

Tradicinių, elektroninių ir daugiakanalių pardavimų metodų ir rezultatų sąryšio vertinimo teoriniai aspektai

Gytė Piatkovskytė

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas
Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration
gyte.piatkovskyte@gmail.com

Aurelija Ulbinaitė

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas
Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration
aurelija.ulbinait@ef.vu.lt

Santrauka. Įmonių, veikiančių globaliame, nuolat tobulėjančiame informacijos ir komunikacijos technologijų spartaus augimo, komunikacijos formų transformacijos, intelektiniu kapitalu ir žiniomis pagrįsto konkurencingumo laikmetyje, pardavimų metodų pa(si)rinkimas yra veiklos rezultatus, tarp jų – įmonių efektyvumą, bendradarbiavimą, rinkos dalies poziciją ir kitus rodiklius, lemianti pardavimo proceso dalis. Prieš priimant sprendimą dėl pardavimų metodo, kuriuo remiantis bus pasiekiamas galutinis vartotojas, pasirinkimo, prieš priimant sprendimą keisti pardavimų metodą ar po jo pakeitimo, įmonėms būtina atlikti detalių pardavimų metodo poveikio veiklos rezultatams vertinimą. Straipsnyje atskleidžiamas holistinis požiūris į sprendimų priėmimo dėl pardavimų metodų pa(si)rinkimo ar pakeitimo, pardavimų metodų ir daugiapjūvių rezultatų sąryšio vertinimą siekiant rinkos ir veiklos efektyvumo, rinkos ir vartotojų pasiekiamumo bei sėkmingos įmonės veiklos rinkoje. Atlikus sistemine, lyginamąją mokslinės literatūros analizę, parengtas pardavimų galutiniam vartotojui metodų ir rezultatų sąryšio vertinimo teorinis modelis, skirtas įmonių pardavimų metodo (-ų) pasirinkimo sprendimams racionalizuoti.

Pagrindiniai žodžiai: pardavimų metodai, fizinė parduotuvė, internetinė parduotuvė, vienanalė vs. daugiakanalė prekyba, kiekybiniai ir kokybiniai vertinimo kriterijai, finansiniai rodikliai, vartotojų pasitenkinimas, vartotojų lojalumas.

Theoretical Aspects of Evaluating the Relationship between Traditional, Electronic and Multi-channel Sales Approaches and Results

Summary. Companies are now operating in a globalized era, with constantly developing and rapidly growing information and communication technologies, with many transformations in communication forms and with intellectual capital- and knowledge-based competition aspects. Due to this, the choice of sales approaches is an essential part of the sales process, which determines the performance results, measured in terms of the efficiency of the companies, cooperation, market share, and other indicators. Before making decisions regarding the choice of the sales approach with which the end-user will be reached, or before making the decision to change the approach of sales, or after such a change, it is necessary for companies to assess the detailed impact thereof on their performance. This article high-

Received: 18/10/2018. **Accepted:** 16/1/2019

Copyright © 2018 Gytė Piatkovskytė, Aurelija Ulbinaitė. Published by Vilnius University Press

This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

lights a holistic approach to decision-making related to the importance of choosing or modifying sales approaches, the importance of assessing the relationship between sales approaches and multi-threaded results on the needs of the market and operational efficiency, on the need of better access to markets and consumers, and successful business activities. After a systematic comparative analysis of the scientific literature, the theoretical model, which allows for estimating the relationship between business results and sales approaches through which end-users are reached, was created. The model was designed to rationalize the choices available when choosing the sales approaches. The relationship between sales approaches and results highlights the need for estimating qualitative variables, such as consumers, because they directly determine the company's quantitative performance by purchasing the product offered by the company. The theoretical model helps systematically see the whole complex assessment process and, in each case, depending on the purpose of the assessment, to choose the methods which will let achieve the best results of the evaluation, at the same time allowing the company an opportunity to choose the best selling approach that would meet their expectations. It is necessary to pay attention to the fact that evaluation is a continuous process, so after the results of the evaluation of the chosen sales approach are received, it is necessary to return to the decision-making process and evaluate if the originally set goal was reached.

Keywords: sales approaches, physical store, online store, single-channel vs. multi-channel sales, quantitative and qualitative evaluation criteria, financial indicators, consumer satisfaction, consumer loyalty.

Įvadas

Nuolatinė ir vis labiau besiplečianti globalizacija kartu su progresyvia informacijos ir komunikacijos technologijų bei komunikacijos formų transformacija skatina, o gal net priverčia keistis visus rinkos dalyvius. Kurdama iššūkius ir kartu galimybes tiek vartotojams, tiek ir verslui ji atveria naujų perspektyvų ir tobulėjimo kelių. Tačiau pirmiausia globalizacijos įtaką pajaučia vartotojai, kurie nėra pririšti prie jokios jų veiksmus ribojančios struktūros. Kalbant apie prekybos sektorių, galima teigti, kad atsiradę nauji pardavimų kanalai, kurie leidžia norimą prekę pasiekti greičiau, sužavi vartotojus. Greitai įsisavinus naują technologiją, norisi ja naudotis kiek galima dažniau. Tačiau, žvelgiant iš pardavėjų pusės, atsiranda daug faktorių, dėl kurių įprastinių veiklos procesų, o šiuo atveju pardavimų metodo pakeitimas nėra toks paprastas veiksmas. Kiekvieną verslo organizaciją pirmiausia riboja veikianti veiklos struktūra, pagal kurią įmonė vykdo veiklą. Jei vos tik atsiradus naujam vartotojų pasiekimo kanalui verslas jį perimtų neatlikdamas analizės, neįvertindamas jo galimo poveikio veiklai, minėto vartotojų susižavėjimo gali ir nepasiekti.

Reikšmingus pokyčius pardavimo procese, kaip ir daug kur kitur, lėmė interneto revoliucija, kuri suteikė naujas erdves bei galimybes verslui keistis. Todėl dar XXI a. pradžioje atsiradusi internetinės prekybos rūšis šiuo metu išgyvena savo populiarumo piką. Tačiau iškart kyla diskusija, ar prekybos vykdymo metodo pakeitimas generuoja norimus rezultatus, o galbūt naujo kanalo diegimo išlaidos neatsveria sukuriamos naudos įmonei ir visiškai nepakeičia vartotojų pasitenkinimo lygio. Tai taip pat gali tapti iššūkiu vartotojų lojalumui. Šios srities klausimai plačiai nagrinėjami ir mokslinėje literatūroje.

L. Kraemeris, J. Gibbs ir J. Dedrickas (2005) dar 2005 m. patvirtino hipotezę, kad įmonės, savo veikloje plačiau naudojančios e. prekybos įrankius, pasiekia geresnius efektyvumo, bendradarbiavimo rodiklius bei aukštesnę rinkos dalies poziciją. Jų teigimu, daugiausia tai lemia sandorių kaštų mažėjimas bei lengvesnis tiek tiekėjų, tiek ir vartotojų pasiekiamumas. A. Molla ir R. Heeksas (2007) taip pat ieškojo atsakymo į minėtą klausimą, o į jį atsakydami vartojo tapačias sąvokas – tai geresnis rinkos ir veiklos efektyvumas,

rinkos ir vartotojų pasiekiamumas. Mažesnius sandorių kaštus kaip rezultatą nurodė ir A. Seetharamanas, I. Niranjanas, A. S. Saravanas ir D. Balaji (2017) tvirtindami hipotezę, kad dideli šio tipo kaštai skatina internetinės prekybos augimą Jungtiniuose Arabų Emyratuose. J. Freebairnas (2001) kalbėdamas apie išlaidų mažėjimą išvelgė dar vieną svarbų rezultatą – įmonės konkurencijos augimą, nes ji šiuo atveju gali pasiūlyti patrauklesnę kainą, lyginant su tais rinkos dalyviais, kurie savo veikloje nenaudoja e. prekybos sudedamųjų. Šie ir kiti straipsnyje analizuoti moksliniai darbai leido suformuoti vaizdinį, kad mokslinė diskusija šiuo klausimu pateikia vienodus atsakymus. Taip pat autoriai padėjo išgryninti teiginį, kad šie veiksniai verslui svarbūs ne tik kaip rezultatas, bet ir kaip paskata keisti ar įtraukti naujus pardavimų metodus į esamą pardavimo proceso grandinę. Dauguma faktorių yra ne tik proceso pokyčio padariniai, bet kartu ir veiksniai, skatinantys įmones restruktūrizuotis. Tačiau vertinant tiek rezultatą, tiek ir pokytį palai-kančius veiksnius pastebima, kad dažniausiai nukrypstama į įmonės finansinių rezultatų vertinimą, todėl pasigendama vartotojų analizės – kaip pardavimų metodo pasirinkimas veikia vartotojų pasitenkinimą, lojalumą. Šie faktoriai išties svarbūs, nes dar 2008 metais B. Heskettas ir bendraautoriai nustatė, kad vartotojų pasitenkinimas, o kartu ir lojalumas generuoja atitinkamą teigiamą poveikį verslo pelningumui bei augimo galimybėms. Verslo pelningumas gali padidėti nuo 25 proc. iki 85 proc., jei vartotojų lojalumas padidės 5 proc. (Heskett et al., 2008). Tai padeda suprasti, kad įmonės pasirinkto pardavimų metodo poveikis vartotojams išties svarbus, todėl šiuo straipsniu būtent ir siekiama įvertinti ne tik pardavimų metodo ir verslo finansinių rezultatų ryšį, bet taip pat ir vartotojų pasitenkinimo bei lojalumo priklausomumą nuo verslo pasirinkto pardavimų metodo.

Mokslinė problema – koks sąryšis tarp įmonės pasirinkto pardavimų galutiniam vartotojui metodo ir įmonės veiklos rezultatų finansinės pusės bei įmonės kokybinių veiklos rezultatų, tiesiogiai veikiančių įmonės kiekybinius rezultatus – vartotojų pasitenkinimo ir lojalumo.

Straipsnio tikslas – identifikavus ir apibendrinus pardavimų metodo ryšio su kiekybiniais ir kokybiniais rezultatais teorinius aspektus, juos atskleisti suformuojant pardavimų metodų ir rezultatų sąryšio vertinimo teorinį modelį, kurį būtų galima pritaikyti įmonių pardavimų metodų ir rezultatų sąryšio vertinimui.

Straipsnyje taikyti šie *metodai*: sisteminis metodas, lyginamasis metodas sintezės metodas.

