

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Gintautas PARNARAUSKAS

Jonas PETROŠIUS

**LOGISTIKOS TAIKYMAS KRIZĖS PASEKMIŲ
MAŽINIMUI STATYBOS ĮMONĖSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Gintautas PARNARAUSKAS

Jonas PETROŠIUS

**LOGISTIKOS TAIKYMAS KRIZĖS PASEKMIŲ
MAŽINIMUI STATYBOS ĮMONĖSE**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Teigiame, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiame vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETO
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETO
VADYBOS KATEDRA**

**MAGISTRO DARBO
VADOVO ATILIEPIMAS**

Šiauliai, 2011-.....-.....

ŠIAULIŲ UNIVERSITETO
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETO
VADYBOS KATEDRA

MAGISTRO DARBO RECENZIJA

Šiauliai, 2011-.....-.....

Parnarauskas Gintautas, Petrošius Jonas. Logistikos taikymas krizės pasekmių mažinimui statybos įmonėse: statybos vadybos magistro studijų baigiamasis darbas/ mokslinis vadovas prof. dr. Algirdas Garalis; Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. – Šiauliai, 2011. – 92 p.

SANTRAUKA

Statybos verslas viena iš didžiausių pridedamąją vertę turinčių verslo šakų. 2008 metais kilusi pasaulio ekonominė krizė pasireiškė bendrojo vidaus vartojimo produkto mažėjimu. Krizę sukėlė keletas priežasčių: ilgalaikių pokyčių naftos rinkos kainodaroje bei su ja susijusių sferų - benzino, maisto produktų kainodaroje, nekilnojamo turto bei vertybinių popierių rinkoje ir bankininkystės sektoriuje kilusių nesklandumų. Tai padarė didelę įtaką statybos verslui. Vienos statybos organizacijos bankrutavo, kitos buvo priverstos reorganizuotis.

Šiame moksliniame darbe analizavome Dariaus Beconio įmonės ir UAB „Šiaulių plentas“ veiklą krizės metu. Apžvelgėme įmonių vadovų priimtus sprendimus ir pateikėme pasiūlymus įmonių veiklos optimizavimui. Didžiausią dėmesį skyrėme logistikos taikymui ir įmonių logistikos tobulinimo galimybėms.

Mokslinė literatūra analizuota nuo 2009 metų, o empirinis tyrimas atliktas 2011 metų sausio mėnesį.

Parnarauskas Gintautas, Petrošius Jonas. The application of logistics for the reduction of crisis in constructions companies: Construction Management Master's thesis/research prof. dr. Algirdas Garalis; Šiaulių University, Department of Management. - Šiauliai, 2011. - 92 p.

SUMMARY

Construction business is one of the most added-value industries. In 2008 the world economic crisis has occurred and gross domestic product fall in consumption. The crisis caused a number of reasons: long-term changes in market pricing of oil and related spheres - petrol, food pricing, real estate, the stock market and banking sector problems encountered. This had a significant impact on the construction business. One building companys went bankrupt, while others have been forced to reorganize.

This study analyzes the Darius Beconio company and „Šiaulių plentas“ company activities in times of crisis. We overviewed what business leaders have made decisions and proposals to optimize business performance. We have concentrated on the application of logistics and logistics business development opportunities.

Scientific literature was analyzed since 2009, and the empirical study was conducted in January 2011.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	8
ĮVADAS	10
1. LITERATŪROS ANALIZĖ	13
1.1. Logistika. Jos įtaka šiuolaikiniam verslui	13
1.1.1. Logistikos sąvoka	13
1.1.2. Strateginis planavimas	17
1.1.3. Logistikos procesų valdymas	17
1.1.4. Transportavimo sistemos reikšmė logistikos procesų valdyme	20
1.1.5. Sandėliavimo vaidmuo logistikos sistemoje	25
1.2. Ekonominė krizė	27
1.2.1. Ekonominės krizės įtaka logistikos sektoriui	31
1.2.2. Bendros ekonominės krizės įtaka statybos sektoriui	33
2. TYRIMO TIKSLAS IR METODIKA	39
2.1. Tyrimo metodų parinkimas ir pagrindimas	39
2.2. Tyrimo instrumentai	41
2.3. Tyrimo eiga ir gautų rezultatų analizė	42
3. TYRIMŲ REZULTATAI	44
3.1. Dariaus Beconio įmonės analizė	44
3.1.1. Duomenys apie darbuotojus	44
3.1.2. Įmonės veiklos analizė	46
3.2. UAB „Šiaulių plentas“ analizė	67
3.2.1. Duomenys apie darbuotojus	67
3.2.2. Įmonės veiklos analizė	69
3.4. Dariaus Beconio įmonės ir UAB „Šiaulių plentas“ palyginimas	83
4. IŠVADOS	86
5. REKOMENDACIJOS	87
LITERATŪRA	88
PRIEDAI	93

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Priemonės krizės padariniams amortizuoti, Dariaus Beconio įmonėje ir UAB „Šiaulių plentas“	83
2 lentelė. Logistikos procesų valdymas	85

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Logistikos valdymo procesas	16
2 pav. Tiekimo grandinės schema	19
3 pav. Transportinio aptarnavimo efektyvumas (greitis ir pasiekiamumas)	20
4 pav. Krizės etapų dinamikos ciklas (Beržinskienė, et al., 2006, 22p).....	30
5 pav. Dariaus Beconio įmonės darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių (apklausos duomenys) ...	44
6 pav. Darbuotojų išsilavinimas Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys)	45
7 pav. Dariaus Beconio įmonės personalo pareigos (apklausos duomenys).....	46
8 pav. Dariaus Beconio įmonės padėtis rinkoje (apklausos duomenys)	47
9 pav. Paslaugų ir kokybės santykis Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys)	48
10 pav. Dariaus Beconio įmonės problemos (apklausos duomenys).....	50
11 pav. Dariaus Beconio įmonės tiekėjai (apklausos duomenys)	53
12 pav. Dariaus Beconio įmonės sandėliavimo patalpos (apklausos duomenys)	54
13 pav. Žaliavų kaupimas Dariaus Beconio įmonėse (apklausos duomenys)	55
14 pav. Žaliavų pristatymas „ kaip tik laiku“ Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys)	56
15 pav. Produkcijos sandėliavimo laikotarpis Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys) ...	57
16 pav. Sandėliavimo erdvės išnaudojimas Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys).....	58
17 pav. Produkcijos transportavimas Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys).....	59
18 pav. Administracijos ir darbuotojų komunikacija Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys)	62
19 pav. Vėlavimai atliekant užsakymą Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys)	62
20 pav. Personalo kaita Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys).....	63
21 pav. Pareigybinių nuostatų išaiškinimas Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys).....	64
22 pav. UAB „Šiaulių plentas“ darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių (apklausos duomenys)	68
23 pav. UAB „Šiaulių plentas“ darbuotojų išsilavinimas (apklausos duomenys)	68
24 pav. UAB "Šiaulių plentas" personalo pareigos (apklausos duomenys).....	69
25 pav. UAB "Šiaulių plentas" padėtis rinkoje (apklausos duomenys)	70
26 pav. UAB "Šiaulių plentas" paslaugų ir kokybės santykis (apklausos duomenys).....	71

27 pav. UAB "Šiaulių plentas" įmonės problemos (apklausos duomenys)	72
28 pav. UAB „Šiaulių plento“ tiekėjai (apklausos duomenys)	74
29 pav. Sandėlio patalpos išnaudojimas (apklausos duomenys).....	75
30 pav. Transporto priemonės, kurias naudoja UAB „Šiaulių plentas“ (apklausos duomenys).....	76
31 pav. Darbų atlikimas UAB „Šiaulių plentas“ (apklausos duomenys).....	79
32 pav. UAB „Šiaulių Plentas“ personalo kaita (apklausos duomenys).....	80
33 pav. Pareigų ir atsakomybės aiškumas UAB „Šiaulių plentas“ (apklausos duomenys)	81

ĮVADAS

XXI a. pradžia yra pažymėta viena iš didžiausių pasaulio ekonominių krizių. Ją galima sulyginoti nebent su 1929 metais kilusia Didžiąja Depresija. Ekonomistų vertinimu pasaulinė ekonomika pergyvena ne lengviausius metus. Bankrutuoja įmonės, žmonės netenka ne tik darbo bet ir vilties. Ekonominės krizės tai ir galimybių metas kuris skatina ieškoti naujų verslo sprendimų. Šiame darbe nagrinėsime Dariaus Beconio įmonės ir UAB „Šiaulių plentas“ logistikos efektyvesnį taikymą, kaip vieną iš efektyviausių priemonių, mažinančių vidaus išlaidas.

XX a. pabaigoje atsirado naujos mokslų šakos. Greta tokių tradicinių mokslo šakų kaip filosofija, studijuotų ir visuotinai pripažintų mokslų: fizikos, chemijos, ekonomikos, atsirado marketingas, logistika, organizacijų veikla, personalo vadyba ir kiti.

Pastarieji greitai įgijo pripažinimą ir paklausą realiame gyvenime. Jų dėka gerokai pakilo verslo etika. Paprasčiau yra viską apsvastyti ir pasinaudoti kitų patirtimi. Logistika tai dviejų ir daugiau veiklų tarpusavio sąveika. Jų tikslai yra žaliavų, materialinių resursų ir produkcijos planavimas, gamyba, kontrolė ir efektyvaus judėjimo iš gamybos taško į vartojimo tašką, užtikrinimas. Dabar jau ir Lietuvoje daug dėmesio skiriama logistikai. Atsirado logistikos centrai, kurių pagrindinis uždavinys yra prekių paskirstymas ir informacijos perdavimas.

Logistika aprėpia ir tokias verslo sritis kaip marketingas, apskaita, informacinės technologijos, klientų aptarnavimas ir kt. Logistika tai galingas ginklas padedantis sumažinti išlaidas.

Literatūra analizuota dviem kryptimis. Pirmoji kryptis - logistikos svarba efektyviam įmonių finansiniam valdymui, antroji - krizė, kaip ekonominis reiškinys. Tiriamojoje dalyje buvo siekiama išsiaiškinti dabartinę logistikos sistemos padėtį įmonėje.

Gintautas Parnarauskas analizavo logistikos krypties literatūrą, logistikos sistemos funkcionavimą įmonėje, akcentuodamas sandėlių valdymo ir skirtingų transporto rūšių privalumus bei trūkumus. Gintautas Parnarauskas, taip pat, aprašė tyrimo metodologiją bei grafiškai¹ pavaizdavo anketinius duomenis, kuriuos analizavo kartu su kolega. Tyrimo metu naudotasi įvairia moksline literatūra bei paskaitų konspektais.

Jonas Petrošius analizavo literatūrą ekonominės krizės tematika, nagrinėjo krizę, kaip ekonominį reiškinį, analizavo krizės įtaka įvairių sričių įmonėms, akcentuodamas statybos sektorių, aiškinosi krizės pasekmių mažinimo galimybes.

¹ Grafiniam anketinių duomenų apdorojimui naudota Microsoft Excel programa

Gintauto Parnarausko indėlis į mokslinį darbą – 65 %, Jono Petrošiaus – 35 %.

Problema. Daugelis pasaulio ekonomistų pripažįsta, kad įmonės kovoje su ekonominės krizės pasekmėmis didelį vaidmenį atlieka logistika. Tai viena iš statybos, ar kitokio verslo, sėkmingą egzistavimą užtikrinančių veiklos sričių. Jos sistema jungia racionalų gamybos, transportavimo procesų planavimą bei vykdymą.

Logistikos sistema – tarsi gyvas organizmas, kuris gerai funkcionuoja tik tuomet kai visos atskiros sistemos dalys yra gerai subalansuotos ir veikia koordinuotai. Daugelis įmonių mažai dėmesio skiria logistikos sistemos valdymui, neižvelgia trūkumų atskirose logistikos sistemos grandyse ar net visoje sistemoje. Nekoordinuota įmonės logistikos sistema funkcionuoja neefektyviai, todėl nuolat iškyla problemų, trikdančių produktyvią veiklą.

Tyrimo aktualumas. Logistinio valdymo sistemų metodologiniai ir konceptualieji pagrindai turi universalų pobūdį. Sprendžiant atskiros įmonės ar net visos šalies ūkio valdymo klausimus jais moksliskai pagrindžiami priimami sprendimai. Šiuo darbu norime prisidėti prie bendro, logistikos paslaugų Lietuvoje vystymosi, tyrimo ir jų gerinimo, remdamiesi Šiauliuose veikiančių Dariaus Beconio įmonės ir UAB „Šiaulių plentas“ pavyzdžiu.

Tyrimo objektas. Logistikos taikymas krizės pasekmių mažinimui Dariaus Beconio įmonėje ir UAB „Šiaulių plentas“.

Darbo tikslas. Pagerinti Dariaus Beconio įmonės ir UAB „Šiaulių plentas“ logistikos sistemos valdymą.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti išsamią logistikos paslaugų ir ekonominės krizės literatūros šaltinių analizę.
2. Atlikti Dariaus Beconio įmonės ir UAB „Šiaulių plentas“ logistikos sistemų analizę bei išaiškinti šios sistemos tobulinimo galimybes.
3. Identifikuoti tyrime dalyvavusių įmonių logistikos bruožus ir pateikti pasiūlymus tolimesniam logistikos tobulinimui šiose įmonėse.

Darbo metodai:

1. Dariaus Beconio įmonės ir UAB „Šiaulių plentas“ darbuotojų anketinė apklausa;
2. Anketinių duomenų apdorojimas, analizė, grafinė išraiška;
3. Teminių informacijos šaltinių (literatūra, internetas, periodiniai leidiniai) sisteminimas, apibendrinimas, lyginamoji analizė;
4. Logistinės sistemos tyrimas Dariaus Beconio įmonėje ir UAB „Šiaulių plentas“.

Išnagrinėtų autorių literatūra padėjo išsiaiškinti, koks yra logistikos vaidmuo įmonėms, išryškėjo logistikos sistemų valdymo problemos. Šių problemų žinojimas leido įvertinti Dariaus Beconio įmonės ir UAB „Šiaulių plentas“ logistikos sistemas.

Tyrimo metodai. Tyrimo metu taikyti dokumentų analizės, loginės abstrakcijos, indukcijos ir dedukcijos bei sociologinis tyrimo metodai. Siekiant ištirti Dariaus Beconio įmonės ir UAB „Šiaulių plentas“ logistikos veiklos efektyvumą, atlikta anketinė apklausa.

Anketinėje apklausoje dalyvavo dviejų Šiaulių mieste veikiančių įmonių darbuotojai, respondentams buvo paruoštos atskiros anketos, kurios skyrėsi tik keliais klausimais, nes buvo atsižvelgta į įmonių veiklos specifiką.

Anketos buvo įteiktos tiesiogiai, siekta padidinti užpildytų anketų susigražinimo skaičių.

Tyrimo rezultatai. Daugelyje įmonių geras logistikos sistemos valdymas jau seniai tapo efektyvumo rodikliu. Mūsų tyrimas atskleidė, kad Dariaus Beconio įmonė ir UAB „Šiaulių plentas“ turi problemų logistikos valdyme. Įmonėse nėra efektyvių darbuotojų skatinimo programų, neskiriama dėmesio darbuotojų mokymosi bei tobulinimosi galimybėms užtikrinti, nesubalansuoti personalo tarpusavio santykiai ir informacijos sklaida įmonėse. Kitaip tariant įmonės darbuotojams nesudarytos optimalios sąlygos efektyviai dirbti. Todėl dažnai stringa sklandus užsakymų vykdymas.

1. LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1. Logistika. Jos įtaka šiuolaikiniam verslui

1.1.1. Logistikos sąvoka

Istorija žino daug faktų kai karai buvo laimimi pasinaudojant gera logistika. Jos trūkumai vedė į žiaurų pralaimėjimą. „Tiekimo aprūpinimo problema visuomet buvo lauko kariuomenių rykštė, ypač tų, kurios veikdavo tolimose srityse, užnugaryje palikusios svarbiausius tiekimo kelius“ (Sun Tzu, leidimas lietuvių kalba 2006). Karo logistika turi gilią šaknį. Romos legionai laimėdavo mūšius dėl gebėjimo greitai perkelti kariuomenę iš vienos imperijos mūšio lauko į kitą. Pavyzdžiui, tik gerai organizuota logistika lėmė sėkmingą sąjungininkų išsilaipinimą Normandijoje 1944 metų birželio 6 dieną.

XX amžius paženklintas neįtikėtinais laimėjimais. Buvo sukurta ir panaudota atominė bomba, mėnulyje išsilaipino pirmasis žmogus ir mokslas ėmė žengti į priekį milžiniškais žingsniais. Naujosios technologijos ne tik palengvino kasdieninį gyvenimą, bet ir paspartino komunikavimą. Svarbiausia tapo gebėti suvaldyti informacijos srautus, atsirinkti reikiamą informaciją ir ją tinkamai panaudoti. Sparčiai greitėjant gyvenimo tempui, verslo sėkmės garantu tapo gebėjimas būti tinkamu laiku tinkamoje vietoje. Taigi XX amžiuje logistika jau ne vien karinis terminas, bet ir verslo organizacijų raktas į sėkmę. Palaipsniui logistika nuo karinės praktikos perėjo į verslo procesus ir tapo rinkos terminijos sudedamąja dalimi. Apie 25 procentus visų sąnaudų sudaro logistinių operacijų išlaidos. Dėl to joms skiriamas vis didesnis dėmesys, nes čia glūdi atskirų įmonių konkurencijos sėkmė.

Logistika – praktinės ir mokslinės veiklos sritis. Ši sritis gana plati ir apima įvairius materialinius srautus ypač prekių, judėjimo, prekybinės veiklos organizacinių procesų klausimus, bei planavimo, įgyvendinimo ir kontroliavimo priemones. Optimalaus krovinių srauto organizavimas, transportavimas, sandėliavimas ir kitų materialinių ir nematerialinių operacijų valdymas yra svarbiausi logistikos klausimai. Logistika taip pat galima vadinti strategišką pirkimų valdymą. Pavyzdžiui, gamybinės įmonės veiklos rezultatai labiausiai priklauso nuo to kaip sėkmingai gebama organizuoti gamybos procesą. Norint prognozuoti ar įmonė dirbs pelningai, būtina atsižvelgti į tai kaip ji organizuoja šiuos procesus:

- žaliavų įsigijimas bei pristatymas gamybos įmonei;
- gamybos proceso optimizavimas;

- produkcijos, atitinkančios visus kokybės reikalavimus, pristatymas vartotojui.
- informacijos perdavimas, saugojimas ir apdorojimas.

Kitaip tariant, norint prognozuoti įmonės veiklą būtina įvertinti jos logistikos sistemą. Logistika palapsniui išvirtino visose įmonės srityse. Panaudodama įvairias priemones dalyvauja naujų prekių kūrimo procese, įgalindama suteikti specifines produkto savybes. Naudojantis šios mokslo šakos privalumais įmonės ne tik mažina kaštus, bet ir plečia asortimentą.

Šiuolaikinėje visuomenėje organizacijos veiklos efektyvumui yra skiriamas ypatingas dėmesys. Vis svaresnę reikšmę įgauna būtent įmonės nematerialus turtas, sukurtas marketingo veiklos. Jos efektyvumą daugeliu atvejų sąlygoja logistikos kokybė. Efektyvus logistikos valdymas yra pagrindinis konkurencinio pranašumo variklis. Geras logistikos valdymas leidžia turėti nuolatinį pranašumą prieš konkurentus.

Vieni autoriai teigia, kad logistika yra marketingo dalis, kiti, kad logistika atlieka žymiai daugiau funkcijų, nei marketingas. Kintanti aplinka ir žinių plėtra daro įtaką ir gebėjimams spręsti problemas.

„Logistikos valdymas šios viską apimančios sistemos požiūriu reiškia tai, kad kliento poreikiai tenkinami koordinuojant medžiagų ir informacijos srautą, einantį per firmą ir jos operacijas nuo pardavimo vietos iki tiekėjų“ (Martin Christopher, 2007).

„Logistika - tai veikla, suteikianti prekei ar paslaugai laiko ir vietos vertę. Logistinio požiūrio novatoriškumas pasireiškia informacijos, transporto, sandėlių ūkio, atsargų, komercinės veiklos ir daugelio kitų sistemų tarpusavio ryšio koordinavimu ir integracija į bendrąją sistemą. Be to, pageidaujama rezultatą siekiama gauti mažiausiomis laiko, išteklių, finansų sąnaudomis ir kartu turint tikslą - kuo geriau aptarnauti vartotoją“. (Garalis A., 2003).

„Logistika – tai gėrybių srauto judėjimo organizavimas, planavimas ir kontrolė, šias gėrybes parūpinant, transportuojant, sandėliuojant ir paskirstant.“ Logistika yra efektyvaus (sąnaudų sumažinimo požiūriu) žaliavų, atsargų, medžiagų, nebaigtos produkcijos, gatavos produkcijos, paslaugų nuo šio srauto atsiradimo pradžios iki jo vartojimo vietos ir visa tai lydinčios informacijos proceso planavimas, valdymas ir kontrolė, siekiant pilniau patenkinti vartotojo poreikius (Council of Logistic Management, 2002).

„Logistika – tai procesas, susijęs su strateginiu žaliavų, medžiagų ir pagamintos produkcijos, o taip pat su šiuo procesu susijusios informacijos išgijimo, saugojimo, judėjimo iš gamybos vietos iki vartotojo vietos valdymas, atsižvelgiant į vartotojų reikalavimus“ (Harrisonat *at al.*, 2002).

Logistikos sąvoka, nors ir turi galias istorines šaknis, ekonominėje terminijoje visgi yra santykinai. A. Garalis „Logistikos terminų aiškinamajame žodyne“ aprašo logistikos termino

atsiradimą, jo reikšmę visuomenėje. Iš graikų kalbos atkeliavęs žodis logistika [gr. logistike - skaičiavimo, mąstymo būdas] Senovės Graikijoje reiškė samprotavimo meną, Romos imperijoje - maisto produktų paskirstymo taisyklės (Garalis A., 2003). Logistikos (gr. logistike - skaičiavimo menas) sąvoka buvo vartojama jau antikos laikais, Atėnuose. Žmonės kurie užsiėmė kontroliavimu buvo vadinami logistais. Logistikos terminui sunku surasti vieną apibrėžimą.

„Bendriausia prasme verslo vadyboje ir ekonomikoje logistika suprantama, kaip medžiagų ir produktų nuoseklus judėjimo į įmonę, įmonės viduje ir iš įmonės aptarnavimas, kuriant ir pateikiant atitinkamas paslaugas“. (Urbonas J. A., 2005).

„Logistika tai materialinių srautų planavimo, organizavimo ir kontrolės procesas; šių srautų sandėliavimas ir saugojimas; informacijos perdavimas apie jų judėjimą ir išsiuntimą į paskyrimo vietas siekiant kokybiško klientų poreikių tenkinimo“. (JAV logistikos valdybos taryba, 1991).

„Remiantis logistikos apibrėžimų analize, būtų galima pateikti kiek supaprastintą logistikos apibrėžimą: logistika – tai optimalus materialinių srautų planavimas, organizavimas ir valdymas“. (Minalga R., 2010).

Remdamiesi įvairiais literatūros šaltiniais, galima padaryti išvadą, kad logistika tai įmonių veiklos procesas, apimantis pagrindinius prekių paskirstymo kanalus nuo gamintojų iki vartotojų, įskaitant visą žaliavų, nebaigtos gamybos, prekių, paslaugų racionalaus judėjimo srautų ir saugojimo planavimą, diegimą, kontrolę, kartu ir su tuo susijusią informaciją.

Vis dėlto logistika dažniausiai suprantama kaip:

- tam tikrų veiklos rūšių visuma;
- gabenimo ir gamybos procesų integracija;
- krovinių, nuo gamybos vietos iki vartotojo, judėjimo ir saugojimo sąnaudų planavimo procesas;
- fizinio produkto paskirstymo valdymo forma;
- ekonomikos infrastruktūra;
- nauja krovinių judėjimo organizavimo kryptis;
- gatavos produkcijos, nuo gamybos iki vartojimo vietos, efektyvus judėjimas;
- nauja mokslinė kryptis, susijusi su racionalių materialinių ir informacinių srautų valdymo metodų parinkimu;
- mokslas apie gamybos ir paskirstymo racionalų organizavimą.

Pasak A. Garalio (2010) logistikos tikslas - paremti įmonės marketingo procesą. Vienas iš logistikos principų – tikslumo principas - reikalauja, kad prekė ar paslauga būtų teikiama tiksliai

tam pirkėjui kuriam jos reikia; tiksliai tokią, kokios jis nori; tiksliai tada, kai to pirkėjas pageidauja; tiksliai ten, kur pirkėjas prekės ar paslaugos nori. Valdymo misija yra planuoti ir koordinuoti visas veiklas, siekiant pasiekti geriausią teikiamų paslaugų lygį mažiausiomis sąnaudomis. Įmonė nustatydamą savo tikslus turi atsakyti į šiuos klausimus: kokie įmonės tikslai? Kiek turi būti pasiekta? Kada tai turi būti atlikta?

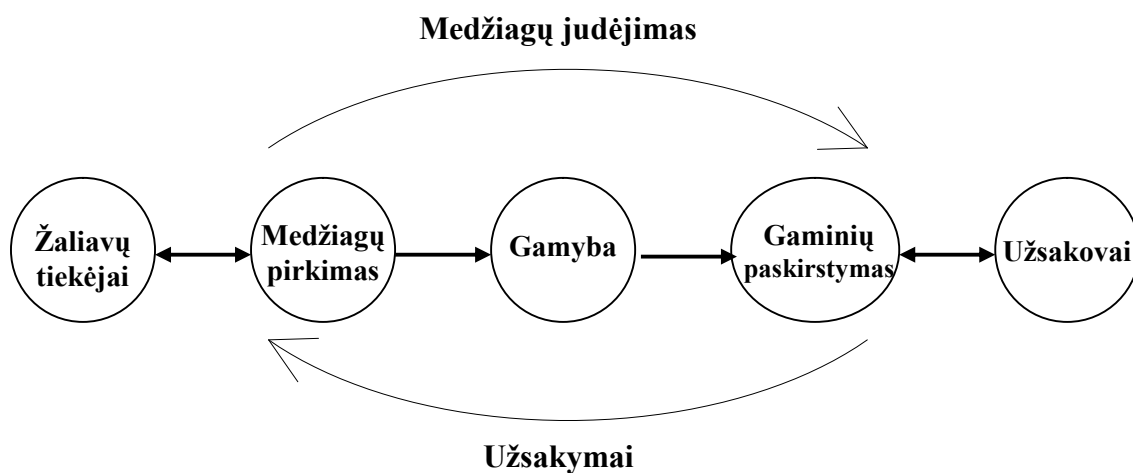
„Pagrindinis kompanijos logistikos tikslas – efektyviai ir ekonomiškai užtikrinti klientų aptarnavimo lygį“ (Židonis Ž., 2002).

„Logistikos tikslas - pristatyti reikiamus krovinius, prekes ir paslaugas į reikiamą vietą kiek įmanoma mažesne kaina ir reikiamu laiku“ (Garalis A., 2003)

„Logistikos tikslas – reikiamos prekės ar paslaugos pateikimas reikiamoj vietoj, reikiamu laiku ir tinkamomis sąlygomis už realiai pagrįstą kainą“ (Coey L. J., Bardi, E. J., Langley C. J., 1992)

„Logistikos misija – tai vartotojo aptarnavimo sistemos kūrimas, kuris turi įgyvendinti tam tikro gaminio įvedimo į rinką, jo aptarnavimo ir išvedimo iš jos sistemą. Misijos tikslai gali būti sėkmingai įgyvendinti jei organizacijos viduje bus įvertinamos visos pajamos iš įvairių funkcijų ar veiklos sričių“ (Garalis, 2003).

Logistikos specialistai gali labai prisidėti prie naujų produktų kūrimo, nes jie savo funkcijomis užtikrina kokybiškų žaliavų bei medžiagų pristatymą įmonei. Tai sudaro pagrindą aukštos kokybės prekių gamybai. Palaikydami tamprius komunikacinius ryšius su tiekėjais, gamintojais, vartotojais tiek vietinėje, tiek ir tarptautinėje rinkoje turi reikiamą informaciją reikalingą naujo produkto kūrimui, o taip pat taiko moderniausias informacines technologijas (Garalis, 2003). Logistikos specialistas turi palaikyti ryšį tarp pardavimo vietos ir tiekimo bazės, kitaip tariant nuo žaliavų valdymo iki produkto pristatymo. Žemiau pateiktame paveiksle pavaizduotas šios sistemos sąlyginis modelis.



1 pav. Logistikos valdymo procesas

1.1.2. Strateginis planavimas

Strateginis planavimas – procesas, turintis didelį ir nuolatinį poveikį įmonės veiklai. Jis numato ateities plėtros kryptis ir strategijos įgyvendinimo sprendimus. Padeda numatyti ir spręsti svarbiausias problemas, susijusias su produktų ir žaliavų logistika. Strateginis planavimas traktuojamas kaip formali planavimo sistema. Strateginė verslo planavimo ir plėtros orientacija – naujas, tačiau naudingas valdymo įrankis. Besikeičiančioje verslo aplinkoje turint atitinkamus verslo įrankius, galima susidoroti su problemomis. Apgalvota strategijos vadyba teikia firmai daug privalumų. *Pirmiausia* - strateginiame planavime pažymima firmos konkurencinė patirtis. Strateginis planavimas vadovui leidžia susidaryti aiškesnę situaciją apie organizaciją, jos aplinką, racionaliau įvertinti firmos potencialą. *Antra* - strateginis planas nustato įmonės ribas ir nurodo organizacijos kryptį, tai padeda geriau susitelkti į firmos tikslus ir aktyviau jų siekti. *Trečiasis privalumas* – strateginis planavimas leidžia numatyti firmos ateitį.

1.1.3. Logistikos procesų valdymas

Transportavimas yra viena svarbiausių logistikos sistemos dalių. Nuo transporto pasirinkimo rūšies priklauso galutinė produkto kaina. Išskiriamos šios transportavimo rūšys:

- autotransportas,
- laivų transportas,
- lėktuvų transportas,
- geležinkelių,
- vamzdinių transportas.

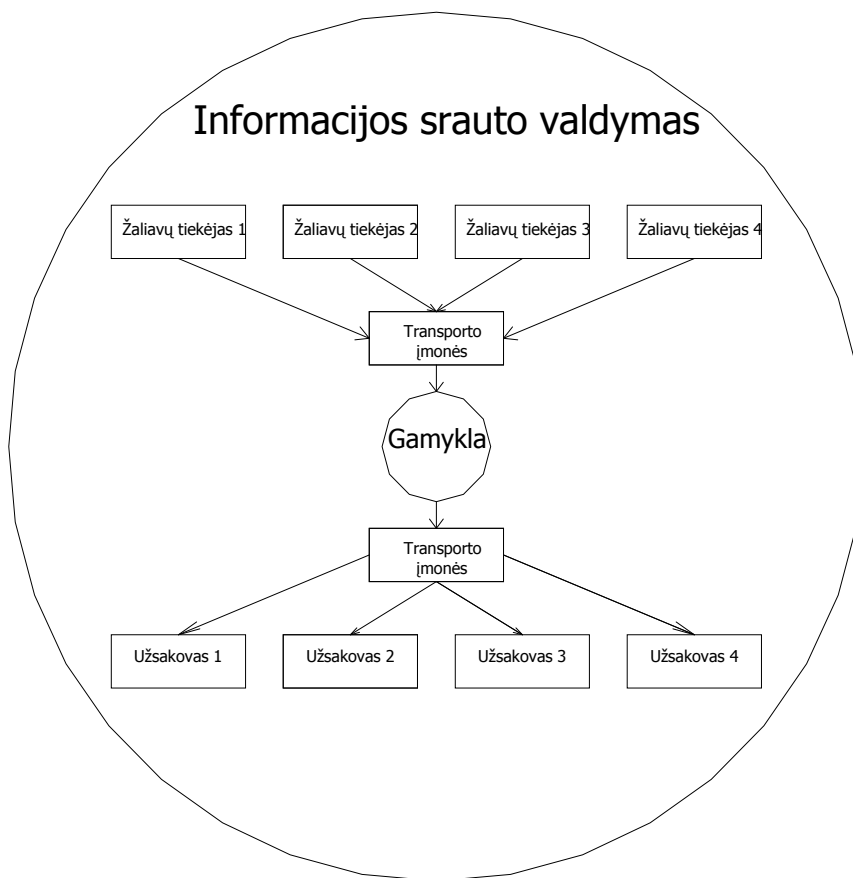
Visos jos turi savo privalumų ir trūkumų. Tikslus transporto sistemos supratimas, efektyvus vadovavimas yra pagrindinės sąlygos siekiant patenkinti kliento poreikius ir gauti planuojamą pelną. Gamintojams ir prekybininkams didelį nuostolį atneša prekių trūkumas lentynose. 2003 metais Corsten D. ir Gruen T. atliko tyrimą kurio metu nustatė, kad pirkėjas neranda 8 procentų tyrinėtų kategorijų prekių. Aštuoni procentai galimų pirkėjų nenusiperka pagamintos prekės. Dalis pirkėjų perka analogiškas prekes, dalis šios prekės ieško kitose prekybos vietose. Dėl šios priežasties gamintojai ir prekybininkai patiria didelius nuostolius. Geras transporto sistemos suderinimas leidžia sumažinti sandėliavimo išlaidas, žaliavas pristatant tiesiai į konvejerį.

Atsargos yra viena iš svarbiausių logistikos valdymo sričių. Daugelis firmų vadovų nesirūpina išsiaiškinti realių atsargų laikymo kaštų. O juk tai vienas iš svarbiausių firmos pelningumo rodiklių. Sumažinus bent penktadaliu atsargų laikymo kaštus, firma gali sutaupyti milijonus. Didžiąją dalį sudaro įmonės turto sąnaudos, susidedančios iš nuosavo ir skolinto turto sąnaudų. Realios sąnaudos susideda iš kapitalo sąnaudų, sandėliavimo ir tvarkymo, prekės ar žaliavos senėjimo, prekės sugadinimo, draudimo ir valdymo sąnaudų.

Šias sąnaudas galima žymiai sumažinti transportavimo dėka, pasinaudojus principu *pačiu laiku*. Šio principo esmė klientų poreikių tenkinimas tada kada reikia, pristatant produkcijos kiekį tokį kokio reikia ir kada reikia. Užsakymo kiekis priklauso nuo poreikio gamyboje, remiantis ekonomiškumo principu. Jis padeda subalansuoti atsargų laikymo sąnaudas, įvertinus užsakymo papildymo sąnaudas.

Yra įvairių metodų kurie yra gerai pagrįsti moksliniais dokumentais ir naudojami daugelį metų. Bet jie turi vieną trūkumą. Neįmanoma apskaičiuoti prekių ar medžiagų judėjimo taip, kad nesusidarytų atsargų trūkumo ar pertekliaus sandėliuose. Neįmanoma apskaičiuoti oro masių judėjimo, galimų techninių avarių ar paklausos pasikeitimo. Vienos prekės paklausa gali priklausyti nuo kitos prekės paklausos, o ši nuo meteorologinių sąlygų.

Viena iš ekonomiškai išsivysčiusių pasaulio šalių – Japonija sukūrė *kanban* koncepciją. Jos esmė minimaliomis atsargomis subalansuoti tiekimo grandinę. Stengiamasi pasiekti tokį lygį, kad tranzitiniai medžiagų kiekiai ir atsargos sumažėtų iki minimumo. Tokiu paprastu būdu yra iki minimumo sumažinamos sandėliavimo bei transportavimo įmonės viduje ir gatavos produkcijos sąnaudos, nes reikalingos detalės ar žaliavos faktiškai yra pateikiamos tiesiai į konvejerį. Tai yra sinchroninis veikimas. Norint, kad sistema veiktų reikia, kad visos grandinėje veikiančios įmonės veiktų vieningai, reikia iš anksto nustatyti išsiuntimo ir medžiagų papildymo poreikius ir svarbiausia – ypač griežtai laikytis plano vykdymo.



2 pav. Tiekimo grandinės schema

„Kadangi logistikos valdymas sukurtas vadovaujantis srauto koncepcija, pagrįsta išteklių išilgai vamzdyno nuo tiekėjo iki galutinio vartotojo integracija, reikalinga priemonė, kuri padėtų šio vamzdyno srauto sąnaudas ir analizuoti jo veikimą“ (Martin Christopher, 2007). Daugelis kompanijų patiria milžiniškus nuostolius nesugebėdami teisingai paskirstyti sąnaudų. Netinkamas sąnaudų paskirstymas iškraipo visas pelno prognozes nes trūksta informacijos apie sąnaudas. Buhalteriniai skaičiavimai apskaičiuoja tik produkto savikainą visiškai neįvertindami logistikos ar marketingo kaštų.

