąjį magistro darbą apie vidines rizikas veikiančias netiesioginius distribucijos kanalus. Šia anketa yra siekiama išsiaiškinti ekspertų nuomonę apie netiesioginiuose distribucijos kanaluose egzistuojančias rizikas ir jų svarbą kiekviename iš jų. Prašau atsakyti į visus anketoje pateiktus klausimus. Žemiau yra pateiktos **3 lentelės**, kurių kiekvienoje pateikiami 48 teiginiai apie netiesioginius distribucijos kanalus veikiančias vidines rizikas.

Prie kiekvieno pateikto teiginio Jums reikia išreikšti savo nuomonę ir po **vieną kartą kiekvienoje eilutėje** pažymėti – X. Taip parodysite ar su teiginiu visiškai nesutinkate, nesutinkate, vienodai sutinkate ir nesutinkate, sutinkate ar visiškai sutinkate.

Jums garantuojamas pateiktų duomenų konfidencialumas, įmonės ar įstaigos pavadinimas, kurioje dirbate nebus įvardijami, siekiant užtikrinti asmens duomenų apsaugą, o gauti rezultatai bus apibendrinti ir panaudoti magistro baigiamojo darbo tiriamojame dalyje.

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus!

### 1. Įstaiga ar įmonė, kurioje dirbate

(Irašykite)

\_\_\_\_\_

### 2. Užimamos pareigos

(Irašykite)

\_\_\_\_\_

### 3. Kiek laiko dirbate įmonėje ar įstaigoje?

(Irašykite)

\_\_\_\_\_

**4. Netiesioginiame distribucijos kanale (1 lygio), kuomet produkcija iš gamintojo pas galutinį vartotoją patenka pasitelkiant mažmenininkų paslaugomis, įtaką daro šios rizikos (prie vieno teiginio pažymėti tik po vieną X).**

Rizikos	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Inventoriaus praradimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mechanizmų gedimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per didelis ar per mažas atsargų kiekis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepakankami pajėgumai (pasenę ir daug naudoti mechanizmai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netinkamai valdomas užsakymo ir pristatymo laikas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netinkamos kokybės produktas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netinkamai laikoma įranga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per didelės išlaidos įrangos išlaidymui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Trūksta žinių bei mokymosi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokesčiai, muitai bei kitos taisyklės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valiutos svyravimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politiniai neramumai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boikotai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netinkamas atsargų sudarymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mažėjančios atsargos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viršijamos techninės priežiūros pakeitimo normos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasibaigęs įrangos galiojimo laikas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paklausa viršija pasiūlą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepakankamas darbuotojų skaičius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinių ar įgūdžių trūkumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo sutarties pasibaigimas su kai kuriais specialistais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didelė darbuotojų kaita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkto reikalavimų pakeitimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkto techninių detalių trūkumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktas nėra pakankamai patikrintas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gaminio keitimas/tobulinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesugebėjimas įgyvendinti su produkto dizainu susijusių pokyčių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planavimo duomenų netikslumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepatikimos pardavimo prognozės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nematomos visos atsargos ir bendri įmonės planai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansavimo nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netinkama darbo apimtis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įrangos sugedimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Įmonės yra įsikūrusios vietovėse, kurios yra nesaugios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepatikima testavimo įranga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perėjimas nuo bandymo prie masinės gamybos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netinkamas testavimo laikotarpis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klientai nėra lojalūs ir patenkinti produktu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribucijos kanale dalyvaujančių asmenų atsakomybės nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per didelė produkto kaina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klientų poreikiai nėra patenkinami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkto unikalumo nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktai lengvai pakeičiami kitų įmonių produktais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiklos sistemos nėra integruotos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokyčių nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partnerystės nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiavimo trūkumas su kitais distribucijos kanalo dalyviais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tobulėjimo ir augimo nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Netiesioginiame distribucijos kanale (2 lygio), kuomet produkcija iš gamintojo pas galutinį vartotoją patenka pasitelkiant didmenininkų ir mažmenininkų paslaugomis, įtaką daro šios rizikos (prie vieno teiginio pažymėti tik po vieną X).**

