

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Marketingo ir prekybos vadybos studijų programa
Kodas 62403S109

VILMA MACIULEVIČIŪTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ĮMONĖS KONKURENCINIO PRANAŠUMO SPRENDIMAI TIEKIMO
GRANDINĖS VALDYMO ASPEKTU**

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

VILMA MACIULEVIČIŪTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ĮMONĖS KONKURENCINIO PRANAŠUMO SPRENDIMAI TIEKIMO
GRANDINĖS VALDYMO ASPEKTU**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantė _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2010

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. TIEKIMO GRANDINĖS VALDYMO IR KONKURENCINIO PRANAŠUMO TEORINĖS SAMPRATOS.....	8
1.1. Teorinė tiekimo grandinės valdymo samprata	8
1.2. Konkurencinio pranašumo samprata.....	19
1.3. Teorinės tiekimo grandinės ir konkurencinio pranašumo sąsajų prielaidos	23
2. TIEKIMO GRANDINĖS VALDYMO IR KONKURENCINIO PRANAŠUMO SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA.....	30
2.1. Atliktų tiekimo grandinės valdymo tyrimų analizė.....	30
2.2. Tiekimo grandinės valdymo ir konkurencinio pranašumo priemonių ryšio modelis.....	34
2.3. Tiekimo grandinės valdymo ir konkurencinio pranašumo sąsajų tyrimų aprašymas	36
3. ATLIKTŲ TIEKIMO GRANDINĖS VALDYMO IR KONKURENCINIO PRANAŠUMO SĄRYŠIO TYRIMŲ APRAŠYMAS.....	43
3.1. Anketinė apklausa duomenų analizė	43
3.2. UAB „Rizgonys“ tiekimo grandinės valdymo tyrimo analizė	55
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	66
MOKSLINĖS LITERATŪROS SARAŠAS.....	68
INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SARAŠAS	71
SUMMARY	72
1 PRIEDAS	73
2 PRIEDAS	76
3 PRIEDAS	78

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Konkurencijos pasikeitimas 2009-2010 m.....	32
2 lentelė Veikiančių ūkio subjektų skaičius Lietuvos apskrityse 2010 m.....	41
3 lentelė Tiekimo grandinės valdymo ir konkurencinio pranašumo ryšys.....	48
4 lentelė Prioritetinių tiekimo grandinės valdymo veiklų pasiskirstymas, proc.....	50
5 lentelė Veiklos efektyvumą sąlygojančių veiksnių pasiskirstymas, proc.....	52
6 lentelė Tiekimo grandinės valdymą naudojančių įmonių veiklos geografija, proc.....	54

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Tiekimo grandinės pavyzdys.....	8
2 pav. Detalizuotos tiekimo grandinės pavyzdys.....	9
3 pav. Tiekimo grandinės valdymo struktūros išskirstymas pagal veiklas.....	12
4 pav. Gamybos, logistikos ir marketingo funkcijų sąlyčio taškai.....	16
5 pav. Tiekimo grandinės vidinės ir išorinės integracijos ryšys.....	17
6 pav. Tiekimo grandinės valdymo modelis.....	18
7 pav. Tiekimo grandinės valdymo „namas“.....	26
8 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo priemonės.....	28
9 pav. Konkurencijos didėjimo tendencijos.....	32
10 pav. Konkurencijos lygio, kaip nepakitęs, vertinimo tendencijos.....	33
11 pav. Respondentų nuomonė apie konkurencijos sumažėjimą.....	34
12 pav. Tiekimo grandinės valdymo ir konkurencinio pranašumo priemonių sąryšis.....	35
13 pav. Tiekimo grandinės valdymo sąvokos žinomumo pasiskirstymas.....	43
14 pav. Konkurencinės aplinkos pokyčio vertinimas.....	44
15 pav. Tiekimo grandinės valdymo pagrindinis tikslas.....	45
16 pav. Vienos įmonės konkuravimo rinkoje vertinimas.....	46
17 pav. Konkurencijos tarp įmonių grupių vertinimas.....	47
18 pav. Pagrindinės tiekimo grandinės valdymo veiklos.....	49
19 pav. Pirkėjų sprendimą pirkti lemiantys procesai.....	51
20 pav. Tiekimo grandinės valdymo galimybės optimizuoti gamintojų ir tiekėjų veiklą.....	53
21 pav. Tiekimo grandinės valdymą naudojančių įmonių veiklos sritys.....	54
22 pav. Žaliavos išgavimo schema.....	56
23 pav. Žaliavos išgavimo ir perdirbimo schema.....	58
24 pav. Kainos konkurencinio pranašumo šaltiniai UAB „Rizgonys“.....	60
25 pav. Pagrindiniai UAB „Rizgonys“ klientai.....	61
26 pav. UAB „Rizgonys“ tiekimo grandinė.....	62
27 pav. UAB „Rizgonys“ tiekimo grandinės ir konkurencinio pranašumo priemonių ryšys.....	64

ĮVADAS

Vykstantys pokyčiai rinkose, technologijose ir konkurencinėje kovoje lėmė tai, jog įmonės taip pat turi keisti savo organizacines struktūras, kad galėtų rinkoje išlaikyti savo pozicijas, o efektyviai atlikus įmonės pakeitimus – net įgauti konkurencinį pranašumą prieš kitus rinkos dalyvius. Pastaraisiais metais vis dažniau yra vartojama tiekimo grandinės valdymo sąvoka, kurios vystymui įmonės skiria vis daugiau jėgų ir darbo, kadangi daugelio autorių teigimu – tai puikus būdas įmonei laimėti konkurencinę kovą klientams siūlant kokybiškesnes prekes ir paslaugas, kurios yra pristatomos jiems mažesniais kaštais, kas kartu gali sumažinti ir tos prekės ar paslaugos kainą.

Tiekimo grandinės vadyba yra tiekimo grandinės operacijų planavimo, įgyvendinimo, ir kontrolės procesas su tikslu patenkinti kliento reikalavimus tiek efektyviai kiek įmanoma. Tiekimo grandinės vadyba apima visą automobilių industrijos produktų judėjimą ir laikymą, transporto inventoriaus darbą procese, ir pagamintos produkcijos nuo kilmės iki vartojimo punkto.¹

Tiekimo grandinės valdymo ir konkurencinio pranašumo sąsajų tema yra **aktuali** dėl keleto priežasčių. Pirmoji iš jų yra ta, jog įmonės siekdamos įgyti kuo didesnę konkurencinį pranašumą turi ne tik optimizuoti visų savo skyrių bei padalinių veiklą, tačiau kartu jų veikla turi būti suderinta norint, kad paskirstymo sistema veiktų kuo efektyviau. Be to, siekiant, kad tiekimo grandinė veiktų kuo efektyviau būtina palaikyti ir glaudžius partnerystės santykius su kitomis įmonėmis, kurios taip pat yra tiekimo grandinės dalyvės. Kitas šios temos aktualumo aspektas yra susijęs su tuo, kad Lietuvoje tiekimo grandinės vadyba yra pakankamai naujas ir dar iki galo nesuprastas procesas, t.y. daugelis įmonių neišnaudoja tiekimo grandinės vadybos teikiamos naudos įmonės rezultatams bei klientų pasitenkinimui.

Tiekimo grandinės vadyba yra taikoma vis dažniau, tačiau Lietuvoje tai yra vis dar naujovė. Problema šio nepopuliarumo yra tame, jog Lietuvoje įvairių sričių (gamybos, marketingo, informacinės sistemos, paskirstymo) integracija dar yra pakankamai naujas dalykas šalyje, apie kurį nėra plačiai kalbama bei analizuojama tokios integracijos nauda. Tad dėl šio nežinojimo nėra efektyviai išnaudojamos galimybės pasiekti maksimalią naudą optimizuojant prekių gamybą ir jų paskirstymo sistemą.

Darbo objektas – tiekimo grandinės valdymas.

Darbo tikslas – ištirti, kokią naudą ir konkurencinį pranašumą įmonei teikia tiekimo grandinės valdymas jos veikloje.

Siekiant šio užsibrėžto tikslo, keliami tokie jį padėsiantys pasiekti **uždaviniai**:

1. Pateikti teorinę tiekimo grandinės valdymo sampratą.

¹ http://www.aadvice.lt/lt/suzinokime/straipsniai/kad_tiekimas_netaptu_netektimi/

2. Atlikti teorinę konkurencinio pranašumo sampratos analizę.
3. Pateikti teorinį tiekimo grandinės valdymo ir konkurencinio pranašumo sąsajų modelį.
4. Sukurti tyrimo modelį bei aprašyti užsienio autorių atliktų tyrimų rezultatus;
5. Ištirti tiekimo grandinės valdymo Kauno apskrities įmonėse svarbą jų konkurencinio pranašumo formavimo procese.
6. Ištirti UAB „Rizgonys“ tiekimo grandinės valdymo efektyvumą.

Pirmojoje darbo dalyje pateikiami tiek ir tiekimo grandinės, tiek ir konkurencinio pranašumo teoriniai aspektai. Taip pat aprašomas šių dviejų sąvokų ryšys bei analizuojama, kokią konkurencinį pranašumą įmonė gali gauti sėkmingai pritaikius tiekimo grandinės valdymo principus savo veikloje. Teorinėje dalyje analizuojami 1-3 uždaviniai.

Antrojoje darbo dalyje pateikiamas teorinis modelis, kuriuo buvo remtasi atliekant tyrimus. Taip pat šioje darbo dalyje, kuri gali būti įvardinta kaip metodologinė, aprašomas tyrimo scenarijus bei eiga, pateikiamas atliekamų tyrimų tikslas bei uždaviniai, kuriais remiantis buvo planuojami tyrimai. Šioje dalyje analizuojami 3 ir 4 darbo uždaviniai.

Paskutiniojoje darbo dalyje pateikiami atliktų tyrimų rezultatai bei jų analizė. Anketinės apklausos duomenys pateikiami naudojantis daugiausiai stulpelines bei skritulines diagramas. Tai pat buvo lyginami gauti duomenys, priklausomai nuo to, kaip į vieną ar kitą klausimą atsakė respondentai. Antrojo tyrimo atveju, buvo didesnis dėmesys skiriamas UAB „Rizgonys“ tiekimo grandinės bei jos valdymo analizei. Taip pat buvo aiškinamasi, kokius konkurencinio pranašumo šaltinius įmonė valdo savo veikloje. Šioje dalyje analizuojamas 5 ir 6 uždaviniai.

Ruošiant darbą buvo naudojami tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai tyrimo metodai. Teorinėje dalyje buvo naudojami daugiausia kokybiniai tyrimo metodai: lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė, indukcija, kuomet iš daugelio analizuojamų autorių pateikiamos informacijos buvo išvedami visus autorius jungiantys dėsniai bei faktai. Taip pat buvo naudojamas sisteminimas, kuris reikalingas siekiant išskirstyti logistinės sistemos teikiamą naudą į grupes ir pan..

Atliekant empirinį tyrimą, duomenų rinkimui naudojamas anketinės apklausos ir ekspertų apklausos metodai. Šių metodų pagalba galima įvertinti tiekimo grandinės valdymo svarbą apklaustųjų įmonių atveju bei kaip įmonės darbuotojai vertina šios vadybos reikalingumą bei naudą. Surinkti duomenys buvo apdorojami naudojant kiekybinę duomenų analizę, kurios pagalba išsiaiškinama vyraujančios tendencijos analizuojamu klausimu. Taip pat naudoti ir kokybiniai duomenų apdorojimo metodai.

Darbe daugiausiai naudotasi užsienio autorių moksliniais straipsniais iš internetinių duomenų bazių. Lietuvių autorių literatūros šaltiniais daugiausiai remtasi aprašant atliekamų tyrimų scenarijų bei metodiką.

Teorinė šio darbo reikšmė pasireiškia tuo, kad pakankamai giliai ir išsamiai išanalizuota tiek tiekimo grandinės valdymo, tiek konkurencingumo bei konkurencinio pranašumo teorinės sąvokos, jų svarba, nauda bei reikalingumas. Taip pat išskiriami tiekimo grandinės valdymo ir konkurencinio pranašumo prielaidų ryšys.

Praktinė darbo reikšmė pasireiškia tuo, jog iki šiol Lietuvoje tyrimu atliktų šia tema nėra daug, todėl buvo svarbu išsiaiškinti, kokia padėtis yra šalyje tiekimo grandinės valdymo bei konkurencinio pranašumo atžvilgiu. Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog Kauno apskrityje veikiančiose įmonėse darbuotojai yra pakankamai gerai susipažinę su analizuojama tiekimo grandinės valdymo sąvoka. Tačiau būtina pažymėti ir tai, jog dauguma apklaustųjų nepakankamą dėmesį skiria ryšių tarp žaliavų tiekėjų ir gamintojų valdymui, o daugiau orientuojamasi į gamintojų ir pardavėjų santykių ir bendradarbiavimo vystymą.

Kaip jau minėta, darbą sudaro 3 pagrindinės dalys. Pirmą dalį sudaro 3 skyriai, antrąją darbo dalį sudaro 3 , o paskutiniąją – 2 smulkesni skyriai. Visą darbą sudaro 67 lapai, neįskaitant santraukos, literatūros sąrašo bei priedų. Siekiant palengvinti duomenų analizę yra pateiktos 6 lentelės ir 27 paveikslai.

1. TIEKIMO GRANDINĖS VALDYMO IR KONKURENCINIO PRANAŠUMO TEORINĖS SAMPRATOS

Šiuolaikinio verslo pasaulio vienas iš skiriamųjų bruožų yra arši konkurencinė kova. M. Christopher (2007, p. 24) pažymi, jog dauguma verslo organizacijų įsivaizduoja, jog vienintelis būdas išlikti – konkuruoti. Tačiau galima pažymėti ir tai, kad remiantis šia filosofija galima ir pakenkti sau dėl egzistuojančio nenoro kooperuotis su savo aplinkos dalyviais. Iš kooperavimosi koncepcijos ir atsiranda tiekimo grandinės bei jos valdymo, kaip priemonės pasiekti konkurencinį pranašumą, sąvoka.

Šiame skyriuje apžvelgiama tiekimo grandinių valdymo bei konkurencinio pranašumo teorinės sampratos, pateikiama lietuvių ir užsienio autorių požiūris į tiekimo grandinės valdymo sąvoka bei galimybes tiekimo grandinės vadybai tapti viena iš svarbiausių priemonių įmonės konkurenciniam pranašumui rinkoje įgauti.

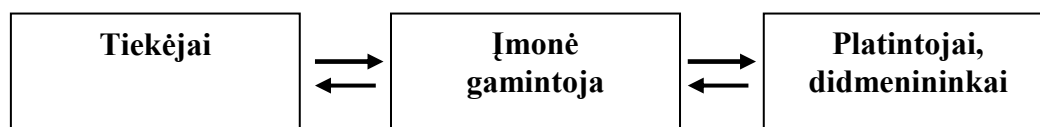
1.1. Teorinė tiekimo grandinės valdymo samprata

Dažnai tiekimo grandinės valdymas yra tapatinamas su logistikos sąvoka. Tačiau tokie autoriai kaip R. Ballou, M. Christopher paneigia šią nuomonę, teigdami, jog tiekimo grandinių valdymas yra daug platesnė sąvoka nei logistika. Yra įvardijama, kad logistika yra tik viena iš sudėtinių tiekimo grandinės dalių, be jos čia svarią padėtį užima ir kitos funkcijos.

Prieš pradėdant plačiau nagrinėti tiekimo grandinės valdymo sąvoką, vertėtų pirmiausiai apžvelgti pačios tiekimo grandinės sąvoka.

Tiekimo grandinės sampratos teorinis aspektas

Tiekimo grandinę M. Christopher (2007, p. 24) apibūdina kaip organizacijų, turinčių savo vietą įeinančiuose ir išeinančiuose ryšiuose, tinklas, sujungiantis skirtingus procesus ir veiklas, sukuriančias vertę galutiniam vartotojui gaminio ar paslaugos forma. Įeinančiais santykiais galima pavadinti įmonės, gaminančios produktą, ryšius su jai reikalingų medžiagų tiekėjais, o išeinančius santykius apibūdina egzistuojantys santykiai tarp gamintojo ir jo produkcijos platintojo, didmenininko, kartu pasiekiant ir galutinius produkcijos pirkėjus. 1 paveiksle vaizdžiai pateikiamas tiekimo grandinės pavyzdys.



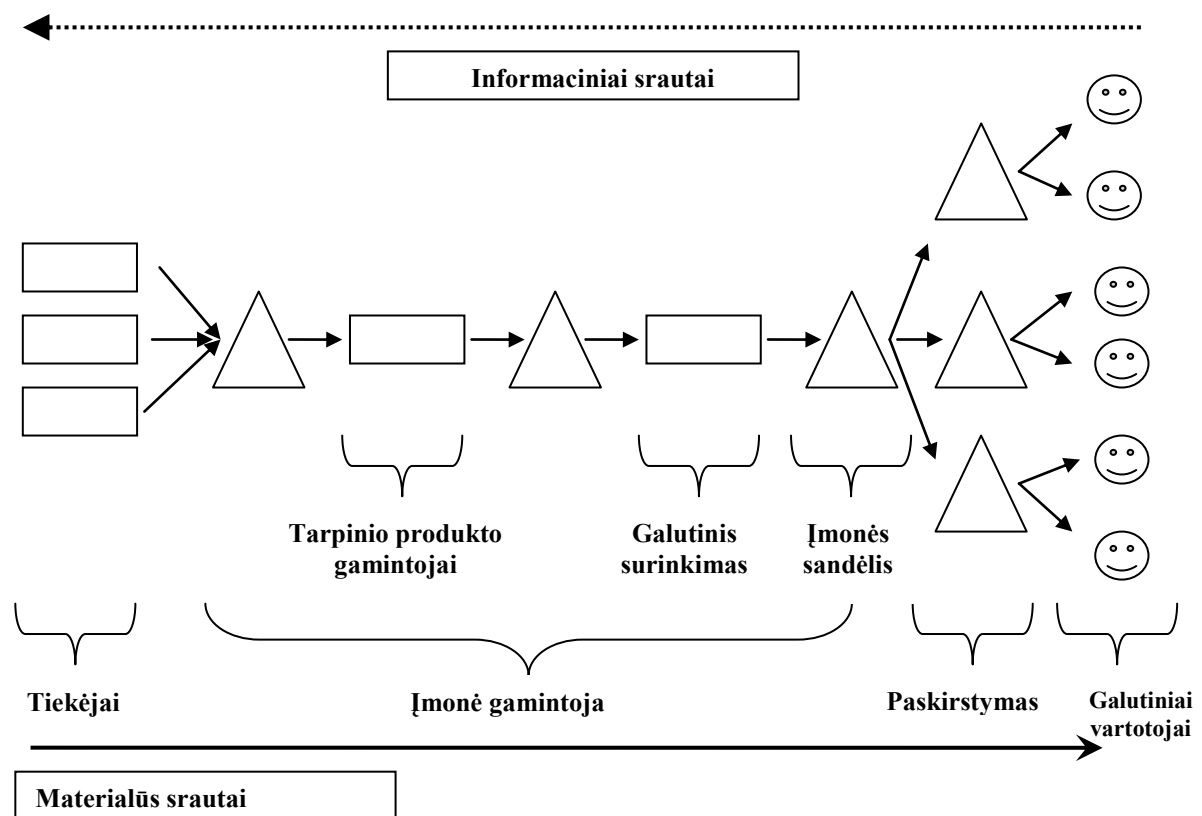
Šaltinis: sukurta autorės.

1 pav. Tiekimo grandinės pavyzdys

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, apibūdintieji išeinantys ir įeinantys ryšiai nėra vienpusiai, t.y., čia komunikuoja ne tik įmonė gamintoja su tiekėjais, tačiau ir tiekėjai palaiko santykius su

pačia įmone. Tačiau autorius pastebi, jog nors egzistuoja tiekimo grandinės narių priklausomybė vienas nuo kito, bet bendradarbiavimas tarp jų nėra išvystytas.

Vertėtų pažymėti ir tai, jog pateiktasis tiekimo grandinės apibūdinimas yra vartojamas ir kitų autorių kaip geriausiai apibūdinantis šios sąvokos esmę. H. Standtler ir Ch. Kilger (2008, p. 9) remdamiesi M. Christopher pateiktu tiekimo grandinės apibūdinimu teigia, jog tiekimo grandinė plačiąja prasme susideda iš dviejų ar daugiau atskirų organizacijų, kurios yra jungiamos materialinių, informacijos bei finansinių srautų. Be to, pažymima, kad šios įmonės gali būti tiek gaminančios atskirus galutiniam produktui reikalingus komponentus, tiek galutinę produkciją gaminančios organizacijos, logistikos paslaugas teikiančios įmonės ir net galutiniai vartotojai. Kartu interpretuojant tiekimo grandinės apibrėžimą, čia yra nurodoma ir tiekimo grandinės narių tikslinė grupė – galutiniai vartotojai, dėl kurių poreikių patenkinimo egzistuoja ir tiekimo grandinės. 2 paveiksle pateikiamas H. Standtler ir Ch. Kilger sukurtas tiekimo grandinės pavyzdys, kuris nuo pirmojo paveikslo skiriasi tuo, jog čia įvardinta daugiau tiekimo grandinės dalyvių, bei kartu nurodyta egzistuojančių srautų tarp tiekimo grandinės narių kryptis.



Šaltinis: STANDTLER, H.; KILGER, Ch. Supply Chain Management and Advanced Planning, 2008, p. 10

2 pav. Detalizuotos tiekimo grandinės pavyzdys

Kiti autoriai, besiremiantys M. Christopher tiekimo grandinės apibrėžimu, yra A. Mejias-Sacaluga ir J. C. Prado-Prado (2002, p. 67). Šie autoriai pažymi, jog tiekimo grandinė neapsiriboja tik logistinių veiksmų atlikimu. Tad iš to galima daryti išvadą, kad tiekimo grandinė yra platesnė

sąvoka nei logistika, kadangi čia reikia ne tik efektyviai vykdyti logistikos funkcijas, tačiau būtinas ir kitų procesų tarp tiekimo grandinės dalyvių koordinavimas. Šis procesas turi užtikrinti nuolatos besitęsiantį ir efektyvų materialinių, informacijos bei finansinių srautų judėjimą.

Autoriai (D. J. Bowersox, D.J. Closs, T. P. Stank (1999, p. 16); M. Govil, J. Proth (2002, p. 7)) aiškiai nurodo ne tiksliai, kad yra tikslinė tiekimo grandinės grupė, tačiau ir nurodo pagrindinį tiekimo grandinės egzistavimo tikslą – šios tikslinės grupės poreikių patenkinimas. Be to, M. Govil ir J. Proth pažymi tai, ko kiti autoriais neakcentavo. Jie nurodo, kad tiekimo grandinės dalyviai ne būtinai gali užsiimti viena kitą papildančiomis veiklomis, t.y., veikti turėdamos tą patį ar panašų tikslą, tačiau jie gali užsiimti ir tokia pačia veikla, t.y., gali būti viena kitos konkurentė tarkim globaliame kontekste bei būti partnerėmis vienu ar kitu atveju.

Dauguma paminėtų autorių nurodo srautų tiekimo grandinėje judėjimo kryptis. Materialinių srautų kryptis yra nurodoma kaip „tekanti“ nuo tiekimo grandinės pradžios link galutinio vartotojo, o informacijos srautų – nuo galutinio vartotojo link tiekimo grandinės pradžios. Toks srautų judėjimas yra viena iš būtinų sąlygų sėkmingai ir organizuotai tiekimo grandinės veiklai užtikrinti. M. Govil, J. Proth (2002, p. 8) taip pat pažymi, jog atsirandantys tiekimo grandinėje pasikeitimai turi būti nedelsiant perduodami visiems šios grandinės nariams ir šios informacijos kiekis turi būti pakankamas, kad kiti nariai galėtų priimti reikiamus sprendimus, kurie padėtų tinkamai reaguoti į atsiradusius pasikeitimus.

Taip pat reiktų paminėti ir tai, jog informaciniams srautams priešingi materialiniai srautai juda nuo tiekimo grandinės pradžios link tiekimo grandinės „galutinio taško“ – vartotojų. Kaip ir informacinius srautus, taip ir materialiuosius srautus būtina valdyti ir koordinuoti grandinės viduje tarp visų jos narių.

M. Hassan (2006, p. 74) apibrėžia, kokiose veiklos srityse yra galimybės naudoti tiekimo grandines. Jis įvardija tokias sritis kaip apdirbamoji pramonė, sveikatos apsauga, miškininkystė, žemės ūkis, krašto apsauga ir mažmeninė prekyba, kur įmonė gamina produkciją ar teikia paslaugas (tiekimo grandinės pagrindinė dalis). Kartu su kitais tiekimo grandinės dalyviais, įmonė sudaro tiekėjų, gamyklų, sandėlių, paskirstymo centrų, mažmenininkų ir klientų tinklą, kurio pagrindinis tikslas – pateikti prekes ar paslaugas galutiniam vartotojui kuo mažesniais kaštais ir per kuo trumpesnę laikotarpį. Kaip matyti iš išvardintųjų sričių, tiekimo grandinės pritaikymo spektras yra gana platus. Tad galima teigti, jog tiekimo grandinė yra universali, t.y., gali būti pritaikoma daugelyje sričių. Būtent dėl šios priežasties gamybos įmonės turėtų didesnę dėmesį skirti tiekimo grandinės vystymo procesams.

Apibendrinant visą tiekimo grandinės teorinę sampratą galima teigti, jog joje kiekvienas iš partnerių turi užtikrinti kitų šios grandinės narių laisvę patiems priimti jiems atrodantį teisingą sprendimą. Kartu turi būti užtikrinta tai, kad priimami sprendimai atitiks tiekimo grandinės narių

vykdomą vidinę politiką ir nepakenks kitiems. Svarbu dar kartą paminėti, jog vienas svarbiausių tiekimo grandinės aspektų yra tas, jog skiriasi jau aprašytų įvairių srautų judėjimas tiekimo grandinės viduje, t.y., informaciniai srautai juda nuo galutinių klientų link tiekėjų, o materialieji srautai atvirkščiai – nuo tiekėjų link galutinių vartotojų.

Norint sėkmingai vykdyti visus tiekimo grandinės procesus, būtina rasti tokių valdymo būdą, kuris užtikrintų efektyviausią turimų išteklių panaudojimą, siekiant kuo mažesniais kaštais ir kuo greičiau galutiniam vartotojui pateikti prekes.

Nors tiekimo grandinės sąvoka nėra nauja, tačiau ji labiau paplito 9-ajame dešimtmetyje, kai tokią grandinę naudojusios įmonės pradėjo gauti didesnę naudą nei jos konkurentės.

Teorinė tiekimo grandinės valdymo sampratos analizė

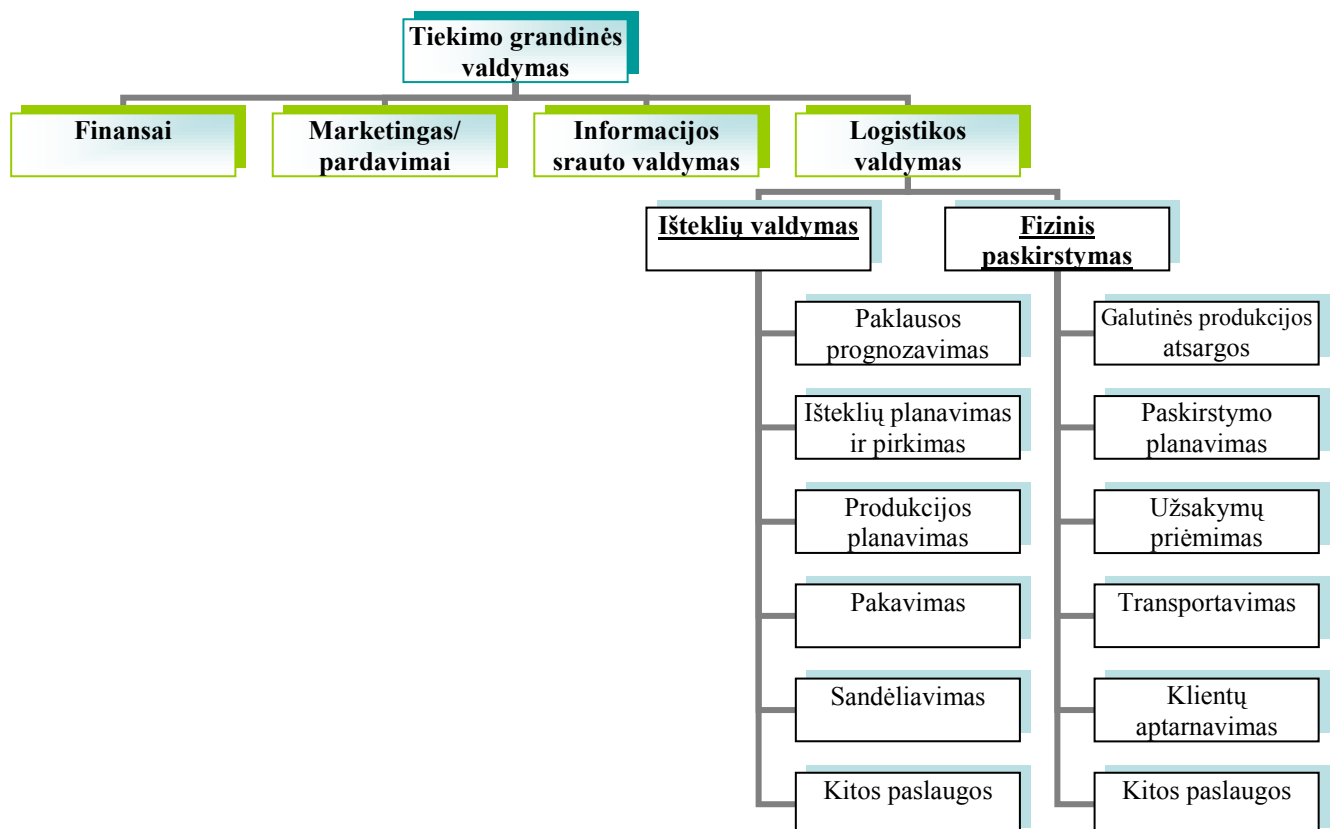
Siekiant, jog tiekimo grandinė gerai funkcionuotų ir sėkmingai veiktų, neužtenka tik susitarti su partneriais dėl šio fakto, tačiau būtina ir nuosekliai planuoti ir vykdyti užsibrėžtus planus, t.y., būtinas šios tiekimo grandinės valdymas.

Vertėtų paminėti tai, jog Lietuvoje ši sąvoka nėra dar taip moksliskai iširta ir išanalizuota kaip užsienyje, todėl analizuojant tiekimo grandinės valdymo sąvoka bus remiamasi užsienio autorių pateiktomis žiniomis apie šį procesą.