Paskirstymo valdymas daugeliui įmonių pasirodė sudėtingas. Šios vieningos sistemos valdymas didžiąja dalimi priklauso nuo priimtų sprendimų, atsižvelgiant į visas sąnaudų sritis. Nustatyti paskirstymo įtaką visai sistemai labai sudėtinga. Iš didelio kiekio buhalterinių duomenų yra sunku, ar net neįmanoma, nustatyti vienos prekių grupės logistikos savikainą.

Logistikos funkcija susipina su įmonės veikla ir daro jai didelę įtaką. Informacijos gavimą apie logistikos sąnaudas sunkina ir tai, kad sprendimai priimami kitais principais nei įprastai. Sąnaudos analizuojamos laipsniškai. Pakeitus kurį nors kintamąjį stebima sąnaudų reakcija. Pavyzdžiui, atsiradus naujam tarpininkui pasikeičia transporto, atsargų ir ryšių sąnaudos. Kitaip tariant atsiranda papildomos informacijos apie pirkėjo pasiekiamumą.

Paskirstymo valdyme svarbus sąnaudų apskaičiavimas. Jis turi atspindėti medžiagų srautą, nustatyti rinkoje susidarančias vartotojų aptarnavimo sąnaudas. Tokiu būdu atsiranda galimybė atskirti sąnaudas ir analizuoti pinigines įplaukas atsižvelgiant į segmentavimą. Efektyvus logistikos sąnaudų valdymas padeda nustatyti bendrąsias sistemos sąnaudas tikslui pasiekti.

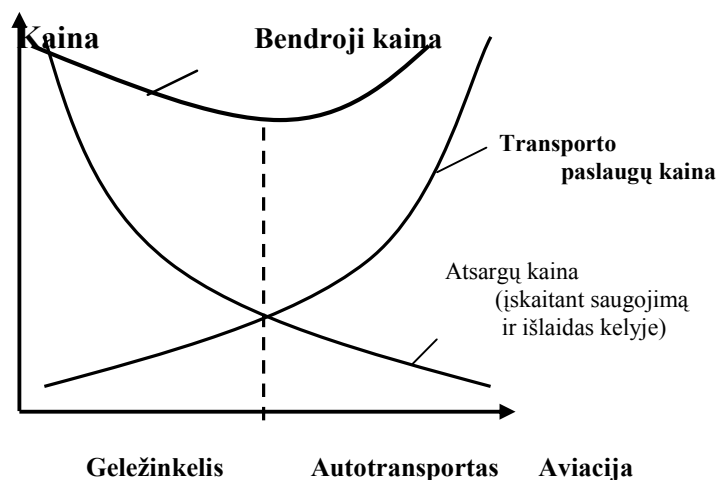
1.1.4. Transportavimo sistemos reikšmė logistikos procesų valdyme

Parinkus transportavimo būdą, transportavimo kaina netiesiogiai "siejasi" su išlaidomis atsargoms, o jos turėtų būti tuo mažesnės, kuo efektyvesnė transporto veikla. Transportas sieja atskiras gamybos grandis, prekės paskirstymą ir net jos sunaikinimą. Atsižvelgiant į tarpinių logistikos centrų mažinimą, transportavimas turi vykti taip, kad prekės būtų transporto priemonėse ir judėtų maksimaliu greičiu.

Pristatymo planavimas susideda iš šių punktų:

- a) krovinio ar paslaugos pristatymo terminų planavimas;
- b) vežėjų pasirinkimas.

Pristatymo terminai planuojami pirmiausiai atsižvelgiant į organizacijos gamybos reikmes, gabenimo nuotolį, transporto rūšies parinkimą ir t.t.. Planuojant pristatymus pirmiausiai pasirenkama transporto rūšis, tik po to – konkretūs vežėjai. Vežėjų kiekis priklauso nuo transportavimo atstumo ir/ar dalyvaus įvairios transporto rūšys. Prekes galima vežti lėktuvais, laivais, traukiniais arba autotransportu. Kiekviena transporto rūšis turi savų plusų ir minusų. Geriausias ekonominis rezultatas gaunamas esant minimaliai abiejų kainų sumai.



3 pav. Transportinio aptarnavimo efektyvumas (greitis ir pasiekiamumas)

Pasirinkus žemiausią gabenimo kainą ar greičiausią pristatymą, ne visada galima sutaupyti, nes padidėja kitų rūšių veiklos išlaidos ar kainos. Taigi prekių gabenimo sistema apima prekių judėjimą iki jų pardavimo ir iki jų vartojimo vietų, taip pat žaliavų transportavimą.

Transportavimo logistikos procesą sudaro: krovinijų pakrovimas, jų vežimas ir iškrovimas. Pakrovimą dažniausiai organizuoja tiekėjas, vežimą transporto priemonių darbuotojai (vairuotojai, ekspeditorius), o iškrovimo - prekių gavėjas.

Transportuojant krovinį naudojamos tam tikros techninės priemonės, turinčios atvirą, pusiau atvirą ar uždarą platformą. Dabar labai paplitusi, universali priemonė - padėklas. Tai speciali plokščia 800 x 1200 x 24 mm platforma.

Prekės gabenamos viena iš penkių transporto rūšių:

- Automobiliais - patogus pervežant smulkius ir vidutinius krovinius.
- Geležinkeliu - vyrauja stambūs ir sunkūs kroviniai arba iš keleto užsakymų sudarytos stambios siuntos.
- Vandens transportu - dažniausiai naudojamas prekėms pervežti itin tolimais atstumais. Priklausomas nuo geografinių sąlygų, uostų išsidėstymo ir kitų transporto priemonių.
- Oro transportu - dažniausiai naudojamas greitai pervežti reikalingas žaliavas ar produktus.
- Vamzdynais - galima transportuoti tik specifinius krovinius, tokius kaip naftos produktus ar suskystintas dujas.

Automobilių transportas vienas iš populiariausių transportavimo priemonių. Krovinį veža į visus punktus, kur tik gali privažiuoti automobilis. Tai viena iš efektyviausių transportavimo būdų nes krovinijų surinkimas ir vežimas gali būti nustatytas pakankamai tiksliai vietos ir laiko atžvilgiu. Tai svarbu, kada krovinio vežimas sinchronizuotas su gamybos poreikiais. Paprastai automobilių transportas perveža tiek didelius tiek ir mažus krovinius. Veiksmingiausi pervežimai turi neviršyti 600 – 800 kilometrų.

Šios transporto priemonės privalumai:

- manevringumas;
- vežimo greitis ir reguliarumas;
- įpakavimas paprastas.

Trūkumai:

- skubus iškrovimas;
- didelė kaina;
- klaidingas vežimas;
- grobstymas;
- mažas automobilio įkrovimas.

Viena mūsų tyrime dalyvavusių įmonių, Dariaus Beconio įmonė, savo produkciją gamina Šiaulių mieste. Pagrindinė transportavimo priemonė yra vilkikai. Tai patogi, bet ne visada pigiausia transportavimo priemonė. O kita tyrime dalyvavusi įmonė UAB „Šiaulių plentas“ naudojami įvairių transporto rūšių sinteze, išskyrus oro transportą. Nes transportuoti lėktuvais nerentabili, dėl didelių transportavimo sąnaudų.

Geležinkelių transportą geriausia rinktis tuomet, kai nuolat reikia pervežti didelius krovinių kiekius, nes vieno reiso metu galima pervežti daugiau nei autotransportu. Pagrindinis trūkumas tas, kad jeigu privažiavimo kelių nėra stotyje krovinyms turės būti perkrautas ir pervežtas automobiliu. Keblumų kyla gabenant krovinius tarp rytų ir vakarų Europos, nes vakarų geležinkelių atstumas tarp bėgių mažesnis, nei rytų Europoje. Todėl reikia perkelti krovinius iš vieno vagonų į kitus. Reikalingas daug stipresnis įpakavimas, norint kompensuoti stiprius smūgius manevravimo metu.

Privalumai:

- didelių kiekių krovinių vežimas dideliais atstumais į svarbiausius pramonės ir prekybos centrus;
- laikinas krovinių saugojimas;
- maža pervežimo kaina.

Trūkumai:

- ilgas vežimo laikas;
- perkrovimai;
- reikalavimai pakuotei;
- grobstymas.

Geležinkelis pirmąją vežant dideliais kiekiais mažos vertės krovinius dideliais atstumais. Kai yra didelis sunkus kroviny, kurį reikia vežti dideliais atstumais tikslingiau pasirinkti geležinkelį.

2009 m statistiniais duomenimis Lietuvos geležinkeliu pervežta 42,7 milijonai tonų per metus. Tai antra Lietuvoje pagal pervežimus transporto rūšis. Geležinkeliu vežant krovinius nėra eismo trukdžių, todėl gabenama greičiau, be to, traukinių galimybės važiuoti greičiau didėja. Geležinkelio transportas pagal daugelį veiksnių yra pranašesnis už kitas transportavimo priemones, nes gali pervežti visokias prekes ir žaliavas. Dėl tinklo apribojimų jam kaip ir kitoms transporto priemonėms reikalingas autotransportas. Geležinkelio transportu, teisiniu požiūriu, galima pervežti visas prekes. Tai ne visada gali kitos transporto priemonės.

Vandens transportas skirstomas į vidaus vandenų ir jūrų transportą. Šia transporto rūšimi patogų vežti pagamintą produkciją, didelius kiekius birių ar skystų medžiagų. Vidaus vandens keliai mažina automobilių kelių apkrovimą ir gali būti panaudoti pavojingų krovinių (tokių kaip benzinas, birūs kroviniai, nuodingos medžiagos) vežimui per miestų teritorijas. Krovinių pristatymas taip pat neapkrauna privažiavimo arba automobilių kelių. Transportavimas vandeniui tinka pervežti didelio tūrio reikalaujančias arba mažą vertę turinčias medžiagas. Labai patogų pervežti medžiagas kurias galima efektyviai krauti, naudojant mechaninę krovimo įrangą, kai ne labai svarbus vežimo greitis ir nėra didelio pavojaus, kad krovinių pavogs ar sugadins. Eismo greitį vidaus vandenyse dažnai tenka riboti dėl gyvenamosios vietos, tiltų ar kitokių inžinerinių statinių, o be to ne visos upės ar ežerai yra tinkami laivybai.

Privalumai:

- maži transportavimo kaštai;
- didelis našumas;
- nenutrūkstamas pervežimas visą parą;
- maža priklausomybė nuo oro sąlygų.

Trūkumai:

- maži pervežimo greičiai;
- mažas eismo dažnis;
- didelis pakrovimo ir iškrovimo laikas;
- reikalingas geras įpakavimas.

Oro transportu daugiausiai yra pervežami keleiviai. Liūto dalį sudaro pajamos už keleivių pervežimą. Krovinių pervežimo apimtys sudaro maždaug vieną procentą. Tai lemia itin didelė pervežimo kaina. Šia transporto priemone naudojasi įmonės kurioms yra itin svarbus pervežimo greitis. Oru paprastai gabenami brangūs gaminiai.

Privalumai:

- greitis;
- paprastas krovinio įpakavimas;
- daug mažesnės išlaidos kliento atsargoms.

Trūkumai:

- dideli vežimo įkainiai;
- oro uostai toli nuo gyvenamų vietų, todėl pristatymo greitis pailgėja.
- Transporto priemonė priklauso nuo oro sąlygų.

Vamzdynų transportas - tai palyginti nauja tiekimo rūšis. Taip tiekiamos daugiausia dujos, nafta ir jos produktai. Gabenama uždaroje erdvėje, metaliniais įvairaus skersmens vamzdžiais. Vamzdynuose yra būtina palaikyti atitinkamą slėgį. Todėl vamzdynų trasoje yra statomos siurblynės. Tai itin didelių investicijų ir politinės valios reikalaujanti transporto priemonė.

Privalumai:

- ekologiškumas. Gabenimas vamzdynais nekenkia gamtai, nes produktai gabenami uždaroje erdvėje;
- aukštas patikimumas;
- nepriklausomybė nuo oro sąlygų;
- nepriklausomybė nuo susisiekimo kelių;
- reliatyvi apsauga nuo vagysčių.

Trūkumai:

- Didelės įrengimo ir kontrolės išlaidos.
- Keblus vamzdynų pripildymas nutraukus vamzdynais medžiagų tiekimą.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, pervežamų krovinių kiekis 2000-2007 metais proporcingai didėjo, o 2008-2009 metais proporcingai mažėjo. Todėl galima daryti prielaidą, kad tam įtakos turėjo pasaulio ekonominė krizė. 2008 iki 2009 metų pervežamų krovinių kiekis mažėjo visomis transporto rūšimis išskyrus jūrų transportą. Krovinių pervežimo didėjimą šia transporto rūšimi lėmė krovinių tarifų mažėjimas ir Klaipėdos uosto pajėgumų didėjimas.

Išnagrinėjus visas transportavimo rūšis galime rekomenduoti Dariaus Beconio įmonei pasirinkti keturias transportavimo rūšis. Pati perspektyviausia transportavimo rūšis būtų geležinkelis. Dėl įmonės geografinės padėties labai patogiu savo produkciją pristatyti šia transportavimo priemone. Šiuo metu Dariaus Beconio įmonės pagrindinė transportavimo rūšis yra autotransportas. Bet tai pakankamai brangi transporto priemonė, o krovinius mediniai pastato elementai nėra pakankamai vertingi, todėl pasirinkus geležinkelio transportą sumažėtų transportavimo išlaidos. Įmonė yra įsikūrusi viename iš pramoninių miestų. Čia puikus susisiekimas geležinkelio ir oro transportu. Yra galimybė nuvežti krovinį į Klaipėdos jūrų uostą.

1.1.5. Sandėliavimo vaidmuo logistikos sistemoje

Atsargos yra brangi investicija. Geras atsargų valdymas greitina grynųjų pinigų cirkuliaciją. Kaip anksčiau nagrinėjome daugelis tarptautinių kompanijų vykdo atsargų mažinimo strategiją. Atsargų valdymas iš esmės apima išlaidų balansavimą tarp atsargų turėjimo ir tarp atsargų neturėjimo. Pirmu atveju pinigai mokami sandėliavimui, draudimui, mokesčiams ir t.t.. Antruoju atveju gali sustoti gamyba. Sandėliavimas tai pagamintos produkcijos ar žaliavos saugojimas iki tol kol jos prireiks. Tai materialinė – techninė nepertraukiamos gamybos aprūpinimo sąlyga. Jis apima visas logistikos fazių dalis. Nors atsargos yra iš esmės pinigų įšaldymas, bet be jo negalima nes:

- ne visada galima išvežti pagamintą produkciją ar atvežti reikalingas žaliavas;
- mažinamos gamybos išlaidos;
- reikalingas medžiagas pirkti iš anksto daug pigiau;
- pagerinti klientų aptarnavimo lygį;
- sezoniškumo faktorius;
- garantuoti pristatymą laiku tiekėjams.

Sandėliavimo planavimas susideda iš šių punktų:

- a) sandėliavimo vietos parinkimas;
- b) sandėliavimo ploto planavimas.

Pasirinkus žaliavų tiekėją, būtina išspręsti ir žaliavų sandėliavimo klausimą: ar bus naudojami įmonei priklausantys, ar nuomojami sandėliai. Sandėlių kiekis priklauso nuo atsargų dydžio, jų techninės būklės, fizinių savybių ir saugojimo sąlygų. Iš sandėlio medžiagos dalimis, įmonės transportu, gabenamos į gamybos barus ar cechus, kur gaminama produkcija ar teikiama paslauga. Materialus srautas gamyboje nėra pertraukiamas. Priklausomai nuo to ką įmonė gamina, žaliavos judės iš vietos į vietą kol nevirš galutiniu produktu. Po to gaminys grįš į sandėlius iki tol kol jo nebus pareikalauta. Gatavos produkcijos sandėliai priklauso paskirstymui – iš jų produkcija nukreipiama klientams. Logistikoje dominuoja keturi sandėlių tipai:

- centriniai;
- regioniniai;
- gamybiniai;
- išdavimo.

Centrinuose sandėliuose sandėliuojami visi įmonėje gaminami produktai. Šio tipo sandėlių nėra daug ir jie skirti tolesniam prekių pasiskirstymui rinkoje. Regioniniai sandėliai yra skirti patenkinti tam tikros vietovės poreikiams. Gamybiniuose sandėliuose daugiausiai yra sandėliuojamos žaliavos arba ką tik pagaminta produkcija. Šio tipo sandėliai skirti sandėliuoti produkciją trumpą laiką. Išdavimo sandėliai išdėstyti po visą pardavimo sritį.

Gaminant produkciją susidaro atliekos. Jos gali būti šlakai arba gamybos brokas. Šią sritį taip pat tvarko logistika. Šios atliekos taip pat yra sandėliuojamos su tikslu jas utilizuoti. Sandėliuojant realizuojamos šios funkcijos:

- prekės perkėlimas
 - a) priėmimas;
 - b) perdavimas;
 - c) užsakymų atranka;
 - d) užsakymų išsiuntimas;
- medžiagų ar produkcijos saugojimas;
- informacijos tiekimas arba saugojimas.

Sandėliai glaudžiai susiję su transportavimu, gamyba bei produkcijos realizavimu. Tai užtikrina būtiną atsargų sudarymo procesą.

„Sandėlių sistema - tai visuma įmonėje esančių sandėlių, kuriose laikomos gamybai reikalingų materialių išteklių ir pagalbinių medžiagų atsargos, pagaminta produkcija ir kurie turi bendrus materialių vertybių apskaitos požymius“ (Minalga R., 2009).

Sandėlių sistemą sudaro aprūpinimo ir paskirstymo sandėliai, veikiantys tiek šalies viduje, tiek ir užsienyje. Ši sistema būtina pertvarkant materialius srautus – keičiant išduodamų ir gaunamų žaliavų kiekius, jų sudėtį, fizikines bei chemines savybes. Sandėliai turi skirtingą paskirtį ir techninę įrangą. Kiekviena sandėlių sistema turi skirtingą strategiją susietą su sandėliuose esančių medžiagų apskaita, jų išdėstymu, centralizavimu ir automatizavimo laipsniu. Sandėliai gali būti įrengti:

- Be sandėliavimo įrangos. Medžiagos ir gaminiai sandėliuojami ant sandėlio grindų, padėklų ar konteineriuose.
- Blokinis sandėlis. Sandėliuojami atskirais blokais tiesiai ant sandėlio grindų.
- Sekcinis sandėlys. Kroviny s sandėliuojamas ant padėklo ar dėžėse.
- Stelažų sandėlys.
- Lentyninių stelažų sandėlys.
- Narvelių stelažų sandėlys.
- Besisukančių stelažų sandėlys.
- Grandininio stelažo sandėlys.

Nepriklausomai nuo sandėlių varianto, visos operacijos vykdomos iš anksto numatytose ir specialiai tam įrengtose vietose. Kiekviena proceso dalis reikalauja atitinkamų žinių, įrangos, darbuotojų ir kitų sąlygų. Vykdam logistinius procesus labai svarbus yra laikas, kuris yra susijęs su prekės kaina, t.y. kiek įmonei kainuoja atskiros operacijos, kiek jas galima atpiginti.

1.2. Ekonominė krizė

Dauguma autorių krizę apibrėžia kaip sistemos patekimą į būseną, kurioje sutrinka sistemos stabilumas. Krizės gali būti globalinės, nacionalinės, asmeninės, gamtinės ir techninės. „Pagal krizių priežastingumą ir turinį globalios ir nacionalinės verslo krizės, skirstomos taip: ekonominės, politinės, terorizmo, socialinės–kultūrinės, aplinkos, sveikatos, technologinės, komercinės. Pasaulinės krizės daro įtaką nacionalinių, o pastarosios – lokalinių ir įmonių krizių atsiradimui. Sprendžiamos vidinio prieštaravimo ar išorinio konflikto sprendimo keliu, struktūrinėmis, sisteminėmis permainomis.“ (Henderson, (2007) I. Adizes (2006)). Autorių

teigimu, sprendžiant ir prognozuojant vadybos problemas organizacijos krizės būklę vertinama priklausomai nuo organizacijos išsivystymo stadijos.

Viena žinomiausių istorijoje ekonominių krizių įvyko JAV ji dar yra vadinama "didžioji depresija". Rusiją ir Azijos šalis krizė sukrėtė 1998 m. Nuo 2008 m. pasaulinė ekonomika taip pat pergyvena ekonominę fondų rinkos krizę. Šiai pasaulio ekonominei krizei įveikti dedamos didžiulės daugelio šalių vyriausybės politinės, finansinės ir kitokio pobūdžio pastangos.

2008m. Pasaulio ekonominė krizė visų pirma pasireiškė bendro vidaus produkto mažėjimu. BPV mažėjimas pasireiškė dėl keleto priežasčių: naftos rinkų pokyčiais bei su ją susijusių sferų kainodaroje, o taip pat ir su bankininkystėje, vertybinių popierių ir nekilnojamo turto kilusiais nesklandumais.

Pirmieji kas pajuto krizes pasekmes buvo amerikiečiai, išaugus būsto paskolų neišmokėjimui ir krentant būsto kainoms.

(http://www.szkoleniabhp.warszawa.pl/earty/?title=2008%E2%80%932009_m._pasaulio_finansin%C4%97_kriz%C4%97_ir_ekonominis_sunkmetis)

Krizės scenarijų galima apibūdinti kaip nuolatos augusių maisto produktų kainų ir naftos kainų nepaliaujamo kilimo pasekmė, pavertusi daugelį piliečių nemokiais. Besivystančiose Azijos šalyse nepaliaujama ir didėjančią paklausą įsiūbavo naftos kainų augimą. Taip pat ekonominės problemos kyla ir dėl pigių prekių antplūdžio iš Kinijos.

Terminas „Krizė“ mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip ryškus pasaulio, kontinento, šalies ar regiono, atskiro ekonominio objekto ar subjekto ekonominės būsenos pablogėjimas, charakterizuojamas smarkiu gamybos apimčių mažėjimu, prekybinių ir gamybinių ryšių sutrikimais, įstaigų ir įmonių bankrutavimu, valiutos vieneto nuvertėjimu, biudžeto deficitu, nedarbo augimu ir techninio atnaujinimo sulėtėjimu. Gali peraugti net iki socialinių neramumų. F. Roselieb (1999) teigimu yra išskiriamos sekančios priežastys sukeliančios krizes:

- endogeninės – priežastys kylančios organizacijų viduje;
- egzogeninės – priežastys kylančios organizacijų išorėje;
- multikausalumas – krizę sukelia daugelis tarpusavyje sąveikaujančių veiksnių;
- krizės veiksnių įsisenėjimas.

Krizės metu mažėja gyventojų vidutinės pajamos. Kaip istorija rodo ekonominė krizė visą laiką yra neišvengiama ekonominio ciklo dalis. Pagal K. Marksą krizės yra mistifikuojamos kaip turinčios fatališkumo pobūdį. Šiuolaikinės rinkos yra prisitaikiusios prie krizinių situacijų ir gali sušvelninti jas naudodama: mokesčių politiką, pokyčiais palūkanų normose, panaudodama nacionalinius rezervus, bendradarbiaujant tarptautiniu mastu, tačiau yra labai sudėtinga išvengti nesusitarimų tarp politikų bei mokslininkų dėl skirtingų požiūrių ir politinių pažiūrų.

„Pasak Parsons (1996), įmonės krizė pagal savo reikšmingumo lygį laiko intervale skiriasi. Autorius nurodo trijų rūšių krizes:

- *netikėtos* krizės – nepasižyminčios aiškiais požymiais, kuriuos būtų galima atpažinti ir laiku imtis atitinkamų veiksmų;
- *išskylančios* krizės – dažnai netikėtos, tačiau daugiau nuspėjamos;
- *ilgalaiškės* krizės – požymiai aiškūs ir trunka tam tikrą laiką.“ (Parsons (1996))

Taikomi du požiūriai į krizes – reguliarusis ir liberalusis. Pasak liberalaus požiūrio į krizes, kad jos pačios išsispredžia ir panaikina pačios savęs be minimalaus valstybės kišimosi į rinką. Pasak Valackienės finansinės ir ekonominės krizės įveikimui yra taikytinos piniginių srautų didinimo, apyvartinių lėšų mažinimo ir kitos panašaus pobūdžio antikrizinio valdymo priemonės skirtos išlaidų mažinimui. (Valackienė A., 2005)

„Formuojant krizių vadybos teorinius pagrindus yra akcentuojamos dvi nuolatinės krizių vystymosi tendencijos: 1) makroekonominių ciklų ir krizių teorijas; 2) įmonių vystymosi krizes, susijusias su veiklos ir įmonės gyvenimo ciklais.“ (Sakalas A., Savanevičienė A., (2003))

Krizės atsiradimo priežastis yra skirstomos į objektyvias ir subjektyvias. Objektyvios priežastys yra nusakomos kaip stipriai sumažėjusių poreikių perkamajai ir vartojamajai galiai neatitikimas su išaugusiais gamybos pajėgumais, o taip pat neatsakinga vertybinių popierių reguliacija ir kontrolė. Tokie kiekiai tarpusavyje susietų ryšių tiesiog negali veikti be nuostolių, funkcionuodami savarankiškai be kieno nors įsikišimo. Prie subjektyvių krizės priežasčių yra priskiriamos ne tik finansinės ir ekonominės valdymo priežastys, bet ir psichologinės, jos tuo tarpu yra susietos su išplitusiu nepasitikėjimu ekonomine ateitimi. Pastaruoju metu labai stipriai yra sumažėjęs investuotojų kiekis, savo ruožtu tai stipriai atsiliepa vertybinių popierių paklausai, nuo kurios labiausiai ir priklauso jų kursas. Viena iš įmonių žlugimo priežasčių gali būti įvardijama kaip nesėkmių atsiradimo nenumatymas.

„Anot J. Bivainiaus (2003), yra dvi koncepcijos krizei suvokti: pirma – siekis išlikti, kai krizė suvokiama kaip grėsmė, kaip išlikimo problema, kaip žlugimo prielaida. Toks neigiamas krizės akcentas formuoja atitinkamas priemones atkurti iki krizinę būklę; antra - siekis atsinaujinti, kai krizė suvokiama kaip būtinybė pertvarkyti įmonės strategiją, eliminuoti neracionalius fragmentus, pagrįsti tikslus ir jų įgyvendinimo veiksmus. Todėl priemonės pakeisti krizinę situaciją yra traktuojamos ne kaip kova su krize, o kaip teigiami įmonės strategijos pokyčiai. Tokį požiūrį į krizes, sukeliančias finansinių sunkumų, galima atskirti kaip turinčias teigiamas ir neigiamas pasekmes įmonei.“ (Bivainis, J., Tamošiūnas A. (2003). Įmonių restruktūrizavimo tikslų analizė.)

Ieškant sprendimų alternatyvų kovoje su krize būtina įvertinti ją sukeliančias priežastis. Įvertinus krizės ypatumus ir nustačius krizę sukeliančius veiksnius galima sumažinti ar net

išvengti kai kurias krizes pasekmes. Pasak Beržinskienės D. ir Virbickaitės R. Galima išskirti keturis krizių etapus.



4 pav. Krizės etapų dinamikos ciklas (Beržinskienė, et al., 2006, 22p)

„1. *Potenciali krizė*. Tai įspėjamoji krizės fazė, dažniausiai nustatoma po krizės, kuomet įvertinama veiklos retrospektyva ir išsiaiškinamos krizę lėmusios priežastys. Kartais krizė gali būti numatoma, bet nesiimama priemonių užkirsti jai kelią. Svarbu atpažinti artėjančią krizę, nes ją valdyti lengviau pirmajame etape.

2. *Ūmi krizė*. Šiame etape krizė prasiveržia staiga, įvyksta neišvengiami pokyčiai ir įmonės patiriamų nuostolių dydis priklauso nuo to, kiek sėkmingai jai pavyks suvaldyti krizinę situaciją. Greita reakcija, kontrolė ir tinkamai suplanuoti veiksmai leidžia sušvelninti krizės padarinius.

3. *Įsisenėjusi krizė*. Tai neribotą laiką vykstantis tyrinėjimo etapas, kurio metu atliekama įvykusios krizės priežasčių, perspektyvos analizė, įvertinamos klaidos, sprendimų priėmimas ir numatoma tolesnė veiklos kryptis.

4. *Krizės atomazga*. Tai galutinis krizės valdymo etapas, kurio metu priimamas geriausias sprendimo variantas, kaupiama informacija ir siekiama pasirengti būsimoms krizėms.“ (Beržinskienė, D., Virbickaitė, R., 2006.). (4 pav.).

„Kaip teigia J. Bivainis ir A. Tamošiūnas, yra išskiriamos dvi krizių koncepcijos: pirma - siekis išlikti, kai krizė suvokiama kaip grėsmė, kaip išlikimo problema, kaip žlugimo prielaida.“ (Bivainis, J., Tamošiūnas A. (2003) Tokia koncepcija formuoja priemones krizinei būklei įveikti ir atkurti iki krizinę būklę; „antra – siekis atsinaujinti, kai krizė suvokiama kaip būtinybė pertvarkyti įmonės strategiją, eliminuoti neracionalius fragmentus, pagrįsti tikslus ir jų įgyvendinimo veiksmus“ (Bivainis, J., Tamošiūnas A. (2003). Ši koncepcija nurodo teigiamus įmonės strategijos pokyčius kovoje, o ne tiesioginę kovą su krize. Toks požiūris leidžia pastebėti teigiamą ir neigiamą krizės poveikį įmonių veiklai.

Krizės valdymo tikslas yra diagnozuoti krizės tiesioginę grėsmę ir parengti antikrizinį planą užtikrinanti įmonės iki krizinės būklės atkūrimą atkuriant įmonės finansinį stabilumą. Šios bei kitos antikrizinio valdymo problemos susijusios su įmonių finansinių išteklių įvertinimu yra aprašomos lietuvių autorių J. Mackevičiaus (2005) ir kt. darbuose.

Mokslinėje literatūroje bankrotas yra nusakomas kaip paskutinė krizinės situacijos stadija, dėl to yra būtina įvertinti visus su krizine situacija susijusius veiksnius jų poveikį ir stadiją ir stengtis tuos veiksnius valdyti. Kai pakankamai aiškiai yra apibrėžtos įmonės krizę sukėlusios priežastys tik tada gali būti tinkamai parengtas ir įgyvendintas įmonės antikrizinis valdymo planas. Taip pat prieš rengiant antikrizinį planą patariama išskirti krizinius veiksnius į vidinius ir išorinius: vidiniai- endogeniniai, esantys vidinės įmonės įtakos srityje; išoriniai- egzogeniniai, esantys už įmonės ribų bet tiesiogiai įtakojantys įmonės veiklą. Esant stabiliai ekonomikai, vienu trečdaliu sėkmingos įmonės veiklos lemia egzogeniniai veiksniai, o endogeniniai dviem trečdaliais. Atėjus ekonominiam sunkmečiui bei pasikeitus ekonominei padėčiai esminiais veiksniais lemiančiais įmonių krizines situacijas tampa egzogeniniai veiksniai. (Lileikienė A., Kulyčienė R.,(2009)

1.2.1. Ekonominės krizės įtaka logistikos sektoriui

Pasak Garalio (Garalis A., 2008) kadangi ilgą laiką statybos šakoje logistika buvo nesureikšmintą, čia esama didelio gerinimo ir taupymo potencialo. Visoje šakoje neįveikiančios į kompetencijos branduolį kai kurios gamybos dalys, kaip, pavyzdžiui, statybinės mašinos ir transportas, yra tinkami objektai projektų lėšoms taupyti.“ Transportavimas į statybos aikštelę yra būtinas ir sudaro nemažą visos statybos išlaidų dalį. Todėl šią veiklą reikia atlikti su minimaliomis išlaidomis bei kokybiškai. Išlaidų transporto parke taupymo galimybė – tai transporto priemonių ir visos administracijos perleidimas logistikos specialistui.

Garalio teigimu (Garalis A., 2003) Lietuvos įmonėse dar nepakankamai yra įvertinama šiuolaikinės logistikos technologijų taikymo nauda. Jų taikymo svarba ypač aktuali dabartiniu metu, kai visame pasaulyje vis labiau pasireiškia ekonomikos nuosmukis ir finansų krizė. Todėl bet kurios organizacijos veiklos efektyvumas ir ypač sąnaudų mažinimas tampa neatidėliotina problema.

„Įmonių krizių ir bankrotų riziką gali sukelti vidiniai ir išoriniai veiksniai. Aplinkos veiksnių poveikis krizinei įmonės situacijai turi sinerginį efektą – paprastai išorinės sąlygos sustiprina vidinių veiksnių reiškimosi galimybes (Roslieb, 1999; Stoškus, 2007; Kafidov, 2008), sukelia smulkaus ir vidutinio verslo vystymo problemas“ (Vijeikis J., Baležentis A., 2010).

Pasak Valanckienės (Valackienė A., 2005) Tam, kad parengti antikrizinį planą ir prevenciją yra būtina nustatyti visus krizės valdymo veiksnius: antikrizinio valdymo priemones, krizės atsiradimo

priežastis ir galimas jos pasekmės, o taip pat ir išsiskolinimus ir atsiskaitymus. Priežastis sukeliančias įmonių bankrotus ir krizes būtina nagrinėti atsižvelgiant į jų kilmę, t.y. atsižvelgiant į vidinius ir išorinius veiksnius turinčius tiesioginės įtakos organizacijai. Vidinės priežastys gali būti: ekonominės, organizacinės, finansinės ir kt. Išorinės priežastys nusakomos kaip priežastys kylančios už organizacijos ribų. Tai gali būti konkurencinė, technologinė, visuomeninė, teisinė ir kt. aplinka. Skirtingų autorių teigimu dažniausiai įmonės nesugeba prisitaikyti prie nuolatos kintančios aplinkos dėl kylančių pokyčių vidinėse ir išorinėse aplinkose.

Daugumos autorių krizė apibūdinama ne tik kaip nuostolių, bet ir galimybių metas. Autorių teigimu krizė formuoja naujas valdymo priemones kurios leidžia organizacijoms dirbti efektyviau ir rinktis naują plėtros sritį. Dar vienas teigiamas krizių bruožas yra tas kad jos skatina organizacijas mokytis iš savo asmeninės patirties. Pasak Beržinskienės (Beržinskienė D., Virbickaitė R., 2006) organizacijos yra priverčiamos analizuoti ir įvertinti savo veiksmus atėjus naujai krizei, iškelti sau rūpimus klausimus, kaip ir kodėl iškilo krizė, bei kas padėjo jos sprendimui.

„Šiuolaikinės verslo sąlygos dėl savo neapibrėžtumo ir sudėtingo prognozavimo sudaro prielaidas įmonės krizei susidaryti. Išvengti viso to sunku, tačiau laiku pastebėti pirminius požymius ir laiku reaguoti į juos yra neatsiejama sėkmingos įmonės veiklos dalis“ (Beržinskienė D., Virbickaitė R., 2006). Numatant krizės daugiapakopiskumą reikia parengti tam tikrą strateginį planą, kuris padėtų numatyti veiksmus ir priemones krizinei situacijai įveikti. Labai svarbu yra numatyti krizės vystymosi tempus pradiniam jos etape, nes tai padėtų geriau pasirengti krizės valdymui ir kontrolei. Nepaisant neigiamų krizės padarinių akcentuotina teigiama krizės reikšmė. Ji apibūdina krizių valdymą kaip žinomų priemonių formavimą, informuojantį apie artėjantį pokyčių tašką ir leidžiantį pasirinkti naują plėtros sritį ir formą.

Ekonominė krizė logistikos sektoriui įnešė savo korektyvas. Daugelis logistikos dalyvių pabrėžia, jog užsakymų skaičius, transportavimo ir sandėliavimo apimtys smarkiai sumažėjo. Iki 2009 m. pradžios sandėliavimo logistikos apimtys sumažėjo beveik 20 – 25 %. Taip pat pasikeitė ir klientų pageidavimai: dauguma klientų atiduoda pirmenybę daug pigesniems sandėliams ir logistikos specialistams taikantiems mažesnius transportavimo tarifus. Dėl to logistikos sektorius buvo priverstas sparčiai plėsti pigesnių sandėliuojamų patalpų plotą ir mažinti sandėliavimo ir transportavimo tarifus. (<http://www.loginural.ru/articles1+M560086d7f43.html>)

Pasak Garalio (Garalis A., 2008) daugelis logistikos dalyvių pabrėžia, jog užsakymų skaičius, transportavimo ir sandėliavimo apimtys smarkiai mažėja atėjus ekonominiams sunkumams.

Remiantis rinkos dalyvių skaičiavimais pervežimai geležinkelio transportu sumažėjo 25-30% lyginant su prieš kriziniu laikotarpiu, o tai turi didelės finansinės įtakos ne tik logistikos sektoriui, bet ir visai šalies ekonomikai.