Pardavimų metodų sampratos, rūšių ir jų turinio analizė

Šiandienos įvairiapusiškame ir nuolat kintančiame verslo pasaulyje yra susiformavę labai daug skirtingų pardavimų metodų, kadangi kiekviena organizacija stengiasi pardavimo procesą formuoti taip, kad pasirinktas pardavimų metodas leistų greičiau bei efektyviau pasiekti kuo daugiau potencialių vartotojų. Platų pardavimų metodų spektrą lemia ir tai, kad mokslinėje literatūroje pardavimų metodai įgauna įvairią prasmę, todėl randama skirtingų šios sąvokos apibrėžimų (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Skirtingų autorių požiūriai į pardavimų metodų sampratą

Pardavimų metodų samprata	Mokslinis šaltinis
Pardavimų metodai skirstomi pagal tai, į ką jie orientuoti. Autorių teigimu, pardavimų metodai gali būti orientuoti į vartotojų poreikius arba į pardavimus.	H. S. Hart, S. H. Moncrief, A. Parasuraman (1989)
Pardavimų metodus, arba kitaip pardavimų kanalus, galima skaidyti į dvi pagrindines grupes – pardavimų vykdymas internetu (angl. <i>online</i>) ir ne internetu (angl. <i>offline</i>).	F. Y. Chen, J. Chen, Y. Xiao (2007)
Galima išskirti tris pagrindinius pardavimų metodus: <ul style="list-style-type: none"> tiesioginių pardavimų metodas, kuris susijęs su pirkėjo ir padavėjo tiesiogine sąveika; netiesioginių pardavimų metodas, kuris apima tarpasmeninę sąveiką; netiesioginių pardavimų metodas, kuris nereikalauja jokios asmeninės sąveikos. 	N. Tal-Or, S. Shilo, T. Meister (2009)
Pardavimų metodas – tai būdas, kuris parodo pardavėjo pasirinkimą, kokia kaina parduoti prekes vartotojui. Pavyzdžiui, parduoti rinkos kaina ar kaina, kuri buvo pasiūlyta aukcione. Kaip svarbiausių metodo pasirinkimo kriterijų autoriai nurodo gebėjimą įmonei generuoti didesnes tikėtinas pajamas.	C. N. Boyer, B. W. Brosen, T. Zhang (2014)

Šaltinis: sudaryta autorių

Suformuota pardavimų metodų sampratų lentelė (žr. 1 lentelę) atskleidžia tik dalį mokslinėje literatūroje randamų pardavimų metodų apibūdinimų, tačiau patvirtina, kad šis terminas vartojamas įvairiems pardavimų santykiams apibūdinti. Pardavimų metodas gali parodyti pasirinktą kainos taikymo būdą, pirkėjo ir pardavėjo sąveikos tipus, taip pat gali parodyti, į ką labiau orientuojamasi pardavimo proceso metu, ar atskleisti pardavimų kanalus. Nors 1 lentelėje pateiktos sampratos yra ganėtinai skirtingos, tačiau galima pastebėti, kad jos yra ir tarpusavyje susijusios, kadangi visos atskleidžia tam tikrą būdą, kuriuo verslas pasiekia savo vartotoją. Tai labai susiję su C. N. Boyerio, B. W. Broseno ir T. Zhango (2014) išsakyta mintimi, kad verslas pasirenka tokį pardavimų metodą, kuris generuoja didžiausias norimas pajamas ir kuris leidžia lengviausiai pasiekti klientą, todėl formuojasi skirtingi pardavimo proceso vykdymo būdai. Siekiant suprasti, kuriame pardavimo proceso etape įmonei svarbu pasirinkti, kuriuo pardavimų metodu jai vykdyti pardavimus, svarbu geriau suvokti ir patį pardavimo procesą.

Pardavimo procesas nesudėtingai perteikiamas pasinaudojant tiekimo grandine (angl. *supply chain*). Tradicinę tiekimo grandinę sudaro keturi pagrindiniai elementai, t. y. gamintojas, didmenininkas, mažmenininkas ir galutinis vartotojas, o kiekvieno elemento sąveika su kitais grandinės vienetais suformuoja pardavimo procesą. Tačiau nėra vienos unikalios tiekimo grandinės ar vieno pardavimo proceso, kuris tiktų kiekvienai įmonei. Kadangi, kaip jau ir buvo minėta, egzistuoja ne vienas pardavimų metodas, tai iš pardavimų metodų perspektyvos pardavimo procesai būtent išsiskiria savo pasirinkimu, kaip tiekimo grandinės elementai sąveikaus tarpusavyje, o tiksliau, koku pardavimų metodu bus pa-

siekiamas galutinis vartotojas. Taigi tiekimo grandinę būtų galima išskirti kaip elementą, vienijantį skirtingus pardavimų metodus.

Tikriausiai sunku būtų paneigti, kad labiausiai paplitęs ir daugiausiai visiems žinomas pardavimų metodas – tai prekių pardavimas parduotuvėse (Stone, Hobbs, Khaleeli, 2002). Toks pardavimo proceso organizavimas svarbus tuo, kad yra įtraukiami visi tiekimo grandinės elementai, nes dažniausiai parduotuvės priklauso mažmenininkams, o prekės gaunamos iš didmenininkų. K. K. P. Johansonas ir bendraautorai (2015) moksliniame straipsnyje išskiria faktorius, kurie ir toliau padeda išlaikyti klientų lojalumą fiziniams parduotuvėms – tai pirmiausia tiesioginė sąveika tarp pirkėjo ir pardavėjo, kuri suteikia emocinį ryšį bei užtikrina tam tikrą įdomų laiko praleidimo būdą ir gerėjimąsi juo. Taip pat jie nustatė, kad mėgavimasis apsipirkimu priklauso nuo atmosferos, prekių kainos, dizaino ir paslaugų kokybės. Tai leidžia mums suprasti, kad pardavimų organizavimas fizinių parduotuvių metodu išsiskiria tuo, kad pardavėjas tiesiogiai gali reaguoti į kliento emocijas bei galbūt jas paveikti, o kiti metodai, pavyzdžiui, tiesioginių pardavimų, tokio privalumo nesuteikia.

Moksliniame lygmenyje plačiausiai paplitusi tiesioginių pardavimų metodika. Autoriai M. Stone, M. Hobbsas ir M. Khaleeli (2002) ją įvardija kaip vieną iš galimų tiekimo kanalų. Jie nurodo, kad šiuo atveju pardavėjai vartotojus pasiekia telefonu, internetu, katalogais ar per televiziją. Tačiau pagrindinis šios metodikos ypatumas yra tas, kad klientus dažniausiai pasiekia tiesiogiai perpardavėjas (Hart, Stapleton, 1992), todėl nebelieka didmenininko, o perpardavėjai gali tiesiogiai bendrauti su gamintoju ir taip daugiau sužinoti apie parduodamą produktą. Kitaip dar būtų galima pasakyti, kad tiesioginių pardavimų metu atsisakoma kurios nors pardavimo grandinės elemento, todėl metodika dar įvardijama kaip pašalinto tarpininko metodika (angl. *cutting out the middleman*). Tačiau tokioje tiekimo grandinėje vis dar lieka tarpininkas – mažmenininkas. Kadangi dažnu atveju mažmenininko poziciją užima pats gamintojas, šiuo požiūriu susiformuoja grynoji tiesioginių pardavimų metodika. Vertinant tai, kad tiekimo grandinė yra nevienalytė ir gali kisti, svarbiausiu grandinės etapu tampa tai, koku būdu bus siekiamas galutinis vartotojas, t. y. svarbu ne kas jam parduos, o koku būdu. Taigi grįžtame prie pradžioje įvardyto identifikuoto ryšio tarp pirkėjo ir pardavėjo, kuris būtent ir yra paremtas skirtingais pardavimų metodais. Tokiu požiūriu tikslingiausia analizuoti tradicinę, arba grynąją, pardavimų metodiką, susitelkiant į skirtingus vartotojo pasiekimo kanalus – pardavimų metodus.

Nebraskos universiteto tyrėjai P. J. A. Van Vlietas ir D. Pota (2001) išskyrė keletą elementų, kurie lėmė internetinės prekybos atsiradimą: išmanesnės kompiuterinės įrangos lengvesnis naudojimas; išaugęs interneto pasiekiamumas; internetinės paieškos atsiradimas, kuris leido informaciją surasti greičiau; internetinės kredito kortelės atsiradimas. J. Ross, M. Vitale'as ir P. Weillas (2001) nustatė, kad sėkmingam perėjimui prie internetinės prekybos metodo būtinas tinkamas informacinių technologijų valdymas, žmoniškųjų išteklių derinimas bei ryšio su klientais palaikymas. Pastebime, kad čia nurodomas tas pats elementas – ryšys su klientu, kurį K. K. P. Johansonas ir bendraautorai (2015) nurodė kaip faktorių, padedantį išlaikyti klientus apsipirkti fizinėse parduotuvėse. Ryšio su pirkėju užmezgimo svarbą patvirtina ir tyrėjai C. B. Rippe, S. Wisfeld-Spolter, A. J. Dubinsky, A. D. Arndtas ir M. Thakkaras (2016), kurie atlikto tyrimo metu patvir-

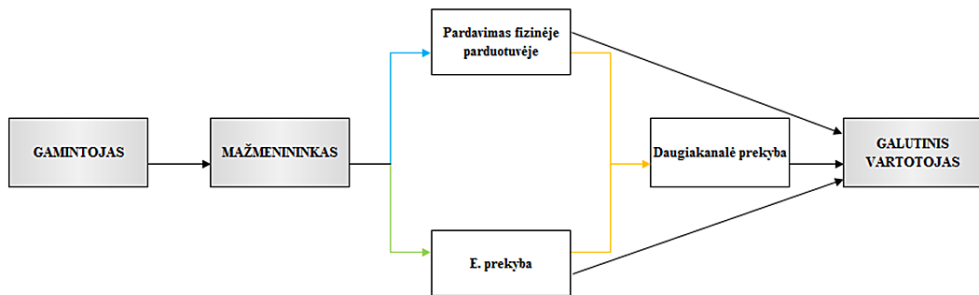
tino hipotezę, kad Amerikos piliečiai yra labiau pasirošę pirkti prekę, kai mano, jog pardavėjas žino daugiau apie ją nei jis pats. Tačiau kai prekyba perkeliama į internetą, ryšio palaikymas tampa iššūkiu, nes pardavėjas nebemato kliento emocijų, jo reakcijos, todėl negali tinkamai reaguoti. Tai tampa iššūkiu verslui išlaikyti vartotojų lojalumą, todėl verslas turi tai įvertinti bei ieškoti naujų būdų užmegzti kontaktą. Kaip atsaką į kilusius papildomus barjerus verslui būtų galima pateikti įvairialypės internetinės prekybos atsiradimą – tai elektroninė prekyba (toliau *e. prekyba*). Būtent šis prekybos metodas nuo 2002 m. iki 2012 m. Amerikoje kasmet augo po 15–25 proc. (Pingjun, Balasubramanian, 2014), tačiau nesustoja augti ir dabar bei kartu pagrindinius įmonių klientus transformuoja į internetinius pirkėjus.

