

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

STUDIJŲ PROGRAMA

Studento Nerijaus Stadalnyko

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ATSARGŲ VALDYMAS COVID-19 KARANTINO METU	STOCKS MANEGEMENT DURING COVID-19 QUARANTINE
---	---

Magistrantas _____

(parašas)

Darbo vadovas _____

(parašas)

Darbo vadovas doc. dr. Kastytis Senkus

Darbo įteikimo data

Registracijos Nr.

Vilnius, 2021

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	8
ĮVADAS	5
1. ATSARGŲ VALDYMO TEORINĖ STUDIJA	8
1.1. Prekybos įmonių atsargų valdymas	8
1.1.1. Prekybos sektoriaus Lietuvoje apžvalga	8
1.1.2. Atsargų valdymo svarba, tikslas ir klasifikavimas	11
1.2. Atsargų valdymo modeliai	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
1.3. Atsargų valdymo problemos ir jų sprendimo būdai įprastinėmis sąlygomis bei COVID-19 karantino metu	25
2. ATSARGŲ VALDYMO PREKYBINĖJE ĮMONĖJE TYRIMO METODIKA	31
2.1. Tyrimo tikslas	31
2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas	34
2.3. Tyrimo imties charakteristika ir tyrimo ribotumas	34
3. ATSARGŲ VALDYMO PREKYBINĖJE ĮMONĖJE TYRIMAS: PRAKTINĖS PROBLEMOS IR JŲ SPRENDIMO GALIMYBĖS	366
3.1. Anketinės apklausos rezultatų analizė	36
3.2. Interviu tyrime dalyvavusių įmonių charakteristika	44
3.3. Interviu metu gautų rezultatų analizė	46
3.4. Prekybinių įmonių atsargų valdymo problemų sprendimo galimybės	55
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	57
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI	60
SUMMARY	63
PRIEDAI	64
1 priedas. Anketa	64
2 priedas. Interviu klausimynas	67

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lietuvos prekybos sektoriaus statistiniai rodikliai	9
2 lentelė. Atsargų klasifikacija pagal konkrečius veiksnus	17
3 lentelė. Įprastinių ir JIT atsargų valdymo modelių skirtumai	24
4 lentelė. Priemonės, kurios padėjo įmonėms stabilizuoti pajamas	41
5 lentelė. Problemos su kuriomis susiduria įmonės COVID-19 viruso metu	84
6 lentelė. Įmonių veiklos apibūdinimas	47
7 lentelė. Atsargų valdymas įmonėse	47
8 lentelė. Sprendimų susijusių su atsargų valdymu priėmimo patirtys	49
9 lentelė. Neteisingų sprendimų reikšmė įmonės veiklai	50
10 lentelė. Sprendimų priėmimas bei karantino COVID-19 pasekmės įmonių veiklai	51
11 lentelė. Įmonių veiklos apribojimų dėl COVID-19 viruso įtaka klientams ir įmonės pelningumui	53

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Mažmeninės prekybos ne maisto prekėmis įmonių apyvartos (be PVM) pokyčiai, palyginti su praėjusių metų atitinkamu mėnesiu, palyginamosiomis kainomis	10
2 pav. Efektyvus atsargų valdymas	12
3 pav. Q modeliu paremta atsargų valdymo sistema	20
4 pav. P modelio taikymas atsargų valdyme	21
5 pav. EOQ modelio taikymas atsargų valdyme	22
6 pav. Įmonių dalyvaujančių apklausoje skirstymas pagal prekybos pobūdį	36
7 pav. Prekių grupės, kuriomis prekiaujama įmonėse	37
8 pav. Įmonėse naudojami atsargų valdymo modeliai	38
9 pav. Atsargų užsakymo dydžio formavimo kriterijai	39
10 pav. Respondentų nuomonės, kad atsargų valdymas daro didelę įtaką įmonės pelningumui	40
11 pav. Respondentų nuomonės, apie tai ar pakankamai dėmesio įmonėje yra skiriama atsargų valdymui	41
12 pav. Problemos su kuriomis susidūrė įmonės COVID-19 karantino metu	42

ĮVADAS

Darbo temos aktualumas. Kiekvienoje prekybinėje įmonėje yra būtinas veiklos procesų organizavimas, užtikrinantis sklandžius veiklos procesus, efektyvų klientų aptarnavimą bei gerėjančius veiklos rezultatus. Šiuo atžvilgiu labai svarbu, kad prekybinės įmonės veikloje būtų valdomi visi procesai, nes tiekimo grandinė apima visas veiklas nuo žaliavų suradimo iki galutinio produkto pristatymo klientui, įskaitant pirmines žaliavas ir atsarginių dalių paiešką, gamybą ir surinkimą, sandėliavimą, atsargų apskaitą, užsakymų valdymą ir paskirstymą, pristatymą klientams ir informacines sistemas, skirtas šiems procesams koordinuoti. Sumažinus atsargų lygį išlaidos gali išaugti dėl klientų aptarnavimo trikdžių ar net jų praradimų, tiekimo sutrikimų, o jas padidinus tikėtinos „iššaldytos“ lėšos, išaugusios sandėliavimo sąnaudos ir kt. Todėl atsargų valdymas prekybinėje įmonėje apima fundamentalų lėšų balansavimą tarp atsargų turėjimo ir jų neturėjimo, kuris atitinkamai sąlygoja ir tiekimo grandinės veiklą.

Temos ištyrimo lygis. Nors atsargų valdymo tema yra nagrinėjama ne pirmus metus, o keletą dešimtmečių, tačiau, ji yra ir bus aktuali visada. Nuolat tobulėjant, atnaujinant ir diegiant atsargų apskaitos procesus įmonėse, bei ieškant būdų kaip efektyvinti atsargų apyvartumą, verslo įmonių vadovams spartus atsargų apyvartumo užtikrinimas gali būti vienas iš pagrindinių įmonės efektyvumo rodiklių. Todėl priėmus tinkamus atsargų valdymo sprendimus, įmonė ne tik efektyviau vystys savo veiklą, bet galės ir maksimaliai patenkinti klientų poreikius.

Darbo naujumas. Kaip jau minėta, nagrinėjama tema nėra nauja, tačiau atsirandant naujoms technologijoms, sparčiai besikeičiant klientų poreikiams, mados tendencijoms bei perkamajai galiai įmonėms atsiranda poreikis į nuolatinį valdymo procesų tobulinimą, kuriame didelę reikšmę turi ir atsargų valdymas. Būtina paminėti, kad verslo įmonės savo veikloje iki 2020 metų visai nebuvo susidūrę su prekybinės veiklos organizavimu karantino metu. Todėl atsargų valdymo sprendimai tokiu metu turi labai didelę reikšmę. Priimti teisingi sprendimai gali išgelbėti įmones nuo bankroto, arba didelių nuostolių, o neteisingų sprendimų priėmimas, veiklos prastovos, be abejonės turės didelių neigiamų padarinių.

Darbo problema. Įmonėse, kurios užsiima prekybine veikla neretai kyla įvairių problemų su atsargų sandėliavimu, bei produkcijos realizacija. Dėl šių priežasčių prekybinės įmonės patiria ne tik finansinius, bet kitokius nuostolius: darbo rezervų, klientų skaičiaus mažėjimą ir pan.. Todėl formuluojant darbo problemą, galima būtų išskirti tokius klausimus:

- Su kokiomis atsargų valdymo problemomis susiduria prekybos įmonės dirbdamos ne tik įprastu metu, bet ir karantino laikotarpiu? Į kokius pagrindinius akcentus yra atkreipiamas dėmesys, bei kokios korekcijos atliekamos atsargų valdyme.

- Kokios atsargų valdymo priemonės gali užtikrinti veiklos rezultatų stabilumą karantino, dėl COVID-19 viruso, metu.

Darbo tikslas: ištirti prekybos įmonių atsargų valdymo problemas šalyje įvedus karantiną dėl COVID-19 viruso.

Darbo uždaviniai:

1. Nustatyti atsargų valdymo reikšmę prekybos įmonėse.
2. Išnagrinėti atsargų valdymo modelius.
3. Identifikuoti atsargų valdymo problemas, kylančias dėl Covid-19 karantino.
4. Nustatyti atsargų valdymo sprendimus, kurie padeda įmonėms suvaldyti finansinius nuostolius šalyje paskelbus karantiną dėl COVID-19 viruso.
5. Pateikti rekomendacijas problemų sprendimui, pagal tyrimo metu nustatytas įmonėms iškylančias problemas.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė, grupavimas ir autorių nuomonių palyginimas, anketinės apklausos, bei struktūrizuoto interviu duomenų analizė, apibendrinimas ir grafinis atvaizdavimas.

Darbo struktūra. Baigiamąjį darbą sudaro: įvadas, 3 skyriai bei x poskyrių, išvados, naudotos literatūros sąrašas, santraukos anglų ir lietuvių kalbomis bei priedai. *Pirmojoje darbo dalyje* apžvelgiama prekybos ne maisto prekėmis sektoriaus situacija Lietuvoje. Išskiriama, kiek prekybinės įmonės generuodavo pajamų ir kokią jų dalį skirdavo atsargų valdymui nuo 2014 iki 2018 metų. Tai pat analizuojamą kokią poveikį įmonėms turėjo Lietuvoje dėl COVID-19 įvestas karantinas, kaip pakito įmonių pajamos ir pelnas. Šiame skyriuje taip pat analizuojami teoriniai atsargų valdymo aspektai (samprata ir būdai), pateikiami atsargų valdymo modeliai, bei apžvelgiamos dažniausiai iškylančios atsargų valdymo problemos ir jų sprendimo būdai. *Antroje darbo dalyje* pateikiamas empirinio tyrimo dizainas. Šioje dalyje yra aprašomi pasirinkti tyrimo instrumentai ir analizuojama kodėl būtent tokie jie buvo pasirinkti. Antroje dalyje apskaičiuojama tyrimo imtis, aprašoma tyrimo eiga ir pristatoma interviu tyrimui pasirinktų prekybos įmonių veikla. *Trečioje darbo dalyje* aptariami pasirinktų prekybos įmonių atsargų valdymo rezultatai, atlikto kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos bei interviu rezultatai. Tyrimo metu buvo nustatyta, jog didžioji dalis įmonių dalyvavusių tyrime buvo arba mažmeninės prekybos arba mišrios įmonės (tiek mažmenine, tiek didmenine, tiek ir internetine prekyba), iš kurių didžioji dalis prekiauja statybinėmis medžiagomis, o populiariausias atsargų valdymo modelis šiose

įmonėse buvo nurodytas – Q atsargų valdymo modelis. Tyrimo metu taip pat nustatytos pagrindinės atsargų valdymo problemos, su kuriomis susidūrė įmonės COVID-19 karantino metu ir kokie įmonių vadovų sprendimai padėjo sušvelninti tų problemų sukeltas pasekmes. Darbo pabaigoje apžvelgiant atliktą teorinę analizę, bei tyrimo metu gautus duomenis yra pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

1. ATSARGŲ VALDYMO TEORINĖ STUDIJA

1.1. Prekybos sektoriaus atsargų valdymas

1.1.1. Prekybos sektoriaus Lietuvoje apžvalga

Prekybos sektoriaus profesiniame standarte (2018) teigiama, kad prekyba – procesas, apimantis visas ūkio sritis. Tai savanoriški prekių ir (arba) paslaugų mainai tarp kelių ar daugiau ūkio subjektų (gamintojų, pardavėjų, vartotojų). Didmeninė prekyba arba prekyba urmu – prekių pardavimas pirkėjams, kurie prekes parduoda mažesniais kiekiais. Mažmeninė prekyba – prekyba asmeninio arba namų ūkio vartojimo prekėmis mažais kiekiais. Mažmenine prekyba užsiimančios įmonės (pvz., parduotuvės) ar asmenys perka prekes dideliais kiekiais tiesiai iš gamintojo arba didmenine prekyba užsiimančių įmonių ir parduoda jas mažais kiekiais bei didesnėmis kainomis galutiniam vartotojui. Plačiąja prasme prekyba apima tiek vartotojui parduodamas prekes, tiek jam teikiamas paslaugas.

Pagal Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius, patvirtintas Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 2007 m. spalio 31 d. įsakymu Nr. DĮ-226 „Dėl Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriaus patvirtinimo“ (toliau – EVRK 2)) prekybos sektoriui priskiriamos įmonės G, L ir N sekcijų ekonominėms veikloms.

G sekcija, tai didmeninė ir mažmeninė prekyba bei variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas. Šiai veiklai yra priskiriama:

- Variklinių transporto priemonių ir motociklų didmeninė ir mažmeninė prekyba bei remontas. Prekės: variklinės transporto priemonės, motociklai, atsarginės dalys, pagalbinių reikmenys.
- Didmeninė prekyba, išskyrus prekybą variklinėmis transporto priemonėmis ir motociklais. Prekės: visų rūšių maisto ir ne maisto prekės.
- Mažmeninė prekyba, išskyrus variklinių transporto priemonių ir motociklų prekybą. Prekės: visų rūšių maisto ir ne maisto prekės.

L sekcija: Nekilnojamojo turto operacijos. Šiai veiklai priskiriama: nuosavo nekilnojamojo turto pirkimas ir pardavimas.

N sekcija: Administracinė ir aptarnavimo veikla, kuriai priskiriama:

- Variklinių transporto priemonių nuoma ir išperkamoji nuoma.
- Asmeninių ir namų ūkio prekių nuoma ir išperkamoji nuoma.

- Kitų mašinų, įrangos ir materialijų vertybių nuoma ir išperkamoji nuoma.
- Intelektinės nuosavybės ir panašių produktų, išskyrus autorių teisių saugomus objektus, išperkamoji nuoma;
- Visos ne maisto prekės.

Detaliau nagrinėjant prekybos sektorių, būtina paminėti, kad prekybos sektoriaus struktūra gali būti skirstoma pagal įvairius kriterijus. Remiantis jau minėtu Prekybos sektoriaus profesinius standartu pateikiamas toks prekybos sektoriaus įmonių skirstymas:

- Tradicinis skirstymas: didmeninė ir mažmeninė prekyba.
- Skirstymas pagal pagrindines prekių grupes.
- Skirstymas į tradicinę prekybą ir prekybą internetu. Internetinė prekyba sparčiai plėtojama, tačiau pagal EVRK 2 atskirai ji nėra išskiriama. Internetinės prekybos forma aptinkama tiek didmeninės, tiek mažmeninės prekybos visų prekių grupių pardavimo procesuose.

Pagal pateiktą skirstymą, Lietuvos statistikos departamentas pateikia ir prekybos sektoriaus įmonių veiklos rodiklių analizę (1 lentelė).

1 lentelė

Lietuvos prekybos sektoriaus statistiniai rodikliai

	Apyvarta (nefinansų įmonių) tūkst. EUR				
	2014	2015	2016	2017	2018
Iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis	75 022 618	76 095 200	78 072 669	87 066 872	94 885 622
	Apyvarta iš prekybos ir tarpininkavimo veiklos (nefinansų įmonių) tūkst. EUR				
Iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis	31 385 735	32 428 973	33 518 689	36 780 023	39 255 508
	Bendrasis veiklos pelnas (nefinansų įmonių) tūkst. EUR				
Didmeninė ir mažmeninė prekyba	1 828 038	1 772 531	1 782 321	1 938 137	2 177 960
	Išlaidos atsargoms ir paslaugoms pirkti, iš viso (nefinansų įmonių) tūkst. EUR				
Iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis	60 958 257	61 086 151	61 748 204	69 296 008	75 138 675
	Prekių, skirtų perparduoti, atsargų pasikeitimas (nefinansų įmonių) tūkst. EUR				
Iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis	205 205	313 614	325 176	408 854	569 899

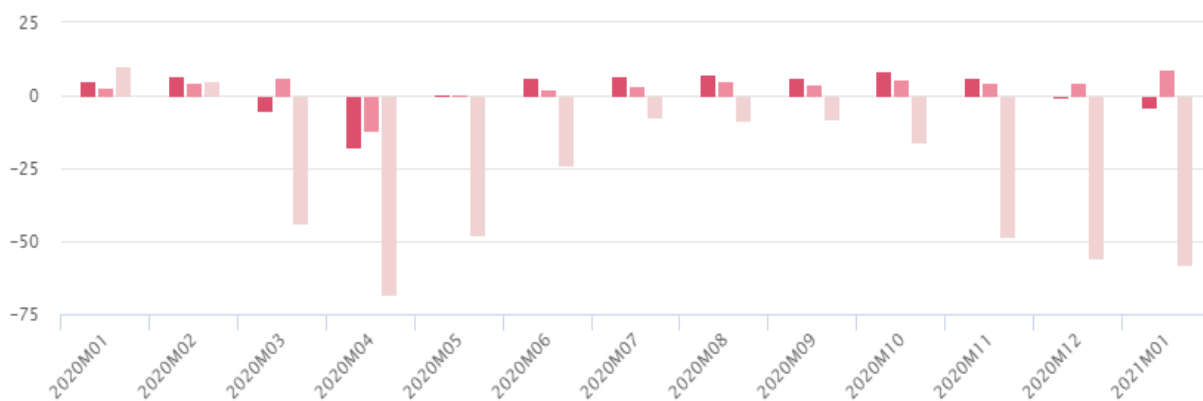
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Lietuvos statistiko departamento duomenimis

Lentelėje pateikti duomenys ne tik atskleidžia kiek tūkstančių eurų pajamų generuoja prekybos sektorius, bet leidžia palyginti generuojamą pajamų sumą, su bendrai Lietuvos respublikos įmonių gauta apyvarta. Akivaizdu, kad beveik puse pajamų sumos sudaro būtent prekybos sektoriuje gautos pajamos.

Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog per 5-erių metų laikotarpį nuo 2014 iki 2018 metų didėjo ne tik prekybos įmonių apyvarta ir bendrasis veiklos pelnas, bet taip pat didesnės sumos buvo skiriamos ir atsargų bei paslaugų pirkimui. Nors Lietuvos statistikos departamentas dar nepateikia 2019 metų duomenų, tačiau tikėtina, kad augimo tendencija išliko ir tais metais. Didelis pajamų ir bendrojo veiklos pelningumo pokytis tarp tam tikrą prekybos ir paslaugų veiklą vykdančių įmonių pasireiškė 2020 metų kovo – birželio mėn. Tuo metu šalyje buvo paskelbtas karantinas ir nemažai įmonių, kurios užsiėmė mažmenine prekyba ne maisto prekėmis, bei maitinimo ir gėrimų teikimo veikla buvo priverstos stabdyti savo veiklą. Kaip COVID – 19 virusas ir jo plitimo kontrolei paskelbtas karantinas įtakojo prekybos įmonių veiklą, pateikiama 1 paveiksle.

1 paveikslas

Mažmeninės prekybos ne maisto prekėmis įmonių apyvartos (be PVM) pokyčiai, palyginti su praėjusių metų atitinkamu mėnesiu, palyginamosiomis kainomis



Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, 2021

Kaip ir daugelyje pasaulio valstybių, 2020 m. ekonominė aplinka Lietuvoje gali būti vertinama kaip neapibrėžta. COVID-19 viruso pandemijos protrūkis pasaulyje metų pradžioje ir plačiai įvesti ekonominės veiklos ribojimai Lietuvoje pirmąjį metų ketvirtį, antrosios COVID-19 viruso bangos protrūkis ketvirtąjį metų ketvirtį ir, vėlgi, įvesti ekonominiai suvaržymai, turėjo

neigiamą poveikį Lietuvos ekonominiams rodikliams. COVID-19 viruso pandemijos aplinkoje Lietuvos ekonomikos augimas 2020 m. buvo neigiamas, tačiau ekonominio aktyvumo kryptis buvo gerokai mažesnis nei buvo numatoma metų pradžioje. 2020 m. pirmąjį ketvirtį ekonominis aktyvumas Lietuvoje buvo teigiamas – 2,2 proc. per metus; antrąjį metų ketvirtį jis sumenko 4,6 proc.; trečiojo ketvirčio rezultatas taip pat buvo neigimas – 1,6 proc. Tai lėmė 2020 m. trijų ketvirčių metinį 1,3 proc. ekonomikos nuosmukį. BVP susitraukimą lėmė ir sumenkusi vidaus paklausa ir mažėjęs eksportas, tačiau labiau nei eksportas sumenkęs importas lėmė teigiamą grynojo eksporto įtaką BVP kaitai. Pagal ūkio sektorius prie ekonomikos kryčio prisidėjo daugelis ūkio veiklų, ypač apdirbamoji gamyba ir paslaugos (žr. pav. 1-2). Būtent šios ekonominės veiklos labiausiai ir buvo nukentėjusios nuo pandemijos – apdirbamosios gamybos ir transporto sektorius nuo šoko užsienio rinkose, kitos paslaugos – nuo vidaus rinkoje vyravusių tendencijų įvedus veiklos ribojimus. Paslaugų sektoriuje didžiausias neigiamas poveikis buvo stebimas G–I veiklose pagal ERVK2 redakciją – didmeninės ir mažmeninės prekybos; transporto; apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikloje, taip pat R–U veiklose pagal ERVK2 redakciją – meninėje, pramoginėje ir poilsio organizavimo veikloje. Atsižvelgiant į šiuos veiksnius, tebeprognozuojama, kad Lietuvos realiojo BVP kryptis 2020 m. bus apie 1,5 proc. (Versli Lietuva, 2020/2021).

Iš pateiktos informacijos matyti, jog paskelbus šalyje karantiną, kuri įtakojo paskelbta pandemija dėl COVID-19 viruso, daugelis įmonių susidūrė su finansiniais sunkumais. Tai turėjo įtakos ir BVP pokyčiams. Karantino laikotarpiu kai kurių įmonių veiklos buvo stabdomos, išsaldomos lėšos, prekyba sustojo, tuo tarpu skolos tiekėjams už prekes išaugo. Kai kurios įmonės patyrė nuostolius turėjo nutraukti savo veiklą, kitos gi privalės ieškoti sprendimų, kurie padėtų išgelbėti įmonės veiklą, bei susigrąžinti prarastas pajamas.

1.1.2. Atsargų valdymo svarba, tikslas ir klasifikavimas

Kiekviena įmonė siekia, kad jos darbas susijęs su atsargų apskaita ir valdymu būtų tobulas. Tačiau užtikrinti efektyvų atsargų valdymą nėra lengvas uždavinys, net ir ilgą patirtį rinkoje turinčioms prekybos įmonėms, kurios yra nuolat suinteresuotos maksimaliai tenkinti vartotojų poreikius bei siekti įmonės veiklos efektyvumo ir plėtros. Priklausomai nuo įmonės veiklos specifikacijos, skiriasi atsargų kiekis, rūšys ir panaudojimo galimybės. Paslaugų įmonėse atsargos – materialūs daiktai, užtikrinantys paslaugų teikimą. Prekybos sektoriaus atsargos – tai jau pagamintos prekės, skirtos parduoti. Palšaičio (2007) teigimu, atsargos yra didelė ir brangi investicija, todėl geresnis bendrųjų atsargų valdymas greitina grynųjų pinigų cirkuliaciją ir padeda

sugrąžinti investicijas. Tačiau daugelis įmonių (mažmenininkai, didmenininkai ir gamintojai), norėdamos nenuostolingai papildyti atsargas, vykdo atsargų mažinimo programas.

