

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Verslo vadybos ir administravimo studijų programa  
Kodas 62103S101

**GIEDRIUS ŠIRVYS**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**VERSLO APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKA PASLAUGŲ ĮMONĖS VEIKLAI**

Kaunas 2007

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**GIEDRIUS ŠIRVYS**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**VERSLO APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKA PASLAUGŲ ĮMONĖS VEIKLAI**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

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

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

**Kaunas 2007**

## TURINYS

PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	4
ĮVADAS.....	5
1. VERSLO APLINKOS VEIKSNIŲ TEORINIO NAGRINĖJIMO SVARBA PASLAUGŲ TEIKIMO SFERAI .....	7
1.1 Mikroaplinkos veiksniai tarptautinėje rinkoje .....	7
1.2 Makroaplinkos veiksniai .....	11
1.3 Tarptautinės ekspedicijos įmonės paslaugos.....	26
2. KROVINIŲ VEŽIMO ORGANIZAVIMAS TARPTAUTINĖJE EKSPEDICIJOS SISTEMOJE30	
2.1. Krovinių vežimo organizavimas tarptautinėje ekspedicijos sistemoje .....	31
2.2. Tarptautinių krovinių sandėliavimas .....	38
3. „FRANS MAAS GRUPĖS“ MIKRO IR MAKRO APLINKOS VEIKSNIŲ BEI TEIKIAMŲ PASLAUGŲ ANALIZĖ .....	45
3.1. Bendra „Frans Maas grupės“ charakteristika .....	45
3.2. Mikroaplinkos veiksnių analizė .....	47
3.3. Makroaplinkos veiksnių analizė.....	54
3.4. „Frans Maas grupės“ teikiamų paslaugų analizė.....	59
3.5. Tarptautinių krovinių vežimo transporto rūšies ir vežėjo pasirinkimo pagrindai .....	60
IŠVADOS.....	63
LITERATŪRA.....	66
SANTRAUKA.....	68
1 PRIEDAS Anketa.....	70
2 PRIEDAS Anketinių tyrimų duomenys .....	73

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav.</b> Vidiniai įmonės veiksniai.....	8
<b>2 pav.</b> Įmonės poveikio mikroaplinkai kryptys ir būdai .....	11
<b>3 pav.</b> Išorinė įmonės aplinka .....	12
<b>4 pav.</b> Politikos ir teisės įtaka įmonės veiklai .....	15
<b>5 pav.</b> Svarbiausieji rinkos ekonomikos veiksniai.....	16
<b>6 pav.</b> Kultūrinės aplinkos elementai.....	19
<b>7 pav.</b> M.Porter „Penkių konkurencinių jėgų modelis“ .....	21
<b>8 pav.</b> Tipinės konkurencijos strategijos.....	22
<b>9 pav.</b> „Boston Consulting Group” matrica .....	24
<b>10 pav.</b> Galimi SWOT analizės rezultatai .....	25
<b>11 pav.</b> Išplėstinė sandėlių struktūra.....	39
<b>12 pav.</b> Supaprastinta tiekimo sandėlių sistema .....	40
<b>13 pav.</b> Paprasta prekių paskirstymo sistema .....	42
<b>14 pav.</b> Informacijos rinkimo šaltinių schema.....	46
<b>15 pav.</b> „Frans Maas grupės” apyvartos kitimas.....	48
<b>16 pav.</b> „Frans Maas grupės“ bendrojo pelno kitimas .....	49
<b>17 pav.</b> „Frans Maas grupės“ apyvartos ir bendrojo pelno kitimas .....	50
<b>18 pav.</b> Organizacinių – techninių išteklių įvertinimas .....	51
<b>19 pav.</b> Marketingo tarnybos veiklos įvertinimas.....	52
<b>20 pav.</b> „Frans Maas grupės“ darbuotojų skaičius kitimas .....	52
<b>21 pav.</b> „Frans Maas grupės“ darbo išteklių valdymo rodiklių kitimas.....	54
<b>22 pav.</b> Politinės – teisinės aplinkos veiksnių įvertinimas.....	55
<b>23 pav.</b> Ekonominės aplinkos veiksnių įvertinimas.....	56
<b>24 pav.</b> Socialinių – kultūrinių aplinkos veiksnių įvertinimas.....	57
<b>25 pav.</b> Penkių pagrindinių konkurencinių jėgų įvertinimas .....	57
<b>26 pav.</b> Bostono konsultacinės grupės matrica.....	58
<b>27 pav.</b> „Frans Maas grupės“ SWOT analizė .....	59
<b>28 pav.</b> Logistikos paslaugų grupių ir papildomų operacijų įvertinimas.....	60
<b>29 pav.</b> Transporto rūšies pasirinkimo būdų įvertinimas.....	61
<b>30 pav.</b> Vežėjų atrankos kriterijų įvertinimas.....	61

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė</b> Transporto rūšies pasirinkimo Kotlero matrica.....	38
<b>2 lentelė</b> „Frans Maas grupės“ buhalteriniai duomenys .....	47
<b>3 lentelė</b> „Frans Maas grupės” gautų pajamų ir bendrojo pelno pokyčiai .....	48
<b>4 lentelė</b> „Frans Maas grupės“ darbo išteklių valdymo rodiklių duomenys .....	53

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Sėkmė versle priklauso nuo teisingo aplinkos veiksnių poveikio įvertinimo bei teisingai suformuluotos ir pagrįstos verslo vystymo strategijos. Šiuo metu dauguma Lietuvos įmonių išgyvena esminių permainų laikotarpį. Radikaliai kinta jų verslo aplinka, susiduriama su naujais reiškiniais. Norėdamos ir toliau pelningai plėtoti savo veiklą, įmonės privalo pastoviai stebėti verslo aplinkos veiksnių pokyčius. Tada verslininkai galėtų išvengti nežinomybės, o kartu ir rizikos.

**Tyrimo problema.** Transporto – ekspedicinės įmonės teikdamos savo paslaugas tiesiogiai veikia: valstybės biudžetą, šalies užsienio prekybos balansą bei tarptautinių ekonominių santykių vystymąsi. Norint, kad tokios įmonės plėtotųsi, reikia užtikrinti efektyvų jų veikimą. Lietuvai tapus Europos Sąjungos, Pasaulinės Prekybos Organizacijos nare, ši problema tampa vis aktualesnė ir svarbesnė tiek įmonėms, tiek ir valstybei.

**Tyrimo objektas** – verslo aplinkos veiksniai, įtakojantys „Frans Maas“.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti verslo aplinkos veiksnių įtaką tarptautinių transporto – ekspedicinių kompanijų veiklai, apžvelgti teorines tiriamojo klausimo puses, metodologiją ir jais remiantis išnagrinėti praktinę nagrinėjamo klausimo pritaikymo galimybę.

**Tyrimo uždaviniai:**

- Atlikti mikro, makroaplinkos veiksnių analizę.
- Išnagrinėti transporto – ekspedicinių įmonių teikiamas paslaugas.
- Išanalizuoti tarptautinių krovinių vežimo transporto rūšies ir vežėjo pasirinkimo pagrindus.
- Nustatyti sandėlių ūkio svarbą.
- Išanalizuoti tarptautinių krovinių vežimo bazinių sąlygų pasiskirstymą.
- Atlikti „Frans Maas grupės“ mikro ir makro aplinkos veiksnių bei teikiamų paslaugų įvertinimą.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro 3 skyriai. Pirmame skyriuje nagrinėjami verslo aplinkos veiksniai, jų poveikis paslaugų teikimo sferai. Tiriama mikro ir makroaplinkos veiksniai. Taip pat nagrinėjamos tarptautinės ekspedicijos įmonės paslaugos.

Antroje darbo dalyje nagrinėjamas krovinių vežimo organizavimas tarptautinėje ekspedicijos sferoje, nagrinėjami tarptautinių krovinių sandėliavimo ypatumai.

Trečioje darbo dalyje atliekamas tyrimas „Frans Maas grupės“, siekiant išsiaiškinti mikro ir makroveiksnių įtaką šios grupės veiklai, pateikiami tarptautinių krovinių vežimo transporto rūšies ir vežėjo pasirinkimo motyvai, atliekama tokio pasirinkimo analizė.

**Tyrimo metodika.** Darbe naudojama sisteminė literatūros, lyginamoji, statistinė ir grafinė analizės, anketinė apklausa. Mokslinės literatūros analizė leido išskirti mikro ir makro aplinkos elementus, įtakančius įmonės veiklą. Analizės metodo pagalba buvo patikrinta hipotezė, kad nuo tinkamos transporto rūšies bei vežėjo pasirinkimo priklauso tiekiamų paslaugų kainų lygis, prekių pristatymas laiku bei jų būklė pristatymo momentu. Statistinių duomenų analizės metodas leido atskleisti analizuojamos įmonės, „Frans Maas grupė“, finansinių išteklių gerinimo kelius. Organizacinių – techninių išteklių įvertinimas leido nustatyti, kokiems veiksniams įmonė turėtų skirti didžiausią dėmesį. Anketinės apklausos tikslas buvo nustatyti veiksnius, įtakančius transporto rūšies ir vežėjų pasirinkimą, efektyvaus ir pelningo kompanijos darbo organizavimą, pagrindines konkurencines jėgas, kurios savo sukeliomomis grėsmėmis gali paveikti įmonės veiklą.

Darbą sudaro 74 puslapiai. Darbe pateikiami 30 paveikslų ir 4 lentelės, 2 priedai.

# 1. VERSLO APLINKOS VEIKSNIŲ TEORINIO NAGRINĖJIMO SVARBA PASLAUGŲ TEIKIMO SFERAI

Paslaugas teikianti įmonė, kaip ir bet kuri kita, norinti sėkmingai plėsti savo veiklą, turi skirti didelį dėmesį ją supančiai aplinkai ir aplinkai, esančiai įmonės viduje. Įvairūs autoriai šias aplinkas vadina išorine ir vidine arba mikro ir makroaplinka.

Įmonė turi skirti daug pastangų ir lėšų tiek vidiniams, tiek išoriniams tyrimams (įmonės vidaus veiksmų tyrimas, vietinės rinkos, regioninės, nacionalinės bei tarptautinės rinkos tyrimai).

Aplinka kiekvienoje šalyje yra skirtinga. Tiriant tarptautinės rinkos aplinką, reikia atsižvelgti ir į vidaus rinkos, ir į užsienio valstybių, kuriose įmonė plečia savo veiklą, aplinkos elementus ir jų skirtumus. Veikdama vidaus rinkoje, įmonė daugiausia dėmesio skiria tokiems aplinkos elementams kaip konkurentai ir technologija. Įėjus į užsienio rinką daugiau dėmesio turi būti skiriama šalies ekonominės plėtros lygiui, vyriausybės vykdomai ekonominei politikai, kalbai, religijai, socialinėms vertybėms tirti. Taip pat būtina atsižvelgti į išaugusį konkurencijos mastą.

Formaliai išorinę aplinką galima nagrinėti ir plačiaja, ir siaurąja prasme. Plačiaja prasme išorinei aplinkai priklauso visi išoriniai objektai, t.y. visas išorinis likęs pasaulis. Siaurąja prasme išorinę aplinką sudaro tie išoriniai objektai, kurie veikia objekto veiklą ir jos rezultatus. Toks išorinės aplinkos traktavimas leidžia analizėje atsiriboti nuo tų išorinių veiksmų, kurie neveikia veiklos, arba ta įtaka tokia nereikšminga, kad jos iš viso galima nepaisyti.

Išskiriami du aplinkos lygiai: mikroaplinka ir makroaplinka.

## 1.1 Mikroaplinkos veiksniai tarptautinėje rinkoje

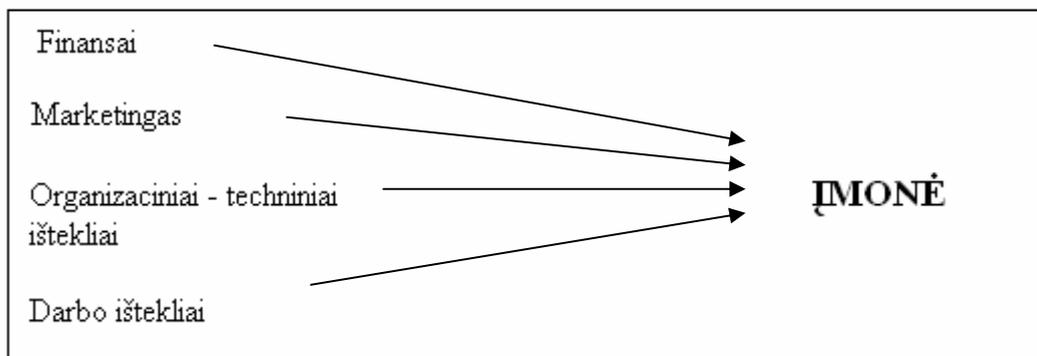
Mikroaplinka - tai visuma vidinių jėgų, kuriomis įmonė, siekdama savo tikslų, gali daryti įtaką (Pearson, 1990).