E. prekyba mokslinėje literatūroje apibūdinama įvairiai, kadangi tai – kompleksinis ir daug apimantis pardavimų metodas. Vienas iš bendriausių ir visaapimantis *e. prekybos* apibrėžimas pateikiamas autoriaus R. Boatengo (2016), kuris pardavimų metodą įvardija kaip informacijos ir ryšių technologijų, ypač interneto, naudojimą siekiant dalintis informacija apie verslą, siekiant palaikyti verslo santykius ir sandorius. *E. prekybos* samprata praplečiama autoriaus V. Zwasso (1996) mintimis, kad šis pardavimų metodas apima ne tik pardavimo ir pirkimo santykius bei sandorius tarp įmonių, bet ir verslo procesus, kurie palaiko individualių įmonių prekybą. Tačiau kai kuriais atvejais *e. prekyba* gali apimti daug platesnius apibrėžimus. E. E. Grandon ir P. P. Mykytynas Jr. (2004) nurodo, kad prie šio pardavimų metodo taip pat dažnai priskiriama elektroninė leidyba bei ją sudarančių elementų konstruktas, skirtas tiems patiems elektroninės leidybos elementams platinti. Dėl šios priežasties visada svarbu įvertinti, kas turima omenyje, kai vartojama *e. prekybos* sąvoka, ir ką ji apima.

M. Tate, B. Cokeris ir B. Hope (2005) nurodo, kad naudojant asmenines pardavimo technologijas, tokias kaip kliento poreikio identifikavimas ar pagalba klientui, siekiant rasti jo norus atitinkančią prekę, pavyzdžiui, aprangos prekes, pavyksta parduoti lengviau, tačiau tai sunku padaryti nuotoliniu būdu. Moksliniame darbe dar išskiriama, kad pirkimas internetu reikalauja pirkėjo pasitikėjimo bei pasiklovimo kitų klientų rekomendacijomis, nes šiuo pirkimo būdu jis negali tiesiogiai įvertinti produkto. Remiantis šiais teiginiais atrodytų, kad įmonės gali būti sėkmingos ir pasiekti norimų rezultatų tik tada, kai prekes parduoda fizinėse parduotuvėse, tačiau jau prieš tai minėto *Forbes* (Kestenbaum, 2017) skelbiamo tyrimo rezultatai formuoja kitokią perspektyvą. Nustatyta, kad besikeičiantis vartotojų gyvenimo būdas bei skonis lemia vis mažesnę susidomėjimą fizinėmis parduotuvėmis ir vis dažniau renkasi pirkti internetu, todėl, pavyzdžiui, mados, o tarp jų ir aprangos, parduotuvės uždaromos vis dažniau. Taigi čia būtų galima išskirti du pardavimų metodus, kuriuos dažniausiai renkasi įmonės pardavimo procesui vykdyti: pardavimas fizinėse parduotuvėse ir prekyba internetu.

Šių dviejų pardavimų metodų palyginimas detaliam atskleistas R. Levary ir R. G. Mathieu (2000) moksliniame straipsnyje. Autoriai atliko tyrimą tiek iš vartotojų, tiek ir iš verslo pusės. Jie nustatė, kad klientai pirkdami ne fizinėse, o internetinėse parduotuvėse gauna galimybę rinktis iš didelio kiekio prekių, pateikiama informacija apie produkto likučius, pirkti galima bet kuriuo paros metu ir nesvarbu, kokioje vietoje esi, tai užtrunka mažiau laiko, klientas gali pasitarti dėl pirkinio su draugais, naudojančiais internetą, visada žinai,

kokios tikslios produkto gražinimo sąlygos. Kaip internetinės prekybos trūkumą autoriai pateikia papildomos informacijos apie produktą gavimo nepasiekiamumą bei pristatymo kainos dydį, kuris, tikėtina, bus didelis, jei perkama mažai prekių. Vertinant iš verslo pusės, kaip pagrindines teigiamas e. prekybos ypatybes autoriai nurodo galimybę geriau pažinti savo klientą, stebint jo pirkimo įpročių istoriją, galimybę suteikti geresnes pristatymo bei pirkimo nuolaidas, vertinant pirkinių krepšelio sudėtį bei apimtį. Tačiau taip pat įvardijami ir trūkumai – negalima diferencijuoti kainodaros tam tikruose regionuose, prarandama impulsyvių / neplanuotų pirkėjų paklausa. Pastebime, kad tyrėjai, kaip ir prieš tai analizuotuose darbuose, išskiria ryšio su klientu problemą, dėl ko e. prekybos vystymas verslui, norinčiam vykdyti prekybą internetu, tampa išties svarbus. Be to, suprantame, kad daugeliu atvejų internetinė prekyba generuoja geresnį bei efektyvesnį prekybos procesą, kas tikriausiai ir skatina įmones rinktis šį pardavimų metodą. Tačiau įmonės, pasirinkusios pardavimus vykdyti internetinėje erdvėje, nebūtinai atsisako prieš tai turėto pardavimo kanalo, pavyzdžiui, fizinės parduotuvės. Mokslinėje literatūroje toks pardavimo proceso vykdymas įvardijamas kaip daugiakanalė (angl. *multichannel retail*) arba hibridinė (angl. *hybrid retail*) prekyba. Apibendrinant galima teigti, kad mokslinės literatūros analizė leido išskirti tris pagrindines šiuo metu dažniausiai pardavimo sektoriuje taikomus pardavimų metodus, kuriuos galima pavaizduoti integruotus į pardavimo grandinę – pardavimo procesą.



1 pav. *Pardavimų metodo pasirinkimo galimybės pardavimo procese*

Šaltinis: sudaryta autorių

1 paveiksle matome sutrumpintos tiekimo grandinės (angl. *cutting out the middleman*) schemą bei mažmenininko ir galutinio vartotojo sąveikos – pardavimų metodus. Tai mums leidžia pagrįsti jau išsakytą mintį, kad tiekimo grandinė yra nevienalytė ir gali kisti, o svarbiausiu grandinės etapu tampa tai, koku būdu bus pasiekiamas galutinis vartotojas, t. y. svarbu ne kas jam parduos, o koku būdu. Todėl šioje pozicijoje svarbus ryšys tarp pirkėjo ir pardavėjo, nuo kurio būtent ir priklausys, koku pardavimų metodu verslas sieks parduoti produktą galutiniam vartotojui.

Daugiakanalė prekyba, kaip matome iš 1 paveikslo, remiasi idėja, kad įmonė prekybą vykdo ne vienu kanalu, o keliais. Šiuo atveju daugiakanalės prekybos metodu laikomas įmonės pasirinkimas prekybą vykdyti fizinėse parduotuvėse ir e. prekybos metodų sinergija. Taip susiformuoja trys galimi pardavimų metodai, kuriuos įmonė gali rinktis, svarstydamą,

kaip pardavimo proceso metu ji pasieks galutinį vartotoją. Mokslinėje literatūroje daugiakanalių pardavimų metodas, nors ir remiasi prieš tai aptartų dviejų metodų jungtimi, išskiriamas kaip atskiras pardavimo būdas, todėl svarbu nustatyti jo ypatumus.

Daugiakanalės prekybos metodą A. P. Miotto ir J. G. Parente'as (2015) priskiria prie tinkamai organizuotų, modernių mažmeninės prekybos formų, kurios užtikrina veiksmingesnės įmonės koncepciją. Daugiakanalės prekybos privalumai bei šio pardavimų metodo pripažinimas kaip vyraujančio pabrėžiami ir autorių C.-C. Hsiao, H. J. R. Yen ir E. Y. Li (2012) moksliniame darbe. Jie nurodo, kad pardavimo proceso vykdymas tokiu principu generuoja didesnę pelną, lyginant su prekybos vykdymu vienu kanalu. Kaip tokio pasirinkimo priežastis nurodomi vartotojai, nes rinkdamasis daugiakanalę prekybą verslas užsitikrina, kad patenkina jų poreikius. J.-S. Chiou, S.-Y. Chou ir C.-C. Shen (2017) pritaria prieš tai aptartų autorių nuomonei, kad daugiakanalė prekyba suteikia galimybę įmonėms efektyviau pasiekti ir aptarnauti klientus, tačiau taip pat nurodo, kad toks prekybos metodas sukuria konfliktą tarp abiejų metodų rūšių. Konfliktas atsiranda todėl, kad vartotojai tikisi žemesnės kainos pirkdami internetu, tačiau tai pačiai įmonei, vykdančiai veiklą dviem kanalais, kainų diferenciacija nėra patraukli. Autoriai išskiria ir dar vieną metodo trūkumą – tai vartotojų pritraukimo kaštų mažėjimas, kuris kartu griauna pirkėjų lojalumo pamatą.

Galime suprasti, kad aptariamasis pardavimų metodas neturi vienareikšmiško pranašumo prieš kitus metodus, kadangi kiekviena sudedamoji metodo grandis turi tiek pranašumų, tiek ir trūkumų. Taigi verslui kyla iššūkis, kaip tinkamai suderinti abiejų pardavimų metodų ypatybes, kad pavyktų pasiekti norimą poveikį veiklos rezultatams.

Pardavimų metodų generuojami rezultatai kiekybiniais ir kokybiniais pjaūvais

Pelno siekiančių įmonių atžvilgiu norimas poveikis veiklos rezultatams ganėtinai aiškus, kadangi tokio verslo tikslas yra pasiekti kuo geresnius veiklos rezultatus, taigi ir metodą reikia rinktis tą, kuris padės šį tikslą pasiekti. Kadangi daugiakanalė prekyba yra dviejų pardavimų metodų junginys, metodo generuojami rezultatai verslui aktualūs ir vertinant kitų dviejų pardavimų metodų galimą generuojamą poveikį įmonės veiklos rezultatams. Remiantis mokslinė literatūra galima išskirti galimus ryškiausius teigiamo poveikio rezultatus įmonei (žr. 2 lentelę).

2 lentelė leidžia generuoti teiginį, kad pagrindiniai finansiniai aspektai, kurie turi sąryšį su daugiakanale prekyba, yra penki: padidėjusios pajamos, sumažėjusios veiklos sąnaudos, geresnė konkurencinė pozicija, didesnis rinkos pasiekiamumas, padidėjęs veiklos efektyvumas, todėl suprantame, kad, siekiant įvertinti analizuojamo daugiakanalių pardavimų metodo rezultatyvumą, reikėtų remtis būtent šiu aspektų vertinimo metodais. Tačiau minimi finansiniai aspektai aktualūs ir vertinant kitus pardavimų metodus, kadangi pajamos, sąnaudos ir konkurencinė pozicija yra tai, ką kiekviena įmonė nori kontroliuoti. Dėl šios priežasties pardavimų metodų rezultatyvumo vertinimas šiame straipsnyje būtent ir buvo formuojamas ieškant metodų, galinčių tinkamai įvertinti kiekvieną iš 2 lentelėje išskirtų finansinių aspektų.