Dauguma rinkos dalyvių pradėjo ieškoti galimybių sutaupyti, todėl buvo priversti ieškoti pigesnių logistikos operatorių. Dažniausiai tai yra smulkūs operatoriai. Pramoninės įmonės, kaip pažymėjo rinkos dalyviai, praktiškai nustojo naudotis sandėlių paslaugomis.

Literatūroje yra nurodoma, kad krizės metu stabiliausios yra tos įmonės kurios siūlo klientams ne vienos rūšies transportavimo logistiką, o visą logistikos kompleksą „iki rakto“. Pasak Garalio (Garalis A., 2008) Logistikos bendrovė turėtų įvertinti visus faktorius ir sukurti paslaugų grandinę –nuo prekių gavimo užsienyje iki atgabenimo į reikiamą tašką. Tam reikalingas multimodalinis transportavimas, muitinės procedūrų atlikimas, pakrovimas sandėliuose ir platinimas šalyse. Taip pat mokslininkai išskiria vieną iš svarbiausių veiksnių, tai yra IT sprendimai kurie idealiu atveju turėtų būti susieti su klientų sprendimais.

Pagrindiniai veikėjai turėtų patys nusistatyti perspektyviausius projektus, atsisakant likusių mažiau rentabilių projektų. (<http://www.loginural.ru/articles1+M560086d7f43.html>)

1.2.2. Bendros ekonominės krizės įtaka statybos sektoriui

Pasak Kelpšienės (Kelpšienė L., Petrošius J., 2009) apie juntamą ekonominę nuosmukį visu pirma parodo statybos sektorius. Sumažėjusi paklausa ir investicijų apimtys dažniausiai veda ne tik šio sektoriaus, bet ir glaudžiai susietų su šio sektorių įmones į bankrotą

Kelpšienės teigimu (L. Kelpšienė, 2008) statyba, būdama takoskyroje tarp gamybos ir paslaugų sferų, svarbi tuo, kad viena nauja tiesioginė darbo vieta statybos aikštelėje, skatina dviejų ir daugiau darbo vietų sukūrimą kitose pramonės šakose. Klientas tikisi gauti ne tik konstruktyvą – pastatą, bet gyventi ar dirbti palankios aplinkos produktą ir paslaugų kompleksą.

Ekonominei krizei prasidėjus, krizės padariniai labai juntami statybos ir gamybos sektoriuje tiek pasaulyje, tiek ir Lietuvoje. Įmonės, kurių veikla nesusijusi su statyba, stipriai sumažino investicijas į savo pastatų ūkį ar nekilnojamojo turto nuomą. Įvairiais būdais reaguoti ir sušvelninti globalinės krizės padarinius mėgina tiek tarptautinės organizacijos, tiek šalių vyriausybės, tiek konkrečių įmonių vadovai. Siekdami pagrįsti sprendimus, mokslininkai remiasi ankstesnių krizių valdymo patirtimi bei bando modeliuoti vienų ar kitų priemonių poveikį.

Statybų sektoriaus įmonių įsiskolinimus lėmė vis auganti ekonomika, nes dauguma įmonių verslo plėtrai skubėjo pasinaudoti ypač palankiais bankų suteikiamais kreditais. Esant stabiliai ekonomikai, vienu trečdaliu sėkmingos įmonės veiklos lemia egzogeniniai veiksniai, o endogeniniai dviem trečdaliais. Egzogeniniai veiksniai negali sukelti didelės įtakos, tačiau vertinant jų sukeltą riziką juos yra būtina įvertinti. Pasak Kelpšienės (Kelpšienė L., Petrošius J., 2009) krizės padariniai bei ekonomikos pokyčiai visu pirma atsispindi statybų sektoriuje, todėl ypač didelį dėmesį reikia skirti statybos sektoriaus įmonių bankroto priežasčių nustatymui, leidžiančiam nustatyti ne tik statybų sektoriaus bet ir kitų sektorių vystymosi galimybes.

Dauguma Pasaulio ir Lietuvos statybos sektoriaus įmonių nepakankamai gerai įvertino besikeičiančius išorinius pokyčius tiesiogiai veikiančius jų veiklą, dėl to prasidėjus ekonominiam sunkmečiui jos patyrė didelių ekonominių sunkumų, o kai kurios net bankrutavo.

Anot Č.Purlio (2001), didėjantys statybos sektoriaus įmonių bankrotai tiesiogiai įtakoja valstybės ekonomines ir socialines problemas. Č.Purlys bankrutuojančių įmonių problemas skirsto į ekonomines ir socialines.

„Prie ekonominių problemų galima priskirti: gamybinio pajėgumo praradimą, susilpnėjusį bendrą šalies ūkio konkurencingumą; nesumokėtus mokesčius valstybės biudžetui, Sodrai ir fondams; nepatenkintus kreditorinius reikalavimus, neretai sukeliančius kitų, su bankrutuojančia įmone susijusių partnerių ekonominius sunkumus ir bankrotą. Prie socialinių problemų galima priskirti: nedarbo augimą; bendro šalies gyventojų gyvenimo lygio kritimą; gyventojų nepasitenkinimą esama silpna šalies ūkio būkle; netikrumą dėl ateities, nepasitenkinimą valdžia“ (Purlys Č., 2001).

Pasak Kelpšienės (Kelpšienė L., Petrošius J., 2009) valstybė ne tik reguliuoja statybos procesą tiesiogiai nustatydamą taisykles, bet ir gali jį įtakoti savo finansinės politikos kryptimis.

Pasak Marwa (Marwa, Zairi, 2008) nors yra mėginimų prognozuoti ir rekomenduoti veiksmų planą kilus bankroto grėsmei, organizacijų žlugimai stichiškai plinta iš vieno sektoriaus į kitą, iš vienos šalies į kitą. Krizės metu žlugo daug statybos įmonių jų žlugimo priežastis galima bandyti išrūšiuoti:

- pirma grupė priežasčių galėtų būti apibūdinta kaip vidinės mikroaplinka – buhalterinės klaidos, prasta statybos kokybė, vidinės polemikos, kontraktų kainų „išpūtimas“, nesąžiningumas projektų vadyboje;
- antra grupė – artimos meso aplinkos įtaka – nesėkmingas susilieėjimas, staigi plėtra, didelės debitorijų sąskaitos, terminų nesilaikymas, aukštos eksploatacijos išlaidos;
- trečia grupė – makroaplinkos poveikiai – pardavimų smukimas, konkurencija, finansiniai kliuviniai.

Ekonominio sunkmečio laikais įmonėms yra be galo sunku išvengti krizės padarinių, tačiau savalaikis krizės sukeltų pokyčių ir priežasčių pastebėjimas leidžia sumažinti ar net eliminuoti krizinės situacijos poveikį. Dažniausiai autorių yra įvardijamos tokios veiksmų grupės sukeliančios krizines situacijas:

- subjektyvūs ir objektyvūs veiksniai;
- rinkos veiksniai;
- vidiniai ir išoriniai veiksniai.

Pasak Beržinienės (Beržinskienė D., Virbickaitė R., 2006) objektyvūs veiksniai tai veiksniai susiję su įmonės išorę: politiniai, ekonominiai ir kt. Šie veiksniai nepriklauso nuo įmonės. Subjektyvūs veiksniai tai veiksniai kurie apibūdina įmonės potencialą: techniniai, gamybiniai, darbo organizavimo, darbuotojų kvalifikacijos ir kt.

Krizė išreiškiama kaip sąlygoti ir tarpusavyje susieti veiksniai nulemiantys pokyčius įmonėse. Todėl kiekvienai krizei neatsižvelgiant į ją sukėlusias priežastis yra būtina įvertinti jos ypatumus ieškant sprendimų.

Prasidėjus ekonominiam nuosmukiui, statybos šakoje šiuo metu jaučiamos kitos labai neigiamos tendencijos – išaugo nuostolingai dirbančių įmonių skaičius. Dėl pablogėjusios ekonominės padėties įmonių veikla tampa vis labiau neapibrėžta. Vis didesnė dalis priimamų įmonių sprendimų yra įgyvendinami neturint pakankamai informacijos apie tolesnę perspektyvą. Visos šios sąlygos tiesiogiai siejamos su įmonių veiklos sąstingiu, o kartais net ir bankrotu. (<http://www.statistics.gov.uk/Re&Solution> [žiūrėta 2010 02 21])

Kelpšienės teigimu (Kelpšienė L., Petrošius J., 2009) pakilimo laikotarpiu susikūrė daug naujų statybinių firmų, kurios bando išlikti statybų sektoriuje, nors neturi nei reikiamos kvalifikacijos, nei resursų.

Anot Garalio (Garalis A., 2008) Šiais ekonominio sunkmečio laikais organizacijų konkurencingumui yra skiriamas labai didelis dėmesys. Norint, kad įmonė būtų konkurencinga neužtenka tik modernizuoti gamybinius ir valdymo procesus, bet dar tiksliai reikia žinoti kokiam tikslui reikia orientuotis. Organizacija turi skirti visas savo pastangas tam, kad išvystyti tokias savybes arba pagaminti tokią produkciją kurios savybės išsiskirtu iš potencialių konkurentų ir būtų naudingai vertinamos potencialių klientų. Norint išsiskirti iš konkurentų reikia nuspręsti į kokius gamybinės ar logistinės veiklos aspektus visų pirma reikia kreipti dėmesį.

Europos statybos rinka yra nehomogeniška. Kiekvienos valstybės narės dabartinė situacija ir perspektyvos priklauso nuo jos situacijos, atsižvelgiant į poreikius, demografines tendencijas, pagrindinius ekonomikos principus ir pan. Taip pat nuo to, kada vyko nekilnojamojo turto rinkos korekcijos, ir nuo konkrečios šalies ūkio atvirumo. Galiausiai nuo to, kokios ilgalaikio gaivinimo priemonės bus parinktos ir kaip sėkmingai jos veiks visą sektorių.

(http://eesc.europa.eu/sections/ccmi/Hearingsandconferences/Thepast/Financial_crisis/documents/Detemmerman_Vincent.ppt)

Pasak Brown (Brown. D., 2008) yra penkios elgesio sunkmečio strategijos:

1. “Apkarpymas – darbuotojų skaičiaus arba atlyginimo mažinimui.
2. Marketingo parama – vadybos ir skatinimo priemonių mažinimui.
3. Kontraktų peržiūrėjimas – sunkmečio laiku paslaugų pardavėjai gali pasiūlyti mažesnes kainas ir palankesnius terminus arba finansavimo būdus.

4. Bendravimo su dabartiniais ir buvusiais klientais atnaujinimas – susitikimų rengimas siūlant produktus bei lojalumo programų taikymą.

5. Eksperto samdymas – įmonės verslo plano ir technologinių procesu tobulinimui.“ (Brown. D.,2008)

Ekonominio sunkmečio sąlygomis daugumos įmonių taupymo planas susietas su darbuotojų atlyginimų mažinimu, priedų naikinimu, darbuotojų atleidimu, tačiau tai tik laikinas taupymas. Atsižvelgiant į įmonės tolimesnę veiklą, literatūroje akcentuojamas logistikos bei gamybos tobulinimas kuris padėtų mažinti finansinius įmonių kaštus. Pasak Beleženčio (Baležentis A., Vijeikis J., 2010) tikslingas finansų valdymas yra vienas svarbiausių įmonės procesų. Finansų valdymas apima visos įmonės analizę, siekiant užtikrinti sėkmingą įmonės veiklą būtina skirti itin didelį dėmesį įmonių finansams.

Mokslinėje literatūroje kaip galimą krizės įveikimo būdą statybos ir gamybos įmonėms nurodomas eksporto rinkų išplėtimas. Garalio teigimu (Garalis A., 2008) praktikos pavyzdžiai parodė, kad eksportas sunkmečiu yra ne vienos įmonės sėkmingos veiklos receptas.

Anot Kelpšienės (Kelpšienė L., Petrošius J., 2009) dėl bendros ekonominės krizės verslo santykiuose išaugo nepasitikėjimas kitais rinkos dalyviais. Statybos sektoriaus augimo metu įmonės vadovui užtekdamo žodinio sutarimo su užsakovu dėl darbų apimčių, ir jau būdavo ruošiami projekto dokumentacija bei samdomi subrangovai. Dabar gi, net gerai žinantys vienas kitą sandėrio dalyviai nesiima jokių veiksmų, kol nepasirašyta sutartis.

Kelpšienės teigimu (Kelpšienė L., Petrošius J., 2009) kaip visuomenėje, taip ir konkrečiame įmonės kolektyve dėl krizės atsiranda socialinė bei psichologinė įtampa. Šią įtampą lemia informacijos trūkumas, neužtikrintumas, socialinių garantijų trūkumas, ateities sunkumų baimė. Moralės kritimo tendencijos kelia nerimą, nes krizė praeis, o dvasinis nuosmukis turės ilgalaikes pasekmes.

Kai kurių statybos pramonės sričių produkcijos realizavimo svyravimai 20 proc. lygmenyje yra įprasti. Pastebėta, kad statybos pramonės vystymuisi būdingi pakilimo ir nuosmukio ciklai kartojasi apytikriai kas dešimt metų (Yisa *et al.*, 1996). Pasak Lovelock (Lovelock, 1997, Sheridan, 1997) statybos įmonės, priimančios šį cikliškumą kaip nenuginčijamą faktą ir realybės dalį, pakilimo laikotarpiu sugeba pasiruošti būsimam nuosmukiui. Jos dažniausiai renkasi ilgalaikes vadybines strategijas, kurios leidžia lengviau pergyventi sunkmetį .

Ekonomikai smunkant žemyn statybinės įmonės natūraliai susikoncentruoja ties neigiamybėmis. Tačiau kad išlikti ir toliau sėkmingai plėtoti savo verslą įmonėms yra būtina šį laiką panaudoti tyrinėjimams, reorganizacijai ir prioritetų revizijai.

Tradicinė statybos ir nekilnojamojo turto sektoriaus krizės analizė grindžiama ekonominiais, teisiniais, instituciniais ir politiniais aspektais. Pavyzdžiui, Lu ir So (2005) nuomone, staigus Azijos ūkių žlugimas per 1997 metų finansinę krizę buvo daugelio tyrimų

tema, tačiau didžioji dalis studijų susitelkia į pagrindinius ekonomikos principus. Krizės įveikimui buvo pasitelktos Franklino Roosevelto panaudotos paklausos stimuliavimo priemonės taikytos per JAV Didžiąją depresiją. Tačiau jų efektyvumas abejotinas, nes iš tiesų įveikti depresiją padėjo karas. Kadangi statybos sektorius yra glaudžiai susijęs su bet kurio ūkio finansiniu stabilumu, tikimasi, kad Azijos patirtis gali parodyti kaip tobulinti statybos sektoriaus kreditavimo procesą.

Ocal teigimu (Ocal *et al.*, 2006) vyriausybės politika ir nestabili rinka lėmė 2001 metų krizę Turkijos statybos kompanijose. Panikos ir bejėgiškumo pojūtis užvaldė pramonę. Efektyvumo koeficiento reikšmės papildomai patvirtino faktą, kad kompanijos be krizinių vadybos priemonių patyrė didesnę chaosą

Sėkmingos statybos ir gamybos verslo krizės valdymo strategijos turi būti suderintos su konkrečios šalies ekonominėmis, politinėmis, teisinėmis, technologinėmis, techninėmis, organizacinėmis, vadybos, institucinėmis, socialinėmis, kultūrinėmis, etinėmis, psichologinėmis, švietimo, aplinkosaugos, pasitikėjimo ir kitomis situacijomis. Įvairūs strategijų spektrai gali būti sujungti, nes yra susiję tarpusavyje. Kelpšienės teigimu (Kelpšienė L., Petrošius J., 2009) ir geriausios krizės valdymo strategijos, taikytos kitoje šalyje, negalima nukopijuoti, jas reikia modeliuoti įvertinus vietos situaciją. Pasaulyje taikomi įvairūs statybos ir gamybos sektoriaus ir jų atskirų segmentų krizės analizės, prognozavimo, modeliavimo ir valdymo metodai ir modeliai. Statybos ir gamybos verslo varomoji galia tiesiogiai priklauso nuo bankų kreditavimo, nes bet koks šios srities projektas yra ilgalaikis ir išsaldantis nemažas lėšas. Todėl dažnai, norint apibūdinti rinką analizuojami finansai, paskolų politika, įmonių mokumo lygis ir pan.

Sprogęs nekilnojamojo turto burbulas Jungtinėse Amerikos Valstijose pakeitė tiek namų ūkių, tiek verslo požiūrį į riziką. Finansinio aktyvumo nuosmukis sąlygojo įstaigų nedarbo augimą ir iššaukia politinį atsaką. Kad apsaugoti vidaus pramonę naudojamos įvairios priemonės nuo subsidijų iki sienos apsaugos. Mokslininkų teigimu krizės efektas pasaulinėje rinkoje nebūtų toks dramatiškas, jei kilusi rizika kitoms šalims nebūtų buvusi pervertinta. Tai lėmė didelį produkcijos ir prekybos susitraukimą. Namų ūkiai nerimaudami dėl ateities pajamų riboja vartojimą

(http://cama.anu.edu.au/Working%20Papers/Papers/2009/McKibbin_Stoeckel252009.pdf)

Kelpšienės teigimu (Kelpšienė L., Petrošius J., 2009) pasaulyje taikomi įvairūs statybos ir gamybos sektoriaus ir jų atskirų segmentų krizės analizės, prognozavimo, modeliavimo ir valdymo metodai ir modeliai. Sėkmingiausi tyrimo metodai analizuojantys ir numatantis krizes yra kompleksiniai, tai yra tarpusavyje apjungiantys tiek statistinius, tiek intelektinius metodus. Statybos ir gamybos sektoriuje, vadyboje ekonominius tyrimo metodus būtina taikyti kainodarai, finansavimo (kreditavimo), išipareigojimų vykdymo užtikrinimui.

Nagrinėjamiems sektoriams itin didelę įtaką daro bankų skolinimo politika. Ženklaus šio faktoriaus pasikeitimas dažnai yra esminė sąlyga krizei atsirasti. Daugumoje šalių paskolų krizės pamatinė priežastis – problematiška ir rizikinga paskolų išdavimo politika. Naudojant aprašomus kompleksinius statybos ir nekilnojamojo turto krizės prognozavimo modelius, atsiranda galimybė įvertinti atskirų paskolų ir skolininkų charakteristikas bei kintančias makroekonominės sąlygas.

Kelpšienės teigimu (Kelpšienė L., Petrošius J., 2009) net ir geriausi krizių valdymo sprendimai, taikyti kitose šalyse, negali būti aklaiai nukopijuoti. Jie turi būti parenkami tik pagal konkrečią ekonominę, politinę, teisinę, technologinę, organizacinę, institucinę, socialinę, kultūrinę, psichologinę, švietimo ir aplinkosauginę būklę. Nėra tokio dalyko kaip bendras krizių valdymo sprendimas, kuris galėtų būti taikomas visoms šalims.

2. TYRIMO TIKSLAS IR METODIKA

„Viešosios vadybos teorija ir praktika yra neatskiriami procesai, nes jų veiksniai prognozuojami metodologija ir metodika, o patikrinami metodais praktikoje. Viešosios vadybos teorijos ir praktikos veiksmų plėtojimas skirtas didinti ir visuomenės darnios raidos efektyvumą, kuris nusakomas bendruoju plėtros rezultatu“ (Indriūnas A. V., Makštutis A., 2008)

Darbo tikslas. Pagerinti Dariaus Beconio įmonės ir UAB „Šiaulių plentas“ logistikos sistemos valdymą.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti išsamią logistikos paslaugų ir ekonominės krizės literatūros šaltinių analizę.
2. Atlikti Dariaus Beconio įmonės ir UAB „Šiaulių plentas“ logistikos sistemų analizę bei išaiškinti šios sistemos tobulinimo galimybes.
3. Identifikuoti tyrime dalyvavusių įmonių logistikos bruožus ir pateikti pasiūlymus tolimesniam logistikos tobulinimui šiose įmonėse.

Darbo metodai:

1. Dariaus Beconio įmonės ir UAB „Šiaulių plentas“ darbuotojų anketinė apklausa;
2. Anketinių duomenų apdorojimas, analizė, grafinė išraiška;
3. Teminių informacijos šaltinių (literatūra, internetas, periodiniai leidiniai) sisteminimas, apibendrinimas, lyginamoji analizė;
4. Logistinės sistemos tyrimas Dariaus Beconio įmonėje ir UAB „Šiaulių plentas“.

2.1. Tyrimo metodų parinkimas ir pagrindimas

Logistikos sistemos efektyvumą išmatuoti kiekybiškai yra sudėtinga, todėl buvo naudota anketinė apklausa. „Anketa yra klausimynas, kuris naudojamas marketingo tyrimų duomenų surinkimo tikslais. Kiekvieną anketą reikia projektuoti ir kurti atsižvelgiant į tyrimo tikslus, aiškiai žinant, į kokius klausimus ieškoma atsakymų“ (Pranulis V., 2007).

„Apklausa – tai susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas pateikus anketą (Valackienė A., 2004).

„Anketa – tai klausimų lapas, tam tikroms žinioms surinkti“ (Tidikis R., 2003). Šio mokslininko teigimu, anketinė apklausa yra vienas iš populiariausių sociologinio tyrimo metodų. Suformulavus keletą klausimų galima gauti daug vertingos informacijos mūsų nagrinėjama tema. Reikia atsižvelgti į tai, kad duomenys gali būti iškraipyti. Matematiniais

statistiniais metodais stengiamasi išsiaiškinti tikrąją padėtį įmonėse, sistemingai renkant ir analizuojant duomenis. Gerai sudarius klausimyną galima gauti patikimesnius duomenis nei naudojant kitus apklausos metodus. Šį metodą pasirinkome dėl šių anketinės apklausos privalumų:

- Gaunama vertingos medžiagos;
- Užtikrinama pakankama atranka;
- Sudaromos sąlygos konsultuotis su apklausos organizatoriumi;

Šio tyrimo metu siekta nustatyti logistikos taikymo galimybes krizės pasekmių mažinimui Dariaus Beconio įmonėje ir UAB „Šiaulių plentas“. Empirinis tyrimas atliktas 2011 metų sausio mėnesį. Apklausti Dariaus Beconio įmonės ir UAB „Šiaulių plentas“ darbuotojai. Užpildytos anketos apklausėjui gražintos asmeniškai. Respondentams buvo paaiškinta, kad jie gali laisvai, nevaržomai reikšti mintis, kadangi pildomos anketos yra anonimiškos, jose nereikia rašyti savo vardo bei pavardės ir, kad gauti duomenys bus naudojami tik apibendrintai, tyrimo tikslams.

Tyrimas atliktas nešališkai, analizuodami anketinius duomenis, išlikome objektyvūs ir nepriklausomi. Klausimai buvo etiški ir tik būtini tyrimui. Atliekant tyrimą, buvo laikomasi visų diagnozavimo etikos principų:

Geranoriškumo principo. Nepakenkta respondentų sveikatai psichologiniu, fiziniu, dvasiniu, socialiniu požiūriais.

Pagarbos asmens orumui principo. Patys respondentai turėjo teisę apsispręsti dėl savarankiško dalyvavimo tyrime.

Teisingumo principo. Tiriamiesiems nebuvo užduodami klausimai apie asmeninį gyvenimą. Garantuotas konfidencialumas, laiko atsakymams buvo skirta tiek, kiek reikėjo patiems tiriamiesiems išsamiai atsakyti, pamąstyti.

Teisės gauti tikslią informaciją principo. Tiriamieji buvo informuoti apie tyrimo tikslą, duomenų tipą, tyrimo proceso aspektus, tyrimo potencialią naudą, konfidencialumo užtikrinimo principus. Tiriamieji turėjo teisę, susipažinę su anketų klausimais, atsisakyti dalyvauti tyrime.

Surinkti duomenys išanalizuoti Microsoft Excel programa. Tyrimo rezultatų įvertinimui ir analizei panaudotas aprašomasis ir grafinis metodai.

Empirinio tyrimo matavimo metodas yra kokybinis, kadangi išmatuoti efektyvumą kiekybiškai yra labai sudėtinga.

Remiantis grafiniais duomenimis išanalizuoti gauti duomenys ir įmonių veikla. Kiti socialinių tyrimų metodai buvo atmesti dėl mažo jų patikimumo.

2.2. Tyrimo instrumentai

Siekiant išanalizuoti Dariaus Beconio įmonės ir UAB „Šiaulių plentas“ logistikos sistemas, buvo pasirinktas tyrimo instrumentas – anketa. Tai vienas iš populiariausių mokslinių tyrimų metodų, leidžiantis gauti didelį kiekį reikalingos informacijos. Anketos buvo išdalintos asmeniškai kiekvienoje įmonėje. Anketa sudaryta remiantis I. Luobikienės (2006 m.) patarimais ir K. Kardelio (2002 m.) knyga „Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai“, pasak autorių sudarinėjant anketas yra svarbus klausimų aiškumas ir jų išdėstymas.

Labai svarbu sudarinėjant anketas parinkti optimalų atvirų ir uždarų klausimų santykį. Uždari klausimai patogūs tuomet kai reikia gauti tikslų atsakymą, fakto patvirtinimą, respondentams jie labiau patinka, nes anketa užpildoma greitai. Tačiau šie klausimai nepateikia išsamios informacijos, apriboja apklausos dalyvį, norintį pareikšti savo nuomonę. Norint informatyvios anketos, būtina įtraukti bent keletą atvirų klausimų. Taip respondentai gali pareikšti savo nuomonę, todėl įmanoma įvairiapusiškai išanalizuoti problemą. Atvirų klausimų neturi būti per daug, tikslinga juos formuluoti tik ties esminiais tyrimo aspektais. Mūsų anketoje atvirais klausimais norėta išsiaiškinti respondentų požiūrį į įmonių logistikos sistemas.

Rengiant anketą buvo laikomasi bendrų anketos reikalavimų:

- Paašškintas tyrimo tikslas ir pateikta trumpa anketos užpildymo instrukcija;
- Sugalvoti klausimai susiję su nagrinėjama tema,
- Pateikti tikslūs atsakymai, atskleidžiantys tiriamos problemos turinį;
- Atsakymai išsamūs, kai kuriuose palikta galimybė įrašyti savo atsakymą;
- Anketos apimtis nedidelė;
- Anketa pažintinės reikšmės.

Anketa sudaryta pagal visas rekomendacijas, tačiau neatmetama tikimybė, kad respondentai ne visiškai tiksliai atsakė į klausimus, yra interpretacijų tikimybė, nes skiriasi respondentų kompetencija. Buvos sudarytos dvi anketos, viena Dariaus Beconio įmonės, kita UAB „Šiaulių plentas“ darbuotojams. Anketų pavyzdžiai pateikti pirmame ir antram priede. Anketas sudaro 32 klausimai. Abi anketos skiriasi tik keliais klausimais, nes buvo atsižvelgta į įmonių veiklos specifiką. Didžioji dalis klausimų tokie pat, tam, kad būtų galima palyginti abi įmones ir nustatyti kurios, didelės ar mažos, įmonės logistikos sistema funkcionuoja efektyviau. Anketa sudaryta iš dviejų dalių: įžanginės, kurioje yra klausimai suteikiantys bendro pobūdžio informaciją apie: darbuotojų lytį, amžių, išsilavinimą ir t.t.. Antra dalis tiriamoji – jos tikslas nustatyti logistikos vaidmenį tiriamosiose įmonėse.

Sudarinėjant anketos klausimus buvo laikomasi R. Tidikio (2003) reikalavimų:

- Išlaikyta būtinumo ir pakankamumo, užtikrinant empirinį hipotezių tikrinimą ir tyrimo programoje iškeltų uždavinių sprendimą, konsensusas;
- Anketoje nėra nereikalingų klausimų;
- Anketos autorius atsižvelgė į respondentų informuotumą apie tiriamą dalyką.

Šių reikalavimų išpildymas susijęs su apklausos rezultatų kokybės faktorių užtikrinimu, tokių kaip respondentų nuoširdumas ir atsakymų patikimumas. Klausimų tikslas - pažinti tiriamą situaciją ar reiškinį ir gauti patikimą ir išsamią informaciją, kurios pagalba būtų galima daryti tam tikras išvadas.

Remiantis R. Tidikiu (2003), buvo atkreiptas dėmesys į tokius dalykus, kaip:

- Klausimo turinys.
- Klausimo formulavimas.
- Klausimo vieta klausimyne. Klausimai suskirstyti į du blokus, todėl jie neišbarstyti.
- Vengta sudaryti klausimus taip, kad atsakymai būtų dviprasmiški.

Anketose yra konkrečių klausimų, prašančių atsakyti „Taip“ arba „Ne“. Kai kurie autoriai teigia, jog tokie klausimai beverčiai, tačiau šiame tyrime padėjo gauti informacijos, susijusios su įmonių logistikos veikla. Anketoje dominuojantys uždarieji klausimai palengvino kiekybinį duomenų apdorojimą.

2.3. Tyrimo eiga ir gautų rezultatų analizė

Sėkminga tyrimo eiga priklauso nuo paruoštos anketos, respondentų atrankos, klausimyno pateikimo būdų ir pan. Surinktas anketas reikia išanalizuoti naudojantis atitinkamais darbo metodais. Logistikos sistemos efektyvumui atskleisti buvo pasirinktos dvi Šiaulių mieste dirbančios įmonės. Buvo apklausti Dariaus Beconio įmonės ir UAB „Šiaulių plentas“ darbuotojai. Kiekvienoje iš šių įmonių išdalinta po 100 anketų. Dariaus Beconio įmonės darbuotojai užpildė ir gražino 94 anketas, o UAB „Šiaulių plentas“ darbuotojai – 60. Bendras gražintų anketų skaičius 154, o tai sudaro 77 procentus visų anketų.

Tyrimo metu siekėme apklausti įvairias pareigas užimančius darbuotojus: nuo administracijos darbuotojo iki gamybos darbininko. Tokiu būdu gaunama išsamesnė informacija. Galima įvairiais rakursais pažvelgti į problemą, mūsų atveju – logistikos sistemos valdymą.

Lietuvos stytbos įmonės labai konkuruoja tarpusavyje, ypač krizės metu, siekia tapti pačiais pelningiausiai šiame sektoriuje. Konkurencinė kova statybos sektoriuje itin arši, todėl visa informacija susijusi su kompanijos finansine veikla yra slapta. Didžioji dalis atsisakiusių pildyti anketas teigė negalintys atskleisti jokių įmonės komercinių paslapčių.

Gauti anketinės apklausos duomenys apdoroti Microsoft Excel programa, kuria buvo sudaryti grafikai. Duomenys pateikti tiek kiekybine tiek procentine išraiška. Atlikta lyginamoji duomenų analizė, didžiausias dėmesys skirtas logistikos sistemai. Analizuojant apklausos duomenis buvo bandyta nustatyti įmonių veiklos nesklandumų priežastis, išsiaiškinti kokia įtaką tam turi logistikos sistemos trūkumai.

3. TYRIMŲ REZULTATAI

3.1. Dariaus Beconio įmonės analizė

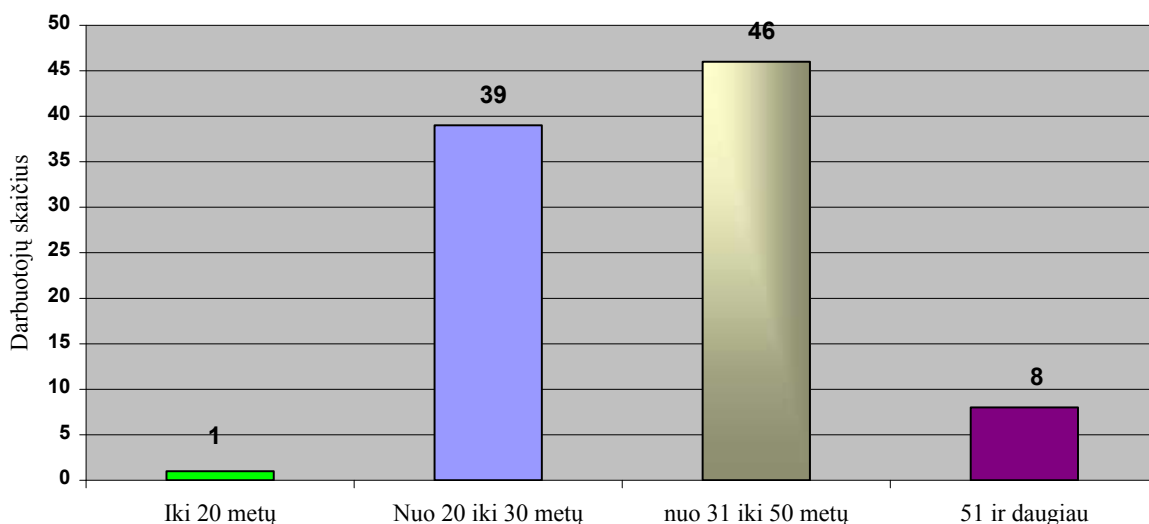
3.1.1. Duomenys apie darbuotojus

Dariaus Beconio įmonė yra susieta su statybos sektoriumi. Jos pagrindinė veikla - medinių sodo, poilsio namelių gamyba. Taip pat gaminami įrankių nameliai, išorinės ir vidinės pirtys, paviljonai. Įmonė yra gamybinio tipo, tad joje kaip ir daugelyje Lietuvos įmonių, gamybos sferoje dominuoja vyrai .

Jie sudaro 81 procentą visų įmonėje dirbančių darbuotojų. Išanalizavus respondentų pateiktus duomenis, pastebėta, kad didžioji dalis moterų šioje įmonėje užima aukštas pareigas, turi aukštąjį ar aukštesnįjį išsilavinimą. Tuo tarpu didžioji dalis įmonėje dirbančių vyrų užima žemesnes pareigas ir yra tiesiogiai susiję su gamyba.

Pagal amžių Dariaus Beconio įmonės darbuotojai pasiskirstę šitaip (5 pav.):

- iki 20 metų – 1 %;
- 20 – 30 metų – 41 %;
- 31 – 50 metų – 49 %;
- 51 ir daugiau metų – 9 %.



5 pav. Dariaus Beconio įmonės darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių (apklausos duomenys)

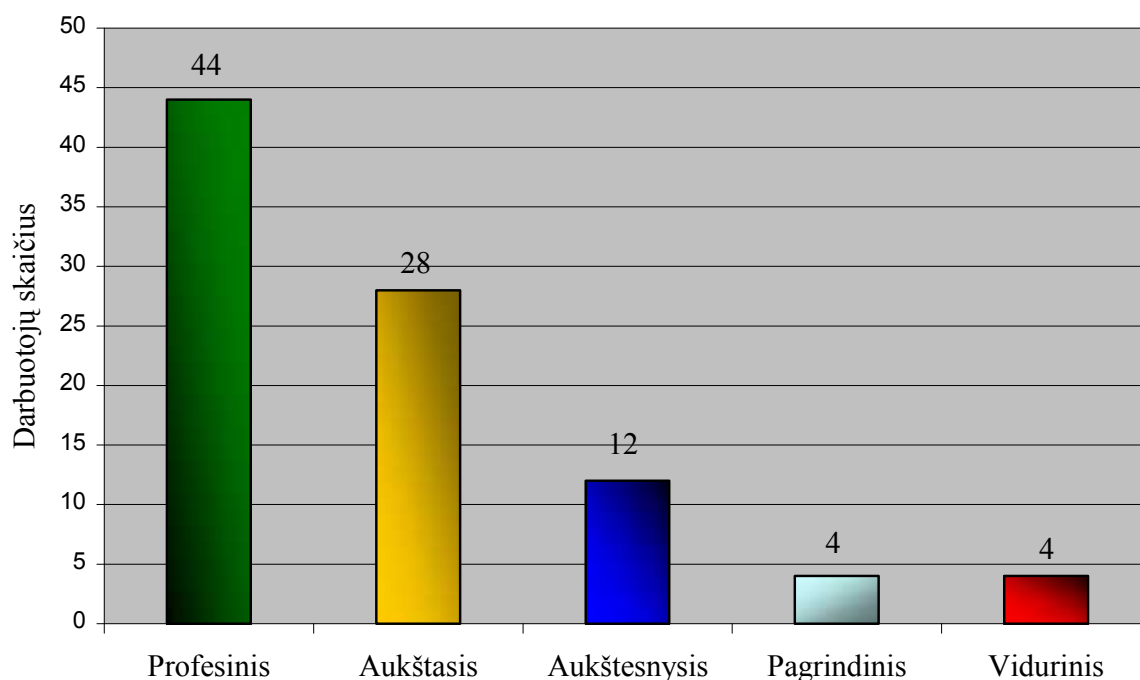
Kaip matome iš aukščiau pateikto grafiko, įmonėje labai mažai jaunų specialistų, vos 1 procentas. Galima daryti prielaidą, jog taip yra todėl, kad darbdavys vengia įdarbinti jaunos, ką

tik mokslus baigusius jaunuolius, kurie turi daug teorinių žinių, tačiau stokoja praktinių įgūdžių. Tuo tarpu vidutinio amžiaus darbuotojai sudaro didžiąją kolektyvo dalį, jie įmonėje dirba ne vienerius metus ir puikiai išmano savo darbą, gamybos procesų subtilybes ir vidaus logistikos sistemą.