Virvilaitės R. (2003) teigimu, mikroaplinką sudaro vartotojai, konkurentai, tiekėjai ir pardavimo pagalbinkai. Atliekant vartotojų analizę būtina gauti atsakymus į šiuos pagrindinius klausimus:

- Kas perka jūsų paslaugas ar prekes bei analogiškus poreikius tenkinančias konkurentų paslaugas ar prekes?
- Kur jie perka paslaugas ar prekes ir kur jas norėtų jas pirkti?
- Kodėl jie jas perka?
- Kada jie jas perka, vartoja, naudoja savo veikloje?
- Kokias konkrečias paslaugas ar prekes jie norėtų naudoti ar pirkti arba perka?
- Kokia jūsų paslaugų ar prekių vieta vartojimų krepšelyje, palyginant su kitomis prekėmis ar paslaugomis?

- Kaip suvokiamos ir vertinamos jūsų paslaugos ir prekė?

Įmonę veikia įvairūs mikroaplinkos veiksniai, vieni iš jų turi didesnę įtaką, kiti mažesnę. Todėl tikslinga išnagrinėti tuos veiksnius, kurie labiausiai veikia įmonės vystymąsi. 1 paveiksle pavaizduoti aktualiausi vidiniai įmonės veiksniai. Šių veiksnių analizė parodo esamos situacijos įmonėje vaizdą (Makštutis, 1999).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal MAKŠTUTĮ, A. (1999) Management of investment in national economy, p. 168.

### 1 pav. Vidiniai įmonės veiksniai

Svarbiausi paslaugų rinkos mikroaplinkos elementai yra įmonės veiklos kultūra, ištekliai ir patirtis ekonominių ryšių srityje. Įmonės veiklos kultūra apima etninių ir moralinių veiklos principų bei darbuotojų grupių bendradarbiavimo nuostatų sudarymą. Nuo įmonės veiklos kultūros priklauso įmonės vieta visuomenėje, įmonės augimo ir technikos pažangos koncepcija, pelno svarba įmonei, atsakomybė bendradarbiams ir visuomenei, ekonominio bendradarbiavimo taisyklės. Ji taip pat veikia užsienio ekonominės veiklos motyvus ir tikslus, tikslinių užsienio rinkų parinkimą bei prekių, kainų, pateikimo ir rėmimo politikas. Įmonės veikla užsienio rinkose bus sėkminga, jei ji disponuos pakankamais finansiniais ir personalo ištekliais, turės reikiamų finansinių galimybių, gebės organizuoti tarptautinį krovinių vežimą. Be to, sukaupusios daugiau darbo patirties užsienio rinkose, jos greičiau identifikuos konkrečius užsienio rinkų poreikius.

A.Makštučio (1999) teigimu, visi įmonės vidaus veiksniai turi būti tiriami kompleksiskai. Tyrimų pabaigoje juos sujungiant ir sudarant bendrą įmonės vaizdą, įvertinamos bendrosios įmonės galimybės ir grėsmės. Strateginiame plane visi kompleksiskai ištirti ir įvertinti veiksniai, suteiks įmonei konkurencinio pranašumo.

Nagrinėjant įmonės finansinius išteklius reikėtų ypatingą dėmesį skirti galimybei didinti kapitalą, grynąjį apyvartinį kapitalą bei bendruosius įmonės veiklos (finansinės veiklos) rezultatus.

Nuo šių trijų finansinių elementų priklausys, kokius finansavimo šaltinius bei kokią strategiją ir taktiką pasirinks įmonė, norinti kurti investicinę strategiją ir plėtoti savo veiklą tarptautinėje rinkoje. Taip pat nereikėtų pamiršti investicijų pritraukimo galimybių analizės, apyvartinių lėšų racialesnio pasiskirstymo ir naudojimo, išlaidų ir pajamų balanso bei pelno

reguliavimo mechanizmo sistemų valdymo bei tobulinimo. Finansinis įmonės pajėgumas yra pagrindas visų kitų jos funkcijų nepriekaištingam atlikimui.

Siekiant išsiaiškinti esamą įmonės situaciją tikslinga apskaičiuoti pagrindinius finansinius rodiklius: įmonės likvidumą, pelningumą, veiklos efektyvumą, įmonės rinkos vertės ir turto struktūros rodiklius.

Paprastai didžiausias kapitalo šaltinis įmonėse yra pelnas. Grynas pelnas akcininkams yra pagrindinis Pelno (nuostolių) ataskaitos rodiklis, nes tik šia suma jie gali laisvai disponuoti: dalį pelno skirti investicijoms, kitą dalį išmokėti dividendams ar panaudoti kitiems tikslams. Pagal gautus įmonės pelno (nuostolių) ataskaitos duomenis galima apskaičiuoti keletą pelningumo rodiklių:

1. Bendrąjį pelningumo rodiklį.
2. Grynojo pelningumo rodiklį (maržą).
3. Veiklos pelningumo rodiklį.
4. Pardavimų savikainos ir pardavimų pajamų santykį.

Bendrasis pelningumo rodiklis rodo, kiek pelno tenka suteiktų paslaugų piniginiam vienetui. Pagal šį rodiklį galima spręsti, ar yra pakankamas skirtumas tarp suteikiamų paslaugų kainų ir jų pateikimo išlaidų. Juo vadovaujantis galima kontroliuoti suteikiamų paslaugų savikainą ir įmonės kainodaros politiką. Rodiklis padeda nustatyti, ar ne per brangiai kainuoja suteikiamos paslaugos. Jo didėjimas paprastai rodo tinkamą kainų ir konkurencijos politikos orientaciją, racionalų marketingą, produkcijos gamybos ir pardavimo rezultatyvumo augimą. Bendrojo pelningumo rodikliu daugiausia naudojasi įmonės vadovai, vertindami ryšį tarp esamos kainų politikos, veiklos sąnaudų ir suteiktų paslaugų apimties.

Grynojo pelningumo (atskaičius mokesčius) rodiklis parodo, kokią dalį pelnas sudaro nuo įmonės pardavimų pajamų. Taip pat rodo administracinių pardavimo ir finansinių operacijų išlaidų ir įsipareigojimų mokėti mokesčius įtaką pardavimų pelningumui (Juozaitienė, 2000).

Veiklos pelningumo rodiklis rodo įmonės vadovų sugebėjimą kontroliuoti veiklos sąnaudų formavimąsi ir veiklos pelningumą. Svarbu palyginti savo įmonės veiklos sąnaudų lygį su konkurentų ir ieškoti rezervų joms mažinti.

Labiausiai apibendrinantis ir parodantis įmonės vadovybės sugebėjimą taupiai naudoti ir kontroliuoti firmos išlaidas rodiklis yra nustatomas pardavimų ar paslaugų savikainą lyginant su bendra pardavimų apimtimi (Kvedaraitė, 1996).

Pelningumo rodiklių dydžiai svarbūs ir reikšmingi tiek įmonės vadovams, tiek išoriniams informacijos vartotojams bei kreditoriams. Jie nusako įmonės patikimumą ir padeda siekti stabilumo rinkoje. Šių rodiklių dydžių mažėjimas yra įspėjimas įmonės vadovams susirūpinti ir ieškoti galimybių situacijai gerinti.

**Organizaciniai - techniniai ištekliai.** Techniniai ištekliai yra materialiniai elementai: įrenginiai, technologijos, programinė įranga, naudojama suteikiant paslaugas. Organizaciniai ištekliai yra susiję su organizacijos struktūra ir kultūra. Nors daugelis išteklių yra susiję su šiais dviem veiksniais, tačiau būtina analizuoti naujas technologijas ir lyginti jas su jau įmonėje įdiegtais organizaciniais - techniniais pajėgumais. Tikslinga atlikti įmonės įvaizdžio, valdymo struktūros, informacijos sistemų ir atsargų kontrolės tyrimus. Analizuojant šiuos išteklius reikia atsižvelgti į šių išteklių paskirstymą, tarpusavio santykių gerinimą ir įsitikinti pasirinktų priemonių pagrįstumu ir veiksmingumu.

**Marketingo tarnybos veikla.** Įmonės veiklos sėkmė didele dalimi priklauso nuo marketingo tarnybos veiklos. Rinkos aplinkos tyrimus gali atlikti įmonės marketingo tarnybos darbuotojai, nepriklausomos marketingo tyrimų firmos arba marketingo tyrimai gali būti atliekami bendromis įmonės ir nepriklausomos tyrimų firmos pastangomis. Net ir tuomet, kai tyrimus įmonės užsakyti atlieka nepriklausomos firmos, įmonės rinkodaros specialistai turi suformuluoti tyrimų tikslus bei nurodyti pagrindines tyrimų kryptis. Rinkodaros plano sudarymui, efektyviai pardavimų programai parengti būtinas tikslinių ir potencialių rinkų pažinimas, marketingo elementų (prekė, kaina, pateikimas ir rėmimas) analizė, vartotojų poreikių, tiekėjų, esamų ir potencialių konkurentų tyrimas bei jų galimų veiksmų nustatymas. Siekdama maksimaliai didinti pardavimų apimtį, marketingo tarnyba neturėtų pamiršti ir bendrųjų įmonės tikslų ( Sakalas, 2000).

**Darbo ištekliai.** Įmonė privalo rūpintis ne tik kaip racionaliai panaudoti finansinius, bet ir kitus išteklius. Įvertinant darbo išteklius, reikia atkreipti dėmesį į darbuotojų skaičių, kvalifikaciją, darbo apmokėjimo sistemą. Jei įmonė nustato, kad jai trūksta reikalingos kvalifikacijos darbuotojų, tai ji turi arba mokyti personalą, arba samdyti papildomų darbuotojų, jau turinčių tokią kvalifikaciją (Sakalas, 2000).

Darbo išteklių valdymą geriausiai apibūdina šie rodikliai:

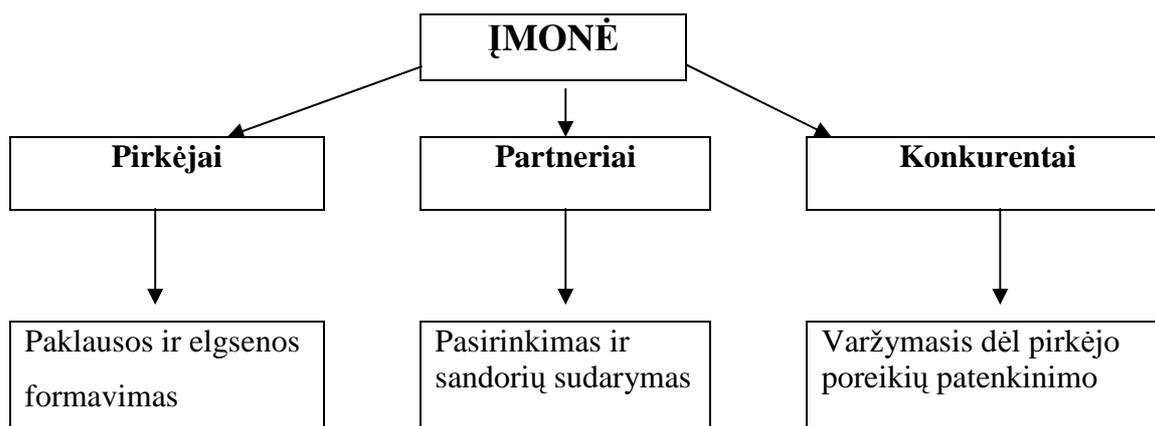
1. Pardavimų apimtis vienam darbuotojui.
2. Grynojo pelno, neatskaičius mokesčių apimtį, tenkanti vienam darbuotojui.
3. Produktyvumas, matuojamas kaip bendrojo pelno apimtį, tenkanti vienam paslaugą suteikiančiam darbuotojui (Kvedaraitė, 1996).

Įvertinant vidinius įmonės išteklius, svarbu išanalizuoti, kaip jie susiję vienas su kitu ir kokių pokyčių galima tikėtis ateityje. Tikslus finansinių, marketingo, organizacinių-techninių ir darbo išteklių įvertinimas, leis įmonei pasirinkti pačią optimaliausią įmonės veiklos strategiją konkurencinėje kovoje. (Pajuodis, 2002).