2 lentelė. *Daugiakanalių pardavimų metodo generuojamas rodiklinis poveikis veiklos rezultatams*

Rodiklio, atspindinčio rezultatą, pokytis	Mokslinis šaltinis
Padidėjusios pajamos	R. Levary ir R. G. Mathieu (2000) P. C. Verhoef, S. A. Neslin, B. Vroomen (2007) E. Fornari, D. Fornari, S. Grandi, M. Menegatti ir C. F. Hofacker (2016) R. Rahayu ir J. Day (2017)
Sumažėjusios veiklos sąnaudos	R. Levary ir R. G. Mathieu (2000) B. Jin ir J. Kim (2010) E. Fornari, D. Fornari, S. Grandi, M. Menegatti ir C. F. Hofacker (2016) R. Rahayu ir J. Day (2017)
Geresnė konkurencinė pozicija	P. C. Verhoef, S. A. Neslin, B. Vroomen (2007) R. Rahayu ir J. Day (2017) E. Fornari, D. Fornari, S. Grandi, M. Menegatti ir C. F. Hofacker (2016)
Didesnis rinkos pasiekiamumas	B. Jin ir J. Kim (2010) E. Fornari, D. Fornari, S. Grandi, M. Menegatti ir C. F. Hofacker (2016) R. Rahayu ir J. Day (2017)
Padidėjęs veiklos efektyvumas	R. Jiang ir S. K. Blasubramanian (2013) L. Cao (2014) E. Fornari, D. Fornari, S. Grandi, M. Menegatti ir C. F. Hofacker (2016) R. Rahayu ir J. Day (2017)

Šaltinis: sudaryta autorių

Vertinti tik įmonės kiekybinius veiklos rezultatus būtų klaidinga, kadangi kiekybiniai veiklos rezultatai priklauso labiausiai nuo vartotojų. Taigi kiekvienu atveju didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas būtent jų pirkimo įpročių analizei, arba kitaip įvardijant – kokybinei vartotojų analizei.

Finansinės analizės atveju pasirinkti vertinimo kriterijus ganėtinai nesunku, kadangi pelno siekiančiai įmonei svarbiausia kuo aukštesni veiklos rezultatai. Tačiau kokie gi kriterijai turėtų būti vertinami atliekant vartotojų analizę? Atsakymo į šį klausimą kryptį diktuoja šiandienos pasaulį apsupusios socialinės medijos ir jų įtaka vartotojų įpročių pasikeitimams. Kompanija *Nielsen* (2015) vartotojų tyrimų metu nustatė, kad įprastinės rinkodaros priemonės, tokios kaip reklamos plotai lankytinose vietose, reklamos vartotojų žiūrimiausioje televizijoje ir net reklamos internetinėje erdvėje, nebeveikia. Vartotojams dabar daug svarbiau kitų, gerai jiems ar visuomenėje žinomų, asmenų rekomendacijos ar atsiliepimai apie konkrečią prekę ar paslaugą. Šiam informacijos apie verslą dalinimosi kultui pradžia būtent ir davė socialinės medijos, kurios leido laisvai išreikšti savo nuomonę apie viską čia ir dabar. B. Soliso (2013) darbai suponuoja pritarimą kompanijos *Nielsen* (2015) atliktų tyrimų rezultatams, kadangi jo darbuose dažnai vartojamas terminas „susietas vartotojiškumas“ (angl. *connected consumerism*), kuris tiksliai apibūdina minėtą socialinių medijų sukurtą vartotojų informacijos dalinimosi kultą, kas tampa iššūkiu verslui. Taip yra todėl, kad visiškai pasikeitė konkuravimo sąlygos ir dabar svarbiausias įmonių siekis yra veikti taip, kad išlaikytų vartotojų pasitenkinimą ir lojalumą, kas kartu

skatins vartotojus dalintis informacija apie įsigytą prekę ar paslaugą, pritraukiant įmonėms naujų vartotojų bei taip pat skatinant sugrįžti ir pačiam. Įmonės, kurios nesistengs įtikti vartotojams, siūlydamos jų lūkesčius atitinkančius produktus, pelnys jų nepasitikėjimą ir tokia žinia apie vartotojų įgytą patirtį apie įsigytą produktą pasklis socialinėje erdvėje, kas, tikėtina, privers įmonę apsvarstyti veiklos tęstinumo klausimą.

Remiantis tuo, lojalumą ir vartotojų pasitenkinimą būtų galima išskirti kaip veiksnius, lemiančius vartotojų pasirinkimą pirkti kažkuriuo kanalu, kadangi autoriai J.-H. Kimas, M. Kimas ir J. Kandampully (2007) nurodo, kad būtent šie veiksniai yra tiesiogiai susiję su įmonės pelningumu. Autorių mintims pritaria ir J. Espejelas, C. Fandos ir C. Flaviánas (2008) teigdami, kad vartotojų pasitenkinimas ypač reikšmingas vartotojų lojalumo stiprinimui bei pirkimo sprendimo priėmimui. Tai leidžia generuoti mintį, kad pardavimų kanalas, kuris užtikrina aukštesnį vartotojų pasitenkinimą, kartu ir pririša vartotojus, kadangi pirkimo metu vartotojo nuostatų tenkinimas skatina jį sugrįžti ir veiksmą pakartoti dar kartą. Atrodytų, kad vartotojų pasitenkinimas turėtų būti didesnis, kai klientas gali rinktis pirkti iš įmonės, kuri pardavimus vykdo daugiakanalės prekybos metodu, kadangi tokiu atveju jis turi daugiau pirkimo pasirinkimo galimybių. Tačiau negalima atsiriboti nuo vienakanalės prekybos, kadangi galbūt būtent vienas kažkuriis kanalas (t. y. fizinė arba internetinė parduotuvė) turi tam tikrų ypatumų, kurie ir yra reikšmingi vartotojui, tad antro kanalo buvimas papildomo pasitenkinimo nesukuria. Tokiu atveju prekybos vykdymas daugiakanaliu metodu gali ir negeneruoti norimų rezultatų. Todėl svarbu atkreipti dėmesį į tai, kaip prekybininkų taikomas pardavimų metodas veikia vartotojų pasitenkinimą ir lojalumą, kadangi, tirtų autorių nuomone, nuo to daugiausia priklauso vartotojų pasirinkimas pirkti.

Tiesa, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad išlaikyti vartotojų lojalumą ir pasitenkinimą, atrodytų, yra aktualu tik toms įmonėms, kurios prekiauja kasdienio vartojimo prekėmis, tokiomis kaip drabužiai, avalynė, maisto, pramoninės prekės, o įmonėms, prekiaujančioms tokiomis prekėmis kaip elektronika, buitinė įranga, baldai, vartotojų lojalumas ar pasitenkinimas yra neaktualus. Tačiau toks požiūris klaidingas pirmiausia todėl, kad lojalumas, kuris kyla iš pasitenkinimo, gali būti nebūtinai kokiais nors konkrečiais prekei. Lojalumas gali būti ir prekės ženkliui. Vartotojas, įsigijęs, tarkime, elektronikos prietaisą, patiria norėtą pasitenkinimą, todėl norėdamas įsigyti kitos paskirties įrangą rinksis to paties prekės ženklo produkciją. Kita priežastis, kodėl lojalumo ir pasitenkinimo kriterijai aktualūs visų tipų produktus parduodančioms įmonėms, tai jau minėtas socialinių medijų sukurtas informacijos dalinimosi kultas. Vartotojų rekomendacijos skatina kitus vartotojus įsigyti rekomenduotą prekę, todėl siekti vartotojų pasitenkinimo turėtų būti kiekvienos įmonės uždavinys. Išsakytas mintis patvirtina L.-M. van der Westhuizen (2018) atliktas tyrimas, kurio metu nustatyta, kad patyrimas, kurį vartotojas įgijo įsigydamas tam tikros įmonės prekę, lemia vartotojo lojalumą šiam prekės ženkliui. A. Giovanis ir P. Athanasopoulou (2017) atliktu tyrimu nustatė, kad lojalumas konkrečiam prekės ženkliui Y kartos atstovams išlieka priklausomas nuo patiriamo pasitenkinimo ir patikimumo prekės ženklu, kas leidžia teigti, kad ir ateityje analizuojami kriterijai bus kertiniai, siekiant konkuruoti rinkoje, išsaugant bei kartu plečiant lojalių vartotojų ratą.

Pardavimų metodų rezultatyvumo vertinimo metodai ir kriterijai

Kaip matyti 2 lentelėje, pagrindiniai finansiniai aspektai, kurie turi sąryšį su daugiakanalės prekybos metodu, yra penki: padidėjusios pajamos, sumažėjusios veiklos sąnaudos, geresnė konkurencinė pozicija, didesnis rinkos pasiekiamumas, padidėjęs veiklos efektyvumas, todėl suprantame, kad, siekiant įvertinti analizuojamo daugiakanalių pardavimų metodo rezultatyvumą, reikėtų remtis būtent šių aspektų vertinimo metodais. Tačiau, kaip jau ir buvo minėta, išvardyti finansiniai aspektai aktualūs vertinant ir kitus pardavimų metodus, kadangi pajamos, sąnaudos ir konkurencinė pozicija yra tai, ką kiekviena įmonė nori kontroliuoti. Dėl šios priežasties pardavimų metodų rezultatyvumo vertinimas šiame straipsnyje būtent ir buvo formuojamas ieškant metodų, galinčių tinkamai įvertinti kiekvieną iš 2 lentelėje išskirtų finansinių aspektų.

Pajamos ir sąnaudos. Vertinti įmonės pajamas ganėtinai lengva, kadangi jos atspindi įmonės gaunamą ekonominę naudą dėl parduotų prekių arba suteiktų paslaugų ir yra atspindimos įmonės finansinėse ataskaitose. Nors pajamas įvertinti nesudėtinga, jos pačios pasako labai nedaug apie įmonės veiklą, kadangi jos neįvertina išteklių, sunaudotų parduotų prekių pagaminimui ar paslaugų teikimui, vertės. Dėl šios priežasties mokslškai vertinant įmonės veiklą labiau priimtina atsižvelgti į įmonės pelno ir pelningumo kriterijus, kurie būtent ir įvertina tiek įmonės pajamas, tiek ir sąnaudas. Tai patvirtina D. Tamulevičienės (2016) mokslinis darbas, kuriame ji nurodo, kad būtent pelnas yra tas rodiklis, kuris geriausiai apibūdina įmonės veiklos rezultatus. Tokias prielaidas autorė daro remdamasi tuo, kad pelnas yra tiesiogiai susijęs su kitais įmonės veiklos vertinimo kriterijais: turtu, įsipareigojimais, kapitalu, pajamomis ir sąnaudomis. Autorė taip pat išskiria tris pagrindinius pelningumo rodiklius:

1. Pardavimų pelningumas, parodantis, kiek pelno uždirba 1 EUR pajamų.
2. Turto pelningumas (angl. *Return of Assets – ROA*), parodantis, kiek 1 EUR turto uždirba pelno.
3. Kapitalo pelningumas (angl. *Return of Equity – ROE*), parodantis, kiek pelno tenka akcininkų investuotam kapitalui.

Šiuos rodiklius, kaip tinkamiausius, siekiant įvairiapusiškai įvertinti įmonės pelningumą, nurodo ir autoriai A. L. Alhassanas, M. L. Tettehas ir F. O. Brobbey (2016), atkreipdami dėmesį į tai, kad būtent ilgalaikis pelningumas parodo įmonės konkurencingumo poziciją. J. Kopios, A. Kompallos, M. Buchmuller ir B. Heinemanno (2017) moksliniame straipsnyje apie įmonės valdymo sistemų veiksmingumo vertinimą taikant subalansuotų rodiklių metodą, finansinių rodiklių grupėje autorės D. Tamulevičienės (2016) minimi rodikliai taip pat nurodomi kaip pagrindiniai. Kadangi subalansuotų rodiklių metodas remiasi rodiklių, susijusių priežasties ir pasekmės ryšiais, parinkimu, pastebime, kad visų trijų rodiklių atveju nurodoma, kaip pardavimai veikia tris skirtingas įmonės veiklos sudedamąsias dalis: pajamas, turtą, kapitalą, kadangi parodo, kaip efektyviai šie ištekliai yra panaudojami.