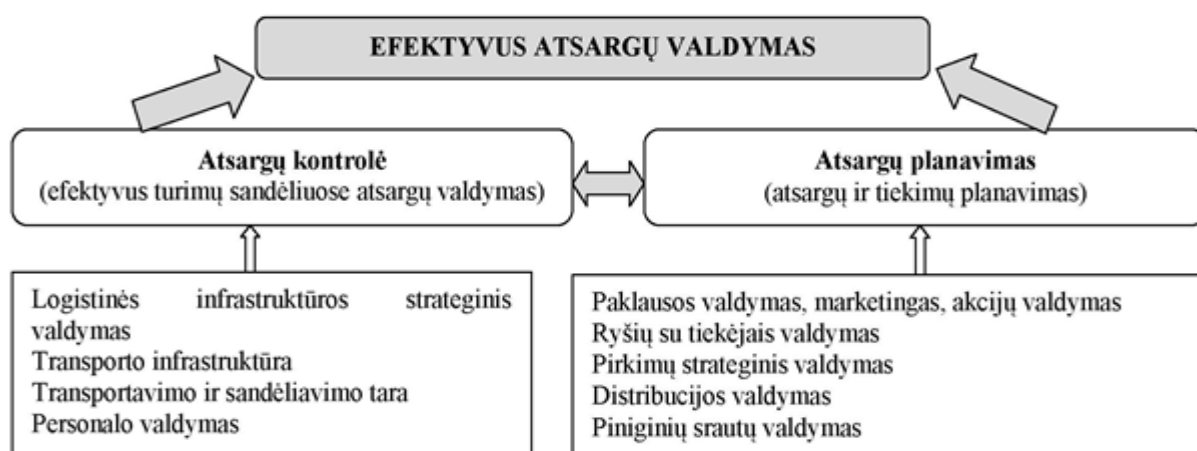
Atsargos – tai fundamentalioji bet kurios organizacijos apyvartinio kapitalo dalis, kuri, pasak Christopher (2007), yra tuo pačiu ir veiksnys, kuris sąlygoja įmonės pelningą veiklą bei užtikrina jos funkcijų palaikymą, rinkos poreikių patenkinimą. Tam pritaria ir Balabonienė bei Večerskienė (2011), kurios akcentuoja, kad šis trumpalaikis turtas, (pvz., žaliavos, nebaigta gamyba, pagaminta produkcija bei prekės skirtos perparduoti), yra tarsi balansas paklausos ir pasiūlos valdymo užtikrinimui, nes atsargas dažniausiai įmonė sunaudoja pajamoms uždirbti per vienerius metus ar per vieną įmonės veiklos ciklą.

Išnagrinėjus autorių nuomones apie atsargas galima joms tik pritarti, nes atsargos įmonėse yra tikrai greitai besikeičiančios ir kuo jos trumpiau užsibūna sandėlyje arba kuo mažiau būna pervežiamos – tuo didesnę pelną įmonė gauna. Greičiau realizavus atsargas nelieka jų nuvertėjimo tikimybės.

Atsargų valdymo sistema yra išsėtas strategijų ir kontrolės kompleksas, kurio tikslas stebėti atsargų lygį ir nustatyti: kokie turi būti atsargų palaikymo lygiai, kada reikia papildyti atsargas, kokios turi būti atsargų užsakymo apimtys (Budrienė, Meškeliene, Vaitiekienė, 2018). D. Tamulevičienė ir J. Mackevičius (2019) teigia, jog atsargų valdymo veikla yra svarbi, nes ją lemia finansinė būtinybė užtikrinti reikiamų produktų tiekimą pagal vartotojų poreikius. Taip pat svarbu įvertinti ir tai, kad žaliavoms, detalėms, pagamintų prekių atsargoms išlaikyti būtina erdvė ir kapitalas, o pinigai, investuoti į atsargas, negali būti naudojami kitur.

2 paveikslas

Efektivas atsargų valdymas



Šaltinis: Šivickas, 2007

Anot A. Rakicko (2010), būtina palaikyti tokį atsargų lygį, kuris minimizuotų atsargų palaikymo išlaidas: sandėliavimo išlaidas ir nuostolius, susijusius su atsargų neturėjimu. V. Šivickas (2007) siūlo efektyvaus atsargų valdymo siekti per integruotą planavimo sistemą, kuri apima atsargų kontrolę (efektyvus turimų sandėliuose atsargų valdymas) ir atsargų planavimą (atsargų ir tiekimų planavimas) (2 pav).

Atsargų valdymas – tai paklausos ir pasiūlos valdymas arba išlaidos, užtikrinančios balansą tarp atsargų turėjimo ir neturėjimo, siekiant užtikrinti sistemingą ir nenutrūkstamą įmonės veiklą (Harrison, Hoek, 2002).

G. Kancevičiaus (2006) teigimu, atsargų valdymas yra susijęs su trimis pagrindiniais klausimais:

- a) kokio dydžio visų pavadinimų atsargos natūrine išraiška turi būti įmonės sandėlyje;
- b) kokia atsargų apimtis natūrine išraiška turi būti užsakyta;
- c) kokių momentu reikia užsakyti atsargas (G. Kancevičiaus, 2006).

Teoriškai, jeigu duota realizacijos apimtis pasiekama mažesniais įdėjimais į atsargas, tai įmonės pelno norma didėja, tačiau praktikoje, atsargų trūkumas gali sukelti realizacijos mažėjimo riziką, todėl atsargos turėtų būti tokio dydžio, kad išliktų sąnaudų ir naudos pusiausvyra, o atsargų turėjimo nauda būtų didesnė už jų laikymo metu patiriamas išlaidas.

Prekybos įmonių atsargas sudaro prekės, kurios labai priklauso nuo realizacijos. Kadangi atsargos įsigyjamos iki realizacijos, o debitorinis įsiskolinimas susidaro po realizacijos, labai svarbu prognozuoti realizacijos apimtį prieš atsargų poreikio lygio nustatymą. Būtent todėl valdyti atsargas yra ganėtinai sudėtinga. Murphy ir Wood (2004) teigimu, atsargų kontrolė suteikia galimybę turėti reikiamą atsargų kiekį atitinkamoje vietoje. Tokiu būdu vertė yra sukuriama mažinant atsargų pervežimų kiekį, tačiau išlaikant reikalingą atsargų lygį, kad nebūtų neįvykdyti vartotojų užsakymai. Taip pat autoriai mano, kad bendra išlaidų suma gali būti mažinama tiek transportavimo, tiek sandėliavimo bei saugojimo išlaidų atžvilgiu. Šie autoriai tiksliai nusako atsargų turėjimo atitinkamoje vietoje esmę. Įmonės kurios turi reikiamą atsargų kiekį, greičiau gali pateikti jas savo klientams ir taip sumažinti transportavimo kaštus.

Remiantis A. Mačerinskiene ir kt. (2018), prekė, judėdama nuo gamintojo iki vartotojo, gali turėti „ilgesnį“ ir „trumpesnį“ kelią. Galimi prekės kelio iki vartotojo atvejai (nuo ilgiausio iki trumpiausio) gali būti tokie:

- gamintojas–didmeninės prekybos įmonė–X prekybos tinklas–mažmeninės prekybos įmonė–prekyvietė–vartotojas;

- gamintojas–didmeninės prekybos įmonė–X prekybos tinklas–mažmeninės prekybos įmonė–vartotojas;

- gamintojas–X prekybos tinklas–mažmeninės prekybos įmonė–vartotojas;

- gamintojas–X prekybos tinklas–vartotojas;

- gamintojas–mažmeninės prekybos įmonė–vartotojas (Prekybos sektoriaus profesinis standartas, 2018).

Nemažiau, nei prekės kelias, atsargų valdyme yra svarbios ir išlaidos susiję su atsargų užsakymų, jų transportavimu, saugojimu ir pan. Anot G. Kancerevičiaus (2006), egzistuoja trys su atsargomis susijusių išlaidų grupės:

1. Užsakymo. Išlaidos susiję su pirkimu, parvežimu, atsargų patalpinimu saugojimui. Kuo daugiau užsakymų daroma, tuo didesnės išlaidos. Jei įmonė laikys didesnes atsargas, teks mažiau kartų užsakyti, ir tokiu atveju išlaidos bus mažesnės.

Analizuojant užsakymo išlaidas, negalima būtų visiškai pritarti autoriaus parašytam teiginiui. Nes didesni užsakymai ir didesnis prekių kiekis padidina sandėliavimo išlaidas. Užsakius didelį prekių kiekį, jos gali būti po kurio laiko nepaklausios ir taip atsiranda tikimybė, kad jos nebus realizuotos. Kiekvienas atsargų pirkimas yra įmonės apyvartinės lėšos, o kuo daugiau atsargų perkama, tuo mažiau apyvartinių lėšų įmonei lieka.

2. Saugojimo. Išlaidos susijusios su tam tikro atsargų kiekio laikymu. Tai draudimo, mokesčių, saugojimo, produktų sugedimo rizikos ir kitos išlaidos. Saugojimo išlaidos ir atsargų lygis didėja ir mažėja kartu.

3. Trūkumo. Šios išlaidos susiję su atsargų išsekimu. Tai sukelia prarastus pardavimus, sumažėjusį gamybos efektyvumą ir kitas problemas. Šias išlaidas daug sunkiau prognozuoti, negu pirmųjų dviejų grupių, nes jos yra arba hipotetinės, arba priklauso nuo kitų įvykių. Didesnis atsargų lygis reiškia mažesnes trūkumo išlaidas (Kancerevičiaus, 2006).

Trūkstant atsargų gali pasireikšti virtinė kitų problemų: pvz.: trūkstant atsargų ar žaliavų atsiranda vėlavimas pateikiant prekes klientui, o tai, remiantis šių dienų aktualijomis, numato dideles baudas ir dėl to įmonė gali turėti labai rimtų pasekmių susijusių su laiku nepagaminta produkcija.

Nustatyti optimaliam atsargų lygiui įmonė gali naudoti keletą metodų ir nors atsargų laikymas turi būti subalansuotas – nei per daug, nei per mažai, tačiau anot D. K. Van Horno (2006), galima išskirti ir tam tikras atsargų laikymo naudas:

1. Įmonė turi galimybę nepriklausomai atlikti savo pirkimo, gamybos ir pardavimo veiklą.

2. Galima pasinaudoti nuolaida dideliems kiekiams ir nemažai sutaupyti.

3. Galima paspekuliuoti atsargomis – pirkti daugiau žaliavų prieš laukiamą kainos padidėjimą.

4. Sumažėja išlaidos. Jei perkamas didesnis kiekis, mažiau kainuoja užsakymai.

5. Gamybos efektyvumas.

6. Trūkumo išvengimas – mažiau prarandama pardavimų, kai laikomos gatavų produktų atsargos.

Taigi atsargų valdymas apima kompromiso ieškojimą tarp išlaidų, susidarančių dėl jų sandėliavimo (saugojimo, transportavimo įmonės viduje) bei tarp pelningumo, gaunamo jomis disponuojant (Horn, 2006). Autoriaus nuomone, kompromisas atsargų valdyje privalo būti, atsargų įmonėje negali nei trūkti, nei susidaryti didelis jų perteklius. Įmonė turi turėti tokį atsargų kiekį, koks reikalingas siekiant užtikrinti nepertraukiamą gamybą įmonėje.

Įvairios atsargų pozicijos neabejotinai skiriasi savo savikaina, pelningumu, galų gale užimamais sandėliavimo plotais. Kuo didesni atsargų lygiai, tuo didesnės ir jų laikymo sąnaudos. Sandėliavimas, draudimas nuo staigaus kokybės pasikeitimo, vagysčių, padidinto apmokestinimo, didesnės išmokos aptarnaujančiam personalui ir kt. Iš kitos pusės, atsargų didinimas mažina nepatenkinamų užsakymų dėl produkcijos trūkumo riziką, gamybos trūkumus dėl tos pačios priežasties. Taip pat labai dažnai dideli pirkimų kiekiai suteikia įmonei nemažas nuolaidas, todėl norint įvertinti atsargų lygio poreikį, būtina įvertinti labai daug susijusių veiksnių, bei apmąstyti ne vieną variantą.

Sumažinus atsargų lygį galima iš karto pagerinti pinigų srautus, sumažinti veiklos sąnaudas, turtą ir kapitalinius įdėjimus. Atsargų sumažinimas rekomenduojamas ir todėl, kad toks veiksmas generuoja finansinį įmonės būklės pagerėjimą bei kitus svarbius teigiamus procesus. Taigi, organizacijos, vykdančios sumažinto koncentruoto apyvartinio kapitalo strategiją, yra skatinamos ypatingai susitelkti į atsargų valdymą.

Įmonės, ypač gamybinės ar prekybinės, nemažas pinigų sumas įšaldo atsargose bei nebaigtose vykdyti sutartyse. Dalies šių lėšų "išlaisvinimas" padidintų įmonės pinigų srautus, kas leistų juos panaudoti verslo plėtrai ar veiklos procesų efektyvumui gerinti. To pasiekti įmonėms gali padėti žemiau pateikiami keli praktiniai atsargų valdymo žingsniai (Lenktys, 2003):

- Kiek galima tiksliau planuoti pagamintos produkcijos, medžiagų ar žaliavų poreikį artimiausiam laikotarpiui. Tai padeda išvengti papildomų žaliavų užsakymų, gamybos stabdymo ar atsargų pertekliaus. Efektyvus planavimas leistų ne tik palaikyti optimalų atsargų lygį, bet ir sumažintų sąnaudas, susijusias su papildomais užsakymais ar perteklinių atsargų sandėliavimu.

- Palaikyti skirtingus atsargų lygius įvairiems produktams, priklausomai nuo to, kaip greitai jos gali būti papildytos ir kiek jos yra svarbios vykdomai veiklai.

- Ieškoti galimybių padidinti pardavimų skyriaus darbo lankstumą, kas leistų laiku reaguoti į kliento poreikius, palaikant įmanomai žemą atsargų lygį mažiausiomis išlaidomis.

- Detaliau išanalizuoti patiriamas sandėliavimo, atsargų valdymo ir kitas susijusias sąnaudas. Gali paaiškėti, kad, pavyzdžiui, dalies komponentų surinkimas pačioje įmonėje yra brangesnis negu jų įsigijimas iš tiekėjų, todėl galima svarstyti galimybę atsisakyti tokių atsargų.

L. Juozaitienės (2007) teigimu - lėšos, skiriamos atsargoms, priklauso ne tik nuo naudojamo atsargų kiekio, bet ir nuo įvairių jų gavimo, laikymo bei apmokėjimo sąlygų. Įmonės, siekdamos mažinti išlaidas atsargoms, turėtų atidžiai įvertinti jų formavimosi etapus ir taikyti tokius sprendimus:

- Nesistengti mokėti per anksti, tačiau mokėjimus vykdyti laiku;
- Naudotis ankstesnio mokėjimo teikiamomis nuolaidomis;
- Neįsipareigoti dėl avansinių mokėjimų;
- Įvertinti įmonės sandėliavimo išlaidas. Galbūt naudingiau tartis su tiekėjais dėl prekių pristatymo pagal poreikį (Juozaitienė, 2007).

A. Rakicko (2010) teigimu, kadangi į atsargas investuotos lėšos nesukuria pelno iki atsargų pardavimo, svarbia problema tampa visų rūšių atsargų lygis bei jų valdymas. Atsargų valdymo užduotis: rasti kompromisą tarp atsargų sąnaudų ir atsargų lygių, kurie užtikrintų pageidaujamą klientų aptarnavimo lygį logistinėje sistemoje.

Tinkamas prekių paskirstymas užtikrina sklandžią įmonės veiklą ir padeda organizuoti kitus veiklos procesus, todėl yra būtinas minimalus atsargų kiekis arba visiškas jų eliminavimas iš įmonės veiklos. Tuo tarpu išskiriamos ir tam tikros priežastys, dėl kurių atsargos vis dėlto yra kaupiamos įmonių veikloje (Popovas, 2013; Tamulevičienė, Subačienė, 2014):

- Ekonomiškas pirkimo kiekis, nes įmonė, pirkdama reikiamas žaliavas, gauna įvairias nuolaidas, tačiau sandėliavimo išlaidos nėra tokios didelės, kad viršytų jų įsigijimo kainą. Dėl šių priežasčių tikslinga pasinaudoti galimomis nuolaidomis iki tol, kol sandėliavimo išlaidos yra gerokai mažesnės nei ta nauda, kuri gaunama perkant sumažintomis kainomis, t.y. sutaupytų lėšų kiekis.

- Transportavimo nuolaidos, kurios gaunamos atsargas gabenant didesnėmis apimtimis, todėl atitinkamai yra sutaupoma transportavimui. Atsargų gabenimo išlaidos yra susijusios su produkto galutine kaina, todėl visada būtina optimizuoti produkto realizavimo rinkoje procesą sumažinant išlaidas transportui.

- Patikimumo fondas, kuris reikalingas įmonei tais atvejais, jeigu kyla įvairios prekybos problemos (prekės gabenimo ir pristatymo į prekybos vietą vėlavimai, žaliavų trūkumai ir pan.) dėl bandymo apsisaugoti nuo išleidžiamos produkcijos sustabdymo ar kitos kritinės

situacijos. Tokiame fonde laikomų atsargų kiekis priklauso nuo įvykių, galinčių uždelsti pristatymą, tikimybės ir sunaudotų žaliavų kiekio.

- Išankstinis pirkimas, kuris reikalingas įmonės veikloje, kad būtų apsaugota nuo netikėtų nesklaidumų žaliavų tiekimo veikloje ir išorinės aplinkos veiksnių pokyčių (pvz.: politinių sprendimų, t.y. sienų uždarymų, laikinų apribojimų dėl pandemijos bei pan.).

- Sezoninės atsargos, kurios kaupiamos konkrečiu metų laiku dėl gamtinių sąlygų, kalendorinių švenčių bei kt. veiksnių.

- Tiekimo šaltinių išsaugojimas, kuris užtikrina įmonei trūkstamų gamybinių pajėgumų poreikio patenkinimą.

Įmonė norėdama patenkinti vartotoją privalo laiku ir kokybiškai pateikti produktą bei užtikrinti nenutrūkstamą medžiagų tiekimo grandinę, kad reikiami produktai visada būtų vietoje reikiamu metu (Grublienė, Šimkus, 2014), t.y. užtikrinti reikiamas atsargas, o jų valdymo sugebėjimai ir suteikia įmonei konkurencinį pranašumą prieš konkurentus.

Kaip matoma, siekiant užtikrinti atsargų valdymo procesą prekybos įmonėje būtinas nuolatinis atsargų vertinimas: kiekio ir jų rūšies, nes tai turi įtakos valdymo būdo parinkimui. Pagrindinės skiriamos atsargų rūšys pateiktos 2 lentelėje.

2 lentelė

Atsargų klasifikacija pagal konkrečius veiksnius

PAGAL ATSARGŲ POBŪDĮ	PAGAL FUNKCIJAS	PAGAL KAUPIMO PRIEŽASTIS
Ciklinės atsargos, kurios reikalingos klientų poreikiams patenkinti, kai verslo situacija yra žinoma	Proceso atsargos, kurios dalyvauja prieš vykdant gamybinį procesą bei šio proceso metu	Ciklo atsargos, kurios nuolat yra apyvartos cikle, todėl tai mažėja, tai yra papildomos
Tranzitinės atsargos dar kitaip vadinamos “atsargos kelyje”. Jos yra juda iš vienos vietos į kitą, t.y., kelyje tarp skirtingų logistinės sistemos taškų	Ciklinės atsargos arba prekių partijos dydis, kuris turi būti ekonomiškasis, kad būtų panaudojamas ar parduodamas per tam tikrą laiką	Tranzito atsargos, kurios gabenamos iš vieno punkto į kitą gali būti traktuojamos kaip dalis ciklo atsargų, net jei jos ir neskirtos parduoti, kol jos nepasiekia galutinio punkto

Lentelės tęsinys.

PAGAL ATSARGŲ POBŪDĮ	PAGAL FUNKCIJAS	PAGAL KAUPIMO PRIEŽASTIS
Technologinės atsargos – tokios atsargos, kurios egzistuoja tiekimo sistemoje ir juda iš vienos sistemos dalies į kitą	Patikimumo atsargos reikalingos apsisaugoti nuo netikėtų įvykių ar nukrypimų logistikos sistemos grandinėje	Rezervo atsargos, kurių dalis prireikus turėtų būti skiriama nedideliems paklausos ir papildymo laiko svyravimams padengti
Saugios arba amortizacinės atsargos, kurios apima prekių atsargas, kurios laikomos kaip priedas prie ciklinių atsargų	Sezono atsargos, turinčios paklausą atskirais sezonais	Rizikos atsargos, kurios reikalingos rizikos veiksniams „sušvelninti“ ir išvengti nuostolių
Rizikos arba spekuliacinės atsargos laikomos dėl to, nes buvo įsigytos su gera nuolaida, dėl prognozuojamo ar tikėtino kainų kilimo ar medžiagų trūkumo		Sezoninės atsargos yra panašios į rizikos. Tai sezono pradžiai sukauptos atsargos siekiant palaikyti stabilią darbo jėgą ir gamybos apkrovą. Pavyzdžiui, žemės ūkio produkcija arba rūbų sezoninės kolekcijos.
Sezoninės atsargos yra panašios į rizikos atsargas, tačiau kaupiamos siekiant palaikyti stabilią gamybą ar prekybą konkrečiau sezono metu		Nenaudojamos atsargos, kurios nebepatenkina esamos paklausos, yra nepaklausios ar paklausios tik tam tikroje rinkoje
Nenaudojamos atsargos arba pasenusios atsargos, kurios jau nebeturi paklausos rinkoje. Šias atsargas įmonė turėtų parduoti pigiau vietoje arba ieškoti kitų vietovių, kuriose jos būtų paklausios		

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Palšaitis, 2007, Paulauskas, 2007, Šližienė, Zaukas G, 2013

Pagal 2 lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad moksliniuose šaltiniuose atsargos yra labai įvairiai klasifikuojamos, todėl kiekvienoje prekybos įmonėje būtina pasirinkti konkretų klasifikacijos būdą, kad būtų galima užtikrinti racionalų jų valdymą.

Atsargų valdymo sistema šiais laikais įmonėms yra būtinybė, nes įmonėse yra ne tik dideli kiekiai atsargų, bet ir įvairių jų komplektacijų. Valdymo sistema padeda užtikrinti ir matyti atsargų likučius ar jų komplektaciją. Šiuolaikinės įmonės dažniausiai užsiima keliomis veiklomis, todėl būtent atsargų valdymo sistemos padeda atskirti turimas atsargas ir jų likučius. Kad prekių likučiai nesikaupytų vertėtų įsigyti tam tikrą atsargų valdymo sistemą (AVS). Įsigyjant atsargų valdymo sistemą būtina atkreipti dėmesį kiek ji šiuolaikiška, kad kaina būtų priimtina, vietos įmonei naudingiau būtų, kad sistema būtų lietuviška, būtina atkreipti į vartotojų atsiliepimus (Bražukienė, Užomeckaitė, 2013). Išsprendus atsargų valdymo problemas, prekybos įmonė pagerina pelningumo rodiklius, dėl tos pačios priežasties pagerėja ir įmonės turto grąžos rodikliai ir atsargų apyvartumo koeficientas bei klientų apyvartumo lygis.