Taip pat negalima pamiršti, kad kiekvienos įmonės vienas iš svarbiausių uždavinių yra patenkinti pasirinktų tikslinių rinkų pirkėjų tam tikrus poreikius ir gauti pelno. Siekdama šio tikslo įmonė užmezga ryšius su žaliavų, medžiagų, įrengimų bei kitų gamybos išteklių tiekėjais, pasitelkia

į pagalbą pardavimo tarpininkus bei pagalbininkus. Tuo pačiu metu įmonė rinkoje susiduria su didesniu ar mažesniu skaičiumi varžovų - konkurentų. Tam tikslui marketingo specialistai ir tyrinėtojai prie įmonės mikroaplinkos priskiria pirkėjus, partnerius bei konkurentus. Įmonė tiesiog privalo analizuoti ir įvertinti jų veiklą, nes tik tada galima bent šiek tiek veikti ir prognozuoti mikroaplinkos pokyčius (2 paveikslas) (Pearson, 1990).

Akivaizdu, kad įmonė gali veikti vidinės aplinkos kitimą, tačiau pati įmonė, o kartu ir jos vidinė aplinka priklauso nuo išorinės aplinkos, esančios už organizacijos ribų, pokyčių.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal PEARSON, G. (1990) Strategic thinking, p. 235.

## 2 pav. Įmonės poveikio mikroaplinkai kryptys ir būdai

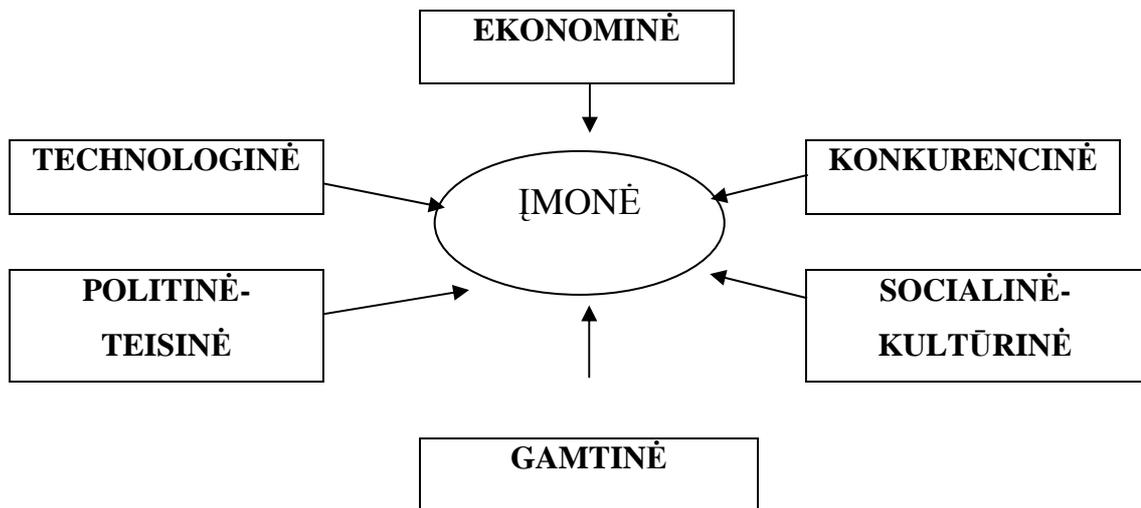
### 1.2 Makroaplinkos veiksniai

Makroaplinka - tai visuma išorinių jėgų, kurios tam tikroje teritorijoje veikia įmonės priimamus sprendimus ir kurioms ji tiesiogiai negali daryti įtakos. Dažniausiai išskiriami keli makroaplinkos elementai, tačiau įvairūs autoriai išskiria nevienodą makroaplinką sudarančių elementų skaičių, suteikia jiems kitus pavadinimus ir turinį. Tai priklauso nuo autorių požiūrių ir tyrimo tikslų. Tačiau neginčijama tai, kad makroaplinka turi didelį poveikį mikroaplinkai.

Konkretizuojant tarptautinės rinkos makroaplinkos elementus, laikantis Ph.Kotlerio (1999) siūlomo grupavimo, išskiriami šie makroaplinkos veiksniai: ekonominė, politinė-teisinė, socialinė-kultūrinė, konkurencinė, technologinė aplinka. Kiti autoriai dar išskiria gamtinę ir konkurencinę aplinką. Toks suskirstymas pavaizduotas 3 paveiksle (Palubinskas, 1998).

Kadangi įmonės, vykdančios paslaugų teikimo operacijas, konkurentai bei partneriai yra ir vietinės, ir užsienio įmonės bei organizacijos, todėl konkurentus, tiekėjus bei partnerius galime nagrinėti kaip vieną iš sudėtinių makroaplinkos elementų. Tam tikslui verta išskirti konkurencinę aplinką.

Makroaplinka nuolatos kinta. Tik gerai bei išsamiai išanalizuoti ir įvertinti dabartiniai makroaplinkos veiksniai, leidžia tiksliau nuspėti makroaplinkos veiksmų pokyčių prognozes.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal PALUBINSKA, G.T. (1998) Strateginio planavimo procesas, p. 207.

### 3 pav. Išorinė įmonės aplinka

**Politinė - teisinė aplinka.** Ph.Kotleris (2003) išskiria tokius svarbiausius politinės ir teisinės aplinkos elementus:

1. Valstybės užsienio ekonominių ryšių politika;
2. Šalies politinis stabilumas;
3. Valiutos apribojimai;
4. Valstybės aparato parama įmonių užsienio ekonominei veiklai.

Valstybės visų pirma skiriasi užsienio prekybos bei paslaugų teikimo liberalizavimo laipsniu. Geriausias būdas plėtoti tarptautinį darbo pasidalijimą yra konkurencija. Tam reikia laisvos, valstybių nevaržomos, paslaugų teikimo ar užsienio prekybos politikos. Tačiau, siekiant apsaugoti nacionalinę ekonomiką nuo kitų šalių konkurencijos, paslaugų teikimas ir užsienio prekyba įvairiai varžoma. Pagrindinės valstybinio paslaugų teikimo ir užsienio prekybos reguliavimo priemonės yra licencijos ir kvotos, muitai, akcizai, eksporto subsidijos bei įvairūs netarifiniai apribojimai (pvz., kampanijos pirkti savo šalyje teikiamas paslaugas ir prekes; sanitarijos reikalavimai importo prekėms ir pan.).

Šalies valdžia valstybinio reguliavimo priemonėmis taip pat gali skatinti arba stabdyti užsienio investicijas. Jas reguliuoja teisės ir garantijos, suteikiamos užsienio investuotojams, bei mokesčių sistema. Daugelis silpnai išsivysčiusių šalių yra atviros užsienio investicijoms. Tokiose šalyse užsienio investuotojams taikomos specialios mokesčių lengvatos. Išsivysčiusiose šalyse užsienio investuotojų veiklą reglamentuoja nacionaliniai įstatymai, kurie taip pat apibrėžia tiek vietinių verslininkų, tiek užsienio investuotojų teises ir pareigas.

Čia užsienio investuotojams netaikomos specialios mokesčių lengvatos (išimtis gali būti tik laisvųjų ekonominių zonų teritorijos ir ofšoriniai centrai). Išsivysčiusių šalių rinkos užsienio investuotojams patrauklios dėl bendro verslo klimato palankumo ir galimybių jį prognozuoti.

**Tarptautinė politinė situacija.** Ji labai svarbi ne tik įmonėms, teikiančioms paslaugas, bet ir įmonėms vykdančioms eksporto ar importo operacijas, turinčioms savo filialus užsienyje arba bendras įmones su užsienio kompanijomis, kitaip dalyvaujančioms pasaulinėje rinkoje. Politiniai ir ekonominiai santykiai su užsienio šalimis, sutartys tarp valstybių dėl ekonominio bendradarbiavimo, paslaugų teikimo, prekybos, investicijų, tranzito ir t.t. gali tiesiogiai ir netiesiogiai įtakoti įmonės veiklą.

**Vidinė politinė šalies situacija.** Šalies politinę aplinką apibūdina ir jos politinis stabilumas. Svarbu įvertinti skirtingų politinių partijų programines nuostatas, susijusias su įmonės veiklos klausimais. Esant ženklesniems šių nuostatų skirtingumams, įmonės strategijos įgyvendinimą gali įtakoti rinkimų į šalies parlamentą rezultatai, naujos vyriausybės sudėtis ir panašiai. Dažnai keičiantis vyriausybėms gali pasikeisti ir šalies ekonominė politika. Atsiranda užsienio firmų nuosavybės konfiskavimo, naujų licencijų, kvotų, importo apribojimų, valiutos pervedimo į užsienį apribojimų ir kitų pavojų. Norėdamos išplėsti savo rinkas, užsienio firmos veikia ir tose šalyse, kuriose politinė padėtis nėra pakankamai stabili. Užsienio firmos turi atsižvelgti į didesnę politinę riziką prognozuodamos investicijų rezultatyvumą.

**Valiutos apribojimai.** Daugelyje šalių ribojamas valiutos išvežimas į užsienį. Paslaugų ar prekių eksportuotojai visada suinteresuoti atsiskaityti laisvai konvertuojama valiuta. Geriausias atvejis – kai atsiskaitoma paslaugų teikimo ar pardavėjo šalies laisvai konvertuojama valiuta. Paslaugų teikėją ar pardavėją taip pat galėtų tenkinti ir laisvai konvertuojama pirkėjo arba trečiosios šalies valiuta. Kai importuotojams, ypač silpnai išsivysčiusiems šalims, trūksta konvertuojamos valiutos ir kreditinių išteklių, o eksportuotojai suinteresuoti naujomis rinkomis, pirmenybė teikiama įvairioms atsakomosios prekybos formoms - natūrinei prekybai, abipusiems užpirkimams, grįžtamiesiems bei kompensaciniams sandoriams.

Taip pat ne visose šalyse yra sudarytos vienodos sąlygos užsienio investuotojams pervesti toje šalyje uždirbtą valiutą į užsienį.

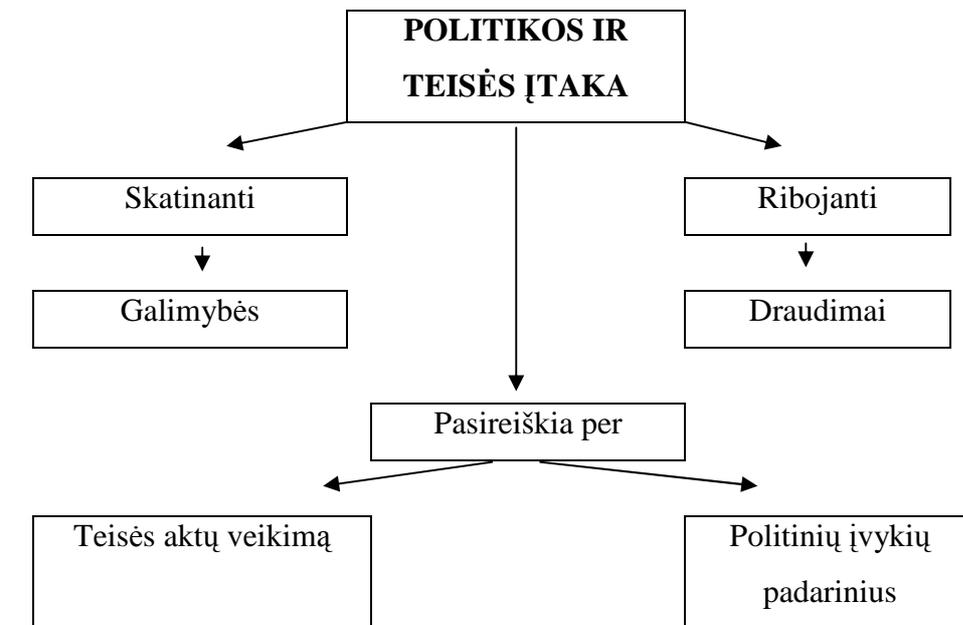
**Santykiai su šalies valdžios institucijomis.** Didžiausią įtaką šiuo aspektu jaučia įmonės, kurių kapitale dalyvauja valstybė ir savivaldybės. Jų strateginiai sprendimai priklauso nuo vidinių ir bendravalstybinių sprendimų derinimo ir aprobavimo mechanizmo. Žymiai mažesnę įtaką vyriausybiniams organams ir savivaldybėms turi privataus kapitalo įmonės. Tačiau tokia įtaka į strateginius sprendimus gali būti netiesioginė, pavyzdžiui, galimybės gauti naudingus valstybinius užsakymus. Valstybės aparato parama įmonių užsienio ekonominei veiklai pagrįsta kokybiška informacija, dalykinėmis paslaugomis ir pagalba užsienio ekonominių ryšių dalyviams. Tai visų pirma efektyvi muitinės tarnybos, eksporto skatinimo bei užsienio investicijų agentūrų veikla. Didelė užsienio ekonominės veiklos kliūtis yra valdininkų korupcija.