Pardavimų metodai turi sąryšį su įmonės veiklos sąnaudomis arba kitaip dar vadinamomis administracinėmis sąnaudomis. Remiantis 11-uoju verslo apskaitos standartu „Sąnaudos“ (2015), administracinės sąnaudos įvardijamos kaip „*sąnaudos, kurių neįmanoma*

susieti su konkrečių parduotų prekių ar suteiktų paslaugų savikaina ir kurios susijusios su visa įmonės veikla, išskyrus finansinės, investicinės ir kitos veiklos sąnaudas“. Taigi, kaip ir pajamų atveju, sąnaudos, kaip vertinimo matas, mažai pasako apie įmonės veiklos efektyvumą ar pardavimų metodų sąryšį, kadangi vertinant tik jas negalima pasakyti, ar, sumažėjus sąnaudoms, pardavimo pajamos arba pelnas sumažėjo ar padidėjo. Todėl sąnaudos, kaip ir pajamos, geriau įvertinamos skaičiuojant pardavimų pelningumą, kuris būtent apima abu šiuos matus, kadangi jis skaičiuojamas pajamas dalinant iš pelno, kuris būtent ir yra gaunamas jau įvertinus visų tipų patirtas įmonės sąnaudas.

Geresnė konkurencinė pozicija ir rinkos pasiekiamumas. Konkurencinė pozicija – išties svarbi kiekvienos įmonės vertinimo dalis, kadangi parodo įmonės padėtį rinkoje, lyginant su kitais rinkos dalyviais. Konkurencinė pozicija bus tuo geresnė, kuo įmonei priklausys daugiau visos rinkos pardavimų. Tai pagrindžia dar 1989 m. B. Scotto moksliniame straipsnyje išsakytos idėjos, kad įmonės konkurencingumą atspindi jos staigus pajamų augimas, o įmonė siekdama jį išlaikyti turi nepalaujamai į tai investuoti. Atsižvelgiant į tai, kad konkurencinė pozicija priklauso nuo pajamų, konkurencinė pozicija būtent ir matuojama įvertinant užimamą rinkos dalį (Mitani, 2014), t. y. įvertinant, kiek procentų visų pardavimų rinkoje generuoja analizuojama įmonė.

Siekti aukštesnės konkurencinės pozicijos įmonės nori todėl, kad tai leidžia derėtis dėl geresnių sąlygų su klientais, taigi atitinkamai įmonės gali pasiūlyti konkurencingą kainą pirkėjams (Lapoule, Colla, 2016). Dėl pateiktų priežasčių konkurencingos įmonės produktus vartotojai renkasi pirkti dažniau bei rekomenduoja juos pažįstamiems. Taigi konkurencingų įmonių produkcija populiarsnė bei geriau vertinama rinkoje, todėl galima teigti, kad konkurencingumo įvertinimas kartu atskleidžia įmonės pasiekiamumą rinkoje.

Veiklos efektyvumas. Veiklos efektyvumo vertinimo aspektas aktualus, kadangi įvertina, kaip įmonė geba valdyti savo turimą turtą ir įsipareigojimus kuriant pridėtinę vertę. Kitaip dar būtų galima įvardyti, kad efektyvumas parodo, kaip efektyviai įmonė valdo turimus išteklius, todėl kuo įmonė generuos daugiau pajamų / pelno naudodama kuo mažiau išteklių, tuo ji pasieks didesnę efektyvumo lygį. Efektyvumo vertinimo rodikliai priskiriami prie įmonės finansinės analizės vertinimo, kadangi, kaip nurodo D. Baranas, A. Pastyras ir D. Baranova (2016), būtent efektyvumas yra viena iš pamatinių sričių, įvertinanti įmonės ekonominės veiklos sėkmingumą. Minėti autoriai išskiria šiuos rodiklius, galinčius įvertinti įmonės išteklių valdymo efektyvumą:

1. ***Atsargų apyvartumas***, parodantis, per kiek laiko įmonėje pasikeičia visos atsargos. Įmonės siekia, kad šis rodiklis būtų mažėjantis.
2. ***Gautinų sumų apyvartumas***, parodantis, per kiek laiko įmonės klientai sumoka už prekes. Vertinant šį rodiklį svarbu atkreipti dėmesį į įmonės prekybos politiką, kurioje turėtų būti numatyta, koks laiko tarpas yra priimtinas laukti, kol klientai sumokės už jiems parduotas prekes.
3. ***Įsipareigojimų arba mokėtinų sumų apyvartumas***, kuris, kaip ir gautinų sumų apyvartumas, parodo periodą, per kurį sumokama už įsigytas prekes, tik šioje situacijoje prekes perka pati įmonė, t. y. parodo, per kiek laiko įmonė atsiskaito su savo tiekėjais. Rodiklį svarbu vertinti kartu su gautinų sumų apyvartumu, kadangi įmonė turi siekti abiejų rodiklių sinergijos. Tai reiškia, kad jei įmonė tiekėjams už

prekes turi sumokėti per 30 d., tokius pačius standartus turi taikyti ir savo klientams, kadangi kitu atveju įmonė gali susidurti su mokumo problemomis.

4. **Ilgalaikio turto apyvartumas**, parodantis, kiek pajamų sukuria įmonės turtas. Rodiklis svarbus priimant investavimo į naują įrangą sprendimus, kadangi palyginus rodiklio reikšmę su konkurentų galima pasakyti, ar įmonės turimas turtas generuoja norimas pajamas, o gal galima pasiekti geresnius rezultatus padidinus investicijas į naują įrangą.
5. **Turto apyvartumas** rodo, kiek pajamų įmonė geba generuoti naudodama turimą turtą. Rodikliu įvertinamas turto efektyvus panaudojimas apskritai, tiek apimant tinkamą atsargų, tiek ir įrengimų ar kito turto paskirstymo efektyvumą, kadangi rodikliui peržengus 1:1 proporciją stebimas įmonės turto ir turimų išteklių panaudojimo balansas.

Būtent šiuos rodiklius moksliniame straipsnyje pristato ir J. Avakumovic ir J. Avakumovic (2016), pabrėždamos, kad pateikiami efektyvumo rodikliai ypač svarbūs įmonės finansų valdymo sprendimų priėmimo procese, kadangi įmonės investicijos į išteklius ir jų efektyvus panaudojimas, siekiant sukurti produktą, turi tiesioginį poveikį įmonės likvidumo ir pelningumo lygiui. Lietuvių tyrėjas R. Valkauskas (2007) nurodo dar vieną rodiklį, kuris gali įvertinti įmonės *efektyvumo laipsnį*. Rodiklis skaičiuojamas kaip veiklos rezultato ir išteklių vertės, skirtos rezultatui kurti, santykis. Prie išteklių autorius priskiria nusidėvėjimą ir amortizaciją, apyvartinį kapitalą ir darbo užmokesčio fondą. Rodiklis ypač aktualus vertinant daugiakanalės prekybos metodą, kadangi į vertinimą įtraukia minkštąjį, t. y. žmogiškąjį, kapitalą, kuris, vykdant pardavimus iš fizinių ir internetinių parduotuvių, turėtų kisti. Dėl šios priežasties rodiklis padės įvertinti, kaip minkštojo kapitalo pokytis paveiks įmonės efektyvumo rezultatus.

Vartotojų pasitenkinimas ir lojalumas. Aptarti įmonės pardavimų metodų rezultatyvumo vertinimo metodai ir kriterijai įvertina įmonės finansinius arba kitaip dar įvardijamus kiekybinius rezultatus. Tačiau, kaip jau ir buvo minėta anksčiau, ne mažiau svarbūs ir kokybiniai įmonės rezultatai, t. y. kaip įmonės pasirinkti pardavimų metodai paveikia vartotojų pasitenkinimo ir lojalumo aspektus, kurie tiesiogiai susiję su pardavimų augimu. Tai patvirtina autoriai Y. Chao, J. Fernandez ir B. Nahata (2015) nurodydami, kad tokie elgesio aspektai kaip lojalumas ir vartotojų pasitenkinimas lemia prekės kainos priimtinumą. Šie aspektai ypač reikšmingi kainos priimtinumui, kai prekyba vykdoma įprastose fizinėse parduotuvėse, kadangi pardavimo konsultantas gali daryti tiesioginę įtaką pirkėjui, taip nepalikdamas laisvės vartotojui persigalvoti. Autorių išsakytos idėjos leidžia teigti, kad įmonė, kuriai pavyksta išlaikyti aukštą vartotojų pasitenkinimą bei atitinkamai lojalumą arba nuolatos juos didinti, gali palaikyti daug aukštesnes kainas negu tos įmonės, kurioms minimų aspektų nepavyksta kontroliuoti. Todėl įmonė, skirdama pakankamai dėmesio vartotojų pasitenkinimo ir lojalumo tyrimams, užsitikrins ir galimybę generuoti didesnes pajamas.

J. T. Bowen ir S-L. Chen (2001) nurodo, kad vartotojų lojalumas yra labai stipri jėga, kuri įmonei gali sumažinti reklamos ir veiklos sąnaudas, tuo pačiu metu didindama pajamas ir pelną. Poveikio rezultatai grindžiami tuo, kad, anot autorių, lojalus vartotojas, kaip ir nurodė Y. Chao, J. Fernandez ir B. Nahata (2015), yra mažiau linkęs pakeisti savo įprastą apsipirkimo vietą būtent dėl kainos skirtumų, be to, tokie vartotojai yra lin-

kę dažniau naudotis teikiama paslauga arba apsipirkinėti. Reklamos, o kartu ir veiklos sąnaudų mažėjimas remiasi lojalų pirkėjų intencija savo aplinkos žmonių ratui skleisti žinią (reklamuoti) apie įmones, iš kurių jie nusipirko produktus, kadangi šios įmonės ar produktai patenkino jų pirkimo metu išsikeltus lūkesčius. Vartotojų pasitenkinimo sąvoką paprastai suprasti padeda autoriai J. Yoo ir M. Park (2016). Jie nurodo, kad vartotojų pasitenkinimas suprantamas kaip skirtumas tarp to, kokio produkto buvo tikimasi, ir to, koks produktas buvo gautas. Tokios pačios nuomonės apie vartotojų pasitenkinimo supratimą yra autoriai P. Veselas ir V. Zabkar (2009), kurie moksliniame darbe pasitenkinimo koncepciją apibrėžia kaip vertinimą, parodantį vartotojų lūkesčių viršijimą. Taigi pastebime, kad vartotojų pasitenkinimas ir lojalumas yra labai artimi, todėl sunku nustatyti, kuris veiksnys yra kurio pasekmė. Šis aspektas analizuotas ir autorių A. R. Biscaios, M. J. Rosos, P. M. Sa ir C. S. Sarrico (2017) moksliniame darbe. Autoriai analizuodami mokslinę literatūrą nustatė, kad egzistuoja net šeši skirtingi ryšiai, siejantys pasitenkinimą ir lojalumą, kuriuos pirmas nurodė amerikiečių mokslininkas R. L. Oliveris (1999). Dėl daugialypio ryšio šie veiksniai nagrinėjami skirtingai – kartu arba kaip vienas kito sudedamoji dalis, todėl svarbu išskirti metodus, kuriais remiantis būtų galima juos įvertinti. A. R. Biscaia, M. J. Rosa, P. M. Sa ir C. S. Sarrico (2017) išskiria svarbiausius metodus, kuriais remiantis dažniausiai matuojami vartotojų pasitenkinimo ir lojalumo veiksniai.