Apibendrinant, galima teigti, kad optimalus atsargų lygis yra tuomet, kai jo turėjimo sąnaudos yra mažiausios, tai savo ruožtu priklauso nuo daugelio faktorių, įskaitant pardavimų apimtį, esančių atsargų finansavimą, gamyboje naudojamas technologijas, užsakymų nepastovumą, sezoniškumą. Tinkamai valdyti atsargas - sudėtingas procesas, kurį lydi įvairios problemos, tokios kaip: klientų netekimas, didėjantis atidėtų užsakymų skaičius, periodinis sandėliavimo plotų trūkumas ir kitos. Siekiant šias problemas išspręsti ar bent jau minimizuoti, įmonė turi imtis priemonių, kurios būtų susijusios su atsargų valdyme atsiradusių išlaidų mažinimu. Taigi, tokio pobūdžio išlaidos gali būti sumažinamos šalinant pasenusias ir nenaudojamas atsargas, nustatant reikiamą laikomų atsargų kiekį įmonėje bei tobulinant prognozavimą.

1.2. Atsargų valdymo modeliai

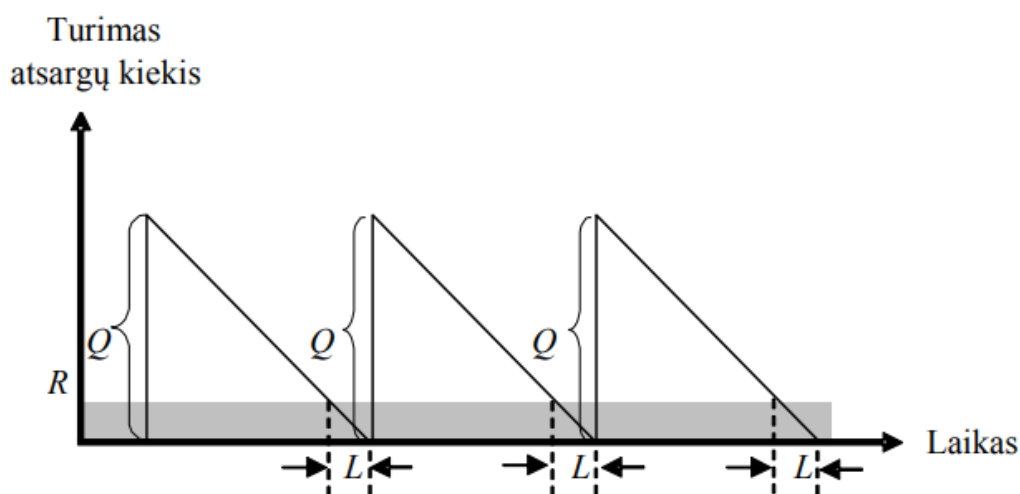
Valdant atsargas gali būti parenkami skirtingi atsargų valdymo modeliai, kurie yra kuriami ieškant kompromiso tarp skirtingų su atsargomis susijusių išlaidų. Tokio kompromiso radimas leidžia maksimaliai išnaudoti modelio teikiamus privalumus, sumažinti bendras su atsargų užsakymu susijusias išlaidas, padidinti įmonės efektyvumą greičiau ir produktyviau aptarnaujant klientus. Darbe bus nagrinėjama keletas atsargų valdymo modelių:

1. *Atsargų valdymo Q modelis* (3 pav.) yra ypatingas, tuo, kad pagal jį kiekvienas eilinio pristatymo užsakymas atliekamas tik tada, kai medžiagų atsargos įmonėje sumažėja iki atsargų lygio ribos ir yra priklausomos nuo vartojimo apimčių.

Q modeliū paremtas atsargų valdymas grindžiamas nuolatine atsargų likučių kontrole, kuri užtikrina užsakymo vidurkio racionalizavimą. Anot R. Minalgos (2009), pagal Q modelį atliekamas atsargų valdymas išsiskiria tuo, jog medžiagos pristatomos vienodomis partijomis, būtina nuolatinė kontrolė (didėja sandėliavimo sąnaudos), pakankamai didelės tam tikrų medžiagų pateikimo sąnaudos, išauga sandėliavimo sąnaudos, tikėtini dideli nuostoliai bei neprognuojama paklausa.

3 paveikslas

Q modeliū paremta atsargų valdymo sistema



Šaltinis: Stungurienė, 2010

S. Stungurienės (2010) teigimu, kuriant fiksuoto užsakymo dydžio sistemą, būtina atsižvelgti į tokias pagrindines prielaidas, kaip: ar produkto poreikis yra žinomas ir jis yra vienodas visiems periodams (paklausa yra pastovus dydis); ar užsakymo pristatymo terminas yra konstanta (nebūna trukdžių tiekimo grandinėje ir atsargų vėlavimo), ar užsakymo kaštai yra pastovūs, ar nebūna užsakymų grąžinimo ir atsargų deficito ir, ar nėra sąryšio su kitais produktais (prekių paklausa yra nepriklausoma).

Tokia sistema yra tik pagrindas įvairių fiksuoto kiekio modelių kūrimui, nes iškeltos prielaidos yra teorinės, praktikoje iš esmės visi veiksniai yra kintantys ir įmonių vadybininkai privalo tinkamai juos įvertinti bei kaip įmanoma greičiau atlikti korekcijas.

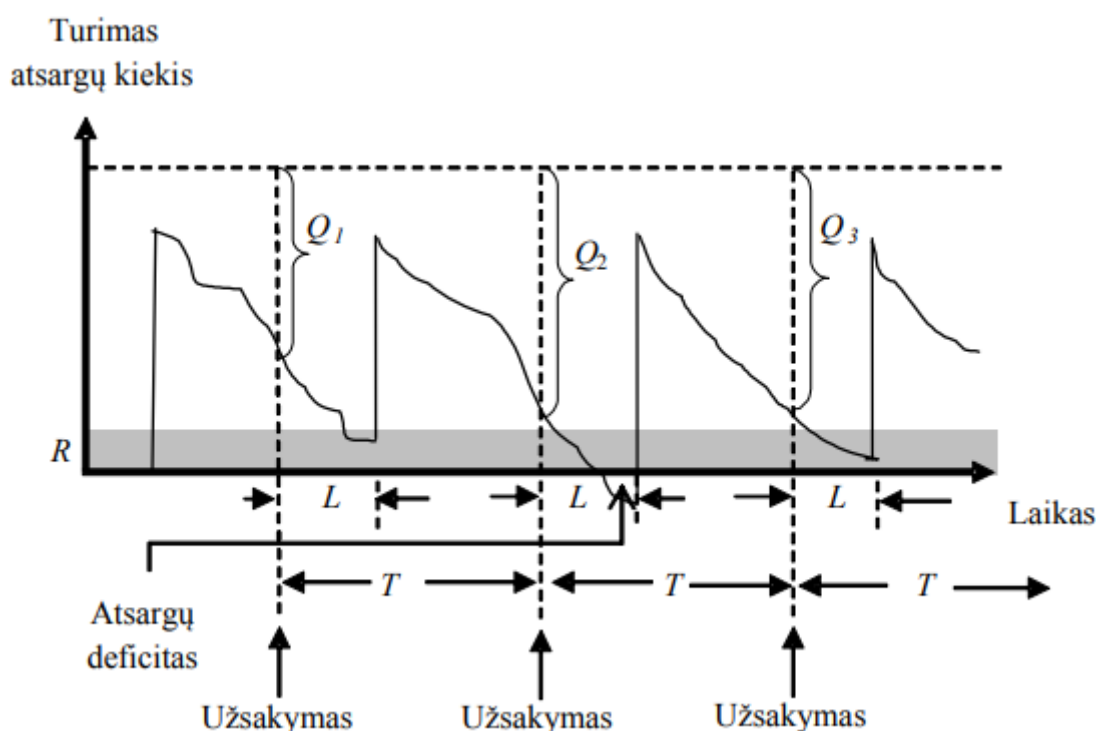
Atsargų valdymo Q modelis labiausia tinka mažoms ir vidutinio dydžio prekybos įmonėms, nes tokios įmonės dažnai savo produktus orientuoja į tam tikrą klientą, t.y. žino kokį klientą nori pasiekti. Mažos ir vidutinio dydžio įmonėms šio modelio taikymas padeda sekti likučius ir daryti analizes per kiek laiko koks atsargų lygis parduodamas. Šio modelio pagalba,

įmonių vadovai gali priimti sprendimus kokių prekių užsakymus reikia daryti įsivertinant prekių atsivežimo laiką ir taip optimizuojant atsargų sandėliavimo kaštus.

2. Atsargų valdymo P modelis (4 pav.). Šis modelis yra naudojamas tais atvejais, kai veikloje naudojamos nedidelę vertę turinčios medžiagos, sandėliavimo sąnaudos yra mažesnės, kai rinkoje esanti paklausa yra pastovi ir nuolaidos yra ypač reikšmingos užsakymų dydžiui (Minalga, 2009).

4 paveikslas

P modelio taikymas atsargų valdyme



Šaltinis: Stungurienė, 2009

S. Stungurienės (2010) teigimu, naudojant fiksuoto intervalo modelį atsargos yra užsakomos reguliariais intervalais (tai gali būti viena diena, savaitė, mėnuo ar bet koks kitas įmonės pasirinktas laiko tarpas). Užsakomas atsargų kiekis kinta priklausomai nuo to, kiek naujo užsakymo formavimo metu yra atsargų vienetų (koks atsargų likutis sandėlyje). Dažnai atsargos yra suskaičiuojamos baigiantis laikotarpiui ir užsakoma remiantis suskaičiuotu atsargų kiekiu.

Atsargų valdymo P modelis labiau tinkamas gamybos įmonėms, kurios naudoja daug smulkių, įvairaus tipo nebrangių atsargų.

3. ABC atsargų valdymo modelis yra skirtas įmonės veiklos valdymo racionalizavimui ir optimalumo užtikrinimui. Pagal šį modelį atsargos skirstomos į konkrečias grupes: A, B ir C.

Pagrindiniai klasifikavimo kriterijai: atsargų apyvarta, atsargų pozicijų skaičius, atsargų vieneto kaina, suvartojimo norma, pristatymo trukmė, rizika greitai pasenti (gesti) ir laikymo išlaidos.

Prekių atsargų valdymas, prognozavimo tobulinimo požiūriu, gali būti vykdomas naudojant būtent ABC atsargų valdymo metodą, kai yra diegiama išankstinių užsakymų sistema. Taikant ABC analizę, galima išskirstyti atsargas pagal tai, kaip greitai jos realizuojamos. Greičiausiai parduodamas reiktų laikyti mažmeninio pardavimo vietose, o lėčiau parduodamas - regioniniuose sandėliuose arba net gamintojo sandėliuose.

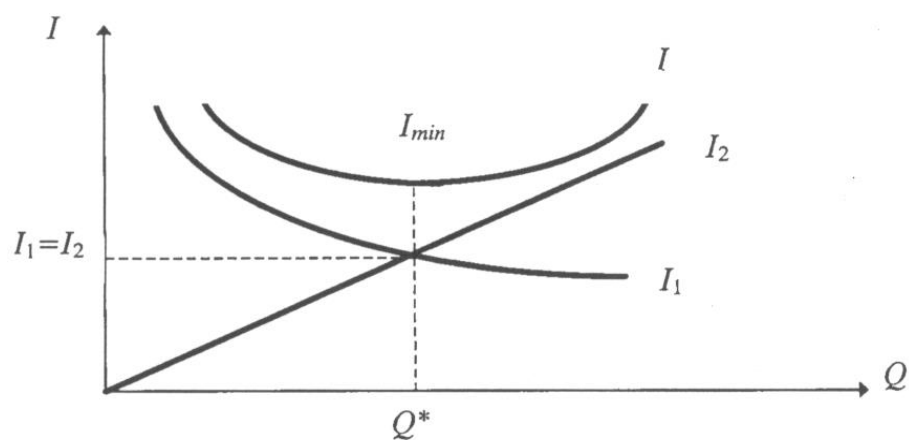
R. Palšaitis (2004) teigia, kad A grupei priklausančių prekių atsargų lygis turi būti kontroliuojamas kiekvieną dieną, B grupės prekių atsargos gali būti peržiūrimos kas savaitę, o C grupės prekėms gali būti skiriama mažiausiai dėmesio. Nustatomas įmonei priimtinas kiekvienos prekių kategorijos pirkėjų aptarnavimo lygis. Pavyzdžiui, A prekių grupės užsakymai tenkinami 90 proc., B grupės 80 proc., C grupės – 70 proc. Galima teigti, jog ABC modelis yra labai svarbi valdymo priemonė, leidžianti nustatyti skirtingus atsargų kontrolės lygius.

ABC atsargų valdymo modelis labiau skirtas didelėms įmonėms, šį modelį Lietuvoje galėtų taikyti tokios įmonės, kaip Maxima, Rimi, Senukai ir kt., kurios yra sukūrusios prekybos tinklų sistemą. Šios įmonės per ilgametę patirtį turi pasidarę analizes, apie parduodamų produktų apyvartumo terminus, žino, kurie produktai ar prekės parduodami greitai, kurie užsibūna ilgiau. Taip pat tokiose įmonėse iš anksto numatoma sezoniškumo įtaka.

4. Ekonomiško užsakymo kiekio (EOQ) modelis. Tai užsakomų atsargų kiekis, kuris paremtas užsakymo ir atsargų laikymo sąnaudų skaičiavimo rezultatais (5 pav.).

5 paveikslas

EOQ modelio taikymas atsargų valdyme



Šaltinis: Aleknevičienė, 2011

Pagal šį modelį optimalus yra toks užsakymo dydis, kuris minimizuoja žaliavų atsargų savikainą. Dideli žaliavų atsargų gavimai didina saugojimo išlaidas, vidutinį žaliavų atsargų kiekį, draudimo išlaidas, o priešingai, išlaidos susijusios su žaliavų atsargų įsigijimu mažėja, jei didėja partijos dydis. Sudėjus žaliavų atsargų saugojimo ir užsakymo įvykdymo išlaidas, gaunama bendra išlaidų suma, optimalus žaliavų atsargų partijos dydis EOQ.

Ekonomiško užsakymo kiekio (EOQ) modelis. Šis modelis tinkamas įmonėms, kurios parduoda prekes pagal užsakymus, pvz., internetinė prekyba. Iš tokių įmonių galima paminėti pigu.lt internetinę parduotuvę, kur per tam tikrą laiką yra renkami užsakymai, prekės užsakomos iš tiekėjo ir persiunčiamos klientams. Kartais prekės gali būti ir įmonės sandėliuose, bet jų likučiai būna minimalūs, prieš tai išanalizavus kurios prekės yra perkamiausios ir kurių klientai nėra linkę laukti tam tikrą laiką.

5. Just-in-Time (JIT) modelis. Just In Time (JIT) – efektyvus gamybos bei atsargų valdymo modelis, kuris reikalauja, kad visos žaliavos, pusgaminiai ar prekės būtų pristatomos reikalingais kiekiais tiksliai nustatytu laiku į nustatytas vietas. Toyota automobilių gamykla laikoma pradininke ir labiausiai prisidėjusia prie šio modelio sukūrimo, įdiegimo įmonės veikloje ir nuolatinio tobulinimo, kas lėmė, kad JIT modelis visuotinai pripažįstamas kaip vienas iš efektyviausių gamybos operacijų bei atsargų valdymo modelių, kurio principus taip pat galima pritaikyti pardavimų, rinkodaros, klientų aptarnavimo srityse.

Pasak Russell ir Taylor (1998) bei Lesuere (2010), JIT atsargų valdymo modelio pagrindą sudaro tik reikiamo kiekio atsargų pristatymas (gamyba) nustatytu laiku į reikalingas vietas. Lesuere (2010) dar priduria, jog JIT modelio tikslas yra greitas ir tolygus produkcijos srautas. Autoriai Russell ir Taylor (1998) pabrėžia, kad pagaminus vienu vienetu per daug (arba pritačius viena diena per vėlai) yra lygiai taip pat blogai, kaip pagaminus vienu vienetu per mažai (arba pritačius viena diena per anksti). Tokiu būdu, jeigu nuolatos gaminama ar pristatoma tik tai, kas reikalinga, nelieka galimybės atlikti klaidų.

Vadovaujantis JIT modeliu, anot R. S. Russell ir B. W. Taylor (1998), įmonei nebūtina turėti daugybės tiekėjų, vaikantis mažesnių kainų, šiek tiek geresnių pristatymo sąlygų ir t.t. Autoriai siūlo turėti nedidelį kiekį tiekėjų, išvystyti su jais stiprius, ilgalaikius partnerystės santykius. Tokio modelio taikymas itin aktualus šiuo metu, kai daugelyje pasaulio šalių yra paskelbtas karantinas dėl COVID-19, bei su tuo susiję judėjimo apribojimai. Taikant JIT modelį, didelis privalumas yra palaikyti santykius su tiekėjais, kurie yra įsikūrę netoli nuo įmonės, tokiu būdu galėtų būti užtikrinamas savalaikis ir dažnas atsargų pristatymas, tai taip pat leistų sumažinti atsargų kiekį, sandėliavimo išlaidas, atsargų senėjimo riziką bei transportavimo išlaidas per ilgesnį laikotarpį (Russell ir Taylor, 1998; Wild, 2002). Tokią nuomonę patvirtina ir R. D. Reid bei R. N.

Sanders (2007), kurie teigia, jog nuolatinis informacijos dalinimasis su tiekėjais apie pirkimų prognozes, pristatymo grafikus yra labai svarbus aspektas, leidžiantis tiekėjams planuoti savo veiklą. Savo ruožtu, iš tiekėjų gaunama naujausia informacija apie išlaidas, savikainą, savikainos mažinimo būdus. Toks abipusis labai svarbios informacijos pasikeitimas stiprina tarpusavio santykius ir suteikia abiem pusėms privalumų.

Norint geriau suprasti skirtumą tarp JIT modelio ir tradicinių atsargų valdymo modelių, Wild (2002) pateikia palyginamąją keletą būdingiausių bruožų lentelę (3 lentelė).

3 lentelė

Įprastinių ir JIT atsargų valdymo modelių skirtumai

ĮPRASTINIAI ATSARGŲ VALDYMO MODELIAI	JIT ATSARGŲ VALDYMO MODELIS
Status quo situacijos palaikymas	Nuolatinis tobulinimas
Pristatymo laikas yra pastovus	Pristatymo laiko trumpinimas yra nuolatinis iššūkis
Produkcijos dydis ir įvairovė yra pardavimų reikalas	Produkcijos dydžio mažinimas yra atsargų valdymo reikalas
Vadovybė pateikia metodus	Darbuotojai yra atsakingi už savo darbo sritį, darbo praktiką ir metodus
Atsargos sandėliuojamos siekiant patenkinti vartotojų poreikius	Reikiami atsargų kiekiai nuperkami paklausai patenkinti
Pirkimas didelėmis partijomis	Vienetinių arba nedidelių kiekių pirkimas

Šaltinis: Wild, 2002

Kaip teigia Wild (2002), JIT modelyje nuolatinio tobulinimo procesai yra susiję su produktų kokybe, veiklos procesų efektyvumu, informacinėmis sistemomis bei vykdant pridėtinę vertę kuriančias veiklas efektyviau, tuo pačiu pašalinant vertės nesukuriančias veiklas. Įprastiniai atsargų valdymo modeliai tenkinasi esama padėtimi, retai imasi diegti naujoves, tobulinti procesus.

Just-in-Time modelis yra pakankamai rizikingas, jį dažniausia naudoja įmonės užsiimančios maitinimu. Tokio pobūdžio įmonės privalo daryti užsakymus trumpo galiojimo produktams, todėl jiems šitas būdas yra tinkamiausias. JIT sistemą taip pat tikslinga diegti tokioms įmonėms, kurių atsargų sandėliavimas yra brangus, kai atsargos greitai sensta, atsargų

asortimentas nėra didelis ir įmonei nereikalingas didelis atsargų kiekis arba tiekėjai yra arti įmonės.

Apibendrinant galima teigti, kad prekybos įmonei atsargų valdymas yra būtinas, nes tokiu būdu yra užtikrinamas prekių paskirstymas ir sisteminga įmonės veikla. Dėl šių priežasčių būtina pasirinkti tinkamiausią atsargų valdymo modelį. Q ir P atsargų valdymo modeliai yra grįsti užsakymo periodų dažnumu bei paklausos ypatumais rinkoje. Jie panašūs tuo, kad juos paprasta taikyti ir lengva integruoti į įmonės veiklą. ABC atsargų valdymo modelis padeda išgryninti asortimentą, identifikuojant užsisenėjusias problemas. Modelis įdomus tuo, kad jį pritaikius toliau seka įvairių atsargų valdymo sprendimų priėmimas: nelikvidžių prekių išėmimas iš asortimento, pelningiausių prekių pardavimų skatinimas, asortimento atnaujinimas, prekių savikainos mažinimas ir kita. EOQ modelis yra vienas paprasčiausių fiksuoto dydžio užsakymų sistemos pritaikymo modelių. Jis dažniausiai tampa kaip pagrindas esamos atsargų valdymo situacijos analizei ir labiau pritaikyto atsargų valdymo modelio kūrimui. Koks atsargų valdymo modelis yra efektyviausias konkrečiai įmonei galima nuspręsti tik detaliam išnagrinėjus įmonės turimų atsargų rūšį, kiekį ir apyvartumą.

1.3. Atsargų valdymo problemos ir jų sprendimo būdai įprastinėmis sąlygomis bei COVID-19 karantino metu

Trumpalaikiame turte atsargos užima didžiausią dalį, jos pastoviai juda, kinta jų apimtys, struktūra ir vieta. Trumpalaikio turto apyvarta rodo, kaip greitai keičiasi įmonės atsargos, lyginant su pardavimais. Tai labiausiai ir lemia įmonės veiklos sėkmę. Jei atsargos įmonėje neužsibūna, vadinasi jos efektyviai valdomos ir naudojamos, o tai reiškia, kad ir investuotos lėšos sugrįžta greičiau, ir įmonės finansiniai rezultatai geresni. Dėl šios priežasties tinkamas atsargų valdymas bei visos sistemos optimizavimas yra labai svarbus.

Atsargų valdymo problemos labiausiai išryškėja ekonominio sunkmečio laikotarpiu šiuo atveju tai susiję su karantinu ir prekybos apribojimais dėl Covid-19 viruso, kai aplink tvyro nežinia, paklausa mažėja, nes žmonės tik kaupia santaupas ir laukia blogiausio. Esant tokiai situacijai, sunkėja verslo sąlygos, atsiranda įvairių problemų: apyvartinių lėšų trūkumas, mažėja pelningumas, spaudžia skolos, klientai tampa viskuo nepatenkinti bei neloyalūs. Tada ir paaiškėja, kad vienas iš pagrindinių ir svarbiausių dalykų yra atsargos, nes perteklinėse atsargose yra išaldyti įmonės pinigai. Nuo atsargų valdymo efektyvumo priklauso tiekimo grandinė bei kitos kompanijos veiklos.