Autorių kolektyvas (J. T. Mentzer, W. DeWitt, J. S. Keebler ir kiti, 2001) nurodo, jog dar 1958 m. J. W. Forrester savo straipsnyje teigė, kad įmonės gali įgauti pranašumą prieš savo konkurentus naudojant „pionierišką“, tuo laikotarpiu visiškai novatorišką, vadybos sistemą. Šios valdymo sistemos dėka turėtų būti gerinami santykiai tarp skirtingų įmonės funkcinų skyrių, taip pat tarp įmonės ir rinkos, pramonės šakos ar net nacionalinės ekonomikos. Apibendrinant galima teigti, jog būtinas glaudus įmonės ir jos aplinkos veiksmų procesų bei dalyvių veiklos integravimas. Nors šis straipsnis yra daugiau nei 50 metų senumo, tačiau jame įvardinti svarbiausi tiekimo grandinės valdymo aspektai, kuriuos plačiau imta analizuoti tik XX a. paskutiniaisiais dešimtmečiais, kuomet imta ieškoti naujų būdų, kaip galima būtų sėkmingiau konkuruoti rinkoje su turimais ištekliais, t.y., siekiant juos kuo efektyviau išnaudoti.

Kaip jau minėta tiekimo grandinės valdymo sąvoka buvo pradėta plačiai pasaulyje vartoti 9-ajame XX amžiaus dešimtmetyje. C. Gimenez (2006, p. 231), remdamasi kitu autorium (D. Lambert), pateikia tuo metu vyravusi tiekimo grandinės valdymo apibrėžimą: tai verslo procesų nuo galutinių vartotojų iki pirminių tiekėjų integracija, kuri apima produktą, paslaugas bei informaciją, kurios kartu kuria pridėtinę vertę klientams ir kitiems suinteresuotiesiems. Tad galima tik dar kartą patvirtinti anksčiau pateiktą teiginį, kad tiekimo grandinės valdymo svarbiausias uždavinys – koordinuoti tiekimo grandinės veiklą, siekiant užtikrinti sėkmingą ir efektyvią tiekimo grandinės veiklą.

Būtina paminėti ir tai, jog tiekimo grandinės valdymas ilgą laiką buvo vartojamas kaip logistikos termino sinonimas. M. Christopher (2007, p. 25), nors ir neteigdamas, kad tiekimo grandinės valdymo ir logistikos sąvokos yra tapačios, nurodo, jog tiekimo grandinės valdymą galima įvardinti kaip logistikos sąvoką, kaip logistikos mokslo ir procesų vystymosi rezultatą. Tačiau tiek J. Stock ir D. Lambert (2001, p. 54), tiek ir R. Ballou (2007, p. 340) teigia, jog tiekimo grandinių valdymas yra daug platesnė sąvoka, nei logistika. Galima teigti, jog logistika ir jos veiklos yra sudedamoji tiekimo grandinės valdymo dalis. Šį fakto patvirtinimas yra pateikiamas 3 paveiksle, kuriame detalizuojama tiekimo grandinės valdymo struktūra.



Šaltinis: sukurta autorės pagal BALLOU, D. The evolution and future of logistics and supply chain management, 2007, p. 338.

3 pav. Tiekimo grandinės valdymo struktūros išskirstymas pagal veiklas

Iš pateikto paveikslo matyti, jog tiekimo grandinių valdymas apima visas sritis, kurios logistikos raidos pradžioje buvo viena nuo kitos atskirtos ir tarpusavyje nederino veiklos, kas būtų leidę pasiekti geresnių įmonės darbo rezultatų. Kiekviena iš paveiksle nurodytų tiekimo grandinės struktūrinių dalių atlieka svarbų vaidmenį užtikrinant sėkmingą organizacijos veiklą, siekiant kuo efektyviau ir greičiau galutiniam vartotojui pateikti prekes.

Tačiau svarbi ne tik tiekimo grandinės valdymo struktūra, bet ir joje dalyvaujantieji. Dalyvių svarbą nurodo ir kitas tiekimo grandinės valdymo apibrėžimas, kurį pateikia M. Christopher (2007, p. 13), - tai ryšių su tiekėjais ir klientais valdymas abiem kryptimis, sukuriant didesnę vartotojo

vertę, esant mažesnėms visos tiekimo grandinės sąnaudoms. Tad galima teigti, jog įmonės orientuojasi į santykių su tiekėjais ir klientais valdymą. Tokį patį tiekimo grandinės valdymo apibrėžimą pateikia ir C. Gimenez ir E. Ventura (2003, p. 77). Taip pat autoriai pažymi, jog yra pakankamai sudėtinga palaikyti tamprus santykius su tiekėjais ir klientais, kadangi tinklas yra pakankamai didelis ir vieno iš partnerių nesuinteresuotumas gali padaryti neigiamą įtaką visai tiekimo grandinei.

Kaip vieną pagrindinių tiekimo grandinės valdymo tikslų D. Power (2005, p. 253) nurodo komunikacijos ir bendradarbiavimo barjerų panaikinimas. Taip pat šio proceso metu yra panaikinamas perteklinė darbo jėga, t.y., optimizuojama įmonės veikla bei padidėja veiklos efektyvumas. Visi šie išvardintieji tikslai gali būti įgyvendinami naudojantis koordinavimo, stebėjimo bei kontrolės procesų pagalba.

Be įvardintų tiekimo grandinės struktūrinių dalių, autorių yra išskiriami pagrindiniai verslo procesai vykstantys tiekimo grandinės valdymo proceso metu. J. Stock ir D. Lambert (2001, p. 54) pateikia tokius pagrindinius 8 į tiekimo grandinės valdymą įeinančius verslo procesus:

- ❖ **Ryšių su klientais valdymas.** Čia vienas iš svarbiausių uždavinių – identifikuoti pagrindinius vartotojus ar jų grupes, kurie labiausiai įtakoja įmonės veiklą. Gauti duomenys apie klientus leidžia pagerinti komunikaciją su jais bei kartu geriau prognozuoti būsimą paklausą. Gerai atlikta, duomenimis pagrįsta vartotojų paklausos analizė leidžia kartu ir užtikrinti ir pagerinti klientų aptarnavimo lygį.
- ❖ **Klientų aptarnavimo valdymas.** Autoriai teigia, jog šis procesas, galima taip vadinti, jog yra vienintelis žinių apie klientus šaltinis. Klientų aptarnavimo proceso metu klientai suteikia informacijos realiu laiku priimdami prekes ar vertindami jų reikalingumą. Visa tai vyksta prekės gamybos bei paskirstymo procesų metu. Taip pat būtina paminėti, jog klientų aptarnavimo procesas nesibaigia jiems įsigijus prekę, kadangi būtina užtikrinti ir garantinį prekės aptarnavimą.
- ❖ **Paklausos valdymas.** Šio proceso vienas iš svarbiausių tikslų bei uždavinių – klientų poreikio bei įmonės gamybos bei tiekimo galimybių suderinimas. Šis procesas yra vienas iš svarbiausių siekiant sėkmingai įgyvendinti tiekimo grandinės valdymo procesą, kadangi čia būtina tiksliai žinoti kada, kur, kiek ir kokių prekių reikia pristatyti klientams, siekiant patenkinti esamą paklausą bei pasirengti greitai reaguoti į galimus staigius paklausos pasikeitimus.
- ❖ **Užsakymų įvykdymo valdymas.** Atliekant klientų užsakymų įvykdymą labai svarbu suderinti ir integruoti į procesą įmonės gamybos, paskirstymo bei transportavimo planus. Turi būti išplėsta ir sutvirtinta partnerystė tarp tiekimo grandinės dalyvių bei

pervežėjų, kad būtų užtikrintas pirkėjų poreikio patenkinimas ir kartu tai būtų atlikta kuo mažesniais kaštais.

- ❖ **Gamybinių išteklių valdymas.** Tiekimo grandinės valdymo atveju produkcijos apimtys yra planuojamos remiantis klientų poreikiais. Kaip jau minėta, visas gamybos procesas turi būti „lankstus“, t.y., turi sugebėti greitai reaguoti į pokyčius rinkoje.
- ❖ **Apsirūpinimo valdymas.** Šis procesas yra svarbus tuo, jog jo dėka įmonė gali sėkmingai įgyvendinti savo planus, susijusius su gamybinių išteklių valdymu bei naujo produkto kūrimu ir plėtra. Tad šio proceso metu būtina palaikyti glaudžius santykius su tiekėjais.
- ❖ **Produkto plėtros ir pardavimų valdymas.** Yra pažymima, jog svarbu šio proceso metu įjungti, integruoti tiek klientus, tiek ir tiekėjus. Taip yra būtina padaryti tam, kad būtų kaip įmanoma labiau sutrumpintas naujo gaminio pateikimas rinkai. Šis procesas yra vykdomas pirmiausiai atliekant klientų analizę, kurios metu išsiaiškinama, kokie vartotojų poreikiai yra aiškiai išreikšti, o kokie užslėpti. Taip pat yra nustatoma, kokie materialiniai ištekliai ir tiekėjai yra susiję su pačiu aprūpinimo procesu.
- ❖ **Grižtamojo ryšio valdymas.** Paskutinysis procesas yra orientuotas į grįžtamųjų ryšių valdymą. Efektyvus grįžtamųjų kanalų valdymas leidžia įmonei identifikuoti produkcijos pagerinimo ir tobulinimo galimybes bei kartu leidžia patobulinti ir visą savo veiksmų planą.

Kaip matyti iš pateikto visų procesų platesnio aprašymo, pastebima tai, kad jie visi vienas su kitu yra glaudžiai susiję ir atskirai tobulinant vieną iš procesų, nebus pasiektas norimas efektyvesnis visos tiekimo grandinės valdymas. Taip pat šie autoriai nurodo, kad siekiant sėkmingai įgyvendinti tiekimo grandinės valdymą, neužtenka vien tik gero dalyvių komunikavimo bei bendradarbiavimo, tačiau būtina ir įmonės vadovų parama bei palaikymas, išreikšta lyderystė bei pasiryžimas esant reikalui keistis.

Aprašant tiekimo grandinės valdymą sudarančius verslo procesus dažnai buvo minimas integracijos terminas. C. Gimenez ir E. Ventura (2005, p. 22) pažymi, kad tiekimo grandinės valdymas apima įmonių veiklos integraciją, koordinaciją ir bendradarbiavimą ir visa ši veikla yra vykdoma pasitelkiant tiekimo grandines. Yra pažymima tai, jog sėkmingai tiekimo grandinės vadybai reikia vidinės (įmonės viduje) ir išorinės integracijos.

Apibendrinant tiekimo grandinės valdymo sąvokos teorinę sampratą, galima remtis autorių kolektyvo (J. T. Mentzer, W. DeWitt, J. S. Keebler ir kiti, 2001) aprašytais 7 skirtingais aspektais, kurie gali apibūdinti tiekimo grandinės valdymo esmę:

- ❖ Integruota, suderinta įmonių veikla;
- ❖ Abipusis dalinimasis informacija;
- ❖ Abipusis dalinimasis rizika ir gaunama nauda;
- ❖ Įmonių kooperacija;
- ❖ Suderinti tikslai ir toks pats požiūris į klientų poreikius ir aptarnavimą;
- ❖ Procesų integracija;
- ❖ Partnerystė kuriant ir išlaikant ilgalaikius santykius.

Minėtųjų autorių teigimu, galima manyti, jog visus šiuos aspektus įmonei būtina įgyvendinti, kad ji galėtų tiekimo grandinės pagalba gauti maksimalų rezultatą, t.y., siekiant sėkmingai įgyvendinti tiekimo grandinės valdymo procesus.

Vidinės ir išorinės integracijos teorinė samprata

Kaip jau buvo minėta anksčiau, siekiant užtikrinti sėkmingą ir sklandžią su tiekimo grandinės valdymu susijusią veiklą, būtina įmonės tiek vidinė, tiek ir išorinė integracija. Kaip jau nurodo patys pavadinimai, vidinė integracija gali būti apibūdinama kaip vykstanti integracija įmonės viduje, derinant įmonės turimus išteklius bei jos skirtingų skyrių darbą. O išorinė integracija reiškia, jog čia didžiausias dėmesys yra skiriamas išorinės aplinkos dalyvių, t.y., tiekėjų ir klientų, įtraukimui į tiekimo grandinės veiklą.

Vidinė integracija pasižymi tuo, jog čia, kaip jau minėta, visi procesai vyksta įmonės viduje. Didžiausias dėmesys čia yra skiriamas logistikai, gamybai ir marketingui. Nors šios sritys yra pakankamai viena nuo kitos atskirtos, tačiau jų sąveika yra svarbi dėl 2 priežasčių:

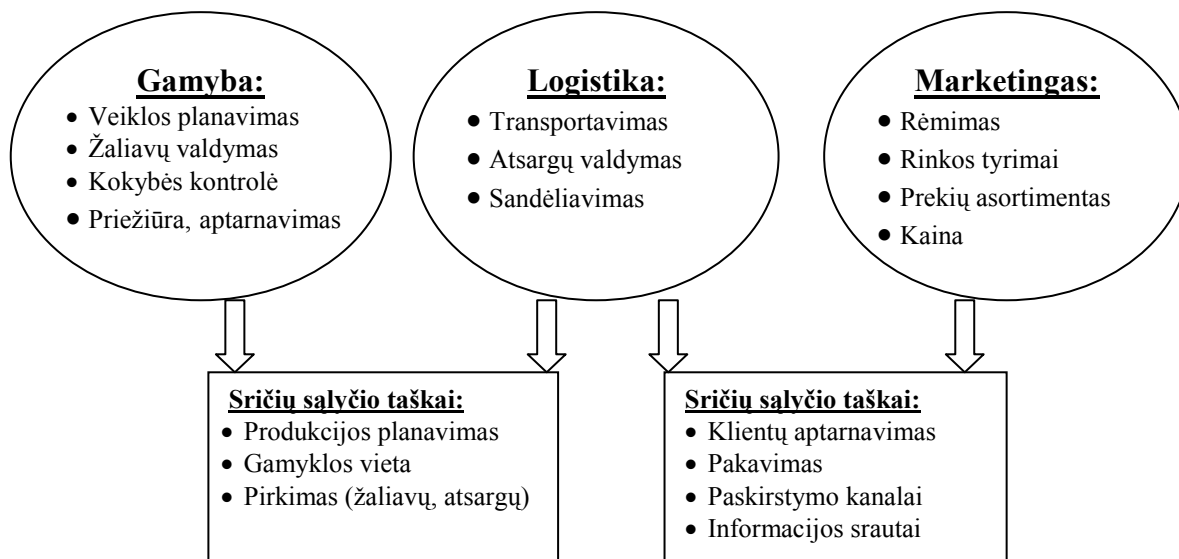
- ❖ Šių sričių veiklos koordinavimas yra labai svarbus siekiant pagaminti ir pateikti vartotojams produkciją tokią, kokią jie norėtų pirkti ir tokiu būdu, koks patogus jiems;
- ❖ Logistika yra tokia įmonės veiklos sritis, kuri glaudžiai siejasi su gamyba ir marketingu.²

Autoriai teigia, jog įmonės dažniausiai didžiausią dėmesį skiria tik gamybai ir marketingui, kitas veiklos sritis vertindamos tik kaip pagalbines ar palaikančias įmonės veiklą. Iki atsirandant tiekimo grandinės (tiekimas – gamyba – paskirstymas) sąvokai, kai kurios, logistikos veiklos sritys priskiriamos užduotys buvo vykdomos už gamybą ar marketingą atsakingiems skyriams prižiūrint. Tačiau tuomet, kai buvo suvokta logistikos svarba įmonės veikloje, dalis tų funkcijų, kurias vykdė gamybos ir marketingo skyriai buvo perleista logistikos skyriams. Tokiu būdu logistika apjungė dviejų svarbiausių įmonė skyrių vykdomą veiklą, tapo jas jungiančia grandimi. Visų šių įmonės skyrių bendras veiklos planavimas ir koordinavimas yra viena iš priemonių, užtikrinančių efektyvesnę įmonės turimų išteklių mažesniais kaštais panaudojimą. Kartu naudą gauna ir klientai,

² GIMENEZ, C. (2006) *Logistics integration processes in the food industry*. p. 233.

kadangi į jų poreikius yra atsižvelgiama daug geriau, nei esant mažam šių trijų įmonės veiklos sferų bendradarbiavimui ar visai jo nesant.

4 paveiksle pateikiama minėtas gamybos, logistikos ir marketingo skyrių funkcijų pasiskirstymas.



Šaltinis: sukurta autorės.

4 pav. Gamybos, logistikos ir marketingo funkcijų sąlyčio taškai

Vidinės įmonės integracijos lygis priklauso nuo to, kokių santykių sąveikauja gamyba su logistika bei marketingas su logistika. Mažas integracijos lygis yra tuo atveju, kai gamybos ir marketingo veiklų sąveika su logistika yra nedidelė arba jos iš viso nėra. Kitu atveju, kai sąveika tarp šių įmonės veiklos sričių yra didelė, jas jungia daug bendrų funkcijų, tuomet įmonės vidinės integracijos lygis yra aukštas.

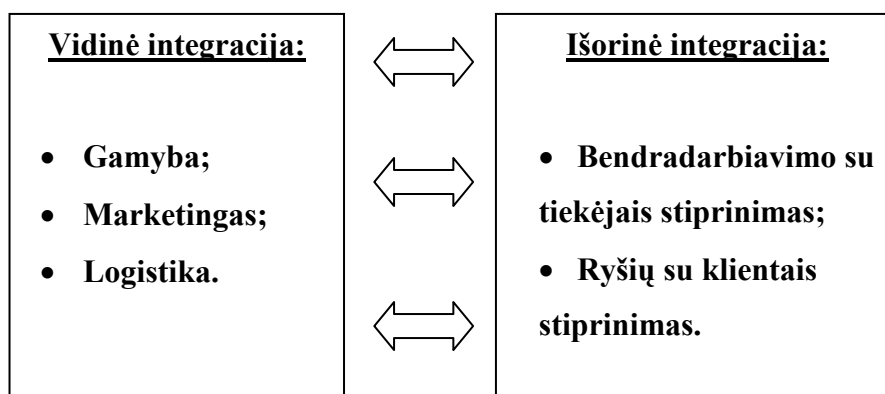
Tačiau siekiant užtikrinti sėkmingą įmonės veiklą, neužtenka vien tik įmonės skirtingų skyrių bendradarbiavimo organizacijos viduje, bet būtina užtikrinti, jog įmonės veiksmai yra suderinti ir su kitais tiekimo grandinės dalyviais, esančiais už jos ribų, t.y., su išorinės aplinkos dalyviais.

Kaip jau pats pavadinimas rodo, išorinės integracijos ypatumas yra tas, jog šiame procese veikia objektai esantys už įmonės ribų. Iš ankstesnių skyrių žinant, kad tiekimo grandinės valdyme be pačios įmonės dalyvauja tiekėjai ir klientai, galima teigti, jog čia, panašiai kaip ir vidinės integracijos atveju, įmonė sąveikauja su kitais tiekimo grandinės dalyviais.

Anot C. Gimenez ir E. Ventura (2005, p. 22-23), įmonė, atsižvelgdama į savo veiklos strategiją bei tikslus, savo santykius su tiekėjais ir klientais padalina į tam tikras dalis. Ji nustato, su kuriais tiekimo grandinės nariais palaikys labai glaudžius santykius, dažnai bendradarbiaus, o kuriems bus skiriamas ne toks didelis dėmesys. Tačiau vertėtų nepamiršti, jog per didelis dėmesys vienai iš tiekimo grandinės dalyvių grupei gali turėti ir neigiamų pasekmių. Tarkim, didesnę dėmesį

skiriant bendradarbiavimui su paskirstymo grandine ir klientais, neturėtų būti pamirštama, jog tenkinant klientų poreikius svarbų vaidmenį atlieka ir tiekėjai, kurie teikia reikalingas žaliavas produkcijos gamybai. Priešingai, įmonei skiriant didesnę dėmesį bendradarbiavimo su tiekėjais gerinimui, siekiant užtikrinti tokius žaliavų ir kitų reikalingų medžiagų srautus, gali būti per mažai įvertinami paklausos pokyčiai rinkoje, klientų poreikių pasikeitimas bei kiti veiksniai. Tad galima teigti, jog siekiant optimizuoti įmonės veiklą, reikia ieškoti balanso santykiuose su tiekėjais bei paskirstymo grandinės dalyviais.

Taip pat šios autorės nurodo, kad įmonės turi derinti vidinės ir išorinės integracijos procesus ir jie yra vienas nuo kito priklausomi. Tačiau prieš apsisprendama dėl išorinės integracijos lygio, įmonė pirmiausia turi nuspręsti, koku lygiu jos gamybos bei marketingo skyriai sąveikaus su logistika. Tik atlikus šį veiksma gali būti planuojama tolesnė įmonės integracija. 5 paveiksle pateikiamas apibendrintas tiekimo grandinės vidinės ir išorinės integracijos ryšys.



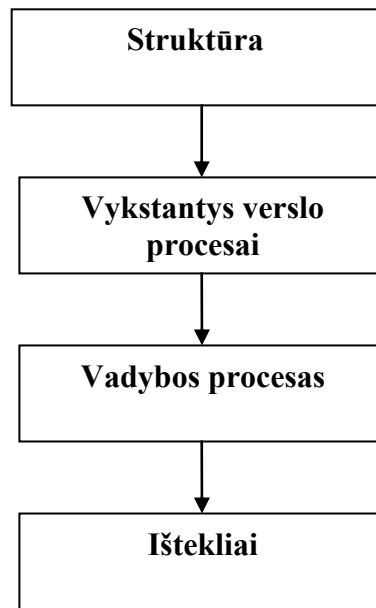
Šaltinis: sukurta autorės.

5 pav. Tiekimo grandinės vidinės ir išorinės integracijos ryšys

Pateiktas paveikslas vaizdžiai iliustruoja, jog būtina išlaikyti glaudžius ryšius tarp išorinės ir vidinės integracijos tiekimo grandinėje, kadangi neužtikrinus sklandaus gamybos, marketingo bei logistikos procesų veikimo, esant žemam šių procesų integracijos lygiui, sunku yra užtikrinti ir išorinės aplinkos integracijos aukštą lygį. Esant atvirkštinei situacijai, kuomet išorinės integracijos lygis yra žemas, užtikrinti aukštą vidinės integracijos lygį taip pat yra sudėtinga dėl to, kad, nesant gerai išvystytiems santykiams su tiekėjais bei paskirstymo tinklu bei klientais, sunku efektyviai planuoti ir vykdyti įmonės veiklą.

Tiekimo grandinių valdymo modelis

Apibendrinant šį tiekimo grandinės valdymo skyrių, pravartu pateikti A. Mejias-Sacaluga ir J. C. Prado-Prado (2002, p. 68) suformuluotą tiekimo grandinės valdymo modelį, kurį sudaro 4 pagrindiniai elementai. Tiekimo grandinės modelis ir jį sudarantys elementai pateikiami 6 paveiksle.



Šaltinis: MEJIAS-SACALUGA, A.; PRADO-PRADO, C. Integrated Logistics Management in the Grocery Supply Chain. 2002, p. 68.

6 pav. Tiekimo grandinės valdymo modelis

Nors iš paveiksle pateikiamų procesų svarbiausiu galima laikyti vykstančius verslo procesus, kadangi būtent jo pagalba yra kuriama vertė vartotojui, tačiau ir kiti elementai užima svarbią vietą tiekimo grandinės modelyje. Sėkmingos veiklos rezultatų negarantuoja geras verslo procesų valdymas. Pamatinis visos veiklos pagrindas yra įmonės vykdomi **vadybos procesai**. Vadybos proceso metu taip pat vyksta tam tikros veiklos, kurių kiekvienos tikslas, optimizuoti vadybos proceso veiklą. Tad vadybos procesą sudaro:

- ❖ Projektavimas ir planavimas;
- ❖ Pasiruošimas veiklai;
- ❖ Kontrolė;
- ❖ Veikla, darbas.

Vienas iš svarbiausių tiekimo grandinės valdymo uždavinių – susieti veiklos planavimą su jo įgyvendinimu. Tuo pačiu visas vadybos planavimas turi sietis su bendraisiais įmonės tikslais. Taip pat svarbu paminėti tai, jog kiekvienas iš pateiktųjų vadybos proceso etapų nėra baigtinis, kadangi organizacijoje turi nuolat vykti tobulinimo procesai, kurie padėtų veiklą padaryti dar efektyvesnę ir pasiekti svarbiausią tikslą – patenkinti vartotojų poreikius. Todėl galima sakyti, jog tarp vadybos proceso dalių galima išvelgti ciklišumą, kadangi pasibaigus vienam ciklui, iš naujo imami planuoti veiksmai, kaip patenkinti pasikeitusius vartotojų poreikius ar kaip pritraukti naujų.

Kita tiekimo grandinės valdymo modelio dalis yra **ištekliai**. Jie turi būti suprantami ne kaip žaliavos, reikalingos produkto gamybai, o kaip priemonės, kad šis procesas vyktų apskritai. Prie išteklių yra priskiriama:

- ❖ Valdymo priemonės (įvairios informacijos sistemos, kurios padeda planuoti ir kontroliuoti visus procesus, susijusius su tiekimo grandinės veiklos organizavimu);
- ❖ Technologijos (tai visuma priemonių, produktų ar paslaugų, kurių pagalba yra vykdoma veikla);
- ❖ Žmogiškieji ištekliai (tai viena iš svarbiausių išteklių rūšių, kadangi be jos neįmanoma jokia įmonės veikla).

Yra pažymima, jog be žmogiškųjų išteklių neįmanoma įmonės veiklos plėtra ir žmogiškieji ištekliai vadybos parengtus planus paverčia realybe. Todėl šiai išteklių valdymo daliai įmonėse yra skiriamas vis didesnis dėmesys, kadangi sėkmingas žmogiškųjų išteklių valdymas gali padėti užtikrinti efektyvų jų panaudojimą siekiant užsibrėžtų rezultatų.

Paskutinioji tiekimo grandinės valdymo modelio dalis yra **verslo procesai**. Ši dalis yra ypatinga tuo, kad jos dėka tampa realiais įmonės veiklos rezultatai, todėl galima teigti, kad tai visų įmonės dalių veiklos efektyvumo rodiklis. Aprašomieji verslo procesai apima įmonės ryšius su tiekėjų tinklu bei tarpininkais ir pardavėjais, kurie paskirsto pagaminta produkciją galutiniams vartotojams. Įmonės ir tiekėjų ryšiai apima tokias veiklas kaip santykių valdymas, paklausos prognozavimą ir patenkinimą, produkcijos judėjimo valdymą ir kita. Tarp visų tiekimo grandinės valdymo dalių vyksta abipusis informacijos srautai.

Tad apibendrinant galima teigti, jog logistikos ir kitų įmonės veiklos sričių integravimas, funkcijų pasidalijimas teigiamai veikia įmonės veiklos rezultatus, yra sumažinamos išlaidos, o kas kartu leidžia įgyti ir konkurencinį pranašumą.

1.2. Konkurencinio pranašumo samprata

Siekdamos sėkmingai vystyti savo veiklą, įmonės yra suinteresuotos tapti konkurencingomis savo verslo šakoje. Tačiau konkurencinio pranašumo įgijimas dar neužtikrina įmonei jos sėkmės ilgalaikiškumo, todėl ji neturi pamiršti, kad taip pat svarbu užtikrinti, jog įmonės išskirtinės savybės ir kitos konkurencinį pranašumą lemiančios aplinkybės bei procesai bus plėtojami ir tobulinami nuolatos.

Svarbu paminėti tai, jog dažnai konkurencingumas ir konkurencinis pranašumas yra vartojamos kaip tapačios sąvokos, bet šios dvi sampratos skiriasi. Konkurencingumas yra daugiau susijęs su įmonės išorine aplinka, o įmonės konkurencinį pranašumą įtakoja jos vidiniai resursai.

Konkurencinio pranašumo sąvoka

R. Keršienė (2008, p. 546) teigia, kad konkurencinis pranašumas įmonei reikalingas tam, kad jis kurtų jos ilgalaikį konkurencingumą. Konkurenciniai pranašumai gali būti susiję su įvairiais konkurentų veiklos aspektais: kaina, produkcijos asortimentu, kokybe ir pan. Tačiau realią naudą

suteikia tik tie konkurenciniai pranašumai, kuriuos sudėtinga atkartoti, t.y., jie turi pasižymėti unikalumu.

Ilgalaikio konkurencinio pranašumo svarbą nurodo ir kita autorė – J. Sekliuckienė (2008, p. 679). Ši autorė taip pat pažymi, kad konkurencinio pranašumo pagalba siekiama ilgalaikio efekto. O pagrindiniai organizacijos konkurencinio pranašumo šaltiniai turi pasižymėti tam tikromis savybėmis, kurias pirmasis įvardijo J. Barney, teigdamas, kad strateginiai įmonės išteklių turi būti vertingi, reti, unikalūs bei derėti su kitais.

Konkurencingumas gali būti nagrinėjamas trimis lygiais: šalies, šakos ar sektoriaus bei įmonės. Šie konkurencingumo lygiai yra vienas su kitu glaudžiai susiję. Tarptautinėje rinkoje konkurencingumo negali nulemti šalis, o jį lemia tos šalies šakos ar įmonės su savo produkcija. Dėl to, tokiu atveju, šalies konkurencingumo sąvoka turi būti keičiama šakos ar įmonės konkurencingumo sąvoka, kadangi šalies konkurencingumo lygis priklauso nuo šakų ar įmonių konkurencingumo.

R. Keršienė (2008, p. 547) nurodo, jog egzistuoja skirtingas konkurencingumo koncepcijos suvokimas ne tik tarp ekonomistų, tačiau ir skirtingose šalyse ši sąvoka suprantama kitaip. Tai galima paaiškinti tuo, kad konkurencingumas – tai kompleksinė kategorija, o ne situacija ar būseną, kurią galima tiksliai išmatuoti vienu ar keliais parametrais. Tačiau visi bendrai sutinka, kad konkurencingumas susijęs su produktyvumu, t.y., nuo jo priklauso, kokio dydžio ekonominė vertė bus sukuriama, koks bus atlygimo už darbą ir investicijų atsipirkimo lygis.

Konkurencinį įmonių pranašumą nagrinėjantys autoriai Hao Ma (1999, p. 259), R. Bennet ir C. Smith (2002, p. 74) nurodo, jog konkurencinis pranašumas gali būti apibrėžiamas kaip įmonės ar organizacijos išskirtinis požymis ar faktorius, kuris suteikia galimybę jai geriau aptarnauti savo klientus nei jos konkurentai ir todėl, galima teigti, yra sukuriama geresnė vertė klientui. Taip pat yra pažymima, kad šie išskirtiniai įmonės bruožai bei faktoriai suteikia jai galimybę kartu ir teikti savo prekes ar paslaugas geresnės kokybės nei konkurentai.