Vartotojų pasitenkinimo vertinimo metodai:

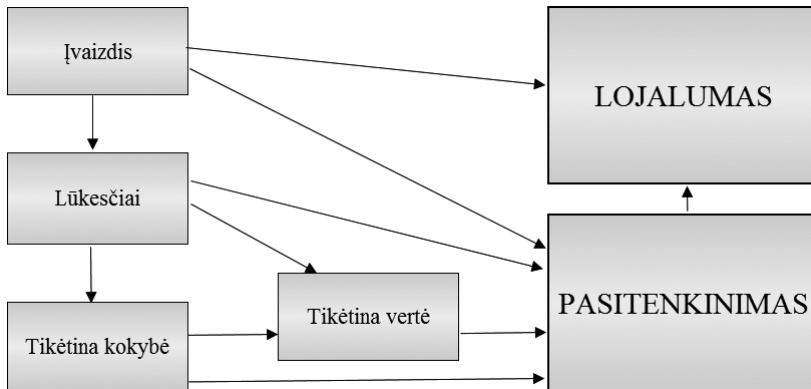
1. Klausimynai ir interviu. A. R. Biscaia, M. J. Rosa, P. M. Sa ir C. S. Sarrico (2017) kaip pavyzdį pateikia SERVQUAL modelį, kuris padeda identifikuoti skirtumą tarp tikėtinos ir suteiktos paslaugos kokybės. Taip pat autoriai nurodo Europos vartotojų pasitenkinimo indeksą (angl. *ECSI – European Customer Satisfaction Index*), kuris padeda įvertinti vartotojų pasitenkinimą, tačiau, skirtingai nuo SERVQUAL modelio, ECSI tinkamas tiek įmonių, teikiančių paslaugas, tiek ir įmonių, parduodančių produktus, vartotojų vertinimui.
2. Kritinio įvykio metodas, kuris remiasi vartotojų pateikiamu vertinimu apie jų įspūdžius naudojant įsigytas prekes arba naudojantis teikiamomis paslaugomis (Biscaia, Rosa, Sa, Sarrico, 2017).
3. Skundų analizė, kuri padeda įmonei įsivertinti jos silpnąsias puses ir jas tobulinti taip gerinant teikiamų paslaugų ar parduodamų prekių kokybę (Biscaia, Rosa, Sa, Sarrico, 2017). Žinoma, prie šio metodo tikslinga būtų priskirti ir teigiamos vartotojų nuomonės apie įmonės veiklą ar parduodamų produktų analizę, kas leis įmonei identifikuoti jos stipriąsias puses bei jas dar labiau paryškinti ar panaudoti šią informaciją rinkodaros tikslais, taip pritraukiant naujus klientus.

Vartotojų lojalumo vertinimo metodai:

Lojalumui vertinti taikomi keli rodikliai, paremti ketinimų vertinimu. Vertinant būtina atsižvelgti, ar vartotojas ketina atlikti šiuos veiksmus: rekomenduoti prekę kitiems; dažniau pirkti iš to paties pardavėjo; toliau pirkti iš to paties pardavėjo po pardavėjo vykdytų akcijos programų; likti klientu kurį nors laiką. Taip pat svarbu įvertinti, kiek vartotojas yra jautrus kainos pokyčiams (Biscaia, Rosa, Sa, Sarrico, 2017).

Toks vertinimo metodų skaidymas aktualus, kai norima nagrinėjamus veiksmus vertinti atskirai. Tačiau, kaip jau buvo minėta anksčiau, dėl daugialypės sąsajos tarp veiksmų yra

tikslingiau ir efektyviau pasirinkti tokių vertinimo būdą, kuris leistų veiksnius įvertinti kartu. Prie tokių metodų galima priskirti vartotojų pasitenkinimo vertinimo dalyje minėtą ECSI modelį, kuris, anot A. R. Biscaios ir bendraautorių (2017), leidžia išmatuoti lojalumą, jį nurodant kaip pasitenkinimo pasekmę. Tai patvirtina ir P. Sarantidou (2017), teigdamas, kad modelis yra gerai žinomas ir taikomas vartotojų pasitenkinimui ir jo pasekmių, tokių kaip lojalumo, tyrimui. Autorius taip pat nurodo, kad ECSI modelis yra pranašesnis prieš tradicinius kliento pasitenkinimo vertinimo būdus, kadangi išsprendžia tradicinių modelių analizės ribotumo problemą, apimdamas platesnę veiksnių analizę. Pats modelis remiasi septyniais latentiniais kintamaisiais, kurie padalinami į dvi grupes: egzogeninius ir endogeninius kintamuosius. Pirmajai grupei priskiriami tokie kintamieji kaip vartotojo lūkesčiai, suvokiama produkto ir paslaugos kokybė, vertė ir įvaizdis. Kaip endogeniniai kintamieji, kuriuos veikia pirmoji grupė, nurodomi vartotojų pasitenkinimas ir lojalumas (Biscaia, Rosa, Sa, Sarrico, 2017; Sarantidou, 2017). Kiekvienas iš kintamųjų turi sąryšį su bent keliais kitais modelio kintamaisiais, todėl ši sąryšį mokslinėje literatūroje priimta pateikti schema (žr. 2 pav.).



2 pav. Europos vartotojų pasitenkinimo indekso egzogeninių ir endogeninių kintamųjų sąryšių schema

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Biscaia, Rosa, Sa, Sarrico, 2017; Sarantidou, 2017

2 paveiksle matome, kad lojalumas, kaip ir nurodė autoriai, kyla iš pasitenkinimo, kuri veikia keturi kintamieji, turintys sąryšį ir vienas su kitu. Tačiau taip pat matome, kad lojalumas gali priklausyti ir vien tik nuo įvaizdžio. Tokia situacija susidaro tada, kai vartotojai perka atitinkamas prekes tik todėl, kad jas perka tam tikri autoritetai arba tokių prekių pirkimas yra teigiamai vertinamas visuomenėje. Tai ypač tiesiogiai susiję su prabangos prekėmis; tokiu atveju vartotojai kreipia dėmesį ne tiek į prekės kokybę ar vertę, kiek į norą susikurti tam tikrą įvaizdį visuomenėje, kuris tiesiogiai susijęs su įvaizdžiu, atsirandančiu dėl įmonės, iš kurios perkamos prekės, įvaizdžio (žr. 2 pav.).

Ne mažiau ECSI modelyje svarbūs ir kiti kintamieji:

1. Lūkesčius A. R. Biscaia, M. J. Rosa, P. M. Sa ir C. S. Sarrico (2017) apibrėžia kaip tam tikras tikimybes, kurios susiformuoja dėl pozityvių ir neigiamų patyrimų apsipirkimų metu ar naudojant atitinkamų įmonių prekes. Šios tikimybės formuoja

- vartotojo norą patirti vėl tuos pačius pojūčius dar kartą arba ne. Taip pat šiuo požiūriu vartotojo lūkesčiai tampa palyginimo arba numatymo priemonė (Sarantidou, 2017).
2. Tikėtina kokybė apima gautos paslaugos ar įsigyto produkto kokybės vertinimą. Kaip ir lūkesčių atveju, dažniausiai kokybė lyginama remiantis patirtimi, t. y. lyginama su jau anksčiau įsigytais prekėmis ar paslaugomis (Biscaia, Rosa, Sa, Sarrico, 2017).
 3. Tikėtina vertė autorių A. R. Biscaios, M. J. Rosos, P. M. Sa ir C. S. Sarrico (2017) apibūdinama kaip gaunamos naudos ir sumokėtų pinigų ir įdėtų pastangų šiai prekei įsigyti santykis. Autorių mintims pritaria ir P. Sarantidou (2017), kadangi tikėtinos vertės sąvoką formuoja kaip konstrukta tarp to, ką vartotojas gauna, ir to, ką vartotojas duoda už tai, ką gauna.

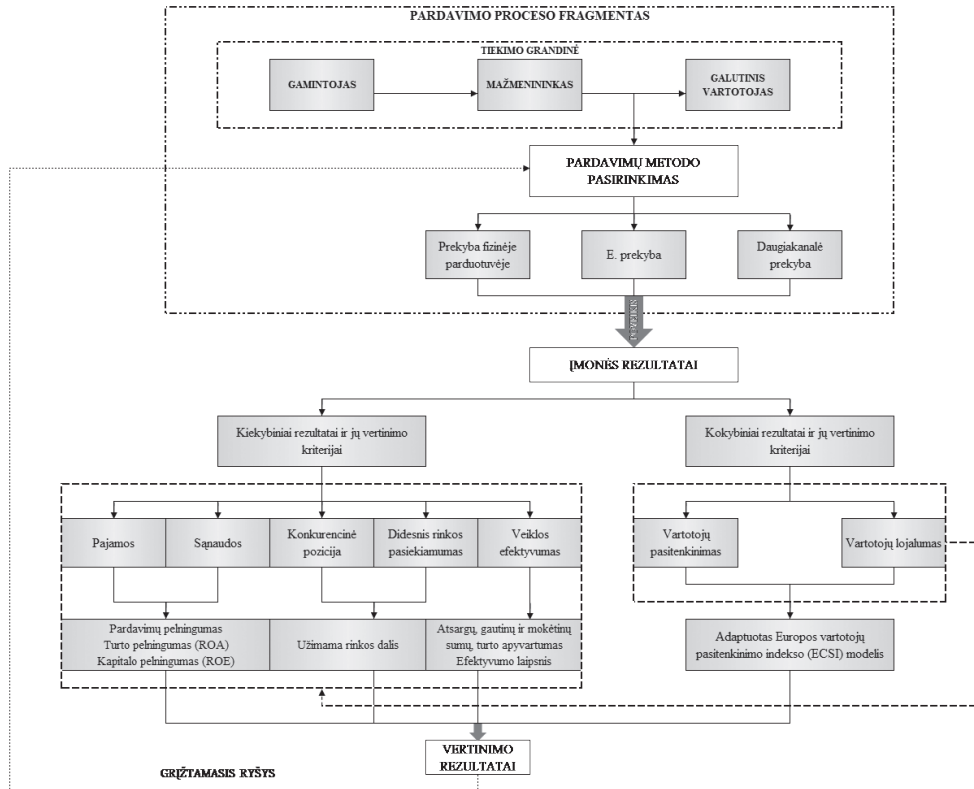
Pagal pateiktas kintamųjų apibrėžtis galime teigti, kad svarbiausiu dalyku vertinant tampa vartotojo prieš tai įgytos patirtys perkant prekes ar naudojantis paslaugomis. Tai dar kartą patvirtina vartotojų tyrimo svarbą ir būtinumą atliekant įmonės pasirinkto pardavimų metodo rezultatyvumo vertinimą, kadangi kiekviena neigiama patirtis prisideda prie vartotojų pasitenkinimo, o kartu ir lojalumo lygio mažėjimo.