Įmonės darbuotojų išsilavinimas (6 pav.):

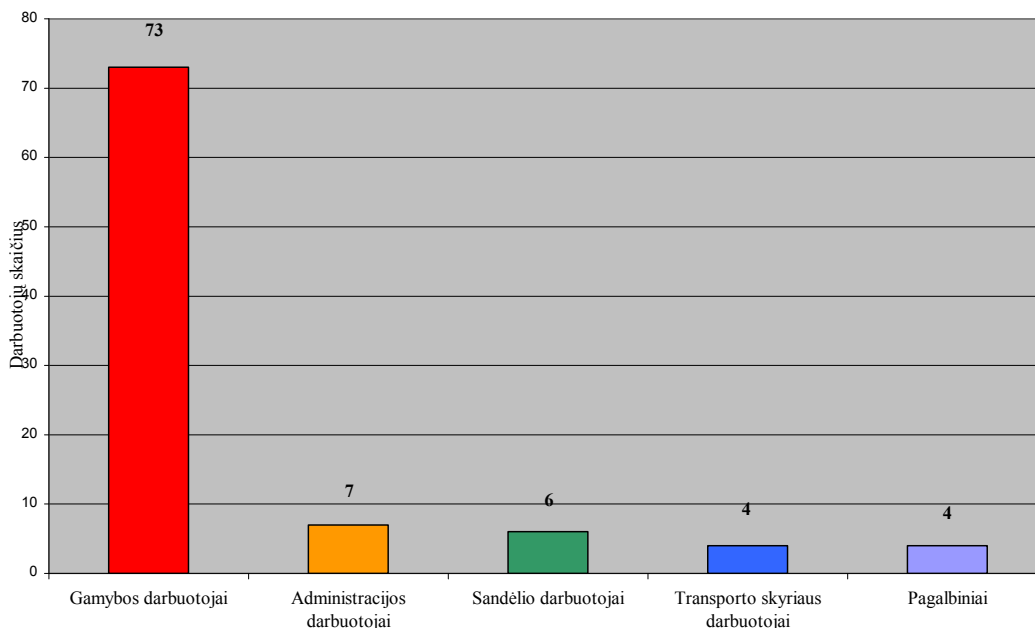
- profesinis 49 %,
- aukštasis 30 %,
- aukštesnysis 13 %,
- pagrindinis 4 %,
- vidurinis 4 %.

Didesnė respondentų dalis, t.y. 49 % dirba pagal profesinio ugdymo įstaigose įgytą kvalifikaciją, nes įmonė yra gamybinio tipo ir didesnei personalo daliai būtent tokios kvalifikacijos reikia. Tuo tarpu administracijos darbuotojams reikia kitokio pobūdžio žinių, kurios įgyjamos aukštųjų studijų metu.



6 pav. Darbuotojų išsilavinimas Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys)

Pagal darbuotojų skaičių Dariaus Beconio įmonė yra vidutinė. Joje dirba 94 darbuotojai. Pažvelgę į žemiau esantį grafiką pamatysime, kad didžioji įmonės darbuotojų dalis, 79 procentai, dirba gamybos sferoje. Tai fiziškai sunkus darbas, reikalaujantis fizinio pasirengimo, bei pareigas atitinkančios kvalifikacijos.

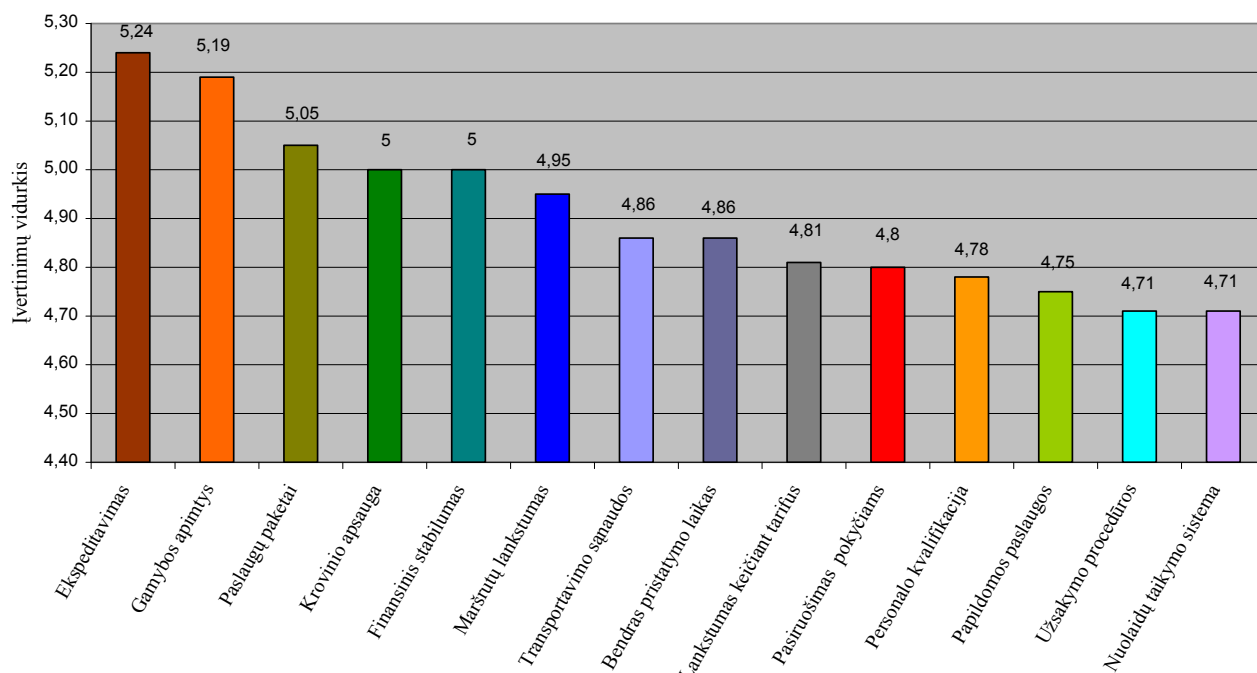


7 pav. Dariaus Beconio įmonės personalo pareigos (apklausos duomenys)

Tuo tarpu likusias, ne su gamyba susijusias, koordinavimo, kontrolės, administravimo, vadybos ir kitas funkcijas atlieka 21 darbuotojas.

3.1.2. Įmonės veiklos analizė

Tyrimo metu darbuotojai buvo paprašyti įvertinti įmonės padėtį rinkoje, vertinant tam tikrus įmonės veiklos aspektus balais nuo 1 iki 6. Geriausiai įvertinti tiesiogiai su gamyba ir produkcijos transportavimu susiję aspektai, o prasčiausiai – personalo kvalifikacija ir su papildomomis paslaugomis susiję aspektai. Žemiau pateikta išsami grafinė darbuotojų vertinimų analizė.



8 pav. Dariaus Beconio įmonės padėtis rinkoje (apklausos duomenys)

Patys geriausi įmonės vertinimai ekspedijavimo bei krovinio apsaugos srityje. Tai siejama su tuo, kad šias sritis kuruoja pervežimo kompanijos su kuriomis Dariaus Beconio įmonė keletą metų sėkmingai bendradarbiauja. Sezono metu (balandžio – lapkričio mėnesiais) transportavimo sąnaudos yra minimalios dėl didelio produkcijos kiekio pervežimo. Ne sezono metu (gruodžio – kovo mėnesiais) užsakymų kiekis sumažėja, todėl gamyba yra nepastovi ir pervežamas nedidelis kiekis produkcijos, dėl šių priežasčių išauga transportavimo sąnaudos.

Kad išvengtų transportavimų kaštų svyravimo, siūlytume įmonės vadovams apsvarstyti šias galimybes:

- išanalizuoti rinkos svyravimus,
- išnagrinėti sezono metu kilusias problemas,
- ne sezono metu užsakymų sutartis pasirašyti taip, kad būtų užtikrintas optimalus produkcijos transportavimas.

Viena didesnių transportavimo problemų sezono metu iškyla dėl smarkiai padidėjusių pervežimo apimčių, nespėjama laiku pristatyti užsakymo dėl ko nukenčia ne tik užsakovas ar pervežimo įmonė, bet ir geras įmonės vardas.

Krizės metu daugelis Lietuvos ir užsienio statybos kompanijų patyrė didelių nuostolių ar net bankrutavo. Tai siejama su domino efektu. Kai viena stambaus kapitalo įmonė staiga tampa nemoki, nusitempia kartu ir smulkesnes įmones. Dariaus Beconio įmonė tokio likimo išvengė dėl gerai suplanuotos ir drausmingos finansų politikos. Tai leido sukaupti kapitalo ir po truputį atnaujinant įmonės inventorių plėsti gamybos apimtis, plečiant asortimentą. Didžiąją produkcijos

dalį sudaro nedideli nameliai skirti sodo įrankiams laikyti, taip pat gaminami mediniai poilsio nameliai bei mediniai gyvenamieji namai. Įmonė siūlo papildomą paslaugą - pagal individualų projektą gamina reikalingas medines pastato dekoru dalis. Ši paslauga turi didelę paklausą tiek vietinėje, tiek užsienio rinkoje. Pastoviams klientams įmonė taiko lojalumo programas.

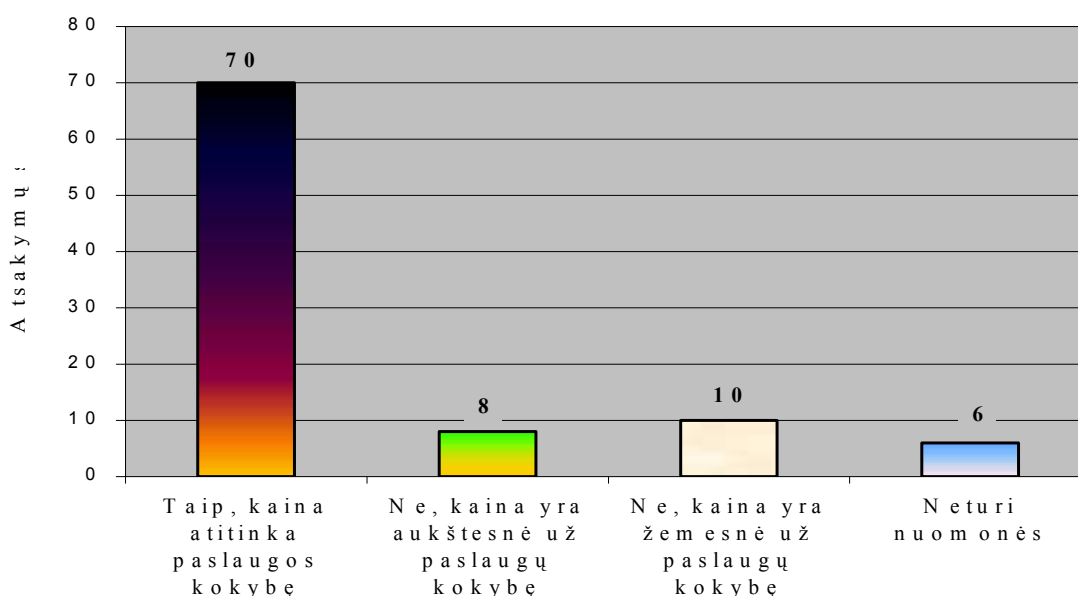
Darbuotojų nuomone, įmonės specialistų kvalifikacija yra aukšta. Nuolat ieškoma kvalifikuotų darbuotojų, dalyvaujama parodose, konferencijose ir darbuotojų mokymuose.

Didžiausias įmonės logistikos trūkumas – neefektyvi vidaus transportavimo sistema. Visi gamybos skyrai dirba nekoordinuotai, o šitoks veiklos organizavimas gali būti rimtų finansinių problemų priežastis. Gamyba organizuojama neefektyviai, dažnai keičiamas gamybos planas.

Nepatikimi tiekėjai kartais neužtikrina aukštos žaliavų kokybės. Neapgalvota staklių išdėstymo schema neleidžia sudaryti sąlygų „nenutrūkstamos produkcijos gamybos idėjai“. Užsakymai nėra tinkamai išdėstomi laike.

Sandėliai išdėstyti vienoje vietoje, nepatogūs ir maži. Respondentų nuomone, reikėtų optimizuoti sandėlio darbą pagal gatavos produkcijos išvežimo planą. Dauguma darbuotojų teigiamai įvertino įmonės sandėliavimo sistemą tik nedaugelio apklaustųjų nuomone sandėliavimo sistema turi minusų. Tokius apklausos duomenis sąlygoja tai, kad tik 6 darbuotojai yra tiesiogiai susiję su sandėlio darbu, o likusiesiems tiesiog trūksta informacijos. Respondentai taip pat pažymėjo, kad įmonei labai trūksta vidaus transporto priemonių.

Kaina labai dažnai pasireiškia kaip mainų tarp tiekėjo ir pirkėjo santykis. Tai suma, kurią pirkėjas pasiruošęs sumokėti už prekę ar paslaugą. Jei įmonė nustato žemesnes kainas nei pirkėjas pasiruošęs sumokėti, ji gali netekti pelno. Jei produkto kaina didesnė, kompanija rizikuoja atbaidyti pirkėjus ir duoda pranašumą konkurentams.



9 pav. Paslaugų ir kokybės santykis Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys)

Kaip matome (9 pav.) net 74 procentai apklaustųjų mano, kad įmonės gaminamos produkcijos kainos ir kokybės santykis yra optimalus. Kainų nustatymas – tai sritis, į kurią profesionalūs marketingo specialistai žiūri su ypatingu jauduliu. Ją gaubia paslaptis, o kartu produkto kainos nustatymas yra paprastas ir tiesioginis. Nustatyti kainos dydį nėra paprasta.

Visų pirma reikia nustatyti įmonės tikslus. Būtina atsižvelgti į reikiamus piniginius srautus, išgyvenimą, pelningumą, investicijų grįžtamumą, norimos rinkos dalies, statuso rinkoje išlaikymą, produkto kokybę.

Antra – labai svarbus tikslinių vartotojų grupių perkamosios galios, jų jautrumo kainai įvertinimas. Reikia nustatyti, kiek jautrūs kainų pokyčiams yra tiksliniai vartotojai. Kiek jie yra pakantūs aukštoms kainoms? Pirkėjų pakantumas kainoms yra tiesiogiai susijęs su:

- jų pajamomis,
- ekonominėmis sąlygomis, prekės ženklo pozicionavimu,
- konkurentų pasiūlymais ir prekės vertės pajautimu.

Trečia – reikia nustatyti paklausos lygį ir išanalizuoti jo ryšį su pajamomis ir išlaidomis.

Ketvirta - konkurentų kainų analizavimas. Kaip matyti iš apklausos rezultatų, 11 procentų respondentų mano, kad kainos ir kokybės santykis nėra tiksliai nustatytas ir reikėtų jį persvarstyti kainos didėjimo linkme.

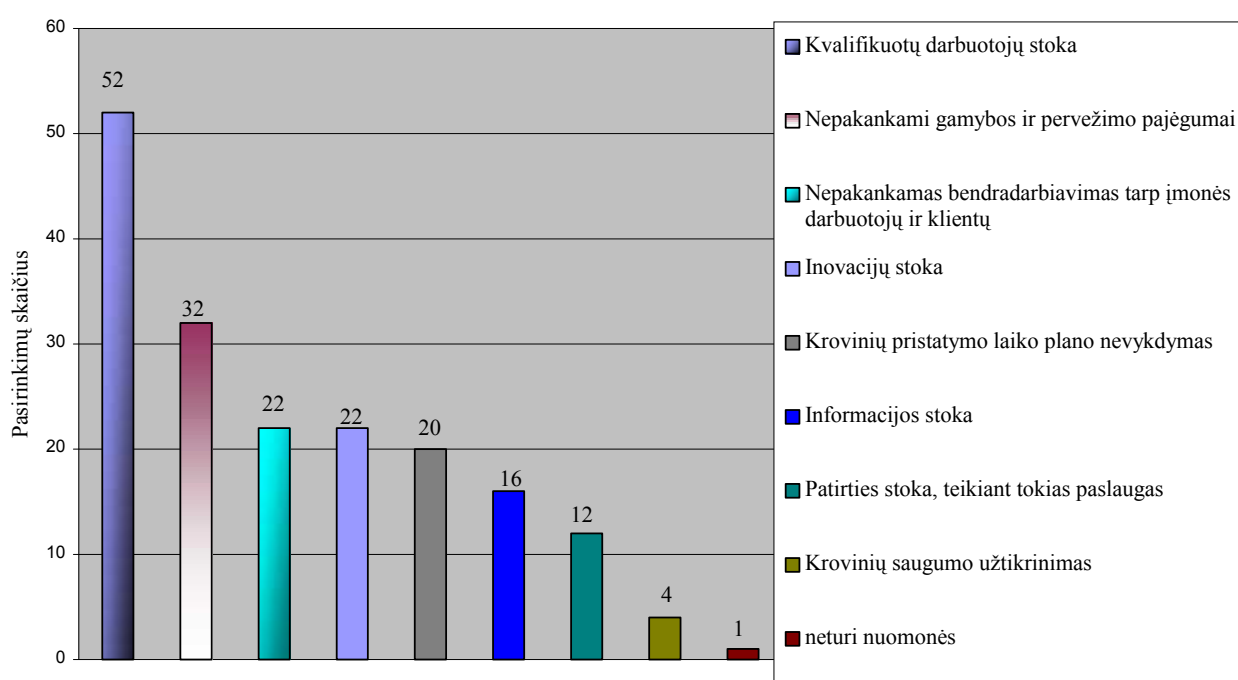
Krizės metu iškilusios problemos paskatino įmonę jautriai reaguoti į konkurentų veiksmus. Kaip matyti iš žemiau pateikto grafiko darbuotojai itin gerai vertina įmonės padėtį rinkoje. Konkurencingumas pasaulinėje rinkoje susijęs su įmonės sugebėjimu greitai reaguoti į rinkos pokyčius.

Konkurencinio pranašumo idėja prasideda nuo vertės kūrimo ir jos pasiskirstymo. Ekonominės pusiausvyros sąvoka aiškinama organizacijos sugebėjimu nepalūžti ir atsispirti neigiamiems varžovų veiksams. Įmonė turi įveikti strateginių sunkumų barjerus. Svarbus tampa ne tik sugebėjimas apginti konkurencinio pranašumo pozicijas, bet taip pat ir pačiam sėkmingai suduoti atsaką konkurentams. Dariaus Beconio vadovaujama įmonė sėkmingai konkuruoja medinių namų rinkoje.

99 procentai apklaustųjų mano, kad įmonė yra konkurencinga. Iš šio klausimo galima nustatyti ir įmonės darbuotojų psichologinę padėtį. Didžioji dalis respondentų mano, kad jų darbo vietos yra saugios, kad darbuotojai nebus masiškai atleidžiami iš darbo ir nemažinamos socialinės garantijos. O tai leidžia tvirčiau jaustis ir jų šeimų nariams.

Kiekviena įmonė, anksčiau ar vėliau, susiduria su tam tikromis problemomis. Jų turi ir mūsų tyrime dalyvavusi įmonė. Dariaus Beconio įmonei labai trūksta kvalifikuotų darbuotojų, šį aspektą paminėjo net 28 procentai apklaustųjų (10 pav.).

Tam įtakos gali turėti tai, kad aukštųjų ir aukštesniųjų mokyklų mokymo programos neatitinka šiandieninėmis rinkos sąlygomis dirbančių darbdavių reikalavimų. Tad mokymo įstaigoje įgytų teorinių žinių bei minimalių praktinių įgūdžių ne visada užtenka tam, kad jaunas specialistas galėtų visiškai pateisinti darbdavio lūkesčius. Šią problemą spręsti padėtų studentų įdarbinimas praktikai. Tačiau didžioji dalis Lietuvos darbdavių neturi sąlygų arba tiesiog nesuinteresuoti priimti studentus atlikti praktiką. Taip studentai praranda galimybę įgyti, labai reikalingos, praktinės patirties, o įmonių vadovams vis sunkiau rasti kvalifikuotą darbuotoją. Susidaro tarsi užburtas ratas, kuriame pralaimi visi. Šią problemą reikėtų kuo skubiau spręsti, siekiant glaudesnio švietimo įstaigų ir darbdavių bendradarbiavimo. Tai įgyvendinti nebūtų sudėtinga, kadangi dauguma vadovų suinteresuoti bendradarbiauti su universitetais.



10 pav. Dariaus Beconio įmonės problemos (apklausos duomenys)

Tyrimo metu išaiškėjo dar viena įmonės problema, 18 procentų apklaustųjų nurodė nepakankamą įmonės įrenginių pajėgumą. O tai įtakoja sezono metu atliekamų užsakymų greitį bei kokybę. Įmonės vadovams rekomenduotume atlikti išsamią įmonės įrenginių analizę ir nustatyti ar turimų įrenginių pajėgumai leis ateityje plėsti veiklą. Nes tai tiesiogiai siejasi su įmonės pelningumu. Krizė patogi tuo, kad konkurentai yra susilpnėję, sumažėję statybos ir įrenginių kaštai bei paklausa įmonės gaminamai produkcijai. Todėl tai puikus metas atnaujinti turimą įrangą ar net įsigyti pažangesnius įrengimus, diegti naujas technologijas, kurios ne tik pagerintų produkcijos kokybę, bet ir išspręstų kai kurias informacijos sklaidos, bei logistikos problemas.

Inovacijos tai XXI amžiaus gamybos variklis. Konkurencinio pranašumo šaltiniai yra inovacijos, technologijos, kokybė ir kaina. Šios perspektyvos leidžia įmonėms pasiekti

konkurencinį pranašumą. Įmonės, kurios greitai ir agresyviai reaguoja į kitų įmonių marketinginius sprendimus, visada gauna didesnę pelną. Aktyviai veikdamos konkurencinėje kovoje, sunkina kitų įmonių veiklą ir nuolat žengia į priekį. Tačiau neužtenka vien nusipirkti naujausias technologijas, patentus ar programinę įrangą, tam, kad gamybos procesas išibėgėtų, būtina investuoti į darbuotojų mokymus bei kvalifikacijos kėlimą.

58 įmonėje dirbantys apklaustieji teigia, kad įmonėje yra vykdomi mokymai. O 36 darbuotojai teigia, kad ne. Apklauso rezultatai – kontraversiški. Remiantis atsakymais, negalime tvirtai teigti, kad įmonės vadovai investuoja į darbuotojo kvalifikacijos kėlimą, nes šitaip teigia tik 62 procentai apklaustųjų. Galima daryti prielaidą, kad įmonė sudaro visas sąlygas darbuotojams tobulėti savarankiškai, bet nemoka už tobulinimosi kursus, vykdo tik įstatymo tvarka numatytus kasmetinius darbuotojų darbo saugos mokymus.

Žmonės visuomet dirba efektyviau žinodami savo pareigas, teises, atsakomybės laipsnį, kai užduotys jiems formuluojamos aiškiai. Tikslus darbo pasidalijimas suteikia darbuotojams pastovumo, darbo solidumo jausmus. Atvirkščiai, veiklos ribų nežinojimas, netikslūs nurodymai ir panašiai skatina netikrumo ir irzlumo jausmus, o tuo pačiu ir neefektyvų, prastą darbą. Išsamus darbo funkcijų aprašymas padeda nustatyti, ko nori vadovai iš darbuotojo jo darbo metu, o darbuotojai – suprasti savo užduotis atliekant konkretų darbą.

Šiandien kvalifikuotas įmonės personalas užima svarbią vietą įmonėje. Sėkminga marketinginė veikla didele dalimi priklauso nuo įmonės įvaizdžio sukūrimo vartotojų, klientų, partnerių, o taip pat ir konkurentų akyse. Kvalifikuotas personalas tampa svarbiu marketingo veiklos aspektu. Dauguma įmonių savo reklaminiuose pranešimuose akcentuoja kvalifikuotus darbuotojus, galinčius suteikti profesionalias paslaugas klientams. Tai skatina ne tik senų vartotojų lojalumą, bet ir naujų pritraukimą.

Atsižvelgiant į tai, įmonės sėkmė priklausys nuo to, kaip pavyks suburti personalą ir sukurti veiksmingą skatinimo sistemą. Prieš įmonei pradendant dirbti su klientais, įmonė privalo sugebėti parinkti darbuotojus, apmokyti ir išlaikyti juos. Personalo motyvavimas yra „sėkmingos produkcijos“, rinkos akceptavimo bei gero įmonės įvaizdžio visuomenėje garantas.

Vienas sudėtingiausių personalo valdymo uždavinių – pasiekti, kad visi įmonės nariai našiai dirbtų. Tam reikia skatinti ar motyvuoti juos geram darbui. Amerikiečių psichologas D. Makgregoro sako „įmonės vadovybė turi sudaryti sąlygas ir parengti veiklos metodus taip, kad žmonės galėtų geriausiai pasiekti savo pačių tikslų, orientuodami pastangas įmonės uždaviniams įgyvendinti“.

Socialiniais tyrimais yra nustatyta, kad darbuotojai daug našiau dirba jei yra vertinami ir jeigu jais pasitikima. Skatinant darbuotojus reikia prisiminti, kad žmogui svarbu ne tik pinigai. Vadovo pokalbis su darbuotoju, didesnės atsakomybės suteikimas, sudėtingesnės užduoties skyrimas, galimybė tobulintis ir t.t. yra puikūs skatinimo būdai, ypač jei jie taikomi kiekvienam

darbuotojui atskirai. Žmogaus psichologijoje užkoduotas noras konkuruoti, pirmauti. Tad išradingai tuo pasinaudojęs vadovas mokės motyvuoti darbuotojus, nenaudodamas tam papildomų lėšų. Pavyzdžiui, malonus pokalbis ar pagyrimo raštas nors ir neturi jokios materialios vertės, skatina tobulėti.

Motyvacijos priemonių yra labai daug. Kiekvienam darbuotojui jie gali būti taikomi skirtingai, kaip ir kiekvienai įmonės funkcijai. Norint visapusiškai skatinti darbuotojus efektyviau dirbti, būtina kompleksiskai taikyti visas motyvavimo priemones ir būdus. Jos taip pat skatintų darbuotojus ilgai likti organizacijoje. Kadangi motyvai gali kisti, būtina bent kartą į pusmetį atlikti įmonės darbuotojų apklausą, kad įsitikinti kokie motyvai lemia jų požiūrį į įmonę ir pačių atliekamą darbą.

36 respondentai atsakė, kad darbuotojai skatinami piniginemis premijomis, o 58 apklaustieji teigia, kad nėra skatinami. Įmonės vadovui reiktų atkreipti dėmesį į šį faktą. Juk norint efektyviai organizuoti veiklą būtina atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo poreikius, labai svarbūs darbuotojų ir vadovo santykiai. Gerus santykius užtikrina abipusė pagarba ir pasitikėjimas. Kai užtikrinamas darbuotojo emocinis komfortas įmonėje, skatinamas jo lojalumas įmonei bei visam kolektyvui.

Darbuotojų motyvavimą pagaminti kokybišką produktą bei sukurti gerą įmonės įvaizdį visuomenėje galima laikyti vienu iš svarbesnių įmonės veiksmų, siekiant parduoti kuo daugiau produkcijos.

Pagrindinis įmonių tikslas – parduoti kuo daugiau produktų ar paslaugų, kuo didesniai vartotojų ratui, kuo dažniau ir kuo brangiau. Darbuotojų motyvavimas - tai darbuotojų veiklos skatinimo procesas siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų. Motyvacija – psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimą atlikti savo darbą kuo geriau. Į ją įeina veiksniai, sukeltantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi.

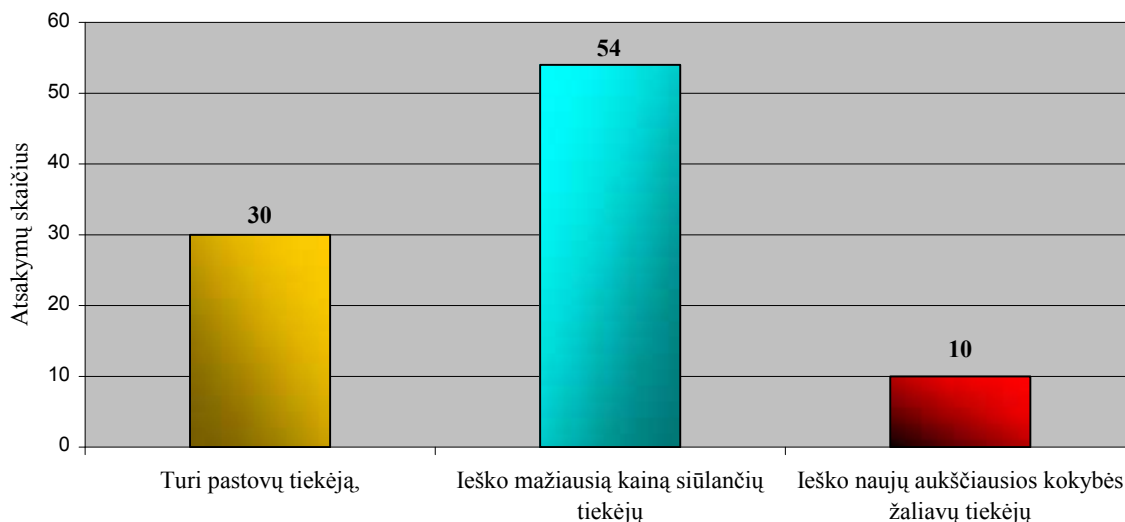
Pasak užsienio autorių Anos Smit ir Gordono Kulpo, motyvacija – tai nuoširdi misija, grindžianti vertę. Jų teigimu, tikroji motyvacija kyla iš žmogaus vidaus, kada jo asmeniniai tikslai ir misija sutampa su jo darbo poreikiais ir organizacijos tikslais. Žmogus jaučiasi motyvuojamas, kai jam patinka tai, ką jis dirba, kai yra atsidavęs darbui, jaučia tobulėjimą, mato konkrečius savo darbo rezultatus.

Lietuvoje galima neabejoti, kad dar bent kelis dešimtmečius daugumai darbuotojų piniginis darbo atlyginimas bus viena svarbiausių priežasčių geriau dirbti.

Įsigilinus į pinigų poveikį, pasidaro aišku, kad pinigai skatina žmogų dirbti tik tol, kol jis pinigų negavo. Kai tik darbuotojas gauna pinigų, jie ima skatinti visiškai kitokius žmogaus veiksmus.

Tiekėjai - tai viena iš įmonės verslo partnerių kategorijų. Tai yra verslo partnerių visumos elementas. Su jais siekiama bendrų tikslų, kuriama bendra pridėtinė vertė ir, žinoma, dalijamasi

sukurta pridėtine verte. Nuo tiekėjų priklauso apsirūpinimas žaliavomis, pusgaminių (gaminio mazgų), komplektavimo detalių efektyvumas. Verslo partnerių pasirinkimui įtaką daro tiek aplinka, tiek ir strateginiai tikslai. Galima paminėti, kad apsirūpinimą žaliavomis kartais gali lemti netgi politiniai veiksniai.



11 pav. Dariaus Beconio įmonės tiekėjai (apklausos duomenys)

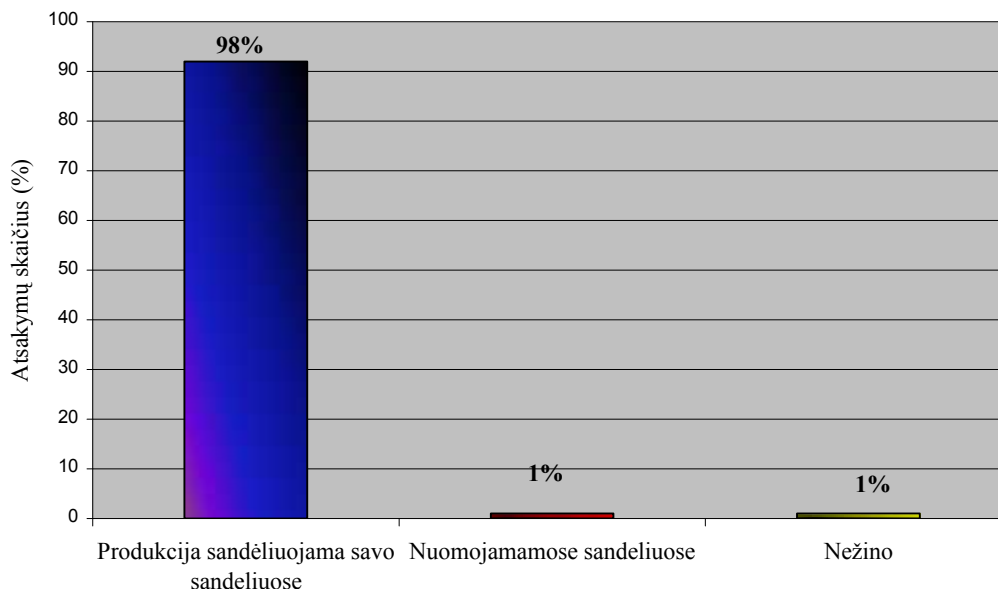
Įmonės sėkmę lemia ne tik gero personalo parinkimas, motyvuotų darbuotojų kruopštus darbas ar kiti aspektai, bet ir gero partnerio pasirinkimas. Tiekėjas aprūpina įmonę žaliavomis. Jo, kaip pagrindinių žaliavų aprūpintojo, darbas yra laiku pristatyti įmonei reikalingas medžiagas. Dariaus Beconio įmonė nuolat ieško tiekėjų kurie įmonei žaliavas pasiūlytų mažiausiomis kainomis (11 pav.). Pagrindinė įmonės žaliava – mediena. Jos kainos šalies rinkoje nuolat svyruoja. Pastarąjį dešimtmetį šiuos kainų svyravimus lėmė statybų bumai ir po jo sekusi ekonominė krizė. Medienos rinkai įtakos turi ir gamtos stichijos, neramumai tarptautinėse rinkose ir t. t.

Veiksniai susiję su tiekėjais, nagrinėjami atliekant įmonės silpnųjų, stipriųjų pusių, grėsmių ir galimybių analizę (SSGG), todėl jos išvadoje tai taip pat atsispindi. Tiekėjų atranka nagrinėtina kaip partnerių atrankos dalis. Ji turi būti vykdoma atsižvelgiant į bendrąją strategiją. Partneriams vertinti pasiūlyta nemažai metodų. Štai keletas iš jų:

- tiekėjų vertinimui skirta apibendrintų duomenų vystymo analizė (angl. Data Envelopment Analysis),
- analitinės hierarchijos metodas (angl. Analytical Hierarchy Process),
- griežtos tvarkos metodas (angl. Pure Ordinal Method),
- koeficientų santykio nustatymo metodas (angl. Ratio Scale Method).
- patirtimi grindžiamas priežastingumo metodas (angl. case-based reasoning), jis daugiau taikomas planavime (bet jį siūloma taikyti ir tiekėjams vertinti).

Dariaus Beconio įmonė privalo nuolat nagrinėti medienos rinkos svyravimus, palaikydama glaudžius ryšius su savo nuolatiniais tiekėjais. Siekiant didesnio pelno siūlytume įsigyti porą lentpjūvių tam, kad būtų galima eliminuoti tarpininkus ir sumažinti produkcijos savikainą. Ko pasekoje padidėtų įmonės konkurencingumas.

Skirtingi sandėliai yra charakterizuojami savo ypatumais. Skirtingos perkės yra sandėliuojamos skirtingai įrengtuose sandėliuose. Gamybiniai sandėliai, kuriuos turi Dariaus Beconio įmonė, įrengti gamyklos teritorijoje - paskirstymo sistemos vietoje.