Kaip jau minėta - pagrindinis atsargų laikymo tikslas yra išlaikyti pusiausvyrą tarp paklausos ir pasiūlos (Biswas, Karmaker, Islam, Hossain ir Ahmed, 2017).

Jei atsargos mažesnės nei paklausa stoja prekyba ir sukeliamas klientų nepasitenkinimas. Jei yra atsargų perteklius, tada lėtėja kapitalo apyvartumas, išauga atsargų laikymo sąnaudos. R. Palšaičio (2010) teigimu, atsargos sudaro didžiulę įmonės turto dalį, todėl perteklinės atsargos gali sumažinti bendrąjį pelningumą. Taip yra todėl, kad grynasis pelnas mažėja dėl sąnaudų, susijusių su atsargų laikymu, tokių kaip draudimas, mokesčiai, sandėliavimas, vertės ir paklausos sumažėjimas. Pasak J. Mackevičiaus (2010), „Jeigu ištyrus trumpalaikio turto sudėtį randamos didelės atsargų sumos, turinčios tendenciją didėti, tai gali reikšti, jog jos yra nemobilios, praradusios savo kokybines savybes“. Iš kitos pusės, bendrasis turtas didėja dėl investicijų į atsargas, kas sumažina turto apyvartumą ar galimybę investuoti į kitą labiau pelningą turto rūšį.

Anot E. Volskio (2020) siekiant efektyvaus atsargų valdymo svarbu stebėti atsargų likučius sandėlyje ir vengti didelio atsargų kiekio užsipirkimo bei sandėliavimo. Per didelis atsargų lygis gali lemti nuostolius atsargų paklausai mažėjant, keičiantis rinkos poreikiams arba tiesiog atsargoms senstant.

Verslo valdymo sprendimus bei programas siūlančios UAB „Softera“ tinklapyje teigiama, jog įmonėms susiduriančioms su atsargų valdymu gali padėti atsargų valdymo sistemos, kurių pagalba darbuotojai galės stebėti, kurių produktų nuperkama daugiausia. Gavus tokius duomenis, atitinkamai sistema informuoja apie poreikį papildyti jų atsargas. Deja, tačiau tokios programos turi ir trūkumų, kurie pasireiškia tuo, kad norint automatizuoti atsargų papildymo skaičiavimus, turi būti naudojami tiek vidiniai, tiek ir išoriniai duomenys. Sistema vidinius duomenis gauna lengvai, tačiau išorinių duomenų – statistikos, rinkos analizės, mados tendencijų, prognozių, informacijos apie konkurentų veiksmus ir kt. – programa nepasiekia. Tokią išorinę informaciją į sistemą įvesti gali tik įmonės darbuotojai.

Kol kas verslo valdymo sistemos dar negali visiškai pakeisti žmogaus, tačiau ženkliai sumažina krūvį. Kol darbų apimtys nedidelės, darbuotojai gali įvesti duomenis rankiniu būdu ir stebėti atsargų papildymo poreikį. Tačiau kai, pavyzdžiui, elektroninės parduotuvės apyvarta išauga net kelis kartus, darbuotojai pradeda vertinti duomenis „iš akies“, daro netikslias išvadas, o tai nėra gerai. Situaciją pagerina algoritmas, kuris darbų apimčiai didėjant pranoksta žmogiškąjį intelektą. Pavyzdžiui, atsargų valdymo sistemose algoritmas gali identifikuoti duomenų nuokrypį ir duoti signalą, kad atitinkamai reikia koreguoti atsargų kiekį. Taip pat sistemos gali stebėti siuntų judėjimo kelią ir padeda sužinoti, kaip operatyviai siuntos pasiekia gavėjus. (Softera, 2021)

M. Christopher (2007), R. Palšaitis (2010), A. Lileikienė ir Ž. Grigaliūnienė (2014) mokslinėje literatūroje išskiria dar ir šias problemas, kurios turi įtakos ir yra susiję su atsargų valdymu:

- Prekių trūkumas ir klientų netekimas. Įvertinant tai, kad klientai reikiamoms prekėms įsigyti turi alternatyvas, pasibaigusios atsargos bus vertinamos neigiamai. Klientai kurį laiką išliks lojalūs, tačiau vėliau pasirinks kitą parduotuvę, kuri nuolat turi reikiamas prekes. Pasak M. Christopher (2007), daugiau negu du trečdaliai sprendimų pirkti priimami parduotuvėje. Jeigu klientas nemato prekių lentynose, tai ir noras pirkti nekylo. Nuolatinis prekių trūkumas taip pat ilgam atitraukia klientus nuo norimos prekės firmos ir netgi pačios parduotuvės, todėl prekių trūkumas gali sąlygoti daug didesnes išlaidas nei per didelis atsargų kiekis sandėlyje.

- Augantis atidėtų užsakymų skaičius. Atidėti užsakymai reiškia, kad klientai turi laukti savo prekių, tačiau, kaip jau buvo minėta, pirkėjai neketina ilgai laukti savo prekių, nuolat susidurdami su prekių trūkumu, galiausiai jie pasirinks kitą tiekėją. Taigi, didėjantis atidėtų užsakymų skaičius gali reikšti didėjančias pasibaigusių prekių tendencijas, kas lemia pardavimų praradimus ir klientų netekimą.

- Stabilus atidėtų užsakymų skaičius su didėjančiomis investicijomis į atsargas. Suprantama, jei atsargų kiekis didėja, tai atidėtų užsakymų skaičius turėtų mažėti. Tačiau jei taip neįvyksta, tai galima daryti išvadą, kad įmonėje yra per didelis mažos paklausos atsargų kiekis.

- Periodinis sandėliavimo plotų trūkumas. Priešlaikinis prekių pristatymas sukelia daug problemų. Prekių nėra kur padėti ir įmonė gali susidurti su didesnėmis atsargų priežiūros sąnaudomis. To priežastis - klaidingos paklausos prognozės, nelanksti ir nepatikima tiekimo grandinė arba neatsižvelgiama į paklausias ir nepaklausias prekes.

- Santykių pablogėjimas su tiekimo grandinės dalyviais. Pakartotiniai atidedami kliento užsakymai dėl nelanksčios prekių judėjimo politikos gali nulemti tiekimo grandinės narių apsisprendimą atsisakyti užsakymų, keisti sąlygas arba apskritai rasti naujus tiekėjus.

Anot R. Palšaičio (2010), atsargų problemos ir klientų aptarnavimo problemos yra beveik identiškos. Nes klientas, atėjęs į mūsų parduotuvę ir neradęs reikiamos prekės, nueis pas konkurentą ir ten nusipirks. Pastaruoju laiku matomas turimo atsargų vidurkio santykio su metinėmis pardavimų apimtimis mažėjimas. Įmonės stengiasi mažinti atsargų kiekį dėl skirtingų priežasčių:

- dėl ekonominių priežasčių aktyviau mažinti atsargas;
- įmonės stengiasi artimiau bendrauti su tiekėjais;
- gamybinėse įmonėse stengiamasi kuo daugiau produkcijos gaminti pagal iš anksto gaunamus užsakymus (Palšaitis, 2010).

Softera Boltic atliktas tyrimas rodo, kad COVID-19 tapo iššūkiu tradicinei prekybai ir įprastiems verslo modeliams. Daugelis įmonių bando persiorientuoti į elektroninę prekybą, kad efektyviau pasiektų savo pirkėjus. Verslai, kurie iki šiol ignoravo akivaizdžias e-prekybos augimo tendencijas ir turėjo tik fizines prekybos vietas, užslinkus COVID-19 šešėliui, pradeda ieškoti greitų būdų persikelti į skaitmeninę erdvę, todėl sugebėjusieji prisitaikyti prie naujų žaidimo taisyklių laimės ateityje, kai po karantino gyvenimas grįš į normalias vėžes, tačiau pirkėjų elgsena, tikėtina, bus pakitusi, ir susiformavęs įprotis apsipirkti internetu, liks vartojimo norma (<https://www.softera.lt/elprekyboje-svarbi-ne-vien-elparduotuve/>)

Anot G. Norkevičiaus (2020) – „Priėmus sprendimą prekybą kelti į skaitmeninę erdvę, reikėtų nepamiršti įvertinti rizikas, susijusias su išaugusiomis pardavimų apimtimis bei sąnaudomis, apgalvoti, kaip elektroninė prekyba bus integruota su likusiais verslo procesais: apskaita, sandėliu, gamyba, atsargomis ir pan. <...> Skaitmenizavimo sprendimai, procesų automatizavimas ir duomenų integracija tampa efektyviai ir pelningai norinčio veikti verslo pamatu. Turėdama elektroninę parduotuvę, kuri nėra integruota su verslo valdymo sistema, įmonė švaisto laiką bei resursus duomenų dubliavimui, dėl įsivėlusių klaidų iškraipomi duomenys apie likučius, sutrinka tiekimo grandinės procesai, prarandami klientai ir mažėja klientų pasitenkinimas“ (Norkevičius, 2020).

Anot E. Volskio (2020), pirmas žingsnis sprendžiant su prekybos apribojimo karantino metu sąlygomis bei atsargų valdymu išskylančias problemas – esamos būklės įvertinimas. Norint nustatyti dabartinį įmonės apyvartinio kapitalo rodiklį, reikia apskaičiuoti skirtumą tarp trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų. Gautas skirtumas turi būti optimalus, t. y. nei per didelis, nei per mažas. Dažnai manoma, kad kuo didesnis teigiamas apyvartinis kapitalas – tuo geriau. Tačiau pamirštama, jog labai didelis rodiklis gali signalizuoti apie neefektyviai valdomą trumpalaikį turtą, t.y., pavyzdžiui, per didelį atsargų lygį, per ilgus taikomus atidėjimus savo užsakovams ir pan.. Neigiamas apyvartinis kapitalas rodo, jog įmonei trūksta lėšų sklandžiai veiklai užtikrinti.

A. Hady (2021) teigia, jog siekiant tikslesnio atsargų valdymo ir veiklos prognozavimo reikalingas kelių pardavimų ir operacijų planavimo veiklų derinys, o gauti duomenis iš daugybės šaltinių reikalinga tam, kad būtų galima:

- Greitai reaguoti į pasiūlos ir paklausos pokyčius.
- Atlikti atsargų lygio kontrolę.
- Analizuoti klientų vartojimą per platinimo kanalus.
- Prekių platinimo valdymui (pvz., lėtai judančių produktų pašalinimui).

- Nustatant, kurias atsargas reikia išimti iš apyvartos, kaip perteklines atsargas (Hady, 2021).

Antras etapas - tinkamas finansų valdymas. Šiame etape anot E. Volskio (2020) pravartu paskirti atsakingus asmenis arba organizuoti vidaus audito skyrių, kurie nuolat stebės įmonės veiklą ir teiks ataskaitas, reikalingas valdymo sprendimams bei jų korekcijoms priimti. Ekonomikos nuosmukio laikotarpiu būtina peržiūrėti įmonės kaštų struktūrą, susilaikyti nuo ne pirmo būtinumo investicijų, atsisakyti papildomų paslaugų ar prekių pirkimo. Prekybos įmonių kainų politika taip pat turi būti reguliariai peržiūrima. Kainos turi būti priimtinos ne tik vartotojams, bet ir nešti pelną.

Trečiasis žingsnis - veiksmų planas. Anot A. Hady (2021) Priklausomai nuo konkretaus verslo, norint efektyviai valdyti atsargas COVID-19 karantino metu, gali prireikti tikslinti įmonės išteklių valdymo procesus ir su jais susijusius sprendimus. Pvz., Padidėjus užsakymų internetu apimtims ir didėjant internetiniams užsakymams atsiranda galimybė įmonėms savo turimas prekybos erdves panaudoti, kaip prekių atsiėmimo punktus (Hady 2021).

E. Volskis (2020) teigia, jog sudarant veiksmų planą, kaip optimizuoti įmonės veiklą Covid-19 karantino metu, reikia išsikelti tikslus, apibrėžiančius laisvų lėšų lygį, kurį norima pasiekti per tam tikrą laikotarpį, o pagrindinės veiklos, kurioms turi būti parengti planai, siekiant padidinti apyvartinį kapitalą, yra šios:

- Sąskaitų apmokėjimo sistemos priežiūra. Karantino laikotarpiu kiekviena įmonė turi siekti maksimaliai sutrumpinti apmokėjimų gavimo terminus. Tai galima pasiekti taikant įvairias priemones: nuolaidas, sukuriant reguliarių priminimų apmokėti sąskaitas sistemą, pasinaudojant sąskaitų finansavimo paslauga.
- Atsiskaitymas ir pinigų surinkimas. Atsiskaitymo procesas klientams turi būti kiek įmanoma paprastesnis tą galima pasiekti suteikiant galimybę už prekes atsiskaityti įvairiais būdais, įskaitant kreditines korteles, tarptautines atsiskaitymo sistemas. Planuojant savo mokestinių įsipareigojimų vykdymą įmonės vadovai turi stengtis, kad mokėjimai būtų išdėlioti per tam tikrą laikotarpį, t.y. pirmiausia planuojant apmokėti svarbiausius fiksuotus įsipareigojimus: darbo užmokestį, mokesčius.
- Skolų valdymas. Uždelstos apmokėti skolos dažnai tampa įmonių, ypač su apyvartinio kapitalo trūkumu, problema. Reikia nepamiršti, kad kiekvienas verslas, suteikdamas apmokėjimo atidėjimą už parduotas prekes ar paslaugas, susiduria su kredito rizika. Suteikiant apmokėjimo atidėjimą būtina įvertinti užsakovo neatsiskaitymo galimybę ir numatyti, ko reikėtų imtis, jei klientas dels sumokėti per atitinkamą dienų skaičių.

- Tiekimo grandinės supaprastinimas. Įmonių vadovams rekomenduojama reguliariai tobulinti ir ieškoti būdų supaprastinti prekių pristatymą klientams, nes tai leistų sutaupyti papildomų lėšų.

- Veiklos tobulinimas ir gerasis, ir blogesniais laikais. Verslas negali stovėti vietoje. Parengti planai, teikiamos ataskaitos turi būti reguliariai peržiūrimi ir ieškoma naujų veiklos gerinimo galimybių. Net ir maži teigiami pokyčiai atitinkamose įmonės veiklos srityse lems apyvartinio kapitalo didėjimą bei užtikrins ilgalaikę verslo sėkmę. (Volskis, 2020).

Apibendrinant pateiktą informaciją, kuri atspindi šiuometines su atsargų valdymu susijusias problemas galima teigti, jog įmonės atsargų valdymui šiuo su Covid – 19 virusu susijusio karantino laikotarpiu turi skirti ypatingai didelį dėmesį. Tik koncentruoti ir visapusiški sprendimai gali padėti įmonėms išlikti sunkmečio sąlygomis. Nemažiau svarbu yra ir savalaikis atsargų realizavimas, kurį užtikrinti įmonėms, kurios didžiąją dalį pardavimų sugeneruodavo tiesioginės prekybos būdu, šiuo metu gali padėti prekybos perkėlimas į elektroninę erdvę. Vis tik reiktų nepamiršti, jog elektroninė prekyba gali iškelti ir papildomas problemas su kuriomis įmonės nebuvo susidūrę atlikdamos tiesioginius pardavimus. Pagrindinės tokio pobūdžio problemos kyla dėl savalaikio prekių pristatymo klientams ir apsirūpinimo reikiamu atsargų kiekiu.

2. ATSARGŲ VALDYMO PREKYBINĖJE ĮMONĖJE TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo tikslas

Siekiant nustatyti su kokiomis atsargų valdymo problemomis susiduria Lietuvos įmonės ir rasti tų problemų sprendimo būdus magistro baigiamajame darbe atliekant empirinį tyrimą buvo išskeltas **tikslas** – išnagrinėti atsargų valdymo problemas bei jų sprendimo būdus Covid-19 karantino metu.

Tyrimo objektas yra įmonės atsargų valdymas.

Šiuolaikiniame pasaulyje, kai informacijos srautas yra didžiulis, o rizika, jog valdymo sprendimai bus priimti netinkami dėl operatyvios informacijos stokos, vis auga, svarbu, kad kaupiama informacija būtų tiksli, informatyvi ir laiku pateikiama, todėl šiuo metu daugelyje įmonių atsargų valdymo procesai yra kompiuterizuoti. Tam yra skirtos dažnai individualios, konkrečiai įmonei pritaikytos buhalterinės programos, kurių pagalba galima generuoti bei pateikti tikslią ir operatyvią informaciją, reikalingą įmonės vadovams. Tokios informacijos nauda pasireiškia tuo, jog vadovai remiantis ja gali įvertinti įmonės veiklos efektyvumą bei kritinius - tiek vidinius, tiek ir išorinius veiksnius, kurie daro įtaką įmonės veiklos rezultatams.

Tyrimo tikslui pasiekti, buvo išskelti šiuo **uždaviniai**:

- 1) Išsiaiškinti pagrindines su atsargų valdymu susijusias problemas Covid-19 karantino metu;
- 2) Pagal anketinę apklausos metu ir interviu metu gautus duomenis, pateikti pasiūlymus su atsargų valdymu susijusių problemų sprendimui.

Problema. Pagrindinė problema, su kuria šiuo metu susiduria prekybinės įmonės prekiaujančios ne maisto produktais yra jų veiklos ribojimas. Lietuvoje ir kitose pasaulio šalyse dėl viruso COVID – 19 įvestas karantinas, apribojo galimybę ne maisto prekėmis prekiaujančioms įmonėms vykdyti savo tiesioginę veiklą. Tokios įmonės iš tiesioginės mažmeninės prekybos savo veiklą privalėjo perkelti į internetinę prekybą, arba sustabdyti veiklos vykdymą, kol bus atšaukti apribojimai. Be abejonės, stabdydamos veiklą, įmonės patiria milžiniškus nuostolius, o užsitęsęs ribojimams nemažai jų gali ir bankrutuoti. Todėl įmonių vadovams tokiu laikotarpiu yra itin aktualu tinkamai sureguliuoti atsargų valdymo ir jų apyvartumo procesus bei parinkti tinkamą strategiją, priimant efektyvius su įmonės valdymu ir atsargų realizavimu susijusius sprendimus.

2.2. Tyrimo metodai

Tyrimui atlikti buvo pasirinkti – anketinės apklausos, bei interviu metodai.

Kokybinis tyrimas **anketinė apklausa**. Imtis – atsitiktinė. Tyrime dalyvauti buvo atrinktos įmonės, kurių veiklos pobūdis yra prekyba ne maisto prekėmis ir kurios savo veiklą vykdavo didžiąją dalį prekių parduodamos tiesioginiu mažmeninės bei didmeninės prekybos būdu. Tokios įmonės turi savo prekybos vietas visoje Lietuvoje.

Tyrimą sudarė trys etapai:

Ižanginis tyrimo etapas - įmonių apklausos anketos (1 priedas) sudarymas. Prieš sudarant anketą, buvo atlikta atsargų valdymo mokslinės, bei publicistinės literatūros analizė. Anketos sudarymo metu buvo analizuojama ir esama situacija Lietuvoje bei pasaulyje, susijusi su karantinu dėl COVID – 19. Pirmiausia sudarant anketą, į ją buvo įtraukti bendrieji klausimai: kokia veikla užsiima įmonė; kokiomis prekėmis ji prekiauja; koks atsargų valdymo modelis naudojamas įmonėje ir pan.. Kiti klausimai yra susiję su atsargų valdyme iškytančiomis problemomis bei jų sprendimo būdais. Taip pat, buvo keliami klausimai apie tai, kokią įtaką įmonės atsargų valdymui turi šalyje dėl COVID – 19 viruso paskelbtas karantinas ir prekybiniai apribojimai. Buvo analizuojama, kaip pasikeitė įmonės pajamos persiorientavus iš tradicinės į internetinę prekybą, kokios atsargų valdymo problemos tuo metu iškilo, bei kokie galimi iškilusių problemų sprendimo būdai.

Po anketos klausimyno sudarymo, buvo ruošiamas pusiau struktūruoto interviu klausimynas. Sudarant interviu klausimyną buvo įtraukti klausimai, ne tik susiję su tam tikromis atsargų valdymo problemomis, bet ir tokie klausimai, kurie padėtų sužinoti, kaip karantino metu buvo priimami sprendimai dėl atsargų valdymo ir veiklos perorientavimo iš tiesioginės į internetinę prekybą. Interviu metu buvo siekiama sužinoti, kaip vyko sprendimų priėmimas ir prekybinės veiklos perorientavimas iš tiesioginės prekybos į internetinę prekybą.

Antrasis – anketų platinimas;

Anketinė apklausa buvo atliekama:

- tiesiogiai bendraujant su įmonių buhalteriais ir tariamasi dėl anketų užpildymo. Taip buvo daroma dėl to, jog tiesiog išsiunčiant anketas elektroniniu paštu, pastebima, jog didžioji dalis respondentų jų tiesiog nepildo ir grįžtamasis anketų kiekis yra labai mažas.. Asmeniškai susitarus ir aptarus anketos užpildymo terminą, visos anketos buvo užpildytos, o atsižvelgiant į užpildymo kokybę, galima teigti, jog jos užpildytos išsamiai pateikiant savo nuomonę;

- po asmeninio susitarimo su respondentais anketos jiems buvo išsiųstos elektroniniu paštu, nurodant, kad apklausos duomenys nebus niekur skelbiami ar kitaip platinami, o tik naudojami atliekant mokslinį tiriamąjį darbą.

Atlikus anketinę apklausą, bus atliekamas iš dalies struktūruotas **interview** su 4 įmonių prekybos ir plėtros vadovais. Iki karantino šiose įmonėse didžioji dalis prekių buvo parduodama tiesiogiai klientams būtent per įmonės prekybinius padalinius, ir daugelyje įmonių tik vidutiniškai 20 proc. pardavimų sudarė internetinė prekyba. Pvz., UAB Celsis tiesioginė prekyba parduotuvėse sudarė apie 75 proc., o internetinė prekyba apie 25 proc.; UAB Iris proporcija atitinkamai būtų – parduotuvėse 80 proc., internetu – 20 proc., UAB Artom parduotuvėse parduodamos produkcijos pajamos sudarė apie 85 proc., o internetu – 15 proc.. Mažiausią dalį internetinėje parduotuvėje savo pardavimų turėjo UAB Ulpas. Ši įmonė 90-95 proc., produkcijos parduodavo stacionariose parduotuvėse ir tik nuo 5 iki 10 proc. pajamų gaudavo iš internetinės prekybos.

Iš dalies struktūruotas interview tipas pasižymi tuo, jog jį atliekant gali būti užduodami papildomi klausimai, atsižvelgiant į respondento pateiktą informaciją. Tai leidžia gauti papildomos informacijos ir sukurti laisvesnę, ne tokią griežtą atmosferą tarp tyrėjo ir respondento (Christopher (2007), R. Palšaitis (2010), A. Lileikienė ir Ž. Grigaliūnienė (2014)). Taikant iš dalies struktūruotą interview, respondentams užduodami iš anksto numatyti klausimai, pateikiant juos ta pačia seka, tačiau tyrimo procese gali būti šiek tiek improvizuojama, atsakymai žymimi pildant standartizuotą formą. Pirmaisiais interview klausimais buvo siekiama išsiaiškinti koks atsargų valdymo modelis naudojamas analizuojamoje įmonėje. kiti klausimai yra susiję su sprendimų priėmimu ir jų veiksmingumu COVID-19 karantino metu. Respondentų buvo teirujamasi kokie sprendimai padėjo pagerinti įmonės būklę šalyje paskelbus karantiną dėl COVID – 19 ir su juo susijusius prekybos apribojimus. Tyrime dalyvavusiu įmonių prekybos vadovų buvo prašoma pasidalinti patirtimi, kaip buvo priimami sprendimai dėl atsargų valdymo pokyčių ir kokį efektyvumą jie turėjo. Įmonių prekybos vadovai tyrime bus įvardinti, kaip ekspertai, nes jie tiesiogiai susiduria su atsargų valdymo problemomis ir ieško efektyvių jų sprendimo būdų.