H. Ma (1999, p. 259) įvardija, kokie įmonės bruožai ar sugebėjimai gali būti laikomi konkurencinio pranašumo pagrindu. Pirmasis įvardintasis bruožas – geresnė įmonės pasirinkta ar įsigyta vieta, kadangi patogus įmonės pasiekiamumas daro ją išskirtine, klientai mieliau renkasi tokias įmones, kurios yra lengvai pasiekiamos. Kita konkurencinio pranašumo viena iš galimybių autorius nurodo dominavimą mažmeninės prekybos tinklo lentynose, t.y., kai didelę dalį parduotuvių lentynų sudaro vieno gamintojo prekės. Tokios konkurencinio pranašumo įgavimo sąlygos gali susiklostyti tokiais atvejais, kuomet rinkoje konkurencijos dydis bei konkurentų skaičius nėra labai didelis. Taip pat pažymima, kad įmonės gali turėti konkurencinį pranašumą tuomet, kai turi išskirtines tiekimo galimybes. Dar, kaip vienas iš konkurencinio pranašumo šaltinių, yra įvardijamas efektyvus verslo procesų veikimas, įmonės veiklos optimizavimas. Būtent

ši konkurencinio pranašumo šaltinį galima laikyti svarbiausiu ir labiausiai nuo pačios įmonės bei jos veiksmų priklausančiu. Be to, įmonės veiklos optimizavimas bei jos veiklos efektyvumo padidinimas gali būti atliekamas naudojant unikalias sistemas, kurias konkurentams pakartoti gali būti sudėtinga.

Kitas autoriai, R. Bennet ir C. Smith (2002, p. 74) konkurencinio pranašumo sąvoka aiškina remdamiesi vienu žymiausiųjų konkurenciją nagrinėjančiu autoriumi – M. Porter. Šis autorius teigia, kad konkurencinis pranašumas kyla iš keturių stiprių įmonės faktorių:

- ❖ Faktorių, aplinkybių padėties (sugebėjimai, infrastruktūra, kapitalas, inovacijos ir verslumas);
- ❖ Paklausos (produkto plėtra, šakos struktūra, vietinės pardavimo ir paskirstymo sistemos, rinkos dydis ir aglomeracija, susitelkimas);
- ❖ Susijusių ir pagrindinių šakų (tiekėjų, verslo paslaugų įmonių ir klientų, kurie taip pat gali būti ir moderniosios įmonės buvimas);
- ❖ Verslo strategijos, struktūros ir konkurencijos (nustatoma, kaip įmonės tarpusavyje konkuruoja ar kooperuojasi, kaip jos valdomos ir organizuotos, taip pat atsižvelgiama į institucines struktūras ir vyriausybės vaidmenį).

M. Porter išskyrė, kaip rinkos dalyviai gali įgauti didesnės galios. Nurodoma, kokiomis priemonėmis galią gali įgauti tiekėjai ir pirkėjai. Yra teigiama, jog tiekėjas rinkoje ar šakoje tuo galingesnis, kuo labiau susikontcentravęs jis yra, kuo aukštesnio laipsnio diferencijuotas prekes jis pateikia rinkai, lyginant su konkurentų pateikiamomis prekėmis. Pirkėjai yra stipresni, lyginant juos su kitais klientais vietinės rinkos ar sektoriaus kontekste, tais atvejais, kai kuo jie yra didesni, ir kuo jų produktas yra labiau standartizuotas.

Taip pat verta pažymėti ir tai, kad nevertėtų tapatinti konkurencinio pranašumo ir geresnės kokybės darbo atlikimo sąvokų. Konkurencinis pranašumas pasižymi tuo, kad jo pagalba įmonė gali savo klientus aptarnauti geriau. O geresnis savo veiklos atlikimas, įvykdymas negali būti tapatinamas su konkurencinio pranašumo sąvoka todėl, kad jam pasiekti dažniausiai panaudojamas įmonės konkurencinis pranašumas prieš kitus rinkos dalyvius, o neretai tam pasitelkiamas ir ne vienas įmonės turimas pranašumas.

G. Grandy ir D. Wicks (2008, p. 23) teigia, jog konkurencinio pranašumo sąvokos, galima sakyti, skiriasi priklausomai nuo įmonės dydžio. Šie autoriai teigia, kad mažai įmonei konkurencinis pranašumas yra daugiau siekis išlikti rinkoje, o ne plėsti savo veiklą, kadangi įmonės plėtrai reikia didelių finansinių išteklių, ko nedidelės įmonės dažnai stokoja. Tad mažos įmonės savo konkurencinį pranašumą kuria ne didesnei rinkos daliai užimti, o siekia būti inovatyvios, nuolat tobulinti savo procesų veiklą.

Pagrindiniai konkurencinio pranašumo šaltiniai

Analizuojamame H. Ma (1999, p. 261) straipsnyje pažymima, kad įmonės konkurencinis pranašumas gali kilti iš trijų pagrindinių šaltinių:

- ❖ Paremtas įmonės nuosavybe;
- ❖ Paremtas įgūdžiais;
- ❖ Paremtas priėjimu prie išteklių ir pan.

Įvardintieji konkurencinio pranašumo įgavimo šaltiniai leidžia įmonei pasiekti pranašumą dėl savo turimos nuosavybės ar išteklių, priėjimo prie išteklių ar aplinkybių valdymo. Taip pat kaip vienas iš konkurencinio pranašumo šaltinių yra įvardijami ir tokie veiksniai kaip įmonės turima reputacija ar įmonės vykdoma labdaringa veikla. Tokiu būdu įmonė visuomenėje gali užsitarnauti socialiai atsakingos įmonės vardą, kas neretais atvejais padeda didinti įmonės pardavimus, pritraukti didesnę pirkėjų skaičių. Tad apibendrintai galima teigti, kad siekdama įgyti konkurencinį pranašumą, įmonė turi giliai ir sistematiškai peržvelgti tai, ką ji turi, ką žino ir sugeba, bei įvertinti, ką ji dar gali įgyti, išmokti.

Įmonės turima nuosavybe, ištekliais pasireiškiantis konkurencinis pranašumas remiasi tokiu įmonės turtu, kurio pagalba ji gali savo klientus aptarnauti geriau nei konkurentai. Tai gali būti pasiekama per turimas ar įgytas įmonės veiklos charakteristikas ar pasiekus tokią veiklos stadiją, kuomet įmonė yra geriau prisitaikiusi prie rinkos nei jos konkurentai. Tad šis konkurencinio pranašumo šaltinis remiasi tuo, ką įmonė jau turi, o ne tuo ką ji gali įsigyti, išmokti. Prie nuosavybe paremto konkurencinio pranašumo galima priskirti:

- ❖ Stiprią įmonės įtaką ir padėtį rinkoje;
- ❖ Unikalią išteklių sistemą;
- ❖ Išskirtinius vadybinius sugebėjimus;
- ❖ Gerą organizacinę struktūrą ir kt.

Kitas pagrindinių konkurencinio pranašumo šaltinių pagal H. Ma yra paremtas įmonės sugebėjimu prieiti prie išteklių ir kanalų, t.y., įmonė įgauna konkurencinį pranašumą tais atvejais, kai ji gali lengviau įeiti į naujas rinkas ar įvesti naują produktą į rinką, kai tuo tarpu jos konkurentams tai padaryti yra sudėtinga. Tokie įmonės sugebėjimai kyla iš įmonės turimų išteklių bei žinių, taip pat didelę įtaką tam turi įmonės skiriamos lėšos bei laikas įvairiems tyrimams rinkoms ir kita. Taip pat pažymima, jog svarbus ir rinkos pažinimas bei įmonės galingumas, įtaka rinkoje. Šis konkurencinis pranašumas remiasi, priešingai nei pirmuoju aprašytuoju atveju, ne įmonės vidinėmis kompetencijomis, o tuo ką ji žino apie išorinę aplinką.

Trečiasis konkurencinio pranašumo šaltinis – paremtasis įmonės įgūdžiais. Kaip jau pats šio šaltinio įvardijimas nurodo, yra grindžiamas įmonės turimos žiniomis, kompetencijomis bei sugebėjimais. Šių gebėjimų bei turimų žinių dėka įmonė geba savo įmonės verslo procesus valdyti

daug efektyviau nei tai gali padaryti jos konkurentai. Skirtingai nuo įmonės gebėjimo prieiti prie išteklių, kur remiamasi išorinės aplinkos pažinimu ir žiniomis, čia potencialus įmonės konkurencinis pranašumas kyla iš įmonės vidinių išteklių, vidinių jos žinių ir kompetencijų. Tad čia įmonės konkurencinis pranašumas priklauso nuo jos gebėjimo pritaikyti tam tikrus savo sugebėjimus – perkelti juos į savo veiklą gamyboje, pardavinėjant savo prekes ar atliekant paskirstymo funkcijas. Detalizuojant šį konkurencinio pranašumo šaltinį yra pateikiami tokie konkurencinio pranašumo pavyzdžiai – techninės įmonės žinios, gebėjimas identifikuoti neišnaudotas rinkos galimybes.

1.3. Teorinės tiekimo grandinės ir konkurencinio pranašumo sąsajų prielaidos

Jau daugelį metų efektyvi logistikos veikla, o šiuo metu ir tiekimo grandinių valdymas, yra laikomi viena iš priemonių, leidžiančių įmonei įgyti konkurencinį pranašumą. Yra išskiriama, jog konkurencinio pranašumo šaltiniai gali būti dvejopi:

- Klientų nuomonė apie įmonę, jos išskyrimas iš konkurentų gausos dėl išskirtinių įmonės ar produkto savybių;
- Įmonė geba dirbti mažesniais sąnaudomis ir dėl šios priežasties gali gauti didesnę pelną nei jos konkurentai.³

Tad galima teigti, jog įmonės sėkmė priklauso nuo to, kaip jai seksis suderinti kainos ir teikiamos vertės pranašumą. Anksčiau buvo manoma, kad pagrindinis išlaidų bei kainos mažinimo būdas yra pardavimų apimties didinimas. Tačiau vykstant logistikos ir tiekimo grandinių valdymo plėtrai atsirado kitų būdų ir priemonių kaip pasiekti konkurencinį pranašumą.

Konkurencinė aplinka tiekimo grandinėje

Besikeičiant verslo aplinkai, tobulėjant verslo sistemoms, natūralu, jog keičiasi ir konkurencinė aplinka. Autorių kolektyvas (D. Bowersox, D. Closs, T. Stank) teigia, jog tiekimo grandinės konkurencinę aplinką formavo besikeičiančios keturios pagrindinės paradigmos, lėmusios verslo konkurencingumo esmę:

- ❖ Globalizacijos procesas;
- ❖ Jautrumas ir atsakingumas;
- ❖ Finansinis sofizmas;
- ❖ Informacijos svarba.

Globalizacijos procesas įtakojo praktiškai visų verslo sričių pokyčius. Turbūt nebūtų įmanoma surasti tokios verslo šakos, kuri nebūtų globali. Siekimas užimti geresnes konkurencines pozicijas skatina įmones pereiti nuo įprastų importo/eksporto procedūrų prie efektyvesnių būdų, padėsiančių joms savo prekes patiekti užsienio vartotojams.

³ <http://www.small-business-advice.org/supply-chain-logistics-competitive-strategy.htm>

Tačiau D. Bowersox ir autorių kolektyvas pažymi, kad nė vienos iš verslo operacijų globalizacija taip stipriai įtakojo kaip logistikos ir su ja susijusios veiklos, tad galima teigti, kad globalizacija pakeitė ir tiekimo grandinės valdymo sąlygas. Įmonei žengiant į globalią rinką, didžiausias jos laukiantis iššūkis – tinkamai parengta tiekimo grandinė ir jos valdymo struktūra, kuomet turi būti ištirti visi faktoriai, lemiantys produkcijos paskirstymo užsienio pirkėjams galimybes. Pastebėtina tai, jog tiek ekonominiu, tiek ir laiko atžvilgiu labai skiriasi prekių ir išteklių judėjimas nacionaliniu ir globaliu lygiu:

1. Globaliu lygiu, tai ilgiau trunkantis ir sunkiai prognozuojamas savo operacijų įvykdymas.
2. Daug didesnė operacijų įvairovė.
3. Įvairių sistemų integracija į veiklą.
4. Multikultūrinių sąjungų formavimas.

Yra teigiama, jog logistika ir tiekimo grandinės valdymas yra tokie svarbūs globalios prekybos aspektai, jog tokios prekybos sėkmė didele dalimi priklauso nuo įmonės sugebėjimo pritaikyti savo turimas žinias ir kompetencijas kuriant efektyvią tiekimo grandinę.

Antroji konkurencinės aplinkos formavimuisi įtakos turėjęs pokytis yra įvardijamas kaip jautrumas ir atsakingumas. Vystantis technologijoms ir tobulėjant procesams, greitas pasikeitimas informacija bei kartu ir greitas bei patikimas produkcijos pristatymas leido sukurti naują tiekimo grandinės sampratą. Įtakotas informacinių technologijų, naujasis įmonės atsakingumo ir jautrumo modelis yra charakterizuojamas informacijos keitimusi, reikalingu būsimų operacijų įvykdymui. Kuo efektyviau bus valdomi informacijos srautai – tuo lengviau bus įmonei ir su ja susijusios kitoms tiekimo grandinės dalyvėms įsitvirtinti rinkoje ir tapti konkurencingesniems.

Galima teigti, kad jautrumo paradigma kilo iš perėjimo nuo alternatyviu iki tradicinių paskirstymo kanalų, kurie dominavo versle seniau. Čia svarbu išlaikyti ekonominį įmonės veiklos efektyvumą, išlaikyti efektyviose rinkose bei kartu tiesioginį ryšį su savo klientais. Santykį tarp visų šių veiklų turi užtikrinti tiekimo grandinės valdymas, į kurį integruotas įmonės marketingas, gamyba, logistika ir užsakymų įvykdymas.

Finansinio sofizmo paradigmą galima įvardinti kaip sunkiai pasiekiamą vadybininkų svajonę, kuri gali įmonei suteikti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Šios paradigmos esmė yra ta, jog įmonės aukoja per trumpą laiką galimas gauti pajamas ir pelną dėl ilgalaikio konkurencinio pranašumo. Tačiau pastebėtina ir tai, jog dažnai verslininkai (ypatingai Lietuvoje) yra linkę ieškoti būdų ir priemonių, kad didesnes pajamas ir pelną pradėtų gauti kuo greičiau, neatsižvelgiant į ilgalaikes perspektyvas. D. Bowersox, D. Closs, T. Stank nurodo, jog ateityje finansinis sofizmas taps kiekvienos įmonės prioritetu siekiant įsitvirtinti konkurencinėje kovoje.

Vienas svarbiausių konkurencinės aplinkos elementų yra informacija. Paskutiniaisiais XX-ojo amžiaus dešimtmečiais, sparčiai vystantis technologijoms, kito ir verslo procesai, atsirado naujų. Pirmiausiai atsiradusios naujos komunikavimo priemonės palengvino bendravimą su partneriais ir klientais. Taip pat vis daugiau klientų ėmė naudotis internetu ir į tiekimo grandines buvo įtraukiamas ir internetas, kadangi daugelis galutinių pirkėjų prekes įsigydavo tiesiai iš įmonės gamintojos elektroninės prekybos pagalba. Galima teigti, jog informacinių technologijų dėka, pagerėjo ne tik informacijos keitimasis tarp tiekimo grandinės dalyvių, tačiau kartu tiekimo grandinės tapo paprastesnės.

Taip pat informacinių technologijų plėtra padėjo įvesti naujas duomenų valdymo sistemas, taip pat tapo lengviau valdyti įmonės atsargas, užsakyti žaliavas tuomet, kai jų reikia ir pan. Be to, esant geresnėms informacijos perdavimo sąlygoms, tapo lengviau valdyti ir kitus tiekimo grandinės valdymo procesus, susijusius su prekių transportavimu ir pardavimu.

Interneto dėka, daugeliui mažų įmonių tapo sąlygiškai lengviau konkuruoti globalioje rinkoje, kuomet jos savo produkciją gali pardavinėti internete bet kurioje šalyje. Čia, kaip jau buvo minėta, didelį vaidmenį vaidina tai, jog tiekimo grandinės yra paprastinamos, jas sudaro mažai tarpininkų. Tai ir leidžia mažoms įmonėms plėstis į užsienio rinkas, kadangi šis būdas reikalauja palyginus nedidelių investicijų. Tad apibendrinant, galima teigti, jog informacinių technologijų plėtra turėjo įtakos ne tik žmonių gyvenimams, bet ir verslo plėtrai, o ypač logistikos ir tiekimo grandinių valdymo plėtrai. Informacijos technologijų plėtra įtakojo inovatyvių tiekimo grandinių atsiradimą.

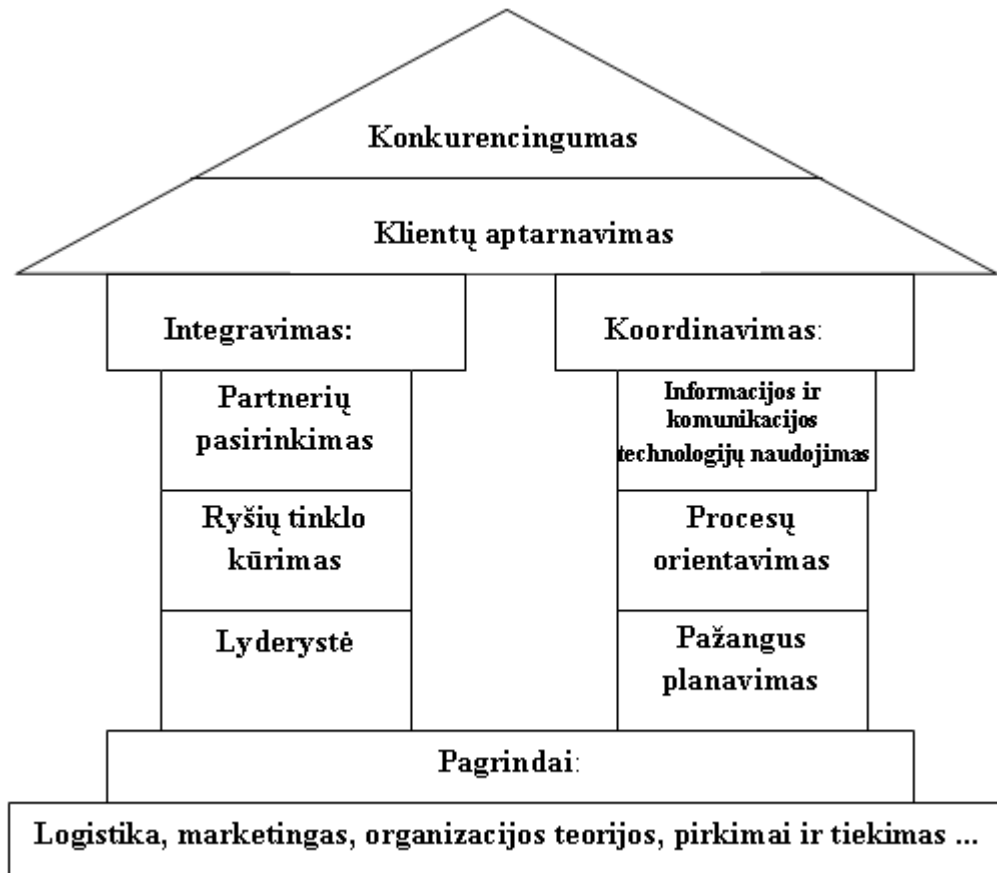
Tiekimo grandinės valdymo „namas“

Vienas iš pagrindinių tikslų, kurių yra siekiama įmonei diegiant tiekimo grandinės valdymo sistemą – padidinti savo konkurencingumą. Tačiau tiekimo grandinės specifika sudaro tokias sąlygas, jog čia jau nėra vien tik pati įmonė atsakinga už šio konkurencingumo ir konkurencinio pranašumo augimą, tačiau tai priklauso ir nuo kitų tiekimo grandinės dalyvių darbo bei elgesio. Tad galima teigti, jog šiuo atveju konkuruoja ne atskiros įmonės o įmonių grupių valdomos tiekimo grandinės.

Žinoma, kiekviena įmonė, tapdama tiekimo grandinės dalyve, tikisi gauti naudą iš šio savo veiksmo, tačiau jos turėtų tikėtis ne greitos ir trumpalaikės sėkmės ar įgyto konkurencinio pranašumo, o siekti ilgalaikio įsitvirtinimo rinkoje, ilgalaikių savo pozicijų įtvirtinimo konkurentų atžvilgiu.

Yra išskiriami keli būdai, kurių pagalba įmonės, valdančios tiekimo grandinę, gali siekti konkurencinio pranašumo: tai išskirtinis savo klientų aptarnavimas arba sukurti tokį užsakymų vykdymo metodą, kad jie būtų atliekami kuo mažesniais kaštais, nesumažinant klientų aptarnavimo kokybės.

H. Standtler ir C. Kilger (2008, p. 11) pateikia tiekimo grandinės „namo“ sąvoka. Šiuo terminu yra nusakoma daugelis tiekimo grandinės valdymo aspektų. Pats svarbiausias tiekimo grandinės tikslas ir uždavinys – tiekimo grandinės valdymo namo stogas – yra konkurencingumas arba konkurencinis pranašumas bei klientų aptarnavimas, kuris gali būti pasiekiamas aptarnaujant juos mažesniais kaštais, prognozuojant klientų paklausą ir kitais būdais. Visas tiekimo grandinės valdymo „namas“ pateikiamas 7 paveiksle.



Šaltinis: STANDTLER, H.; KILGER, Ch. Supply Chain Management and Advanced Planning, 2008, p.12

7 pav. Tiekimo grandinės valdymo „namas“

Pats pagrindinis tiekimo grandinės tikslas negali būti pasiekiamas be kitų komponentų pagalbos. Tiekimo grandinės valdymo stogas yra remiamas kitų dviejų pagrindinių šios sistemos komponentų, kuriuos autoriai įvardijo kaip organizacijos ryšių integracija ir informacijos, materialinių ir finansinių srautų koordinavimas. O šio viso aprašomojo namo pagrindą sudaro pagrindinės tiekimo grandinės veiklos: logistika, marketingas, tiekimas ir kt.

Autoriai pabrėžia, jog tiekimo grandinės formavimo metu, pirmiausiai reikia pasirinkti galimus partnerius. Teisingas šių partnerių pasirinkimas, padidina įmonės galimybes sėkmingai planuoti ir toliau vystyti tiekimo grandinę. Toliau būtina sukurti ryšių tarp esamų partnerių tinklą ir paskiausias darbas, paremtas lyderyste – pritaikyti įmonės strategijas atsižvelgiant į atsiradusių naujų partnerius bei jų interesus.

Antroji koordinavimo „kolona“, be kurios įgyvendinimo nebus pasiekti ir pagrindiniai tiekimo grandinės valdymo tikslai, susideda iš tokių svarbių susidedamųjų dalių kaip informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimas, procesų orientavimas, pažangus planavimas. Kaip matyti iš išvardintų čia vykstančių veiksmų, matyti, jog formuojant įmonės konkurencingumą ir konkurencinį pranašumą labai svarbu savo veikloje naudoti technines ir mokslines naujoves, kurios leidžia savo veiksmus atlikti daug greičiau bei efektyviau naudojant turimus išteklius. Informacijos ir komunikacijos technologijos leido įmonėms tuos procesus, kurių atlikimas seniau užimdavo daug laiko ir reikalaudavo didelių įmonės darbo jėgos ar finansinių išteklių, dabar galima atlikti automatiškai, naudojantis naujausiomis technologijomis.

Kad būtų užtikrinama sklandi tiekimo grandinės veikla, kad klientų užsakymai būtų įvykdyti, įmonei netrūktų materialinių išteklių ir įrenginių, būtina sukurti pažangią planavimo sistemą. Šis procesas yra pakankamai sudėtingas dėl to, kad pačioje tiekimo grandinėje dalyvauja ne viena įmonė, o keletas, kurias jungia vienas bendras tikslas.

Tad apibendrinant galima teigti, jog tiekimo grandinės konkurencingumui užtikrinti būtinas visų jos dalyvių veiksmų koordinavimas ir integravimas. Neturint tvirto logistikos, marketingo ir kitų pagrindinių tiekimo grandinės vykdymo proceso pagrindo, nebus pasiektas ir pagrindinis tiekimo grandinės valdymo tikslas, įmonės neturės konkurencinio pranašumo prieš kitus rinkos dalyvius.

Tiekimo grandinės valdymo ir konkurencinio pranašumo sąsajos

J. Ayers (2010, p. 15) teigia, jog konkurencinis pranašumas tiekimo grandinėje kyla ne iš vienos įmonės vykdomos veiklos bei naudojamų priemonių jam pasiekti, o iš kelių įmonių, dalyvaujančių tam tikroje tiekimo grandinės veikloje vykdomų procesų bei veiksmų. Galima teigti, jog šiuo atveju konkuruoja ne įmonė su kita įmone, o viena tiekimo grandinė su kita, o tuo pačiu vienas tiekimo grandinės valdymas prieš kitą.

M. Christopher (2007, p. 37) teigia, jog šiuo metu vyraujančią konkurenciją galima pavadinti tiekimo grandinių konkurencija, o ne konkurencija tarp įmonių, kadangi dabar įmonė nebegali veikti kaip atskiras, savarankiškas objektas, kuris konkuruotų su panašiu į save objektu. Autorius teigia, jog anksčiau buvusios svarbios rinkodaros priemonės – stiprus prekės ženklas, didelis reklamos biudžetas, naudojama agresyvi pardavimo strategija – praranda savo galias šiandieninės konkurencijos sąlygomis. Todėl įmonėms reikia tobulinti kitus savo veiklos procesus, nepamirštant veikti suderintai, turint vieningą strategiją.

Autorius taip pat teigia, jog įmonės suprato, jog norėdamos įgauti konkurencinį pranašumą, jos turi geriau nei konkurentai valdyti savo pagrindinės veiklos procesus, kurių pagalba vėliau gali sukurti savo klientams ir galutiniams vartotojams didesnę pridėtinę vertę. Jei ši pagrindinė veikla

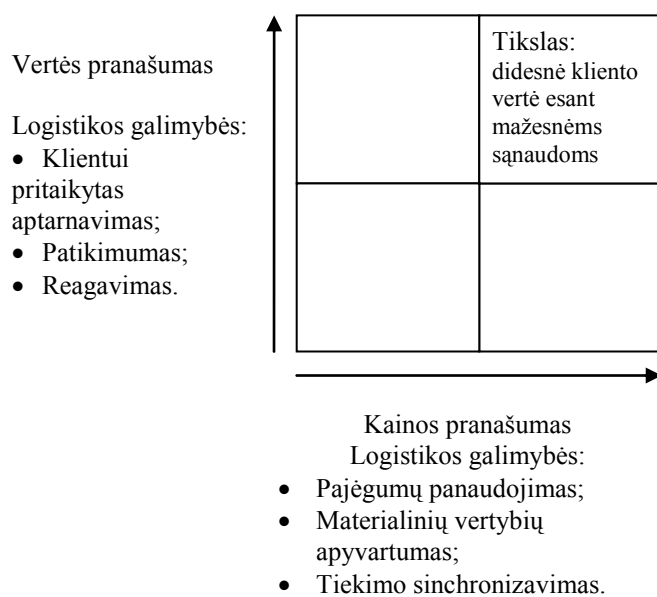
yra vykdoma mažesniais kaštais nei tai daro konkurentai – tuomet įmonė įgauna konkurencinį pranašumą rinkoje.

M. Christopher (2007, p. 16-17) išskiria dvi pranašumo rūšis: kainos ir vertės. Vertės pranašumas yra svarbus jau dėl minėtų priežasčių – klientai perka ne prekę, o naudą, kurią teikia ta prekė.

Dėl vykstančių pokyčių rinkose tampa vis sunkiau konkuruoti prekės ženklų, kadangi vartotojų lojalumo lygis yra smarkiai sumažėjęs. Todėl daugelis įmonių, reaguodamos į pokyčius rinkose, siekė pagerinti savo klientų aptarnavimą, labiau plėtoti santykius su jais, pateikiant geresnį, nei konkurentai, pasiūlymą.

Klientų aptarnavimas yra viena iš sričių, kur galima sėkmingai panaudoti įvairias tiekimo grandinės valdymo priemones. Tai gali būti klientams patogios pristatymo tarnybų teikiamos paslaugos, aptarnavimas pardavus prekę, techninė pagalba ir pan.

Priemonės, kurių pagalba įmonė gali siekti konkurencinio pranašumo naudodama tam logistiką ir tiekimo grandinės valdymą pateikiamos 8 paveiksle.



Šaltinis: CHRISTOPHER, M. Logistika ir tiekimo grandinės valdymas, 2007, p. 20

8 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo priemonės

Patikimumas kaip konkurencinio pranašumo priemonė yra įvardijamas todėl, kad siekiant gauti vertės pranašumą, reikia užtikrinti vartotojus, kad jiems reikalinga prekė bus visada pasiekama. Reagavimas yra susijęs su įmonės atsakomaisiais veiksmais į naujai iškilusius klientų reikalavimus.

Reikia paminėti tai, kad pagal tai kokiomis logistikos priemonėmis yra gaunamas konkurencinis pranašumas, galima nustatyti, kokie tiekimo grandinės dalyviai dalyvauja šiame procese. Siekiant įgyti vertės pranašumą įmonė turi savo veiklą derinti su savo prekės

paskirstytojais, pardavėjais, kadangi šie tiesiogiai bendrauja su klientais. O kainos pranašumas gali būti įgyjamas optimizuojant įmonės ir jos tiekėjų veiklą.

Tokiu būdu yra grindžiamas logistikos integracijos ir tiekimo grandinės valdymo poreikis, kadangi medžiagų srauto nuo tiekėjo iki vartotojo planavimą ir koordinavimą būtina žiūrėti kaip į integruotą sistemą, o ne kaip į nepriklausomų veiksmų valdymą, kas buvo daroma ankstesniais metais. Didžiausias konkurencinis gali būti pasiekiamas tais atvejais, kai į vieną visumą yra sujungiama pardavimo vieta, paskirstymo tikslas gamybos ir pirkimo procesai, kurių tikslas aptarnauti klientus aukščiausia įmanoma kokybe ir kuo mažesnėmis sąnaudomis.

Dar vienas būdas kaip pasiekti konkurencinį pranašumą yra pirkimų valdymas. Įmonės, siekdamos sumažinti sąnaudas pradėjo kreipti dėmesį ne tik į perkamų medžiagų kainas ir atsargas, bet ėmė labiau vertinti savo tiekėjų galimybes, sugebėjimus bei kvalifikaciją, tokiu būdu vis labiau integruodama į logistikos procesą juos bei pirkėjus.

Taip pat įmonės neturi pamiršti, jog net jeigu ir šiandien jos turi įgijusios konkurencinį pranašumą, tai dar neužtikrina joms ramaus rytojaus. Reikia nuolatos tobulinti visą tiekimo grandinės valdymą ir stengtis veiklą vykdyti kaip įmanoma efektyviau.⁴

Apibendrinant visą skyrių yra pateikiamas tiekimo grandinės valdymo ir konkurencinio pranašumo gavimo priemonių sąryšis. Visos grandinės jungiamoji ašis yra įmonė gamintoja, kurią su tiekėjų ir tarpininku, o kartu ir klientais jungia abipusiai ryšiai, t.y., tarp šių grandinės dalių vyksta integraciniai procesai. Sąveikaujant įmonei gamintojai ir tiekėjų tinklui įmonė gali įgauti kainos konkurencinį pranašumą, o įmonei sąveikaujant su tarpininkais bei klientais ji gali įgyti vertės konkurencinį pranašumą.

⁴ ESPER, T; FUGATE, B; DAVIS-SRAMEK, B. (2007) Logistics learning capability: sustaining the competitive advantage gained through logistics leverage. p. 59.