**Teisinis reglamentavimas.** Visų įmonių veiklą tiesiogiai ir netiesiogiai įtakoja atskiros įstatyminės normos ir įstatymai, reglamentuojantys bendras įmonės veiklos sąlygas, mokesčius, darbo santykius ir panašiai. Todėl būtina gerai žinoti ir mokėti operatyviai panaudoti pagrindinius įmonės veiklą reglamentuojančius įstatymus ir poįstatyminius aktus. Tiesioginį poveikį įmonių užsienio ekonominei veiklai daro ir įstatymai, reglamentuojantys prekių kokybės parametrus, kainų lygį, pateikimo bei rėmimo formas, pvz., antimonopolinis, konkurencijos, prekybos, reklamos ir kiti įstatymai.

Politinė-teisinė aplinka dažnai nulemia verslo plėtros teisinį, įstatyminį lygį. Būtina išsiaiškinti, kokia politika vyrauja valstybėje: skatinanti ar žlugdanti verslo plėtrą, nes nuo to priklausys šalies ekonomikos augimas, o tuo pačiu bus galima spręsti, ar įmonei, norinčiai plėsti savo veiklą bus daromos kliūtys, ar kaip tik bus skatinamos investicijos (pvz., mažinamas pelno mokesčio tarifas). Politinės ir teisinės aplinkos įtaka įmonėms pateikta 4 paveiksle (Pearson, 1990).

Plėtojant verslą dažnai neapsieinama be investuotojų, todėl nagrinėjant politinę-teisinę aplinką taip pat būtina atsižvelgti į strateginę politiką, kurią vykdo potencialūs investuotojai, bei teisinę sistemą, kuria vadovaujasi:

- vyriausybė ir vietinė valdžia;
- užsienio šalių investuotojai;
- atskiri suinteresuoti fiziniai ir juridiniai asmenys;
- finansinės institucijos (komerciniai bankai, draudimo kompanijos, kredito institucijos, biržos ir kt.);
- įvairūs investiciniai fondai (Europos Sąjungos, Pasaulio banko, Jungtinių Tautų organizacijos ir kt.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

#### 4 pav. Politikos ir teisės įtaka įmonės veiklai

**Ekonominė aplinka.** Tarptautinio marketingo specialistai išskiria tokius šalies ekonominę aplinką apibūdinančius komponentus: konkurencijos mastas, paklausa rinkoje ir įmonės funkcionavimo ekonominės sąlygos. Šiuos ekonominės aplinkos komponentus sąlygojantys veiksniai pateikti 5 paveiksle (Kuvykaitė, 1997).

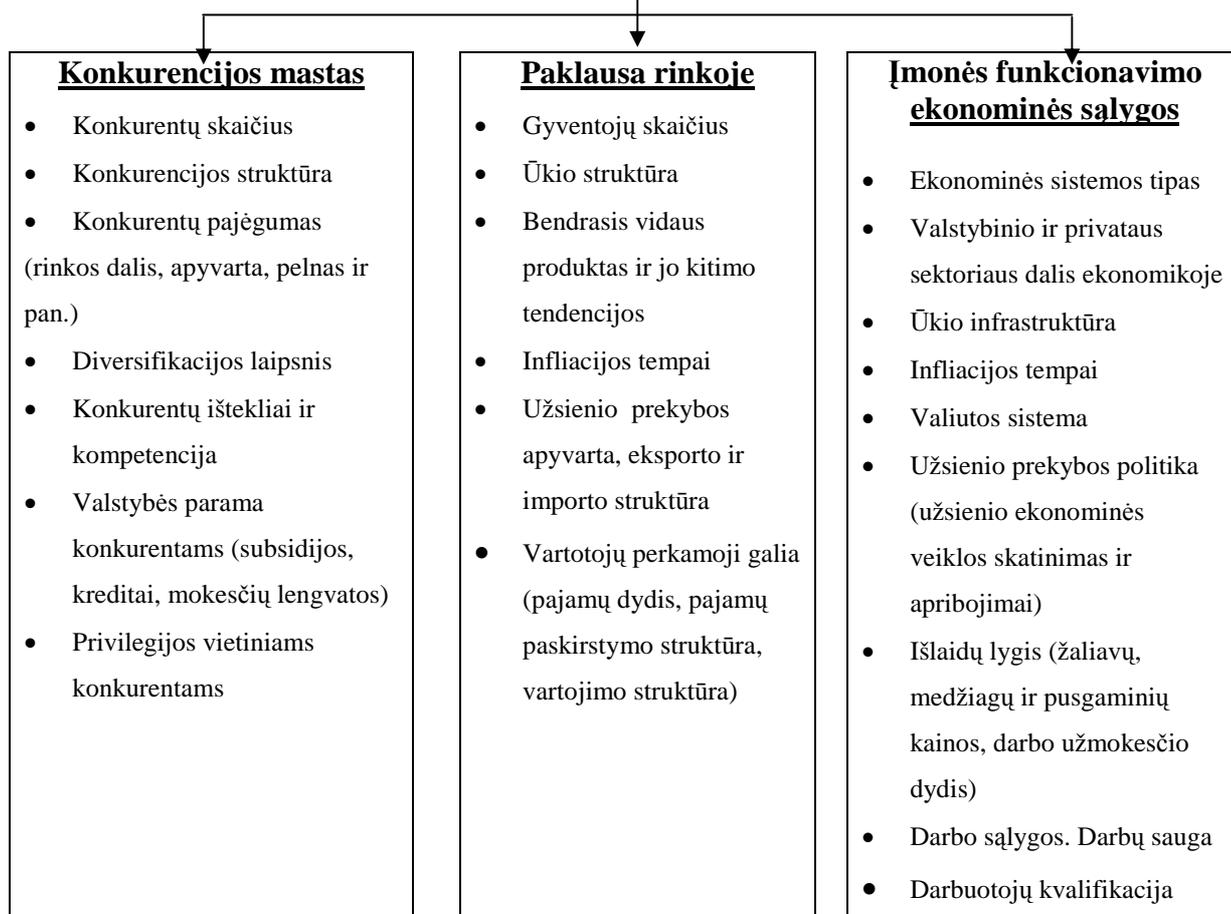
Ph.Kotleris (1999) teigia, kad svarbiausi veiksniai, sąlygojantys paklausą rinkoje, yra šalies ūkio struktūra ir gyventojų pajamų pasiskirstymas. Jis išskiria keturis ūkio struktūros tipus:

1. Natūrinio ūkio šalys.
2. Šalys, eksportuojančios žaliavas.
3. Silpnai ir santykinai išsivysčiusios šalys.
4. Išsivysčiusios šalys.

Natūrinio ūkio šalyse daugiausia gyventojų dalyvauja paprasčiausios žemės ūkio produkcijos gamyboje. Didesnė šios produkcijos dalis suvartojama šalies viduje, o likusi - iškeičiama į paprasčiausias prekes ir paslaugas. Šio ūkio struktūros tipo šalyse eksportuotojo galimybės yra nedidelės. Tokio ūkio tipo šalių pavyzdžiai gali būti Bangladešas, Etiopija ir kt.

Šalyse, eksportuojančiose žaliavas, gausu gamtinių išteklių nors kitų išteklių joms trūksta. Didesnę šių šalių biudžeto įplaukų dalį sudaro įplaukos už eksportuojamus gamtinius išteklius. Šių šalių rinkos patrauklios įmonėms, kurios gamina ir parduoda pakrovimo bei iškrovimo įrengimus, krovinius automobilius ir tt. Jei šalyje gyvena daug užsieniečių ir pakankamai turtingi vietiniai valdininkai bei žemės savininkai, jos rinka taip pat bus imli geros kokybės vartojamosioms prekėms ir prabangos reikmenims. Prie šio tipo šalių priskiriamos Čilė (turtinga alavo ir vario), Zairas (eksportuoja kaučiuką), Saudo Arabija, Kuveitas ir kt.

## Svarbiausieji tarptautinės rinkos ekonominės aplinkos veiksniai



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 5 pav. Svarbiausieji rinkos ekonomikos veiksniai

Silpnai išsivysčiusi šalis - tai ekonomiškai atsilikusi šalis, kurios ekonomika plėtojama, siekiant kelti gyvenimo lygį, orientuotis į labiau ekonomiškai išsivysčiusias šalis.

Daugiausia dėmesio šiose šalyse skiriama apdirbamajai pramonei. Tuomet palaipsniui didėja žaliavų ir pusgaminių, mašinų ir įrengimų importo apimtys, atitinkamai mažėja tekstilės gaminių, popieriaus, automobilių ir kitų baigtinių produktų importas. Spartūs industrializacijos tempai sąlygoja naujo turtingo žmonių sluoksnio atsiradimą, stiprėja vidurinis sluoksnis. Šie rinkos segmentai gana imlūs vartojamosioms prekėms ir prabangos reikmenims. Prie silpnai išsivysčiusių šalių priskiriami Egiptas, Filipinai, Indija, Brazilija.

Išsivysčiusios šalys yra pagrindinės pramonės produkcijos eksportuotojos. Jos prekiauja pramonės produkcija tarpusavyje, taip pat eksportuoja šią produkciją į kito ūkio struktūros tipo šalis ir iškeičia ją į žaliavas bei pusgaminius. Išsivysčiusiose šalyse bet kurių prekių pardavimo rinka pakankamai talpi. Prie tokių šalių priskiriamos JAV, Japonija, Kanada, Australija, Vakarų Europos šalys (išskyrus Graikiją ir Portugaliją) (Kuvykaitė, 1997).

Pagal gyventojų pajamų pasiskirstymo struktūrą Ph.Kotleris (2003) išskiria penkis šalių tipus:

1. Labai žemo namų ūkio pajamų lygio šalys.
2. Labai žemo ir labai aukšto namų ūkio pajamų lygio šalys.
3. Žemo, vidutinio ir aukšto namų ūkio pajamų lygio šalys.
4. Šalys, kuriose dominuoja vidutinis namų ūkio pajamų lygis.

Gyventojų pajamų pasiskirstymo struktūra priklauso nuo ūkio struktūros tipo ir šalies ekonominės bei politinės sistemos ypatumų. Dominuojančiose namų ūkio pajamų lygio šalyse yra labai didelis ne tik prekių, bet ir paslaugų teikimo poreikavimas.

**Ekonominis augimas.** Šalies bendrojo vidaus produkto (BVP) augimo tempai, struktūriniai poslinkiai, augimo cikliškumas įvairiai įtakoja įmonės veiklą. Ekonominės krizės situacijoje, pavyzdžiui, pablogėja paslaugų teikimo ir produkcijos realizacijos sąlygos, tačiau gali atsirasti papildomos galimybės sumažinti paslaugų teikimo ir gamybos kaštus. Ekonominio pakilimo stadijoje gali būti stebimos priešingos tendencijos. Tuo pačiu įmonės strateginiai sprendimai negali būti vienodi ekonominio augimo ir nuosmukio situacijose.

Dar tiksliau šalies ekonominę padėtį atspindi bendrojo nacionalinio produkto (BNP) dalis vienam gyventojui pagal perkamąją galią. Juo aukštesnės šalyje prekių bei paslaugų kainos, tuo mažiau galima nusipirkti už uždirbtus pinigus, ir atvirkščiai. Nuo šalies gyventojų pajamų lygio priklauso vartojimo išlaidų struktūra. Pasaulio bankas visas šalis, savo nares, pagal jų ekonominę padėtį sugrupuoja į atitinkamas grupes. Dar tiksliau, šalies ekonominę padėtį atspindi BNP dalis vienam gyventojui pagal perkamąją galią. Skaičiuojant BNP dalį vienam gyventojui pagal perkamąją galią, atskaitos tašku tampa JAV nacionalinės pajamos vienam gyventojui. Lyginamosios kainos parodo, kiek nacionalinės valiutos, palyginus su JAV doleriu, reikia kiekvienai šaliai, norint įsigyti vienodo dydžio prekių ir patarnavimų krepšelį. Nuo šalies gyventojų pajamų lygio priklauso vartojimo išlaidų struktūra.