Trečiasis etapas – tyrimo duomenų suvedimas ir interpretavimas.

Surinktų duomenų apdorojimui bei rezultatų analizei darbe naudojami šie metodai:

- statistiniai metodai - duomenų grupavimas, suvestinių lentelių sudarymas, grafinis duomenų vaizdavimas,
- bendrieji mokslinių tyrimų metodai - duomenų palyginimas, loginė analizė ir sintezė bei gautų rezultatų apibendrinimas.

Susisteminius ir apibendrinus tyrimų metu gautus rezultatus, buvo ieškoma sprendimų, kaip įmonės galėtų sumažinti dėl COVID – 19 viruso paskelbto karantino metu patiriamas išlaidas ir surasti sprendimo būdus kitų išskylančių problemų likvidavimui.

2.3. Tyrimo organizavimas ir ribotumas

Tiek anketinės apklausos, tiek interviu tyrimai buvo atlikti 2021 metų žiemą. Anketinės apklausos tyrime atsitiktiniu būdu buvo atrinkta 100 įmonių, kurių veikla yra prekyba ne maisto prekėmis. Atrinkus įmones, buvo ieškoma kontaktų žmonių, kurie dirba įmonėse buhalteriais. Su kiekvienu iš respondentų buvo susisiekiama darbo telefonu, asmeniškai prašant užpildyti trumpą anketą. Anketos buvo išsiųstos į respondentų nurodytus el. paštus. Deja, bet net ir asmeniškai sustirius nepavyko gauti visų 100 anketų. Užpildytų anketų buvo gauta šiek tiek daugiau negu pusė, t.y. 58.

Interviu tyrime dalyvavo keturių įmonių prekybos vadovai, kurie tyrime vadinami ekspertais. Interviu tyrime dalyvavo 2 didelės įmonės, kurių metinės veiklos pajamos siekia nuo 30 mlj. iki 50 mlj. Eur., o darbuotojų skaičius svyruoja nuo 220 iki 350 darbuotojų, ir 2 mažos įmonės - UAB Artom ir UAB Ulpas. UAB Artom - įmonė kurioje dirba 14 darbuotojų, o metinės pajamos siekia apie 2 mlj. eur., bei UAB Ulpas, kuri šiuo metu turi 28 darbuotojus, o įmonės metinės pajamos siekia apie 3 mlj.eur.

Didžiosios įmonės dalyvavusios apklausoje turi atskirus padalinius ir skyrius atsakingus už konkrečius darbus, kuriuose dirba savo srities specialistai. Tokios įmonės nesamdo buhalterinės apskaitos įmonių, kurios tvarkytų jų apskaitą, tačiau turi savo buhalterinės apskaitos padalinius, kuriuose dirba ne vienas žmogus ir kiekvienas atlieka jam priskirtas konkrečias funkcijas.

Dėl šalyje paskelbto karantino tiek anketinis tyrimas, tiek interviu vyko nuotoliniu būdu. Anketos išsiųstos respondentams elektroniniu paštu, prieš tai telefonu, su įmonėje dirbančiu asmeniu susitarus dėl anketos užpildymo. Interviu taip pat vyko nuotoliniu būdu, t.y. bendraujant per Skype programėlę, dalyvaujant šio tyrimo autoriui bei įmonių prekybos ir plėtros vadovams. Iš dalies struktūruotas interviu vyko individualiai, apklausiant respondentus pagal iš anksto paruoštą struktūruoto interviu klausimyną (2 priedas), tačiau pokalbio eigoje esant reikalui užduodant papildomus klausimus ir truko apie 20 minučių. Respondentai žodiniu sutikimu patvirtino, kad tyrime gali būti įvardytos jų pareigos ir įmonės veiklos specifika.

Statistikos departamento duomenimis didmenine ir mažmenine prekyba ne maisto prekėmis užsiimančių įmonių Lietuvoje yra 1852, paklaidos dydį imsime maksimalų – 10 proc., nes tikrai ne visos iš statistikos departamente nurodytų įmonių prekiauja baldais bei statybinėmis

ar kanceliarinėmis prekėmis. Tam, kad tyrimas būtų išsamus reikėtų apklausti visas Lietuvos įmones vykdančias prekybinę veiklą ne maisto produktais, tačiau dėl laiko ir kitų resursų trūkumo to padaryti nėra galimybių, todėl respondentų imties dydžiui nustatyti buvo panaudota ši formulė:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + 1/N};$$

Kur:

n – imties dydis

Δ – paklaidos dydis (0,1)

N – generalinės visumos dydis.

$$\text{Imties dydis} = 1/(0,1^2+1/1852) = 95$$

Atikus imties dydžio skaičiavimus, buvo nuspręsta respondentams išplatinti apie 100 anketų, tačiau, kaip jau buvo minėta, realiai užpildytų anketų buvo gauta tik 58. Atsižvelgiant į tai, būtina paminėti, kad pasirinkta tyrimo imtis – tai veiksnys, ribojantis modelio visapusiškumą, išsamumą bei gautų rezultatų patikimumą. Apklausoje dalyvavo tik maža dalis Lietuvos įmonių, kurios buvo pasirinktos tikslingai pagal tam tikrus sektorius. Tačiau atsargų valdymo problemos būdingos visoms įmonėms ir jos iš esmės gali kartotis tiek vienoje, tiek kitoje įmonėje. Todėl, bus daroma prielaida, kad pasirinkta imtis yra pakankama ir leidžia daryti išvadas apie atsargų valdymo ypatumus analizuojamose įmonėse.

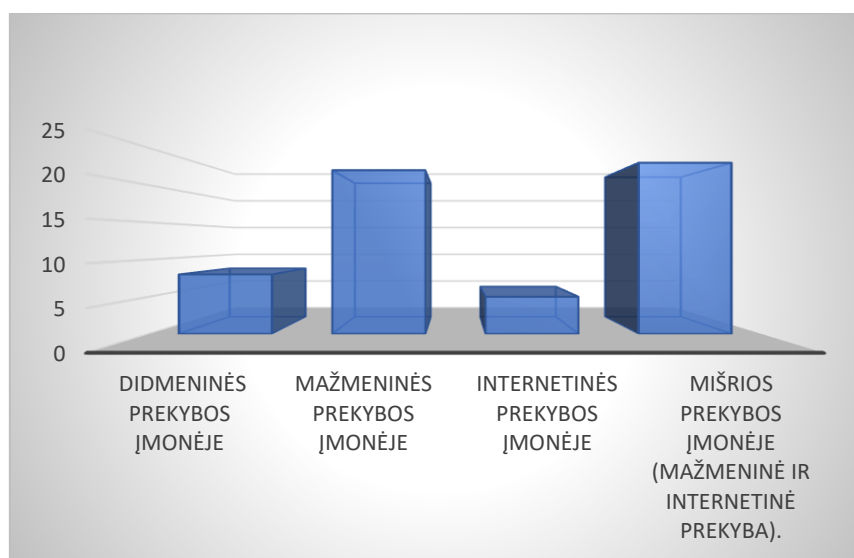
3. ATSARGŲ VALDYMO IR APSKAITOS PREKYBINĖJE ĮMONĖJE TYRIMAS: PRAKTINĖS PROBLEMOS IR JŲ SPRENDIMO GALIMYBĖS

3.1. Anketinės apklausos rezultatų analizė

Pirmaisiais anketos klausimais buvo norima sužinoti, kokio pobūdžio prekyba įmonės užsiima ir kokiomis prekėmis jose yra prekiaujama. Atlikus rezultatų suvestinę paaiškėjo, kad didžioji dalis įmonių yra mišrios prekybos įmonės bei mažmeninės prekybos įmonės (6 pav.).

6 paveikslas

Įmonių dalyvaujančių apklausoje skirstymas pagal prekybos pobūdį



Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

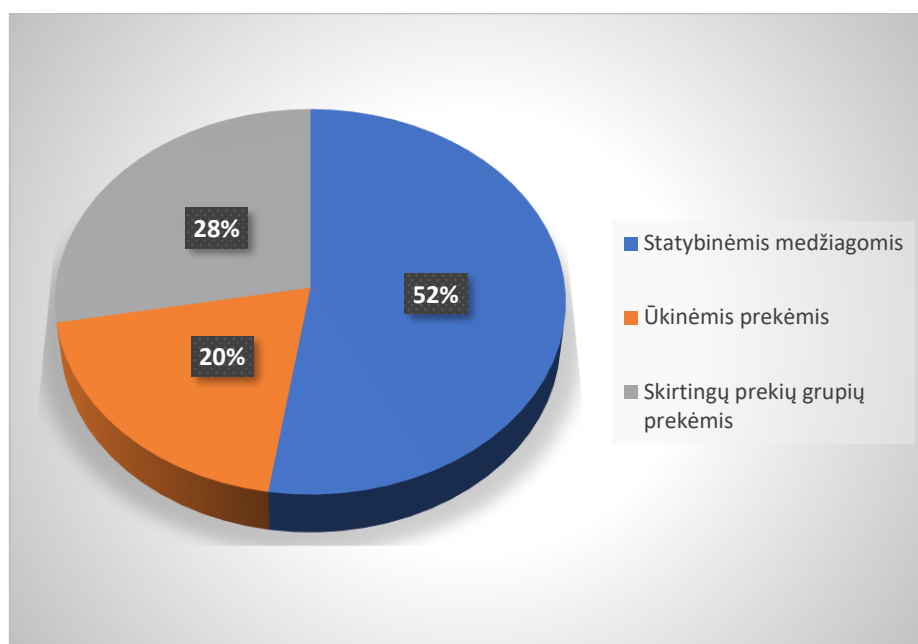
Iš 6 paveiksle pateikto grafiko matyti, jog mažiausiai apklausoje dalyvavusių įmonių yra tokių, kurios užsiima internetine prekyba, tokių iš visų 58 dalyvavusių apklausoje buvo tik 5 ir tai sudarė 8,62 proc. Taip pat nedaug buvo įmonių, kurios užsiima tik didmenine prekyba, tokių buvo tik 8 ir tai sudaro 13,79 proc. Kaip jau minėta didžioji dalis įmonių nurodė, jog yra mišrios prekybos įmonės, tai reiškia, kad įmonės savo veiklą vykdo tiek mažmeninėje, tiek didmeninėje tiek ir internetinėje prekyboje. Tokių įmonių buvo 23 ir tai sudaro apie 39,66 proc.. Tik viena

5mone mažiau tarp dalyvavusių apklausoje buvo tokių, kurios vykdo tik mažmeninę prekybą. Jų buvo 22 arba 37,93 proc..

Antru klausimu buvo siekiama nustatyti kokiomis prekių grupėmis įmonėse prekiaujama. Jau buvo minėta, jog apklausoje dalyvauti buvo atrinktos įmonės, kurių veikla nėra maisto prekyba maisto prekėmis. Įmonių nurodomos prekių grupės pasiskirstė į 3 grupes – statybinių medžiagų, ūkinėjų prekių bei skirtingų prekių grupių.

7 paveikslas

Prekių grupės, kuriomis prekiaujama įmonėse



Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

7 paveiksle atvaizduoti duomenys rodo, kad didžioji dalis įmonių dalyvavusių apklausoje prekiauja statybiniams medžiagomis. Tokių įmonių buvo 32 ir tai sudaro 52 proc. tarp visų dalyvavusių apklausoje. 28 proc. arba 17 įmonių nurodė, jog jų prekių asortimentą sudaro skirtingos prekių grupės, o likusi dalis apklausoje dalyvavusių 12 įmonių (20 proc.) prekiauja ūkinėms prekėms.

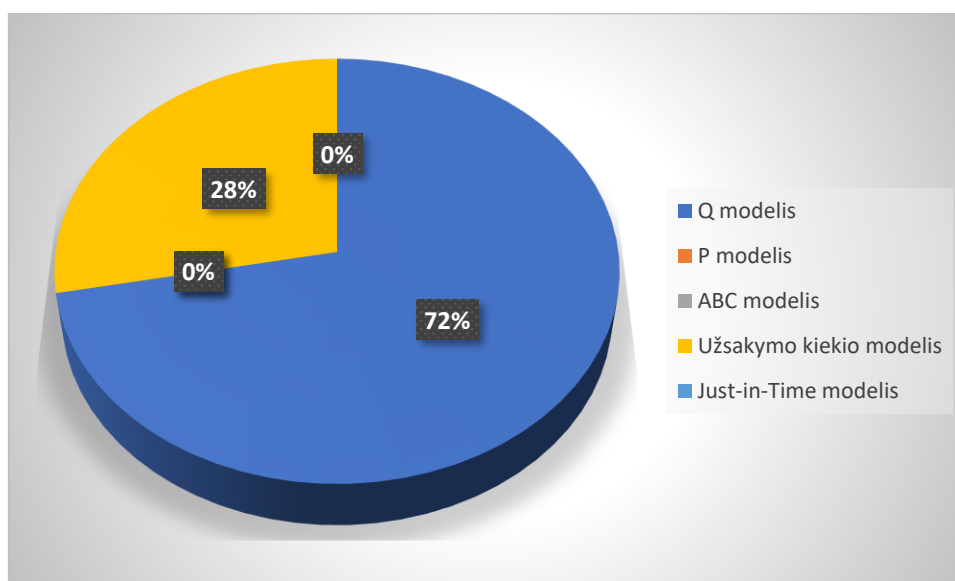
Apibendrinant atsakymus į pirmus klausimus galima teigti, jog didžioji dalis apklausoje dalyvavusių įmonių užsiima mišria ir mažmenine prekyba, o pagal prekių pobūdį daugiausia dalyvavusių įmonių prekiauja statybiniams medžiagomis.

Kiti 2 klausimai buvo užduodami siekiant sužinoti koks atsargų valdymo modelis įmonėse naudojamas, bei kokiais kriterijais remiantis formuojami užsakymai.

Pagal gautus rezultatus, kurie pateikti 8 paveiksle matyti, jog apklausoje dalyvavusios įmonės naudoja tik 2 atsargų valdymo modelius – tai Q modelis, bei užsakymo kiekio modelis. Nebuvo nei vienos įmonės, kuri būtų nurodžiusi, jog naudoja P, ABC, Just-in-Time ar kitus atsargų valdymo modelius.

8 paveikslas

Įmonėse naudojami atsargų valdymo modeliai



Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Pagal 8 paveiksle pateiktus duomenis matyti, jog didžioji dalis įmonių – 41 arba 72 proc. Dalyvavusių apklausoje naudoja Q atsargų valdymo modelį, o likusi dalis – 16 įmonių (28 proc.) nurodė, jog jų įmonėje naudojamas užsakymo kiekio modelis. Būtina paminėti, kad vienas respondentas visiškai nenurodė, kuris iš paminėtų atsargų valdymo modelių yra naudojamas jo atstovaujamoje įmonėje.

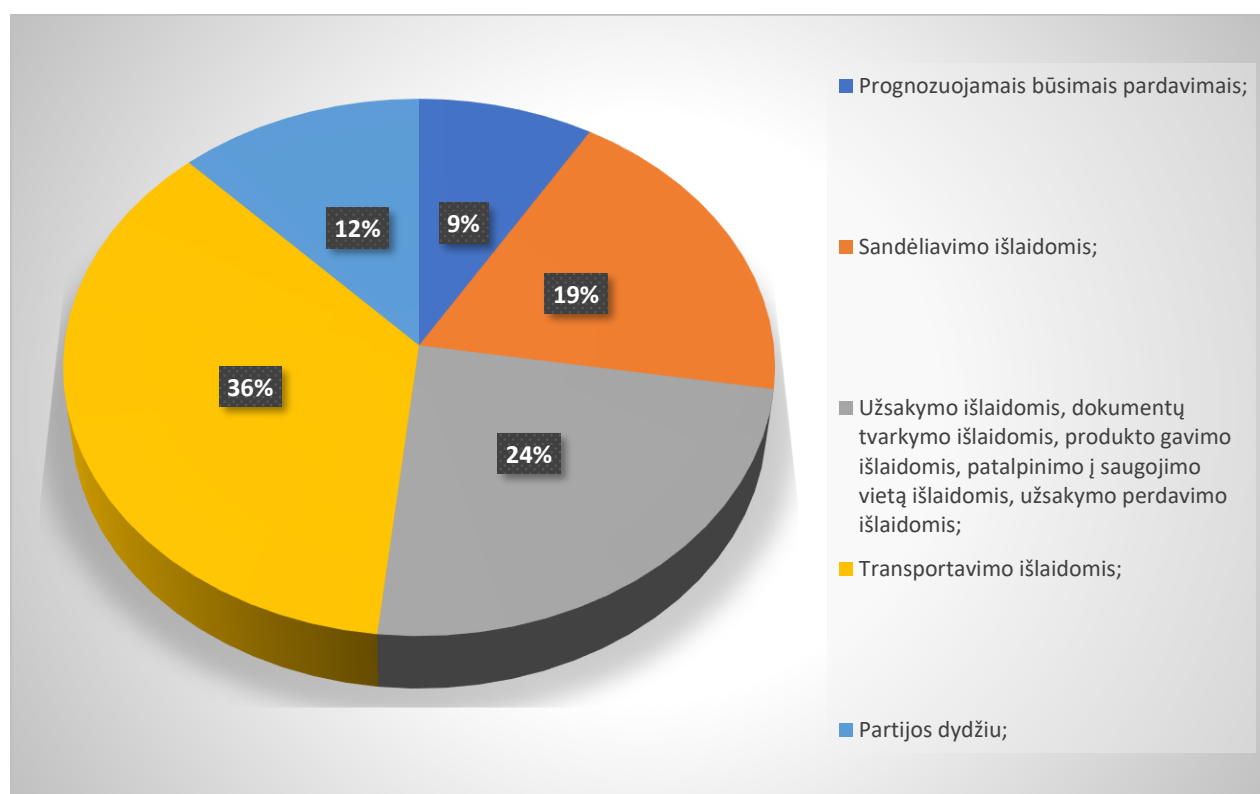
Į kitą klausimą – „Kokiais kriterijais remiantis Jūsų įmonėje yra formuojamas atsargų užsakymo dydis?“ gauti atsakymai parodė, jog apklausoje dalyvavusiose įmonėse atsargų užsakymo dydis formuojamas remiantis skirtingais kriterijais. Dažniausiai užsakymo dydis apklausoje dalyvavusiose įmonėse formuojamas remiantis transportavimo išlaidomis, tokį atsakymo variantą pasirinko 36 proc. arba 21 iš 58 tyrime dalyvavusių įmonių. Taip pat nemaža dalis 24 proc., t.y. 14 įmonių nurodė, kad atsargų užsakymo dydį formuoja atsižvelgiant į

užsakymo išlaidas, kurias sudaro dokumentų tvarkymo, produkto gavimo, patalpinimo į saugojimo vietą bei užsakymo perdavimo išlaidos. Labai svarbu įmonėms yra ir atsargų sandėliavimo išlaidos, kad atsižvelgiant į sandėliavimo išlaidas formuojamas atsargų užsakymo dydis nurodė 19 proc. t.y. 11 įmonių.

Rečiausiai atsargų užsakymo dydžiai formuojami remiantis prognozuojamais būsimais pardavimais, bei partijos dydžiu. Šiuos atsakymų variantus pasirinko atitinkamai 9 proc. t.y. 5 įmonės ir 12 proc. t.y. 7 įmonės. Visų gautų rezultatų atsakant į šį klausimą suvestinė atsispindi 9 paveiksle.

9 paveikslas

Atsargų užsakymo dydžio formavimo kriterijai



Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

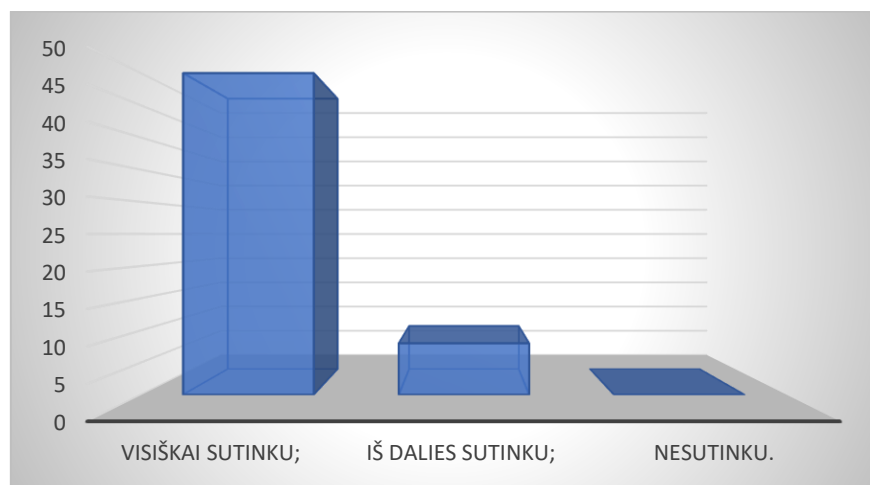
Tikėtina, kad kai kuriose įmonėse užsakymo dydis yra formuojamas remiantis keletu kriterijų, tačiau tokio atsakymo varianto nurodė nei viena įmonė. Tai gali būti susiję su tuo, jog atsakymo variantą pildantys asmenys turėjo įrašyti, kai tuo tarpu kitus variantus užteko tik pažymėti.

Paskutiniais anketos klausimais siekiama išsiaiškinti kokią įtaką atsargų valdymas turi įmonės pelningumui, ar pakankamas dėmesys įmonėse skiriamas atsargų valdymui, bei kokių veiksmų buvo imtasi, kad nesumažėtų įmonės pajamos šalyje įvedus karantiną dėl COVID-19 viruso.

Klausimas apie atsargų valdymo svarbą, buvo formuluojamas kaip teiginys ir klausiama respondentų nuomonės, ar jie sutinka su tokiu teiginiu, kad prekybos įmonės atsargų valdymas turi didelės įtakos įmonės pelningumui? Atsakant į šį klausimą nei vienas iš apklausoje dalyvavusių respondentų nepažymėjo atsakymo, kad visiškai su tuo teiginiu nesutinka, tačiau kai kurie pažymėjo, jog su šiuo teiginiu sutinka tik iš dalies. Tokių atsakymų buvo gauta 8 ir tai sudaro beveik 14 proc. visų apklaustųjų. Kiti respondantai nurodo, jog su teiginiu visiškai sutinka ir atsargų valdymas turi tikrai didelės reikšmės įmonės pelningumui. Tokį atsakymo variantą pasirinko 50 įmonių t.y. 86 proc. apklausoje dalyvavusiųjų.