2. TIEKIMO GRANDINĖS VALDYMO IR KONKURENCINIO PRANAŠUMO SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje detaliai aprašoma ir pagrindžiama, kokie, kokių tikslu bus atliekami tyrimai. Čia pateikiamas teorinis modelis, kuriuo remiantis bus atliekamas empirinis tyrimas, bei jei prireiks, šis modelis bus papildytas gautais rezultatais. Taip pat šiame skyriuje pateikiama ir atliekamo tyrimo metodika, kurioje nurodomas pagrindinis tyrimo tikslas ir uždaviniai. Remiantis užsibrėžtais tyrimo tikslu bei uždaviniais konstruojamas ir kuriamas tyrimo scenarijus kartu su plačiu jo aprašymu bei įvardijimu, kas yra siekiama sužinoti naudojant vieną ar kitą klausimą.

Taip pat šiame skyriuje aprašomi keleto autorių atlikti tyrimai tiekimo grandinės valdymo tema, kurie dar kartą patvirtina, kad tiekimo grandinės valdymas yra svarbus įmonės ir jos partnerių konkurencinio pranašumo prieš kitus rinkos dalyvius įgavimo šaltinis.

2.1. Atliktų tiekimo grandinės valdymo tyrimų analizė

Kaip jau buvo ne kartą minėta, Lietuvoje su tiekimo grandinės valdymu susijusių tyrimų nėra atlikta labai daug, tačiau pasauliniu mastu mokslininkai vis didesnę dėmesį savo tyrimuose skiria tiekimo grandinės valdymo sąvokai. Tai, jog Lietuvoje skiriama per mažai dėmesio ne tik tiekimo grandinės valdymui, tačiau ir logistikos veiklai, rodo internetiniame portale Delfi (www.delfi.lt) 2010 m. sausio 18 dieną pateiktas straipsnis apie Lietuvos atsilikimą nuo kaimynų logistikos srityje.

Šiame straipsnyje teigiama, jog Lietuvos logistikos išsivystymą labiausiai stabdo prastai išvystyta logistikos infrastruktūra ir teikiamų logistikos paslaugų kokybė. Tai verčia susimąstyti apie tai, kad jei nėra užtikrinamos tinkamos sąlygos logistikos funkcijų atlikimui, sunku ir planuoti efektyvią tiekimo grandinės veiklą, kadangi logistikos funkcijos šioje sistemoje užima labai svarbią vietą.

A. Mejias-Sacaluga ir J. C. Prado-Prado 2002 m. atliko tyrimą susijusį su tiekimo grandinės valdymu bakalėjos prekių srityje. Šių autorių atliktame tyrime dalyvavo 60 gamintojų, kurie buvo apklausti interviu metodu, naudojant atviro ir uždaro tipo klausimus.

Šie autoriai nurodė, kaip savo tarpusavio santykius vertina gamintojai su mažmenininkais. Yra nurodoma, jog santykiuose su mažmeninės prekybos pardavėjais vyrauja pakankamai draugiškų ir korektiškų derybų lygyje. Taip pat nemaža dalis santykių tarp šių tiekimo grandinės dalyvių remiasi agresyviomis derybomis, o šių dviejų tiekimo grandinės dalyvių santykiai remiami koordinavimu ir bendradarbiavimu dar pakankamai sunkiai.

Panašiai yra ir santykiuose su gamintojais, tačiau čia mažmenininkai siekia su gamintojais bendradarbiauti ir koordinuoti savo veiklą daug labiau, bei tai pagal tyrimų duomenis nori daryti

gamintojai. Taip pat savo santykiuose mažmeninės prekybos atstovai naudoja daug mažiau agresyvių derybų metodų, o viską remia korektiškais derybomis.

Taip pat autorių atliktų tyrimų rezultatai parodo, kaip skirtingai suvokia gamintojai ir mažmenininkai tai, kokie faktoriai yra esminiai vertinant mažmeninio veiklą. Gamintojų nuomone, svarbiausia turėtų būti produkto kokybė, o prekės ženklas ne toks svarbus. Tačiau mažmenininkų nuomone, prekės ženklas ir įvaizdis yra svarbiausi. Taip pat mažmenininkams pakankamai svarbus yra ir kainos, kaip tuo tarpu gamintojai šiam faktoriui skiria mažiau dėmesio.

Kitas autorių kolektyvas – C. Gimenez ir E. Ventura (2005) tyrė, kaip įmonės procesus veikia vidinė ir išorinė įmonės tiekimo grandinės integracija. Šis autorių kolektyvas teigia, jog tiek vidinė, tiek ir išorinė integracija yra veikama viena kitos, ir blogai atliekamos operacijos vidinėje įmonės aplinkoje neigiamai veiks ir išorinę integraciją.

Tad jei įmonė norėtų stiprinti savo ryšius su kitais jos tiekimo grandinės dalyviais, kartu ji turi ir didinti savo vidinę integraciją. Tik tokiu būdu įmanoma pasiekti tiekimo grandinės veiklos efektyvumą, kas kartu yra vienas iš konkurencinio įmonės ir visos tiekimo grandinės pranašumo šaltinių.

Autorių atliktų tyrimų metu paaiškėjo, jog išorinis tiekimo grandinės dalyvių bendradarbiavimas, leidžia jos nariams sumažinti prekės kaštus, todėl ji gali būti parduodama pirkėjams mažesne kaina, nei kad siūlo konkurentai. Taip pat tiekimo grandinės pagalba yra sutrumpinamas prekės pristatymo laikas, kas leidžia prekes pristatyti šviežias – maisto produktų atveju, ar tiesiog patenkinti pirkėjų paklausa greičiau. Apibendrinant galima teigti, jog visos priemonės, kurių pagalba įmonė siekia įgauti konkurencinį pranašumą naudodama tiekimo grandinės valdymą, turi vieną svarbiausią tikslą – kuo mažesniais kaštais ir kuo kokybiškiau aptarnauti klientą. Tai yra svarbu dėl to, kad kokybiškas ir greitas, mandagus aptarnavimas kuria klientui tokią pridėtinę, kuri gali viršyti ir konkurentų siūlomų tokių ar panašių prekių mažesne kaina vertę.

Taip pat, kadangi atliekamas tyrimas yra susijęs su konkurencija bei konkurencinio pranašumo įgijimu, todėl pravartu ir apžvelgti duomenis, kuriuos apie konkurencijos padėtį Lietuvoje pateikia Lietuvos statistikos departamentas. Šie duomenys apie konkurencijos pokyčius šalyje yra pateikiami 1 lentelėje.

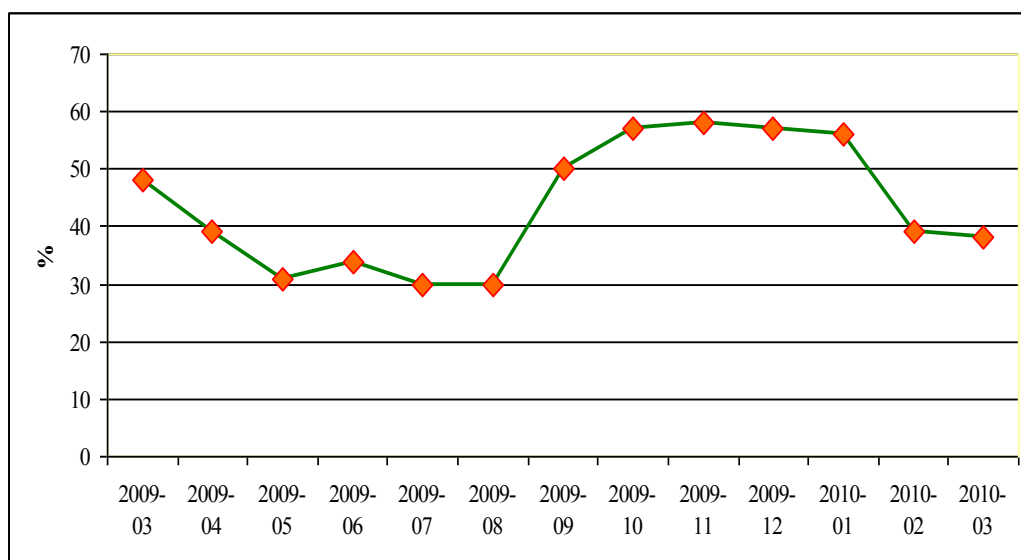
Konkurencijos pasikeitimas 2009-2010 m.

Konkurencijos lygis	2009 03	2009 04	2009 05	2009 06	2009 07	2009 08	2009 09	2009 10	2009 11	2009 12	2010 01	2010 02	2010 03
Padidėjo	48	39	31	34	30	30	50	57	58	57	56	39	38
Nepasikeitė	51	61	67	63	69	67	46	39	41	42	42	60	61
Sumažėjo	1	0	2	3	1	3	4	4	1	1	2	1	1

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis⁵

Lentelėje pateikiami duomenys apie konkurencijos lygio suvokimo kitimą metų laikotarpiu nuo 2009 m. kovo mėnesio iki 2010 m. kovo mėnesio. Siekiant vaizdingesnio duomenų pokyčio, pateikiamos grafinės konkurencijos lygio suvokimo kreivės.

9 paveiksle pateikiamas respondentų nuomonių pokytis, apie tai, jog konkurencijos lygis šalyje padidėjo.



Šaltinis: sukurta autorės.

9 pav. Konkurencijos didėjimo tendencijos

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, konkurencijos didėjimo pokyčių kreivė nėra tolygi. Galima pastebėti tokias tendencijas, jog suvokiamas konkurencijos lygio šuolis įvyko 2009 m. rugsėjo mėnesį bei tęsėsi iki 2010 m. pradžios. Visa tai galima paaiškinti tuo, jog rinkoje veiklą vystančios įmonės susidūrė su tokia problema, jog sumažėjus pirkėjų ir vartotojų skaičiui, smarkiai padidėjo ir rinkoje esančios konkurencijos lygis.

Taip pat pastebima, jog nuo 2010 m. vasario mėnesio jau mažiau respondentų konkurencijos lygį Lietuvoje įvardijo kaip padidėjusį. Tai galima sieti su pirmaisiais šalies ekonomikos bei rinkos atsigavimo ženklais, pagerėjusiomis verslo sąlygomis. Be to, ši sumažėjimą gali lemti ir tai, jog dėl sunkmečio sumažėjus konkurentų skaičiui, didesnis dėmesys yra skiriamas kitoms sritims, o ne konkurencingumo didinimui.

⁵ <http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectVarVal/Define.asp?Maintable=M4020422&PLanguage=0>

Apibendrinant pateikto paveikslo duomenis, galima teigti, kad nors ir pastebimi smarkūs konkurencijos lygio augimo svyravimai, tačiau svarbu pabrėžti tai, kad dar yra respondentų, manančių, jog konkurencijos lygis auga, kadangi konkurencijos didėjimas skatina įmones keistis ir didesnę dėmesį skirti savo veiklos procesų tobulinimui.

10 paveiksle pateikiami grafiniai respondentų, teigiančių, kad konkurencijos lygis šalyje nepakito.



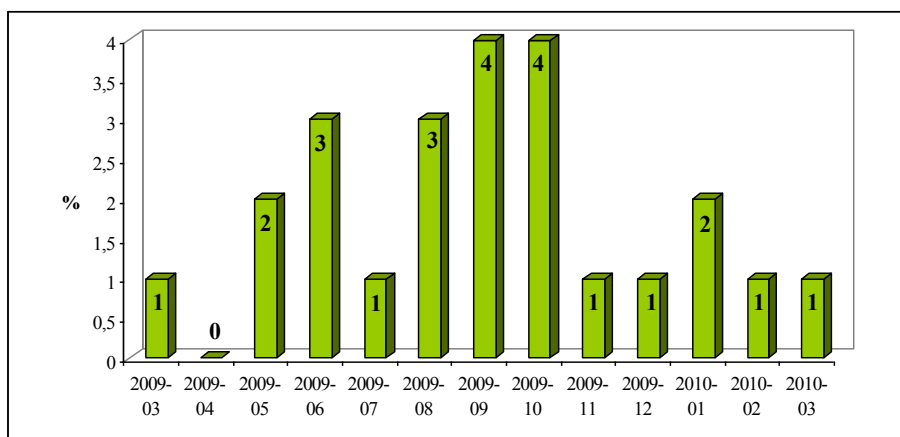
Šaltinis: sukurta autorės.

10 pav. Konkurencijos lygio, kaip nepakitusio, vertinimo tendencijos

Šiame paveiksle matyti, galima teigti, priešingos tendencijos nei 9 paveiksle. Pastebėtina, jog tuo laikotarpiu, kuomet didžioji dauguma respondentų teigė, kad konkurencijos lygis šalyje padidėjo, proporcinga šiam padidėjimui respondentų dalimi sumažėjo manančių, kad šalyje konkurencijos lygis nepakito.

Taip pat pastebėtina ir tai, jog imant visų analizuojamų metų kontekstą, matoma, jog didžioji dalis respondentų mano, kad šalyje konkurencijos lygis išlieka toks pats. Tai nėra labai pageidautina tendencija, kadangi, kaip jau buvo minėta anksčiau, konkurencijos didėjimas yra svarbus įmonės vystymuisi ir plėtrai. Tad konkurencijos lygio nesikeitimas gali būti įvardijimas, kaip rinkos stagnacijos viena iš išraiškos formų.

Vertėtų pastebėti ir tai, kad respondentų, manančių, jog konkurencijos lygis sumažėjo, yra labai nedidelė dalis. Šie skaičiai pateikiami 11 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės.

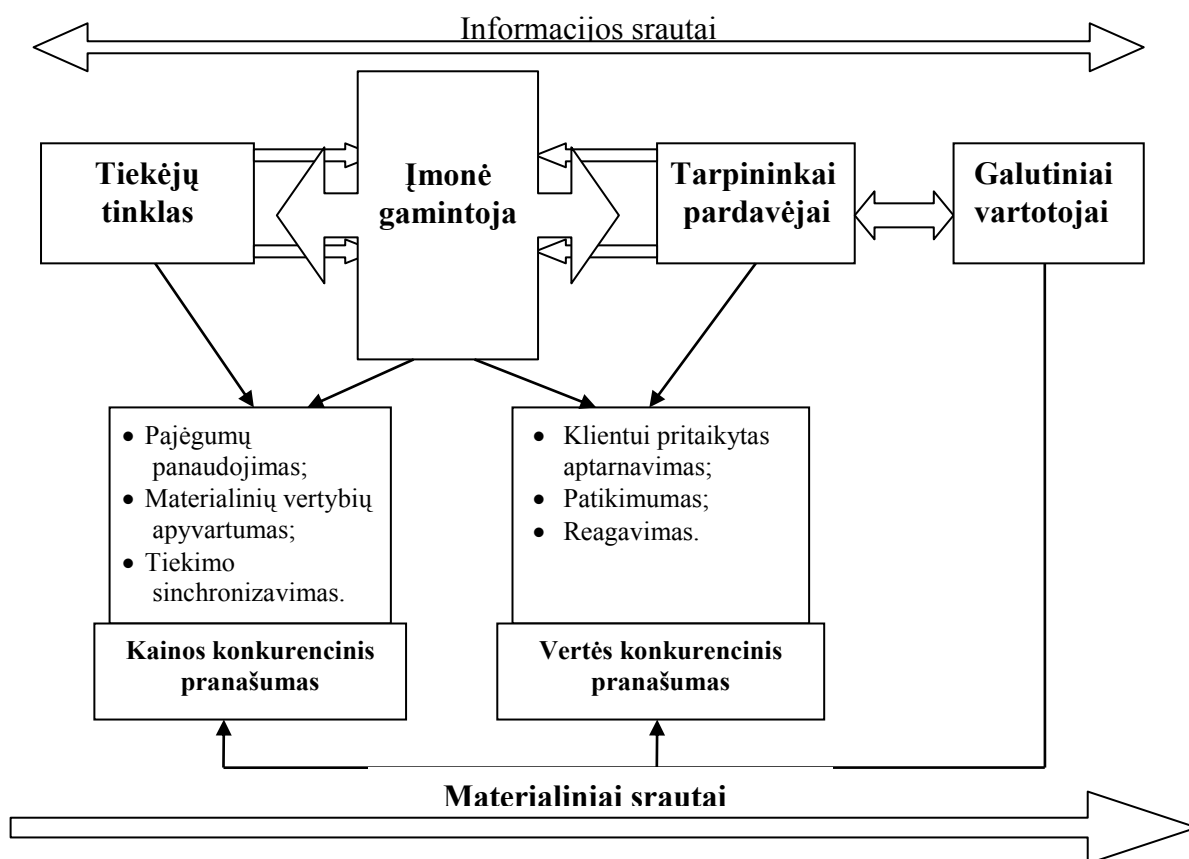
11 pav. Respondentų nuomonė apie konkurencijos sumažėjimą

11 paveiksle pateikiami duomenys sudaro tik labai nedidelę dalį apklausos duomenų. Jei šis rodiklis būtų didesnis, tai rodytų, jog šalyje mažėja konkurencijos, t.y., mažėja įmonių skaičius, todėl ir mažėja šis rodiklis. Panašios tendencijos gali būti pastebimos tik kelių mėnesių laikotarpiu, kuomet 4 proc. respondentų manė, jog konkurencijos lygis šalyje sumažėjo. Tai gali būti paaiškinta tuo, kad 2009 m. pabaigoje daugelis įmonių susidūrė su finansiniais sunkumais, veiklą stabdė net ir didelės Lietuvos mastu bendrovės.

Apibendrinant atlikto konkurencijos pasikeitimo tyrimo analizę galima teigti, kad pastaraisiais metais konkurencinė aplinka šalyje respondentų nuomone nekito, kadangi taip į šį klausimą atsakė didžioji dalis apklaustųjų. Taip pat nemaža dalis respondentų manė, jog konkurencija padidėja. Dviejų atsakymų dominavimas gali paaiškintas tuo, jog konkurencijos sąlygos skirtinguose ūkio sektoriuose taip pat skiriasi.

2.2. Tiekimo grandinės valdymo ir konkurencinio pranašumo priemonių ryšio modelis

Remiantis teorine tiekimo grandinės valdymo ir konkurencinio pranašumo medžiaga, buvo sukurtas teorinis šių dviejų procesų sąryšio teorinis modelis. Jis yra pateikiamas 12 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės.

12 pav. Tiekimo grandinės valdymo ir konkurencinio pranašumo priemonių sąryšis

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, konkurencinio pranašumo įgavimo galimybės atsiranda įmonei gamintojai bendradarbiaujant su tiekėjų tinklu bei įmonei gamintojai bendradarbiaujant su pardavėjais tarpininkais ar galutiniais savo vartotojais.

Bendradarbiaujant su tiekėjais įmonė gali gauti kaina pagrįstą konkurencinį pranašumą, kadangi išvardintų priemonių pagalba ji gali sumažinti prekės gamybos ir pateikimo galutiniam vartotojui kaštus, tuo pačiu metu įgaudama ir vartotojų palankumą. O vykdant procesus, susijusius su prekių paskirstymu galutiniam vartotojui, įmonė gali gauti naudos ir konkurencinį pranašumą nebe mažesnių kaštų pagalba, o galutiniams ir tarpiniams vartotojams kuriama nauda. Šiais laikais, kai klientai nėra tokie lojalūs prekės ženklui, o vertina tai, ką jiems prekė ar produktas teikia, būtina užtikrinti, jog įmonė stengsis pateikti savo klientams kiek įmanoma labiau vertingesnį produktą nei konkurentai.

Atliekamais tyrimais siekiama išsiaiškinti, ar pagrįstas yra toks modelis ir ar respondentai naudoja kitokias priemones konkurenciniam pranašumui tiekimo grandinės valdymo pagalba pasiekti. Taip pat svarbu išsiaiškinti, kaip įmonės valdo nuo jų mažai priklausančius ar iš viso nepriklausančius faktorius, pvz., tarpininkų teikiama klientų aptarnavimo kokybė ir pan.

2.3. Tiekimo grandinės valdymo ir konkurencinio pranašumo sąsajų tyrimų aprašymas

Tiekimo grandinės valdymo sąvoka Lietuvoje nėra naujas terminas, tačiau ypatingai trūksta lietuvių autorių pateikiamos nuomonės apie šį verslo procesą, tuo labiau Lietuvoje bent jau kol kas nebuvo tiriamas šio proceso efektyvumas ir teikiama nauda įmonei. Tad šio **tyrimo aktualumas** gali būti grindžiamas tuo, jog tai yra dar pakankamai neištirta sritis ir sėkminga tiekimo grandinės valdymo procesai suteikia dideles galimybes įmonei gauti didesnės naudos iš savo veiklos.

Prieš pradėdant atlikti tyrimą, svarbu suformuluoti tyrimo metodiką, kuria remiantis bus lengviau pasiekti užsibrėžtą tyrimo tikslą. Pirmiausiai būtina apibrėžti tyrimo objektą.

Tyrimo objektas – tiekimo grandinės valdymas įmonėje.

Atliekamo **tyrimo tikslas** – nustatyti tiekimo grandinės valdymo Kauno apskrities įmonėse svarbą jų konkurencinio pranašumo formavimo procese.

Siekiant užsibrėžto tikslo, keliami šie **tyrimo uždaviniai**:

- ❖ Išsiaiškinti tiekimo grandinės dalyvių santykių su kitais tiekimo grandinės dalyviais svarbą;
- ❖ Nustatyti tiekimo grandinės pranašumus, kuriuos galima laikyti konkurencinio pranašumo šaltiniais;
- ❖ Iširti, kuriai tiekimo grandinės daliai yra skiriamas didesnis dėmesys.

Užsibrėžtam tikslui ir uždaviniams įgyvendinti buvo atlikti du skirtingi tyrimai. Dviejų tyrimų pabaiga rezultatai būna tikslesni bei juose galima išvelgti nuoseklumą ar tendencijas. Tad tyrimams atlikti buvo pasirinkta anketinė apklausa bei ekspertų apklausa.

Pirmojo tyrimo atveju, buvo sukurta anketa, kuri elektroniniu paštu išsiųsta Kauno apskrityje veikiančioms įmonėms, prašant jas užpildyti ir atsiųsti siuntėjui atgal. Nors, paštu siunčiamų apklausos anketų grąžinimo apklausėjui procentas yra labai mažas, tačiau vis tiek toks apklausos metodas yra vienas priimtinausių tiek įmonėms, kurios gali bet kuriuo metu užpildyti atsiųstą klausimyną, tiek ir apklausėjui. Taip pat, siekiant padidinti respondentų aktyvumą, kaip respondentų skatinimo priemonė buvo naudojama ir sukurta anketa internete, t.y., siunčiant anketą buvo ne tik pridedama anketa, tačiau ir aktyvi nuoroda į tą pačią anketą internete. Ši priemonė yra patogi dėl to, kad respondentams palengvinamas anketos užpildymas bei nebereikia gaišti laiko siunčiant užpildytą anketą atgal apklausėjui. Respondentams parengta anketa yra pateikiama 1 priede. O anketos klausimų paaiškinimas bei pagrindimas pateikiamas 2 priede.

Atliekamos apklausos anketos klausimyną sudaro uždarojo tipo klausimai. Anketos klausimų skalė yra ganėtinai plati. Anketos naudojama nominalioji skalė, kurios pagalba yra nustatomi objektyvūs duomenys apie respondentą (kokiame verslo sektoriuje įmonė veikia, kokia įmonės veiklos geografija, jos darbuotojų skaičius). Visus šiuos klausimus galima pavadinti

demografinė anketos dalimi. Be nominaliosios skalės klausimų, dar anketoje pateikiami ir ranginės, ir intervalinės skalės klausimai. Ranginės skalės klausimų pagalba, siekiama sužinoti, kaip savo nuomonę vertina respondentas, kadangi jo yra prašoma ją sugrupuoti, priskiriant savo nuomonei tam tikrą apibūdinimą ar įvertinimą. O intervalinės skalės išskirtinumas ir naudojimo tikslas yra toks, jog jos pagalba galima išmatuoti ir palyginti kai kuriuos požymius, turinčius skaitmeninę išraišką, šiuo konkrečiu atveju bus lyginamas respondentų įmonių darbuotojų skaičius, kaip jų skaičius įtakoja įmonės požiūrį į tiekimo grandinės valdymą.

Siekiant, jog respondentai pildydami anketą jaustų pasitenkinimą, bus laikomasi K. Kardelio (2007, p. 194) nurodytų momentų, į kuriuos vykdant apklausą būtina atsižvelgti, sąrašą. Šis autorius teigia, jog būtina vengti analogiškų ir panašių anketų naudojimo, kas šiuo konkrečiu atveju nėra sudėtinga, nes kaip jau buvo minėta prieš tai, Lietuvoje tiekimo grandinės valdymo svarba įmonės konkurenciniam pranašumui dar nebuvo tirta. Todėl respondentai turėtų būti suinteresuoti ne tik pačiu dalyvavimu apklausoje, tačiau ir šios apklausos galutiniais rezultatais. Taip pat autorius pažymi, kad respondentams dažnai yra labai svarbu gauti grįžtamąjį ryšį apie atliktą tyrimą. Tad esant tokiam poreikiui, respondentams, atlikus tyrimo metu gautų duomenų analizę, bus siunčiami galutiniai tyrimo rezultatai. Tačiau, vertėtų paminėti ir tai, jog nei vienas iš respondentų nepageidavo gauti atliktos duomenų analizės.

Pagal jau anksčiau pateiktą anketos klausimų skalę, respondentams anketoje pateikiami klausimai, kuriuos galima sugrupuoti į kelias grupes, pagal tais klausimais siekiamus gauti atsakymus. Nominaliosios skalės klausimais bus siekiama sužinoti iš respondentų faktinių žinių apie jo verslą:

- ❖ Kokiai sektoriui savo verslą priskiria respondentas;
- ❖ Kiek įmonėje darbuotojų ir
- ❖ Kokia yra veiklos geografija.

Anketoje šie klausimai yra patys paskutiniai (anketoje tai 13-15 klausimai), nes anketos pradžioje užduodami tokie klausimai, gali respondentus nuteikti neigiamai anketos atžvilgiu, tai gali paskatinti juos nebaigti pildyti anketos.

Ši anketos klausimų dalis yra svarbi tuo, jog jų pagalba yra pateikiami objektyvūs duomenys apie respondento atstovaujamąją įmonę. Šie duomenys apie įmonę labai svarbūs, kadangi vėliau jie buvo panaudojami siekiant išvelgti tam tikrų požiūrių ir nuomonių tendencijas priklausomai nuo to, kiek įmonėje darbuotojų ar kokio jos veiklos geografija.

Antroji stambi anketos klausimų grupė yra susijusi su pagrindiniu tyrimo tikslu – išsiaiškinti, kaip respondentai vertina tiekimo grandinės valdymo teikiamas galimybes optimizuoti įmonės veiklą, o tuo pačiu ir įgyti konkurencinį pranašumą bei įtvirtinti savo pozicijas užimamoje rinkoje. Šioje klausimų grupėje dominuoja ranginės skalės klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti:

- ❖ Ką respondentai žino apie tiekimo grandinės valdymą;
- ❖ Ką pirkėjai, įsigydami prekę vertina labiausiai;
- ❖ Kaip respondentai vertina konkurencinės aplinkos pokyčius pastaraisiais metais;
- ❖ Kam turėtų būti skiriamas didžiausias dėmesys tiekimo grandinės valdymo proceso metu.

Anketoje tai 1-5 klausimai. Šie klausimai gali būti apibūdinti kaip bendrieji ar įžanginiai, kadangi jų pagalba yra išsiaiškinami bendroji informacija apie respondentų supratimą apie tiekimo grandinės valdymą bei kitus, su tyrimo tikslu susijusius klausimus. Pirmuoju aprašytu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar respondentai yra susipažinę su tyrimo objekto sąvoka bei kaip ją supranta.

Taip pat pirmaisiais 5 klausimais bus siekiama išsiaiškinti kaip respondentai vertina konkurencijos lygį šalyje bei tai, ką, jų nuomone, pirkėjai įsigydami prekę vertina labiausiai, kas juos skatina įsigyti prekę. Gauti duomenys taip pat padės išsiaiškinti, kokioms tiekimo grandinės proceso dalims respondentai skirtų didesnę dėmesį. Taip pat čia svarbu išsiaiškinti, kaip yra suvokiami rinkoje vykstantys konkurencijos lygio pokyčiai. Vėliau šie gauti duomenys buvo lyginami su kitų anketos klausimų atsakymais, siekiant nustatyti vyraujančias tendencijas.

Sekantys klausimai yra susiję su kitais tiekimo grandinės dalyviais – tiekėjais ir klientais. Čia yra svarbu išsiaiškinti, ką respondentas mano apie santykių tarp žaliavų tiekėjų, gamintojų ir pardavėjų svarbą bei kokią naudą iš šio tiekimo grandinės dalyvių bendradarbiavimo gali gauti įmonė gamintoja. Taip pat svarbu išsiaiškinti, kuri tiekimo grandinės dalis yra respondento įmonė, kadangi bus siekiama apklausti ne tik prekes gaminančių įmonių respondentus, tačiau ir kitus tiekimo grandinės dalyvius. Ši informacija reikalinga tam, kad būtų galima nustatyti, kaip skiriasi skirtingoms tiekimo grandinės dalims priklausančių įmonių požiūris į pačios tiekimo grandinės svarbą bei naudą.

Paskutinioji klausimų grupė yra skirta tyrimo apibendrinimui, kuomet respondentai patvirtina arba paneigia tiekimo grandinės kaip konkurencinio pranašumo šaltinio faktą. Šiais klausimais siekiama gauti atsakymus į klausimus, kokias tiekimo grandinės valdymo taikymo pasekmes respondentai laiko kaip įmonės ir visos tiekimo grandinės pasiektu konkurenciniu pranašumu prieš kitas įmonės bei jų naudojamas tiekimo grandines. Taip pat bus siekiama išsiaiškinti, ar respondentai sutinka su teiginiu, jog dabartinėmis sąlygomis jau nebeliko vienos įmonės konkuravimo su kita įmone, o dabar tarpusavyje yra konkuruojama įmonių grupėmis, kurios yra susijusios per tiekimo grandinę.

Atlikus tyrimą, gauti rezultatai bus apdorojami naudojantis tiek kokybiniais, tiek ir kiekybiniais duomenų apdorojimo metodais. Iš kiekybinių tyrimų bus naudojama aprašomoji

statistika. Gauti duomenys pateikiami grafiškai, tokiu būdu stengiantis išvelgti tam tikras tendencijas.

Gautus duomenis pateikus grafiškai, toliau juos galima apdoroti naudojantis kokybiniais duomenų apdorojimo metodais. Šiam tikslui bus pasitelkiama analizė ir sisteminimas, kuomet gauta visuma bus skaidoma į atskiras dalis ir atliekama jų analizė. Vėliau bus atliekamas sisteminimas ir klasifikavimas gautų duomenų, siekiant gauti atsakymą į išsikeltą tyrimo tikslą.