**Infliacija.** Šios situacijos analizė ypatingai svarbi toms įmonėms, kurių veiklos rodikliai reaguoja į kainų svyravimus. Praktiškai infliacijos įtaka daugiau ar mažiau pasireiškia visoms įmonėms.

**Užimtumas.** Situacijos darbo rinkoje, bedarbystės lygio ir jos struktūros bei dinamikos analizė yra labai svarbi toms įmonėms, kurių veiklos kaštuose didelį lyginamąjį svorį turi darbo jėgos sąnaudos.

**Palūkanų normos.** Pastarųjų lygis riboja arba išplečia strateginių projektų finansavimo skolinto kapitalo pagrindu galimybes. Palūkanų normos įtaką strateginiams sprendimams jaučia praktiškai visos įmonės. Tačiau pradedančiai arba plečiančiai savo veiklą organizacijai palūkanų normų aukštas lygis yra svarbiausias veiksnys, ribojantis strategijos realizavimą.

**Valiutų kursų svyravimas.** Visuotinai žinomas ekonominis dėsniumas, jog nacionalinės valiutos kurso augimas užsienio valiutų atžvilgiu yra palankus importuotojams ir nepalankus eksportuotojams. Todėl ir eksportuojančios, ir importuojančios įmonės privalo stebėti ir prognozuoti situaciją valiutų rinkoje.

**Investicinis klimatas.** Įmonės didelę dalį finansinių išteklių strateginių projektų finansavimui akumuliuoja platindamos akcijas, obligacijas ir kitus vertybinius popierius. Situacija kapitalo rinkoje atspindi bendrą investicinį klimatą, kuris gali būti palankus arba nepalankus strategijos įgyvendinimui.

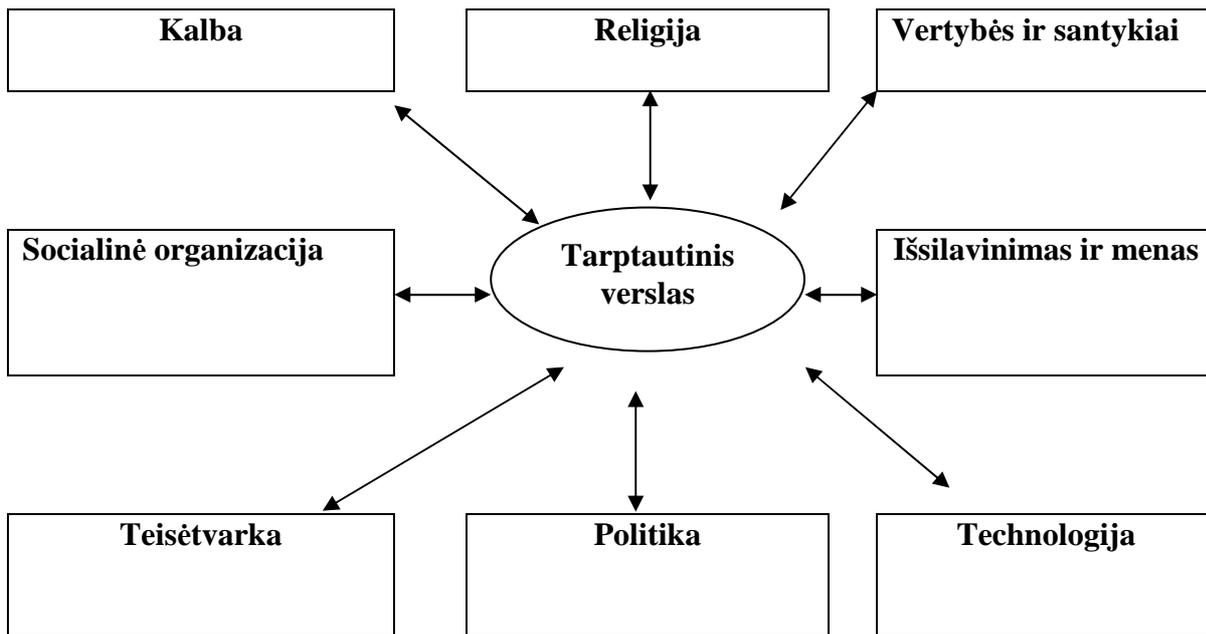
**Socialinė - kultūrinė aplinka.** Socialinė-kultūrinė aplinka - tai išorinis aplinkos komponentas, atspindintis visuomenės charakteristikų poveikį įmonės veiklai. Ši aplinka dinamiška. Ją apibūdina žmonių gyvenimo būdas, prisirišimas prie tradicinių kultūrinių vertybių, įpročiai, pragyvenimo lygis. Dėmesį reikėtų atkreipti į tradicijas, demografinius pokyčius, visuotinius įsitikinimus, subkultūras esamoje kultūroje, gyvenamosios ypatumus, kurie galėtų turėti įtakos įmonės veiklos strategijos formavimui.

Kiekviena šalis turi savus papročius, taisykles bei draudimus. Todėl svarbu žinoti, kaip vartotojai užsienyje reaguoja į vienas ar kitas paslaugas, kaip jomis naudojasi.

V.Terpstras išskiria tokius tarptautinio verslo kultūrinės aplinkos elementus: kalbą, religiją, vertybes ir santykius, socialinę organizaciją, išsilavinimą ir meną, teisėtvarką, politiką ir technologiją (6 paveikslas) (Kuvykaitė, 1997).

Kultūra yra įsisamonintų specifinių normų, kurios pagrįstos socialinėmis nuostatomis, vertybėmis ir įsitikinimais, visuma. Kultūra glaudžiai susijusi su šalies ekonomine, politine ir teisine bei institucine aplinka. Todėl visuomenės nuomonės apklausa gali atskleisti tik trumpalaikę žmonių reakciją į pasikeitusias ekonomines sąlygas, bet ne fundamentalias vertybes ir įsitikinimus, nuo kurių priklauso užsienio ekonominių ryšių sėkmė. Įvairių kultūrų atstovai gali turėti bendras vertybes, bet teikti joms skirtingus prioritetus.

**Kalba** yra svarbi žmogaus jausmų ir minčių išraiškos, kartu ir bendravimo priemonė. Užsienio kalbų mokėjimas ypač svarbus tose šalyse, kurių kalba neįvartojama kitose (pvz., suomių, graikų kalbos vartojamos tik Suomijoje ir Graikijoje). Renkantis užsienio kalbas, orientuojamasi į potencialius partnerius užsienyje.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 6 pav. Kultūrinės aplinkos elementai

**Religinių** vertybių sistema turi įtakos ekonomikai. Pavyzdžiui, materialinės gėrybės gali būti laikomos dvasinio tobulėjimo kliūtimi.

Bendrojo nacionalinio produkto dalies vienam gyventojui ir religijos priklausomybės tyrimai parodė, kad aukščiausias pajamų lygis yra krikščionių, protestantų šalyse, žemesnis pajamų lygis budizmą išpažįstančiose šalyse. Pačių neturtingiausių šalių gyventojai išpažįsta Rytų budizmą ir Rytų induizmą (Kotler, 1999).

**Vertybės ir santykiai** sąlygoja žmogaus pasirinkimą. Tarptautiniame marketinge svarbu išsiaiškinti, kaip įvairių šalių vartotojai priima ir vertina pagrindinius prekių ir paslaugų požymius. Tai susiję su žmonių fiziologinėmis ypatybėmis ir kultūra. Pavyzdžiui, įvairiose šalyse spalvos turi skirtingą simbolinę prasmę, nevienodai įvairių šalių vartotojai vertina paslaugų teikimo ir prekės formą, dydį bei kitas savybes. Į tai būtina atsižvelgti formuojant prekės dizainą ir prekių (paslaugų) reklamą. Kiekvienoje šalyje galioja tam tikros elgesio normos, į kurias būtina atsižvelgti užsienio ekonominėje veikloje. Tarptautiniame versle daugiausia dėmesio skiriama dalykinio bendravimo etikai. Nacionaliniai dalykinio bendravimo etikos bruožai išryškėja derybų su užsienio partneriais metu. Skiriamos trys derybų nacionalinio stiliaus charakteristikos:

1. Ypatybės, susijusios su delegacijos sudarymu ir sprendimų priėmimu.
2. Suvokimo, mąstymo, ideologinių ir religinių nuostatų ypatybės.
3. Elgesio derybų metu ypatybės.

Derybų vedimo nacionalinių stilių išmanymas reikalingas tik kaip savotiškas orientyras, padedantis nuspėti partnerio elgesį derybose. Vedant derybas, neverta stengtis perimti partnerio stilių.

Įvairiose šalyse gali būti skirtingai vertinamos materialinės ir dvasinės gėrybės, fizinis ir protinis darbas, nevienodai palankiai žiūrima į prekybos tarpininkų paslaugas ir jų premijavimą.

Taip pat bet kurioje valstybėje galima išskirti įvairias socialines žmonių grupes. Tas pats žmogus vienu metu gali priklausyti kelioms grupėms. Žmogaus priklausomybę kuriai nors socialinei grupei gali sąlygoti jo prigimtis (lytis, amžius, šeima, tautybė), arba ta priklausomybė gali būti įgyta (pvz., priklausomybė įvairioms religinėms, profesinėms ar politinėms organizacijoms). Į žmonių pasiskirstymą pagal socialines grupes tenka atsižvelgti parenkant užsienio rinkų segmentus. Svarbu išsiaiškinti atskirų socialinių grupių požiūrį į tarptautinį verslą.

Labai svarbus socialinės ir kultūrinės aplinkos elementas yra išsilavinimas ir menas. Šalys skiriasi gyventojų raštingumo lygiu. Gyventojų išsilavinimas yra svarbus įmonės marketingo programos sudarymo, derybų su užsienio partneriais vedimo, užsienio kapitalo įmonių personalo parinkimo ir apmokymo veiksnys. Šalyje egzistuojančios vertybių sistemos glaudžiai susijusios ir su meno tradicijomis.

Valstybės **teisėtvarkos** sistema kuriama remiantis tradicijomis, viešpataujančiomis vertybėmis ir normomis. Pasaulyje paplitę trys teisės sistemų tipai: paprotinė, civilinė ir teokratinė teisė. Paprotinė teisė pagrįsta visuomenėje galiojančiomis normomis, papročiais ir tradicijomis. Civilinės teisės sistema remiasi įstatymų, kurie sujungti į kodeksą, kompleksu. Civilinė teisė pagrįsta faktų palyginimu su įstatymais. Daugelį užsienio ekonominės veiklos sandorių aspektų civilinės teisės šalyje reglamentuoja įstatymai, todėl sutartys, sudaromos remiantis civiline teise, mažiau detalizuojamos. Civilinės teisės sistema paplitusi daugiau nei 70 pasaulio valstybių. Ja remiasi Vokietijos, Prancūzijos, Japonijos, Rusijos ir kitų valstybių teisėtvarka. Teokratinė teisės sistema grindžiama religijos normomis. Daugelis islamo šalių sistemų turi daug teokratinės teisės bruožų (Kuvykaitė, 1997).

Šalies **politinė sistema** lemia tarptautinio verslo politinės rizikos laipsnį. Vyriausybių vykdoma ekonominė politika, partijų pozicija ir jų įtakos ekonominei politikai laipsnis sąlygoja užsienio ekonominių ryšių operacijų rezultatyvumą. Politinė visuomenės struktūra glaudžiai susijusi su kultūros tradicijomis.

Iš **technologijos plėtros** lygio galima spręsti apie šalies rinkos potencialą, infrastruktūros (ūkio šakų, aptarnaujančių gamybos atnaujinimo procesą) plėtros lygį, urbanizacijos laipsnį.

Technologijos plėtros lygis sąlygoja personalo kvalifikaciją, vartotojų požiūrį į mokslą ir naujoves.

**Konkurencinė aplinka.** Ši aplinka priklauso nuo to, kokia įmonės pozicija rinkoje ir su kokiais konkurentais ji susiduria. Taip pat svarbu žinoti, kokį rinkos segmentą įmonė ketina

užimti. Apie konkurentus reikia surinkti kiek galima daugiau ir kuo išsamesnės informacijos, nes nuo to gali priklausyti strategijos pasirinkimas. Tai būdinga bet kuriai ekonomikos šakai, nesvarbu, ar ji veikia tik nacionalinėje, ar tarptautinėje rinkoje. Daugelis autorių teigia, jog pasaulyje viešpatauja šios konkurencinės jėgos:

1. Naujų konkurentų atsiradimo grėsmė
2. Naujų produktų ar substitutų atsiradimo grėsmė
3. Tiekėjų derėjimosi jėga
4. Pirkėjų derėjimosi jėga
5. Esamų konkurentų tarpusavio kova.