10 paveikslas

Respondentų nuomonės, kad atsargų valdymas daro didelę įtaką įmonės pelningumui



Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Kitas klausimas buvo susijęs su tuo, kokių priemonių įmonė ėmėsi, kad gaunamos pajamos nesumažėtų įvedus šalyje karantiną dėl Covid 19 (4 lentelė). Atsakant į šį klausimą respondantai galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus, bei įrašyti savo atsakymą. Kadangi didžioji dalis apklausoje dalyvavusių įmonių vykdo veiklą skirtingais kanalais, t.y. užsiima mažmenine ir/arba didmenine ir internetine prekyba, daugumos sprendimas siekiant išlaikyti stabilų pajamų lygį buvo internetinės parduotuvės reklama (58) bei internetinė parduotuvės tobulinimas (49).

4 lentelė

Priemonės, kurios padėjo įmonėms stabilizuoti pajamas

KOKIŲ PRIEMONIŲ ĮMONĖ ĖMĖSI, KAD GAUNAMOS PAJAMOS NESUMAŽĖTŲ ĮVEDUS ŠALYJE KARANTINĄ DĖL COVID 19?	ATSAKYMAI
Internetinės parduotuvės atidarymas	7
Internetinės parduotuvės tobulinimas	49
Internetinės parduotuvės reklama	58

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

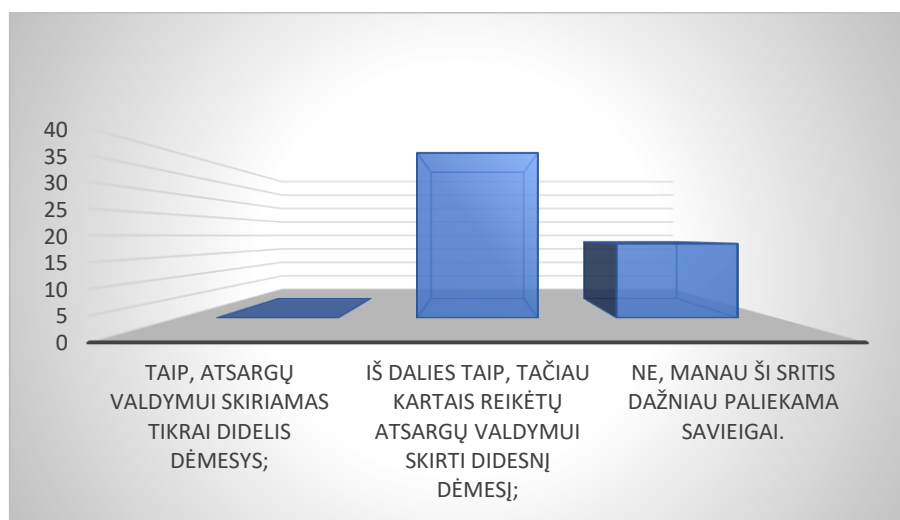
Įmonės kurios iki karantino vykdė tik mažmeninę arba didmeninę veiklą, siekdamos išvengti didelio pajamų sumažėjimo, investavo lėšas į internetinių parduotuvių kūrimą. Toks sprendimas buvo priimtas 7 iš 30 įmonių, kurios iki COVID-19 karantino paskelbimo užsiėmė tik tiesiogine mažmenine arba didmenine prekyba.

Klientams neturint galimybės atvykti fiziškai, bei įmonėms, kurių veikla buvo sustabdyta dėl COVID-19 karantino apribojimų, toks sprendimas suteikė galimybę nenutraukti vykdomos veiklos ir tokiu būdu gal būt išvengti bankroto.

Dar vienas klausimas buvo užduotas siekiant išsiaiškinti ar respondentų nuomone jų įmonėje skiriamas pakankamas dėmesys atsargų valdymui. Respondentų nuomone nei vienoje iš 58 įmonių dalyvavusių apklausoje atsargų valdymui nėra skiriamas pakankamai didelis dėmesys.

11 paveikslas

Respondentų nuomonės apie tai, ar pakankamai dėmesio įmonėje yra skiriama atsargų valdymui



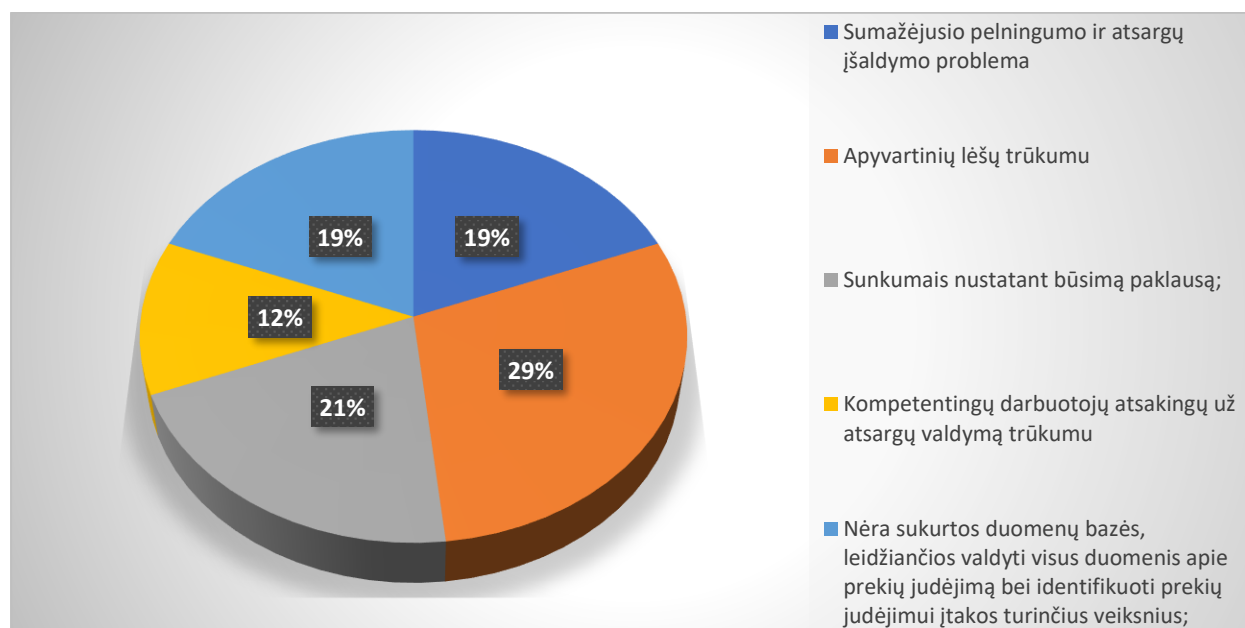
Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Didžioji dalis respondentų sutinka, kad iš dalies įmonėje atsargų valdymui skiriamas pakankamas dėmesys, tačiau jų nuomone kartais jį reikėtų skirti didesnę. Šį atsakymo variantą pažymėjo 40 respondentų, t.y. beveik 69 proc. dalyvavusiųjų apklausoje. Likusieji 18 arba 31 proc. respondentų nurodė, kad jų manymu, įmonėse atsargų valdymui nėra skiriamas pakankamas dėmesys ir dažniausiai viskas paliekama savieigai, nesigilinant į procesų pokyčius.

Paskutiniaisiais anketos klausimais buvo norima išsiaiškinti su kokiomis atsargų valdymo problemomis tenka susidurti esant karantinui ir kokie, respondentų nuomone būtų tokių problemų sprendimo būdai. Pagrindinė problema, su kuria susidūrė įmonės dėl COVID-19 viruso įvesto karantino metu, buvo apyvartinių lėšų trūkumas. Šią problemą, kaip pagrindinę ir svarbiausią nurodė 29 proc. arba 17 respondentų. Mažiausia dalis respondentų, kaip pagrindinę problemą nurodė kompetentingų darbuotojų atsakingų už atsargų valdymą trūkumą – tokį atsakymo variantą pasirinko 12 proc. arba 7 iš 58 respondentų.

12 paveikslas

Problemos su kuriomis susidūrė įmonės COVID-19 karantino metu



Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Kitų respondentų atsakymai pasidalino beveik po lygiai tarp nurodytų trijų problemų – sunkumu nustatant būsimą prekių paklausą 21 proc. arba 12 respondentų, bei po 19 proc. arba 11 proc. respondentų nurodė, jog dažniausiai išskylanti problema, su kuria susidūrė įmonė COVID-

19 viruso metu yra sumažėjusio pelningumo ir atsargų įšaldymo problema, bei problemos susijusios su tuo, jog įmonėje nėra sukurtos duomenų bazės, kuri leistų valdyti visus duomenis apie prekių judėjimą bei identifikuoti prekių judėjimui įtakos turinčius veiksnius.

Į paskutinį anketos klausimą neatsakė nei vienas respondentas. Gal būt respondentai tikrai nežino kokie galimi veiksmingi nurodytų problemų sprendimo būdai, tačiau gali būti ir taip, kad respondentai tiesiog patingėjo atsakinėti į atvirą klausimą, kuriame nebuvo pateikti atsakymų variantai.

Apibendrinant anketinės apklausos metu gautą informaciją buvo pastebėta, jog užsakymo kiekio atsargų valdymo modelį savo veikloje naudoja 16 įmonių, kurios yra priskirtos prie įmonių, kurios naudojami įvairiais prekybos kanalais ir yra įvardintos, kaip mišrios prekybos įmonės ir jos visos prekiauja ūkinėmis prekėmis. Tuo tarpu, nei viena didmenine, mažmenine ar tik internetine prekyba užsiimančių įmonių nenaudoja šio valdymo modelio, o jų naudojamas modelis yra Q.

Taip pat buvo analizuojami duomenys kuo remiantis daromas užsakymo dydis ir paaiškėjo, kad remiantis transportavimo išlaidomis užsakymus atlieka statybinėmis prekėmis prekiaujančios įmonės, tokių buvo 10, bei keletas (t.y. 6 įmonės) prekiaujančių ūkinėmis prekėmis ir 5 įmonės prekiaujančios skirtingų prekių grupėmis. Remiantis prognozuojamais būsimais pardavimais atsargų užsakymus formuoja tik 2 statybinėmis prekėmis prekiaujančios įmonės ir 3 skirtingomis prekių grupėmis prekiaujančios įmonės. Šis atsargų užsakymų formavimo būdas buvo pats nepopuliariausias tarp apklausoje dalyvaujančių įmonių.

Lyginant gautus rezultatus tarp skirtinga veikla užsiimančių įmonių ir jų darbuotojų nuomonių apie tai, ar pakankamas dėmesys skiriamas jų atstovaujamos atsargų valdymui, buvo pastebėta, jog tokių respondentų, kurie nurodė, kad iš dalies dėmesys skiriamas pakankamas, bet kartais reikėtų, kad įmonės vadovai skirtų jam didesnę dėmesį buvo daugiausia tarp statybinėmis prekėmis prekiaujančių įmonių. Tokį atsakymo variantą pasirinko 23 iš 32 statybinėmis prekėmis prekiaujančių įmonių darbuotojų. Taip pat su tokiu atsakymo variantu sutiko 6 darbuotojai iš įmonių, kurios prekiauja ūkinėmis prekėmis, bei 11 darbuotojų iš skirtingomis prekių grupėmis prekiaujančių įmonių, likusieji nurodė, jog jų įmonėse atsargų valdymui nėra skiriamas pakankamas dėmesys.

Analizuojant dažniausiai kylančias problemas su kuriomis susidūrė įmonės COVID-19 karantino metu, taip pat buvo įdomu sužinoti kokios problemos buvo aktualiausios atitinkama veikla užsiimančioms įmonėms. Iš 5 lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog statybinėmis medžiagomis prekiaujančios įmonės dažniausiai susiduria su apyvartinių lėšų trūkumu, sunkumais nustatant būsimą paklausą, bei tuo, jog nėra sukurtos duomenų bazės leidžiančios valdyti visus

duomenis susijusius su prekių judėjimu. Ūkinėmis prekėmis prekiaujančios įmonės dažniausiai susiduria su kompetentingų darbuotojų trūkumu, o skirtingų grupių prekėmis prekiaujančios įmonės dažniausiai susiduria su tokiomis problemomis, kaip apyvartinių lėšų trukumas, bei sumažėjusio pelningumo ir atsargų įšaldymo problema.

5 lentelė

Problemos su kuriomis susiduria įmonės COVID-19 viruso metu

DAŽNIAUSIOS PROBLEMOS SU KURIOMIS SUSIDURIAMA	ĮMONĖS PREKIAUJANČIOS:		
	statybinėmis medžiagomis	ūkinėmis prekėmis	skirtingų grupių prekėmis
Apyvartinių lėšų trūkumu	9	2	6
Kompetentingų darbuotojų atsakingų už atsargų valdymą trūkumu	4	3	0
Nėra sukurtos duomenų bazės, leidžiančios valdyti visus duomenis apie prekių judėjimą	7	1	3
Sumažėjusio pelningumo ir atsargų įšaldymo problema	5	2	4
Sunkumais nustatant būsimą paklausą	7	2	3

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant anketinės apklausos metu gautų duomenų analizę, vis tik būtina dar kartą akcentuoti, jog nei vienas iš respondentų nenurodė galimų šių problemų sprendimo būdų. Būtent dėl šios priežasties buvo parengtas interviu su keleto įmonių prekybos vadovais klausimynas, kuris turi padėti atskleisti su atsargų valdymu priimtų sprendimų svarbą ir įtaką įmonės veiklai, bei galimybę priimant teisingus sprendimus išspręsti dėl COVID-19 viruso paskelbto karantino metu su atsargų valdymu susijusias problemas.

3.2. Interviu tyrime dalyvavusių įmonių charakteristika

UAB Iris įkurta 1991 metais Alytuje ir šiandien yra vienas didžiausių prekybos tinklų Lietuvoje, prekiaujančių apdailos medžiagomis ir vonios įranga. Savo prekybos salonus, kurių plotas yra apie 11200 kv/m. UAB Iris turi visuose didžiuosiuose Lietuvos miestuose – Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje, ir Alytuje. UAB Iris internetinėje svetainėje apie šią

įmonę rašoma – „Visada koncentravomės į interjero medžiagas, kaupėme žinias, gerą patirtį. Nesiblaškęme, nesivaikėme greito pelno. Tobulėjome, atsirinkome kas geriausia, todėl šiandien savo salonus turime visuose didžiuosiuose Lietuvos miestuose“. UAB Iris dirba ne tik su privačiais klientais, bet ir su įmonėmis bei smulkiais juridiniais asmenimis, kurie užsiima apdailos darbais. Esant kliento norui prekes įmonė gali pristatyti į kliento namus ar objektą. Šiuo metu UAB Iris taip pat aktyviai vysto elektroninę prekybą, sudarydami galimybę prekes apžiūrėti ir rinktis neišėjus iš namų.

UAB Celsis – tai šildymo, vėdinimo, kondicionavimo ir vonios kambario įrangos prekybos bendrovė, veikianti nuo 1994 metų ir teikianti klientams platų šildymo katilų, šilumos siurblių, židinių, krosnelių, saulės kolektorių, vandens šildytuvų, radiatorių, konvektorių, vamzdynų, įrankių, dūmtraukių, ortakių, siurblių, vandens filtrų, kolektorių, rekuperatorių, kondicionierių, dušo kabinų, vandens maišytuvų, rankšluosčių džiovintuvų, vonių, san techninės keramikos, vonios kambario baldų, vonios aksesuarų ir plautuvių asortimentą.

Ši bendrovė specializuojasi didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje, turi ne tik didelius prekybos plotus, bet ir didelius sandėliavimo plotus bei gausias prekių atsargas. UAB Celsis prekybos plotus turi dvylikoje Lietuvos miestų ir turi 16 filialų: trys Vilniuje, trys Kaune, po vieną Klaipėdoje, Alytuje, Šiauliuose, Panevėžyje, Tauragėje, Marijampolėje, Mažeikiuose, Utenoje, Šilutėje bei Telšiuose. Taip pat UAB Celsis turi prekybos partnerius Kėdainiuose, Jonavoje bei Šakiuose.

UAB Celsis bendrovėje dirba apie 300 darbuotojų. Naudodami išstobulintą logistikos sistemą ši įmonė gali užtikrinti nepertraukiamą prekių tiekimą prekybininkams, montuotojams bei individualiems vartotojams į bet kurią Lietuvos vietą. Kadangi didžiąją dalį prekių UAB Celsis importuoja tiesiai iš gamintojų, todėl gali pasiūlyti pačias palankiausias kainas, užsakomų prekių (atvežimo) pristatymo terminus ir atsiskaitymo sąlygas. UAB Celsis bendrovės kolektyve dirba aukštą kvalifikaciją turintys darbuotojai, kurie padeda klientams išsirinkti geriausiai individualius poreikius atitinkančias prekes, konsultuoja visais šildymo, vėdinimo, židinių bei (san techninės) vonios kambario įrangos pasirinkimo, montavimo ir eksploatavimo klausimais. Išskirtinumas šios įmonės yra ir tame, kad UAB Celsis parduotoms prekėms teikiamas ne tik garantinis, bet ir pogarantinis aptarnavimas.

UAB Artom savo paslaugas rinkoje teikia dešimt metų. Įmonė veiklą pradėjo 2011 metais. UAB Artom veikla – įvairių valstybinių įstaigų ir organizacijų aprūpinimas ne tik baldais, bet ir žaislais, kanceliarinėmis, sporto prekėmis, buitine technika, taip pat lauko žaidimo aikštelėmis – beveik viskuo, ko gali prireikti šių dienų darželiui ar mokyklai. Siūloma produkcija – tai ne tik užsienio partnerių prekės, bet ir Lietuvoje gaminami baldai bei įranga. UAB Artom

atstovauja pasaulyje gerai žinomus prekinius ženklus: prancuzų „Smoby“, amerikiečių „Little tikes“, britų „Weplay“, japonų „Hello Kitty“ ir daugelį kitų. Šių partnerių produkcija yra itin aukštos kokybės, ji, kaip ir Lietuviški darželio ir mokykliniai baldai yra pagaminta iš sertifikuotų Europos Sąjungoje medžiagų.

UAB Artom išskirtinumas iš kitų baldais prekiaujančių įmonių yra tas, kad šios įmonės darbuotojai ne tik gali patarti renkantis norimą baldą, bet taip pat gali paruošti klientams tinkančius projektus ir atvykti į bet kurią įstaigą.

UAB Ulpas įsteigta 1994 m. Pradėjusi savo veiklą nuo dujų ir vandens skaitiklių montavimo, šiuo metu bendrovė tapo prekybos ir montavimo įmone, galinčia įgyvendinti platų spektrą paslaugų, skirtų tiek privačiam, tiek verslo klientui: šildymo, vėdinimo, kondicionavimo, santechnikos bei kitų sistemų medžiagų ir įrengimų tiekimą, montavimą bei priežiūrą.

UAB Ulpas projektuoja ir montuoja dujotiekius, yra firmų „Buderus“, „Protherm“, įgaliotas atstovas Pietų Lietuvoje.

Įmonė turi Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos atestatą Nr.1953, suteikiančią teisę atlikti montavimo darbus specialios paskirties objektuose bei Valstybinės Energetikos Inspekcijos atestatus, suteikiančius teisę dirbti veikiančiose šildymo bei dujų sistemose. Bendrovė taip pat vykdo dujų sistemų ir kondicionierių (šilumos siurblių) montavimą, techninę priežiūrą ir aptarnavimą. Yra firmų „Mitsubishi Electric“ ir „Samsung“ kondicionierių (šilumos siurblių) atstovas Pietų Lietuvos regione.

3.3. Interviu metu gautų rezultatų analizė

Atlikus anketinę apklausą ir norint detaliau identifikuoti per karantiną dėl COVID-19 viruso kylančias problemas, buvo atliktas interviu su keturių įmonių prekybos ir komercijos vadovais. Pirmaisiais klausimais buvo siekiama sužinoti kokiam sektoriui interviu dalyvavę ekspertai priskiria savo atstovaujamas įmones, bei kokios prekybos būdu vysto savo veiklą – didmeninės, mažmeninės, internetinės ar mišrios prekybos būdu. Gauti susisteminti atsakymai į pateiktus klausimus atsispindi 6 lentelėje.

Pastebėta, jog interviu tyrime dalyvavę įmonės užsiima skirtinga veikla. Trys iš jų vykdo mišrią prekybą pasitelkdamos skirtingus pardavimo kanalus, ir tik viena, t.y. UAB Ulpas prekiaujanti santechnikos prekėmis, užsiima išskirtinai tik mažmenine prekyba ir paslaugų teikimu tiesioginiams klientams.

6 lentelė

Įmonių veiklos apibūdinimas

Klausimai	Kokiam prekybos sektoriui priskirtumėte savo įmonę?	Kokia prekyba užsiima Jūsų įmonė? Didmenine, mažmenine, internetine ar mišria?
Įmonių ekspertas		
UAB Iris	Interjero apdailos medžiagos, statybinės medžiagos	Didmeninė, mažmeninė, eksportas, projektai, internetinė
UAB Celsis	Įmonės sritis yra mišri. Užsiimame santechnikos, statybinių medžiagų, šildymo įrangos, židinių, krosnių prekyba ir montavimu	Įmonė užsiima tiek mažmenine, tiek didmenine bei internetine prekyba ir eksportu.
UAB Artom	Galėtume save priskirti baldų prekybos sektoriui.	Mūsų įmonė užsiima mišria prekyba
UAB Ulpas	Santehnika	Mažmeninė prekyba

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Kaip ir buvo minėta, tyrime dalyvaujančios įmonės buvo atrinktos tokios, kurios neužsiima prekyba maisto prekėmis. Šių įmonių veiklos pobūdis yra skirtingas, o panašia veikla užsiima tik UAB Celsis ir UAB Ulpas.

7 lentelė

Atsargų valdymas įmonėse

Klausimai	Kokį atsargų valdymo modelį naudojate?	Kaip Jūsų įmonėje organizuojamas atsargų valdymo procesas?
Įmonių ekspertai		
UAB Iris	Q modelis	Atsargų valdymas visiškai automatizuotas
UAB Celsis	Pagal Q modelį.	Įmonėje atsargų procesas yra pilnai kompiuterizuotas, o kompiuterinė programa yra sukurta pagal mūsų poreikius.
UAB Artom	Atsargos yra užsakomos tik gavus užsakymą iš klientų.	Atsargų valdymo procesas yra kompiuterizuotas, kiekviena prekė turi savo unikalų numerį, pagal kurį žinoma kokia tai prekė, kokia jos spalva ir komplektacija.
UAB Ulpas	Q modelis	Atsargų valdymas kompiuterizuotas

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų beveik visos įmonės, išskyrus UAB Artom naudoja atsargų valdymo modelį Q, o pastaroji įmonė atsargas užsako tik gavusi klientų užsakymą. Taip yra todėl, kad ši įmonė užsiima baldų gamyba ir prekyba jais. Baldai būna gaminami ir pagal individualius klientų poreikius, todėl ir atsargos užsakomos atsižvelgiant į tai. Visose interviu dalyvavusiose įmonėse atsargų valdymas yra kompiuterizuotas, todėl sutaupoma laiko atliekant atsargų likučių, ir kitų duomenų analizę. Iš tiesų, tokios įmonės kaip UAB Iris ir UAB Celsis, kurios generuoja virš 30 milijonų pajamų per metus, be kompiuterizuoto atsargų valdymo tikrai negalėtų išsiversti, kai tuo tarpu net ir mažosios įmonės šiais laikais jau turi įsidedusias atsargų valdymo programas. Todėl normalu, kad įmonėse atsargų valdymas yra visiškai kompiuterizuotas ir automatizuotas.