Anketinės apklausos pagalba, buvo siekiama patvirtinti ar paneigti šias hipotezes:

- ❖ **H1** – visame tiekimo grandinės valdymo procese didesnis dėmesys priskiriamas gamintojų ir pardavėjų santykių vystymui;
- ❖ **H2** – tiekimo grandinės valdymą veikloje naudojančių įmonių suvokimas apie šį procesą yra gilesnis nei nenaudojančių.

Antrasis atliekamas tyrimas – ekspertų apklausa. Šis tyrimo metodas parinktas dėl to, kad jo pagalba galima nuodugnia išsiaiškinti nagrinėjamos temos bei klausimų aspektus. Ekspertų apklausos metodas buvo naudojamas apklausiant įmonės UAB „Rizgonys“ darbuotojus, turinčius darbo šios įmonės veikloje didelę patirtį bei išmanančius šio specifinio verslo sektoriaus ypatybes.

UAB „Rizgonys“ veiklą pradėjo 1977 m. kovo mėnesį. Šios įmonės veiklos sritis – smėlio ir žvyro karjero eksploatavimas. Įmonė savo veiklą vysto Jonavos bei Ukmergės rajonuose. Ši vietovė yra patogi tuo, jog tai, galima sakyti, Lietuvos centras, todėl tai geografiškai patogi vieta klientams. Taip pat įmonė turi savo geležinkelio atšaką, tačiau geležinkeliai nėra pagrindinė naudojama transportavimo rūšis.

Galima teigti, jog šioje įmonėje veikia 2 tiekimo grandinės „dalyviai“, t.y., čia yra išgaunamos žaliavos, kurios vėliau yra dar perdirbamos. Tad šioje įmonėje vykdoma tiek žaliavų išgavimo, tiek ir gamybinė veikla.

Nuo pat įmonės įkūrimo, ji buvo viena didžiausių tokios veiklos srities įmonių ne tik Lietuvoje, tačiau ir visame Pabaltijo regione. Šiuo metu įmonė vis dar yra viena didžiausių įmonių Lietuvoje, nepaisant to, jog šiais metais įmonėje liko dirbti apie 50 darbuotojų. Darbuotojų skaičiaus sumažėjimą galima aiškinti ne tik tuo, jog tobulėjant technologijoms tiems patiems procesams atlikti reikia mažiau žmonių, tačiau ir tuo, kad pagrindiniai UAB „Rizgonys“ klientai yra statybos bei kelių tiesimo įmonės. Kaip žinia, šiuo laikotarpiu tiek ir statybų sektoriaus, tiek ir kelių tiesimo apimtys smarkiai sumažėjusios. Tad dėl šių priežasčių įmonės parduodamos produkcijos kiekis sumažėjo 3-4 kartus, lyginant su 2007-2008 m..

Ekspertų apklausa vykdyta naudojantis giluminio interviu metodika. Remiantis L. Rupšienės (2007, p. 64) pateikiamu interviu klasifikavimu, nustatyta, jog bus naudojamas giluminis interviu todėl, jog šis interviu yra vykdomas ne pagal griežtai nustatyta struktūra, o yra suteikiama laisvė tyrėjui reaguoti į respondento atsakymus, kartu formuluojant naujus klausimus, padėsiančius

tiksliu išsiaiškinti tiriamos problemos esmę. Taikant tokio tipo interviu, iš tiriamojo nesiekama gauti tik vienos rūšies informacijos, o užsibrėžiamas tikslas išsiaiškinti kiek įmanoma daugiau tiriamuoju klausimu bei gauti kuo išsamesnės informacijos šiuo klausimu.

Siekiant dar tiksliu įvardinti atliekamo giluminio interviu tipą, nurodoma, jog bus atliekamas individualus interviu, kadangi interviu metu bus apklausiamas tik vienas žmogus. Taip pat vertėtų paminėti ir tai, jog bus naudojamosi kryptingo interviu (iš dalies struktūrizuoto) tipas. Kadangi čia yra numatomos temos ar problemos, kurias tyrėjas tikisi išspręsti, o ne prisiriša prie klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių. Čia yra užduodami papildomi klausimai, kylantys jau pačio interviu metu, todėl tokiu būdu gaunama gilesnė informacija nei struktūrizuoto interviu metu. Ekspertų apklausos metu naudotas klausimynas pateikiamas 3 priede.

Panašiai kaip ir anketinės apklausos metu, čia bus stengiasi taip pat sužinoti, kaip organizuojama įmonės veikla, kokie procesai joje vykta. Taip pat, kokie UAB „Rizgonys“ santykiai su kitais tiekimo grandinės dalyviais, ar juos tenkina tokie santykiai. Atliekant apklausą, bus siekiama išsiaiškinti, kokie procesai įmonės veikloje gali būti tobulintini, taip pat ar optimaliai yra panaudojami įmonės turimi gamybiniai pajėgumai.

Taip pat apibendrinant visą tyrimą apklausiamųjų bus teirujamasi, kaip jie vertina teiginį, jog tiekimo grandinės valdymas yra vienas iš pakankamai dar neišnaudotų konkurencinio pranašumo kūrimo šaltinių Lietuvoje. Be to, ar galima teigti, jog šiam klausimui mūsų šalyje yra skiriama nedaug dėmesio, priešingai nei užsienyje.

Atlikus kryptingą individualų nestruktūrizuotą interviu su visais apklaustaisiais, gauti rezultatai bus analizuojami. Šiam tikslui bus pasitelkiami kokybiniai duomenų apdorojimo metodai, kadangi dėl tyrimo specifikos panaudoti kiekybinius duomenų apdorojimo metodus yra sudėtinga. Tad, kaip jau minėta, gauti rezultatai bus analizuojami, o gauti rezultatai pateikiami grafiškai, kadangi tai padeda apibendrinti visą tyrimą ir tyrimo duomenys yra išskiriami ir aiškiau pateikiami. Be to, interviu metu gauti duomenys lyginami su anketinės apklausos metu gautaisiais ir stebima, kokios vyrauja tendencijos ir nuomonės analizuojamu klausimu.

Apibendrinant ekspertų apklausos tyrimo metodiką, pravartu pateikti ir keliamas tyrimo hipotezes, kurias atliekamais tyrimais siekiama patvirtinti arba paneigti. Tad keliamos tokios atliekamų su ekspertų apklausa susijusios hipotezės:

- ❖ **H3** – UAB „Rizgonys“ veikianti tiekimo grandinė bei jos valdymas veikia efektyviai;
- ❖ **H4** – įmonėje didesnis dėmesys skiriamas kainos konkurencinio pranašumo kūrimui, o ne vertės konkurenciniam pranašumui.

Aprašius atliekamų tyrimų scenarijų bei metodiką, svarbu yra tiksliai ir argumentuotai nustatyti anketinės apklausos respondentų skaičių bei jų charakteristikas, kad būtų gauti reprezentatyvūs anketinės apklausos duomenys.

Anketinės apklausos tyrimo imtis

Anketinės apklausos tyrimui respondentai bus atrankami atsitiktine tvarka, remiantis internetinio puslapio www.imones.lt pateikiamais duomenimis apie įmones. Šiame internetiniame puslapyje rastoms su prekyba, gamyba ir tiekimu susijusioms įmonėms apklausos anketos buvo išsiųstos rasta elektroninio pašto adresais. Tad respondentų patekimą į apklausą riboja tai, jog tik palyginus nedidelė dalis įmonių pateikia savo elektroninio pašto.

Siekiant sumažinti įmonių, galinčių patekti į tyrimo imtį, buvo įvesti papildomi kriterijai šioms įmonėms. Atsižvelgiant į geografines sąlygas, bei vietos patogumą, apklausos imtis buvo formuojama iš Kauno apskrityje įsikūrusių ir veikiančių įmonių. Anksčiau minėtos geografinės sąlygos yra svarbios tuo, jog Kauno apskritis randasi Lietuvos centre, todėl pakankamai lengvai ir mažesniais kaštais gali būti pasiekiami visi šalies regionai. Tad apibendrinant galima teigti, jog Kaunas logistikos atžvilgiu yra labai palankus miestas, kadangi randasi šalies viduje, per jį eina pagrindiniai šalies susisiekimo koridoriai, pakankamai išvystytas logistikos centras.

Apklausiamieji interviu atveju taip pat bus atrankami atsitiktine tvarka, tačiau čia bus atrenkant taikomas toks kriterijus, kad įmonė veiktų Kaune ar aplinkiniuose rajonuose. O tyrimo imčiai apskaičiuoti naudojamas statistinis imties dydžio nustatymo metodas. Renkantis, kokią imties skaičiavimo formulę naudoti, reikia pirmiausiai išsiaiškinti, koks yra populiacijos dydis.

Veikiančių ūkio subjektų duomenys yra pateikiami Lietuvos statistikos departamento rodiklių duomenų bazėje.⁶ Šie duomenys yra pateikiami 1 lentelėje.

2 lentelė

Veikiančių ūkio subjektų skaičius Lietuvos apskrityse 2010 m.

Apskritis	Įmonių skaičius
Alytaus	3130
Kauno	16847
Klaipėdos	10254
Marijampolės	2964
Panevėžio	5952
Šiaulių	6665
Tauragės	1973
Telšių	3260
Utenos	2811
Vilniaus	29345
Iš viso	83201

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis

⁶ <http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectVarVal/Define.asp?Maintable=M4010112&PLanguage=0>

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, 2010 m. pradžioje pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis šalyje veikė 83201 ūkio subjektas, iš kurių 16847 veikė Kaune. Būtent šis skaičius ir yra tyrimo visumos dydis, arba kitaip populiacija. Atsižvelgiant į tai, kad visumos dydis yra mažesnis nei 50000, todėl imties dydžio nustatymui bus naudojama imties skaičiavimo formulė, pritaikyta mažos visumos imties skaičiavimui.

Mažos visumos imties dydžio nustatymo formulę pateikia V. Dikčius (2005). Šios formulės ypatybė yra ta, jog čia yra atsižvelgiama į visumos dydį.

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \frac{p(1-p)}{N}}$$

Čia: n- reikiamas imties dydis;

p – visuma proporcijos, kuri atitinka reikiamas charakteristikas;

z – standartinės paklaidos dydžio vienetai esant normaliam pasiskirstymui;

e – atrankos klaida

N – visumos dydis.

Tad atliekamos anketinės apklausos imtis turėtų būti:

$$\frac{0,1*(1-0,1)}{\left(\frac{0,03}{1,96}\right)^2 + \frac{0,1*(1-0,1)}{16847}} = 375$$

Tad iš apskaičiuotas imties dydžio matoma, jog siekiant gauti reprezentatyvius duomenis, reikia apklausti 375 įmones. Reikia paminėti ir tai, jog atliekant apklausą, kuomet apklausos anketa siunčiama paprastu paštu ar elektroniniu paštu, respondentų atsakymai į ją siekia apie 20 procentų. Todėl anketa bus siunčiama didesniai kiekiui respondentų, siekiant surinkti kuo daugiau atsakymų į anketoje pateiktus klausimus.

3. ATLIKTŲ TIEKIMO GRANDINĖS VALDYMO IR KONKURENCINIO PRANAŠUMO SĄRYŠIO TYRIMŲ APRAŠYMAS

Šioje dalyje pateikiami atliktų tyrimų rezultatai bei gauti duomenys ir jų analizė. Taip pat pateikiamas anketinės apklausos bei ekspertų apklausos apibendrinimas, kurio dėka galima patikrinti iškeltas hipotezes bei atsakyti į iškeltus tyrimo tikslus bei uždavinius.

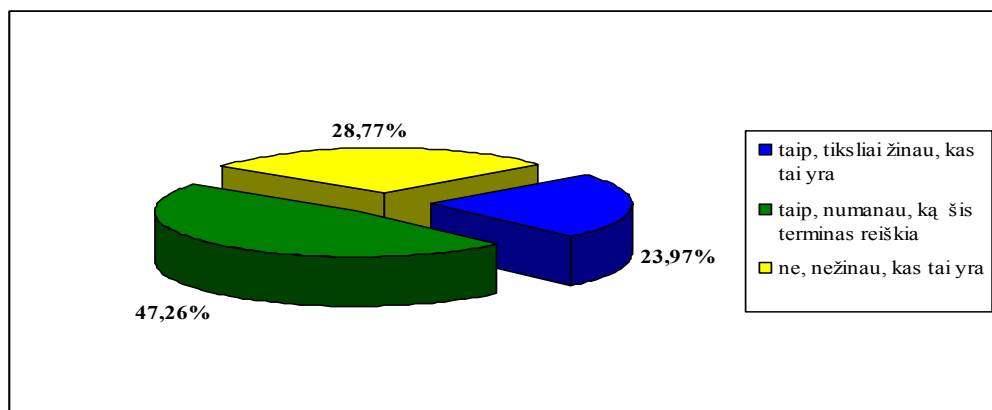
Pirmajame skyriuje aprašomi ir analizuojami anketinės apklausos pagalba gauti duomenys. Susisteminti duomenys yra pateikiami lentelėse bei grafikuose. Šių duomenų pagalba siekiama susidaryti vaizdą apie tiekimo grandinės valdymo esmės suvokimą Kauno apskrityje veikiančiose įmonėse.

Antrajame šios dalies skyriuje aprašomi ekspertų apklausos metodu gauti duomenys apie UAB „Rizgonys“ veiklos organizavimą bei kokiomis priemonėmis yra organizuojama ir koordinuojama visa įmonės veikla.

3.1. Anketinė apklausa duomenų analizė

Kaip jau buvo minėta anketinės apklausos tyrimo aprašyme anketa respondentams buvo siunčiama elektroniniu paštu, pagal internetiniame www.imones.lt puslapyje rastus duomenis apie Kaune veikiančias įmones. Pagal apskaičiuotą mažos visumos imties nustatymo formulę buvo gautas rezultatas, jog reprezentatyviems duomenims gauti, reikia apklausti 375 respondentus. Tačiau išsiuntus ir didesnę anketų skaičių, buvo gautos 146 užpildytos anketos. Tad šių anketų duomenų analizė ir bus pateikiama šiame skyriuje.

Siekiant išsiaiškinti, ką respondentai žino apie tiekimo grandinės valdymą, jiems buvo užduodami klausimai apie pačią tiekimo grandinę bei jos valdymo pagrindinius tikslus. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 13 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės.

13 pav. Tiekimo grandinės valdymo sąvokos žinomumo pasiskirstymas

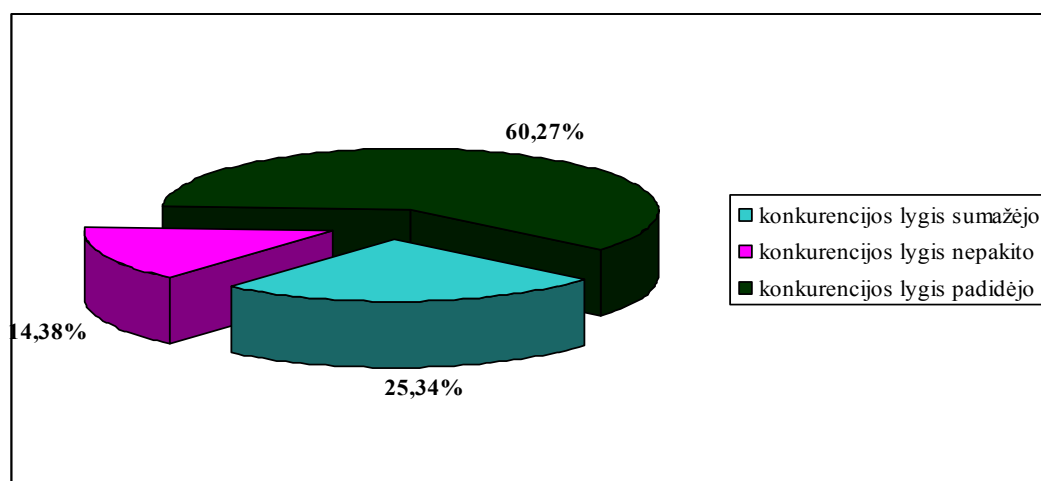
Kaip matyti iš pateikto paveikslo, iš visų apklausoje dalyvavusių respondentų, tiksliai tiekimo grandinės valdymo sąvoka suprantantys teigė esantys 24 proc. respondentų. O beveik pusė

apklaustųjų teigė, jog yra girdėję šią sąvoką ir numano, ką ji reiškia. Šie apklaustųjų duomenys rodo, kad tiekimo grandinės valdymo sąvoka nėra visiškai nežinoma įmonėse, tačiau vis dar trūksta žinių iki visiško šio proceso svarbos suvokimo.

Taip pat daugiau nei ketvirtadalis apklaustųjų teigė, jog jie iš viso nėra susipažinę su šia sąvoka. Šių duomenų įvertinimas yra svarbus tuo, jog parodo, kad beveik 29 proc. respondentų netik, kad nežino šios sąvokos, tačiau net nesusimąsto, kad savo veiklą galima organizuoti koordinuojant savo ir susijusių įmonių veiklą.

Apibendrinant šį grafinį duomenų pasiskirstymą, galima teigti, jog Kauno apskrityje veikiančiose įmonėse yra pakankamai daug darbuotojų susipažinusių su analizuojamu verslo valdymo būdu, tačiau tiekimo grandinės valdymo sąvoką pirmą kartą išgirdusių respondentų skaičius taip pat yra nemažas. Todėl įmonėms svarbu susipažinti tiek su tiekimo grandinės valdymo samprata, tiek ir su jos teikiamomis galimybėmis pagerinti įmonės veiklos rezultatus.

14 paveiksle pateikiama respondentų nuomonė apie konkurencijos lygio pokyčius šalyje.



Šaltinis: sukurta autorės.

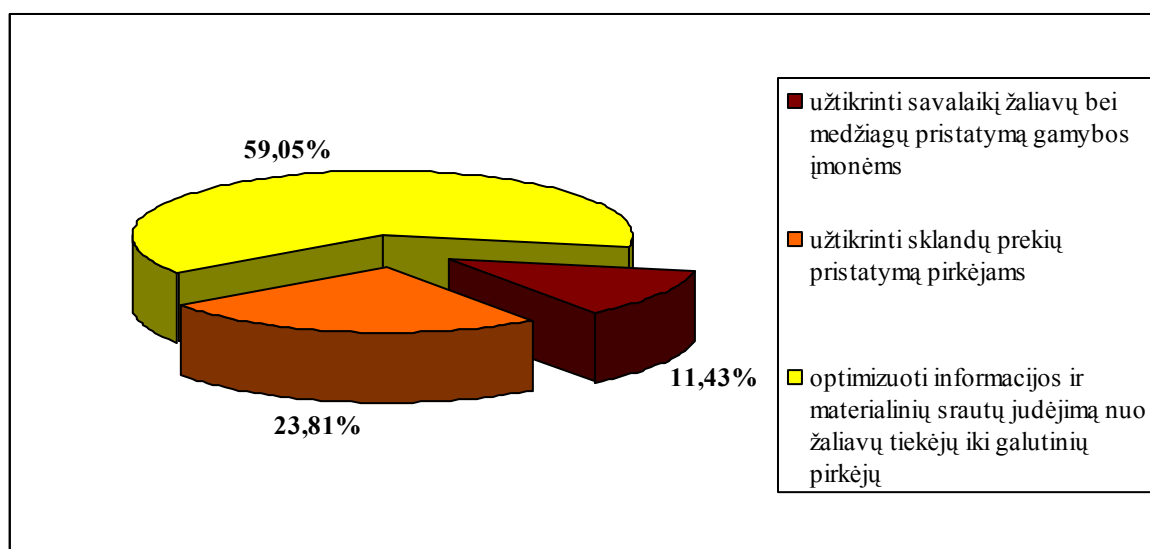
14 pav. Konkurencinės aplinkos pokyčio vertinimas

Iš pateikto paveikslo matyti, jog didžioji dauguma respondentų mano, jog konkurencijos lygis šalyje išaugo. Taip mano 60 procentų respondentų. Jau anksčiau buvo minėta, jog suvokiamas konkurencijos lygio didėjimas gali būti aiškinamas keliais aspektais. Pirmasis, ir svarbiausias yra tas, kad sumažėjus klientų perkamajai galiai, įmonės stengiasi bet kokiomis priemonėmis išlaikyti bent jau esamą klientų skaičių. Taip pat, galima teigti, jog daugelis įmonių stengiasi pervilioti naujus klientus iš savo konkurentų.

Respondentų, teigiančių, kad konkurencijos lygis rinkoje sumažėjo yra apytikriai ketvirtadalis. Tokią nuomonę respondentai galėjo susidaryti priklausomai nuo to kokiam sektoriuje veikia jų įmonė, kadangi dėl sunkmečio sumažėjo veikiančių įmonių skaičius, tuomet ir automatiškai įmonėms tampa lengviau konkuruoti su mažesniu įmonių skaičiumi.

Lyginant anketinės apklausos metu gautus duomenis su Lietuvos statistikos departamento pateiktais ir analizuotais duomenimis pastebėtina tai, kad pagal Lietuvos statistikos departamento paskutinius duomenis respondentų, manančių, kad konkurencijos lygis padidėjo procentinė dalis sudarė apie 40 procentų. O anketinės apklausos atveju šis rodiklis yra daug didesnis. Taip pat pastebėtina ir tai, kad didžiausias kontrastas pastebimas žvelgiant į respondentų skaičiaus skirtumą, teigiančių, jog konkurencijos lygis nepasikeitė. Pagal Lietuvos statistikos departamento respondentų, teigiančių, kad konkurencijos lygis nepasikeitė, buvo 61 proc., o anketinės apklausos atveju – 14 procentų. Toks didelis nuomonių skirtumas gali būti aiškinamas tuo, jog respondentai anketinei apklausai buvo atrenkami atsitiktine tvarka, todėl jų veiklos sritis galėjo būti siauresnė nei Lietuvos statistikos departamento atliktos apklausos atveju.

15 paveiksle pateikiamas respondentų, atsakiusių, jog jiems yra žinoma tiekimo grandinės sąvoka, nuomonių pasiskirstymas, įvardinant pagrindinį tiekimo grandinės valdymo tikslą.



Šaltinis: sukurta autorės.

15 pav. Tiekimo grandinės valdymo pagrindinis tikslas

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, su tiekimo grandinės valdymo sąvoka susipažinusių respondentų atsakymai apie pagrindinį tiekimo grandinės valdymo tikslą yra pasiskirstę labai netolygiai. Didžioji dauguma apklaustųjų teigė, jog pagrindinis tiekimo grandinės valdymo tikslas – optimizuoti informacijos ir materialinių srautų judėjimą nuo žaliavų tiekėjų iki galutinių vartotojų. Šį atsakymą pažymėjo didžioji dauguma apklaustųjų, teigiamai atsakiusių į pirmąjį klausimą apie tiekimo grandinės valdymą, t.y., beveik 60 proc. Tačiau šį atsakymą pasirinkusių respondentų procentinę dalį nuo visų apklausoje dalyvavusių įmonių, pastebėtina, jog šį atsakymą pasirinko 62 respondentai ir tai sudaro 42 procentus visų apklausos dalyvių.

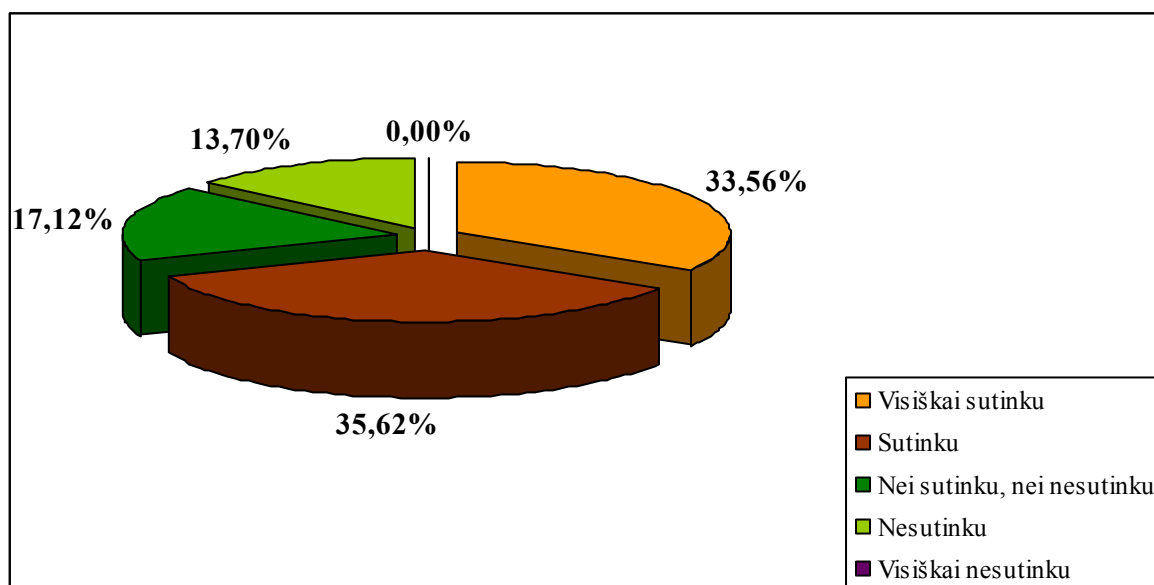
24 proc. respondentų mano, jog tiekimo grandinės pagrindinis tikslas yra užtikrinti sklandų prekių pristatymą pirkėjams. Negalima teigti, kad tai visiškai neteisingas atsakymas, kadangi

įmonės suinteresuotos sklandžių prekių pirkėjams tiekimu, skatins ir gamintojus efektyviau bendradarbiauti su žaliavų ir medžiagų tiekėjais.

Mažiausia dalis, 11,43 proc. respondentų dalis, mano jog pagrindinis tiekimo grandinės valdymo tikslas – užtikrinti savalaikį žaliavų bei medžiagų pristatymą gamybos įmonėms.

Apibendrinant pateiktą grafiką galima teigti, jog didžioji dauguma respondentų mano, jog tiekimo grandinės valdymo pagrindinis tikslas koordinuoti dalyvių veiksmus nuo žaliavų tiekimo iki prekės pardavimo galutiniam vartotojui. Taip pat galima išvelgti tendenciją, jog kitus atsakymus pasirinkę respondentai didesnę dėmesį skiria pirkėjų aptarnavimui ir poreikių patenkinimui, o ne efektyvesnės gamybos skatinimui.

Siekiant susidaryti nuomonę apie respondentų požiūrį į konkurenciją, konkurencinio pranašumo ir tiekimo grandinės sąryšį, jų buvo prašoma patvirtinti ar paneigti įvardintus teiginius. 16 paveiksle pateikiamas respondentų atsakymai į klausimą – „Ar sutinkate su teiginiu, kad vienai įmonei konkuruoti rinkoje neįmanoma.“



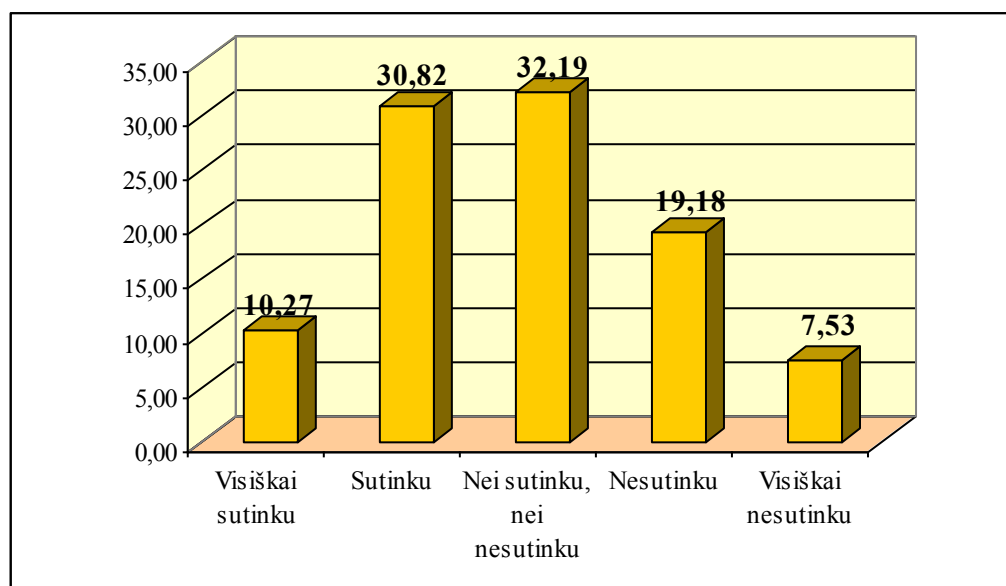
Šaltinis: sukurta autorės.

16 pav. Vienos įmonės konkuravimo rinkoje vertinimas

Iš pateikto paveikslo matyti, jog respondentai, vertindami įmonės galimybes konkuruoti rinkoje vienai, mano, kad pagal susiklosčiusias sąlygas to padaryta nėra įmanoma, t.y., dabar konkuruoja ne kiekviena įmonė atskirai, o susijusių įmonių grupės. Šį teiginį patvirtina ir tai, kad su teiginiu, kad vienai įmonei konkuruoti rinkoje neįmanoma, sutinka beveik 70 proc. respondentų.

Nuomonės analizuojamuoju klausimu neturėjo 17 proc. apklaustųjų. Dažnai neutralus atsakymas vertinamas arba kaip nuomonės neturėjimas, arba kaip nesigilinimas į iškeltą problemą ar klausimą. Tačiau svarbu paminėti ir tai, jog tik apytiksliai 14 proc. apklaustųjų mano, jog įmonės gali atsilaikyti prieš konkurentus vienos pačios. Todėl galima teigti, kad respondentai suvokia savo partnerių svarbą.

Tačiau išreiškiant nuomonę, apie tai, jog konkurencija vyksta ne tarp atskirų įmonių, o tarp įmonių grupių, pastebimos tam tikros priešpriešos. Respondentų nuomonių pasiskirstymas šiuo klausimu pateikiamas 17 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės.

17 pav. Konkurencijos tarp įmonių grupių vertinimas

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, daugiausiai respondentai šiuo klausimu neturėjo nuomonės. Tačiau taip pat ir panašus procentas apklaustųjų teigė, jog sutinka su teiginiu, kad konkuruoja tarpusavyje ne atskiros įmonės, o įmonių grupės. O apskritai su šiuo teiginiu sutinkančių respondentų dalis sudaro apie 41 procentą visų apklaustųjų. Tokiu atveju, galima teigti, jog respondentai kartu ir sutinka su teiginiu, jog geras susijusių įmonių bendradarbiavimas nauda teikia būtent dėl gero tarpusavio veiklos koordinavimo.

Su teiginiu, jog konkuruojama įmonių grupėmis, o neatskiros įmonės, nesutiko maždaug 27 proc. respondentų. Iš jų 7,53 proc. kategoriškai nesutinka su šiuo teiginiu.

Apibendrinant šį paveikslą, galima pažymėti tai, kad didesnioji dalis respondentų pritaria tam, jog konkuruojama susijusių, bendradarbiaujančių įmonių grupėmis.

3 lentelėje pateikia apibendrinti duomenys, kuriuose matomi respondentų pasisakymai apie tiekimo grandinės valdymo svarbą, formuojant įmonės konkurencinį pranašumą bei kokia kryptimi turi būti plėtojami įmonės gamintojos santykiai.