Klasikiniu konkurentų ir konkurencinės aplinkos analizės modeliu jau apie dvidešimt metų laikomas Michael Porter (Harvardo verslo mokykla) sukurtas penkių konkurencinių jėgų modelis (7 paveikslas) (Barwise, 1998).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal BARWISE, P. (1998) Managing Strategies Investment Decisions, p. 387.

### 7 pav. M. Porter „Penkių konkurencinių jėgų modelis“

Šio modelio esmė ta, kad bet kurios organizacijos konkurencinę situaciją lemia penki, jau minėti, veiksniai.

Šių jėgų analizės tikslas - ištirti, kaip įmonė turi formuoti savo strategiją tam, kad išnaudotų išorinėje aplinkoje susiklosčiusias palankias aplinkybes, išsilaikytų aštrioje kovoje ir sėkmingai įveiktų kitas aplinkoje iškylančias grėsmes. Įmonės veiklai bei pelningumui įtakos turi keturios nuo paslaugų teikimo ar gamybos šakos nepriklausomos jėgos, kylančios dėl konkurencijos spaudimo arba postūmio: paslaugų ar produktų pakaitalų tiekėjai; nauji potencialūs rinkos dalyviai; paslaugų ar gamybos šakos tiekėjai ir pirkėjai. Pastarųjų įtaka bendram konkurencijos atkaklumui reiškiasi per derybinį spaudimą, kai dėl nevienodo tarpusavio reikšmingumo ar specifinių tikslų jie sukuria skirtingas sąlygas, skirtingiems partneriams. Analizuodami strateginius ir investicinius prioritetus, vadybininkai linkę ieškoti galimybių tose šakose, kuriose konkurencijos jėgos esti silpniausios -

nedaug konkurentų, nėra pakaitalų, sunku įsitvirtinti naujiems rinkos dalyviams, silpnėja tiekėjų ir pirkėjų derėjimosi galia. Norint išlaikyti konkurencinį pajėgumą reikalingos papildomos lėšos (reklama, realizacijos organizavimas ir kt), todėl atkakli konkurencija taip pat mažina pelną.

Bet kokio tipo konkurencinis pranašumas suteikia daug didesnę, palyginti su konkurentais, produktyvumą. Firma, kurios paslaugų teikimo ar produkcijos savikaina yra žema, teikia paslaugas ar gamina prekes mažesnėmis išlaidomis negu konkurentai. Firmos, gaminančios diferencijuotą produkciją, pelnas nuo pagaminto produkcijos vieneto yra didesnis nei konkurentų. Taigi konkurencinis pranašumas tiesiogiai siejamas su nacionaliniu pajamų formavimu.

Bet kuri veiksminga strategija privalo skirti dėmesį abiem konkurencinio pranašumo tipams, nors ir griežtai laikosi tik vieno iš jų.

Konkurencinio pranašumo tipą ir sferą, kurioje jis pasiekiamas, galima sujungti į tipines strategijas (8 paveikslas) (Daugėla, 1997).

		<u>KONKURENCINIS PRANAŠUMAS</u>	
		Maža savikaina	Diferenciacija
<u>KONKURENCIJOS SFERA</u>	Ilgalaikis turtas	Lyderiavimas dėl mažos produkcijos ar paslaugų teikimo savikainos	Diferenciacija
	Trumpalaikis turtas	Konkurencija į išlaidas	Kryptinga (sufokusuota) diferenciacija

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal DAUGĖLA, V. (1997) Konkurencija ir alaus pramonės plėtra Lietuvoje, p. 25.

### 8 pav. Tipinės konkurencijos strategijos

Šios strategijos iš esmės skiriasi nuo ankstesnių koncepcijų tuo, kad skatina sėkmingai konkuruoti. Jų pagrindas tas, kad kiekviena jų pagrįsta konkurenciniu pranašumu. Norint jį pasiekti, įmonės vadovybė turi nuspręsti, kokį konkurencinio pranašumo tipą naudos ir kokioje konkurencinėje sferoje tai įmanoma padaryti. Didžiausia klaida - naudoti iškart visas konkurencines strategijas. To padaryti neįmanoma dar ir dėl to, kad tarp jų yra prieštaravimų.

Norint pasiekti konkurencinį pranašumą, įmonė, teikianti paslaugas ar gaminanti mažos savikainos produkciją, turi pirkėjams teikti ne mažesnę naudingumą, kaip ir kitos firmos - konkurentės (mažos savikainos strategija). Arba dirbti taip, kad klientams tiektų didelio naudingumo prekes, už kurias galima gauti aukštą kainą (diferenciacijos strategija).

Jeigu firmos vadovybė žiūri į konkurentų įdiegtas naujas technologijas kaip į pasmerktas žlugti ir ignoruoja naujai atsiradusį rinkos segmentą ar realizacijos kanalą, tai yra ženklas, kad konkurencinis pranašumas prarandamas (Daugėla, 1997).

Gilinantis į Lietuvos situaciją, pasirodė, kad šis klasikinis "Penkių konkurencinių jėgų" modelis ne iki galo atspindi konkurencijos lygį lemiančius veiksnius. Todėl Jucevičius R. (1998) siūlo įvesti šeštąjį elementą- valstybės institucijas ir formuoja hipotezę, kad pastarasis elementas kai kada vaidina ne mažiau svarbų vaidmenį negu kiti penki. Tai ypač aktualu stambioms įmonėms.

Jucevičiaus R. (1998) nuomone, rinkas tikslinga analizuoti pagal šiuos kriterijus:

- tikslinės rinkos (rinkos segmento) geografinė padėtis;
- importo srautas toje rinkoje;
- investicinės politikos grėsmės ir galimybės rinkoje;

Norint išsamiai įvertinti konkurenciją ūkio šakoje, kurioje norima vykdyti veiklą,

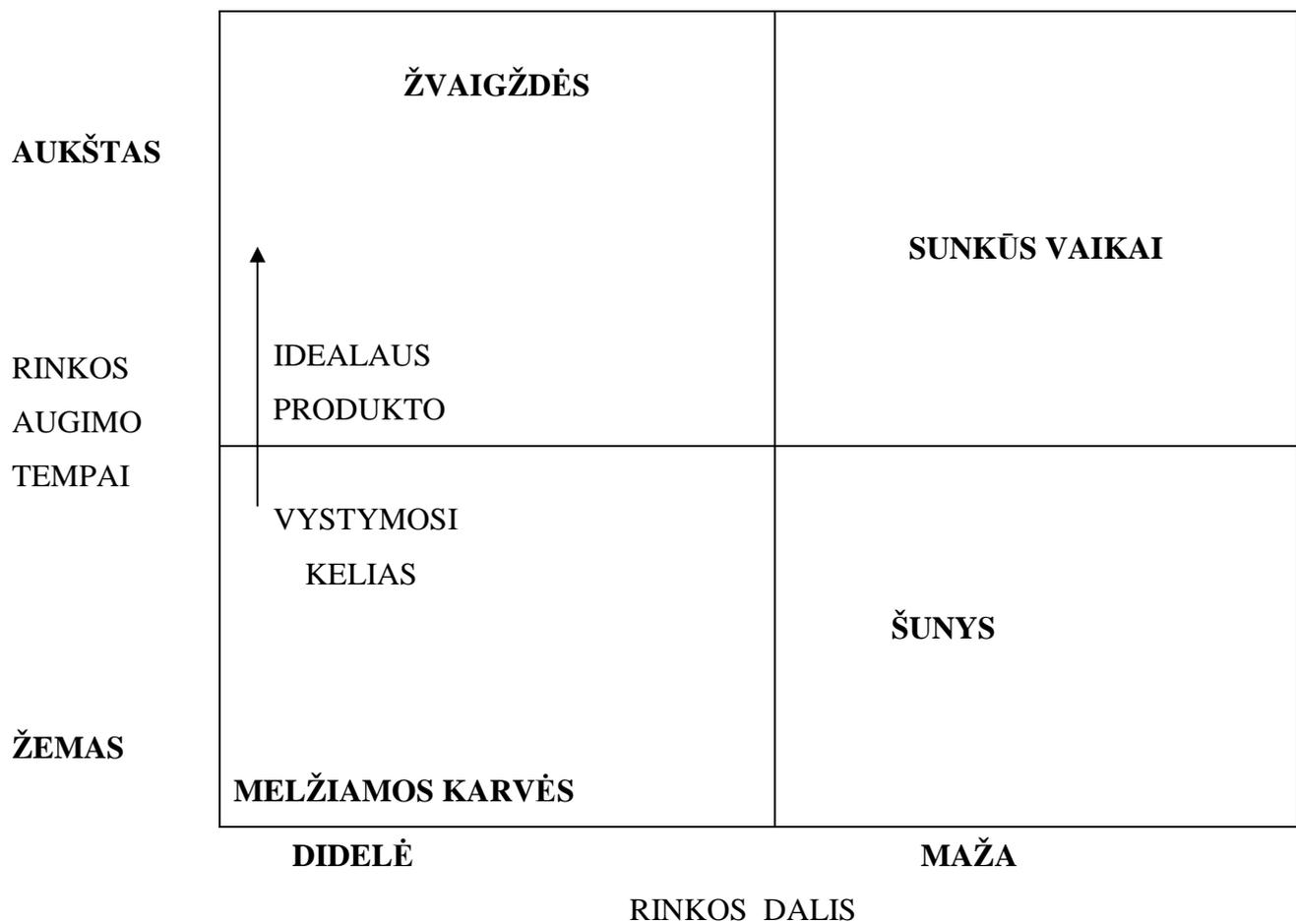
G.T.Palubinsko siūlymu, reikėtų įvertinti konkurencinį lygį pagal šiuos veiksnius (Pajuodis, 1995):

- esamų pardavėjų (paslaugos teikėjų) konkurenciją;
- naujų konkurentų įėjimo į rinką grėsmę;
- tiekėjų derėjimosi galia;
- pirkėjų derėjimosi galia .

Įmonės padėčiai rinkoje įvertinti plačiai taikoma ir Bostono konsultacinės grupės ("Boston Consulting Group" ) matrica (9 pav.) (Virvilaitė, 2000). Šis metodas įgalina klasifikuoti įvairias įmonės paslaugų bei produktų kombinacijas vadinamosios ūgio matricos arba verslo plėtojimo krypčių pagrindu. Bostono konsultacinė grupė pasiūlė naudotis dviem veiksniais – paklausos didėjimu ir užimamos rinkos dalimi, palyginti su konkurentais.

"Žvaigždžių" padėtis išreiškia geriausias organizacijos galimybes augti ir gauti pelną. Priklausomai nuo paslaugų ar produkto gyvavimo ciklo stadijos "Žvaigždžių" grupės paslaugų teikimo ar produktų pardavimo mastas lėtėja ir pereina į "Melžiamų karvių" arba "Šunų" grupę, jeigu neatlaiko konkurencijos. Tipiškiausia strategija naudojama šioje situacijoje - tai investicijos į tokią veiklos sritį, kad ateityje būtų kuo geresnės galimybės, atsidūrus "Melžiamų karvių" situacijoje, gauti didžiausią pelną. "Melžiamų karvių" situacija išreiškia konkuravimą lėtai augančioje šakoje kurioje įmonė yra lyderis. Paslaugų bei produktų kombinacijoms būdingas mažas augimo tempas. Tačiau šie produktai garantuoja įmonei monopolines pozicijas ir aukštą pelningumo lygį, nes yra užėmę didelę rinkos dalį. Tai pelningiausia padėtis, leidžianti gautąjį pelną investuoti į naujus projektus.

„Šunys" - tai konkuravimas lėtai augančioje ar net mažėjančioje rinkoje. Tipinė strategija - įmonės veiklos likvidavimas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal VIRVILAITE, R. (2000) Strateginis marketingo valdymas, p. 66.

### 9 pav. „Boston Consulting Group“ matrica

"Sunkūs vaikai" - tai firmos padėtis, kuri apibūdinama dideliu kapitalo poreikiu verslo vienetui vystyti. Įmonės paslaugų teikimo ir gaminių galimybės rinkoje yra neaiškios ir priklauso nuo investicijų dydžio.

Įmonės konkurentus reikia nuolat stebėti ir analizuoti. Tai sunku ir sudėtinga, nes ne viską jie atskleidžia ir ne visą informaciją apie juos galima gauti.