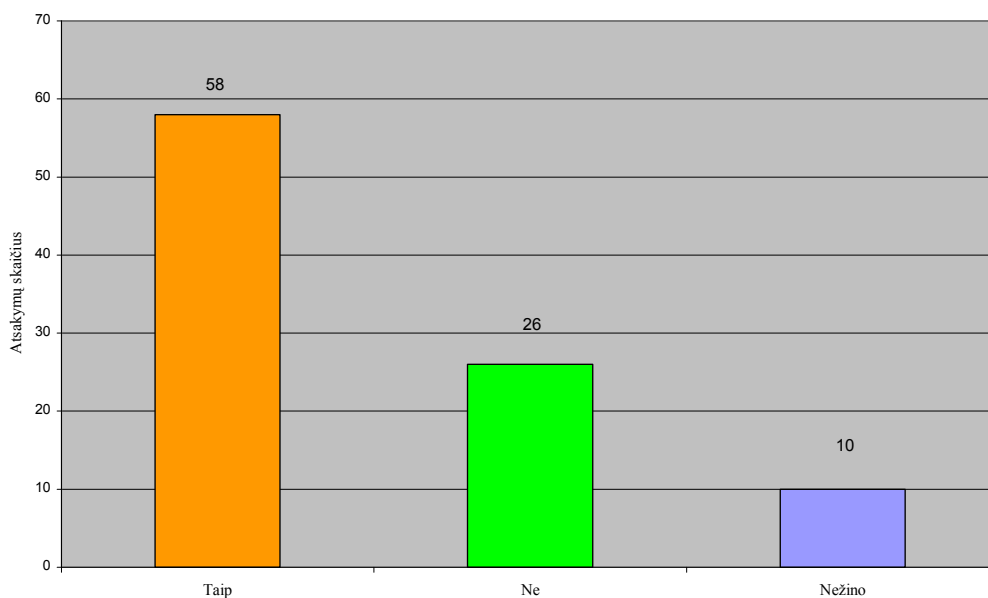
12 pav. Dariaus Beconio įmonės sandėliavimo patalpos (apklausos duomenys)

Remiantis anketiniais duomenimis 98 procentai darbuotojų teigia, kad įmonė naudojami savo sandėliais (12 pav.). Tai lemia sąlyginai maža įmonės produkcijos apyvarta ir asortimentas. Bendra sandėliavimo ūkio efektyvumo problema gali būti išskirstyta į kelias atskiras dalis. Atskiras dalis lengviau analizuoti, išvelgti problemas. O tai tampa svarbiu žingsniu link sandėliavimo ūkio efektyvumo didinimo.

Bendrą sandėliavimo ūkio efektyvumo problemą galima analizuoti šitaip:

- Nuspręsti ar sandėliuoti produkciją, ar gaminį pristatyti iš karto;
- Sandėlį įsigyti ar nuomuoti;
- Nustatyti bendro sandėliavimo ploto poreikį;
- Suplanuoti sandėlių kiekį ir jų išdėstymą;
- Sudaryti sandėliavimo schemą ir apgalvoti sandėliavimo procesą.

Nagrinėjant įmonės sandėlių vidaus padėtį reikia atsižvelgti į tai kokį gamybos organizavimą įmonė yra pasirinkusi. Sprendimas ar reikalingas sandėlis, ar naudingiau vykdyti tiesioginius pristatymus, yra priimamas remiantis ekonominio naudingumo apskaičiavimais. Žinant vidutinę produkcijos vieneto kainą, galima nustatyti bendrą visų vartotojų išlaidų kiekį.

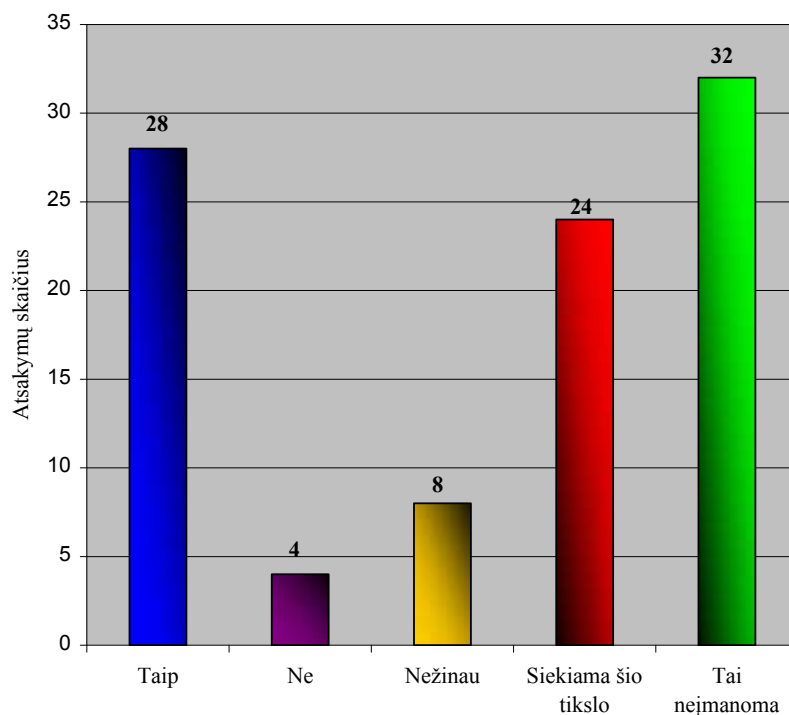


13 pav. Žaliavų kaupimas Dariaus Beconio įmonėse (apklausos duomenys)

Gamybinė įmonė turi kelis pasirinkimo kelius: naudotis savo sandėliais arba perleisti visus su sandėliavimo funkcijomis susijusius darbus logistikos tarpininkui. Pagal aplinkybes, pasiliekant tik tam tikram gamybiniam periodui reikalingus sandėlius, būtinoms žaliavoms saugoti. Dariaus Beconio įmonė kaupia įmonei reikalingas žaliavas, todėl ir naudojami savo sandėliais (13 pav.).

Atlikus tyrimą ir literatūros analizę galima daryti išvadą, kad gamybinės įmonės, dažnai, visiškai atsisako sandėliavimo, perleisdamos šias funkcijas logistikos tarpininkams arba įmonės naudojami tiesioginiu pristatymu. Sandėliuodamos ir kaupdamos prekių atsargas įmonės turi papildomų sąnaudų. Sandėliavimo funkcijas perleisdamos logistikos tarpininkams, įmonės daug sutaupytų, nes logistikos tarpininkai specializuojasi vykdyti sandėliavimo funkciją ir tuo pačiu siekia mažesnių sąnaudų. Atsisakydamos savo sandėlių, kurie buvo naudojami gamybai nebūtinų atsargų saugojimui, įmonės sumažina gamybos sąnaudas. Galima ir kita alternatyva, tai yra įdiegti IT technologijas – sandėlių valdymo sistemas. Ji turi ne tik apskaitos modelį kurios fiksuoja sandėlių veiklos operacijas, padeda lanksčiai derinti sistemą ir vadovauti sandėlio darbui. Naujos technologijos gali efektyviai optimizuoti darbą bei procesus sandėlyje. Sistema atsipirktų per dvejus metus ar net greičiau.

Tyrimo metu siekta nustatyti kokiomis priemonėmis būtų galima sumažinti įmonės kaštus. Klausta ar įmonė svarstė galimybę žaliavas pateikti į konvejerį aplenkiant sandėlius. 34 procentai apklaustųjų pareiškė, kad dėl technologinių procesų pobūdžio to padaryti neįmanoma (14 pav.). Nagrinėjant mokslinę literatūrą padaryta išvada, kad Dariaus Beconio įmonei reikėtų pasirinkti vieną iš dviejų materialinių srautų valdymo sistemų: Kanban arba Just in time.



14 pav. Žaliavų pristatymas „kaip tik laiku“ Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys)

Kanban koncepcija pagrįsta gana paprasta binare išteklių valdymo logika, t.y. be jokių atsargų minimumo poreikio. Materialiniai ištekliai turi būti griežtai sinchronizuoti su jų poreikiu, kurį iškelia gatavos produkcijos gamybos tvarkaraštis. Sistemos KANBAN esmė pasireiškia tuo, kad visi įmonės padaliniai, apimant ir galutinio surinkimo linijas, yra aprūpinami materialiniais ištekliais tik tokiu kiekiu ir tuo laiku, kuris reikalingas konkretaus užsakymo realizavimui.

Kai tik medžiaga panaudojama gamybos procese, tiekėjas iš karto mato kokio kiekio medžiagos reikia. Tokiu būdu sistemoje yra palaikomas minimalus atsargų kiekis, leidžiantis nenutrūkstamai dirbti gamybai - technologiniam procesui.

Kai materialiniai resursai išnaudojami, „Kanban“ išsiunčiamas pranešimas tiekėjams, kad papildytų rezervus. Tokiu būdu užsakomos partijos nėra didelės. Kanban ir jos modifikuotų versijų panaudojimas leidžia žymiai sumažinti logistikos ciklą, pagreitinti firmos apyvartinio kapitalo apyvartą, sumažinti gamybos savikainą, praktiškai nebereikia apsidraudimo atsargų ir sumažėja nebaigtos gamybos apimtys. O tai leidžia nukreipti finansinius resursus kita linkme.

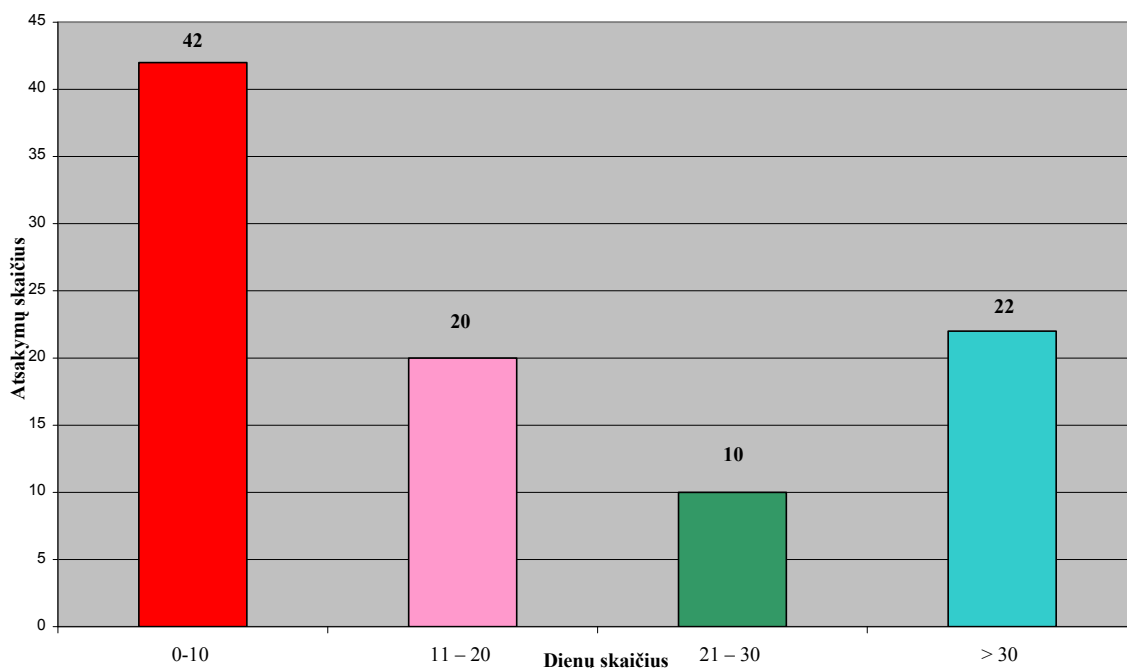
Pasaulinė KANBAN taikymo mašinų gamybos srityje patirtis rodo, kad ši sistema leidžia sumažinti gamybos atsargas 50%, prekių - 8%, tuo pačiu pagreitėja apyvartinių lėšų cirkuliacija ir pagerėja pagaminamos produkcijos kokybė.

Tokiu būdu, skirtingai nuo tradicinio požiūrio į gamybą, struktūrinis padalinys-gamintojas neturi griežto gamybos grafiko ir organizuoja savo darbą, atsižvelgdamas į užsakymą skirtą atskiram padaliniui, vykdančiam operacijas sekančioje gamybinio - technologinio proceso ciklo pakopoje.

Logistikos koncepcija Just in time charakterizuojama šiais pagrindiniais bruožais :

- minimaliomis žaliavų atsargomis;
- trumpais gamybos ir logistikos ciklais;
- nedidelėmis žaliavų papildymo apimtims;
- nedideliu patikimų tiekėjų ir vežėjų skaičiumi;
- efektyviu informaciniu palaikymu;
- aukšta gatavos produkcijos ir logistikos serviso kokybe.

Atliekant tyrimą siekta nustatyti koks tiriamoje įmonėje yra produkcijos laikymas laiko atžvilgiu. Remiantis surinktais duomenimis nustatyta, kad pagaminta produkcija įmonės sandėliuose kartais išbūna ilgiau nei mėnesį. O tai įtakoja įmonės pelningumo rodiklius. Nagrinėjant žemiau pateiktą grafiką, galima daryti išvadą, kad įmonei reikėtų išanalizuoti materialinių srautų valdymo sistemas, siekiant sumažinti išlaidas skirtas įmonės vidaus sandėlių ūkiui.

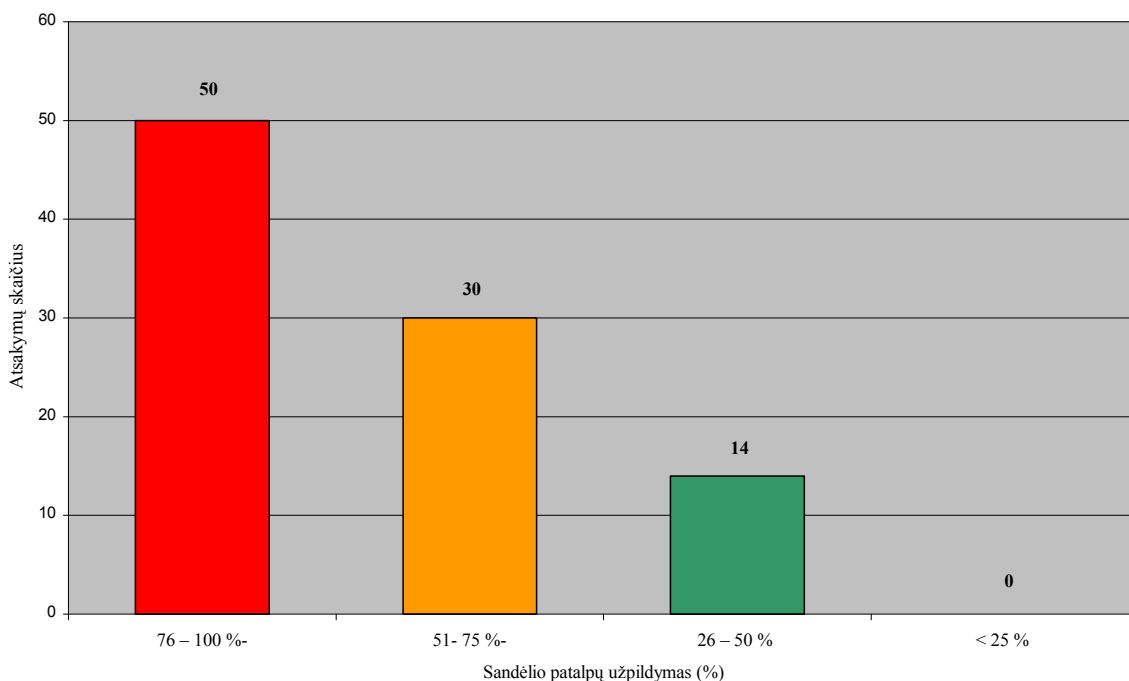


15 pav. Produkcijos sandėliavimo laikotarpis Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys)

Siūlytume įmonės vadovybei aktyviau naudotis logistikos centrų teikiamomis paslaugomis, nes pagaminta produkcija kartais gana ilgai guli sandėliuose. Logistikos centrai turi labai gerai išplėtotą sandėliavimo sistemą. Jų kaštai mažesni, o aptarnavimo greitis daug didesnis už įmones kurios valdo savo sandėlius. Logistikos centrai dažniausiai turi apskaitos sistemas kurios fiksuoja sandėlyje vykdomas operacijas, o tai leidžia daug efektyviau atlikti užsakymus tiek tiekėjams, tiek ir užsakovams.

Logistikos medžiagų srautai turi judėti nenutrūkstamai, tačiau dėl daugelio priežasčių, tai labai sunku įgyvendinti. Viena iš šių priežasčių tai medžiagų arba gaminių poreikio, laiko ir turimų atsargų neatitikimai. Šie neatitikimai atsiranda todėl, kad mažai dėmesio skiriama logistikos procesų optimizavimui, rinkos pokyčių analizei ir prognozavimui, darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, komunikacijos gerinimui. Vienas iš pavyzdžių, iliustruojančių inovatyvių metodų taikymo poreikį tas, kad daugelis įmonių iki šiol sandėliuoja žaliavas bei gatavos produkcijos atsargas, tuo pačiu didindamos sąnaudas. Kiekvienos įmonės tikslas – pelnas. Kuo mažesnės sąnaudos, tuo daugiau lėšų galima skirti įrangos atnaujinimui, darbuotojų kvalifikacijai kelti ir kitoms, įmonės konkurencingumą didinančioms, reikmėms tenkinti.

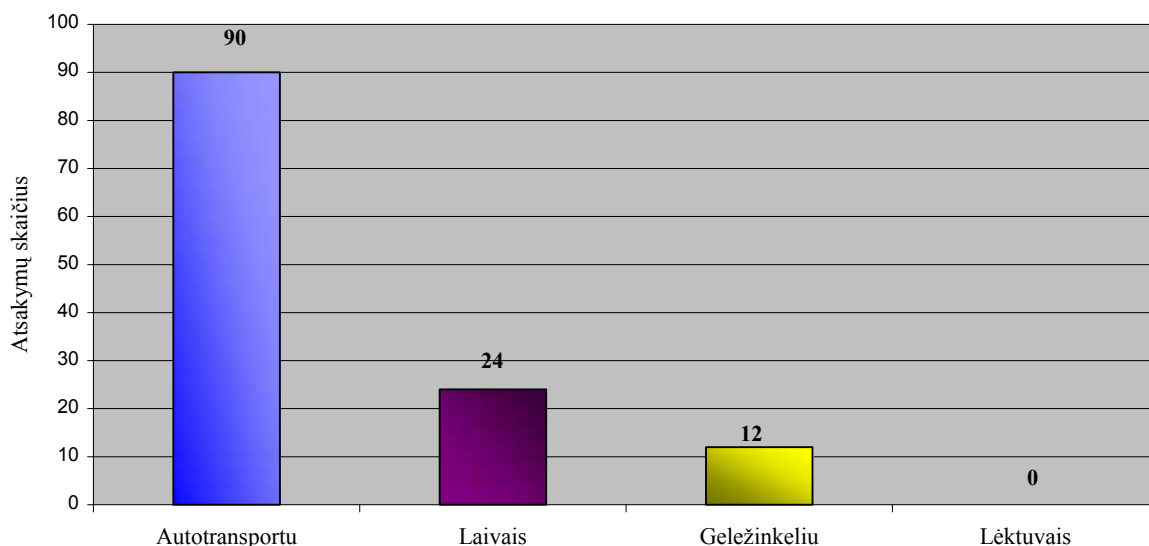
Išanalizavus anketų duomenis, paaiškėjo, kad Dariaus Beconio įmonė taip pat turi sandėlius, kurie ne visuomet yra visiškai užpildyti (16 pav.).



16 pav. Sandėliavimo erdvės išnaudojimas Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys)

Kaip matome iš aukščiau pateikto grafiko, net 50 apklaustųjų nurodo, kad sandėlių išnaudojamas plotas siekia 76-100%, 30 darbuotojų teigia jog sandėlių plotas išnaudojamas 51-75%, likusieji 14 darbininkų teigia jog išnaudojama tik 26-50% sandėlių ploto.

Išanalizavus literatūrą galima teigti, kad transportavimo kaina netiesiogiai siejasi su išlaidomis atsargoms, o jos turėtų būti tuo mažesnės, kuo efektyvesnė transporto veikla. Atsižvelgiant į logistinius principus, transportavimas turi vykti taip greitai kaip tai yra įmanoma. Pristatymo terminai planuojami pirmiausiai atsižvelgiant į organizacijos gamybos reikmes, gabenimo nuotolį, transporto rūšies parinkimą ir į kitus faktorius. Planuojant pristatymus įmonė pirmiausiai turi pasirinkti transporto rūšį, tik po to – konkretų vežėją. Pateikti anketų duomenys rodo, kad Dariaus Beconio įmonė, produkcijos transportavimo klausimais, beveik nesiskiria nuo kitų Lietuvoje veikiančių gamybos bei statybos įmonių. Autotransportu, šioje įmonėje, gabenama didžiausia dalis krovinių, net 71% visų pervežimų. Laivų transportavimo paslaugomis įmonė naudojasi tik tada kai prekes reikia pervežti itin dideliais atstumais, bei priklausomai nuo geografinės padėties, kai to negalima padaryti autotransportu ar geležinkeliu, tik 19% savo gaminamos produkcijos įmonė transportuoja jūrų transportu (17 pav.)



17 pav. Produkcijos transportavimas Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys)

Geležinkelių transportas yra patogus kai reguliariai reikia pervežti didelius krovinių kiekius. Traukiniais, vienu metu, galima pervežti daugiau produkcijos nei autotransportu. Taigi, sumažėja pervežimų sąnaudos. Tikslus gabenimo grafikas leidžia tiksliai planuoti pervežimus. Tačiau naudojantis vien geležinkelių transportu sunku pristatyti krovinių į galutinį paskirties tašką, nes traukinių maršrutai riboti. Derinant dvi transporto rūšis (geležinkelių ir autotransportą) įmonė gali optimizuoti transportavimo išlaidas bei efektyviau planuoti pervežimus.

Remiantis anketos duomenimis, tik 10% Dariaus Beconio įmonės produkcijos transportuojama geležinkelių transportu. Taigi galima daryti prielaidą, jog įmonei naudingiau arba patogiau pervežimams naudoti autotransportą. O traukiniais produkcija gabenama tik išimtiniais atvejais, pavyzdžiui, prireikus vienu metu pervežti didesnę produkcijos. Oro transporto paslaugomis įmonei dar neteko naudotis.

Atsižvelgdami į apklausos metu gautus duomenis, įmonės vadovams siūlytume dažniau naudotis geležinkelių transporto teikiamomis paslaugomis. Tai iš dalies sumažintų transportavimo išlaidas.

Respondentų klausėme kokiomis transporto rūšimis būtų įmanoma transportuoti įmonės produkciją (respondentai žymėjo kelis atsakymų variantus). Suskaičiavus duomenis, paaiškėjo, kad įmonės produkciją įmanoma transportuoti visų rūšių transportu. Išanalizavus anketų duomenis galime teigti kad dauguma darbuotojų, o jų net 87% atsakė kad produkciją galima transportuoti autotransportu, kiek mažiau atitinkamai 66% respondentų pažymėjo kad įmonės produkciją galima transportuoti geležinkelių bei jūrų transportu. Mažiausiai žmonių, net 19% pažymėjo kad įmonės produkciją galima transportuoti lektuvais.

Žaliavų ir produkcijos sandėliavimas bei transportavimas sudaro nemažą dalį įmonės veiklos sąnaudų. Tam, kad galėtų efektyviau dirbti, įmonės dažnai bendradarbiauja su logistikos operatoriais, kurie specializuojasi tik toje srityje.

Samdyti logistikos specialistą verta, nes:

- Įmonė gali efektyviau dirbti bei sumažinti investicijas į logistiką, nes jai nereikia pačiai išlaikyti automobilių parko, sandėlių bei darbuotojų, tuo rūpinasi logistikos operatorius.
- Užtikrinama geresnė transportavimo kokybė ir sutaupoma laiko. Logistikos specialistas parinks optimalų maršrutą, užtikrins profesionalų atsargų valdymą, patikimą bei greitą administravimą.
- Kai transportavimu rūpinasi logistikos specialistai, įmonė gali sutelkti dėmesį į tiesioginę veiklą – gamybą, rūpintis kokybės gerinimu, pardavimais.

Anketinė apklausa parodė, kad Dariaus Beconio įmonė naudojami transportavimo įmonių paslaugomis, taip teigia net 92 darbuotojai. Tik vienas darbuotojas atsakė, kad produkcija transportuojama įmonės transportu, dar vienas darbuotojas parašė, kad nežino kaip transportuojama produkcija. Šie duomenys pateikti žemiau esančiame grafike.

Remdamiesi gautais duomenimis, galime teigti, kad įmonės vadovai yra linkę sutelkti dėmesį į gamybą, logistikos funkciją patikėdami profesionalams.

XXI amžiuje logistikos vaidmuo tampa vis svarbesnis, o paslaugų greitis bei kokybė klientų akimis tampa dideliu pranašumu prieš konkurentus. Todėl įmonės, siekdamos geriausio rezultato, transportavimą patiki logistikos paslaugas teikiančioms įmonėms.

Pagal aukščiau grafiškai pateiktus duomenis, matome, jog net 80 darbuotojų iš 94 teigia, kad Dariaus Beconio įmonė teikia pirmenybę tarptautinėms transporto kompanijoms. Likusieji

14 žmonių teigia, jog įmonė renkasi vietines transporto įmones. Mūsų nuomone tokių įmonės pasirinkimą sąlygoja keli faktoriai:

- Didžiąją savo produkcijos dalį įmonė eksportuoja į užsienį, tik keli procentai produkcijos yra realizuojami Lietuvoje, todėl įmonė yra suinteresuota samdyti tarptautinių operatorių.
- Analizuodami literatūrą pastebėjome, kad kitų šalių vežėjai gali pasiūlyti lankstesnius transportavimo tarifus nei vietinės transportavimo įmonės. Taip yra dėl skirtingų eksporto ir importo krovinių vežimo kainų santykio, konkurencijos, skirtingos valstybės mokesčių politikos.

Didžiąjai daliai Dariaus Beconio įmonės produkcijos reikia sudaryti tam tikras transportavimo sąlygas, tokius reikalavimus kol kas atitinka tik tarptautinės transporto kompanijos.

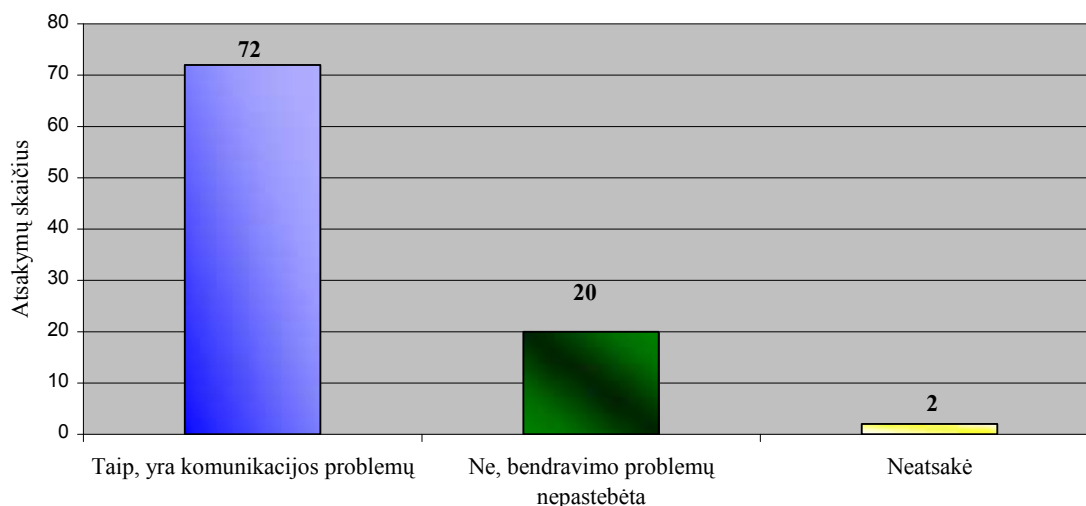
Komunikacija tai keitimasis sukurta informacija tarp dviejų ir daugiau žmonių, siekiant bendro supratimo. Tai nenutrūkstantis, nesibaigiantis ir integralus procesas.

Vidinė įmonės komunikacija tai informacijos perdavimas įmonės viduje. Tai procesas kuriame dalyvauja visų grandžių darbuotojai bei vadovai. Gera vidinė įmonės komunikacija gerina darbo aplinką bei visą įmonės darbą. Neprikaištingas logistikos organizavimas įmonėje įmanomas tik tada, kai nėra jokių rimtų vidinės bei išorinės komunikacijos problemų.

Kaip teigia apklausos dalyviai, Dariaus Beconio įmonėje yra komunikacijos problemų (18 pav.). Net 77% respondentų patvirtino, kad administracijos ir darbuotojų bendravimo nesklaidumai yra sutrukę sklandžiai vykdyti užsakymą. 21% apklaustųjų bendravimo problemų įmonės viduje nepastebėjo, likusieji 2% į šį klausimą neatsakė. Šie duomenys pateikti žemiau esančiame grafike.

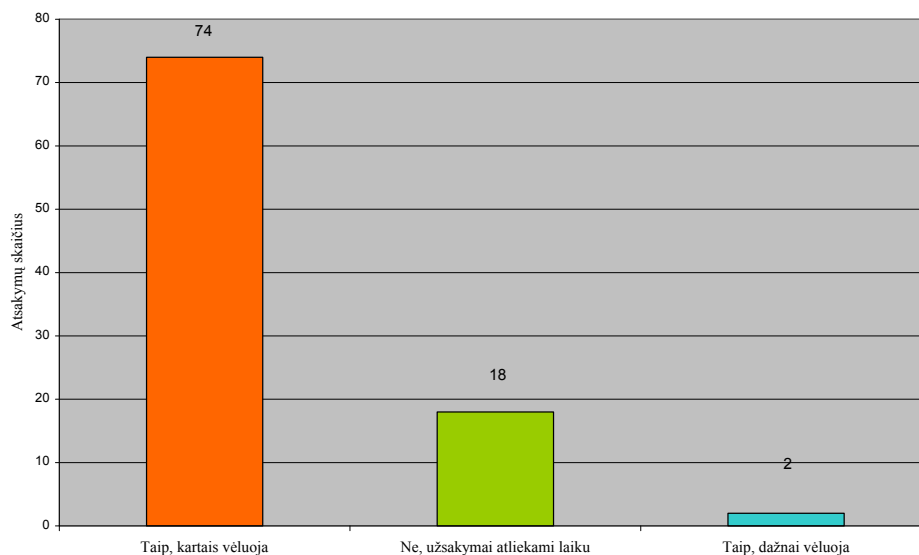
Apibendrinus duomenis, galima daryti prielaidą, kad įmonėje nesureikšminamos komunikacijos problemos, nors tai kartais trukdo sklandžiai vykdyti užsakymus.

Tam, kad skatintų administracijos ir žemesnės grandies darbuotojų komunikaciją, siūlytume vadovams bent kartą į metus organizuoti neoficialius renginius visiems darbuotojams, tokius kaip išvykos, vakaronės ar panašiai, kurių metu užsimezges glaudesnis bendravimas teigiamai veiktų ir komunikavimą darbo vietoje. Taip pat galima gerinti vidaus mikroklimatą, organizuojant susirinkimus ir paaiškinant darbuotojams tam tikrus įmonės vidaus politikos niuansus, tam, kad žmonės jaustųsi saugūs ir nekiltų nesusipratimų dėl nesusikalbėjimo.



18 pav. Administracijos ir darbuotojų komunikacija Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys)

Svarbiausias kiekvienos įmonės tikslas – išlaikyti jau esamus klientus bei pritraukti naujų. Tikslus ir nepertraukiamas užsakymų vykdymas turi didžiausią įtaką pritraukiant naujus klientus bei išlaikant senuosius. Nuolat kontroliuodama visus veiklos procesus – nuo žaliavų tiekimo iki produkto pristatymo užsakovui, įmonė siekia greitai įvykdyti užsakymą ir klientui pateikti kokybišką produktą, tuo užsitikrindama jo lojalumą.



19 pav. Vėlavimai atliekant užsakymą Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys)

Anketinė apklausa atskleidė, kad Dariaus Beconio įmonėje yra nesklandumų vykdant užsakymus (19 pav.). 74 darbuotojai pažymėjo, kad įmonė kartais vėluoja atlikti užsakymus, 18 darbuotojų teigia, kad užsakymai atliekami laiku ir tik 2 darbuotojai pripažino, kad įmonė dažnai vėluoja atlikti užsakymus. Darbuotojai nurodė priežastis dėl kurių stringa savalaikis užsakymų vykdymas, tai: trumpi gamybos terminai, įrangos gedimai, žaliavų transportavimo problemos.

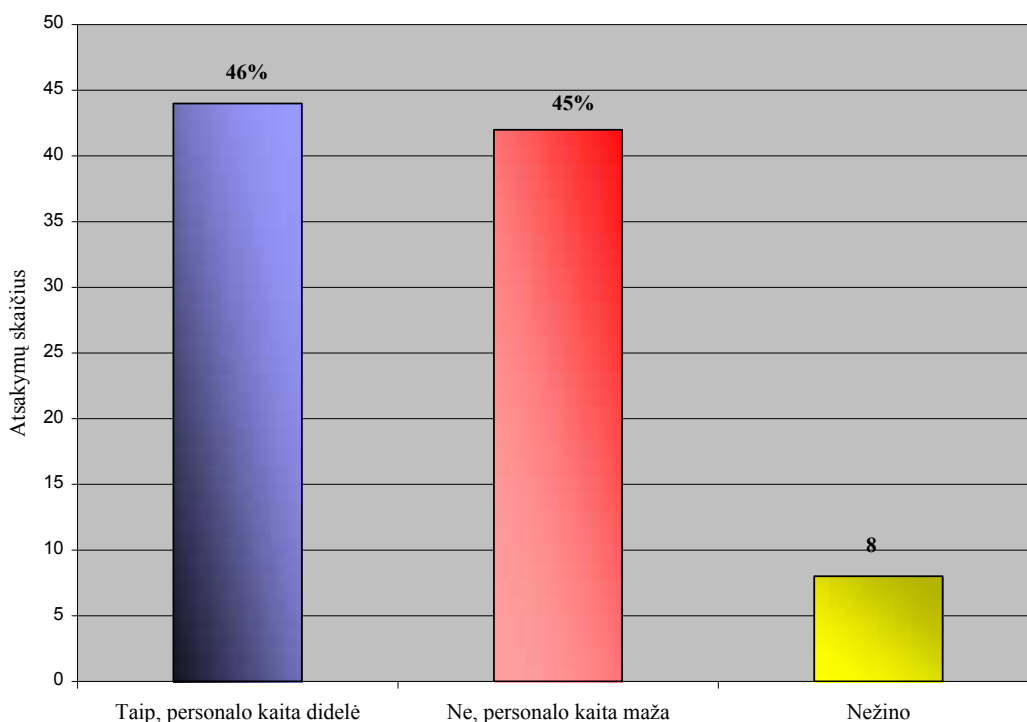
Dalis darbuotojų paminėjo ir vidinės komunikacijos stoką įmonėje, ji pasireiškia nekoordinuotu vadybininkų ir gamybos linijų darbuotojų darbu. Nesavalaikis gamybos planų pakeitimas bei papildymas taip pat mažina darbo našumą. Kaip vieną problemų, dėl kurių vėluoja užsakymai, darbuotojai įvardija neefektyvų vadybininkų darbą – užsakymai labai ilgai derinami su klientais.

Įmonės vadovybei reikėtų įsigilinti į šią problemą ir kuo greičiau ieškoti sprendimo. Nes šis įmonės veiklos aspektas labai silpnina konkurencingumą ir gali tapti konkurentų pranašumu.

Šiais laikais vis daugiau įmonių susiduria su darbuotojų kaitos problema. Dėl ekonominės krizės sukeltų padarinių: vis didėjančios emigracijos, mažėjančių algų, netinkamų įmonių vadovų sprendimų ir pan., vyksta darbuotojų migracija.

Suskaičiavus anketų duomenis paaiškėjo, kad Dariaus Beconio įmonėje darbuotojai dažnai keičiasi (20 pav.): 46% respondentų atsakė, kad įmonėje didelė personalo kaita, 45% teigia, kad personalo kaita maža, o likusieji 9% nežino.

Nagrinėjant įmonės valdymą, pastebėta, kad tikslų, planų, logistinės veiklos valdymas, organizavimas ir įgyvendinimas vykdomas naudojant įmonės darbuotojų sugebėjimus. Taigi įmonė suinteresuota investuoti į darbuotojus, todėl skiria dėmesį darbuotojų mokymui bei tobulinimui. Jeigu įmonė investuoja į technologijų tobulinimą, tai ji privalo rūpintis ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, nes priešingu atveju investicijos į įrengimus ir naujas technologijas nepasiteisins, nes darbuotojams trūks kompetencijos.