Tiekimo grandinės valdymo ir konkurencinio pranašumo ryšys

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Sėkmingas tiekimo grandinės valdymas gali būti konkurencinio pranašumo šaltiniu	32,19	39,04	23,97	0,00	4,79
Gamintojai turi plėtoti santykius tiek su tiekėjais, tiek ir su klientais	25,34	52,05	12,33	10,27	0,00

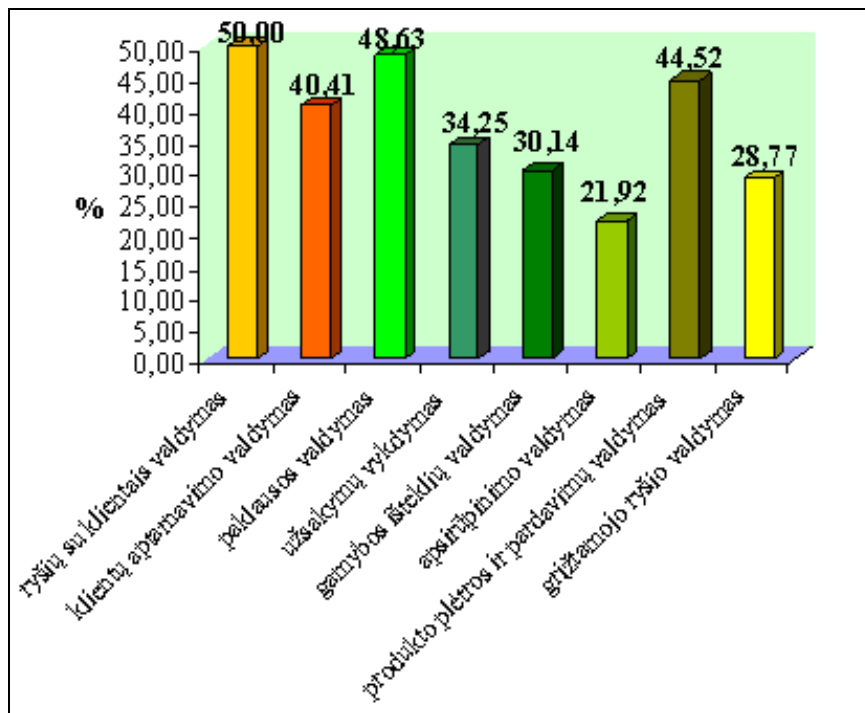
Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, didžioji dalis respondentų pritarė teiginiui, jog tiekimo grandinės valdymas gali būti konkurencinio pranašumo šaltiniu. Su šiuo teiginiu sutiko visiškai ar iš dalies sutiko 71 proc. visų apklaustųjų. Tačiau, nors ir pritardami teiginiui, kad tiekimo grandinės valdymas gali įmonei padėti konkuruoti su kitomis įmonėmis, bet iš apklaustų įmonių 51 proc. teigia, jog įmonės veikloje yra naudojamas tiekimo grandinės valdymas ar bent kelios jo funkcijos. Šie skaičiai rodo, jog nors ir yra suvokimas apie tai, kad tiekimo grandinės valdymas įmonei gali padėti, tačiau nėra imamasi pakankamai veiksmų šiai veiklai įgyvendinti.

Panaši situacija yra ir nagrinėjant respondentų apsakymus į teiginį, kad gamintojai turi vystyti santykius tiek su žaliavų bei medžiagų tiekėjais, tiek ir su pardavėjais. Su šiuo teiginiu sutiko 77 proc. respondentų, t.y., didžioji dauguma mano, jog įmonei gamintojai negali susikonsultuoti tik į vienpusį bendradarbiavimą arba su tiekėjais, arba su pardavėjais. Įmonėms būtina rasti šiame bendradarbiavime balansą, kad kuo sėkmingiau būtų įgyvendintas galutinis įmonės tikslas.

Apibendrinant 3 lentelėje pateikiamus duomenis, galima teigti, jog respondentai pritaria teiginiams, jog tiekimo grandinės valdymas yra svarbus įmonės veiklos aspektas, leidžiantis jai įvairiomis priemonėmis gauti konkurencinį pranašumą. Todėl galima būtų patarti tiems 20 proc. respondentų, kurie, nors ir pripažino tiekimo grandinės valdymo naudą, imtis veiksmų, kad įmonėje būtų pradėta veikla planuoti ir organizuoti, derinant ją su partneriais.

Taip pat yra svarbu apžvelgti, kokioms tiekimo grandinės valdymo proceso dalims respondentų nuomonę reikia skirti daugiausiai dėmesio, t.y., jos turėtų būti laikomos prioritetinėmis. Šie duomenys pateikiami 18 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės.

18 pav. Pagrindinės tiekimo grandinės valdymo veiklos

Iš pateikto paveikslo matyti, kaip pasiskirstė respondentų nuomonė apie prioritėtines tiekimo grandinės valdymo veiklas. Į akis krenta ta, jog didžioji dauguma respondentų kaip prioritėtines veiklas dažniausiai įvardijo tas, kurios siejasi su įmonės gamintojos bendradarbiavimo su pardavėjais veiklomis. Galima teigti, jog respondentų nuomone, vis dėl to didesnis dėmesys turi būti skiriamas bendradarbiavimo tarp gamintojo ir pardavėjo gerinimui.

Iš visų tiekimo grandinės valdymo veiklų, daugiausiai respondentų pažymėjo ryšių su klientais valdymą. Šią veiklą, kaip prioritetinę, įvardijo 50 proc. visų respondentų. Taip pat beveik 50 proc. respondentų mano, jog didelis dėmesys turi būti skiriamas paklausos valdymui. Šiam procesui didelis dėmesys turi būti skiriamas nepriklausomai nuo to, ar įmonė naudoja tiekimo grandinės valdymą ar ne.

Žvelgiant į kitus respondentų pasirinkimus, pastebėtina tai, jog respondentai 4 tiekimo grandinės valdymo veiklas rinkosi rečiau nei likusias. Tai – užsakymų vykdymo valdymas, gamybės išteklių valdymas, apsirūpinimo valdymas bei grįžtamojo ryšio valdymas. Iš šių išvardintųjų rūšių, kaip mažiausiai svarbią, respondentai įvardijo apsirūpinimo valdymą. Todėl galima daryti išvadą, jog respondentų įmonėse nėra optimaliai valdomi procesai, vykstantys iki gamybos. Kadangi apsirūpinimo valdymas yra vienas iš svarbiausių procesų, kurio sėkminga veikla gali įmonei užtikrinti mažesnius žaliavų ar produkcijos saugojimo kaštus, kadangi medžiagos būtų tiekiamos koordinuotai.

4 lentelėje pateikiami duomenys, kaip prioritėtinių tiekimo grandinės valdymo veiklų pasiskirstymą įtakojo tai, kuriai tiekimo grandinės daliai priklauso respondentai.

Prioritetinių tiekimo grandinės valdymo veiklų pasiskirstymas, proc.

	Ryšių su klientais valdymas	Klientų aptarnavimo valdymas	Paklausos valdymas	Užsakymų vykdymo valdymas	Gamybos išteklių valdymas	Apsirūpinimo valdymas	Produkto plėtros ir pardavimų valdymas	Grįžamojo ryšio valdymas
Žaliavų ir medžiagų tiekėjai	52,63	42,11	57,89	26,32	26,32	26,32	26,32	36,84
Gamintojai	76,47	47,06	67,65	41,18	38,24	38,24	67,65	41,18
Pardavėjai	43,48	39,13	52,17	43,48	47,83	21,74	56,52	26,09

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, priklausomai nuo to, kuriai tiekimo grandinės daliai priklauso respondentai, skiriasi ir jų manymu prioritetinės tiekimo grandinės valdymo veiklos. Pavyzdžiui, gamintojai didžiausią dėmesį mano, jog reikia skirti ryšių su klientais valdymui, paklausos valdymui bei produkto plėtros ir pardavimų planavimo valdymui. Čia, panašiai kaip ir analizuoto 18 paveikslo atveju, didesnis dėmesys skiriamas ryšių su pardavėjais valdymui. Galima sakyti, kad gamintojai yra orientuoti į vertės konkurencinio pranašumo didinimą.

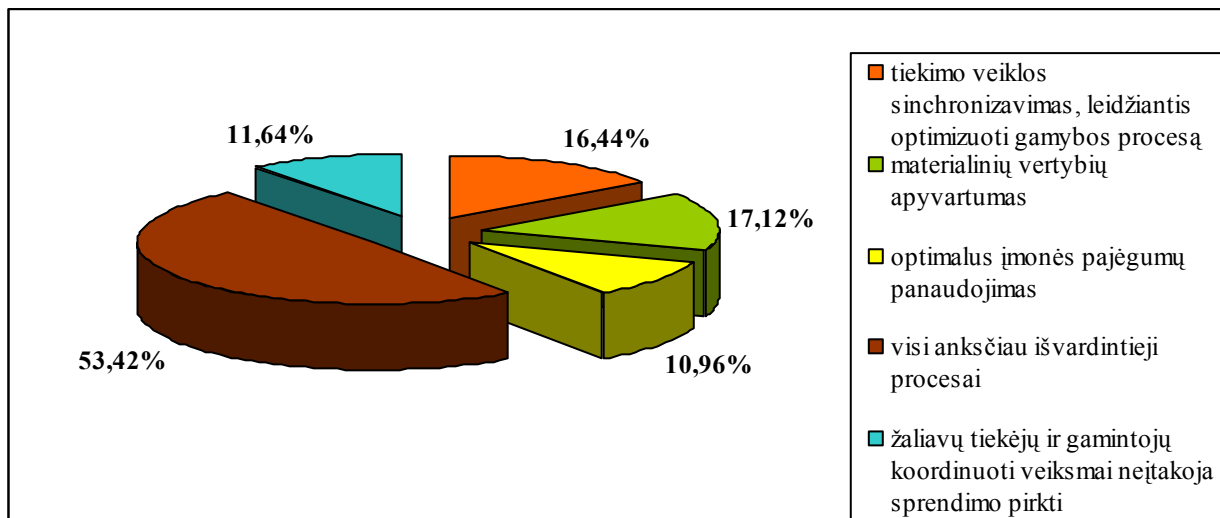
Taip pat verta pastebėti ir tai, jog šiuo atveju gamintojai skiria didesnę dėmesį ir veiklos, kurių tikslas koordinuoti efektyvų žaliavų ir medžiagų tiekėjų bei gamintojų bendradarbiavimą.

Analizuojant respondentų, atstovaujančių galutinę tiekimo grandies dalį – pardavėjų – duomenis, pastebėtina ir tai, jog jų nuomonę vienas iš svarbiausių tiekimo grandinės valdymo procesų yra gamybos išteklių valdymas. Todėl galima daryti išvadą, jog dėl to, kad pardavėjai yra galutinė tiekimo grandinės dalis, kuri tiesiogiai bendrauja su galutiniais pirkėjais, jiems yra svarbu, kad parduodama prekė ar produkcija būtų kuo mažesne kaina. Todėl didelį dėmesį, jų manymu, ir reikia skirti gamybos išteklių valdymui, nes tokiu būdu gali būti pasiekiamas kainos konkurencinis pranašumas.

Kitaip nei tikėtasi atrodo žaliavų ir medžiagų tiekėjų įvardintos tiekimo grandinės valdymo prioritetinės veiklos, kadangi buvo tikimasi, jog šie tiekimo grandinės atstovai prioritetinėmis laikys tas veiklas, kurios tiesiogiai įtakoja jų veiklą, t.y., gamybos išteklių valdymas, apsirūpinimo valdymas ir pan. Tačiau šios tiekimo grandinės dalies atstovai kaip prioritetines įvardijo su klientų aptarnavimu susijusias veiklas.

Tad galima teigti, jog ryškėja tendencijos, jog tiek ir respondentų, kurių įmonėse netaikomi tiekimo grandinės valdymo principai, tiek ir tose įmonėse, kur tiekimo grandinės valdymas yra naudojamas, didžiausias dėmesys yra skiriamas klientų aptarnavimui bei sąlygų, siekiant pagerinti ryšius su jais, kūrimui. Todėl galima paneigti tokią vyraujančią nuomonę, jog įmonės yra suinteresuotos konkuruoti tik kaina, nes šiuo atveju įmonės teikia pirmenybę vertės konkurencinio pranašumo kūrimui.

Siekiant plačiau išnagrinėti procesus, vykstančius tarp tiekimo grandinės dalyvių, toliau bus nagrinėjama kiekviena dalis atskirai. 19 paveiksle pateikiami duomenys apie tai, kokie procesai, vykstantys tarp žaliavų tiekėjų ir gamintojų, gali lemti galutinių vartotojų sprendimą pirkti.



Šaltinis: sukurta autorės.

19 pav. Pirkėjų sprendimą pirkti lemiantys procesai

Iš pateikto paveikslo aiškiai matyti, jog respondentų nuomone, pirkėjų sprendimą pirkti lemia 3 pagrindiniai procesai, kurie vyksta tarp žaliavų tiekėjų ir gamintojų:

- ❖ Tiekimo veiklos sinchronizavimas;
- ❖ Materialinių vertybių apyvartumas;
- ❖ Optimalus įmonės pajėgumų panaudojimas.

Šie visi procesai yra svarbūs tuo, jog jų pagalba tiek įmonė, tiek ir žaliavų tiekėjai gali optimaliai vykdyti ir planuoti savo veiksmus. O efektyviai vykstant procesams tarp žaliavų tiekėjų ir gamintojų, prekės yra ne tik pagaminamos greičiau, rinkai pateikiamas optimalus jų kiekis, tačiau tai padaroma ir pigiau dėka sinchronizuoto žaliavų tiekimo bei materialinių vertybių apyvartumo. Šių procesų reikšmė yra ta, jog įmonei nebereikia sandėliuoti nei reikalingų žaliavų, nei jau pagamintos produkcijos, nes sklandžiai veikiančios tiekimo grandinės valdymo dėka srautai yra paskirstomi taip, kad tiekimo grandinėje nuolatos vyktų materialinių vertybių judėjimas galutinio pirkėjo link.

Iš visų apklaustųjų, beveik 12 proc. respondentų teigė, jog procesai vykstantys tarp žaliavų tiekėjų bei gamintojų niekaip neįtakoja klientų sprendimo pirkti. Tačiau galima paneigti šią nuomonę remiantis tiekimo grandinės valdymo ir konkurencinio pranašumo priemonių sąryšio modeliu (9 pav.). Šiame modelyje pateikiamos dvi konkurencinio pranašumo priemonių alternatyvos, t.y., vertės pranašumas bei kainos pranašumas. O kainos konkurencinis pranašumas gali būti įgaunamas būtent efektyvios ir koordinuotos veiklos tarp žaliavų tiekėjų ir gamintojų pagalba.

Apibendrinant šiuos rezultatus galima teigti, jog žaliavų tiekėjų ir gamintojų koordinuoti veiksmai gali įtakoti galutinių pirkėjų sprendimą pirkti. Todėl, įmonėms, siekiančioms sumažinti savo gaminamos produkcijos gamybos kaštus, vertėtų atsižvelgti į tiekimo grandinės valdymo siūlomas galimybes tai padaryti.

5 lentelėje pateikiamas respondentų įvertinti veiklos aspektai, kurie yra svarbūs bendradarbiaujant gamintojams su produkcijos pardavėjais.

5 lentelė

Veiklos efektyvumą sąlygojančių veiksnių pasiskirstymas, proc.

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Geras pardavėjų įvaizdis, kadangi jis sąlygoja pirkėjų nuomonę apie gamintojus	7,53	13,01	26,03	19,18	34,93
Koordinuota veikla, siekiant užtikrinti reikiamą prekių kiekio pristatymą reikiamu laiku	8,22	10,96	17,12	30,82	32,88
Gebėjimas greitai reaguoti į rinkos ir paklausos pokyčius	6,85	7,53	10,96	24,66	50,00
Informacijos dalinimasis tarp gamintojo ir pardavėjų	6,85	14,38	36,30	25,34	17,12
Klientui pritaikyto aptarnavimo sukūrimas	6,85	11,64	22,60	36,30	22,60

Šaltinis: sudaryta autorės.

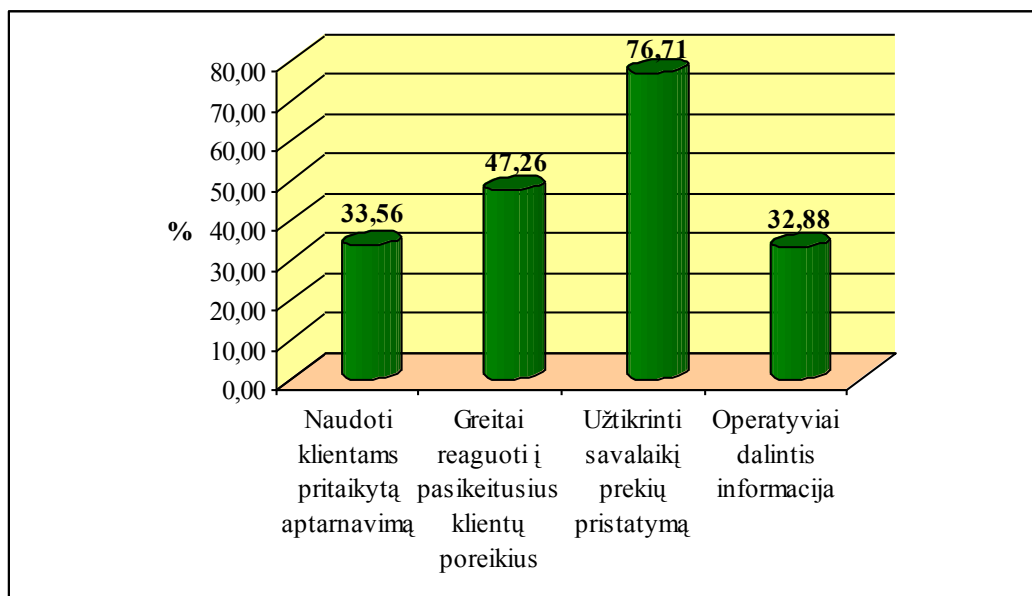
Iš visų duomenų labiausiai išsiskiria tas faktas, jog praktiškai absoliuti dauguma respondentų (50 proc.) teigė, kad gebėjimas reaguoti į rinkos ir paklausos pokyčius yra svarbus veiksnys, kuris yra įgyvendinamas efektyviai ir koordinuotai bendradarbiaujant gamintojams ir prekių pardavėjams. Taip pat didelė dalis respondentų mano, jog geras pardavėjo įvaizdis reikalingas tam, kad ir apie gamintoją respondantai susidarytų teigiamą nuomonę, t.y., pardavėjo įvaizdžio gerinimu turi būti suinteresuotas ne tik pats pardavėjas, tačiau ir gamintojai, kadangi prastos reputacijos pardavėjo ir pardavimo rezultatai automatiškai mažėja. Be to, gamintojas gali įtakoti šio įvaizdžio formavimo procesą, kuomet sėkmingai derinant veiklą bei keičiantis informacija, tam tikro pardavėjo klientai yra aptarnaujami geriau nei kitų pardavėjų. Galima teigti, jog tokiu atveju yra formuojamas tiek įmonės, tiek ir pardavėjo konkurencinis pranašumas, paremtas papildomos vertės klientui sukūrimu.

Respondantai, kaip nelabai svarbų veiksnį pažymi informacijos dalinimąsi tarp gamintojo ir pardavėjo. Bendrai šį veiksnį kaip svarbų įvardijo kiek mažiau nei 50 procentų respondentų. Tačiau šio veiksnio svarba negali būti nuvertinta, nes operatyvus informacijos keitimasis taip pat gali lemti gamintojo ir pardavėjo bendradarbiavimo efektyvumą.

Likusius veiksnius (klientui pritaikyto aptarnavimo sukūrimas bei koordinuota veikla, siekiant užtikrinti reikiamą prekių kiekio pristatymą reikiamu laiku) respondantai taip pat įvardijo kaip svarbius. Abiem atvejais kaip svarbius arba labai svarbius juos įvertino po maždaug 60 proc. respondentų.

Apibendrinant 5 lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, jog įmonei gamintojai svarbu koordinuoti savo veiklą ir bendradarbiauti su pardavėjais, kadangi tokiu būdu pirkėjams gali būti sukuriama papildoma vertė, kuri juos skatins pirkti prekę labiau nei mažesnės kainos užtikrinimas. Tad efektyvaus bendradarbiavimo tarp gamintojo ir pardavėjo rezultatas – vertės konkurencinis pranašumas.

Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie tiekimo grandinės valdymo galimybes optimizuoti gamintojų ir pardavėjų bendradarbiavimą pateikiamas 20 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės.

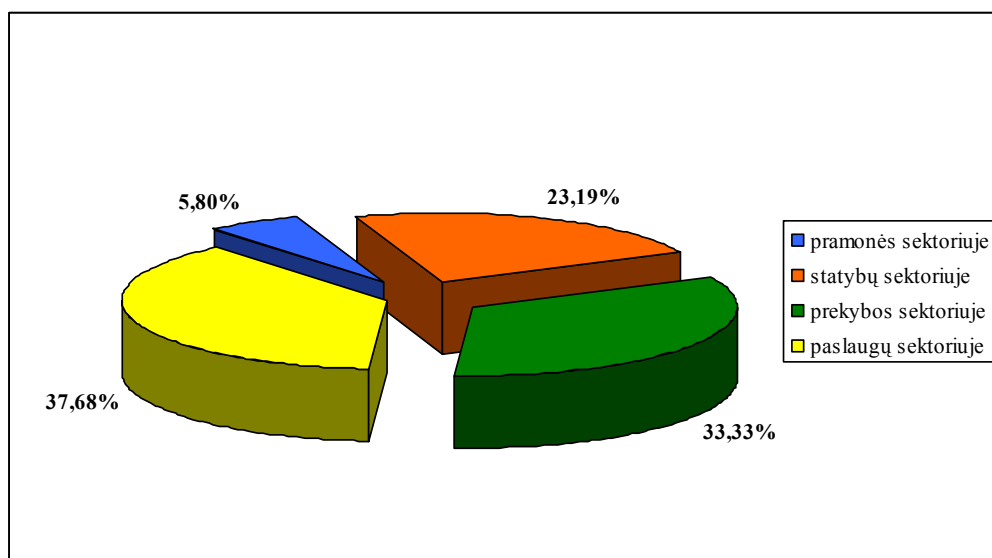
20 pav. Tiekimo grandinės valdymo galimybės optimizuoti gamintojų ir tiekėjų veiklą

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, daugiausiai respondentų mano, jog tiekimo grandinės pagalba galima užtikrinti savalaikį prekių pristatymą pirkėjams. Taip teigia net 77 proc. respondentų. Taip pat 47 proc. respondentų mano, jog tiekimo grandinės valdymo pagalba galima greičiau reaguoti į besikeičiančius klientų poreikius.

Iš išvadintų priemonių, kurių pagalba gali būti pagerinamas gamintojų ir pardavėjų bendradarbiavimo lygis matyti, jog visos jos yra skirtos vertės konkurenciniam pranašumui skatinti. Tik pažymėtina tai, jog daugiau respondentų mano, jog užtikrinti savalaikį prekių pristatymą yra daug svarbiau ir efektyviau nei naudoti klientams pritaikytą aptarnavimą.

Nagrinėjant atskirai, tuos respondentus, kurie teigė, jog jų įmonėje naudojamas tiekimo grandinės valdymas buvo pravartu išsiaiškinti kokiame verslo sektoriuje veikia įmonė, kokia jos veiklos geografija bei kiek joje dirba darbuotojų.

21 paveiksle pateikiamas įmonių, naudojančių tiekimo grandinės valdymą savo veikloje pasiskirstymas pagal tai, kokiame sektoriuje jie vykdo savo veiklą.



Šaltinis: sukurta autorės.

21 pav. Tiekimo grandinės valdymą naudojančių įmonių veiklos sritys

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, daugiausiai įmonių, naudojančių savo veikloje tiekimo grandinės valdymą yra paslaugų sektoriuje. Truputį mažiau įmonių veikia prekybos sektoriuje. Šie abu sektoriai yra glaudžiai susiję, kadangi abiejuose iš jų yra aptarnaujami klientai, tik paslaugų sektoriuje teigiamos paslaugos pasižymi neapčiuopiamumu, o prekybos sektoriuje prekės yra materialios.

Be to šiems sektoriams svarbu yra pritraukti kuo daugiau pirkėjų, todėl juose veikiančios įmonės stengiasi naudoti kuo daugiau inovatyvių verslo valdymo ir organizavimo priemonių, prie kurių galima priskirti ir tiekimo grandinės valdymą, bent jau Lietuvos mastu.

Taip pat verta paminėti ir tai, jog pakankamai didelė dalis respondentų savo veiklą vysto statybų sektoriuje. Čia optimizuotas ir efektyvus materialinių srautų judėjimas yra ypatingai svarbus, kadangi nekoordinuotas žaliavų ir medžiagų tiekimas trikdo ir sklandų darbą.

Tad apibendrinant galima teigti, jog didžioji dauguma tiekimo grandinės valdymą veikloje naudojančių įmonių tiesiogiai bendrauja su klientais.

Siekiant išsiaiškinti, kokia įmonių naudojančių tiekimo grandinės valdymą, atskirai analizuojami šie duomenys. Apibendrinti rezultatai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė

Tiekimo grandinės valdymą naudojančių įmonių veiklos geografija, proc.

Veiklos geografija	Respondentų dalis, proc.
Vietinė (lokalinė)	13,33
Regioninė	40,00
Nacionalinė	29,33
Tarptautinė	17,33

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš gautų apsakymų pasiskirstymo matyti, jog dauguma įmonių, naudojančių tiekimo grandinės valdymą savo veikloje, veikia gana nedidelėje geografinėje zonoje – regione.

Regioninėms įmonėms save priskyre 40 proc. respondentų. Taip pat nemaža dalis apklaustųjų įmonių dirba nacionaliniu mastu. O likusios geografinės zonos – vietinė ir tarptautinė – sudaro abi kartų tik apie 30 proc. visų tiekimo grandinės valdymą naudojančių įmonių.

Toki mažą vietinių įmonių, naudojančių tiekimo grandinės valdymą skaičių galima paaiškinti tuo, jog tokios įmonės dažnai yra mažos ir trūksta personalo, kuris galėtų efektyviai planuoti ir koordinuoti įmonės veiklą šiuo aspektu. O tarptautinių įmonių palyginus nedidelė dalis bendrame apklausos kontekste gali būti paaiškinta tuo, jog Lietuvoje dar nėra pakankamai įvaldyta ir suprasta tiekimo grandinės valdymo esmė, o tarptautiniu mastu tai atlikti ypatingai sunku net ir daug patirties turintiems specialistams.

Tad apibendrintai galima teigti, jog Lietuvoje tiekimo grandinės valdymas yra labiausiai paplitęs ir naudojamas regioninėse įmonėse, kadangi jose dirba pakankamai nedidelis skaičius darbuotojų, jie visi yra gerai susipažinę tiek su įmonės veikla, tiek ir su jos procesais.

Apibendrinant visos anketinės apklausos rezultatus, galima paminėti ir tai, jog didžioji dauguma respondentų, paminėjusių tai, jog jų įmonėje naudojamas tiekimo grandinės valdymas, yra patenkinti tiek šia veikla tiek ir jos rezultatais. Todėl tokie pozityvūs duomenys turėtų paskatinti daugiau įmonių į savo veiklą integruoti naują veiklos organizavimo priemonę.

Atsižvelgus į šiame skyriuje pateiktus ir aprašytus duomenis, galima patvirtinti pirmąją iškeltą hipotezę **H1** - visame tiekimo grandinės valdymo procese didesnis dėmesys praskiriamas gamintojų ir pardavėjų santykių vystymui. Kaip jau atliktos anketinės apklausos duomenys parodė, nepriklausomai nuo to, kuriai tiekimo grandžiai priklauso respondentai, dažniausiai jie prioritetinėmis nurodė tas tiekimo grandinės valdymo veiklos sritis, kurios yra susijusios su gamintojų ir pardavėjų veiklos koordinavimu ir bendradarbiavimu.

Taip pat, remiantis 4 lentelėje pateikiamais duomenimis, galima patvirtinti ir antrąją iškeltą hipotezę **H2** - tiekimo grandinės valdymą veikloje naudojančių įmonių suvokimas apie šį procesą yra gilesnis nei nenaudojančių. Taip galima daryti todėl, kad priešingai nei apžvelgiant bendrus visų respondentų duomenis, čia buvo išvelgtos tendencijos, jog apklaustieji labiau gilinais ne tik į priemones, kurių pagalba yra siekiama kuo geresnio kliento aptarnavimo, t.y., geresnio veiklos koordinavimo tarp gamintojų ir pardavėjų, tačiau ir didesnę dėmesį skiria tiekėjų ir gamintojų veiklos optimizavimui.

3.2. UAB „Rizgonys“ tiekimo grandinės valdymo tyrimo analizė

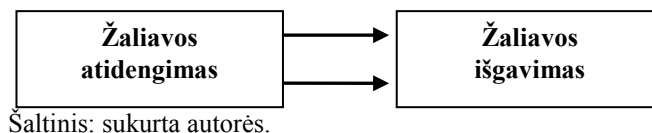
Antrajam tyrimui buvo pasirinkta UAB „Rizgonys“. Šios įmonės veiklos specifika sąlygoja tai, jog optimizuotas įmonės veiklos valdymas gali įtakoti jos rezultatus. UAB „Rizgonys“ veikla bei tiekimo grandinės valdymas analizuojamas dėl to, jog šioje įmonėje veikla vykdoma naudojant tiekimo grandinės valdymo funkcijas. Be to, įmonė savo veikloje, galima sakyti, apjungia iš karto

du tiekimo grandinės dalyvius, t.y., joje ne tik išgaunamos žaliavos, tačiau vyksta ir išgautos žaliavos apdorojimas. Todėl galima teigti, kad UAB „Rizgonys“ tiekimo grandinėje atitinka ir žaliavų tiekėjo, ir gamintojo funkcijas.

Šios įmonės veikloje koordinuotas tiekimo grandinės valdymas yra būtinas, siekiant ne tik užtikrinti esamos paklausos patenkinimą, tačiau ir norint optimaliai išnaudoti įmonės turimus pajėgumus. Analizuojant UAB „Rizgonys“ tiekimo grandinę bei visą jos veiklos procesą, pradžia būtina išsiaiškinti, nuo ko prasideda visas įmonės veiklos procesas, t.y., koku būdu išgaunamos žaliavos.

Žaliavos – smėlio, žvirgždo – išgavimo procesas prasideda nuo jos klodų atidengimo. Šio proceso metu specialia technika yra nustumiamas žolės sluoksnis ir tokiu būdu atidengiama žaliava. Beje, verta paminėti ir tai, jog baigus eksploatuoti būtina išnaudotus plotus sutvarkyti, uždengiant juos prieš pat eksploatacijos pradžią nustumtu žemės sluoksniu.

22 paveiksle pateikiama grafinė žaliavos išgavimo schema.