Įvertinus konkurencingumą svarbu nustatyti išskirtinius įmonės bruožus, lyginant su konkuruojančių įmonių teikiamomis paslaugomis ar gaminama produkcija.

Tai lengviausia padaryti naudojantis SWOT analizės technika. SWOT iššifruojama anglų kalboje sekančiai: Strengths (Stipriosios pusės arba Privalumai), Weaknesses (Silpnosios pusės arba Trūkumai), Opportunities (Galimybės) ir Threats (Grėsmės arba Pavojai) (Vasiliauskas, 2000). Šios analizės esmė - išaiškinti minėtus aspektus, parengti subalansuotas strategijas. Įvairūs autoriai SWOT analizę atlieka pagal skirtingas metodikas. Pavyzdžiui, Ph.Kotler akcentuoja marketingo analizės aspektą, leidžiantį palyginti savo organizaciją su konkurentais. Tompson ir

Stricland daugiau dėmesio skiria pagrindinių sėkmės veiksnių analizei. David akcentuoja organizacijos stiprumo, silpnumo, galimybių, grėsmių suderinamumą (Palubinskas, 1998).

Pagal Jucevičių R. (1998) bendra SWOT analizės logika išreiškiama tokia nuoseklių veiksmų seka: 1. Pagrindinių organizacijos veiklos aplinkos galimybių identifikavimas; 2. Pagrindinių grėsmių, galinčių kilti šioje aplinkoje identifikavimas; 3. Organizacijos stipriųjų savybių, esamo konkurencinio pranašumo veiksnių nustatymas; 4. Organizacijos strateginio pažeidžiamumo, jos silpnų savybių identifikavimas.

Pirmosios dvi veiksnių grupės - privalumai ir trūkumai - yra susijusios su firmos vidaus situacija. Galimybės ir pavojai yra susiję su išorine įmonės aplinka, kurioje ji veikia. Apjungę Vasiliausko A. (2002) ir Jucevičiaus (1998) pateiktus SSGG analizės veiksnius, galime 10 paveiksle pateikti galutinius SWOT rezultatus:

<p style="text-align: center;"><b>PRIVALUMAI</b> (Stipriosios pusės)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominavimas rinkoje</li> <li>• Didelė patirtis šakoje</li> <li>• Konkurenciniai sugebėjimai</li> <li>• Finansinis potencialas</li> <li>• Vadybos patirtis</li> <li>• Geros funkcinės strategijos</li> <li>• Gera pozicija patyrimo kreivėje</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>TRŪKUMAI</b> (Silpnosios pusės)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nėra aiškios strategijos</li> <li>• Blogai realizuojama strategija</li> <li>• Silpna pozicija rinkoje</li> <li>• Nusenusios technologijos</li> <li>• Pernelyg aukšti kaštai</li> <li>• Silpnas finansinis potencialas</li> <li>• Gamybinių pajėgumų stoka</li> <li>• Žema kokybė</li> <li>• Neišvystytas servisas</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>GALIMYBĖS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naujos rinkos ir segmentai</li> <li>• Nauji produktai</li> <li>• Diversifikacijos galimybės</li> <li>• Rinkos augimas</li> <li>• Silpna konkurencija</li> <li>• Demografiniai pokyčiai</li> <li>• Makroekonominė situacija</li> <li>• Politinė situacija</li> <li>• Ekonominis pakilimas</li> <li>• Tarptautinės galimybės</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>GRĖSMĖS</b> (Pavojai)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nauji konkurentai</li> <li>• Konkurencijos agresyvumas</li> <li>• Didėjantis vartotojų spaudimas</li> <li>• Pakaitalų grėsmė</li> <li>• Žemas rinkos augimo tempas</li> <li>• Ekonominis nuosmukis</li> <li>• Technologinės naujovės</li> <li>• Politinė situacija</li> <li>• Makroekonominės grėsmės</li> <li>• Tarptautiniai barjerai</li> <li>• Išėjimo problemos</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal VASILIAUSKĄ, A. (2002) ir JUCEVIČIŲ, R. (1998).

### 10 pav. Galimi SWOT analizės rezultatai

Kadangi mikro ir makro aplinkų veiksniai turi didžiulę įtaką tarptautinių transporto - ekspedicinių kompanijų veiklai, tikslinga būtų ir plačiau susipažinti su pačiomis tarptautinių transporto - ekspedicinių įmonių teikiamomis paslaugomis.

### 1.3 Tarptautinės ekspedicijos įmonės paslaugos

Tarptautinės ekspedicijos įmonė yra tarpininkas, kuriant ir parduodant krovinių gabenimo paslaugas, tarptautinės logistikos kanalo pagrindiniams nariams: krovinio siuntėjui ar krovinio gavėjui. (Urbonas, 2004).

James R. Stock (2001) teigimu, ekspedicijos įmonės paslaugos skirtomos į dvi rūšis:

- 1) paslaugos, kurios atliekamos vidaus rinkoje.
- 2) paslaugos, kurios atliekamos tarptautinėje rinkoje.

Jos skiriasi tik tuo, kad vidaus rinkoje paslauga yra kuriama ir parduodama toje pačioje šalyje, o tarptautinėje rinkoje paslauga kuriama vienoje šalyje, o parduodama kitoje. Kūrimo ir pardavimo procesą sąlygoja tarptautiniai ekonominiai santykiai ir jų formos, susijusios su paslaugos pateikimu, apmokėjimu už ją, kokybės vertinimu ir kitais veiksniais. Ekspedijavimo įmonės paslaugos yra krovinio transportavimo ir šio transportavimo papildomo aptarnavimo paslaugos. Tarptautinio krovinio transportavimo paslaugos - tai krovinio vežimas iš vienos šalies į kitą ir šį vežimą betarpiškai aptarnaujančios paslaugos. Krovinio transportavimo papildomo aptarnavimo paslaugos – tai paslaugos, tiesiogiai nesusijusios su krovinio betarpiško vežimo operacijomis, šios vadinamos šalutinėmis ar pagalbinėmis paslaugomis.

Rūpinimasis krovinio judėjimu nuo siuntėjo iki gavėjo, kad krovinys pasiektų paskirties vietą per kuo trumpesnę laiką, saugiai ir kuo mažesniais išlaidomis turi būti pagrindinė ekspedicinės įmonės funkcija.

Ekspedicijos įmonė, krovinio siuntėjo įgaliojimu, pati vykdo krovinio gabenimo organizavimo ir vykdymo paslaugas. Šalutines paslaugas gali pirkti iš tarpininkų- krovos kompanijų, tarpinių sandėlių, draudimo bendrovių, bankų, muitinės tarpininkų ir kitų.

Šiais laikais krovinius galima pristatyti į bet kurią pasaulio vietą, tik šiai paslaugai atlikti gali neužtekti vieno tipo transporto priemonių. Pavyzdžiui, norint pristatyti prekes į kitą kontinentą, be automobilių ar geležinkelio transporto, teks pasitelkti laivus arba lėktuvus. Būdamas krovinių vežimo vykdytoja ir organizatorė, ekspedicijos įmonė negali turėti visų transporto rūšių priemonių. Tada tenka derinti savo turimas transporto priemones su kitų rūšių transportavimo įmonių transporto priemonių naudojimu ir suformuoti vadinamąją transporto grandinę, užtikrinančią sklandų ir ekonomišką krovinio gabenimo procesą. Ekspedicijos įmonė privalo suderinti krovinio perdavimo iš vienos transporto priemonės į kitą laiką ir tarpinius krovinio perdavimo punktus (jūrų uostus, oro uostus, sandėlius, konteinerių terminalus), parinkti tinkamas krovos priemones, pateikti užsakymus kitų transporto rūšių įmonėms, užsakyti transporto talpyklas, sudaryti krovinių pagrindinio ar papildomo transportavimo sutartis, parengti reikiamus gabenti transporto dokumentus, apmokėti krovinio gabenimo išlaidas, jeigu nori, kad krovinys skirtingų rūšių transporto priemonėmis būtų be pertraukų gabenamas iš vieno taško į kitą.

Transporto rūšies ypatumai, geografinės sąlygos bei gabenimo išlaidos labai įtakoja krovinių gabenimo transporto rūšių ir jų grandinių parinkimą. Taip pat didelę svarbą turi gabenamo krovinio vertė. Kuo brangesnis kroviny, tuo stipriau reikia rūpintis krovinio saugumu, o tai brangiau kainuoja. Daugelį prekių, atsižvelgiant į jų cheminę sudėtį ir prekės tinkamumo vartoti normas (maisto produktai, vaisiai, gėlės, kai kurie vaistai ir pan.), tenka gabenti per kuo trumpesnę kelionės laiką arba naudoti gana brangias specialias transporto priemones (šaldytuvus, refrižeratorius ir pan.). Ypatingai įrengtų transporto priemonių reikia kenksmingoms, pavojingoms prekėms gabenti, gyvuliams, augalams pervežti.

Profesionalūs ekspedicijos įmonių darbuotojai privalo:

- puikiai išmanyti krovinių gabenimo techniką;
- žinoti susisiekimo kelius;
- naudotis greitojo (ekspreso) ir terminuoto transportavimo paslaugomis, siuntų gabenimo tarnybomis, kombinuoto ir multimodalinio transporto sistemomis;
- sugebėti vertinti naujas (pavyzdžiui, prekes gabenti vagonuose ar konteineriuose) galimybes (Minalga, 1997).

Dauguma autorių, tarp jų Murphy, Paul Regis (2004), Douglas M. Lambert, James R. Stock (2001), Urbonas J. (2004) ir Minalga R. (2001), sutinka, jog krovinių vežimo procesą aptarnauja trys pagrindinės logistikos paslaugų grupės:

- 1) krovinio paruošimo vežimui paslaugos;
- 2) krovinio vežimo organizavimo paslaugos;
- 3) krovinio betarpiško vežimo paslaugos.

Pirmoji krovinio vežimo organizavimo logistikos paslaugų grupė apima krovinio paruošimo vežti paslaugas. Jos kuriamos ir pateikiamos ekspedicijos, įmonės sandėliuose. Tai paslaugos, tiesiogiai ar netiesiogiai susijusios su prekių sandėliavimo, paskirstymo ir krovinio suformavimo procesais:

- prekių, skirtų užsienio rinkoms, sandėliavimu;
- prekių, skirtų užsienio rinkoms, atsargų suformavimu;
- prekių rūšiavimu ir paskirstymu pagal užsienio rinkas;
- į tą pačią prekių paskirties vietą užsienyje siunčiamų prekių surinkimu į vieną vietą;
- prekių pakavimu į tarą ir pakuočių žymėjimu;
- prekių pakuočių lapų parengimu;
- tuo pačiu maršrutu siunčiamų pakuočių surinkimu į bendrą vienetinį krovinį;
- prekybinių sąskaitų siunčiamoms prekėms parengimu.

Antroji krovinio vežimo organizavimo logistikos paslaugų grupė - krovinio vežimui vykdyti pasiruošimo paslaugos. Jos kuriamos ir pateikiamos ekspedicijos įmonės marketingo ir transporto tarnybose. Tai paslaugos, susijusios su pasiruošimu vežti krovinį į paskirties vietą užsienyje:

- krovinų paskirstymas vežimo į užsienį maršrutais;
- transporto priemonės rūšies ir tipo parinkimas;
- transporto priemonių ir talpyklų užsakymas;
- tarptautinio krovinio vežimo sutarties sudarymas;
- tarptautinio krovinio važtaraščio parengimas;
- krovinio siuntėjo išduotų, prekės lydinčių dokumentų, patikrinimas;
- tarptautinio krovinio pristatymas į įmonės sandėlių krovinų krovos aikšteles;
- krovinio pakrovimas į transporto priemonę.

Trečioji krovinio vežimo organizavimo logistikos paslaugų grupė - krovinio betarpiško vežimo paslaugos. Jos kuriamos ir pateikiamos krovinio vežimo maršrute. Tai krovinio betarpiško vežimo, perkrovimo iš vienos transporto rūšies į kitą, sandėliavimo tarpiniuose sandėliuose, krovinio pateikimo gavėjui užsienyje operacijos:

- krovinio betarpiškas vežimas į užsienį numatytu maršrutu;
- krovinio iškrovimas į tarpinį sandėlį;
- krovinio saugojimas tarpiniame sandėlyje;
- krovinio pakrovimas iš tarpinio sandėlio į kito tipo transporto priemonę;
- krovinio pateikimas gavėjui užsienyje.