Kiti interviu klausimai buvo susiję su sprendimų susijusių su atsargų valdymu patirtimis. Kadangi anketinės apklausos metu nebuvo galimybės gauti informacijos apie sprendimų priėmimą, nes respondentai atstovaujantys įmones tiesiog tokių sprendimų priėmime nedalyvauja, todėl interviu dalyvavusiems ekspertams buvo užduoti klausimai apie tai, kokius išskirtinius sprendimus atsargų valdyme yra tekę priimti ir kokie buvo tų sprendimų rezultatai.

Kiekvienoje interviu dalyvavusioje įmonėje atsargų valdymo sprendimai priimami skirtingi ir tai atspindi 8 lentelėje pateikti duomenys. Ekspertai išskyrė pagrindinius jų nuomone, sprendimus, kurių negalima būtų priskirti prie kasdienių standartinių sprendimų. Sprendimų išskirtinumas ir kiek jų teko priimti savo darbiname gyvenime, be abejo priklauso ir nuo ekspertų darbo patirties ir darbo stažo atitinkamose pareigose, kuriose jie susiduria su galimybe analizuoti atsargų valdymo procesą bei priimti su atsargų valdymu susijusius sprendimus.

UAB Iris pardavimų vadovas pasakojo, kad jam yra tekę prieš keltą metų priimti sprendimą dėl prekių skenavimo įvedimo. Šis sprendimas tuo metu reikalavo nemažai pokių ir investicijų, tačiau jis buvo priimtas pačiu laiku ir tikrai atsipirko. Sumažėjo prekių kiekių neatitikimų, gauti pardavimų ir gautų atsargų kiekiai programoje yra apskaičiuojami automatiškai, be problemų galima stebėti atsargų apyvartumą ir kitus rodiklius, bei greičiau rasti norimas prekes. Tokio sprendimo priėmimas sumažino darbuotojų laiko sąnaudas ir iki šiol padeda gauti tikslesnius duomenis susijusius su atsargomis.

UAB Celsis pardavimų vadovas nurodė, jog išskirtinis sprendimas, kuriame teko dalyvauti buvo susijęs su atsargų automatinio užsakymo įvedimu. Šiuo atveju įmonėje nebereikia sekėti likučių konkrečiam darbuotojui, o sumažėjus tam tikrų atsargų kiekiui sistema pati išsiunčia užsakymą dėl atsargų papildymo konkrečiam tiekėjui.

8 lentelė

Sprendimų susijusių su atsargų valdymu priėmimo patirtys

Klausimai	Kokius išskirtinius su atsargų valdymu susijusius sprendimus yra tekę priimti?	Kuo pasireiškė tų sprendimų išskirtinumas?	Kokią įtaką tų sprendimų priėmimas ar nepriėmimas galėjo turėti/turėjo įmonės veiklos rezultatams?
Įmonių ekspertai			
UAB Iris	Atsargų skenavimas ir lokacinių vietų įvedimas	Greičiau ir aiškiau rasti norimas prekes.	Priėmimas išsprendė problemą prekių ieškojimo sandėliuose. Matoma lokacinė vieta, kada ir koks kiekis paimtas, koks likutis toje vietoje.
UAB Celsis	Didžiausias sprendimas buvo priimtas dėl atsargų automatinio užsakymo.	Sumažinome darbo laiką atskirų prekių likučių ir užsakymų stebėjimui.	Darbo laiko ir žmogiškųjų išteklių minimizavimas.
UAB Artom	Priimtas sprendimas analizuoti atsargas pagal atskiras prekes ir jų komplektacijas.	Išskirtinumas pasireiškė – mažesnis prekių sumaišymas ir mažesni netikslumai.	Įtaką pasireiškė labai greitai, sumažėjo netikslumų, klientai labiau patenkinti buvo ir sumažėjo kaštai dėl klaidų taisymų.
UAB Ulpas	Mūsų įmonėje atsargos pajamuojamos ir sandėliuojamos pagal projektus.	Lengvesnė projektų komplektacija.	Priėmus tokį sprendimą, turime mažiau nesklandumų, nuvykus į objektus, mažiau trūksta surinkimo dalių.

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

UAB Artom ir UAB Ulpas įmonėse, kuriose atsargų užsakymas vykdomas pagal projektus išskirtiniai sprendimai yra susiję su atsargų analize pagal atskiras prekes ir komplektaciją. Kaip teigia UAB Ulpas pardavimų vadovas – „pradžioje atsargos buvo žiūrimos pagal užsakymus, vėliau pastebėta, kad būna netikslumų, todėl dabar buvo viskas žiūrima pagal atskiras prekes ir jų komplektacijas“. Tokį sprendimą įmonėse lėmė situaciją, kai užsakius tam

tikrą prekę, ji negali būti panaudota be papildomų kartu reikalingų kitų detalių. Tarkime UAB Artom užsakant plokštę baldų gamybai, reikalingos papildomos detalės, plokštės sutvirtinimui, todėl konkrečiai stalui, spintai ar spintelei yra sudaroma komplektaciją prekių, kurių užsakymas nėra atskiras, o eina bendromis atsargomis. Taip pat ir UAB Ulpas, užsakant kondicionierių, šilumos katilą ar kitas reikiamas atsargas, kartu užsakomos ir tų prekių tvirtinimo bei pajungimo detalės. Abi šias įmones atstovaujantys ekspertai patvirtino, kad toks sprendimas labai sumažino klaidų ir netikslumų galimybes. Klientai patenkinti gavę paslaugas ar prekes laiku, o įmonės darbuotojams nereikia gaišti laiko dėl kažkokių detalių trūkumo bei papildomo jų užsakymo.

Kaip rodo patirtis, ne visada priimami sprendimai įmonėse būna teisingi, todėl buvo įdomu sužinoti ar teko interviu dalyvavusiems ekspertams priimti neteisingus sprendimus ir kokios buvo tokių sprendimų priėmimo pasekmės įmonėms.

Visų kitų įmonių pardavimo vadovų atsakymai pateikti 9 lentelėje, tačiau tie atsakymai nebuvo tie, kurie pabrėžtų klaidingų sprendimų priėmimo žalą įmonei.

9 lentelė

Neteisingų sprendimų reikšmė įmonės veiklai

Klausimai	Ar teko susidurti su situacija, kai buvo priimti neteisingi sprendimai susiję su įmonės atsargų valdymu?	Su kuo tie sprendimai buvo susiję ir kaip jų priėmimas atsiliepė įmonės veiklai?
Įmonių ekspertai		
UAB Iris	Atsargų valdymas vis optimizuojamas, gailėtis neteko dėl priimtų sprendimų. Darbuotojams pripratus prie naujovių, visada būdavo tik teigiami atsiliepimai.	Tokie sprendimai buvo priimti dėl didelio atsargų kiekio, ir dažnos kaitos.
UAB Celsis	Dėl tos pačios automatizavimo sistemos – buvome uždėję visoms prekėms automatinius užsakymus ir tiekėjams buvo išsiųsti užsakymai tų prekių, kurias užsakome tik pagal klientų poreikius.	Sprendimai buvo susiję su įmonės akcininkų pateiktais sprendimais.
UAB Artom	Kadangi atsargų kiekis laikomas įmonės sandėliuose mažas, neigiamų sprendimų priėmimas didelės įtakos neturėjo.	Sprendimai susiję buvo su sąnaudų mažinimu. Jų priėmimas padėjo išvengti dar didesnių nuostolių.
UAB Ulpas	Nepastebėjom	

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Atsakant į klausimą apie klaidingų sprendimų priėmimą beveik visi ekspertai teigė, jog klaidingų sprendimų priėmimo jiems nėra tekę dalyvauti, arba tos klaidos buvo minimalios, o įmonė vis tiek dėl konkretaus sprendimo gavo daugiau naudos nei, kad patyrė nuostolių. Tik UAB Celsis pardavimų vadovas papasakojo, kad priėmus sprendimą dėl automatizuoto atsargų užsakymo, gavus prekių užsakymą buvo pastebėta klaida ir gautas didelis kiekis prekių, kurias paprastai įmonė užsakinėja tik gavusi individualius užsakymus iš klientų. Šios klaidos negalima būtų įvardinti, kaip klaidingo sprendimo, tiesiog automatinis užsakymas turėjo būti uždėtas tik populiariausioms, kasdienėms prekėms ir toks patikslinimas turėjo būti nurodytas programuotojams. Taigi, sprendimo priėmimo metu nebuvo įvertintos papildomos sąlygos ir akcentuoti išskirtiniai specifinių prekių užsakymo savitumai.

Kiti 3 klausimai užduoti ekspertams buvo susiję su atsargų valdymo sprendimų priėmimu dėl COVID-19 viruso apribojimų metu (10 lentelė).

10 lentelė

Sprendimų priėmimas bei karantino COVID-19 pasekmės įmonių veiklai

Klausimai	Kaip vyko sprendimų priėmimas šalyje įvedus karantiną?	Kokie pagrindiniai sprendimai susiję su atsargų valdymu tuo metu buvo priimti?	Kokios šiuo metu jaučiamos prekybos įmonių veiklos apribojimo pasekmės?
UAB Iris	Buvo daug dėmesio skirta į internetinę prekybą.	Užtikrinti ir sutikrinti atsargų kiekius, peržiūrėti, kad nebūtų persirūšavimų.	Ribotas klientų skaičius, užsitęsiantis atsargų transportavimo laikas ir padidėję kaštai.
UAB Celsis	Sumažinti užsakymo kiekius, atsižvelgiant į gabenimo išlaidas.	Labiau stebimas atsargų apyvartumas, peržiūrimos atskiros prekių grupės.	Mažesnis pirkėjų kiekis, ilgesnis atsargų pristatymo laikas.
UAB Artom	Priimtas sprendimas, kad užsakymai bei sandėliavimo paslauga buvo patvirtinami tik gavus 50 proc. avansą.	Įvedus karantiną, buvo surastos kitos sandėliavimo patalpos, kurios yra didesnės ir turi lokacines sandėliavimo vietas.	Šiuo metu jaučiamas užsakymų sumažėjimas, o pačių prekių gaminimo terminai yra ilgesni.
UAB Ulpas	Karantino įvedimas įtakos nepadarė.	Užsakomi didesni kiekiai populiariausių prekių.	Apribojimų nejaučiame.

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Visi sprendimai priimami dėl COVID-19 viruso šalyje įvesto karantino įmonėse priklausė nuo pačios įmonės veiklos pobūdžio ir galima sakyti, jog kiekvienoje įmonėje jie buvo skirtingi. Tik vienos įmonės veiklai t.y. UAB Ulpas karantino įvedimas šalyje neturėjo jokios įtakos. Šios įmonės pardavimų vadovas teigė – „...karantinas mūsų įmonei neturėjo jokios įtakos, nes darbas pagrįdė vyksta su objektų įrengimas ir mes daugiau dirbame pagal užsakomuosius projektus. Tiesiog daugelyje ES šalių įvedus apribojimus, tam, kad nebūtų sutrikimų su atsargų papildymu ir pristatymu iš tiekėjų, pačių populiariausių prekių užsisakėme didesnę kiekį“.

Kiti ekspertai teigė, jog jų įmonės vis tik susidūrė sunkumais COVID-19 karantino metu, kurie lėmė skubių sprendimų priėmimą ir tam tikrą atsargų valdymo koregavimą. UAB Iris įmonėje buvo priimtas sprendimas didesnę dėmesį skirti internetinei prekybai. Būtent šioje srityje ir buvo plėtojami darbai, skiriamos papildomos lėšos saugumo užtikrinimui, duomenų bazių sujungimui ir susiejimui su atskirais moduliais. Ekspertas nurodė, jog nepaisant savalaikių sprendimų priėmimo, dar ir dabar jaučiama, jog sumažėjęs klientų skaičius, o transporto išlaidos bei užsakymo atlikimo laikas išlieka padidėję.

UAB Celsis taip pat susidūrė su išaugusiais transportavimo kaštais bei sumažėjusiu klientų skaičiumi, todėl priėmė sprendimą optimizuoti atsargų užsakymo kiekį atsižvelgiant į gabenimo išlaidas ir analizuojant atsargų likučius. Mažiau parduodamos prekės buvo išparduodamos iš visų sandėlių, nedarant naujų užsakymų, kad nereikėtų „iššaldyti“ apyvartinių lėšų. Nors maksimaliai stengiamasi sumažinti nepopuliarių prekių atsargų kiekius, bei padidinti visų atsargų apyvartumą, tačiau neišvengiamai jaučiamas klientų skaičiaus ir jų perkamų prekių kiekio sumažėjimas.

Su užsakymų skaičiaus sumažėjimu bei pailgėjusiu atsargų gavimo terminu susiduria ir įmonė UAB Artom. Šios įmonės specifiškumas pasireiškia tuo, kad joje ne tik gaminami baldai ir parduodami įmonėms bei mokymo įstaigoms, tačiau tuo pačiu teikiama ir trumpalaikė sandėliavimo paslauga. Būtent dėl šios specifikos, įmonė įvedė avansinį mokėjimą, ne tik pačiam užsakymui, bet ir sandėliavimo paslaugai. Tokiu būdu šiai įmonei pavyko išvengti apyvartinių lėšų trūkumo.

Kaip matyti iš interviu metu gautų atsakymų, įmonės, kurios susidūrė su problemomis karantino metu, skubiai priiminėjo sprendimus, kurie joms padėtų išvengti didesnių nuostolių ir tokių sprendimų priėmimas tikrai buvo savalaikis, bei padedantis išvengti didesnių nuostolių. Akivaizdu, jog šie sprendimai įmonėms bus naudingi ne tik pačio karantino laikotarpiu, bet ir tolimesnėje jų veikloje.

Paskutiniais interviu klausimais (11 lentelė) buvo norima sužinoti kokį poveikį įmonės veiklai bei jos klientams turėjo šalyje įvesti apribojimai.

11 lentelė

Įmonių veiklos apribojimų dėl COVID-19 viruso įtaka klientams ir įmonės pelningumui

Klausimai	Kaip pasikeitė su veiklos apribojimu susiję Jūsų atsargų laikymo sąnaudos?	Ar įmonė pilnai patenkina klientų poreikius internetinėje erdvėje?	Ar įmonė patiria nuostolius dėl šalyje paskelbto karantino?	Jeigu nuostolių nepavyko išvengti, ką darote, kad juos sumažintumėte?
UAB Iris	Išaugo atsargų laikymo kaštai, sumažėjo prekių judėjimas.	Stengiamės viską daryti, kad klientas nepajustų jokių nepatogumų šiuo laikotarpiu.	Ženkliai sumažėjus apyvartoms, mažėjo ir pelnas ir apyvartinės lėšos.	Siekiant greičiau realizuoti užsibuvusias atsargas, darome išpardavimo akcijas.
UAB Celsis	Sumažėjus pardavimams – išaugo prekių sandėliavimo kaštai.	Stengiamės klientus daugiau konsultuoti nuotoliniu būdu.	Sumažėjus pardavimams, sumažėjo įmonės pelnas ir apyvartinės lėšos.	Nuostoliai buvo dėl prekių, kurių karantino metu parduoti nepavyko.
UAB Artom	Karantino laikotarpiu nuomotojai nuomos mokesčių sumažino 50 proc.	Internetu įmonė negali pilnai patenkinti klientų poreikių	Labai didelių nuostolių buvo išvengta, bet pelnas tikrai sumažėjo.	Pavyko sumažinti patalpų nuomos kainą ir peržiūrėti kitus su atsargų valdymu susijusius kaštus.
UAB Ulpas	Atsargų laikymo kaštai šiek tiek padidėjo, tačiau pavyko sumažinti transportavimo kaštus.	Taip, įmonė pakankamai pilnai patenkina klientų poreikius.	Įmonės rezultatams pandemija įtakos neturėjo.	-

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Analizuojant ekspertų atsakymus, pastebėta, jog mažiausią poveikį karantinas turėjo UAB Ulpas veikai. Šios įmonės pardavimų vadovas teigia, jog didesnių nuostolių įmonė nepatyrė dar ir dėl to, jog laiku peržiūrėjo užsakymų kiekius ir tokiu būdu pavyko suvaldyti augančius transportavimo kaštus, nors atsargų laikymo kaštai dėl to šiek tiek išaugo, bet tas padidėjimas nėra ženklus. Visos kitos interviu tyrime dalyvavusios įmonės vis tik neišvengė tam tikrų problemų, kurių atsiradimą įtakėjo dėl COVID-19 viruso šalyje paskelbto karantino apribojimai.

UAB Iris ir UAB Celsis pardavimų vadovai teigė, jog jų nuostoliai susiję su padidėjusiais sandėliavimo kaštais bei sumažėjusia apyvarta. Pokyčius pajuto ir šių įmonių klientai, negalėdami konsultuotis gyvai, jie buvo priversti konsultacijas gauti internetu arba telefonu. Kaip teigė UAB Celsis pardavimų vadovas – „Nors kiek įmanoma stengiamės klientus daugiau konsultuoti nuotoliniu būdu, taip padedant jiems išsirinkti tinkamas prekes ir suteikti norimą informaciją, tačiau pastebime, kad toks būdas ne visiems yra priimtinas“. UAB Celsis įmonė taip pat patyrė nuostolius ir dėl prekių, kurių nepavyko realizuoti „Gražinome jas tiekėjams, bet sandėliavimo ir transporto išlaidų išvengti nepavyko“.

Kalbant apie klientų aptarnavimo pokyčius UAB Celsis pardavimų vadovui antrino ir UAB Iris pardavimų vadovas – „Suteikiame pilną konsultaciją tiek telefonu, tiek elektroniniu paštu ar „chat online“ būdu, tačiau kai kuriems klientams to nepakanka“. Gal būt dėl to, dalis klientų atidėjo savo pirkimus iki to laiko, kai galės parduotuvėse apsilankyti fiziškai ir karantino laikotarpiu apyvarta krito.

UAB Artom taip pat susiduria su klientų aptarnavimo problema, nes šios įmonės produkciją klientai taip pat linkę apžiūrėti gyvai. Tačiau kas liečia atsargų valdymą, įmonei pavyko susimąžinti patalpų nuomos kainą net 50 proc. UAB Artom pardavimų vadovas teigė – “Per karantiną stengėmės išlaikyti visus darbuotojus ir nemažinti jiems darbo užmokesčio, nors pardavimai sumažėjo. Be abejo toks sprendimas lėmė ir sumažėjusį įmonės pelną.“

Apibendrinant interviu metu gautus duomenis galima teigti, jog problemos susijusios su atsargų valdymu bei jų sprendimo būdai gali labai skirtis nuo to, kokia veikla užsiima įmonė. Skirtingos prekių grupės, skirtingi pardavimo kanalai bei klientų segmentas, kuriam parduodamos prekės gali lemti tai, kad apskirtai karantino laikotarpiu įmonė nesusidurs su rimtesnėmis problemomis, išaugusiais kaštais ar sumažėjusius pelnu. Kita vertus kitokio veiklos pobūdžio įmonė laiku nepriimdama sprendimų dėl veiklos pritaikymo internetinei prekybai, gali ne tik turėti ilgalaikes prastovas bet ir sukaupti dideles sumas įsiskolinimų.

3.3. Prekybinių įmonių atsargų valdymo problemų sprendimo galimybės

Apibendrinus tiek anketinės apklausos, tiek interviu metu gautus duomenis, buvo išskirtos tokios pagrindinės problemos, su kuriomis susidūrė įmonės dėl COVID-19 viruso įvesto karantino metu:

1. Sumažėję pardavimų apimtys ir pelnas;
2. Išaugę atsargų transportavimo ir sandėliavimo kaštai;
3. Sudėtingas pardavimų prognozavimas;
4. Atsiradęs apyvartinių lėšų trūkumas;
5. Komplikuotas klientų aptarnavimas.

Pagrindinių problemų sprendimo galimybės būtų tokios:

Sumažėjus pardavimų apimtims ir pelnui įmonės turėtų ieškoti galimybių plėsti pardavimų kanalus bei investuoti lėšas į reklamą. Norint skirti lėšų TV reklamai, įmonės turi numatyti kiek sekundžių turi užimti jų reklaminis klipas, koku metu jis bus rodomas ir kiek minučių eterio bus perkama. Pagal šiuos kriterijus galima paskaičiuoti kiek vidutiniškai per mėnesį gali kainuoti TV reklama pas viena pasirinktą transliuotoją. Pvz.: TV3 reklaminės sekundės kaina geriausiu laiku, t.y. nuo 19 val. vakaro yra 20,40 eur. Vienas reklaminis klipas trunka apie 15 s., rekomenduojama per savaitę t.v reklamą rodyti bent 10 – 15 min. Per mėnesį tai sudarytų apie 55 min. arba 3300 sekundžių reklaminio eterio. Tokiu atveju įmonei reklama viename kanale geriausiu laiku vidutiniškai kainuotų apie 67 320 eur. Ir ši suma yra minimali, jei reklama užsakoma tik per viena transliuotojo kanalą. Norint reklamą paleisti ir per keletą kanalų, šią suma reikėtų dauginti iš kanalų skaičiaus.

Ne kiekviena įmonė išgyvendama ne pačius geriausius laikus gali leisti skirti tokias lėšas reklamai, tačiau patys reklamos būdai, gali būti pasirinkti ir kitokie, tai nebūtinai turi būti TV reklama. Tai gali būti ne reklama per socialinius tinklus ir reklamines skrajutes, bet taip pat gali būti pasitelktos ir akcijos, loterijos, žaidimai, kurie būtų skelbiami socialiniuose tinkluose. Reklama socialiniuose tinkluose per mėnesį kainuoja apie 120 eur., tačiau savo pvz., Facebook paskyroje įmonė paskelbusi konkursą ir kviečianti juo pasidalinti kuo didesnę kiekį žmonių, galima sakyti reklamuojasi nemokamai. Tokiu būdu žmonės dalinasi informacija su kitais ir pritraukiami nauji potencialūs klientai.

Išaugę atsargų transportavimo išlaidos įmonėse dažnai susiję ne tik su transporto išlaidomis dėl atsargų gavimo iš tiekėjų, tačiau karantino laikotarpiu jos padidėja įmonėms ir dėl prekių pristatymo klientams, bei galimų grąžinimų. Kad tokios išlaidos būtų maksimaliai

sumažintos, įmonės turėtų taikyti prekių pristatymo mokestį, kuris būtų įskaičiuojamas į bendrą prekių krepšelį, bei įsivertinti prekių gražinimo kaštus. Tokie kaštai galėtų būti paskirstomi perskaičiuojant prekėms taikomą antkainį.

Kas susiję su sandėliavimo kaštais, tai be abejojimo jie išauga dėl atsargų užsistovėjimo sandėliuose. Sandėliavimo kaštų valdymas yra įmanomas pasinaudojant UAB Iris patirtimi, kuomet buvo peržiūrėti atsargų likučiai ir užsistovėjusioms prekėms buvo pritaikytos akcijos, kad jų kiekiai būtų maksimaliai sumažinti.