22 pav. Žaliavos išgavimo schema

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, šiuo metu UAB „Rizgonys“ žaliavų išgavimo procesas yra pakankamai nesudėtingas ir nereikalaujantis didelio darbuotojų bei technikos panaudojimo. Žaliavų išgavimo procesas prasideda nuo jau minėto kultūrinio žemės sluoksnio nustumimo, šis procesas yra atliekamas sunkiosios technikos pagalba – buldozeriais. Lyginant šios technikos stovį su kitomis technikos priemonėmis, verta pažymėti tai, jog vis dar naudojami seni dar Tarybų Sąjungos laikais įsigyti buldozeriai. Senos technikos naudojimas minimas dėl to, kad jos eksploatavimas nėra efektyvus, kadangi šiai technikai išlaikyti reikalingos didesnės išlaidos (naudoja daugiau degalų) bei ji daug dažniau genda.

Taip pat verta paminėti ir tai, jog žaliavų kasybos procese nenaudojami, kaip daugelis mano, ekskavatoriai. Tokiu būdu yra trumpinama tiekimo grandinė, todėl ją lengviau valdyti ir padaryti efektyvesnę. Vietoj anksčiau naudotų nemobilių ekskavatorių, dabar smėlis bei žvirgždas yra kasami naudojant krautuvus. UAB „Rizgonys“ per kelerius metus įsigijo modernių krautuvų, kurių pagalba iš karto žaliavos yra kasamos ir gabenamos apdorojimui.

Naujų ir modernių krautuvų naudojimas įmonei leidžia be didelių trukdžių vykdyti darbus, kadangi nauja technika pasižymi savo patvarumu ir genda daug rečiau nei seniau naudota technika. Be to, lyginant su ekskavatoriais, šios transporto priemonės yra mobilios, lengvai gali pačios pervažiuoti iš vienos karjero dalies į kitą, kai tuo tarpu ekskavatoriaus pervažiavimas iš vienos karjero dalies į kitą galėdavo užtrukti ir visą darbo dieną.

Tiekimo grandinės trumpinimas įmonei davė ir tokią naudą, jog tiems patiems procesams atlikti reikalingas mažesnis darbuotojų skaičius. Tačiau čia iškyla ir kvalifikuotesnės darbo jėgos poreikis, kadangi valdyti modernias ir kompiuterizuotas technines priemones reikia didesnio išmanymo, nei valdant senas bei nemodernas technikos priemones. UAB „Rizgonys“ tik pradėjus įsigyti naujus krautuvus buvo susidurta su kvalifikuotos darbo jėgos trūkumu, tačiau apmokymų bei naujos darbo jėgos pritraukimo pagalba ši problema įmonėje buvo sėkmingai išspręsta.

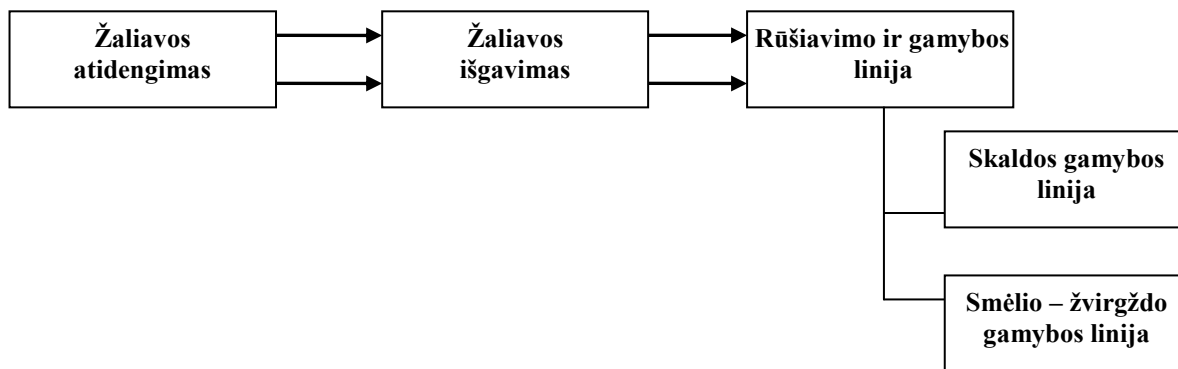
Tačiau reikia paminėti ir tai, jog senos technikos pranašumas prieš naują ir modernią yra tas, jog sugedus įsigytiems moderniems ir kompiuterizuotiems krautuvams reikalingas ir specialus techninis aptarnavimas. Čia sena technika turi „pranašumą“ tokį, jog jos gedimus galima panaikinti naudojantis įmonėje dirbančių mechanikų ir šaltkalvių darbu. O krautuvų gedimus gali pataisyti tik specializuotų servisų atstovai, o tai gali užtrukti iki kelių dienų ar savaitių. Tokiu būdu yra sutrikdomas nuoseklus žaliavų tiekimas, o tuo pačiu ir esančios gamybos ir rūšiavimo linijos negali išnaudoti visų savo galimybių.

Apibendrinant žaliavų išgavimo bei gabenimo apdoroti procesą, galima teigti, jog įmonė savo veiklą efektyviau valdo dėl tokių priežasčių:

- ❖ Efektyvaus technikos panaudojimo;
- ❖ Trumpesnės tiekimo grandinės;
- ❖ Mobilios ir modernios technikos naudojimo;
- ❖ Dėl mažesnio tiekimo grandinės dalyvių skaičiaus, sumažėjusios išlaidos darbo užmokesčiui.

Žaliavų išgavimas įmonėje svarbi veiklos dalis, tačiau dar svarbesni procesai vyksta žaliavos perdirbimo proceso metu. Kadangi čia vykdomos tokios operacijos, po kurių produkcija turi atitikti jai keliamus reikalavimus, kad ji būtų sertifikuota ir nebūtų kliūčių vėliau ją parduodant pirkėjams.

23 paveiksle pateikiamas papildytas tiekimo grandinės modelis, kuriame atsiranda ir gamybos arba kitaip perdirbimo funkcijos.



Šaltinis: sukurta autorės.

23 pav. Žaliavos išgavimo ir perdirbimo schema

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, po žaliavos išgavimo seka kitas svarbus procesas – gamyba arba kitaip produkcijos perdirbimas ir apdorojimas. Žaliavos pristatymas į gamybos linijas vyksta tomis pačiomis technikos priemonėmis kaip ir jų išgavimas. Jau minėtais krautuvais žaliava yra pasemiama iš atvertų žaliavos klodų ir iš karto tuo pačiu krautuvu vežama į taip pat modernias ir naujai įrengtas gamybos linijas.

Šių gamybos ir rūšiavimo linijų įrengimas pareikalavo iš įmonės didelių investicijų, kadangi vienos linijos įrengimas kainavo apie 1 mln. litų. Šių įrengimų ypatumas ir pranašumas yra tas, jog vieno įrenginio pagalba produkcija iš karto yra išrūšiuojama, suskaldoma į kelias skirtingas produkcijos rūšis. Tokiu būdu yra sutrumpinamas visas gamybos procesas, kadangi vienoje vietoje iš atvežtos žaliavos yra pagaminama visa reikalinga produkcija, kuri gali būti padaroma, bei kartu atskiriamos ir nenaudingos žaliavos.

Įrengtų gamybos linijų pranašumas yra toks, kad kaip jau minėta, jų pagalba yra efektyviai išnaudojamos ne tik iškasamos žaliavos, tačiau ir trumpinamas gamybos laikas, kadangi nebereikia žaliavos vežti toli nuo iškasimo vietos, nes gamybos linijos yra įrengiamos netoli žaliavos kasimo vietų. Be to, turint modernias gamybos linijas įmonė gali greitai persiorientuoti nuo vienos rūšies produkcijos gamybos prie kitos, kas nebuvo įmanoma tuomet, kai dar modernios gamybos linijos nebuvo įmonėje sumontuotos. Yra pateikiamas pavyzdys, kuomet persiorientavimas gaminti, pvz., smulkesnės frakcijos smėlį, kurio paklausa šalyje labai sparčiai augo, įmonei buvo neįmanomas dėl įrengimų trūkumo. UAB „Rizgonys“, galima teigti, nusprendė naudoti modernias gamybos linijas būtent dėl galimybės greitai reaguoti į pasikeitusius klientų poreikius.

Taip pat skaldos gamybos bei smėlio – žvirgždo gamybos linijose produkcija yra ne tik smulkinama ir išrūšiuojama, bet kartu ir plaunama. Tokiu būdu ji yra išvaloma nuo pašalinių medžiagų, t.y., įsimaišiusių žemių ar molio. Produkcijos plovimo procesui yra naudojamas netoli tekančios Šventosios upės vanduo.

Tai pat verta paminėta produkcijos perplovimo svarbą dėl to, kad tokiu būdu yra užbaigiamas žaliavos pavertimo produkcija procesas. Kadangi išrūšiuota, suskaldyta (jeigu to reikia) ir perplauta produkcija jau yra paruošta pardavimui.

Tiekimo grandinės valdymo aspektu, tiek žaliavų išgavimo metu tiek perdirbant jas svarbu užtikrinti sklandų tiek krautuvų, tiek ir gamybos linijų darbą. Tačiau vertėtų pastebėti tai, jog įmonės atstovai teigė, jog šiuo metu įmonės turimi pajėgumai nėra išnaudojami efektyviai ir optimaliai. Šiuo metu veikla yra organizuojama taip, kad gaminama tik tokia produkcija, kurios užsakymas yra atliktas, todėl nėra sklandaus ir tolygaus darbo pasiskirstymo. Šis procesas pasireiškia tuo, jog prie vienos gamybos linijos yra dirbama dvejomis pamainomis, o kitos gamybos linijos arba stovi, arba dirba viena pamaina.

Ekspertų apklausos metu paaiškėjo, jog artėjant vasaros sezonui ir didėjant statybinių bei kelių tiesimui reikalingų medžiagų poreikiui, įmonė gali susidurti su darbuotojų trūkumo problema. Taip yra teigiama todėl, kad kaip jau minėta viena gamybos linija šiuo metu jau dirba dvejomis pamainomis, bei planuojama dar vienoje gamybos linijoje įvesti dviejų pamainų darbą. Būtent dėl didinančių gamybos apimčių gali būti susidurta su minėta problema.

2007-2008 m. laikotarpiu įmonėje vasaros sezonu dirbdavo apie 150 darbuotojų, todėl esant didelei produkcijos paklausai būdavo dirbama net trejomis pamainomis. Tačiau pastaraisiais metais pratiškai sustojus statybų kelių tiesimo bei tvarkymo darbams ir produkcijos paklausai kritus 2-3 kartus, buvo atsisakyti daugiau nei pusės darbuotojų paslaugų. Todėl padidėjus paklausai ir manoma, jog bus bent laikinai susidurta su darbo jėgos trūkumo problema. Tačiau ši problema yra pakankamai nesunkiai išsprendžiama, kadangi apylinkėse, kuriose veiklą vykdo UAB „Rizgonys“ nedarbo lygis yra aukščiausias rajone ir siekia maždaug 25 procentus ir daugelis iš jų yra buvę įmonės darbuotojai, todėl esant poreikiui, jie gali būti įdarbinami sezoniniam darbui.

Įvardijus įmonės pranašumas ir trūkumus pradinėje tiekimo grandinės dalyje, galima išskirti šiuos pagrindinius bruožus, kurių pagalba įmonė gali įgauti konkurencinį pranašumą. Remiantis 12 paveiksle pateikiamu tiekimo grandinės valdymo ir konkurencinio pranašumo priemonių sąryšio modeliu, galima teigti, jog įmonė sėkmingai koordinuoja šias veiklas:

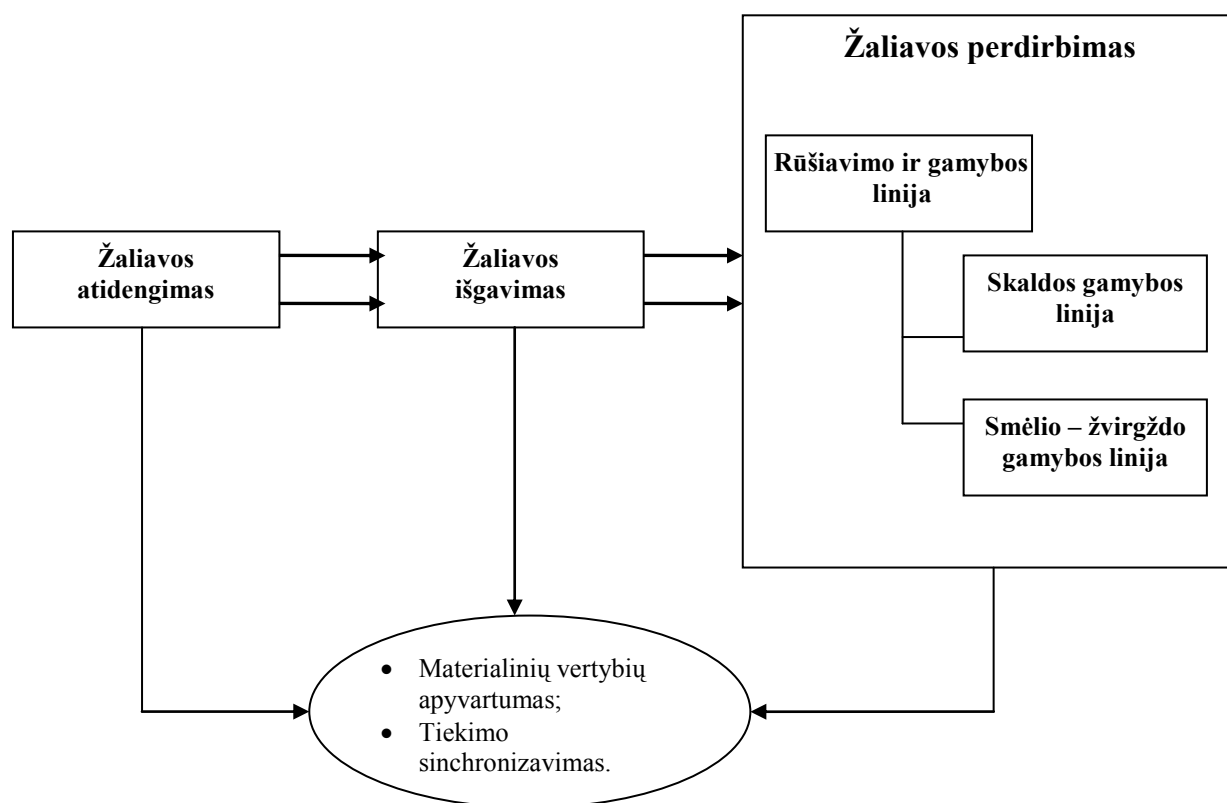
- ❖ Tiekimo sinchronizavimą;
- ❖ Materialinių vertybių apyvartumas.

Čia nėra įvardinto trečiosios priemonės – pajėgumų panaudojimo – , kurios pagalba gali būti gaunamas konkurencinis pranašumas, kadangi jau buvo minėta anksčiau, jog įmonės turimi pajėgumai nėra pilnai išnaudojami, kadangi gamyba yra planuojama atsižvelgiant į esamus užsakymus.

Prie konkurencinio pranašumo įgavimo šaltinių priskiriamas tiekimo sinchronizavimas dėl to, kad gamyba yra organizuojama atsižvelgiant į esamą paklausą, o atsiradus paklausai yra iš karto duodamas signalas vežti reikalingas žaliavas.

Taip pat tas faktas, jog gamyba yra įtakojama esamos paklausos ir užsakymų, leidžia įmonei pasiekti gerą materialinių vertybių apyvartumą, arba kitaip tariant, pagaminta produkcija yra iš karto parduodama ir išgabenama iš įmonės, todėl jos nereikia papildomai pervežti į saugojimo vietas, todėl nenukenčia jos kokybė ir įmonė nepatiria papildomų pergabenimo bei saugojimo kaštų.

24 paveiksle pavaizduoti įmonės konkurencinio pranašumo šaltiniai, atsirandantys dėka optimizuotos žaliavų tiekimo ir jų perdirbimo veiklos.



Šaltinis: sukurta autorės.

24 pav. Kainos konkurencinio pranašumo šaltiniai UAB „Rizgonys“

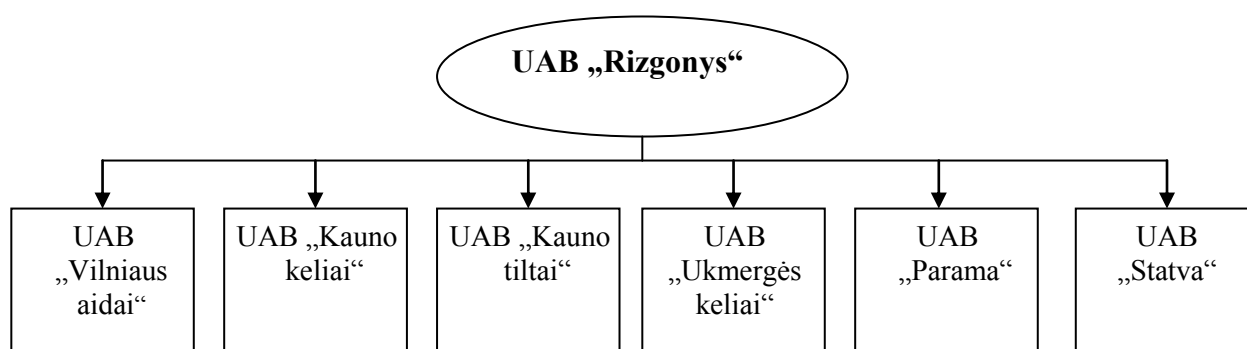
Remiantis 12 paveiksle pateiktu modeliu, 24 paveiksle išskiriami konkurencinio pranašumo šaltiniai gali būti įvardijami kaip kainos konkurencinio pranašumo šaltiniai. Taip yra todėl, kad dėka gero ir organizuoto materialinių vertybių apyvartumo bei sinchronizuoto tiekimo įmonė gali sumažinti gamybos kaštus, kas tuo pačiu ir mažina produkcijos kainą klientams.

Kainos mažinimas yra svarbus faktorius pirkėjams renkantis, kurios įmonės produkciją įsigyti, kadangi kokybės faktorius čia nėra labai svarbus, nes visų panašia veikla užsiimančių įmonių produkcija turi atitikti keliamus reikalavimus, turi būti reguliariai tikrinama bei patikrinus išduodami sertifikatai. Todėl UAB „Rizgonys“ būtina ne tik nuolatos tobulinti jau vykstančius procesus žaliavų tiekimo bei perdirbimo veiklos metu, tačiau ir stengtis, jog pirkėjų įsigijamos

produkcijos apimtys didėtų, kas leistų optimaliai išnaudoti visas technologijas, į kurias įmonė investavimo dideles pinigų sumas.

Sekantis įmonėje vykstantis procesas – pardavimai, gali būti įvardijami kaip kertinis įmonės veiklos procesas, kadangi priklausomai nuo gautų užsakymų, sudarytų sutarčių apimtys priklauso ir žaliavų išgavimo apimčių pasikeitimai bei gamybos apimčių didinimas ar mažinimas, perėjimas gaminti kitos rūšies produkcija ir kita.

Už pardavimus įmonėje yra atsakingas komercijos direktorius. Vertėtų paminėti tai, jog UAB „Rizgonys“ pardavimais rūpinasi tik vienas darbuotojas. Tačiau įmonės klientų ratas yra pakankamai platus, o pagrindiniai pirkėjai – vienos didžiausių Lietuvoje kelių įmonės. 25 paveiksle pateikiami pagrindiniai UAB „Rizgonys“ klientai.



Šaltinis: sukurta autorės.

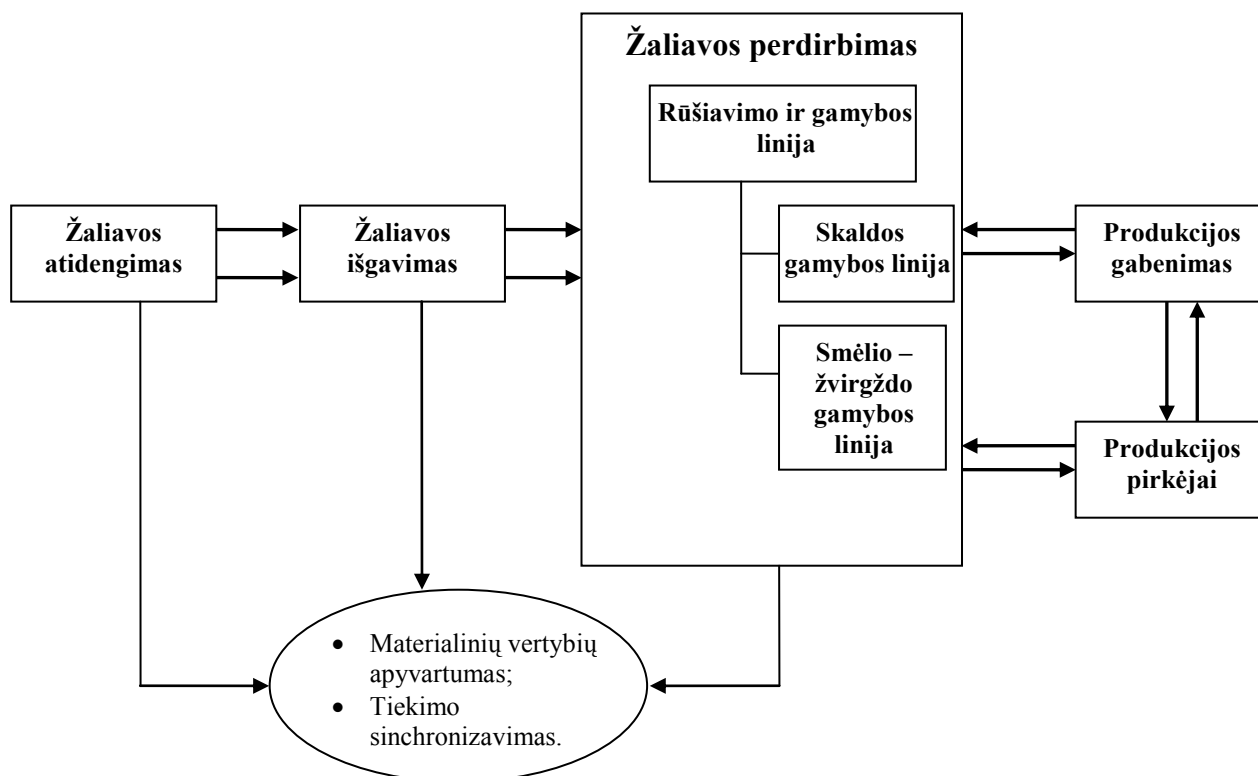
25 pav. Pagrindiniai UAB „Rizgonys“ klientai

Visi pagrindiniai UAB „Rizgonys“ produkcijos pirkėjai yra susiję su kelių tiesimu, statybų projektavimo. Taip pat UAB „Kauno tiltai“ viena didžiausių šalies įmonių, užsiimančių tiltų statyba yra šios įmonės produkcijos pirkėja. Galima teigti, jog UAB „Rizgonys“ esamų pagrindinių klientų sąrašas leidžia įmonei užsitikrinti tam tikrą, pastovų parduodamos produkcijos kiekį. Tačiau negalima sustoti ieškoti naujų produkcijos realizavimo galimybių.

UAB „Rizgonys“ savo produkciją parduoda tik Lietuvoje. Įmonės atstovai teigė, jog prieš kelerius metus mėginta produkciją gabenti į užsienį, į Vokietiją, tačiau šis sprendimas nepasiteisino. Taip pat įmonės vienas iš pranašumų yra nutiesta geležinkelio atšaka. Bet lyginant su sunkvežimiais pervežamos produkcijos apimtimis, geležinkeliais pervežama labai nedidelė produkcijos dalis. Be to, šios geležinkelio atšakos negalima naudoti šaltuoju metu laiku, kadangi geležinkelio bėgiai nėra pritaikyti eksploatacijai šaltuoju metų laikotarpiu.

Sekanti tiekimo grandinės dalis yra pirkėjai. UAB „Rizgonys“ klientai patys turi su savo ar samdytu transportu atvažiuoti ir išsivežti produkciją, kadangi įmonės turimi sunkvežimiai produkcija veža tik įmonės teritorijoje, o klientams pristatyti produkcijos įmonė nesispecializuoja. Tai galima paaiškinti tuo, jog transportavimo priemonių aptarnavimas yra brangus. Be to, reikalingas didesnis darbuotojų skaičius, o tai papildomos išlaidos įmonei.

26 paveiksle pateikiama visa UAB „Rizgonys“ tiekimo grandinės schema.



Šaltinis: sukurta autorės.

26 pav. UAB „Rizgonys“ tiekimo grandinė

Pateiktame paveiksle matoma visa UAB „Rizgonys“ tiekimo grandinė. Šioje schemoje be žaliavų išgavimo ir jų perdirbimo yra įtraukti ir įmonės produkcijos pirkėjai. Priklausomai nuo pirkėjų turimos techninės bazės, t.y., ar turi savo nuosavą transportą perkamos produkcijos gabenimui ar ne, įmonės parduodamą produkciją iš įmonės išsigabena patys arba yra samdomas transportas, kuris tai padarytų.

Jau anksčiau buvo minėta, kad gamybos bei su tuo susiję procesai su tuo, kokia yra produkcijos paklausa bei kiek ir kokių užsakymų yra padaryta. Tad čia yra labai svarbus komercijos skyriaus bei gamybos ir žaliavos išgavimo procesų koordinavimas, t.y., galima teigti, jog komercijos skyrius perduoda už žaliavų kasimą ir jų perdirbimą atsakingiems darbuotojams apie reikiamą produkciją ir jos kiekius.

Dėl to, kad klientai patys turi išsivežti produkciją, įmonė negali teigti, jog naudoja klientams pritaikytą aptarnavimą, kadangi patys klientai turi rūpintis savo nupirktos produkcijos pergabenimu į reikiamą vietą. Tačiau neturint klientui pritaikyto aptarnavimo, įmonė pasižymi tuo, jog labai greitai gali reaguoti į pasikeitusius klientų poreikius, kadangi dėl turimos modernios gamybos linijos dabar ji gali greitai persiorientuoti nuo vienos rūšies produkcijos gamybos prie kitos. Su persiorientavimo gaminti kitos rūšies produkciją sunkumais būdavo susiduriama tuomet, kai žaliavos perdirbimo procesams nebuvo naudojamos modernios gamybos linijos. Įmonės atstovų

teigimu, dabar užtenka pakeisti sijosimo sietus ir tokiu būdu gaunama reikiamų išmatavimų produkcija. Greitas reagavimas į kliento poreikių pasikeitimą gali būti laikomas konkurencinio pranašumo šaltiniu, kuris yra pasiekiamas tiekimo grandinės valdymo pagalba, kadangi sklandus ir operatyvus informacijos perdavimas gamybinėms linijoms bei žaliavų išgavimą koordinuojantiems darbuotojams, gali teigiamai veikti pirkėjus, formuojant jų požiūrį į įmonę bei jos santykį su klientais.

Taip pat įmonė gali kaip savo konkurencinio pranašumo šaltiniu laikyti patikimumą, kadangi vien tai, jog įmonė savo veiklą vykdo 33 metus, rodo jos turimą didelę patirtį savo srityje. Be to patikimumu gali būti įvardijamas ir toks įmonės veiklos aspektas, kaip nuolatinis klientų užsakymų įvykdymas, t.y., užtikrinamas savalaikis užsakymų įvykdymas. Tai yra svarbu dėl tos priežasties, kad ir pačių pirkėjų veiklą būtų vykdoma sklandžiai, neatsirastų trukdžių dėl UAB „Rizgonys“ kaltės.

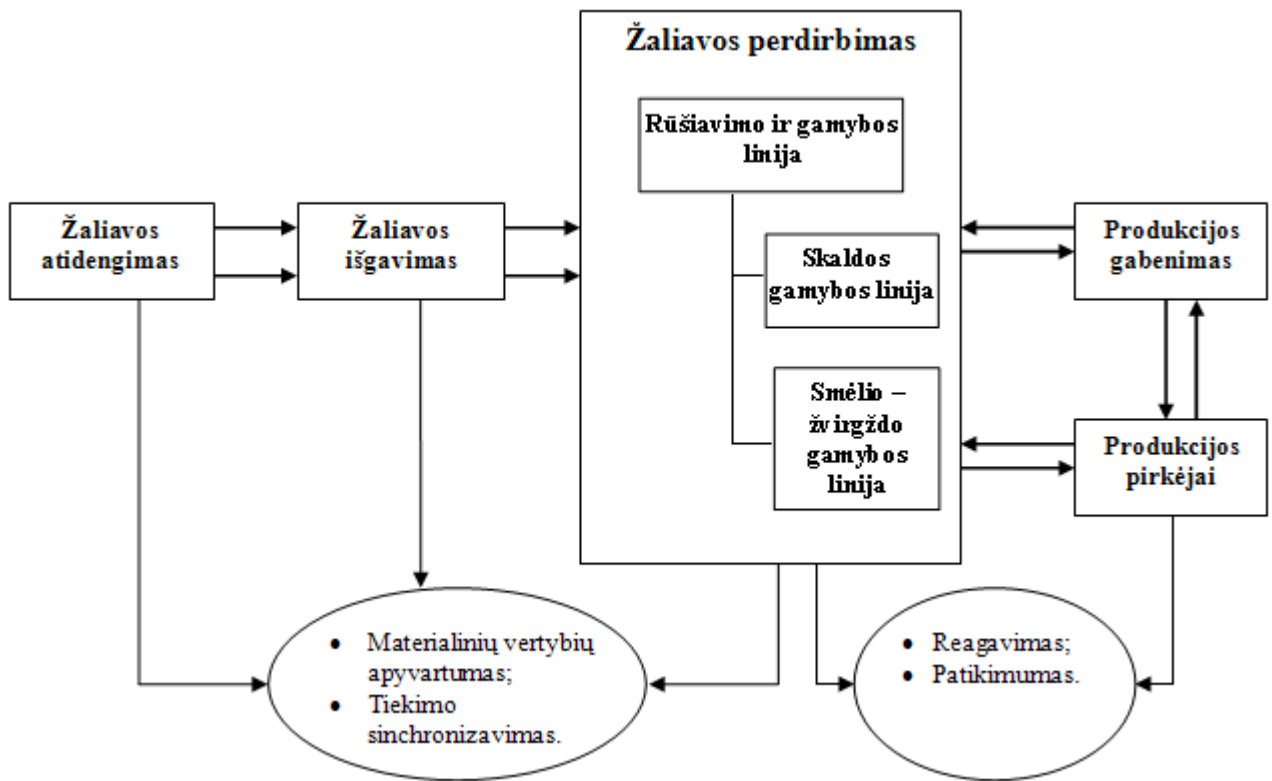
Remiantis analizuotu tiekimo grandinės valdymo ir konkurencinio pranašumo priemonių sąryšio modeliu (9 pav.) galima išskirti tokius UAB „Rizgonys“ turimas ir naudojamas vertės konkurencinio pranašumo priemones:

- ❖ Reagavimas;
- ❖ Patikimumas.