Rizikos	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Inventoriaus praradimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mechanizmų gedimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per didelis ar per mažas atsargų kiekis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepakankami pajėgumai (pasenę ir daug naudoti mechanizmai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netinkamai valdomas užsakymo ir pristatymo laikas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netinkamos kokybės produktas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netinkamai laikoma įranga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per didelės išlaidos įrangos išlaikymui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trūksta žinių bei mokymosi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokesčiai, muitai bei kitos taisyklės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valiutos svyravimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politiniai neramumai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boikotai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netinkamas atsargų sudarymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mažėjančios atsargos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viršijamos techninės priežiūros pakeitimo normos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasibaigęs įrangos galiojimo laikas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paklausa viršija pasiūlą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepakankamas darbuotojų skaičius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinių ar įgūdžių trūkumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo sutarties pasibaigimas su kai kuriais specialistais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didelė darbuotojų kaita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkto reikalavimų pakeitimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Produkto techninių detalių trūkumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktas nėra pakankamai patikrintas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gaminio keitimas/tobulinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesugebėjimas įgyvendinti su produkto dizainu susijusių pokyčių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planavimo duomenų netikslumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepatikimos pardavimo prognozės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nematomos visos atsargos ir bendri įmonės planai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansavimo nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netinkama darbo apimtis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įrangos sugedimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įmonės yra įsikūrusios vietovėse, kurios yra nesaugios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepatikima testavimo įranga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perėjimas nuo bandymo prie masinės gamybos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netinkamas testavimo laikotarpis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klientai nėra lojalūs ir patenkinti produktu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribucijos kanale dalyvaujančių asmenų atsakomybės nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per didelė produkto kaina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klientų poreikiai nėra patenkinami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkto unikalumo nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktai lengvai pakeičiami kitų įmonių produktais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiklos sistemos nėra integruotos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokyčių nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partnerystės nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bendradarbiavimo trūkumas su kitais distribucijos kanalo dalyviais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tobulėjimo ir augimo nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Netiesioginiame distribucijos kanale (daugelio lygio), kuomet produkcija iš gamintojo pas galutinį vartotoją patenka pasitelkiant pardavimų agentų, didmenininkų ir mažmenininkų paslaugomis, įtaką daro šios rizikos (prie vieno teiginio pažymėti tik po vieną X).**

Rizikos	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Inventoriaus praradimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mechanizmų gedimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per didelis ar per mažas atsargų kiekis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepakankami pajėgumai (pasenę ir daug naudoti mechanizmai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netinkamai valdomas užsakymo ir pristatymo laikas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netinkamos kokybės produktas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netinkamai laikoma įranga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per didelės išlaidos įrangos išlaikymui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trūksta žinių bei mokymosi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokesčiai, muitai bei kitos taisyklės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valiutos svyravimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politiniai neramumai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boikotai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netinkamas atsargų sudarymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mažėjančios atsargos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viršijamos techninės priežiūros pakeitimo normos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasibaigęs įrangos galiojimo laikas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paklausa viršija pasiūlą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepakankamas darbuotojų skaičius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinių ar įgūdžių trūkumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Darbo sutarties pasibaigimas su kai kuriais specialistais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didelė darbuotojų kaita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkto reikalavimų pakeitimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkto techninių detalių trūkumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktas nėra pakankamai patikrintas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gaminio keitimas/tobulinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesugebėjimas įgyvendinti su produkto dizainu susijusių pokyčių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planavimo duomenų netikslumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepatikimos pardavimo prognozės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nematomos visos atsargos ir bendri įmonės planai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansavimo nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netinkama darbo apimtis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įrangos sugedimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įmonės yra įsikūrusios vietovėse, kurios yra nesaugios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepatikima testavimo įranga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perėjimas nuo bandymo prie masinės gamybos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netinkamas testavimo laikotarpis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klientai nėra lojalūs ir patenkinti produktu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribucijos kanale dalyvaujančių asmenų atsakomybės nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per didelė produkto kaina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klientų poreikiai nėra patenkinami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkto unikalumo nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktai lengvai pakeičiami kitų įmonių produktais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Veiklos sistemos nėra integruotos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokyčių nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partnerystės nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiavimo trūkumas su kitais distribucijos kanalo dalyviais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tobulėjimo ir augimo nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2 Priedas. Interviu klausimai