20 pav. Personalo kaita Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys)

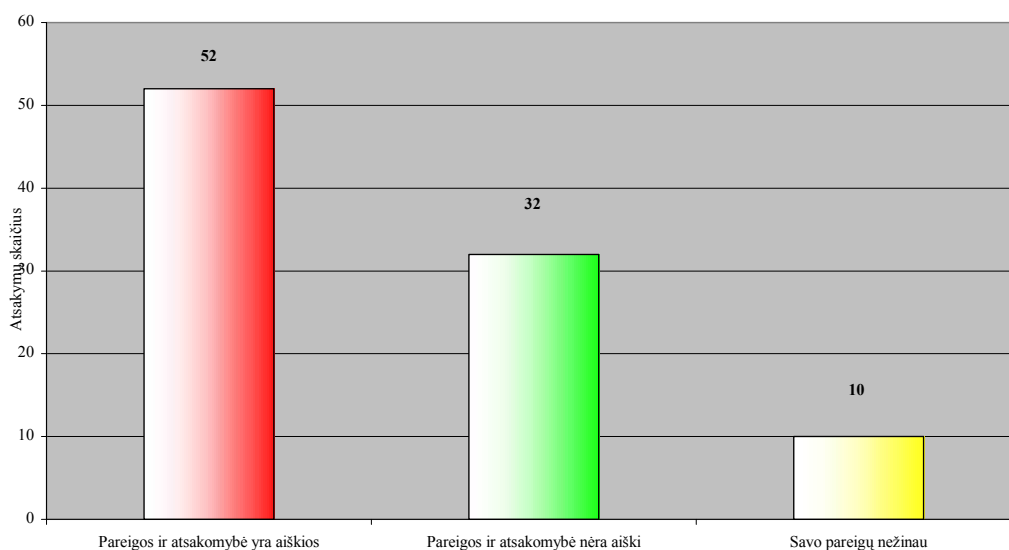
Galima daryti prielaidą, kad darbuotojų kaitą įmonėje sąlygoja šie veiksniai:

- darbuotojai neatitinka savo užimamos darbo vietos kvalifikacijos;
- darbuotojai pažeidžia savo darbo vietos drausmę;
- darbuotojų netenkina blogos darbo organizavimo bei atlyginimų sąlygos.

Kaip vieną iš šios problemos sprendimo būdų vadovams siūlytume savo darbuotojams be materialinių skatinimo priemonių, taikyti ir nematerialius skatinimo būdus.

Vienas pagrindinių principų priimant darbuoją į darbą yra pareigybinių nuostatų išaiškinimas, pagal svarbą jis nusileidžia tik darbuotojų apmokymui ir atrankai. Naujokų apmokymai suteikia galimybę mokantiems darbuotojams įgyti vadovavimo įgūdžių. Be to svarbiausia kad ši pareigybinių nuostatų išaiškinimo sistema pagerina darbuotojų adaptavimąsi įmonėje bei padidina jų darbo efektyvumą.

52 Dariaus Beconio įmonės darbuotojai nurodė žinantys savo pareigas ir atsakomybę, 32 darbuotojai atsakė, kad jiems jų pareigos ir atsakomybė nebuvo tiksliai įvardyta, o likusieji 10 darbuotojų teigė, kad jie nebuvo supažindinti su pareigybiniais nuostatais.



21 pav. Pareigybinių nuostatų išaiškinimas Dariaus Beconio įmonėje (apklausos duomenys)

Gauti rezultatai parodė, kad įmonėje nepakankamai dėmesio skiriama darbuotojų supažindinimui su pareiginiais nuostatais (21 pav.). Nors tai yra labai svarbu, juk kiekvienas darbuotojas turėtų žinoti ką ir kaip turėtų daryti ir kokia jo atsakomybė. Jei įmonė nusiteikusi ilgai ir sėkmingai plėtoti veiklą, darbuotojų ugdymui turi būti skirtas didžiausias dėmesys. Pareigybinių nuostatų išaiškinimas padėtų profesionaliai parengti naują žmogų. Tai jam suteiktų

žinių apie organizacijos produktų įvairovę, jų technologines charakteristikas bei palengvintų iškilusių problemų sprendimą. Svarbiausia naujokus supažindinti su technologiniais procesais, o ypač tais kuriuos naujokui teks atlikti. Naujas darbuotojas privalo žinoti savo vietą organizacijos hierarchijoje, ir visos organizacijos valdymo struktūrą.

Lojalumo programų taikymas yra būtinas tam, kad išlaikyti pastovius klientus bei pritraukti į tas gretas ir naujų klientų. 81% apklaustųjų teigia, kad Dariaus Beconio įmonė taiko lojalumo programas savo klientams, likusieji 19% atsakė, kad įmonė lojalumo programų netaiko.

Įmonė gauna didesnę pelną iš ilgalaikių santykių su klientais negu iš vienkartinį pardavimų.

Prasidėjus ekonominiam nuosmukiui apie juntamus krizės požymius pirmiausiai parodo statybos pramonės sektorius. Stipriai sumažėjusios statybos apimtys dažniausiai veda statybos įmones į bankrotą. Ekonominė krizė taip pat stipriai apėmė darbo rinką bei logistiką. Todėl didžioji dalis statybos pramonės įmonių imasi priemonių krizei įveikti.

62% Dariaus Beconio įmonės darbuotojų teigė, kad įmonė nesiėmė jokių priemonių krizei įveikti. Tai būtų galima paaiškinti tuo, kad įmonės veikla yra stabili, o įmonės rinka yra labai plati, nes savo produkciją įmonė realizuoja ne tik Lietuvoje, bet ir eksportuoja į kitas Europos bei pasaulio šalis.

38% respondentų teigia, kad siekdama toliau sėkmingai dirbti, įmonė priėmė tam tikrus sprendimus, kurie pagerintų įmonės logistiką bei palengvintų kovą su finansine krize.

Norint išlaikyti konkurencinį pranašumą, įmonei būtina nuolat gerinti ir tobulinti ne tik visą organizacijos darbą, bet ir kiekvieną darbo procesą, tik tuomet bus galima pasiekti geros darbo kokybės. Klausėme respondentų kaip Dariaus Beconio įmonė galėtų pagerinti savo paslaugų kokybę? Šiuo klausimu norėta išsiakinti problematiškiausias įmonės sritis. Daugumos darbuotojų nuomone, labiausiai reikėtų tobulinti vidinę įmonės komunikaciją, logistikos sistemą, plėsti aukštesnio lygio darbuotojų teorines žinias ir lavinti praktinius įgūdžius, reikėtų ieškoti specialistų, nes jų trūksta, atnaujinti nusidėvėjusią gamybinę įrangą, taip pat diegti naujas technologijas bei inovatyviau žvelgti į darbo organizavimą.

Apklaustos metu domėjomės, ar įmonėje pastaraisiais metais buvo diegiamos naujovės. Paaikškėjo, kad įmonės vadovybė, per pastaruosius keletą metų, atnaujino pasenusius gamybos įrengimus bei įsigijo naujų, įdiegė naują gaminamų produktų žymėjimo nomenklatūrą, iš dalies pagerino įmonės gamybos logistiką. Lanksčiai reaguojant į besikeičiančius klientų poreikius, pradėta gaminti ir kitokios paskirties produkcija. Įmonė nuolat stengiasi optimizuoti gamybą, bei operatyviai reaguoti į rinkos pokyčius.

Didžioji dalis įmonės sąnaudų yra susijusi su sandėliavimo klausimais. Respondentų teigimu, šioje srityje taip pat būta pokyčių: per pastaruosius metus padidintas sandėliavimo

patalpų plotas, taip pat sutvarkyta sandėliavimo patalpų bei aplinkinių teritorijų aplinka, kas pagreitino pakrovimo ir iškrovimo darbus. Taip pat yra numatoma ateityje dar labiau išplėsti sandėliavimo patalpų plotą. Gauti rezultatai parodė, kad įmonės gamybos apimtys visą laiką didėja. Įmonė atsisakė nuomojamų sandėliavimo patalpų ir pasirinko savo sandėlius.

Transportavimas - vienas svarbiausių elementų logistikos procese. Respondentų duomenimis, įmonė per pastaruosius keletą metų visiškai atnaujino krovininių automobilių bei sunkvežimių autoparką, taip pat įsigijo naują pakrovimo bei iškrovimo techniką, o taip pat pagerino privažiavimus prie sandėliavimo ir gamybinių patalpų.

Šiuolaikiniame informaciniame amžiuje, vienas pagrindinių sėkmingos veiklos garantų – informacija. Sugebėjimas begaliniuose informaciniuose srautuose atsirinkti tai ko reikia užtikrina sėkmingą veiklą daugelyje sričių. Todėl nekeista, kad tie patys principai galioja ir įmonės viduje. Nuo informacijos kiekio ir jos tikslingumo priklauso veiklos efektyvumas. Kasdienių klausimų ir problemų sprendimas grindžiamas įmonės turima informacija. Šis procesas apima daug sudėtingų žingsnių, nuo užsakymo priėmimo, žaliavų tiekimo į įmonę, sandėliavimo, gamybos, pakavimo ir transportavimo logistikos.

Apklauso duomenimis, Dariaus Beconio įmonė tobulina informacinių srautų sklaidą įmonėje. Per keletą pastarųjų metų kompiuterizuotos darbo vietos, įdiegta nauja gaminių bei sandėliuojamos produkcijos apskaitos duomenų bazė, kuri įgalina efektyviau tvarkyti apskaitą. Taigi, kaip paaiškėjo, įmonė investuoja į informacinių technologijų diegimą.

Pasaulio ekonominė krizė prasidėjusi 2008 metais pasireiškė BVP mažėjimu ir įmonių nemokumu. Apklausa parodė, kad krizė palietė ir Dariaus Beconio įmonę. Respondentai teigė, kad trumpam buvo sumažėjusios gamybos apimtys, keli stambūs klientai atsisakė bendradarbiauti, buvo sumažėjęs užsakymų skaičius. Taip pat buvo atidėti stambūs užsakymai. Todėl įmonės vadovai turėjo sumažinti darbuotojų atlyginimus.

Apklauso dalyvių teigimu, Dariaus Beconio įmonė nuolat ieško naujų klientų, gerina produkcijos bei paslaugų kokybę, atnaujina pasenusius įrenginius, optimizuoja įmonės informacines sistemas. Taip pat įmonė nuolat ieško naujų specialistų. Galime daryti prielaidą, kad šie įmonės veiksmai padėjo ne tik išlikti krizės laikotarpiu, bet ir sustiprinti savo padėtį ne tik Lietuvoje, bet ir už jos ribų. Kasmet įmonės pelningumas vis didėja. Be visų šių išvardytų veiksnių, įmonei galėtume pasiūlyti aktyviau reklamuotis, kad pritrauktų daugiau individualių užsakymų ir užsiimti ne vien masine gamyba.

3.2. UAB „Šiaulių plentas“ analizė

3.2.1. Duomenys apie darbuotojus

UAB „Šiaulių plentas“ - tai viena didžiausių susisiekimo infrastruktūros plėtros įmonių Baltijos šalyse, vykdanči kelių, tiltų, aerouostų, inžinerinių tinklų ir geležinkelių statybos veiklą Lietuvoje, Lenkijoje, Baltarusijoje ir Kaliningrado srityje. Didžioji dalis gamybos atliekama po atviru dangumi.

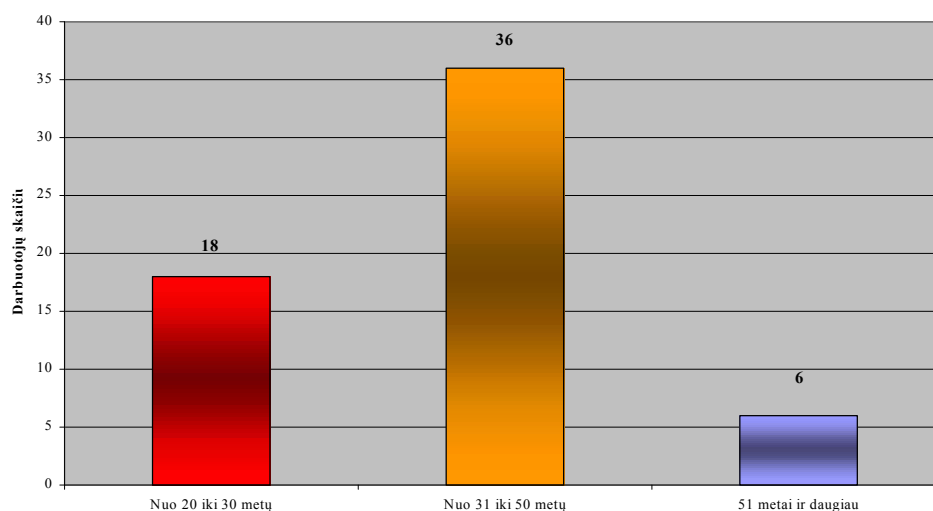
Apklausą atlikome 2011m. sausio mėnesį. Tuo metu įmonė dar nevykdė pagrindinių darbų. Įmonei būdingas sezoninis darbas, priklausantis nuo meteorologinių sąlygų ir didžioji dalis darbuotojų įdarbinami tik nuo balandžio – gegužės mėnesių. Todėl tyrimo metu apklausėme tik nuolatinius darbuotojus. Buvo išdalinta 100 anketų, susigražinome 60. Taigi anketų duomenys atspindi tik bendras UAB „Šiaulių plentas“ veiklos tendencijas. Apklausai sąmoningai pasirinkome tokį laiką, kai dar nedirba sezoniniai darbuotojai, kad galėtume apklausti daugiau nuolat įmonėje dirbančių žmonių ir rezultatai būtų tikslesni. Ilgiau dirbantys darbuotojai žino daugiau veiklos subtilybių, kurių sezoniniai darbuotojai gali nežinoti.

Tarp respondentų, dominuoja vyrai. Tai galima sieti su tuo, kad įmonė gamybinio tipo ir daugeliui darbų atlikti reikia fizinės jėgos bei ištvermės.

Pagal amžių apklaustieji pasiskirstė taip (22 pav.):

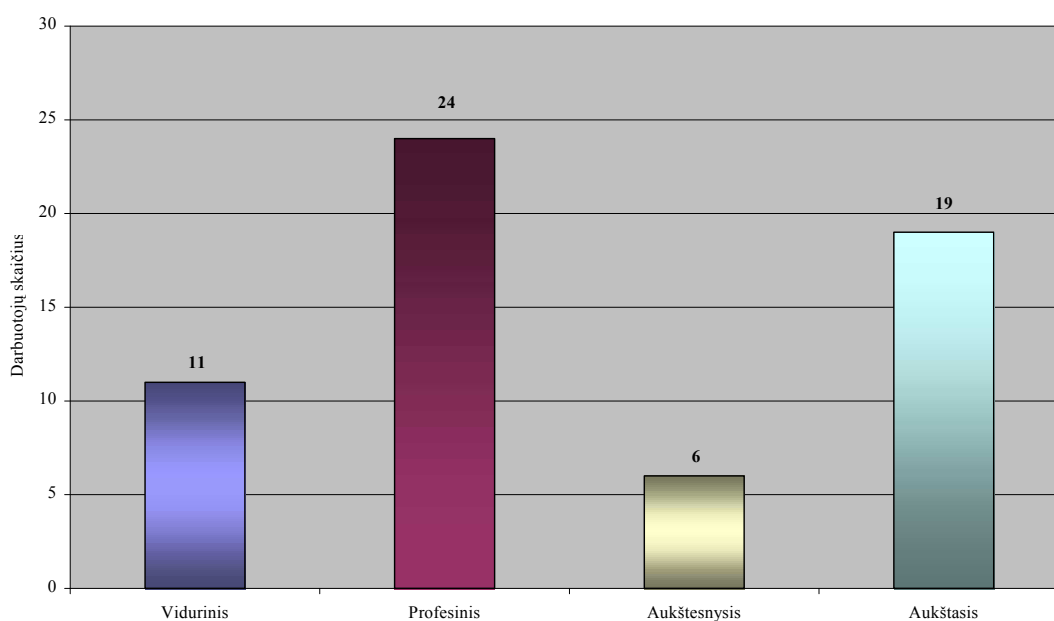
- 20 – 30 metų – 18 darbuotojų;
- 31 – 50 metų – 36 darbuotojai;
- 51 ir daugiau metų – 6 darbuotojai.

Tarp respondentų dominuoja vidutinio amžiaus dirbantieji, tačiau yra ir jaunų specialistų. Taigi negalima kategoriškai teigti, jog įmonė vengia įdarbinti jaunus specialistus. Galima daryti prielaidą, kad UAB „Šiaulių plentas“ įdarbina įvairaus amžiaus žmones, priklausomai nuo jų kvalifikacijos, sugebėjimų, asmeninių savybių ir atliekamo darbo specifikos. Nuolat įmonėje dirba tik nedidelė dalis darbuotojų, kurių užtenka įmonės veiklai užtikrinti.



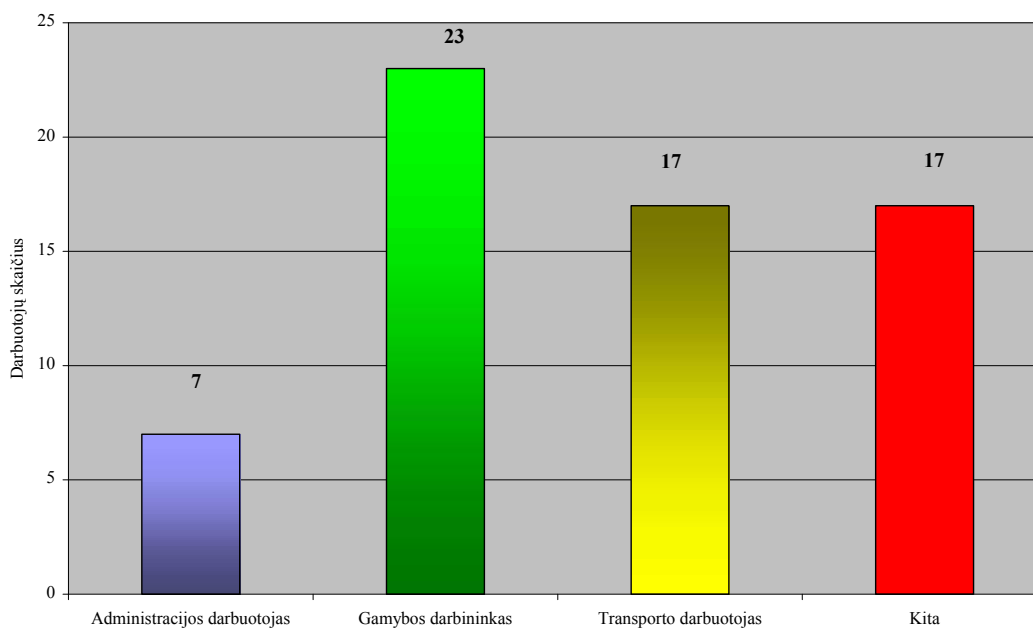
22 pav. UAB „Šiaulių plentas“ darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių (apklausos duomenys)

Apklausos metu paaiškėjo, kad 40% respondentų turi profesinį išsilavinimą, visi jie dirba gamybos ir transporto padaliniuose (23 pav.). Kiti 18%, dirbančių šiuose padaliniuose, pripažino turintys tik vidurinį išsilavinimą. Jie įmonėje užima žemesnes pareigas, nei turintys profesinį išsilavinimą. 32% apklaustųjų įvardijo turintys aukštąjį išsilavinimą, daugelis iš jų dirba administracinį darbą. 10% respondentų turi aukštesnįjį išsilavinimą. Galima daryti prielaidą, kad UAB „Šiaulių plentas“ įdarbina žmones turinčius tinkamus gebėjimus ir įgūdžius, reikalingus, tam tikros rūšies darbui atlikti. O tai, kad didesnė dalis turinčiųjų aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą dirba administracinį ar vadovaujantį darbą, paaiškinama tuo, kad aukštosios arba aukštesniosios studijos įgalina įgyti specifines kompetencijas, reikalingas tokio pobūdžio darbui atlikti. .



23 pav. UAB „Šiaulių plentas“ darbuotojų išsilavinimas (apklausos duomenys)

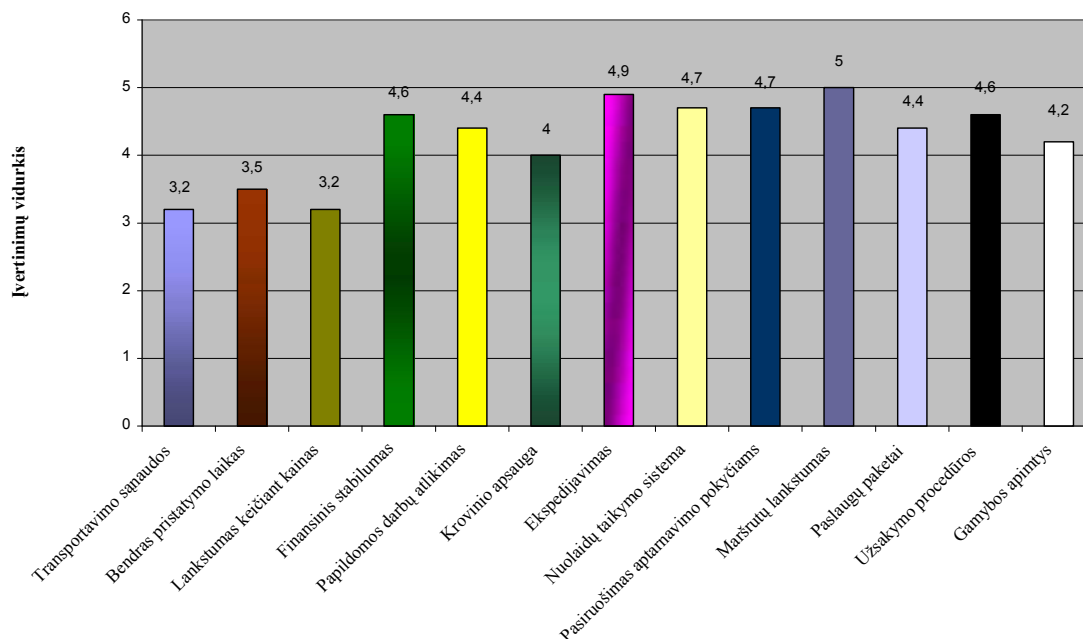
Statybos bei gamybos sektoriaus įmonėms būdinga tai, kad dauguma darbuotojų dirba fizinį darbą. 42 paveiksle matome, kad 36% apklausos dalyvių dirba gamybos srityje, 26% -transporto padaliniuose ir 27% darbuotojų užima kitas pareigas. 11% respondentų dirba administracijoje.



24 pav. UAB "Šiaulių plentas" personalo pareigos (apklausos duomenys)

3.2.2. Įmonės veiklos analizė

Tyrimo metu darbuotojai buvo paprašyti įvertinti įmonės padėtį rinkoje, vertinant tam tikrus įmonės veiklos aspektus balais nuo 1 iki 6. Geriausiai buvo įvertintas maršrutų lankstumas bei ekspedijavimas, taip yra todėl, kad šias funkcijas bendrovė perleido transportavimo paslaugas teikiančioms įmonėms, kurios sėkmingai dirba šioje srityje. Prasčiausiai įvertintos – transportavimo sąnaudos ir lankstumas keičiant kainas (25 pav.). Didelės transportavimo sąnaudos susidaro, nes ne sezono metu autotransportas laikomas garažuose už kuriuos reikia mokėti, taip pat kainuoja transporto priemonių remontas. Siekdama sumažinti konkurentų įtaką Šiaulių regione, įmonė nustato neaukštas darbų atlikimo kainas, leidžiančias Šiaulių plento grupės įmonėms laimėti konkursus. Todėl darbuotojai prasčiausiai įvertino lankstumą keičiant kainas.



25 pav. UAB "Šiaulių plentas" padėtis rinkoje (apklausos duomenys)

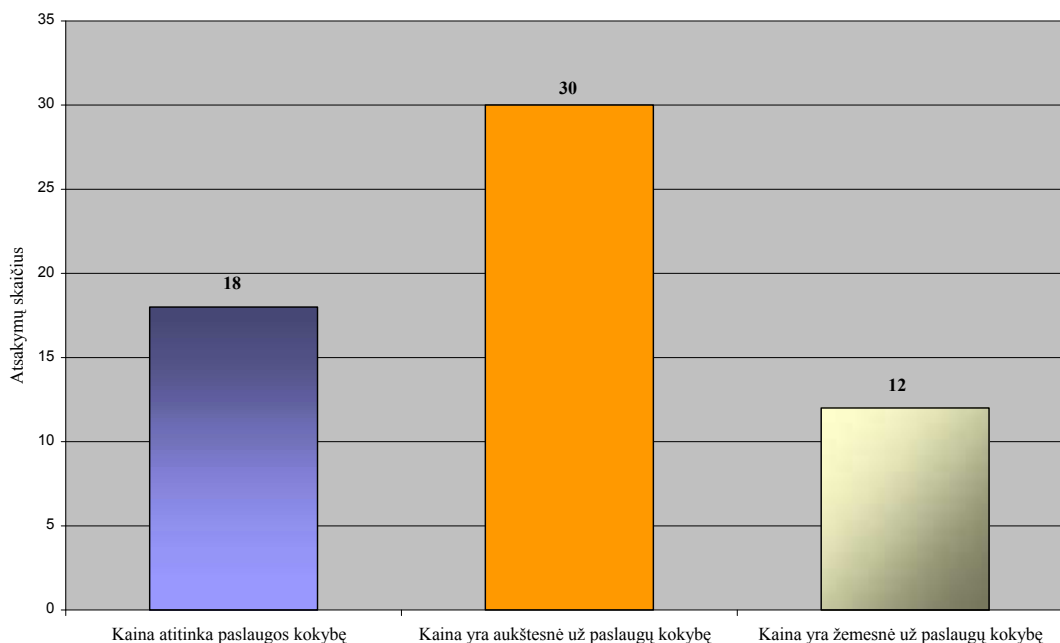
Taip pat, kaip stipriausias bendrovės puses darbuotojai įvardijo: nuolaidų taikymo sistemą, pasiruošimą aptarnavimo pokyčiams, užsakymo procedūras, finansinį bendrovės stabilumą, paslaugų paketus, gamybos apimtį bei papildomą darbų atlikimą. Remdamiesi apklausos duomenimis, galime teigti, kad UAB „Šiaulių plentas“ finansinė padėtis rinkoje yra stabili. Bendrovė visuomet turi užsakymų, nuolat ieško naujų klientų bei glaudžiai bendradarbiauja su senais. Siekdama išlaikyti esamus klientus bei pritraukti naujų bendrovė taiko įvairias nuolaidų sistemas.

Nors darbuotojai negali visiškai tiksliai nusakyti bendrovės padėties rinkoje, tačiau jų vertinimuose atsispindi įmonės problemos. Kaip silpniausios įmonės pusės įvardytos: transportavimo sąnaudos, lankstumas keičiant kainą, bendras pristatymo laikas. Šie veiksniai, vienaip ar kitaip, susiję su transportavimo logistika. Jeigu kyla nesklandumų šioje srityje, auga sąnaudos, o tai tiesiogiai įtakoja darbų atlikimo kainą. Tai siejama su stipriai padidėjusiais gamybos kiekiais sezono metu. Kad išvengtų transportavimo logistikos trikdžių sezono metu, bendrovės valdžiai siūlytume įsigyti galingesnę autotransportą kuris būtų naudojamas statybų objektuose atvežant reikalingas medžiagas iš laikino sandėlio į gamybos vietą.

Kaina – tai yra prekės ar paslaugos vertė kuria pirkėjas gali sumokėti už prekę ar paslaugą. Dažniausiai praktikoje įmonės naudoja, į konkurentus orientuotus, kainos nustatymo metodus. Kainos nustatymas - labai sudėtingas procesas, reikalaujantis tiksliai įvertinti visas sąnaudas susijusias su paslauga arba preke.

Negalime vienareikšmiai teigti, kad UAB „Šiaulių plentas“ geba tinkamai nustatyti kainos ir kokybės santykį (26 pav.). 50% respondentų galvoja, kad kaina yra aukštesnė už paslaugų

kokybę, 30% - teigia priešingai, kad bendrovės atliekamų paslaugų kaina yra žemesnė nei paslaugų kokybė. Tik 20% respondentų teigia, kad bendrovės teikiamos paslaugos atitinka kainą.



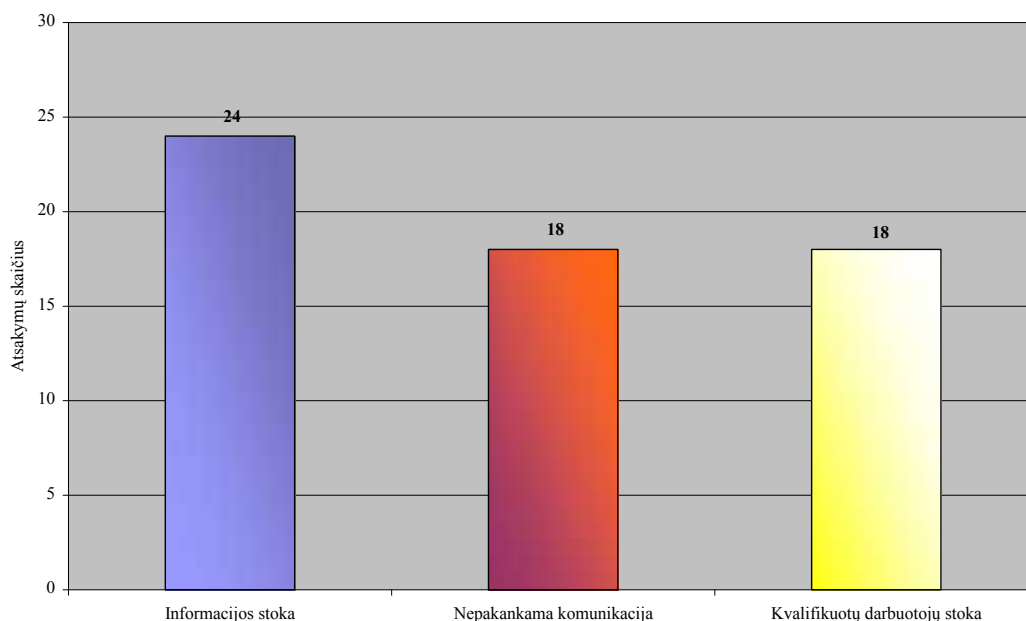
26 pav. UAB "Šiaulių plentas" paslaugų ir kokybės santykis (apklausos duomenys)

Visais laikais įmonės varžėsi dėl prekių, išteklių bei rinkos. Šiais sunkmečio laikais tas varžymasis dar labiau paaštrėjo. UAB „Šiaulių plentas“ darbuotojai teigiamai vertina įmonės padėtį rinkoje. 48 respondentai iš 60 teigia, kad bendrovė yra konkurencinga ir pranašesnė nei konkurentai. Bendrovė pastoviai ieško naujų klientų, tuo užsitikrindama sėkmingą veiklos plėtrą.

Kiekvienos įmonės veikla neįsivaizduojama be kartkartėmis iškylančių problemų. UAB „Šiaulių plentas“ taip pat jų turi (27 pav.). 40% apklaustųjų, kaip vieną iš didžiausių įmonės problemų įvardijo informacijos stoką. Galima daryti prielaidą, kad įmonėje nedaug dėmesio skiriama informacinei sklaidai, komunikavimo problemoms spręsti. Kaip jau anksčiau buvo minėta, informacinių srautų valdymas, šiandien, yra vienas iš svarbiausių veiksnių lemiančių sėkmingą įmonės veiklą. Todėl ignoruodami šiuos nesklandumus, kaip nereikšmingus, įmonės vadovai gali patirti didelių nuostolių. Nes vidinės arba išorinės komunikacijos problemos tiesiogiai įtakoja visą įmonės veiklą. Tik nepriekaištingai valdydama informacinius srautus, įmonė gali tikėtis sklandžiai veikiančios logistikos sistemos.

Vidinė komunikacija glaudžiai siejasi su išorine – bendravimu su klientais. Šioje srityje kylančius nesklandumus nurodė 30% apklaustųjų. Siūlytume įmonės vadovams kuo greičiau išsiaiškinti, kodėl darbas vyksta taip nekoordinuotai ir kuo greičiau pašalinti priežastis. Nes nuo to priklauso ne tik atliekamų paslaugų kokybė, bet ir geras įmonės vardas. Jeigu komunikavimo problemos kyla dėl to, kad darbuotojai nežino arba nevykdo savo pareigų, reikėtų tai ištaisyti,

išaiškinant pareigybinius nuostatus. Jei darbuotojams trūksta organizacinių sugebėjimų, derėtų investuoti į kvalifikacijos tobulinimą arba bent jau sudaryti sąlygas darbuotojams tobulintis savarankiškai.



27 pav. UAB "Šiaulių plentas" įmonės problemos (apklausos duomenys)

Kita bendrovės problema – kvalifikuotų darbuotojų stoka, taip teigia 30% respondentų. Kodėl taip nutinka? Galima daryti prielaidą, jog taip yra todėl, kad įmonė siekdama sutaupyti, neįvertina kito faktoriaus – darbuotojo lojalumo įmonei. UAB „Šiaulių plentas“ didžiąją dalį darbuotojų įdarbina sezonui. Per tą laiką jį apmoko, išsiaugina kvalifikuotą darbuotoją, kuris supranta darbo specifiką ir įgyja patirties. Pasibaigus darbo sutarčiai, darbo santykiai nutrūksta. Toks požiūris padeda sutaupyti, tačiau neskatina darbuotojų lojalumo įmonei. Dėl šios priežasties vyksta darbuotojų migracija ir trūksta kvalifikuotų darbuotojų.

Norint pasiekti konkurencinį pranašumą statybos įmonėms neužtenka atnaujinti pasenusias technologijas, įrenginius bei programinę įrangą. Joms yra būtina investuoti į svarbiausią savo turtą - darbuotojus. Juk gyvenimas nestovi vietoje ir mokymo įstaigoje įgytos žinios tik kurį laiką lieka aktualios. Norint sėkmingai dirbti, neįmanoma apsieiti be kvalifikacijos tobulinimo kursų ar seminarų, kurių metu susipažįstama su naujausiais technologiniais pasiekimais, pakitusių dokumentų rengimo taisyklėmis ir panašiai. 42 iš 60 bendrovės darbuotojų teigia, kad UAB „Šiaulių plentas“ yra vykdomi darbuotojų mokymai, tik 18 žmonių atsakė, kad bendrovė nevykdo darbuotojų mokymų. 7 iš 18 darbuotojų, kurie atsakė, kad UAB „Šiaulių plentas“ nekelia darbuotojų kvalifikacijos, dirba administracijoje. Todėl galima, daryti prielaidą, kad 42 apklaustieji privalomus darbuotojų instruktažus įvardijo kaip kvalifikacijos tobulinimo kursus.

Kvalifikacijos kėlimas darbuotojams reikalingas taip, kaip įmonei būtinas pelnas. Be apmokymų ar instruktažų darbuotojai negali efektyviai dirbti.

Nereikia pamiršti ir darbuotojų motyvacijos skatinimo. Tam, kad darbuotojas dirbtų produktyviai, jis turi jaustis vertinamas. Jeigu žmogus dirbdamas gerai jausis, nebijos būti atleistas, jo motyvacija dirbti augs. Ne vien piniginės premijos lemia darbo produktyvumą. Svarbiausia – žmogus turi jaustis vertinamas ir reikalingas. Tam, kad padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, įmonė turėtų taikyti ir nematerialias motyvacijos priemones, tokias kaip: papildomos atostogos, pripažinimas, sprendimų laisvė bei kt. Šios motyvacijos priemonės skatina darbuotojus geriau jaustis darbe ir vertinti savo įmonę bei kolektyvą.

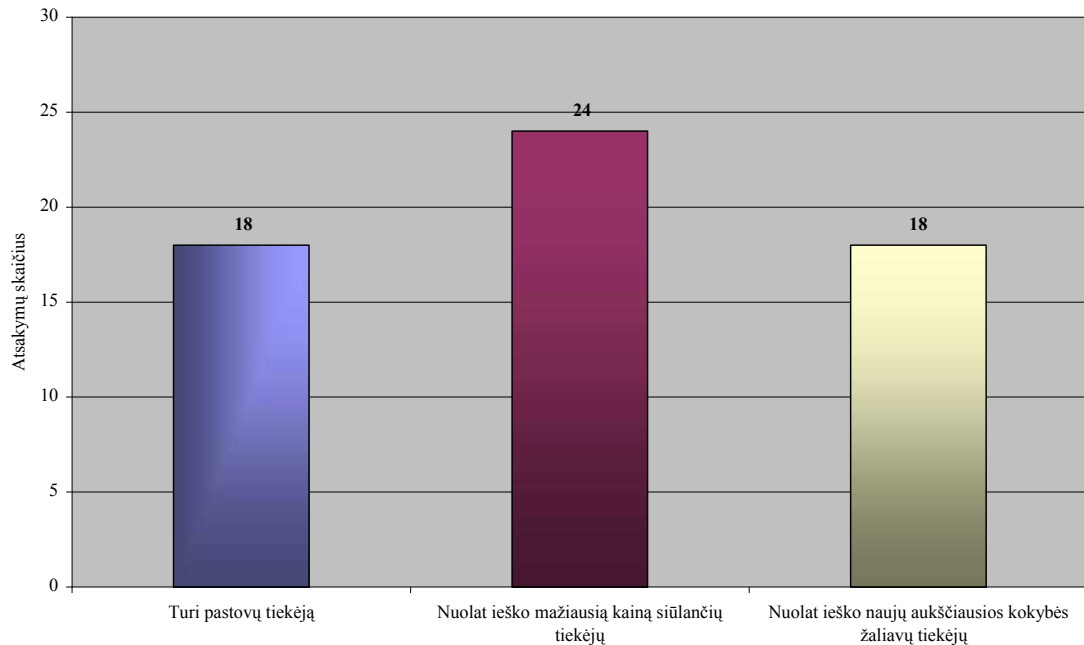
Vienas pagrindinių nematerialių darbuotojų skatinimo būdų yra pačių darbuotojų bendravimas su vadovybe. Kai darbuotojai gali pateikti savo siūlymus problemoms spręsti, be to darbuotojai jaučiasi mažiau atskirti nuo įmonės vadovų, kurie priima sprendimus turinčius įtakos jų darbui. Toks sprendimų priėmimas skatintų geriau reaguoti ne tik į darbuotojų, bet ir į klientų poreikius. Be to darbuotojai jaustųsi įmonei svarbūs, nes būtų atsižvelgiama į jų nuomonę.