Šių dviejų priemonių dėka įmonė įgauna konkurencinį pranašumą ne mažesnės kainos dėka, o dėl klientams sukuriamos papildomos vertės. Žinoma, įmonė galbūt galėtų gauti dar didesnį konkurencinį pranašumą, jei įdiegtų įmonėje klientams pritaikytą aptarnavimą, kurio pagrindinė nauda pirkėjams būtų ta, kad jiems nebereikėtų rūpintis produkcijos atsigabenimu į reikiamą jiems vietą.

Tačiau įmonės poziciją dėl produkcijos pristatymo į pirkėjo pageidaujamą vietą nevykdymo galima paaiškinti tuo, jog visi įmonės klientai yra su kelių tiesimu ar statybomis susijusios įmonės, kurioms sunkvežimiai yra būtinos technikos priemonės veiklai vykdyti. Todėl galima teigti, jog UAB „Rizgonys“ optimaliai kuria bei išnaudoja savo turimus vertės konkurencinio pranašumo priemones.

27 paveiksle pateikiamas papildytas ir užbaigtas UAB „Rizgonys“ tiekimo grandinės valdymo bei šios įmonės turimų konkurencinio pranašumo priemonių, įgaunamų tiekimo grandinės valdymo pagalba, ryšys.



Šaltinis: sukurta autorės.

27 pav. UAB „Rizgonys“ tiekimo grandinės ir konkurencinio pranašumo priemonių ryšys

Analizuojant pateiktą UAB „Rizgonys“ tiekimo grandinės ir konkurencinio pranašumo priemonių ryšio schemą, matyti, jog įmonė turi tiek ir kainos, tiek ir vertės konkurencinį pranašumą. Dėka koordinuotos įmonės veiklos žaliavų išgavimo ir perdirbimo procesų metu, įmonė turi kainos konkurencinį pranašumą, kadangi čia yra sinchronizuojamas žaliavų tiekimas, taip pat iškastos žaliavos yra iš karto perdirbamos, o pagaminta produkcija iš karto parduodama.

Vertės konkurencinis pranašumas įmonėje yra įgaunamas sėkmingai koordinuojant įmonės veiklą, atsižvelgiant į klientų poreikių pasikeitimą. Klientas, žinodamas, jog UAB „Rizgonys“ jam gali pasiūlyti reikalingą produkciją dažniausiai ir kreipsis būtent į šią įmonę. Taip pat svarbus ir patikimumas, nes šios priemonės pagalba klientas jaučiasi užtikrintas dėl to, kad jo užsakymas bus įvykdytas, o produkcija bus kokybiška.

Remiantis atliktos apklausos duomenimis, gali patvirtinti hipotezę **H3** – UAB „Rizgonys“ veikianti tiekimo grandinė bei jos valdymas veikia efektyviai. Taip galima teigti todėl, kad įmonėje visos veiklos yra vykdomos apgalvotai, atsižvelgiant į esamą poreikį, t.y., galima teigti, jog įmonėje žaliavų kasimo ir perdirbimo veikla yra vykdoma tuomet, kai atsiranda toks poreikis, o ne todėl, kad reikia naudoti įsigyta techniką.

Taip pat kartu galima paneigti hipotezę **H4** – įmonėje didesnis dėmesys skiriamas kainos konkurencinio pranašumo kūrimui, o ne vertės konkurenciniam pranašumui. Pagal atlikto tyrimo

duomenis, galima teigti, jog įmonėje vienodas dėmesys skiriamas vertės konkurenciniam pranašumui formuoti bei kainos konkurenciniam pranašumui. Įmonės atstovų teigimu, visas jos veiklos procesas yra organizuojamas atsižvelgiant į esamą paklausą, ir lygiagrečiai esamai paklausai gaminamas ir atitinkamas produkcijos kiekis.

Be to, būtina paminėti ir tai, jog UAB „Rizgonys“ sėkminga tiekimo grandinės valdymo veikla yra įtakojama ilgą patirtį šioje įmonėje turinčių darbuotojų pagalba bei modernių techninių priemonių pagalba.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

IŠVADOS

1. Tiekimo grandinės valdymo terminas ilgą laiką buvo vartojamas tarsi logistikos sinonimas. Tačiau atlikus teorinę tiekimo grandinės valdymo sąvokos analizę, galima teigti, jog tiekimo grandinės valdymo sąvoka yra kur kas platesnė nei logistika. Šiame procese apjungiamos tiek, logistikos, tiek marketingo, tiek ir gamybos veiklos.

2. Efektyvus tiekimo grandinės procesų valdymas nuo pat žaliavų tiekėjų iki pardavėjų, gali įmonėms užtikrinti tam tikrą konkurencinį pranašumą. Priklausomai nuo to, kuriame tiekimo grandinės lygyje efektyviau vykdomi procesai, tiekimo grandinės valdymo pagalba galima gauti kainos konkurencinį pranašumą arba vertės konkurencinį pranašumą.

3. Kainos konkurencinio pranašumo šaltinis – žaliavų ir medžiagų tiekėjų optimizuotas bendradarbiavimas. Čia efektyviai valdant procesus pastebimas optimalus pajėgumų panaudojimas, materialinių vertybių apyvartumas bei tiekimo sinchronizavimas. Šie procesai ne tik leidžia pagaminti optimalų prekių kiekį mažiausiais kaštais, tačiau pagreitinamas ir pats gamybos procesas, prekės patekimas vartotojams. Todėl galima teigti, jog naudą iš šios veiklos gauna ir pirkėjai, kurie prekę gali įsigyti mažesne kaina.

4. Vertės konkurencinį pranašumą įmonės gali įgauti bendradarbiaujant gamintojams ir pardavėjams. Dėl jų efektyvaus bendradarbiavimo ir informacijos dalinimosi gali būti kaip konkurencinio pranašumo priemonės naudojamas klientui pritaikytas aptarnavimas, patikimumas bei reagavimas. Šių priemonių ir savybių dėka, klientai, įsigydami prekę gauna papildomą vertę, kuri dažnai yra vertinama labiau, nei mažesnė kaina.

5. Didžioji dauguma respondentų yra susipažinę su tiekimo grandinės valdymo sąvoka, tačiau savo veikloje jį naudoja mažiau nei pusė respondentų. Daugumoje tiekimo grandinės valdymą įmonėje naudojančių įmonių yra patenkintos šios veiklos rezultatais ir efektyvumu.

6. Galima daryti išvadą, jog nepriklausomai nuo to, ar įmonėje naudojamas tiekimo grandinės valdymas ar ne, tačiau respondentai dažniausiai didžiausią dėmesį skiria santykių tarp įmonės gamintojos ir pardavėjų plėtojimo. Galima paneigti vyraujančią nuomonę apie tai, jog šiuo metu dažniausiai yra stengiamasi konkuruoti kainomis, nes bendradarbiaujant gamintojams ir pardavėjams klientas gauna didesnę vertę, o įmonės įgauna vertės konkurencinį pranašumą.

7. Tiekimo grandinės valdymą veikloje naudojančių įmonių suvokimas apie šį procesą yra gilesnis nei kitų respondentų. Šie respondentai labiau gilinasi ne tik į priemones, kurių pagalba yra siekiama geresnio kliento aptarnavimo, tačiau ir didesnę dėmesį skiria tiekėjų ir gamintojų veiklos optimizavimui.

8. UAB „Rizgonys“ veikianti tiekimo grandinė bei jos valdymas yra efektyvūs. Taip galima teigti todėl, kad įmonėje visos veiklos yra vykdomos apgalvotai, atsižvelgiant į esamą poreikį, t.y.,

galima teigti, jog įmonėje žaliavų kasimo ir perdirbimo veikla yra vykdoma tuomet, kai atsiranda toks poreikis.

9. UAB „Rizgonys“ vienodas dėmesys skiriamas vertės konkurenciniam pranašumui formuoti bei kainos konkurenciniam pranašumui. Visas jos veiklos procesas yra organizuojamas atsižvelgiant į esamą paklausą, ir lygiagrečiai esamai paklausai gaminamas ir atitinkamas produkcijos kiekis. Šios veiklos efektyvumas užtikrinamas dėka ilgą patirtį šioje įmonėje turinčių darbuotojų bei modernių techninių priemonių pagalba.

10. Apibendrinant galima daryti išvadą, jog tiekimo grandinės valdymas dar nėra iki galo suprastas procesas Lietuvoje. Didesnis dėmesys yra skiriamas ryšių tarp gamintojų ir pardavėjų gerinimui, nepakankamai įvertinant ryšių tarp gamintojo ir tiekėjų svarbą.

PASIŪLYMAI

- ❖ Siekiant didinti tiekimo grandinės valdymo naudojimą įmonėse, būtinas pačių jos darbuotojų suinteresuotumas. Tai gali būti pasiekama supažindinant juos su visais procesais bei teikiama nauda.
- ❖ Reikalingas didesnis dėmesys santykių su žaliavų tiekėjais valdymui. Kadangi vis dar trūksta suvokimo, jog šie tiekimo grandinės dalyviai yra lygiai tokie patys svarbūs kaip gamintojai ar pardavėjai, nes be jų tiekimo grandinės egzistavimas neįmanomas.
- ❖ UAB „Rizgonys“ atveju reikalingas platesnis klientų ratą siekiant optimaliai išnaudoti įmonės turimos techninės galimybės. Jei būtų išpildyta ši sąlyga, įmonės tiekimo grandinės dalis nuo žaliavų išgavimo iki jų perdirbimo veiktų efektyviai.

MOKSLINĖS LITERATŪROS SARAŠAS

1. AYERS, James B. (2010) *Supply chain project management: a structured collaborative and measurable approach*. Boca Raton: CRC Press. 400 p. ISBN 978-1-4200-8392-7.
2. BOWERSOX, Donald; CLOSS, David J.; STANK, Theodore P. (1999) *21st century Logistics: making supply chain integration a reality*. Oab Brook: Council of Logistics management. 264 p. ISBN 0-9658653-2-0.
3. CHRISTOPHER, Martin. (2007) *Logistika ir tiekimo grandinės valdymas: pridėtinės vertės tinklų kūrimas*. Vilnius: Eugrimas. 279 p. ISBN 978-9955-682-67-7.
4. DIKČIUS, Vytautas. (2005) *Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos akademija. 188 p. ISBN 9955-528-04-4.
5. GOVIL, Manish; Proth, Jean-Marie. (2002) *Supply Chain. Design and Management*. San Diego: Academic Press. 187 p. ISBN 0-12-294151-9.
6. KARDELIS, Kęstutis. (2007) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus. 398 p. ISBN 9955-655-35-6.
7. RUPŠIENĖ, Liudmila. (2007) *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 147 p. ISBN 978-9955-18-248-1.
8. STANDTLER, Hartmut; KILGER, Christopher. (2008) *Supply Chain Management and advanced Planning*. Berlin: Springer. 566 p. ISBN 978-3-540-74511-2.
9. STOCK, James R.; LAMBERT, Douglas M.. (2001) *Strategic Logistics Management*. Boston: McGraw-Hill/Irwin. 872 p. ISBN 0256136874.
10. BALLOU, Ronald H. (2007) The evolution and future of logistics and supply chain management. Iš *European Business Review* [interaktyvus]. vol 19, no. 4 [žiūrėta 2009 m. gegužės 27 d.], p 332-348. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0540190405.pdf>
11. BENNETT, Robert J.; SMITH, Colin. (2002) Competitive conditions, competitive advantage and the location of SMEs. Iš *Journal of Small Business and Enterprise Development* [interaktyvus]. Vol. 9, no. 1. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/2710090107.pdf>
12. DEWITT, William; KEEBLER, James S.; MENTZER, John T.; MIN, Soonhong; NIX, Nancy W.; SMITH, Carlo D.; ZACHARIA, Zach G. (2001) Defining Supply Chain Management. Iš *Journal of Business Logistics* [interaktyvus]. Vol.22, No.2. [žiūrėta 2010 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą:

<http://engsci.aau.dk/kurser/F06/Lscm/Lscm/Lesson%201/DEFINING%20SUPPLYCHAIN%20MANAGEMENT.pdf>

13. ESPER, Terry; FUGATE, Brian; DAVIS-SRAMEK, Beth. (2007) Logistics learning capability: sustaining the competitive advantage gained through logistics leverage. Iš *Journal of Business Logistics* [interaktyvus]. vol. 28, no. 2. [žiūrėta 2009 m. gegužės 27 d.]. p. 57-81. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=7&sid=04cfb93a-8da3-40fa-9963-86e798aec288%40sessionmgr2>
14. GRANDY, Gina; WICKS, David. (2008) Competitive advantage as a legitimacy-creating process. Iš *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* [interaktyvus]. Vol. 3, No. 1. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/2980030102.pdf>
15. GIMENEZ, Christina. (2006) Logistics integration processes in the food industry. Iš *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* [interaktyvus]. vol. 36, no. 3. [žiūrėta 2009 m. gegužės 27 d.]. p. 231-249. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0050360304.pdf>
16. GIMENEZ, Cristina; VENTURA Eva. (2005) Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance. Iš *International Journal of Operations & Production Management*. [interaktyvus] Vol. 25, Issue 1. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0240250102.pdf>
17. HASSAN, Mohsen M. D.. (2006) Engineering Supply Chains as Systems. Iš *Systems Engineering* [interaktyvus]. Vol. 9. No. 1. [žiūrėta 2009 m. gegužės 27 d.]. p. 73-89. Prieiga per internetą: <http://download.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext?ID=112227527&PLACEBO=IE.pdf&mode=pdf>
18. KERŠIENĖ, Reda. (2008) Įmonės konkurencingumas globalizacijos sąlygomis. Iš *Ekonomika ir vadyba* [interaktyvus] no. 13. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://content.ebscohost.com/pdf9/pdf/2008/3919/15Aug08/32562946.pdf?T=P&P=AN&K=32562946&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNxb4kSeqK44yNfsOLCmr0ieprRSr6a4SLaWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGnr0uzqq5PuePfgeyx4Ivn>
19. MA, Hao. (1999) Creation and preemption for competitive advantage. Iš *Management Decision* [interaktyvus]. Vol. 37, no. 3. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per

interneta:<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0010370304.pdf>

20. MEJÍAS-SACALUGA Ana; PRADO-PRADO J. Carlos. (2002) Integrated Logistics Management in the Grocery Supply Chain. Iš *The International Journal of Logistics Management* [interaktyvus]. Vol 13, Issue 2. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=DBB99A147B6CEE039B765B1A8E5AB639?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=1527520&dType=SUB&history=false>
21. POWER, Damien. (2005) Supply chain management integration and implementation: a literature review. Iš *Supply Chain Management: An International Journal* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 20 d.], p. 252-263. Prieiga per internetą:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1770100203.pdf>
22. SEKLICKIENĖ, Jurgita. (2008) Organizacijos išteklių, lemiantys konkurencinius pranašumus: Lietuvos mažmeninės prekybos organizacijų atvejis. Iš *Ekonomika ir vadyba* [interaktyvus] no. 13. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą:
<http://content.ebscohost.com/pdf9/pdf/2008/3919/01Aug08/32588480.pdf?T=P&P=AN&K=32588480&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNxb4kSeqK44yNfsOLCmr0ieprRSrq24S7KWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGnr0uzqq5PuePfgex4Ivn>

INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

23. *Logistics and Competitive Strategy* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.small-business-advice.org/supply-chain-logistics-competitive-strategy.htm>
24. *Logistikos srityje nuo kaimynų vis dar atsiliegame* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/news/economy/automoto/logistikos-srityje-nuo-kaimynu-vis-dar-atsiliegame.d?id=27962339>
25. *KAD TIEKIMAS NETAPTŲ NETEKTIMI* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 18 d.]. Prieiga per internetą: http://www.aadvice.lt/lt/suzinokime/straipsniai/kad_tiekimas_netaptu_netektimi/
26. *Konkurencijos pasikeitimai per praėjusius 2-3 mėnesius* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectVarVal/Define.asp?Maintable=M4020422&PLanguage=0>
27. *Veikiančių ūkio subjektų skaičius* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectVarVal/Define.asp?Maintable=M4010112&PLanguage=0>

MACIULEVIČIŪTĖ, Vilma. (2010) *The Solutions of Company's Competitive Advantage in Supply Chain Management*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 67 p.

SUMMARY

Today more and more companies are using a Supply Chain Management concept, and to develop this concept they spend more and more effort and work on it. Many authors argue - this is a great way to fight in the competitive struggle and to win customers by offering competitive products and higher quality services that are delivered to their lower costs, which together can reduce the price of this product or service. Supply Chain Management is increasingly being applied, but this concept in Lithuania is still a novelty. The problem of this unpopularity is that the integration of the different fields in Lithuania (production, marketing, information systems and distribution) is still a relatively new thing in the country and there is not widely spoken about the analysis and benefits of such integration.

The main subject in this work is the Supply Chain Management. The main aim of this work is to explore the benefits and competitive advantages of the company that offers Supply Chain Management in its activities.

During this work has been used both qualitative and quantitative research methods. In the theoretical part have been used mainly qualitative research methods: comparative analyses of scientific literature, synthesis, induction, then from many authors information are derived common trends.

There were carried out two studies - a survey and expert interviews. The results of these studies showed that even a small proportion of the companies are already familiar with the supply chain management functions through which they can gain competitive advantage. Supply Chain Management in companies can lead to the price and value competitive advantage. Responders showed greater emphasis on value creation for competitive advantage, i. e. building the relationship between producers and suppliers.

The Supply Chain Management in JSC "Rizgonys" has been assessed as effective. There are focused both on the costs of creating a competitive advantage, and on the value of creating a competitive advantage. The company is planning its activities, depending on the current demand. Because of the decline in demand, industries capacity is not fully utilized.

The work consists of introduction, 3 parts, which are divided into the smaller sections, conclusions and suggestions. Also there are presented 6 tables and 27 pictures. All work consists of 67 pages.

ANKETINĖ APKLAUSA

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto marketingo ir prekybos vadybos II kurso magistrantė atlieka tyrimą, kurio pagrindinis tikslas – nustatyti tiekimo grandinės valdymo Lietuvos prekybos įmonėse svarbą jos konkurencinio pranašumo formavimo procese. Gauti duomenys bus apibendrinami ir naudojami magistro darbo tiriamajai daliai. Ši anketa yra visiškai anoniminė. Prašome apibraukti ar X pažymėti Jums tinkantį atsakymą. Dėkojame už nuoširdžius atsakymus.

1. Ar jums žinoma tiekimo grandinės valdymo sąvoka?
 - a) taip, tiksliai žinau, kas tai yra
 - b) taip, numanau, ką šis terminas reiškia
 - c) ne, nežinau, kas tai yra (pereikite prie 3 klausimo)

2. Ką įvardintumėte, kaip svarbiausią tiekimo grandinės valdymo tikslą?
 - a) užtikrinti savalaikį žaliavų bei medžiagų pristatymą gamybos įmonėms
 - b) užtikrinti sklandų prekių pristatymą pirkėjams
 - c) optimizuoti informacijos ir materialinių srautų judėjimą nuo žaliavų tiekėjų iki galutinių pirkėjų

3. Kaip manote, kas galutiniam pirkėjui įsigyjant prekę yra svarbiausia?
 - a) prekės kaina
 - b) prekės kokybė
 - c) aptarnavimo lygis
 - d) įsigijimo patogumas

4. Jūsų manymu, kaip pastaruoju metu pasikeitė konkurencinė aplinka?
 - a) konkurencijos lygis sumažėjo
 - b) konkurencijos lygis nepakito
 - c) konkurencijos lygis padidėjo

5. Kuriuos iš išvardintų tiekimo grandinės valdymo proceso dalių galėtumėte įvardinti kaip prioritetinius?
 - a) ryšių su klientais valdymas
 - b) klientų aptarnavimo valdymas
 - c) paklausos valdymas
 - d) užsakymų vykdymas
 - e) gamybos išteklių valdymas
 - f) apsirūpinimo valdymas
 - g) produkto plėtros ir pardavimų valdymas
 - h) grįžtamojo ryšio valdymas

1 PRIEDO TĘSINYS

6. Ar sutinkate su teiginiu, kad ... ?

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vienai įmonei konkuruoti rinkoje neįmanoma					
Konkurencija vyksta tarp įmonių grupių, o ne atskirų įmonių					
Sėkmingas tiekimo grandinės valdymas gali būti konkurencinio pranašumo šaltiniu					
Gamintojai turi plėtoti santykius tiek su tiekėjais, tiek ir su klientais					

7. Kokie procesai, vykstantys tarp žaliavų tiekėjų ir gamintojų, gali įtakoti galutinių pirkėjų sprendimą pirkti?

- tiekimo veiklos sinchronizavimas, leidžiantis optimizuoti gamybos procesą
- materialinių vertybių apyvartumas
- optimalus įmonės pajėgumų panaudojimas
- visi išvardintieji procesai
- žaliavų tiekėjų ir gamintojų koordinuoti veiksmai neįtakoja sprendimo pirkti

8. Įvertinkite, kas bendradarbiaujant gamintojams ir produkcijos pardavėjams yra svarbu, siekiant užtikrinti efektyvią veiklą. (1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu)

	1	2	3	4	5
Geras pardavėjų įvaizdis, kadangi jis sąlygoja pirkėjų nuomonę apie gamintojus					
Koordinuota veikla, siekiant užtikrinti reikiamą prekių kiekio pristatymą reikiamu laiku					
Gebėjimas greitai reaguoti į rinkos ir paklausos pokyčius					
Informacijos dalinimasis tarp gamintojo ir pardavėjų					
Klientui pritaikyto aptarnavimo sukūrimas					

9. Kaip tiekimo grandinės valdymo pagalba galima optimizuoti gamintojų ir pardavėjų bendradarbiavimą?

- naudoti klientams pritaikytą aptarnavimą
- greitai reaguoti į pasikeitusius klientų poreikius
- užtikrinti savalaikį prekių pristatymą
- operatyviai dalintis informacija

10. Ar Jūsų įmonėje naudojamos tiekimo grandinės valdymo operacijos veiklos efektyvumui gerinti? (Jei atsakėte ne, pereikite prie 13 klausimo)

- taip naudojamos
- naudojamos kelios operacijos
- ne, tiekimo grandinės valdymas įmonės veikloje nenaudojamas

11. Kuriai tiekimo grandinės daliai priskiriama Jūsų įmonė?

- žaliavų ir medžiagų tiekėjai
- gamintojai
- pardavėjai

1 PRIEDO TĘSINYS

12. Ar tiekimo grandinė, kurios dalis yra Jūsų įmonė, veikia efektyviai?
- a) taip, ji veikia efektyviai
 - b) taip, ji veikia efektyviai, tačiau dar yra tobulintinų procesų
 - c) ne, ji veikia neefektyviai, tačiau jau imtasi veiksmų efektyvumui padidinti
 - d) ne, ji veikia neefektyviai
13. Kokiame verslo sektoriuje veikia Jūsų įmonė?
- a) pramonės sektoriuje
 - b) statybų sektoriuje
 - c) prekybos sektoriuje
 - d) paslaugų sektoriuje
14. Kokia įmonės veiklos geografija?
- a) vietinė (lokalinė)
 - b) regioninė
 - c) nacionalinė
 - d) tarptautinė
15. Kiek Jūsų įmonėje dirba darbuotojų?
- a) iki 10 darbuotojų
 - b) 11-50 darbuotojų
 - c) 51-100 darbuotojų
 - d) 101 ir daugiau

Ačiū už dalyvavimą!

Anketinės apklausos klausimų pagrindimas

Klausimas	Klausimo pagrindimas
1. Ar jums žinoma tiekimo grandinės valdymo sąvoka?	Šiuo klausimu yra siekiama išsiaiškinti, kokia respondentų dalis yra susipažinusi su tiekimo grandinės valdymo sąvoka.
2. Ką įvardintumėte, kaip svarbiausią tiekimo grandinės valdymo tikslą?	Į šį klausimą atsakymus pateikė tik tie respondentai, kurie teigiamai atsakė į pirmąjį. O juo siekta išsiaiškinti, kaip suprantamas pagrindinis tiekimo grandinės valdymo tikslas.
3. Kaip manote, kas galutiniam pirkėjui įsigyjant prekę yra svarbiausia?	Šio klausimo esmė – nustatyti, kas labiausiai įtakoja pirkėjų sprendimą įsigyti prekę (kaina, kokybė, įsigijimo patogumas, aptarnavimo lygis)
4. Jūsų manymu, kaip pastaruoju metu pasikeitė konkurencinė aplinka?	Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti, kaip suvokiami rinkoje vykstantys konkurencijos pokyčiai. Taip pat norėta palyginti apklausos metu gautus duomenis su Lietuvos statistikos departamento pateikiamais duomenimis.
5. Kuriuos iš išvardintų tiekimo grandinės valdymo proceso dalių galėtumėte įvardinti kaip prioritetinius?	Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti, kuriems tiekimo grandinės valdymo procesams respondentai skiria didžiausią dėmesį. Taip pat buvo analizuojama, kaip skiriasi respondentų požiūris į šiuos procesus, priklausomai nuo to, kuriai tiekimo grandinės daliai jie priklauso.
6. Ar sutinkate su teiginiu, kad ... ? <ul style="list-style-type: none"> • Vienai įmonei konkuruoti rinkoje neįmanoma • Konkurencija vyksta tarp įmonių grupių, o ne atskirų įmonių • Sėkmingas tiekimo grandinės valdymas gali būti konkurencinio pranašumo šaltiniu • Gamintojai turi plėtoti santykius tiek su tiekėjais, tiek ir su klientais 	Čia buvo svarbu išsiaiškinti, kaip respondentai vertina įmonės galimybes konkuruoti rinkoje vienai. Be to, kokiomis kryptimis turi būti plėtojami santykiai su kitais tiekimo grandinės dalyviais, siekiant gauti didžiausią efektą.
7. Kokie procesai, vykstantys tarp žaliavų tiekėjų ir gamintojų, gali įtakoti galutinių pirkėjų sprendimą pirkti?	Čia norėta išsiaiškinti, kokie procesai, vykstantys tarp žaliavų tiekėjų ir gamintojų, gali įtakoti galutinių pirkėjų sprendimą įsigyti prekę ar produkcija. Taip pat buvo norėta išsiaiškinti, ar didelis respondentų skaičius mano, jog šie veiksmai visiškai neįtakoja pirkėjų sprendimo pirkti.

2 PRIEDO TĘSINYS

<p>8. Įvertinkite, kas bendradarbiaujant gamintojams ir produkcijos pardavėjams yra svarbu, siekiant užtikrinti efektyvią veiklą. (1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geras pardavėjų įvaizdis, kadangi jis sąlygoja pirkėjų nuomonę apie gamintojus • Koordinuota veikla, siekiant užtikrinti reikiamą prekių kiekio pristatymą reikiamu laiku • Gebėjimas greitai reaguoti į rinkos ir paklausos pokyčius • Informacijos dalinimasis tarp gamintojo ir pardavėjų • Klientui pritaikyto aptarnavimo sukūrimas 	<p>Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti, kokiomis priemonėmis, respondentų manymu, galima optimizuoti gamintojų pardavėjų veiklą, kad būtų pasiektas didesnis efektyvumas.</p>
<p>9. Kaip tiekimo grandinės valdymo pagalba galima optimizuoti gamintojų ir pardavėjų bendradarbiavimą?</p>	<p>Čia siekta išsiaiškinti, kas respondentų manymu labiausiai įtakoja veiklos tarp gamintojų ir pardavėjų efektyvumą.</p>
<p>10. Ar Jūsų įmonėje naudojamos tiekimo grandinės valdymo operacijos veiklos efektyvumui gerinti? (Jei atsakėte ne, pereikite prie 13 klausimo)</p>	<p>Šiuo klausimu norėta sužinoti, ar didelė respondentų dalis savo įmonės veikloje naudoja tiekimo grandinės valdymą. Į klausimą atsakius neigiamai, respondentai turėjo praleisti sekančius 2 klausimus.</p>
<p>11. Kuriai tiekimo grandinės daliai priskiriama Jūsų įmonė?</p>	<p>Į šį klausimą atsakymus pateikė tik ta respondentų dalis, kuri pažymėjo, jog jų veikloje naudojamas tiekimo grandinės valdymas. Gauti duomenys reikalingi tam, kad būtų galima išryškinti tendencijas atsakant į kitus klausimus, priklausomai nuo kuriai tiekimo grandinės daliai jie priklauso.</p>
<p>12. Ar tiekimo grandinė, kurios dalis yra Jūsų įmonė, veikia efektyviai?</p>	<p>Šiame klausime respondentai turėjo nurodyti, kaip jų vertinumu veikia tiekimo grandinės valdymas.</p>
<p>13. Kokiame verslo sektoriuje veikia Jūsų įmonė?</p>	<p>Šie demografiniai duomenys apie respondentus turi įtakos analizuojant išryškėjančias tendencijas įvairiais klausimais, priklausomai nuo to, kuriame sektoriuje veikia įmonė.</p>
<p>14. Kokia įmonės veiklos geografija?</p>	<p>Čia siekta sužinoti, kokiame geografiniame plote veikia įmonė, t.y., ar tai vietinė, ar regioninė, nacionalinė, ar tarptautinė įmonė.</p>
<p>15. Kiek Jūsų įmonėje dirba darbuotojų?</p>	<p>Šiuo klausimu norėta išsiaiškinti, kaip pasiskirstę respondentai pagal tai, kiek jų įmonėse dirba darbuotojų.</p>

EKSPERTŲ APKLAUSOS KLAUSIMYNAS

1. Kokia UAB „Rizgonys“ veiklos sritis?
2. Kokia įmonės istorija, kiek joje dirba darbuotojų?
3. Kaip prasideda žaliavų išgavimo procesas? Kokios techninės priemonės tam reikalingos?
4. Kaip nustatoma, kiek ir kokios žaliavos reikia išgauti?
5. Kokios priemonės naudojamos žaliavos perdirbimo procese?
6. Kaip vyksta žaliavos perdirbimo procesas?
7. Nuo ko priklauso žaliavų išgavimo apimtys? Kas nustato reikiamą jų kiekį?
8. Kokią naudą patiria įmonė naudodama modernias technikos priemones bei įrenginius?
9. kaip vykdomas produkcijos pardavimo procesas?
10. Kaip organizuojamas prekių išgabenimas iš įmonės klientui?
11. Kokiomis transporto priemonėmis pragabenami kroviniai?
12. Kodėl didžiausia dalis krovinių pervežama sunkvežimiais, o ne geležinkeliais?
13. Kodėl įmonėje nėra organizuojamas produkcijos pristatymas klientui savo transportu?
14. Kokios įmonės yra pagrindiniai UAB „Rizgonys“ klientai?
15. Kokios priežastys lėmė tai, jog įmonė savo produkcijos neeksportuoja?
16. Lyginant su konkurentais, kuo skiriasi Jūsų įmonės veiklos organizavimas?
17. Kokiais būdais ieškomi nauji klientai?
18. Kokius pranašumus įmonei teikia žaliavų išgavimo ir perdirbimo procesų efektyvus valdymas?
19. Kaip greitai įmonė gali sureaguoti į pasikeitusius pirkėjų poreikius?
20. Kurių procesui valdymui įmonėje skiriamas didžiausias dėmesys?
21. Kaip Jūs manote, ar įmonėje veikiančio tiekimo grandinės valdymas yra efektyvus?
22. Ką įmonės veiklos procesuose tobulintumėte?