Dėl pardavimų prognozavimo įmonės turėtų įsivertinti savo pardavimus per trapesnius laikotarpius, tai gali būti 3 dienų, savaitės, 2 savaitių laikotarpio. Pagal tokias trumpalaikes analizes įmonėms būtų lengviau prognozuoti sekančius pardavimus, kurie vėl gi būtų prognozuojami trumpam numatomam laikotarpiui.

Atsiradusį apyvartinių lėšų trūkumą įmonės gali kompensuoti maksimaliai išparduodamos užsistovėjusių prekių likučius bei imdamos avansinius mokėjimus iš didžiųjų klientų. Tokį modelį savo veikloje ėmę taikyti UAB Artom, teigė, jog apyvartinių lėšų trūkumo jų įmonė nepajuto. Analogiškus sprendimus gali savo veikloje taikyti ir kitos įmonės. Tokiu būdu sumažėtų fiktyvių užsakymų ir nemokių klientų skaičius.

Su komplikuoju klientų aptarnavimu susidūrė tokios įmonės, kurių prekėms ar paslaugoms reikalinga individuali klientų konsultacija. Dažniausiai tai yra statybinės, baldų gamyba bei prekyba užsiimančios įmonės, bei kitokio pobūdžio įmonės, kurių prekės perkantiems klientams svarbu yra spalvos, atspalviai, dydžiai ir kiti parametrai. Šiuo atveju, kaip pavyzdys būtų įmonė UAB Iris. Klientams gali būti sudėtinga nuotoliniu būdu išsirinkti plytelių spalva, bei įsivaizduoti jų dydį. Tokiu atveju net vizualizacija klientams ne visada gali padėti ir norint maksimaliai patenkinti kliento poreikius gali tekti siųsti jam individualiai keletą pavyzdžių jų dominančių plytelių. Dėl tokio komplikuoju klientų aptarnavimo didėja laiko sąnaudos, bei transportavimo išlaidos. Taip pat gali būti patiriami nuostoliai dėl apgadintų prekių pavyzdžių juos transportuojant. Vis tik bet koks prisitaikymas prie kliento poreikių, padeda įmonei paruoti savo prekes, todėl šiuo atveju, kiekviena įmonė turėtų taikyti labai lanksčią į kliento poreikius orientuotą aptarnavimo politiką.

Taikant kompleksinius problemų sprendimo būdus, net COVID-19 karantino metu įmonės gali sukontroliuoti savo pajamas, o kai kurios įmonės net ir pasididinti savo uždirbamą pelną.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atsargų valdymas kiekvienai įmonei turi neginčytinai didelę reikšmę. Kiekviena įmonė užsiimanti prekyba turi tam tikrą atsargų kiekį, kuris padeda kokybiškai ir operatyviai patenkinti klientų poreikius, tačiau atsargų kiekis tuo pačiu negali būti per didelis, nes taip išauga sandėliavimo kaštai. Labai svarbu atsargų valdyme stebėti prekių likučių apyvartą, fiksuoti kurių atsargų apyvartumas yra greitas, o kurios nėra tokios paklausios ir jau užsistovi sandėliuose. Visa ši informacija turi būti naudojama užsakant atsargų papildymą, bei organizuojant pardavimus – t.y. prekių realizavimą. Būtina paminėti, jog užsistovėjusios atsargos įmonei gali būti nuostolingos, nes gali likti neparduotos, o norit realizuoti jas įmonės gali būti priversto organizuoti akcijas, kurių metu realizuojamos prekės kaina gali būti mažesnė už jos savikaina. Būtent dėl šių priežasčių labai svarbu, kad atsargų valdymo procesui įmonėse būtų skiriamas išskirtinis dėmesys, o analizuojant gautus duomenis, vadovai, kurie priima sprendimus, atkreiptų dėmesį net ir į mažiausias smulkmenas ar atsiradusius atsargų apyvartumo pakitimus.

2. Nagrinėjant mokslinę literatūrą plačiau buvo analizuojami 5 atsargų valdymo modeliai – atsargų valdymo modelis Q, ABC, P, Ekonomiško užsakymo kiekio bei Jast-in-Time modeliai. Atlikus tiek anketinės apklausos tiek interviu metu gautų duomenų analizę buvo nustatyta, jog nei viena tyrime dalyvavusi įmonė nenaudoja ABC, P ir Jast-in-Time atsargų valdymo modelių. Didžioji dalis įmonių naudoja atsargų valdymo modelį Q, kurio išskirtinumas yra tas, jog atsargos užsakomos vienodomis partijomis tada, kai jų lygis nukrenta iki tam tikro kiekio. Be atsargų valdymo modelio Q, kai kurių įmonių darbuotojai nurodė, kad jų įmonėse yra taikomas ekonomišką užsakymo kiekio atsargų valdymo modelis. Šį atsargų valdymo modelį savo veikloje naudoja tos įmonės, kurios parduoda savo prekes pagal išankstinius klientų užsakymus.

3. Tiek nagrinėjant mokslinę literatūrą tiek atliekant gautų tyrimo duomenų analizę buvo siekiama identifikuoti pagrindines problemas, su kuriomis susidūrė įmonės COVID-19 karantino metu. Mokslinėje literatūroje buvo išskirtos šios pagrindinės problemos: Prekių trūkumas ir klientų netekimas, augantis atidėtų užsakymų skaičius, apyvartinių lėšų trūkumas bei didėjančios investicijos į atsargas, didėjantys sandėliavimo kaštai bei santykių su tiekimo grandinės dalyviais pablogėjimas. Tyrimo metu gauti duomenys parodė, kad dauguma nurodytų problemų pasitvirtino. Įmonės tikrai susidūrė su tuo jog pailgėjo prekių transportavimo laikas ir išaugo su transportavimu bei atsargų sandėliavimu susijusios išlaidos. Nemažai įmonių darbuotojų nurodė, jog įmonės susidūrė su apyvartinių lėšų trūkumu, bei komplikuoju klientų aptarnavimu. Tik labai maža dalis įmonių išvengė tokio pobūdžio problemų, tačiau tai lėmė ne vien teisingų

sprendimų priėmimas, bet ir įmonių veiklos specifiškumas. Kaip pavyzdį galima paminėti įmonę UAB Artom, ši įmonė siekdama sumažinti apyvartinių lėšų trūkumą ir kontroliuoti gaunamų pajamų dydį, savo klientams įvedė 50 proc. avansinį mokėjimą nuo užsakymo sumos. Ši įmonė taip pat avansinį mokėjimą įvedė prekių sandėliavimo, kuomet klientas negali priimti pateikto užsakymo iš karto ir prašo jį pristatyti po keleto dienų ar keleto savaitių, paslaugai.

4. Nagrinėjant mokslinę literatūrą nustatyta, jog COVID-19 karantino metu atsargų valdymo problemų sprendimo būdai gali būti savalaikis esamos įmonės būklės įvertinimas ir atitinkamų sprendimų priėmimas. Tiek analizuojant mokslinę literatūrą, tiek atliekant tyrimą buvo pastebėta, jog ir autoriai ir tyrimo dalyviai nurodė, kad įmonių vadovai privalo greitai reaguoti į pasiūlos ir paklausos pokyčius ir priimti kartais net drastiškus sprendimus. Pvz.: mažmeninę prekybą iš fizinių prekybos plotų perkelti į internetinę erdvę ir tą atlikti per maksimaliai trumpą laikotarpį. Taip pat šalyje įvedus apribojimus dėl COVID-19 viruso, įmonių atsakingi darbuotojai turėjo atlikti atsargų lygio kontrolę ir nustatę kurios prekės yra užsistovėjusios, organizuoti papildomas akcijas jų realizavimui arba gražinimui tiekėjams.

Pasiūlymai.

1. Įmonėms siekiant sureguliuoti atsargų valdymo ir pardavimo procesus, būtų kompleksinių sprendimų taikymas. Tokiu apribojimų laikotarpiu įmonės privalo peržiūrėti savo finansus ir optimizuoti atsargų kiekius, kurie padėtų suvaldyti augančius tiek transportavimo, tiek sandėliavimo kaštus.

2. Ne mažiau svarbu nei vidinių procesų kontrolė bei valdymas, yra išorinių santykių palaikymas tiek su tiekėjais, tiek ir su klientais. Apribojimų laikotarpiu su prekių pristatymo problemomis gali susidurti ir įmonių tiekėjai, todėl labai svarbu, palaikyti su jais kuo geresnius santykius. Įmonės turėtų peržiūrėti įsiskolinimus tiekėjams ir jeigu apyvartinių lėšų trūkumas neleidžia jų maksimaliai padengti, tai įvedant avansinį mokestį už prekių užsakymą, reikia siekti bent jau tokių skolų minimizavimo.

Siekiant teigiamų klientų patirčių įmonės turėtų siekti maksimaliai patenkinti klientų poreikius – suteikti konsultacijas, nemokamą prekių gražinimą, kai prekės nėra galimybės apžiūrėti fiziškai, rekomenduoti meistrus ar kitas paslaugas teikiančius tarpininkus, jei tokie gali būti reikalingi ir naudingi klientui. Klientas gaunantis maksimalų aptarnavimą yra linkęs išlaikyti lojalumą įmonei ir rekomenduoti ją savo artimiesiems.

3. Sprendimai įvedus šalyje karantiną dėl COVID-19 viruso turi būti priimami savalaikiai ir kompleksiniai. Įmonėms, kurios vykdė tik mažmeninę ar didmeninę veiklą,

rekomenduojama perkelti prekybą į internetinę erdvę, kad veiklos sustabdymas bei prastovos būtų kuo trumpesnį laiką. Tokiu būdu įmonė gali išsaugoti ne tik savo klientus, bet ir savo darbuotojus.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Balabonienė, I., Večerskienė, G. (2011). Atsargų apskaitos ypatumai. *Contemporary issues in business, management and education*, 2, 26-40.
2. Beniušienė I., Garalis, A. (2006). Logistika: atsargų valdymas. *Socialiniai mokslai. Vadyba ir administravimas*, 1(8), 109-112.
3. Beniušienė, I., Stankevičienė, J. (2007). Logistikos vaidmuo tiekimo grandinėje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(8), 24-29.
4. Bilotienė, M., Motiejūnienė, A. (2016). Lean metodo taikymas specializuotoje asmens sveikatos priežiūros įstaigoje. *Sveikatos politika ir valdymas*, 1(9), 85-119.
5. Biswas, S. K., Karmaker, C. L., Islam, A., Hossain, N. ir Ahmed, S. (2017). Analysis of Different Inventory Control Techniques: A Case Study in a Retail Shop. *Journal of Supply Chain Management System*. Volume 6 Issue 3 July 2017
6. Budrienė, L., Meškeliene, A., Vaitiekienė, J. (2018). Gamybos įmonės atsargų apskaitos tyrimas. *Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje*, 14, 118-126.
7. Budrienė, L., Meškeliene, A., Vaitiekienė, J. (2018). Gamybos įmonės atsargų apskaitos tyrimas. *Gamybos įmonės atsargų apskaitos tyrimai*. T. 14 Nr. 1 (2018): Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje - Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje.
8. Christopher, M. (2007). *Logistika ir tiekimo grandinės valdymas. Pridėtinės vertės kūrimas*. Vilnius: Eugrimas.
9. Černiauskaitė, I. (2016). Atsargų valdymo sistemų diegimo algoritmai prekybinėje ir paslaugų įmonėje. *Ekonomika. Jaunasis mokslininkas: socialiniai mokslai, studentų mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys*, 2, 76-81.
10. Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius, patvirtintas Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 2007 m. spalio 31 d. įsakymu Nr. DĮ-226 „Dėl Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriaus patvirtinimo“
11. Grublienė, V., Šimkus, M. (2014). Verslo valdymo sistemų diegimo organizacijose problemos ir galimybės. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 33, 91-104.
12. Hady, A. (2021). Inventory issues and the pandemic. *Žiūrėta 2021-03-21*, prieiga internetu: <https://www.inspirage.com/2020/11/inventory-issues-and-the-pandemic/>
13. Harrison, A., Hoek, R. (2002). *Logistics management and strategy*. Great Britain: Ashford Colour Press.
14. Juozaitienė L. (2007). *Įmonės finansai: analizė ir valdymas*. Šiaulių universiteto leidykla.

15. Kriščiukaitienė, I., Namiotko, V., Jedik, A. (2011). Pasaulinės ekonominės krizės įtakos ES šalyse vertinimas 2008-2009 m. Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 5(29), 105-115.
16. Lenktys, V. 2003. „Tikrieji“ kaštai: ar mokame juos skaičiuoti? žiūrėta 2021-01-30d. Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3e7849397171e>
17. Lesuere, M.(2010). Key concepts in operations management. London: Sage Publications.
18. Lietuvos ekonomika 2020 m. COVID-19 viruso aplinkoje. Žiūrėta 2021-02-08, prieiga internetu: https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2021/01/2020.12.31_Lietuvos_ekonomika.pdf).
19. Lietuvos statistikos departamentas (2020). COVID-19 statistika. Žiūrėta 2020-12-12, prieiga internetu: <https://osp.stat.gov.lt/covid-19-statistika/itaka-verslui/vidaus-prekyba>
20. Lietuvos statistikos departamentas (2020). Statistinių rodiklių bazės. Žiūrėta 2020-12-08, prieiga internetu: https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=9c740eb2-0ea6-4f58-9d39-fa09e28837da#
21. Lileikienė A., Grigaliūnienė Ž. (2014). Verslo finansų valdymas. Šiauliai.
22. Mačerinskienė, A. ir kt. (2018), Prekybos sektoriaus profesinis standartas. Žiūrėta 2020-12-12, prieiga internetu: https://www.kpmc.lt/kpmc/wp-content/uploads/2015/08/Prekybos-standartas_kvalifikaciju-tyrimo-ataskaita_2018-06-22_final_red.pdf
23. Minalga, R. (2009). Logistika versle. Vilnius: Homo liber.
24. Murphy P.R., Wood D.F. (2004). Contemporary Logistics, Ninth Edition. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
25. Needles, B., Powers, M., Crosson, S. (2014) Principles of Accounting. South-Western Cengage Learning.
26. Norkevičius, G. (2020). El. prekyboje svarbi ne vien el. parduotuvė. Verslo žinios. Žiūrėta 2020-12-18. Prieiga internetu: <https://www.vz.lt/verslo-sprendimai/2020/04/15/el-prekyboje-svarbi-ne-vien-el-parduotuve>
27. Palšaitis, R. (2007). Logistikos vadybos pagrindai. Vilnius: Technika.
28. Palšaitis R. (2010). Šiuolaikinė logistika. Vilnius: Technika.
29. Paulauskas, V. (2007). Logistika. Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla.
30. Popovas, V. (2013). Sandėlių valdymas ir veiklos efektyvumas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
31. Rakickas, A. (2010). Tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelis. Daktaro disertacija, Kaunas.

32. Reid, R. D., Sanders, N. R. (2007). Operations management: an integrated approach. Hoboken (N.J.): John Wiley.
33. Russell R. S. ir Taylor B. W. (1998). Operations management: focusing on quality and competitiveness. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
34. Skrudupaitė, A., Jucevičius, R. (2011). Critical Success Factors for the Implementation of the Synchronized Production System. Socialiniai mokslai, 2 (72).
35. Softera. 5 problemos, kurias padeda spręsti efektyviai naudojama verslo valdymo sistema. Žiūrėta 2021-02-08, prieiga internetu: <https://www.softera.lt/5-problemos-kurias-padedaspresti-efektyviai-naudojama-verslo-valdymo-sistema/>
36. Stungurienė, S. Operacijų valdymas: vadovėlis. Vilnius: TEV, 2010. – 434 p. – ISBN 978-609-433-013-1
37. Šivickas, V. (2007). Atsargų valdymo pagrindai. VŠĮ „LETC“.
38. Šližienė, G., Zaukas, G. (2013). Logistikos operacijų vadyba. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
39. Tamulevičienė, D., Mackevičius, J. (2019). Išlaidų klasifikavimo informacijos naudojimas įvairiems įmonių veiklos tikslams. Informacijos mokslai, 86, 157-173.
40. Tamulevičienė, D., Subačienė, R. (2014). Strateginio ir operatyvinio kontrolingo sistema ir jos įgyvendinimo Lietuvos įmonėse prielaidos. Science and Studies of Accounting and Finance: Problems and Perspectives, 1(9), 245-253.
41. Volskis E. (2020) (<https://www.delfi.lt/verslas/nuomones/edmundas-volskis-patarimai-kaip-padidinti-imones-apyvartini-kapitala.d?id=85612913>)
42. Wild, T. (2002) Best practice in Inventory Management, Publisher Elsevier Science Ltd.

STOCKS MANEAGEMENT DURING COVID-19 QUARANTINE

Nerijus STADALNYKAS

Final Master's Degree Thesis

Accounting and Financial Management

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor –Assoc. Prof. Kastytis Senkus.

Vilnius, 2020

SUMMARY

67 pages, 11 tables, 12 pictures, 42 literature Source, 2 annexes.

The aim of the work – to analyse the problems of stocks management in trading companies after quarantine due to Covid-19 virus was set in the country.

The tasks were formed to achieve the goal: To determine the importance of stocks management in trading companies; To analyse the models of stocks management; To identify the problems of stocks management, which arise due to Covid-19 quarantine; To identify stocks management solutions, which help companies to control financial loss after quarantine due to Covid-19 virus was set in the country and to present recommendations for problems solution, according to the investigation.

The following methods were used in the work: the analysis of scientific literature, questionnaires and structured interview data analysis, summary and graphical representation.

After analysis of literature sources, it was determined, that the most common stocks management problems are the lack of turnover, etc. The same problems were identified by respondents during filling in the questionnaire and interview research. It was noticed, that analogical situation is with problem solution methods, companies, while seeking to reduce the impact of Covid-19 quarantine restrictions, had to reorient to internet trading, prepare pick-up points or to organize fast goods delivery to customers home. In order to increase the turnover, companies had to apply promotions and sales.

Key words: stocks management, models of stocks management, problems of stocks management, stocks turnover, stocks storage and transportation expenses.

PRIEDAI

1 priedas. Anketa

ATSARGŲ VALDYMO ANKETA BUHALTERIAMS

Esu Vilniaus Universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto apskaitos ir finansų valdymo II kurso studentas Nerijus Stadalnykas. Rašau magistro darbą ir prašau Jūsų dalyvauti tyrime, kurio tikslas – atskleisti atsargų valdymo problemas susijusias su COVID-19 karantino laikotarpiu prekybos įmonėse, bei jų sprendimo būdus.

Tinkamus atsakymų variantus pažymėkite varnele. Anketa anoniminė, pavardės ir vardo rašyti nereikia.

1. Kokio pobūdžio prekyba užsiimančioje įmonėje dirbate?

- Didmeninės prekybos įmonėje
- Mažmeninės prekybos įmonėje
- Internetinės prekybos įmonėje
- Mišrios prekybos įmonėje (mažmeninė + internetinė prekyba).

2. Kokio pobūdžio prekėmis prekiaujama Jūsų įmonėje?

- Maisto prekėmis
- Kanceliarinės prekės
- Statybinėmis medžiagomis
- Ūkinėmis prekėmis
- Skirtingų prekių grupių prekėmis

3. Kokį atsargų valdymo modelį naudojat?

- Q modelis
- P modelis
- ABC modelis
- Užsakymo kiekio modelis
- Jus-in-Time modelis

4. Kokiais kriterijais remiantis Jūsų įmonėje yra formuojamas atsargų užsakymo dydis?

- Suprognuotais būsimais pardavimais;
 - Sandėliavimo išlaidomis;
 - Užsakymo išlaidomis, dokumentų tvarkymo išlaidomis, produkto gavimo išlaidomis, patalpinimo į saugojimo vietą išlaidomis, užsakymo perdavimo išlaidomis;
 - Transportavimo išlaidomis;
 - Partijos dydžiu;
 - Kita (įrašykite) _____
-

5. Ar sutinkate su teiginiu, kad prekybos įmonės atsargų valdymas turi didelės įtakos įmonės pelningumui?

- Visiškai sutinku;
- Iš dalies sutinku;
- Nesutinku.

6. Kokių priemonių įmonė ėmėsi, kad gaunamos pajamos nesumažėtų įvedus šalyje karantiną dėl Covid-19 viruso?

- Internetinės parduotuvės atidarymas;
- Internetinės parduotuvės tobulinimas;
- Internetinės parduotuvės reklamavimas.

7. Kaip Jūs manote, ar įmonėje, kurioje dirbate atsargų valdymui yra skiriamas pakankamas dėmesys?

- Taip, atsargų valdymui skiriamas tikrai didelis dėmesys;
- Iš dalies taip, tačiau kartais reikėtų atsargų valdymui skirti didesnę dėmesį;
- Ne, manau ši sritis dažniau paliekama savieigai.

8. Su kokia pagrindine atsargų valdymo problema tenka susidurti esant karantinui? Jeigu su problemomis nesusidūrėte, į 9 klausimą galite neatsakinėti.

- Sumažėjusio pelningumo ir atsargų išaldymo problema
- Apyvartinių lėšų trūkumu
- Sunkumais nustatant būsimą paklausą;
- Kompetentingų darbuotojų atsakingų už atsargų valdymą trūkumu
- Nėra sukurtos duomenų bazės, leidžiančios valdyti visus duomenis apie prekių judėjimą bei identifikuoti prekių judėjimui įtakos turinčius veiksnius;
- Kita (įrašykite)_____

9. Kokie Jūsų nuomone būtų galimi atsargų valdymo problemų sprendimų būdai? (Įrašykite)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Ačiū už Jūsų atsakymus

Interviu klausimai ekspertams

1. Kokiam prekybos sektoriui priskirtumėte savo įmonę?
2. Kokia prekyba užsiima Jūsų įmonė? Didmenine, mažmenine ar mišria?
3. Kokį atsargų valdymo modelį naudojate?
4. Kaip Jūsų įmonėje organizuojamas atsargų valdymo procesas?
5. Kokius išskirtinius su atsargų valdymu susijusius sprendimus yra tekę priimti, arba dalyvauti jų priėmime?
6. Kuo pasireiškė tų sprendimų išskirtinumas?
7. Kokią įtaką tų sprendimų priėmimas ar nepriėmimas galėjo turėti/turėjo įmonės veiklos rezultatams?
8. Ar teko susidurti su situacija, kai buvo priimti neteisingi sprendimai susiję su įmonės atsargų valdymu?
9. Su kuo tie sprendimai buvo susiję ir kaip jų priėmimas atsiliepė įmonės veiklai?
10. Kaip vyko sprendimų priėmimas šalyje įvedus karantiną?
11. Kokie pagrindiniai sprendimai susiję su atsargų valdymu tuo metu buvo priimti?
12. Kokios šiuo metu jaučiamos prekybos įmonių veiklos apribojimo pasekmės?
13. Kaip pasikeitė su prekybos įmonių veiklos apribojimu susiję Jūsų atsargų laikymo sąnaudos?
14. Ar įmonė pilnai patenkina klientų poreikius internetinėje erdvėje?
15. Ar įmonė patiria nuostolius dėl šalyje paskelbto karantino? O gal dirba pelningai?
16. Jeigu nuostolių susijus su atsargų valdymu nepavyko išvengti, ką darote, kad juos maksimaliai sumažintumėte?