Kaip matome, mokslinėje literatūroje gausu vertinimo metodų tiek kiekybinėje, tiek ir kokybinėje rezultatų vertinimo srityje. Svarbiausia yra prieš pradedant vertinimą pasirinkti vertinimo etaloną, t. y. koku požiūriu bus atliekamas vertinimas, kadangi tai ne tik atskleis vertinimo siekius, bet ir padės pasirinkti tinkamus pardavimų metodų poveikio rezultatams vertinimo metodus.

Pardavimų metodų ir rezultatų sąryšio vertinimo teorinis modelis

Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad tiekimo grandinę, į ją integravus pardavimų metodus, kaip galutinio vartotojo pasiekimo pasirinkimo galimybes, galima suprasti kaip tam tikrą pardavimo proceso fragmentą, o pati tiekimo grandinė gali būti modifikuojama pagal tai, kiek elementų joje dalyvaus. Kaip tinkama straipsnio temai atskleisti pasirinkta tiesioginė / grynoji pardavimų tiekimo grandinė arba kitaip dar būtų galima įvardinti – tiesioginis pardavimo procesas, kuris susiaurina dalyvių skaičių procese iki trijų, kas leidžia išskirti pagrindinę, sąveikos tarp pirkėjo ir pardavėjo, grandį, atsiribojant nuo kitų proceso elementų. Modelyje tiesioginė pardavimų grandinė integruota ją pateikiant viršutinėje modelio dalyje ir apibrėžiant tam tikra punktyrine linija, pardavimo proceso dalis nurodoma kaip tiekimo grandinės ir pardavimų metodų, kuriais gali būti pasiekiamas galutinis vartotojas, schema (žr. 3 pav.).

Minėtoje sąveikos grandyje tarp pardavėjo ir pirkėjo identifikuoti galimi ir įmonių šiuo metu dažniausiai taikomi pardavimų metodai. Tolesnė mokslinės literatūros analizė pardavimų metodų ir ryšio su vartotojais, o kartu ir veiklos rezultatais srityje leido identifikuoti šių kintamųjų vertinimo metodus ir kriterijus. Viską susistemintus suformuotas pardavimų metodų ir rezultatų sąryšio vertinimo modelis jį integruojant į tiesioginių pardavimų procesą (žr. 3 pav.). Suformuotas modelis pritaikomas įmonių pardavimo proceso sėkmingumui ir tinkamumui, siekiant geriausių veiklos rezultatų, pagal identifikuotus kiekybinius ir kokybinius kriterijus vertinti.



3 pav. Pardavimų metodų ir rezultatų sąryšio vertinimo teorinis modelis

Svarbu atkreipti dėmesį, kad vertinimo metu gauti rezultatai nėra vertinimo proceso baigtinė dalis, kadangi būtent rezultatai turėtų būti panaudoti įmonės sprendimui priimti ar sprendimui dėl pardavimų metodo pasirinkimo keisti, ką būtent ir galime matyti suformuotame modelyje pagal pateiktą rezultatų grįžtamąjį ryšį, susijusį su pardavimų metodų pasirinkimo dalimi. Vertinimo rezultatų sugrįžimas į modelio pradžią atskleidžia ir dar vieną svarbią detalę – vertinimas turėtų būti nenutrūkstamas, periodiškai atliekamas procesas, kadangi, remiantis gautais vertinimo rezultatais, pasirinkus tinkamiausią pardavimų metodą, būtina stebėti rodiklių tendencijas ir identifikuoti, kad jie krypsta ne ta linkme, kuria buvo planuota, vėl grįžti į sprendimų priėmimo procesą.

Detaliau vertindami modelį matome, kad jame identifikuojami visi pagrindiniai pardavimų metodų poveikio rezultatai, todėl, siekiant iširti konkrečią rezultatų grupę ar kuri nors vieną veiksnį, pasirinkti jam vertinti taikomus metodus nėra sunku.

Analizuojant toliau, išryškėja modelio kompleksškumas, kadangi jis taip pat integruoja kokybinių ir kiekybinių metodų sąryšį, kuris modelyje vaizduojamas punktyrine linija. Pavaizduotas sąryšis pabrėžia kokybinių kintamųjų – vartotojų – vertinimo būtinumą, kadangi jie tiesiogiai lemia įmonės kiekybinius veiklos rezultatus, pirkdami įmonės siūlomus produktus.

Apibendrinami galime teigti, kad įmonės pasirinktas pardavimų metodas yra labai svarbi pardavimo proceso dalis, kadangi pardavimų metodai turi nemažai poveikio taškų, kurie tiesiogiai susiję su įmonės generuojamomis pajamomis. Taigi prieš priimant sprendimą, koku pardavimų metodu remiantis bus pasiekiamas galutinis vartotojas, prieš priimant sprendimą keisti ar jau pakeitus pardavimų metodą svarbu atlikti detalų poveikio rezultatams vertinimą, o šį tikslą pasiekti padės suformuotas pardavimų metodų ir rezultatų sąryšio vertinimo teorinis modelis (žr. 3 pav.).

Išvados

1. Pardavimų metodai mokslinėje literatūroje skirstomi įvairiai, tačiau dauguma tokių skirstymų susiję tuo, kad parodo būdą, kuriuo yra pasiekiamas galutinis vartotojas. Todėl būtų galima sakyti, kad pardavimų metodai nurodo pirkėjo ir pardavėjo sąveikos būdą. Šiuo aspektu pardavimų metodus galima skirstyti į pardavimo kanalus, iš kurių dažniausiai naudojami trys: 1) pardavimas fizinėse parduotuvėse, kas suteikia pardavėjui galimybę reaguoti į vartotojo veiksmus ir juos paveikti; 2) pardavimas internetinėse parduotuvėse, kas vartotojui leidžia pasiekti pardavėją patogiausiu metu, tačiau šiuo kanalu pardavėjas turi jau mažesnę galimybę kaip nors keisti vartotojo sprendimus; 3) vis dažniau taikomas pardavimų metodas – daugiakanalė prekyba, kuri susiformuoja pardavimus vykdant abiem kanalais, kas, atrodytu, įmonei turėtų suteikti vienareikšmišką pranašumą, tačiau neįvertinus, kaip tai pakeičia vartotojų pasitenkinimo ir lojalumo aspektus, turėtų lūkesčių galima ir nepasiekti.

2. Vartotojai pirkdami prekes iš įmonių, pardavimo procesą vykdančių daugiakanalės prekybos būdu, gali rinktis, kuriuo kanalu pirkti, todėl šioje perspektyvoje vienas iš kanalų gali būti naudojamas tik kaip prekių paieškos priemonė. Dėl šios priežasties įmonei svarbu identifikuoti, kurį kanalą vartotojai vertina kaip patrauklesnį pirkti prekes, o, nustačius šiuos aspektus, juos pritaikyti kito kanalo patrauklumui didinti, o gal kito kanalo visai atsisakyti arba naudoti, jam skiriant mažiausiai išteklių ir investicijų.

3. Kadangi identifikuoti pardavimų metodai parodo būdą, kuriuo bus pasiekiamas vartotojas, galima sakyti, kad vartotojų pasitenkinimo ir lojalumo vertinimas yra labai svarbus. Remiantis mokslininkų atliktais tyrimais, galima teigti, kad būtent šie veiksniai daro reikšmingą įtaką vartotojų sprendimo pirkti priėmimui, kas lemia ir įmonių veiklos rezultatus. Siekiant šiuos veiksnius tirti kartu, siūloma taikyti ECSI metodą, kuris lojalumą pateikia kaip pasitenkinimo pasekmę. Kadangi vartotojai, o kartu ir pats pardavimų metodas veikia įmonės finansinius rezultatus, norint juos įvertinti reikėtų remtis šiais kriterijais: pelningumo rodikliais, galinčiais įvertinti įmonės pajamas ir sąnaudas, turto ir kapitalo panaudojimo efektyvumą; užimamos rinkos dalies dydžiu, kuris parodys, kaip sėkmingai įmonė konkuruoja ir kiek rinkos geba pasiekti; veiklos efektyvumo rodikliais, kurie parodys įmonės išteklių valdymo gabumus.

4. Suformuotas pardavimų metodų ir rezultatų sąryšio vertinimo modelis, apimantis pagrindinius tiekimo grandinės elementus, kurie integruojami į pardavimo procesą, nurodant galimus pardavimų metodus, kuriais bus pasiekiamas tiekimo grandinės paskutinis elementas – galutinis vartotojas, padeda susistemintai matyti visą kompleksinio vertinimo

procesą ir kiekvienu atveju, priklausomai nuo vertinimo tikslų, pasirinkti tuos metodus, kurie leis pasiekti geriausius vertinimo rezultatus, o įmonei pasirinkti labiausiai lūkesčius atitinkantį pardavimų metodą. Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad vertinimas yra nenutrūkstamas procesas, todėl kaskart gavus rezultatus būtina grįžti į sprendimų priėmimo procesą.

Literatūra

ALHASSAN, Abdul Latif; TETTEH, Michael Lawer; BROBBEY, Freeman Owusu (2016). Market power, efficiency and bank profitability: evidence from Ghana. *Economic Change and Restructuring*, vol. 49, Nr. 1, p. 71–93. <https://doi.org/10.1007/s10644-015-9174-6>

AVAKUMOVIC, Jelena; AVAKUMOVIC, Julija (2016). Method of financial analysis and impact on quality of decision making. *EuroEconomica*, vol. 35, Nr. 2, p. 23–30.