18 respondentų teigia, kad bendrovė skatina darbuotojus, o 42 teigė priešingai, kad darbuotojai nėra skatinami. Galima daryti prielaidą, jog apklausos dalyviai savo atsakymus grindžia asmenine patirtimi. Vadinasi tik nedidelė dalis darbuotojų buvo vienaip ar kitaip skatinti

Tiekėjas yra vienas svarbiausių partnerių, užtikrinančių sėkmingą įmonės veiklą, todėl svarbų jį tinkamai pasirinkti.

Renkantis tiekėją, svarbu atkreipti dėmesį į jo siūlomų žaliavų kokybę, kainą, mokėjimų atidėjimą, taikomas nuolaidas.

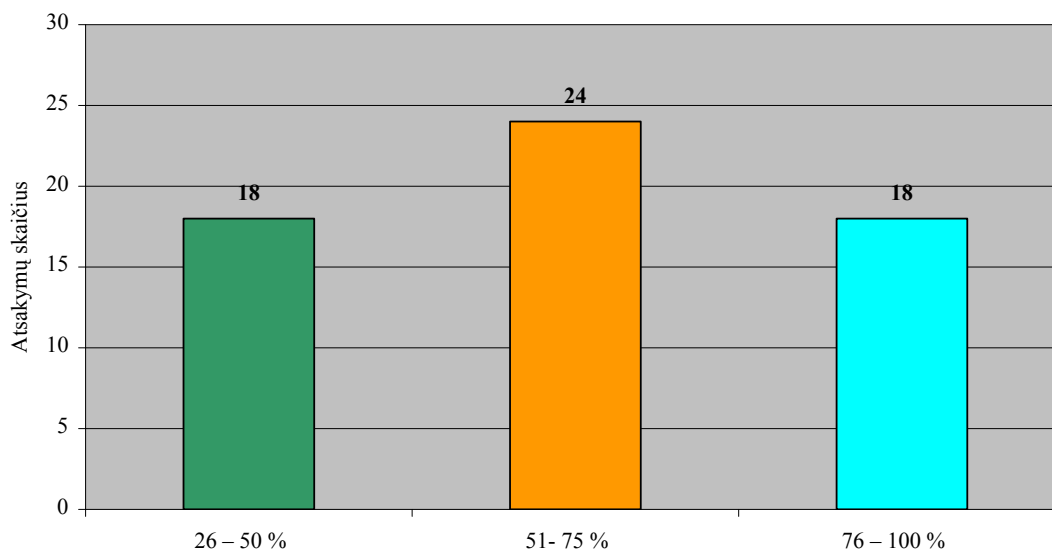
40% respondentų teigimu, bendrovė nuolat ieško mažiausią kainą siūlančių tiekėjų, tuo siekdama mažinti gamybos sąnaudas. 30% apklaustųjų pažymėjo, kad bendrovė turi pastovų tiekėją, galintį užtikrinti optimalų kainos ir kokybės santykį. Likusiųjų 30% teigimu bendrovė nuolat ieško naujų aukščiausios kokybės žaliavų tiekėjų. UAB „Šiaulių plentas“ turi pastovų tiekėją su kuriuo sėkmingai dirba, tačiau nevengia domėtis naujais tiekėjų pasiūlymais (28 pav.). Galime daryti prielaidą, kad bendrovė pastoviai sekdamas rinkos svyravimus vertina savo tiekėjus visais aspektais.



28 pav. UAB „Šiaulių plentas“ tiekėjai (apklausos duomenys)

UAB „Šiaulių plentas“ vykdomiems darbams atlikti naudojama tam tikra žaliava, kurią pakankamai lengva transportuoti ir sandėliuoti. Tokios medžiagos yra: smėlis, žvyras, įvairių rūšių skalda, betonai ir asfaltbetonis. Kai kurias medžiagas galima sandėliuoti labai ilgą laiką, o kai kurias reikia apdirbti iš karto, kai tik jos patenka į objektą.

Didžioji dalis apklaustųjų tvirtina, kad medžiagos sandėlyje yra laikomos daugiau nei mėnesį. To priežastimi gali būti žaliavų pirkimo bei paskirstymo specifika. UAB „Šiaulių plentas“ perka didelius kiekius akmens skaldos iš užsienio šalių, daugiausiai iš Rusijos, Baltarusijos ir Ukrainos. Perkant dideliais kiekiais, užsienio partneriai taiko dideles nuolaidas, vežama geležinkelio keliais tiesiai į įmonės teritoriją. Iš įmonės teritorijos autotransportu išvežiojama į laikinas sandėlių aikšteles. Vykdydami statybos darbus tokie sandėliai kainuoja daug mažiau nei kitų įmonių aikštelės. Reikalingi tik keli sargai, saugantys statybinę techniką ir įrangimus. Žaliavas perkant sausio ar vasario mėnesiais pritaikoma papildoma nuolaida. Kaip matome iš aukščiau pateikto grafiko, gauti duomenys neatskleidžia tikslaus įmonės sandėlių vaizdo. Todėl galima daryti prielaidą, jog tik maža dalis apklaustųjų yra kaip nors susiję su sandėlio darbu. Pagrindinis sandėlys yra įmonės teritorijoje ir asfaltbetonio bazėje. Kai tik žaliava atkeliauja į pagrindinius sandėlius, ji tuoj paskirstoma ir nukreipiama į laikinąsias sandėliavimo aikšteles. Todėl susidaro įspūdis, kad sandėliai nėra pilnai išnaudojami (29 pav.).



29 pav. Sandėlio patalpos išnaudojimas (apklausos duomenys)

Galima sakyti, kad kelių statybos specifika įgalina atlikti darbus taip, kad būtų įdiegtas principas „kaip tik laiku“. Gamyboje naudojant tokias medžiagas kaip betonai ar asfaltbetonai, itin svarbus laiko faktorius, šių medžiagų apdirbimo technologija reikalauja, kad gamybos procese dalyvaujantys darbininkai savo darbą atliktų laiku, nes kitaip betono masė sustings, o asfaltbetonis atšals ir bus neįmanoma jo apdirbti.

Visi respondentai teigia, kad UAB „Šiaulių plentas“ naudojami bendrovei priklausantys sandėliai ir specialiai įrengtos aikštelės. 48 apklaustieji patvirtino, kad įmonė kaupia žaliavas. Žaliavos kaupiamos, nes dėl tiekėjų siūlomų sąlygų, įmonei tai finansiškai naudinga.

47 respondentai teigė, kad žaliavų tiekimas organizuojamas tiesiogiai į statybvieta aplenkiant sandėlius. Tik 13 respondentų atsakė, kad žaliavos yra sandėliuojamos. Ir visi jie yra teisūs. Žaliavos pristatomos į centrinį sandėlį, iš kurio vėliau išvežiojamos po laikinas saugojimo aikšteles statybos objektuose.

UAB „Šiaulių plentas“ veiklos specifika pasižymi tuo, kad kai kurios statybinės medžiagos, į statybos objektą turi būti pristatytos pagal principą „kaip tik laiku“, pavyzdžiui, betonai ar asfaltbetonai. Sutrikus šio principo taikymui, sustoja ir gamyba, nes pažeidus gamybos technologiją, kuriai itin svarbus laiko faktorius, neįmanoma tęsti darbų.

„Transportas yra viena iš prioritetinių ūkio šakų, todėl jo raida ir perspektyvos daugeliu atveju atspindi šalies vystymosi eigą. Kartu susisiekimo poreikis yra vienas iš svarbesniųjų poreikių tiek asmens, tiek įmonės gyvenime.“

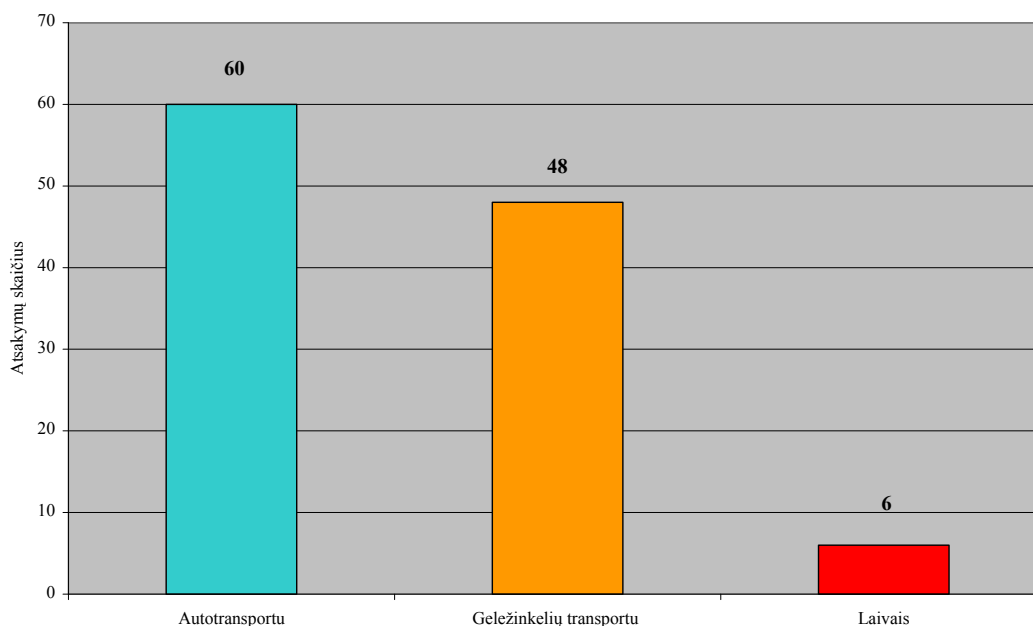
(http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/transporto_vadyba.pdf#page=52 [žiūrėta: 2011 m. balandžio 8d.]).

Transporto sistema kuri yra gerai išplėtotą skatina ne tik visuomenės ekonominę vystymąsi, bet ir socialinę ir aplinkosauginių sistemų tobulinimą bei jų užimtumą, taip didina ekonomine

vertę. Valstybės transporto infrastruktūros sistemos atnaujinimas ir tobulinimas yra vienas iš didžiausių ekonomikos augimą skatinančių veiksnių.

Jurkausko teigimu (2004m.) tobulinant transporto infrastruktūrą žmonės yra skatinami naudotis viešuoju transportu kelionei į darbą iš jo.

UAB „Šiaulių plentas“ atlieka darbus įvairiuose Lietuvos kampeliuose, ar net už jos ribų. Tad neapsieinama be skirtingos paskirties transporto. Apklausos dalyvių teigimu, įmonė aktyviai naudojami skirtingomis transporto priemonėmis (30 pav.). Todėl didžioji dalis respondentų pažymėjo kelis galimus variantus.



30 pav. Transporto priemonės, kurias naudoja UAB „Šiaulių plentas“ (apklausos duomenys)

Autotransportas pirmaujančią vietą užima todėl, kad didžioji dalis atliekamų darbų yra naujų kelių statyba. Kaip pavyzdį, galėtume paminėti 2010 metais Šiauliuose nutiestą naują Išradėjų gatvės atkarpą. Didžioji dalis keliui reikalingos skaldos į Šiaulių miestą buvo pristatyta geležinkeliu, o tiesiai į objektą – autotransportu. Tai puikus dviejų transporto rūšių sintezės pavyzdys.

„Lietuvos Respubliką kerta IX transeuropinio transporto tinklo koridoriaus atšakos į Klaipėdos uostą (IXB) ir Rusijos Kaliningrado sritį (IXD) bei I transeuropinis transporto koridorius Varšuva–Kaunas–Ryga–Talinas–Helsinkis. Didžioji dalis visų krovinių per Lietuvos teritoriją gabenama IX transporto koridoriu (Rytų–Vakarų kryptis) ir tik visai nedidelė dalis – I transporto koridoriu (Pietų–Šiaurės kryptis). Didžiąją dalį visų tranzitinių krovinių, vežamų IX transporto koridoriu, sudaro kroviniai, vežami į Kaliningrado sritį ir iš jos“.

(http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/transporto_vadyba.pdf#page=52 [žiūrėta: 2011m. balandžio 9d.]

Lietuvos Respublikos geografinė padėtis labai palanki ir UAB „Šiaulių plentas“ tuo sėkmingai naudojasi, kaip ir Klaipėdos jūrų uosto teikiamomis galimybėmis. Šiuos žodžius galime iliustruoti pavyzdžiu, 2005 metais Šiaulių mieste buvo rekonstruojama pagrindinės miesto gatvės atkarpa – pėsčiųjų bulvaras, esantis Vilniaus gatvėje. Pėsčiųjų tako rekonstrukcijai buvo panaudotos Kinijoje pirktos granitinės plytelės ir Vokietijoje gamintos klinkerio plytos. Visos reikalingos žaliavos iš skirtingų pasaulio šalių buvo pristatytos laiku, pritaikius optimalų transportavimo būdų variantą. Vakarų Europos valstybėse kuriasi įvairiarūšiai uostai, galintys užtikrinti nenutrūkstamą krovinių gabenimą. Kroviniai į Klaipėdos jūrų uostą atkeliauja iš bet kurio pasaulio žemyno, o vėliau siunčiami į paskirties vietą.

Logistika jungia galias tradicijas turinčias verslo šakas, tokias kaip prekių transportavimas ar pakavimas, ir naudojasi naujausiais technologiniais pasiekimais. Specializuotų logistikos kompanijų teikiamos paslaugos aktualios ir UAB „Šiaulių plento“ grupės įmonėms. Rinka yra labai konkurencinga, logistikos paslaugas teikiančios įmonės susiduria su aukštais reikalavimais paslaugų teikimo greičiui, jų kokybei, maršrutų ir kainų lankstumui, paslaugų įvairovei. Nors transportavimo įmonės išgyvena nelengvus laikus, „Šiaulių plento“ grupei priklausančios įmonės dažnai naudojasi jų paslaugomis. To priežastis – mažesnės sąnaudos, nei perkant savo autotransportą, samdant žmones, mokant draudimą, kelių mokestį ir t.t.. Juolab, kad įmonė aktyviai dirba tik septynis – devynis mėnesius per metus.

Sezono metu, kai pasibaigia konkursai ir prasideda darbai, atgyja ir vietiniai vežėjai. Dažniausiai įmonė samdo smulkias vietines įmones ar pavienius autotransporto savininkus. Rečiau naudojasi stambesnėmis pervežimo įmonėmis. Kaip matyti iš žemiau pateikto grafiko, įmonės vadovybė mieliau renkasi vietines transporto įmones dėl to, kad didžioji dalis atliekamų darbų yra Šiaurės Lietuvos teritorijoje Šiaulių, Telšių ir Tauragės apskrityse. O žaliavą į pagrindinį įmonės sandėlį atveža geležinkelio atšaka riedantis sąstatas.

Naudojimas transportavimo įmonių paslaugomis padeda sumažinti gamybos sąnaudas ir tuo pačiu reguliuoti atliekamų darbų įkainius. Ekonomikos pakylėjimo laikais daug įmonių lizingu pirko autotransportą ar kitą reikalingą įrangą, ėmė kreditus. UAB „Šiaulių plentas“ taip pat skolinosi iš bankų ir už gautas lėšas modernizavo įmonę, bet ne autotransportą. Nors autotransportas viena iš neatsiejamų logistikos sektoriaus sudedamųjų dalių, jis ir pakišo koją daugeliui įmonių. Pagrindiniai transporto sektoriaus vertinimo kriterijai: įmonių įsiskolinimai bankams, transporto priemonių nuvertėjimas. Tai apsunkino įmonių finansinių įsipareigojimų vykdymą, nes perduotas turtas nebegalėdavo padengti įsiskolinimų. Visų šių ekonominių problemų UAB „Šiaulių Plentas“ išvengė naudodamasi transportavimo įmonių paslaugomis.

„Norime ar nenorime – kuriame ir turėsime kurti informacinę visuomenę. Tai objektyvi realybė. Tad naudingiau būtų suprasti jos plėtros dėsnius, išmanyti jai keliamus uždavinius ir pagal galimybes prisidėti ar dalyvauti jos kūrime.“

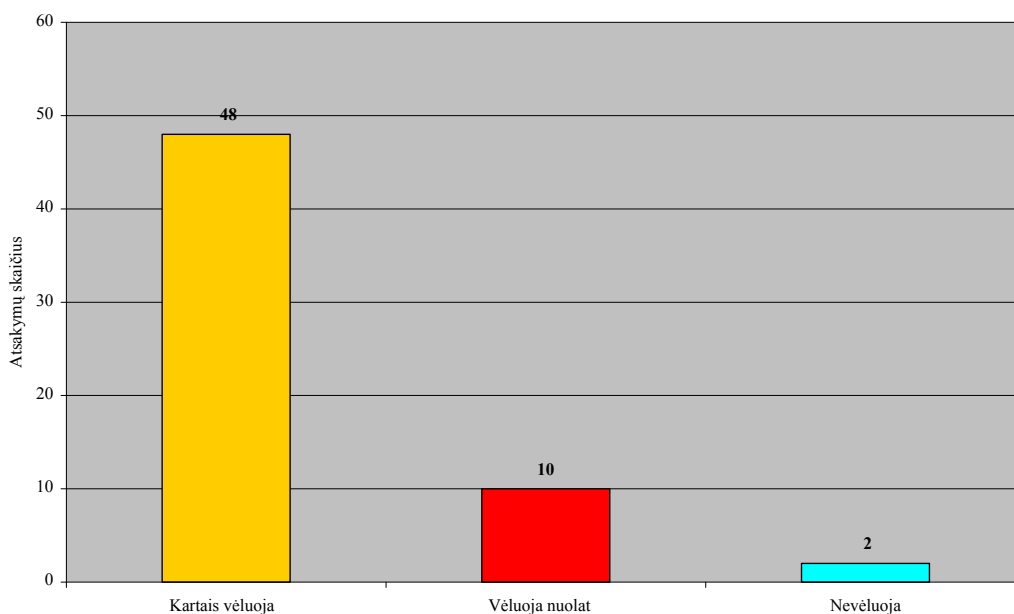
(http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Valentina%20Dagiene.IT_svietime.pdf [žiūrėta: 2011m. balandžio 10 d.]])

Nesusikalbėjimas yra viena iš didžiausių šiuolaikinio verslo problemų. Dėl komunikacijos problemų atsiradusių tarp užsakovo, projektuotojo ir gamintojo kyla rimti ginčai kurie reikalauja laiko, pinigų ir tarpusavio supratimo. Apklausus UAB „Šiaulių plentas“ darbuotojus paaiškėjo, kad įmonėje buvo kilę problemų dėl komunikacijos stokos, taip teigė pusė apklaustųjų, o kita pusė atsakė, kad komunikavimo problemų įmonėje nėra. Tokių prieštaringų rezultatų priežastimi galėtų būti tai, kad buvo apklausti atsitiktiniai visos įmonės darbuotojai, o ne tam tikrame bare dirbantys darbininkai. Daugiausia komunikacijos problemos kyla tarp darbuotojo ir darbo vadovo, dėl abiejų kaltės. Vienas nemoka ar nenori tiksliai nustatyti uždavinių, siekdamas darbuotojo iniciatyvos, kitas nesupranta ar nenori atlikti jam paskirtos užduoties. Nesusikalbėjimas tarp įvairaus lygio įmonės darbuotojų gali atsirasti ir dėl kompetencijos stokos. Kompetencija nusakoma kaip sugebėjimai, kurių reikia tam tikroms užduotims atlikti. Literatūroje galima rasti tokius kompetencijos apibrėžimus:

- kompetencija – tai sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas (Good, 1959);
- kompetencija – rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis (Ivanovic, Collin, 1997) ;
- kompetencija – būtino darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimo derinys (Sokol, 2001).

Darbuotojų kompetencija dažnai suprantama kaip žinių ar sugebėjimų dalis, siekiant apibūdinti žmonių sugebėjimą gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas. Ši sąvoka tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdienėse diskusijose paprastai yra vartojama apibūdinti sugebėjimus, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu ir t.t..

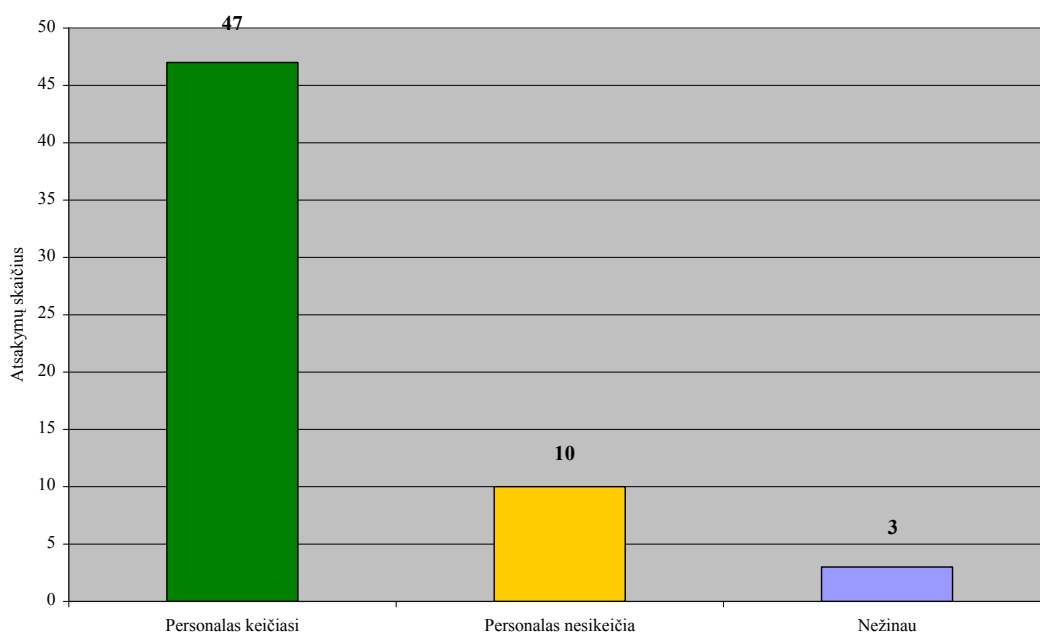
Statyba – viena iš svarbiausių valstybės ūkio šakų. Natūralu, kad statant tiltus, požeminius statinius, tiesiant kelius kartais vėluojama atlikti darbus.



31 pav. Darbų atlikimas UAB „Šiaulių plentas“ (apklausos duomenys)

Kaip matome iš aukščiau pateikto grafiko, įmonės atliekami darbai kartais vėluoja. Tai vienas iš ypatumų, dirbant po atviru dangumi. Tam įtakos turi meteorologinės sąlygos. Darbai atliekami pagal griežtus technologinius reikalavimus, kuriems įvykdyti reikalingos tam tikros oro sąlygos. Šiuo metu, atsiradus tobulesniems įrengimams bei technikai, užsakymus įvykdyti galima daug greičiau.

Šiandieninė valstybinio ir privataus sektoriaus įmonių veikla gana sudėtinga. Norėdamos išlikti ir užtikrinti veiklos efektyvumą organizacijos privalo geriau valdyti turimus išteklius. Kiekvienos įmonės žmogiškieji išteklių yra skirtingi ir nepakartojami, todėl turėtų tapti konkurencinio pranašumo ir įmonės veiklos efektyvumo šaltiniu. Žmogiškųjų išteklių valdymas ypatingai svarbus. Apklausus UAB „Šiaulių plentas“ darbuotojus nustatėme, kad šioje įmonėje yra itin didelė personalo kaita (32 pav.). Tam įtakos turi įmonės politika. Kadangi įmonė aktyviai dirba 7 -9 mėnesius per metus, tai sezono laikotarpiui sudaro terminuotas darbo sutartis, o nesezono laikotarpiu nuolatinius darbuotojus išleidžia kasmetinių arba neapmokamų atostogų. Viena vertus toks veiklos modelis leidžia įmonei nemažai sutaupyti, tačiau antra vertus neskatina darbuotojų lojalumo įmonei, kas yra itin svarbu. Todėl gerai apmokytas, produktyviai dirbantis darbuotojas, gali tapti tikra dovana konkurentams. Galima daryti prielaidą, kad įmonėje nepakankamai įvertinama žmogiškųjų išteklių svarba arba tas suvokimas deklaruojamas tik formaliai, neatliekant jokių pakeitimų šio išteklių valdyme.



32 pav. UAB „Šiaulių Plentas“ personalo kaita (apklausos duomenys)

Visi ištekliai (finansiniai, materialieji, natūralieji, informaciniai, inovaciniai, žmogiškieji) yra svarbūs kiekvienos įmonės veiklai. Pastaruoju metu išryškėja žmogiškųjų išteklių svarba. Daugelis nagrinėtų autorių nurodo ir tolesnį šio ištekliaus svarbos augimą ir įtaką įmonių veiklos rezultatams.

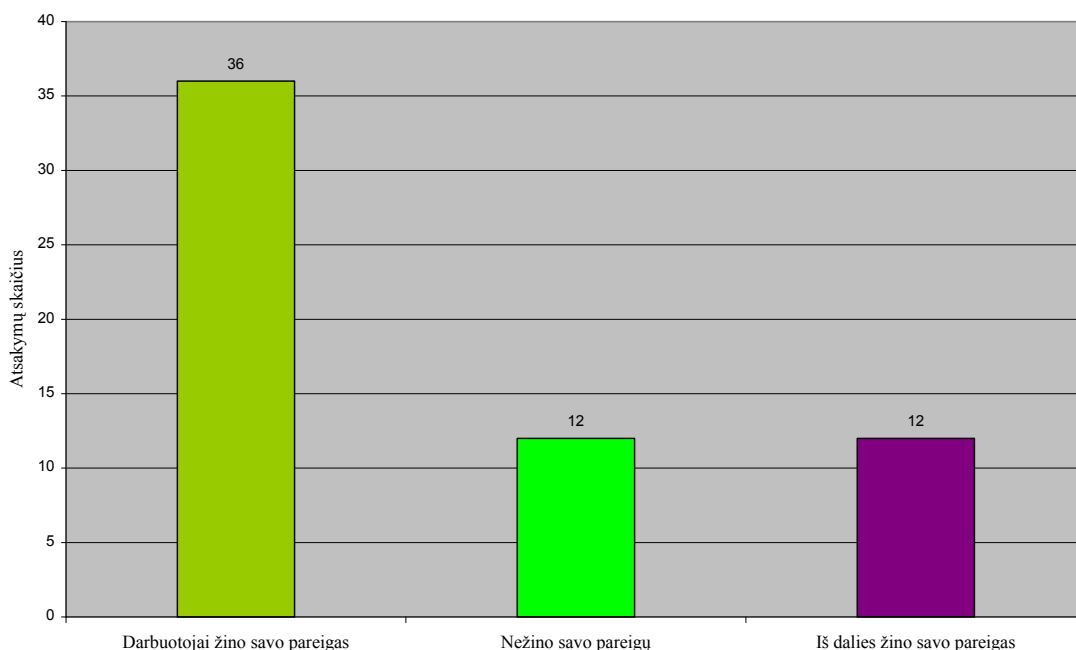
1960 m – 1970 m žmogiškieji ištekliai ir jų valdymo idėja buvo, kad žmonės gali būti panaudojami kaip kiti įmonės gamybos resursai, kurie gali būti perkami ir parduodami, ir kurių vertė gali būti maksimizuojama, netgi eksploatuojama (Bowen, Galang, Pillai, 2002).

Žmogiškųjų išteklių svarbą įmonėse daugelis autorių pabrėžia, aptardami šio ištekliaus ypatumus. Janiliauskas ir Telešius (2001) išskiria tokius žmogiškųjų išteklių ypatumus:

- veiklos procesuose dalyvaujantys žmonės turi skirtingas žinias, įgūdžius ir patyrimą;
- žmonės gali dirbti, nepaisydami įvairių trukdymų ir nenumatytų aplinkybių;
- žmonės įvertina situacijas, įvykių sąryšius ir priima sprendimus, kuriuos sunku iš anksto prognozuoti;
- žmonės linkę patys automatiškai tvarkyti savo darbą, tačiau jų darbų sekos turi būti valdomos ir kontroliuojamos;
- egzistuoja sudėtinga darbų tarpusavio priklausomybių ir atsakomybės sistema, kuri “žmogiškajame komponente” išlieka dar ilgai, baigus konkretų darbą.

(http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_14%202009.pdf#page=73)

Sudėtingose globalizavimo sąlygose, sėkmingai gyvuoti galės tik tos organizacijos, kurios nuolat didins savo vidinį žmogiškąjį potencialą. Organizacijos vystymosi galimybės, pokyčių kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės visų pirma priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jo psichologinių nuostatų, aktyvumo ir kitų charakteristikų (Zakarevičius, 2003). UAB „Šiaulių plentas“ vykdoma veikla šiuo svarbiu klausimu yra visiškai priešinga. Tikslas – sezono metu priimti ir apmokyti darbuotojus, o pasibaigus darbams juos atleisti. Tai nepateisinamas žmogiškųjų išteklių švaistymas.



33 pav. Pareigų ir atsakomybės aiškumas UAB „Šiaulių plentas“ (apklausos duomenys)

Kaip anksčiau minėjome, UAB „Šiaulių plentas“ analizėje nesusikalbėjimas tarp darbuotojo ir vadovaujančio asmens yra viena iš svarbiausių įmonės problemų (33 pav.). 36 apklausoje dalyvavę respondentai teigia, kad vadovybės keliamos užduotys ir reikalavimai yra aiškūs, 24 darbuotojai pareiškė, kad kartais nesupranta ar iš dalies nesupranta darbo užduoties. Neaiškus pareigų nusakymas gaišina laiką, švaisto lėšas ir gali sukelti grėsmę gyvybei.

Dažniausiai pigiau yra išlaikyti esamus klientus nei pritraukti naujus. Nauda yra ilgalaikė, nes esamus klientus yra lengviau aptarnauti žinant jų poreikius, turėjus bendrą verslo patirtį. Vartotojų lojalumas leidžia įmonėms taupyti, mažinant reklamos kaštus, padidėja susijusių paslaugų vartojimas, vykdoma gera komunikacija „iš lūpų į lūpas“, sumažėja nesėkmių tikimybė. Įmonės kurios turi ir sėkmingai išlaiko savo klientus gali parduoti daugiau pagaminamos produkcijos ar paslaugų. UAB „Šiaulių plentas“ yra gerai žinoma įmonė ir atpažįstama Lietuvos Respublikoje. Pasak J. Griffin, žmogus ar organizacija tampa lojaliu pereidamas kelias stadijas. Tai ilgas ir kruopštus darbas, reikalaujantis ugdymo ir įmonės dėmesio kiekviename etape. Pasiekę skirtingas lojalumo stadijas, turi ir skirtingus poreikius,

nuostatas, patirtį bei elgseną. Tiksliai nustačius stadijas įmonė įgauna strateginį pranašumą prieš savo konkurentes. (J. Griffin, 1997)

60 procentų apklaustų darbuotojų teigia, kad UAB „Šiaulių plentas“ taiko lojalumo programas (58 pav.). Tokios programos skatina įmonių tarpusavio pasitikėjimą, gerina įmonės finansinius rodiklius, lengvina užsakymų gavimą ne konkurso keliu. Remiantis apklausos duomenimis, galima teigti, kad UAB „Šiaulių plentas“ turi kelių lygių lojalumo programą, taikomą atsižvelgiant į vartotojų charakteristikas bei poreikius. Pavyzdžiui, partneriams su kuriais sėkmingai bendradarbiauja ne vienerius metus, taikomos didesnės nuolaidos, nei naujiems klientams. Įmonė gali planuoti bei naudoti marketingo veiksmus, kurie tiksliau atitiktų individualius užsakovo poreikius. Įdomu tai, kad septyni administracijoje dirbantys darbuotojai teigia, jog įmonė taiko lojalumo programas, nes tai jų tiesioginis darbas. Kiti 40 procentų respondentų teigia, kad įmonė netaiko lojalumo programų. Galima daryti prielaidą, kad apklaustieji tiesiog nežino įmonės vidaus politikos šiuo klausimu arba jų žinios ribotos.

Siekiant išsiaiškinti kokių priemonių ėmėsi UAB „Šiaulių plentas“ vadovybė kovodama su krizės padariniais, darbuotojų klausėme apie vadovybės priimtus sprendimus. Apibendrinus duomenis paaiškėjo, kad įmonė:

- atleido didžiąją dalį darbuotojų;
- didino darbo valandas;
- uždarė dalį UAB „Šiaulių plentas“ grupei priklausančių įmonių;
- likusius įmonės darbuotojus išvarė neapmokamų atostogų.

Žinoma tokie veiksmai leido įmonei nemažai sutaupyti, bet kartu ir pablogino padėtį pačioje įmonėje. Vidinis įmonės mikroklimatas negalėjo nepakisti. Kalbėdamiesi su ilgalaikiais įmonės darbuotojais pastebėjome, kad baimės jausmas būti atleistiems, daugeliui iš jų, neleido miegoti ne vieną naktį. Tad vargu ar galima kalbėti apie produktyvų darbą, kai slegia netikrumas dėl ateities.

Išanalizavę apklausos duomenis, rekomenduotume UAB „Šiaulių plento“ grupei įsigyti naujesnę, našesnę techniką. Nors įmonė naudoja transporto įmonių paslaugomis, bet ir jos ne visada gali „ateiti į pagalbą“ tinkamu laiku. Transportavimo įmonių paslaugos yra rentabilios tik tada kai yra pervežama didesniais atstumais. Siūlytume įsigyti galingesnę autotransportą, kuri būtų tikslinga naudoti statybų objektuose atvežant reikalingas medžiagas iš laikino sandėlio į gamybos vietą.

Technologijos nestovi vietoje, nuolat atsiranda naujausių asfalto ir betono gamybos technologijų, kurios sumažintų gaminamo produkto savikainą. Siūlytume nuolat stebėti kelių statybos pramonės tendencijas, dalyvauti tarptautinėse statybų parodose, nes kas dabar yra naujovė po keleto metų bus kasdieninė rutina.

Kaip anksčiau minėjome, įmonės vadovybė nesidomi įmonės darbuotojų kvalifikacija ir jų suinteresuotumu atlikti darbą kuo kokybiškiau. Nagrinėjant mokslinę literatūrą ir mokslinius straipsnius pastebėjome, kad pastaruoju metu mokslininkai skatina įmonės vadovybę plėtoti santykius su savo darbuotojais. Siūlytume darbuotojams, norintiems savarankiškai tobulinti kvalifikaciją, sudaryti sąlygas tokias kaip: dalinis tobulinimosi kursų apmokėjimas, vienkartinės piniginės premijos sėkmingai baigusiems mokslus, karjeros perspektyvos ir t. t..

Pasak daugelio ekonomikos specialistų krizė tai ne tik ekonominis nuosmukis, bet ir galimybė realizuoti savo planus panaudojant mažesnius resursus. Maža dalis apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, kad įmonė pertvarkė savo betono gamybos mazgą, jį rekonstravus ir įdiegus naujausias technologijas, kurios leido padidinti betono gamybą du kartus. Pastatė naują asfaltbetonio bazę, įmonės teritorijoje pastatė naujus garažus. Tai žinoma tiesa, bet visa tai buvo padaryta dar prieš krizę, kol dar UAB Šiaulių plento grupė priklausė kitiems savininkams. Pasak apklausoje dalyvavusių įmonės darbuotojų, UAB Šiaulių plento grupės vadovybė nesiėmė jokių priemonių sušvelninti krizės padarinius, atleisdama didžiąją dalį grupei priklausančių darbuotojų, naikindama sėkmingai dirbančias įmones, mažindama atlyginimus.

Anot apklausoje dalyvavusių respondentų įmonės vadovybė pastaruoju metu nesiėmė jokių apčiuopiamų priemonių logistikos srityje. Siūlytume įmonės vadovybei nuodugniai išnagrinėti įmonės strateginius veiksmus ir atkreipti didesnę dėmesį į logistiką, žaliavų sandėliavimą, į įmonėje dirbančių darbuotojų kvalifikacijos kėlimą. Kita tolimesnių mokslinių tyrimų tema galėtų būti: „Stagnacijos, logistikos sistemoje, įtaka įmonės veiklos rezultatams“.