Klausimų blokai	Klausimai ekspertams iš įmonių
Operacinių rizikų poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams	1. Kodėl, Jūsų nuomone, operacinių rizikų daro didesnę poveikį 2 bei daugelio lygių netiesioginiams distribucijos kanalams nei 1 lygio netiesioginiam distribucijos kanalui?
Paklusnumo Vyriausybei ir politinio nepastovumo rizikų poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams	2. Kodėl, Jūsų nuomone, šios vidinės rizikos daro itin didelį poveikį 2 bei daugelio lygių netiesioginiams distribucijos kanalams, tačiau 1 lygio netiesioginiams distribucijos kanalams riziką kelia tik politiniai neramumai?
Paklausos kintamumo/nepastovumo rizikų poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams.	3. Kodėl, Jūsų nuomone, paklausos kintamumo/nepastovumo rizika turi didesnę poveikį 2 bei daugelio lygių netiesioginiams distribucijos kanalams?
Personalo įgūdžių trūkumo rizikų poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams	4. Kodėl, Jūsų nuomone, personalo įgūdžių trūkumo rizikos nedaro poveikio nei vienam netiesioginiam distribucijos kanalui?
Dizaino nepastovumo rizikų poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams	5. Kodėl, Jūsų nuomone, dizaino nepastovumo rizikos nedaro poveikio nei vienam netiesioginiam distribucijos kanalui?
Planavimo nesėkmių rizikų poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams	6. Kodėl, Jūsų nuomone, planavimo nesėkmių rizikos nedaro poveikio 1 lygio netiesioginiam distribucijos kanalui, o 2 ir daugelio lygių netiesioginiams distribucijos kanalams poveikis yra daromas?
Finansinių nuostolių rizikų poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams.	7. Kodėl, Jūsų nuomone, finansinių nuostolių rizikos nedaro poveikio nei vienam netiesioginiam distribucijos kanalui?
Įrangos neprieinamumo, nepasitenkinimo, nepajėgumo rizikų poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams	8. Kodėl, Jūsų nuomone, įrangos neprieinamumo, nepasitenkinimo, nepajėgumo rizikos tik iš dalies daro poveikį netiesioginiams distribucijos kanalams?
Netinkamo pajėgumų testavimo rizikų poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams	9. Kodėl, Jūsų nuomone, netinkamo pajėgumų testavimo rizikos nedaro poveikio nei vienam netiesioginiam distribucijos kanalui?
Įmonės našumo nebuvimo, vertės stokos rizikų poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams	10. Kodėl, Jūsų nuomone, įmonės našumo nebuvimo, vertės stokos rizikų daro didesnę poveikį 2 bei daugelio lygių netiesioginiams distribucijos kanalams nei 1 lygio netiesioginiam distribucijos kanalui?
Partnerystės su kitais distribucijos kanalo dalyviais rizikų poveikis netiesioginiams distribucijos kanalams	11. Kodėl, Jūsų nuomone, partnerystės su kitais distribucijos kanalo dalyviais rizikos nedaro poveikio 1 lygio netiesioginiam distribucijos kanalui, o 2 ir daugelio lygių netiesioginiams distribucijos kanalams poveikis yra daromas?
Netiesioginius distribucijos kanalus veikiančių vidinių rizikų valdymo sprendimai įmonėje	12. Kaip yra valdomos vidinės rizikos darančios poveikį Jūsų įmonės distribucijos kanalui?

## **PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ**

2020 - 04 - 21

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

Ekonomikos ir verslo fakulteto, Logistikos vadybos studijų programos  
(*fakulteto / instituto, programos pavadinimas*)

Studentas (-ė) Justina Kanapeckaitė,  
(*vardas, pavardė*)

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„Netiesioginius distribucijos kanalus veikiančių vidinių rizikų vertinimas“.  
(*baigiamojo darbo pavadinimas*):

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už šiurkštų akademinės etikos pažeidimą.

---

(*parašas*)

Justina Kanapeckaitė  
(*vardas, pavardė*)