BARAN, Dusan; PASTYR, Andrej; BARANOVA, Daniela (2016). Financial analysis of a selected company. *The Journal of Slovak University of Technology*, vol. 24, Nr. 37, p. 73–92. <https://doi.org/10.1515/rput-2016-0008>

BISCAIA, Ana Rita; ROSA, Maria J.; SA, Patricia Moura; SARRICO, Claudia S. (2017). Assessing customer satisfaction and loyalty in the retail sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 34, Nr. 9, p. 1508–1529. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2015-0039>

BOATENG, Richard (2016). Resources, electronic-commerce capabilities and electronic-commerce benefits: conceptualizing the links. *Information Technology for Development*, vol. 22, Nr. 2, p. 242–264. <https://doi.org/10.1080/02681102.2014.939606>

BOYER, Christopher N.; BROSEN, B. Wade; ZHANG, Tong (2014). Common-value auction versus posted-price selling: an agent-based model approach. *Journal of Economic Interaction and Coordination*, vol. 9, Nr. 1, p. 129–149. <https://doi.org/10.1007/s11403-013-0115-z>

BOWEN, John T.; CHEN, Shiang-Lih (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 13, Nr. 5, p. 213–217. <https://doi.org/10.1108/09596110110395893>

CAO, Lanlan (2014). Business model transformation in moving to a cross-channel retailing strategy: a case study. *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 18, Nr. 4, p. 69–96. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180403>

CHAO, Yong; FERNANDEZ, Jose; NAHATA, Babu (2015). Pay what you want pricing: Can it be profitable? *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, vol. 57, p. 176–185. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2014.09.004>

CHEN, Frank Y.; CHEN, Jian; XIAO, Yongbo (2007). Optimal control of selling channels for an online retailer with cost-per-click payments and seasonal products. *Production and Operations Management*, vol. 16, Nr. 3, p. 292–305. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2007.tb00260.x>

CHIOU, Jyh-Shen; CHOU, Szu-Yu; SHEN, George Chung-Chi (2017). Consumer choice of multichannel shopping: The effects of relationship investment and online store preference. *Internet Research*, vol. 27, Nr. 1, p. 2–20. <https://doi.org/10.1108/IntR-08-2013-0173>

DPD Group (2017). E-Shopper barometer 2017. Global report – Europe.

ESPEJEL, Joel; FANDOS, Carmina; FLAVIAN, Carlos (2008). Consumer satisfaction: A key factor of consumer loyalty and buying intention of a PDO food product. *British Food Journal*, vol. 110, Nr. 9, p. 865–881. <https://doi.org/10.1108/00070700810900585>

FORNARI, Edoardo; FORNARI, Daniele; GRANDI, Sebastiano; MENEGATTI, Mario; HOFACKER, Charles F. (2016). Adding store to web: migration and synergy effects in multi-channel retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 44, Nr. 6, p. 658–674. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2015-0103>

FREEBAIRN, John (2001). Some market effects of e-commerce. *The Singapore Economic Review*, vol. 46, Nr. 1, p. 49–62. <https://doi.org/10.1142/S0217590801000231>

GIOVANIS, Apostolos; ATHANASOPOULOU, Pinelopi (2017). Gen Y-ers' brand loyalty drivers in

emerging devices. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 35, Nr. 6, p. 805–821. <https://doi.org/10.1108/MIP-03-2017-0049>

GRANDON, Elizabeth E.; MYKYTYN JR, Peter P. (2004). Theory-based instrumentation to measure the intention to use electronic commerce in small and medium sized businesses. *Journal of Computer Information Systems*, vol. 44, issue 3, p. 44–57.

HART, Hile Sandra; MONCRIEF, William C.; PARASURAMAN, A. (1989). An empirical investigation of salespeople's performance, effort and selling method during a sales contest. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 17, Nr. 1, p. 29–39. <https://doi.org/10.1007/BF02726351>

HART, Norman A.; STAPLETON, J. (1992). *The marketing dictionary*. Chartered Institute of Marketing, CAM Foundation. 252 p. ISBN 0750602082.

HESKETT, James L.; JONES, Thomas O.; LOVEMAN, Gary W.; SASSER, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard A. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, vol. July-August, Nr. August, p. 118–129.

HSIAO, Cheng-Chieh; YEN, Hsiu Ju Rebeca; LI, Eldon Y. (2012). Exploring consumer value of multi-channel shopping: a perspective means-end theory. *Internet Research*, vol. 22, Nr. 3, p. 318–338. <https://doi.org/10.1007/BF02726351>

YOO, Jungmin; PARK, Minjung (2016). The effects of e-mass customization on consumer perceived value, satisfaction and loyalty toward luxury brands. *Journal of Business Research*, vol. 69, Nr. 12, p. 5775–5784. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.174>

JIN, Byoung-ho; KIM, Jiyoung (2010). Multichannel versus pure e-tailers in Korea: evaluation of online store attributes and their impacts on e-loyalty. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 20, Nr. 2, p. 217–236.

JOHANSON, Kim K. P.; KIM, Hye Young; MUN, Jung Mee; LEE, Ji Young (2015). Keeping customers shopping in stories: interrelationships among store attributes, shopping enjoyment, and place attachment. *The International Review of Retail, Distribution and Customer Research*, vol. 25, No. 1, p. 20–34. <https://doi.org/10.1080/09593969.2014.927785>

KESTENBAUM, Richard (2017). There will be more retail stores opening than closing in 2017. [žiūrėta 2017-10-14]. Prieiga per internetą: <<https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/09/11/there-will-be-more-retail-stores-opening-than-closing-in-2017/#6503fa733447>>.

KIM, Jung-Hwan; KIM, Minjeong; KANDAMPULLY, Jay (2007). The impact of buying environment characteristics of retail websites. *The Service Industries Journal*, vol. 27, Nr. 7, p. 865–880. <https://doi.org/10.1080/02642060701570529>

KOPIA, Jan; KOMPALLA, Andreas; BUCHMULLER, Melanie; HEINEMANN, Bastian (2017). Performance measurement of management system standards using the balance scorecard. *Amfiteatru Economic*, vol. 19, Nr. 11, p. 981–1002.

KRAEMER, Kenneth L.; GIBBS, Jennifer; DEDRICK, Jason (2005). Environment and policy factors shaping global e-commerce diffusion: a cross-country comparison'. *The Information Society*, vol. 19, Nr. 1, p. 5–18.

LAPOULE, Paul; COLLA, Enrico (2016). The multi-channel impact on he sales forces management. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 44, Nr. 3, p. 248–265. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2014-0159>

LEVARY, Reuven; MATHIEU, Rrichard G. (2000). Hybrid retail: integrating e-commerce and physical stories. *Industrial Management*, vol. Sep/Oct, Nr. 42, p. 5–13.

MIOTTO, Ana Paula; PARENTE, Juracy Gomes (2015). Retail evolution model in emerging markets: apparel store formats in Brazil. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 43, Nr. 3, p. 242–260. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-03-2012-0025>

MITANI, Hidetaka (2014). Capital structure and competitive position in product market. *International Review of Economics and Finance*, vol. 29, p. 358–371. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2013.06.009>

MOLLA, Alemayehu; HEEKS, Richard (2007). Exploring e-commerce benefits for businesses in a developing country. *The Information Society*, vol. 23, Nr. 2, p. 95–108. <https://doi.org/10.1080/01972240701224028>

NIELSEN, N. V. (2015). Recommendations from friends remain most credible form of advertising among consumers; brand websites are the second-highest-rated form. [žiūrėta 2018-03-31]. Prieiga per internetą:

<<http://www.nielsen.com/eu/en/press-room/2015/recommendations-from-friends-remain-most-credible-form-of-advertising.html>>.

OLIVER, Richard L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, vol. 63, Nr. 4, p. 33–44.

PINGJUN, Jiang; BALASUBRAMANIAN, Siva K. (2014). An empirical comparison of market efficiency: Electronic marketplaces vs. traditional retail formats. *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 13, p. 98–109. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2013.11.003>

RAHAYU, Rita; DAY, Johan (2017). E-commerce adoption by SMEs in developing countries: evidence from Indonesia. *Eurasian Bus Rev*, vol. 7, p. 25–41. <https://doi.org/10.1007/s40821-016-0044-6>

RIPPE, Cindy B.; WEISFELD-SPOLTER, Suri; DUBINSKY, Alan J.; ARNDT, Aaron D.; THAKKAR, Maneesh (2016). Selling in an asymmetric retail world: perspectives from India, Russia, and the US on buyer–seller information differential, perceived adaptive selling, and purchase intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 36, Nr. 4, p. 344–362. <https://doi.org/10.1080/08853134.2016.1215923>

RIPPE, Cindy B.; WISFELD-SPOLTER, Suri; DUBINSKY, Alan J.; HALE, Dena (2016). Under the sway of mobile device during an in-store shopping experience. *Psychology and Marketing*, vol. 34, Nr. 7, p. 733–752.

ROSS, Jeanne; VITALE, Michael; WEILL, Peter (2001). *From place to space: migrating to profitable electronic commerce business models*. Harvard Business Press.

SARANTIDOU, Paraskevi (2017). Enriching the ESCI model using brand strength in the retail setting. *European Journal of Management and Business Economics*, vol. 26, issue 3, p. 294–312. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-10-2017-017>

SCOTT, Bruce R. (1989). Competitiveness: self-help for a worsening problem. *Harvard Business Review*, Nr. July–August.

SEETHARAMAN, A.; NIRANJAN, Indu; SARAVANAN, A. S.; BALAJI, Dinakaran (2017). A study of the moderate growth of online retailing in the UAE. *Journal of Developing Areas*, vol 51, Nr. 4, p. 397–412. <https://doi.org/10.1353/jda.2017.0109>

SOLIS, Brian (2013). *WTF? What 'the future of business?': Changing the way business create experiences*.

STONE, Merlin; HOBBS, Matt; KHALEELI, Mahnaz (2002). Multichannel customer management: The benefits and challenges. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol. 10, p. 39–52. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240093>

TAL-OR, Nurit; SHILO, Shri; MEISTER, Talia (2009). Third-person perception and purchase behavior in response to various selling methods. *Psychology and Marketing*, vol. 26, Nr. 11, p. 1091–1107. <https://doi.org/10.1002/mar.20314>

TAMULEVIČIENĖ, Daiva (2016). Methodology of complex analysis of companies' profitability. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 4, Nr. 41, p. 53–63. [https://doi.org/10.9770/jesi.2016.4.1\(5\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2016.4.1(5))

TATE, Mary; COKER, Brent; HOPE, Beverley (2005). Moving to multi-channel e-commerce: lessons learned from a case study of an apparel and home-ware catalogue company. *Journal of Internet Commerce*, vol. 4, issue 2, p. 3–32. https://doi.org/10.1300/J179v04n02_02

VALKAUSKAS, Romualdas (2007). *Statistika*. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.

VERHOEF, Peter C.; NESLIN, Scott A.; VROOMEN, Bjorn (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *Intern Journal of Research in Marketing*, vol. 24, p. 129–148. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.11.002>

VESEL, Patric; ZABKAR, Vesna (2009). Managing customer loyalty through the mediating role of satisfaction in the DIY retail loyalty program. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 16, Nr. September, p. 396–406. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2009.05.002>

VLIET, Paul J. A. Van; POTA, Dushyant (2001). Understanding online retail: a classification of online retailers. *Journal of Computer Information Systems*, vol. 41, Nr. 2, p. 23–28.

WESTHUIZEN, Liezl-Marie van der (2018). Brand loyalty: exploring self-brand connection and brand experience. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 27, Nr. 2, p. 172–184. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2016-1281>

ZWASS, Vladimir (1996). Electronic commerce: structures and issues. *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 1, Nr. 1, p. 3–23. <https://doi.org/10.1080/10864415.1996.11518273>

11-asis verslo apskaitos standartas „Sąnaudos“ (2015). Audito ir apskaitos tarnyba. Nr. VAS-38.