3.4. Dariaus Beconio įmonės ir UAB „Šiaulių plentas“ palyginimas

Daugelis Lietuvos įmonių, krizės akivaizdoje ėmėsi ryžtingų, sprendimų. Mūsų tyrimo objektų veikloje taip pat buvo pasikeitimų. Pagrindinis tikslas – išlikti ir toliau sėkmingai konkuruoti. Išanalizavę anketinės apklausos duomenis, pastebėjome, kad UAB „Šiaulių plentas“ sąnaudos mažintos, pagrinde, darbuotojų sąskaita (2 lentelė). Jiems mažėjo atlyginimai, jau nekalbant apie atleidimą iš darbo. Žinoma, kad esant tokiam mikroklimatui įmonėje, dirbti sudėtinga. Taigi krenta ir darbo našumas.

1 lentelė. Priemonės krizės padariniams amortizuoti, Dariaus Beconio įmonėje ir UAB „Šiaulių plentas“

Priemonė	Dariaus Beconio įmonė	UAB „Šiaulių plentas“
Atlyginimų mažinimas	-	+
Darbuotojų skaičiaus mažinimas	-	+

1 lentelės tęsinys

Priemonė	Dariaus Beconio įmonė	UAB „Šiaulių plentas“
Inovatyvių metodų taikymas	+	+
IT diegimas	+	-
Logistikos sistemos pertvarkymas	+	-

Atlyginimų arba darbuotojų skaičiaus mažinimas padeda greitai ir nemažai sutaupyti, įdedant minimaliai pastangų. Tačiau, tai trumpalaikis rezultatas. Žvelgiant į ilgalaikę perspektyvą, efektyviau būtų pertvarkyti įmonių logistikos sistemą, drąsiau diegti informacines technologijas, nevengti inovatyvių sprendimų. Visos šios priemonės, be abejo, reikalauja investicijų. Tačiau laikui bėgant šie sprendimai atsipirks ir leis sutaupyti.

Didesnį dėmesį reikėtų skirti darbuotojams. Juk būtent kvalifikuoti, motyvuoti darbuotojai yra kiekvienos įmonės turtas. Šią tiesą jau seniai pripažino pirmaujančios užsienio kompanijos, tačiau mūsų šalies įmonių vadovams kol kas svarbiau yra momentinis rezultatas – sutaupyti čia ir dabar, bet kokia kaina.

Analizuodami tyrimo objektų logistikos sistemas pastebėjome ir panašumų, ir skirtumų (3 lentelė).

Abi įmonės turi pastovų tiekėją, kuris užtikrina nuolatinį žaliavos tiekimą. Tačiau nevengia dairytis ir naujų, finansiškai naudingų pasiūlymų.

Abi įmonės turi nuosavus sandėlius. Tik šiek tiek skiriasi jų išdėstymas, priklausantis nuo įmonių veiklos specifikos. Pažymėtina, kad UAB „Šiaulių plentas“ centrinis sandėlis yra strategiškai labai patogioje vietoje, šalia geležinkelio linijos. Šis faktas leidžia įmonei lanksčiau rinktis bei derinti transportavimo būdus, o tai itin aktualu transportuojant didelius žaliavų kiekius.

Dariaus Beconio įmonė pirmenybę teikia tarptautinėms transporto kompanijoms, o UAB „Šiaulių plentas“ dažniau renkasi vietinius vežėjus. Šį faktą taip pat paaiškina įmonių veiklos niuansai. Dariaus Beconio įmonė didžiąją dalį savo produkcijos eksportuoja, todėl renkasi tarptautines transporto kompanijas, kurios gali pasiūlyti palankesnes kainas. UAB „Šiaulių plentas“ daugiausia dirba Lietuvoje, todėl pirmenybę teikia vietiniams vežėjams.

Prasčiausiai organizuotas, abiejose įmonėse, personalo ir informacinių srautų valdymas. Kvalifikuotų darbuotojų stoka ir didelė personalo kaita, vienos pagrindinių problemų, kurių minėtoms įmonėms nesiseka išspręsti. Vadovams derėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų poreikius, sudaryti sąlygas kvalifikacijai tobulinti. Šie veiksmai padėtų mažinti darbuotojų migraciją ir padidintų kvalifikuotų darbuotojų skaičių.

Kvalifikuotų darbuotojų stoka ir didelė personalo kaita glaudžiai siejasi su informacijos sklaida įmonėje. Naujus darbuotojus reikia apmokyti, praeina nemažai laiko kol jie pradeda dirbti efektyviai ir mažiau klysti. Todėl labai svarbu, kad kiekvienas darbuotojas tiksliai žinotų ką turi daryti ir už ką yra atsakingas. Sugebėtų atsirinkti reikiamą informaciją ir ja tinkamai disponuoti. Tai užtikrintų sklandesnį informacinių srautų valdymą ir padidintų darbo našumą.

2 lentelė. Logistikos procesų valdymas

Logistikos procesas	Dariaus Beconio įmonė	UAB „Šiaulių plentas“
Tiekėjų pasirinkimas ir apsirūpinimas žaliavomis	Turi pastovų tiekėją, bet nuolat ieško naujų, kurie įmonei žaliavas pasiūlytų mažiausiomis kainomis.	
Sandėliavimo sistema	Nuosavi, gamybiniai sandėliai, įrengti gamyklos teritorijoje - paskirstymo sistemos vietoje.	Nuosavi sandėliai asfalto gamybos bazėje ir įmonės teritorijoje. Centrinis įmonės sandėlis mieste, šalia kurio eina geležinkelio linija. Iš centrinio sandėlio žaliavos paskirstomos į laikinas sandėliavimo aikšteles objektuose.
Transportavimo sistema	Autotransportas. Pirmenybė teikiama tarptautinėms transporto kompanijoms. Kai kada geležinkelių arba jūrų transportas.	Derinamos įvairios transporto rūšys, siekiant optimalaus rezultato. Kol kas nesinaudojama oro transportu. Pirmenybė teikiama vietiniam transportui.
Personalo valdymas	Kvalifikuotų darbuotojų trūkumas, didelė personalo kaita.	
Informacinių srautų valdymas	Neefektyvi informacijos sklaida įmonėje. Todėl kyla tiek vidinės, tiek išorinės komunikacijos problemų.	
Darbų organizavimas	Darbų organizavimo minusai: trumpi gamybos terminai, žaliavų transportavimo problemos, per ilgas užsakymų derinimas su klientais.	Dalis darbų organizuojama, remiantis principu „kaip tik laiku“, nes to reikalauja gamybos technologija. Kyla nesklandumų organizuojant darbuotojų pervežimą iš vieno statybos objekto į kitą.

Darbų organizavime taip pat neapsieinama be trukdžių. Didžioji dalis organizacinių klausimų siejasi, būtent, su informacija. Arba jos yra per daug, arba per mažai. Taigi, tinkamai įvaldžius informacinius srautus, išmokus efektyviai naudotis informacija, išsispęstų daugelis darbų organizavimo nesklandumų.

4. IŠVADOS

Literatūros analizė. Nagrinėdami teminę literatūrą nustatėme, kad logistika vaidina labai didelį vaidmenį ne tik individualios įmonės veikloje, bet ir valstybių tarpusavio santykiuose. Vieni autoriai teigia, kad logistika yra marketingo dalis, kiti, kad logistika atlieka žymiai daugiau funkcijų, nei marketingas. Kintanti tarptautinė aplinka ir žinių plėtra daro įtaką ir gebėjimams spręsti logistikos problemas. Logistika – tai viena iš dinamiškiausiai besivystančių mokslo šakų kuri yra tiesiogiai susieta su įmonių finansais. Sėkmingai tobulinant logistikos sistemą galima efektyviai sumažinti įmonės vidaus sąnaudas, atsilaisvinusias lėšas nukreipiant gamybos tobulinimo linkme.

Sandėliavimo sistema. Dariaus Beconio įmonė naudojami nuosavais sandėliais, esančiais gamyklos teritorijoje. UAB „Šiaulių plentas“ turi vieną centrinį sandėlį, iš kurio žaliavos paskirstomos po laikinas sandėliavimo aikšteles objektuose.

Transportavimo sistema. Dariaus Beconio įmonė daugiausia naudojami autotransportu, prioritetinėmis laiko tarptautines pervežimų kompanijas. UAB „Šiaulių plentas“ naudojami įvairiomis transporto rūšimis, priklausomai nuo gabenamo krovinio kiekio, atstumo, geografinės padėties. Abi įmonės turi nuosavą vidaus transportą.

Žmogiškųjų išteklių valdymas. Abi tyrime dalyvavusios įmonės mažai dėmesio skiria darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui, motyvavimui, lojalumo skatinimui.

Informacinių srautų valdymas. Tiek Dariaus Beconio įmonė, tiek UAB „Šiaulių plentas“ mažai dėmesio skiria informacijos sklaidai įmonėse. Ir abi turi komunikacijos problemų. Šie nesklaidumai tiesiogiai veikia darbų atlikimą ir užsakymų vykdymą, dėl ko nukenčia teikiamų paslaugų kokybė.

Inovatyvių metodų taikymas. UAB „Šiaulių plentas“ logistikos sistemoje nustatytas tam tikras sąstingis. Logistikos procesai vykdomi pagal seniai nusistovėjusią tvarką, vengiama inovatyvių sprendimų. Krizės įtaka įmonių veiklai. Siekdama amortizuoti krizės padarinius ir išsilaikyti rinkoje, UAB „Šiaulių plentas“ taupė, daugiausia, žmonių sąskaita: mažino algas, atleido darbuotojus, net uždarė grupei priklausančias įmones. Kai sutaupyti buvo galima modernizuojant ir pertvarkant logistikos sistemą. Logistikos sistemos modernizavimas leistų ne tik sumažinti išlaidas, bet ir padidinti pajamas. Abiejų įmonių priimti sprendimai, padėjo joms sėkmingai išlikti rinkoje ir toliau vystyti veiklą.

5. REKOMENDACIJOS

Sandėliavimo sistema. Abiems įmonėms siūlome įdiegti kompiuterizuotą sandėliuojamų žaliavų apskaitos sistemą, ji leistų efektyviau valdyti žaliavų judėjimą. Rekomenduojame svarstyti galimybę kompiuterizuotą žaliavų apskaitos sistemą susieti su analogiškais įmonės tiekėjų sistemomis, kad tiekėjai galėtų stebėti žaliavų judėjimą ir planuoti jų pristatymą.

Transportavimo sistema. Rekomenduojame Dariaus Beconio įmonei derinti įvairius transportavimo būdus. Pati perspektyviausia transportavimo rūšis – geležinkelis. Dėl įmonės geografinės padėties, šiuo būdu transportuoti produkciją būtų labai patogu. Dariaus Beconio įmonė pirmenybę teikia autotransportui, tačiau tai gana brangu. Produkcijai transportuoti nereikia jokių ypatingų sąlygų, todėl pasirinkus geležinkelių transportą sumažėtų transportavimo išlaidos. Įmonė yra įsikūrusi viename iš pramoninių miestų. Čia puikus susisiekimas geležinkelio ir oro transportu. Yra galimybė nuvežti krovinį į Klaipėdos jūrų uostą. Siūlome abiejų įmonių vadovams atnaujinti įmonių vidaus transportą.

Žmogiškųjų išteklių valdymas. Atsižvelgdami į tarptautinių kompanijų patirtį, siūlome įmonių vadovams skirti daugiau dėmesio darbuotojų socialiniams poreikiams. Patariame skatinti darbuotojų lojalumą, suteikti galimybę kelti kvalifikaciją ne vien savo, bet ir įmonės lėšomis arba sėkmingai mokslus baigusį darbuotoją paskatinti pinigine premija, esant galimybei, paaugštinti.

Informacinių srautų valdymas. Rekomenduojame periodiškai organizuoti darbuotojų ir vadovų susirinkimus, nes iki šiol įmonėse tai nebuvo daroma. Susirinkimų metu galima aptarti daugelį įmonei bei darbuotojams svarbių klausimų, išsiaiškinti problemas bei ieškoti sprendimo būdų.

Inovatyvių metodų taikymas. Rekomenduojame įmonės vadovams dalyvauti konferencijose, domėtis naujovėmis ir diegti jas savo įmonėje.

Krizės įtaka įmonių veiklai. Rekomenduojame UAB „Šiaulių plentas“ atnaujinti kelių tiesimo techniką, tai padėtų mažinti gamybos sąnaudas, sutrumpėtų užsakymo vykdymo laikas, įmonė taptų konkurencingesnė. Dariaus Beconio įmonė siekdama krizės metu išlaikyti savo pozicijas rinkoje bei pritraukti kuo daugiau naujų klientų, modernizavo ir pertvarkė gamybos logistiką, įsigydama naujus įrenginius ir plėsdama produkcijos asortimentą.

LITERATŪRA

1. Adizes, I. (2006). How to Solve the Mismanagement Crisis. – Stockholm School of Economics in Saint Petersburg.
2. Baležentis, A., Vijeikis, J. (2010). Krizės valdymo veiksniai ir priemonės Lietuvos įmonėse.. Nr.23(4) Mykolo Riomerio universitetas.
3. Beržinskienė, D., Virbickaitė, R. (2006). Dinaminės krizių vystymosi alternatyvos. 2(7), Šiaulių Universitetas.
4. Bivainis, J., Tamošiūnas A. (2003). Įmonių restruktūrizavimo tikslų analizė. Ekonomika: mokslo darbai.
5. Bowen D. E., Galang C. , Pillai R. (2002). The role of human resource management: an exploratory study of cross country variance
6. Brown D., (2008), Management. Five Strategies to Keep Your Construction Business Profitable During An Economic Slowdown. 22 Juli,
7. Burkauskas, A., Suskienė, D. Kauno technologijos universitetas, Panevėžio institutas Šiuolaikinės transporto sistemos raidos aspektai 2006 m. mokslinės konferencijos medžiaga
8. Burkovskis, R. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Transporto inžinerijos fakultetas, Transporto vadybos katedra. Transporto vadybos problemos lietuvoje 2006 m. mokslinės konferencijos medžiaga
http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/transporto_vadyba.pdf#page=52. [Žiūrėta 2011 m. balandžio 9 d]
9. Cecilia F., Daniel G. (2008). The US Housing Bust and Soaring Oil Prices: What Next for the World Economy? http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1337524 [Žiūrėta 2010m. Kovo 19d.]
10. Coey .J., Bardi, E.J., Langley, C.J (1992). The Management of Business Logistics, Sth ed. (St. Paul, MN: West Publishing Company,
11. Construction sector council
12. Counsil of Logistic Management. <https://acc.dau.mil/CommunityBrowser.aspx?id=22380> 2002 [Žiūrėta 2010m. vasario 19d.]
13. Current inflation rates: 2001 – 2011
<http://www.usinflationcalculator.com/inflation/current-inflation-rates/> [Žiūrėta 2011m. Vasario 21d.]

14. Dagienė, V. Šiuolaikinės informacinės technologijos švietime: kalbos problema
http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Valentina%20Dagiene.IT_svietime.pdf [Žiūrėta 2011 m. balandžio 10 d.]
15. Detemmerman, V. (2009). Impact of the crisis on the construction industry. [Žiūrėta 2009m. gruodžio 21d.].
16. Detemmerman, V. (2009). Impact of the crisis on the construction industry.
http://eesc.europa.eu/sections/ccmi/hearingsandconferences/thepast/financial_crisis/documents/detemmerman_vincent.ppt [Žiūrėta 2009m. gruodžio 21d.]
17. Frale C., Gros D. The US housing bust and soaring oil prices: what next for the world economy?
18. Garalis A. (2003). Logistikos terminų aiškinamasis žodynas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
19. Garalis A., (2003). Logistika. Bendrieji pagrindai. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
20. Garalis, A. (2000). Modernios firmos potencialo vystymo kryptys: nauja konkurencijos filosofija ir požiūriai į valdymą. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai (14), K: VDU
21. Garalis, A. (2008). Logistika, organizacijų konkurencingumo plėtojimo veiksnys: moderniosios informacinės technologijos tiekimo veikloje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos..3 (12). ŠU
22. Good C. V. (ed.), (1959). Dictionary of Education. N. Y., Toronto, London: Mcdraw-Hill Book Company.
23. Griffin J. (1997). Customer loyalty how to earn it, how to keep it. New York, USA Lexington Books.
24. Henderson, J. C. (2007). Tourism Crises: Causes, Consequences and Management. – Elsevier.
http://cama.anu.edu.au/Working%20Papers/Papers/2009/McKibbin_Stoeckel252009.pdf [Žiūrėta 2010m. vasario 19d.]
http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/econo/temidi/td08/td659_08/td659/en_tema_659.pdf [Žiūrėta 2011m. balandžio 19d.]
25. http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/transporto_vadyba.pdf#page=52 [Žiūrėta 2011m. balandžio 9 d.]
<http://www.workforceinnovation.ca/sites/workforceinnovation.ca/files/Construction%20Sector%20Council.pdf> [Žiūrėta 2010m. sausio 19d.]
26. Iacoviello M. , Neri S. Housing market spillovers: evidence from an estimated DSGE model Temi di discussione number 659

27. Iacoviello, M., Neri, S. (2008). Housing market spillovers: Evidence from an estimated DSGE model. Temi di discussione (Economic working papers), Bank of Italy, Economic Research Department.
28. Indriūnas, A. V., Makštutis, A. (2008). Viešosios vadybos strategija Lietuvoje. Vilnius
29. Ivanovic A., Collin P. (eds.), (1997). Dictionary of Human Resources&Personnel Management, Peter Collin Publishing Ltd.
32. Yisa, S., Ndekugri, I., Ambrose, B., (1996). A review of changes in the UK construction industry: their implications for the marketing of construction services. European Journal of Marketing 30 (3),
33. Jagminas J. Piktornaitė I. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai. Vadyba Nr 14(1)
http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_14%202009.pdf#page=73The Construction Sector Council (2007)
34. Jagminas, J., Piktornaitė, I. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai
35. Janiliauskas, A., Telešius, E. (2001), Naujos kartos informacijos sistemos viešajame administravime, A. Raipos (red), Viešojo administravimo efektyvumas,. Technologija, Kaunas.
36. Jurkauskas A. (2004). Viešasis transportas. – Kaunas, Technologija.
37. Kafidov V., Kafidov, V. V. (2008). Strategijų vaidmuo krizių valdyme // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Nr. 14 (3).
38. Kardelis, K. (2002) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas
39. Kelpšienė L., Matusėvičienė M. (2009). Bendros ekonominės krizės įtakos statybos įmonei tyrimas. ŠU. Nr3(24)
40. Kelpšienė L., Petrošius J.: Overview of reaction to the economic crisis in construction and real estate modelling. ŠU Nr. 1(26)
41. Kirchoff S., Waggoner, J. (2007). Subprime storm winds will keep blowing. http://www.usatoday.com/money/economy/housing/2007-06-18-subprime-usat_N.htm [Žiūrėta 2010m. vasario 21d.]
42. Lileikienė, A., Kulyčienė, R. (2009). Statybos sektoriaus įmonių bankroto priežasčių analizė. Vadyba, Nr 14(2)
43. Lileikienė, A., Kulyčienė, R. Statybos sektoriaus įmonių bankroto priežasčių analizė Vadyba 2009m. Nr.14(2).
<http://www.ceeol.com/aspx/issuedetails.aspx?issueid=9b32e0da-019f-45bb-91d7-579ff99d606d&articleId=aa7ec1f8-16e7-4fbb-862e-872080f89052>
44. Lovelock, C. (1997). Fear of a recession: the best way to deal with it is to prepare for it. Marketing Management 6 (3).

45. Luobikienė, I.(2006). Sociologinių tyrimų metodika. KTU, Kaunas, Technologija
46. Martin Christopher (2007) Logistika ir tiekimo grandinės valdymas. Pridėtinės vertės tinklų kūrimas. Iš anglų kalbos vertė Balys Stulpinas leidykla Vilnius „Eugrimas“
47. McKibbin, W. J., Stoeckel. A. (2009). Modelling The Global Financial Crisis. Centre For Applied Macroeconomic Analysis Working Paper Series. The Australian National University September.
48. Minalga, R. (2010). Logistika versle. Vilnius
49. Ocal, E., Oral, E.L., Erdis, E., 2006. Crisis management in Turkish construction industry. Building and Environment 41 (11), 1498–1503. Office for National Statistics. [Žiūrėta 2010m. vasario 23d.]
50. Pranulis, V. (2007). Marketingo tyrimai: teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla
51. Purlys, Č. (2001). Įmonių bankroto prevencijos sistemos kūrimas Lietuvoje. Ekonomika: mokslo darbai.
52. Roselieb, F. (1999). Fruehwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation, Manuskripte aus den Instituten fuer Betriebswirtschaftslehre der Universitaet Kiel. – Kiel.
53. Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2003). Įmonės krizių vadyba. – Kaunas: Technologija.
54. Sokol, J. (2001). Idealaus vadybininko portretas // Vadovo pasaulis, Nr. 9
55. Stoškus, S., Beržinskienė, D., Virbickaitė, R. (2007). Bankroto kaip dinaminės įmonių krizės vystymosi alternatyvos teoriniai ir praktiniai sprendimai // Inžinerinė ekonomika 52 .
56. Subprime storm winds will keep blowing
57. Sun Tzu „Karo menas“ vertimas į lietuvių kalba Linas Ruzgys (2006). leidykla Obuolys
58. Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimo metodologija, Vilnius, LT
59. Urbonas, J. A. (2005). Tarptautinė logistika. Technologija, Kaunas
60. Valackienė A. (2004). Sociologinis tyrimas. Kaunas, KTU, Technologija
61. Valackienė, A. (2005). Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas. – Kaunas: Technologija.
62. Vijeikis, J., Baležentis, A. (2010). Smulkaus ir vidutinio verslo vystymo problemos bei perspektyvos Lietuvos regionuose // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Nr. 20 (1).
63. Warwick, J. McKibbi, A. Stoeckel Centre for applied macroeconomic analysis. The Australian National University
64. What is driving oil prices so high? <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7048600.stm> [Žiūrėta 2010m. vasario 19d.]

65. What is the LIM program? <http://www.constructionforecasts.ca/lmi-program> [Žiūrėta 2011m. balandžio 19d.]
66. Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. (2004). Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas: VDU
67. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: VDU
68. Židonis Ž. (2002). Verslo logika

PRIEDAI

1 priedas. Dariaus Beconio įmonės darbuotojų apklausos anketa

2 priedas. UAB „Šiaulių plentas“ darbuotojų apklausos anketa

A n k e t a

Dariaus Beconio įmonės darbuotojų nuomonės tyrimas

Gerbiamas respondente, esame ŠU Socialinių mokslų fakulteto studentai, atliekantys mokslinį tyrimą. Būtume labai dėkingi, jeigu atsakytumėte į šios anketos klausimus. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė.

Anketa anoniminė. **Garantuojame konfidencialumą** ir pabrėžiame, kad apklausos metu gauti duomenys bus naudojami tik apibendrintai. Iš anksto dėkojame už atsakymus ir sugaištą laiką.

Atsakymus žymėkite taip:

1. Jūsų lytis:

- Moteris
 Vyras

2. Jūsų amžius:

- Iki 20 metų
 Nuo 20 iki 30 metų
 Nuo 31 iki 50 metų
 51 ir daugiau metų

3. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
 Vidurinis
 Profesinis
 Aukštesnysis
 Aukštasis

4. Jūsų pareigos įmonėje:

- Administracijos darbuotojas
 Gamybos darbininkas
 Sandėlio darbuotojas
 Transporto skyriaus darbuotojas
 Kita _____

5. Įvertinkite įmonės padėtį rinkoje.

Atsakymus žymėkite taip (6 – puiku, 5 – labai gerai, 4 – gerai, 3 – vidutiniškai, 2 - patenkinamai, 1 – blogai)

Vertinimo aspektas	6	5	4	3	2	1
Transportavimo sąnaudos						
Bendras pristatymo laikas						
Lankstumas keičiant tarifus						
Finansinis stabilumas						
Papildomos paslaugos komplektuojant ir pristatant						
Krovinių apsauga nuo nuostolių ir grobstymo iki vietos pristatymo						
Ekspedijavimas						

Personalo kvalifikacija						
Nuolaidų taikymo sistema						
Pasiruošimas aptarnavimo pokyčiams						
Maršrutų lankstumas						
Paslaugų paketai						
Užsakymo procedūros						
Gamybos apimtys						

6. Kaip vertinate Dariaus Beconio įmonės veiklą gamybos, sandėliavimo ir transportavimo aspektais? Jūsų pastabos ir pasiūlymai.

Gamyba - _____

Sandėliavimas - _____

Transportavimas- _____

Kita- _____

7. Dariaus Beconio įmonės paslaugų ir kokybės lygis atitinka kainą.

- Taip, kaina atitinka paslaugos kokybę
 Ne, kaina yra aukštesnė už paslaugų kokybę
 Ne, kaina yra žemesnė už paslaugų kokybę
 Kita _____

8. Dariaus Beconio įmonė yra konkurencinga šiandieninėmis rinkos sąlygomis.

- Taip, įmonė yra konkurencinga
 Ne, konkurentai daugeliu atžvilgių yra pranašesni
 Kita _____

9. Kokios yra problemišiausios sritys Dariaus Beconio įmonės paslaugų teikimo procese? (Galimi keli atsakymų variantai)

Patirties stoka, teikiant tokias paslaugas	
Informacijos stoka	
Nepakankamas bendradarbiavimas tarp įmonės darbuotojų ir klientų	
Nepakankami gamybos ir pervežimo pajėgumai	
Krovinių saugumo užtikrinimas	
Krovinių pristatymo laiko plano nevykdymas	
Kvalifikuotų darbuotojų stoka	
Inovacijų stoka ar "neprieinamumas "	
Kita	

10. Įmonėje keliama darbuotojų kvalifikacija. Jei taip, tai kokiomis priemonėmis. Jei ne, tai kodėl?

- Taip _____
 Ne _____

11. Jūsų įmonėje veikia darbuotojų skatinimo programa. Jei taip, tai kokia?

- Taip, darbuotojai skatinami _____
 Ne, darbuotojai neskatinami

12. Kaip Jūsų įmonė apsirūpina žaliavomis?

- Turi pastovų tiekėją, užtikrinantį optimalų kainos ir kokybės santykį
 Nuolat ieško mažiausią kainą siūlančių tiekėjų, tuo siekdama mažinti gamybos kaštus
 Nuolat ieško naujų aukščiausios kokybės žaliavų tiekėjų

13. Koku būdu jūsų įmonėje yra sandėliuojamos žaliavos ir gatava produkcija?

- Įmonei priklausančiuose sandėliuose
 Nuomojamose patalpose
 Kita _____

14. Jūsų įmonė kaupia dideles žaliavų atsargas.

- Taip
 Ne
 Kita _____

15. Įmonėje žaliavų tiekimas organizuojamas taip, kad jos patektų tiesiai i konvejerį.

- Taip
 Ne
 Siekiama šio tikslo
 Neįmanoma pervežimų sutvarkyti taip, kad žaliavos patektų tiesiai i konvejerį
 Nežinau

16. Paruošta produkcija sandėliuose laikoma:

- 0-10 dienų
 11 – 20 dienų
 21 – 30 dienų
 > 30 dienų

17. Sandėliavimo patalpos išnaudojamos:

- < 25 %
 26 – 50 %
 51- 75 %
 76 – 100 %

18. Įmonės produkcija transportuojama:

- Autotransportu
 Geležinkelių transportu
 Laivais
 Lėktuvais

19. Kokiomis transporto rūšimis būtų įmanoma transportuoti Jūsų įmonės produkciją?

- Autotransportu
 Geležinkelių transportu
 Laivais
 Lėktuvais

20. Dariaus Beconio įmonė naudojami transportavimo įmonių paslaugomis.

- Taip
 Ne
 Kita _____

21. Kuriam transportui Dariaus Beconio įmonėje teikiama pirmenybė ir kodėl?

- Vietiniam-_____
 Tarptautiniam-_____

22. Yra kilę problemų dėl užsakymo vykdymo dėl komunikacijos stokos tarp darbuotojų ir vadovybės.

- Taip
 Ne
 Kita _____

23. Jūsų įmonė vėluoja atlikti užsakymus.

- Taip, kartais vėluoja
 Taip, dažnai vėluoja
 Taip, vėluoja nuolat
 Ne (*pereiti prie 25 klausimo*)

24. Kokiomis aplinkybėmis dažniausiai vėluoja užsakymo vykdymas?

25. Dariaus Beconio įmonėje didelė personalo kaita.

- Taip
- Ne
- Nežinau

26. Dariaus Beconio įmonės darbuotojams tiksliai nusakomos jų pareigos ir atsakomybė.

- Taip
- Ne
- Iš dalies

27. Jūsų įmonėje taikoma klientų lojalumo programa.

- Taip
- Ne

28. Jūsų įmonė priėmė tam tikrus sprendimus, kurie padėjo lengviau įveikti krizę. Jei taip tai kokius?

- Taip _____

- Ne, mūsų įmonei krizė įtakos neturėjo

29. Kaip Dariaus Beconio įmonė galėtų pagerinti savo paslaugų kokybę?

30. Kokias naujoves įdiegė Dariaus Beconio įmonė per pastaruosius keletą metų?

Gamyboje- _____

Sandėliavime- _____

Transportavime- _____

Informaciniame aprūpinime- _____

Nežinau - _____

31. Kokių buvo požymių Dariaus Beconio įmonėje kurie nurodė krizės pradžią?

32. Kokius veiksmus atlieka Dariaus Beconio įmonė kovoje su krize logistikos srityje?

A n k e t a

UAB „Šiaulių plentas“ įmonės darbuotojų nuomonės tyrimas

Gerbiamas respondente, esame ŠU Socialinių mokslų fakulteto studentai, atliekantys mokslinį tyrimą. Būtume labai dėkingi, jeigu atsakytumėte į šios anketos klausimus. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė.

Anketa anoniminė. **Garantuojame konfidencialumą** ir pabrėžiame, kad apklausos metu gauti duomenys bus naudojami tik apibendrintai. Iš anksto dėkojame už atsakymus ir sugaištą laiką.

Atsakymus žymėkite taip:

1. Jūsų lytis:

- Moteris
 Vyras

2. Jūsų amžius:

- Iki 20 metų
 Nuo 20 iki 30 metų
 Nuo 31 iki 50 metų
 51 ir daugiau metų

3. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
 Vidurinis
 Profesinis
 Aukštesnysis
 Aukštasis

4. Jūsų pareigos įmonėje:

- Administracijos darbuotojas
 Gamybos darbininkas
 Sandėlio darbuotojas
 Transporto skyriaus darbuotojas
 Kita

5. Įvertinkite įmonės padėtį rinkoje.

Atsakymus žymėkite taip (6 – puiku, 5 – labai gerai, 4 – gerai, 3 – vidutiniškai, 2 - patenkinamai, 1 – blogai)

Vertinimo aspektas	6	5	4	3	2	1
Transportavimo sąnaudos						
Bendras pristatymo laikas						
Lankstumas keičiant kainas						
Finansinis stabilumas						
Papildomos darbų atlikimas						
Krovinio apsauga nuo nuostolių ir grobstymo iki vietos pristatymo						

Ekspedijavimas						
Personalo kvalifikacija						
Nuolaidų taikymo sistema						
Pasiruošimas aptarnavimo pokyčiams						
Maršrutų lankstumas						
Paslaugų paketai						
Užsakymo procedūros						
Gamybos apimtys						

6. Kaip vertinate UAB „Šiaulių plentas“ įmonės veiklą, sandėliavimo ir transportavimo sritis? Jūsų pastabos ir pasiūlymai.

Veikla _____

Sandėliavimas _____

Transportavimas _____

Kita _____

7. UAB „Šiaulių plentas“ įmonės paslaugų ir kokybės lygis atitinka kainą.

- Taip, kaina atitinka paslaugos kokybę
 Ne, kaina yra aukštesnė už paslaugų kokybę
 Ne, kaina yra žemesnė už paslaugų kokybę
 Kita _____

8. UAB „Šiaulių plentas“ yra konkurencinga šiandieninėmis rinkos sąlygomis.

- Taip, įmonė yra konkurencinga
 Ne, konkurentai daugeliu atžvilgių yra pranašesni
 Kita _____

9. Kokios yra problemišiausios sritys UAB „Šiaulių plentas“ paslaugų teikimo procese? (Galimi keli atsakymų variantai)

Patirties stoka, teikiant tokias paslaugas	
Informacijos stoka	
Nepakankamas bendradarbiavimas tarp įmonės darbuotojų ir klientų	
Nepakankami gamybos ir pervežimo pajėgumai	
Krovinių saugumo užtikrinimas	
Krovinių pristatymo laiko plano nevykdymas	
Kvalifikuotų darbuotojų stoka	
Inovacijų stoka ar "neprieinamumas "	
Kita	

10. Įmonėje keliama darbuotojų kvalifikacija. Jei taip, tai kokiomis priemonėmis. Jei ne, tai kodėl?

- Taip _____
 Ne _____

11. Jūsų įmonėje veikia darbuotojų skatinimo programa. Jei taip, tai kokia?

- Taip, darbuotojai skatinami _____
 Ne, darbuotojai neskatinami _____

12. Kaip Jūsų įmonė apsirūpina žaliavomis?

- Turi pastovų tiekėją, užtikrinantį optimalų kainos ir kokybės santykį
 Nuolat ieško mažiausią kainą siūlančių tiekėjų, tuo siekdama mažinti gamybos kaštus
 Nuolat ieško naujų aukščiausios kokybės žaliavų tiekėjų

13. Kokių būdu jūsų įmonėje yra sandėliuojamos žaliavos ir gatava produkcija?

- Įmonei priklausančiuose sandėliuose
 Nuomojamose patalpose
 Kita _____

14. Jūsų įmonė kaupia dideles žaliavų atsargas.

- Taip
 Ne
 Kita _____

15. Įmonėje žaliavų tiekimas organizuojamas taip, kad jos patektų tiesiai į gamybą.

- Taip
 Ne
 Siekiama šio tikslo
 Neįmanoma pervežimų sutvarkyti taip, kad žaliavos patektų tiesiai į konvejerį
 Nežinau

16. Produkcija sandėliuose laikoma:

- 0-10 dienų
 11 – 20 dienų
 21 – 30 dienų
 > 30 dienų

17. Sandėliavimo patalpos išnaudojamos:

- < 25 %
- 26 – 50 %
- 51- 75 %
- 76 – 100 %

18. Įmonės produkcija transportuojama: pažymėjo kelis

- Autotransportu
- Geležinkelių transportu
- Laivais
- Lėktuvais

19. Kokiomis transporto rūšimis būtų įmanoma transportuoti Jūsų įmonės žaliavas?

- Autotransportu
- Geležinkelių transportu
- Laivais
- Lėktuvais

20. UAB „Šiaulių plentas“ įmonė naudoja transportavimo įmonių paslaugomis.

- Taip
- Ne
- Kita _____

21. Kuriam transportui UAB „Šiaulių plentas“ įmonėje teikiama pirmenybė ir kodėl?

- Vietiniam-_____
- Tarptautiniam-_____

22. Yra kilę problemų dėl užsakymo vykdymo dėl komunikacijos stokos tarp darbuotojų ir vadovybės.

- Taip
- Ne
- Kita _____

23. Jūsų įmonė vėluoja atlikti užsakymus.

- Taip, kartais vėluoja
- Taip, dažnai vėluoja
- Taip, vėluoja nuolat
- Ne (*pereiti prie 25 klausimo*)

24. Kokiomis aplinkybėmis dažniausiai vėluoja užsakymo vykdymas?

25. UAB „Šiaulių plentas“ įmonėje didelė personalo kaita.

- Taip
- Ne
- Nežinau

26. UAB „Šiaulių plentas“ įmonės darbuotojams tiksliai nusakomos jų pareigos ir atsakomybė.

- Taip
- Ne
- Iš dalies

27. Jūsų įmonėje taikoma klientų lojalumo programa.

- Taip
- Ne

28. Jūsų įmonė priėmė tam tikrus sprendimus, kurie padėjo lengviau įveikti krizę. Jei taip tai kokius?

- Taip _____
- Ne, mūsų įmonei krizė įtakos neturėjo

29. Kaip UAB „Šiaulių plentas“ įmonė galėtų pagerinti savo paslaugų kokybę?

30. Kokias naujoves įdiegė UAB „Šiaulių plentas“ įmonė per pastaruosius keletą metų?

- Gamyboje - _____
- Sandėliavime - _____
- Transportavime - _____
- Informaciniame aprūpinime - _____
- Nežinau - _____

31. Kokių buvo požymių UAB „Šiaulių plentas“ įmonėje kurie nurodė krizės pradžią?

32. Kokius veiksmus atlieka UAB „Šiaulių plentas“ įmonė kovoje su krize logistikos srityje?