Urbonas J. (2004) teigia, jog visos šios nurodytos trys logistikos paslaugų grupės yra krovinio vežimo organizavimo ir vykdymo operacijos.

Be to Bischof K.D. (2002) pabrėžia, jog neužtenka vien tik atlikti krovinio paruošimo, išsiuntimo ir vežimo operacijas, tenka kartu atlikti dar įvairiausias kitas krovinio vežimą aptarnaujančias operacijas, kurias vadina šalutinėmis arba papildomomis:

- Prekių kilmės dokumentų parūpinimas ir išdavimas;
- Prekių eksportavimo, importavimo deklaracijų, išvežimo arba įvežimo leidimų parūpinimas ir išdavimas;

Urbonas J. (2004) siūlo platesnį papildomų operacijų apibūdinimą:

- parūpinimas ir išdavimas krovinį lydinčiam ekspeditoriui prekių eksportavimo, importavimo arba gabenimo tranzitu paraiškų, muitinės dokumentų, prekių išvežimo arba įvežimo leidimų;
- parūpinimas ir išdavimas ekspeditoriui prekių kilmės ir prekių judėjimo dokumentų;
- parūpinimas ir įteikimas ekspeditoriui konsulinių sąskaitų-faktūrų;

- išdavimas ekspeditoriui prekių išvežimo arba įvežimo mokesčių dokumentų;
- tarpininkavimas apdraudžiant tarptautinį krovinį;
- padėjimas tvarkyti tarptautinius atsiskaitymus banke;
- padėjimas techniškai sutvarkyti prekių gamintojo dokumentus;
- įsipareigojimas nustatyti žalą ir kontroliuoti krovinio judėjimą tarptautinio vežimo maršrutu;
- padėjimas tvarkyti eksportuojamų ir importuojamų prekių maito mokėjimo procedūrą.

Apjungę visas nurodytas krovinio vežimo logistikos paslaugas, gautume visapusi tarptautinės ekspedicijos įmonės paslaugų kompleksą.

Tarptautinės ekspedicijos įmonės paslaugų kompleksas - tai visapusi tarptautinės logistikos kanalo procesų aptarnavimas, tiesiogiai susijęs su tarptautiniu krovinių gabenimo organizavimu ir vykdymu (Minalga, 2004).

Baublio A. (2003) nuomone, visapusi kompleksą ekspedicijos paslaugų yra pajėgios teikti tik didelės ekspedijavimo įmonės, turinčios plačiausius filialų tinklus įvairiuose žemynuose. Akivaizdu, jog kuo didesnė ekspedicinė įmonė, tuo daugiau tarptautinių rinkų ji aptarnauja. Kita vertus, net ir mažos įmonės privalo teikti būtina paslaugų kiekį, užtikrinanti pagrindines prekių vežimo operacijas.

Tarp ekspedicinių įmonių vyrauja specializacija. Todėl ne visos įmonės atlieka visas tarptautinės ekspedicijos paslaugas. Specializacija įgalina geriau, sparčiau ir kokybiškiau atlikti paslaugas, sumažinti ekspedicijos kaštus ir pakelti darbo našumą.

Galimos ekspedicinių įmonių specializacijos:

- Vežamų krovinių atranka (veža tik eksportui arba tik importui skirtus krovinius).
- Transporto rūšies pasirinkimas (gabena krovinius: tik automobilių kelių transportu; tik geležinkeliu; tik jūrų; tik oro transportu).
- Gabena tik konkrečios prekių grupės krovinius (trašos, baldai, cementas, javai ir pan.; sandėliuoja tik biruosius arba skystuosius krovinius; organizuoja pavojingų krovinių gabenimą ir t.t.).

## 2. KROVINIŲ VEŽIMO ORGANIZAVIMAS TARPTAUTINĖJE EKSPEDICIJOS SISTEMOJE

Antroje darbo dalyje išanalizuosime tarptautinių krovinių vežimo operacijas, transporto rūšies ir vežėjo pasirinkimo pagrindai. taip pat aptarsiu sandėlių ūkio funkcijas tarptautinėje logistikos sistemoje, bei sandėliavimo darbo organizavimo įtaka logistikos išlaidoms.

Šiais laikais norint, kad transporto – ekspedicinės įmonės plėtotųsi, reikia užtikrinti efektyvų jų veikimą. Kadangi teikdamos savo paslaugas jos tiesiogiai veikia:

- 1. Valstybės biudžetą:** Lietuvoje vežėjų ir ekspeditorių sumokami mokesčiai sudaro apie 10 procentų valstybės biudžeto (Transportas ir logistika, 2003).
- 2. Šalies užsienio prekybos balansą:** veikia per ekspedijavimo paslaugų teikimo galimybes. Patogioje geografinėje padėtyje esančios šalys, naudodamosios tarptautinių ekspedicijos įmonių paslaugomis gauna papildomų pajamų.
- 3. Tarptautinių ekonominių santykių vystymąsi:**
  - Didindamos parduodamų prekių naudą ir paklausą, tarptautinėse rinkose.
  - Glaudžių sąsajų tarp tarptautinės krovinių ekspedicijos ir tarptautinės prekybos atsiradimu.
  - Tarpininkų funkcijos padidėjusiu reikšmingumu (<http://www.lineka.lt>).

Sisteminis ekspedicijos paslaugų našumo didėjimas sąlygoja prekių ekspedicijos išlaidų mažėjimą, todėl prekės ekspedicijos išlaidų dydžio mažėjimas teigiamai veikia prekės kainos formavimąsi tarptautinėse rinkose (<http://www.fransmaas.com>). Pavyzdžiui, vien tik tarptautinės transporto išlaidos prekės kainoje sudaro apie 10-12 procentų, o įvairių prekių grupių svyruoja nuo 2-5 procentų (elektronikos prekių) iki 30-40 procentų (statybinių medžiagų). Pervežant didelių gabaritų įrengimus, transportavimo išlaidos prekės kainą padvigubina.

Tarptautinės prekybos mastų didinimas ir krovinių ekspedijavimo srautų augimas bei koncentravimas padeda pasitelkti šiuolaikines ekspedicijos technologijas, kurios sumažina ekspedicijos išlaidas gabenamo krovinio vienetui. Gabenant prekes naudojamas tam tikras paslaugų ir operacijų kompleksas, kurį ekspedicija vykdo krovinio siuntėjo arba gavėjo pavedimu. Šis kompleksą sudaro ne tik betarpiški prekių krovos ir perkėlimo iš vieno geografinio taško į kitą darbai, bet ir specifinės paslaugos, kurios vadinamos ekspedicinėmis operacijomis. Šių paslaugų specifika ta, kad prekių siuntėjai ir gavėjai suinteresuoti kuo sparčiau, saugiau ir tiksliau nugabenti prekes iš siuntėjo gavėjui. Ekspedicija yra tarpininkas tarp prekių siuntėjo ir gavėjo, paspartina prekių siuntimo procesą ir kartu sumažina prekių gabenimo išlaidas (Urbonas, 2004).

## 2.1. Krovinių vežimo organizavimas tarptautinėje ekspedicijos sistemoje

Krovinių vežimo organizavimą tarptautinėje ekspedicijos sistemoje apibūdina tarptautinių krovinių vežimo operacijos bei transporto rūšies ir vežėjo pasirinkimo pagrindai.

Tarptautiniai kroviniai gabenami iš vienos valstybės į kitą. Jų pervežimui būdinga tai, kad krovins kerta mažiausiai dviejų valstybių – prekę išvežančios valstybės ir prekę įvežančios valstybės - sienas.

Sąvoka tarptautinis krovinio gabenimas reiškia, kad transporto priemonė kerta valstybės sieną kartu su kroviniu, skirtu užsienio šalies gavėjui.

Tarptautinių pervežimų objektai yra tiekiami išteklių ir gatavos prekės, kurios pervežimo procese iš vienos šalies į kitą vadinamos tarptautiniais krovinais.

Kroviniams gabenti reikalingos transporto priemonės. Krovins ir transporto priemonė sudaro vieną sistemą.

Be išteklių ir prekių, tarptautiniais pervežimų maršrutais gabenami keleiviai, jų bagažas, kroviniai, neskirti pardavimui (parodų eksponatai, nacionalinės valstybės įmonių ir įstaigų, funkcionuojančių užsienyje, turtas ir kitos gėrybės, neskirtos pardavimui).

Tarptautinis krovinių gabenimas yra tarptautinių pervežimų dalis (Urbonas, 2004).

Minalga R. (1997) siūlo atkreipti dėmesį, jog tarptautinė krovinio ekspedicijos operacija, laiko ir vietos požiūriu, ne visada sutampa su tarptautiniu pervežimu. Krovins gali atsiskirti nuo transporto priemonės, kada yra kertama valstybės siena.

Sakykime, kad siunčiamos žaliavos ar gatavos prekės gabenamos tik iki valstybių sienos, kur pasienio punkte krovins iš siuntėjo transporto priemonės perkraunamas į gavėjo transporto priemonę. Tada siuntėjo ir gavėjo transporto priemonės atvažiuos tik iki savo valstybių sienų. Krovinio siuntėjas perduos jį gavėjui pasienio punkte, o gavėjas krovinį perims. Siuntėjo transporto priemonė kartu su kroviniu nekirs valstybių sienų. Krovinio gavėjas jį perkels į savo transportą. Šiuo atveju krovinį savo valstybių teritorijomis gabens atskiri nacionaliniai vežėjai. Žaliavų ar gatavų prekių tarptautinio pateikimo operacija bus užfiksuota, nes krovins pateko į užsienio teritoriją, tačiau tarptautinio krovinio pervežimo operacijos nebus. Nesutaps krovinio ir transporto priemonės sienos kirtimas vietos požiūriu.

Kai siuntėjas iškrauna krovinį į pasienio tarpinį sandėlį, o gavėjas šį krovinį iš sandėlio pasiima vėliau, tuomet transporto priemonės ir krovinio judėjimas per valstybių sienas nesutampa laiko požiūriu.

Urbonas J.(2004) teigia, jog tarptautinių krovinių pervežimų operacijas apibūdina:

- pervežimų operacijos objektai - išteklių, gatavos prekės;
- transporto, dalyvaujančio krovinio pervežime, rūšis - geležinkelio, vandens, automobilių, oro arba kombinuotas transportas, kai viena transporto rūšis keičia kitą;

- vežamo krovinio pobūdis - sausas ar skystas kroviny;
- krovinių vežimų periodiškumas - reguliarūs ar nereguliarūs pervežimai;
- krovinių pergabenimo per valstybės sieną būdas - ar kroviny sienos kirtimo momentu iš vienos transporto priemonės į kitą perkraunamas, ar neperkraunamas;
- transporto technologinės sistemos tipas - konteinerinė, keltinė, lichterinė, rolkerinė, upė-jūra ir pan.;
- vienos ar kelių valstybių sienos kirtimas - tiesioginė, tranzitinė, žiedinė;
- transporto grandiškas - vieno tipo transporto priemonė, daugianarė transporto sistema, multimodalinis krovinio gabenimas.

Kenneth Button (2002), Meister H., Pyell G. (2002), Ronald H. Ballou (1987) teigia, jog krovinio vežimo procesas yra sudarytas iš dviejų dalių: pagrindinio ir papildomo tarptautinio krovinio vežimo.

Pagrindinis tarptautinio krovinio vežimas apibrėžiamas, kaip krovinio gabenimo maršruto dalis, kurioje yra kertamos valstybių sienos. Paprastai šiam vežimui reikia sudaryti pirminį pervežimo kontraktą su ekspedicijos įmone, kuri po to sudarys antrinį vežimo kontraktą su transporto įmone.

Papildomas tarptautinio krovinio vežimas apibrėžiamas, kaip krovinio gabenimas nuo siuntėjo sandėlio iki pagrindinio vežėjo krovinio paėmimo vietos bei nuo pagrindinio vežėjo krovinio pristatymo vietos iki gavėjo sandėlio.

Tarptautiniai vežimai dažniausiai yra apiforminami transporto kontraktu, kuris sudaromas tarp krovinio savininko ir vežėjo, arba tarp krovinio savininko ir ekspedicijos įmonės. Pagal kontrakto sąlygas abi pusės įsipareigoja viena kitai: vežėjas privalo krovinį pristatyti sutartu laiku į nurodytą vietą už atitinkamą atlyginimą, o krovinio savininkas privalo paruošti transportavimui gabenamus objektus ir apmokėti jų gabenimo bei kitas aptarnavimo išlaidas.

Siuntėjas, turėdamas nuosavų materialinių ar techninių sąlygų prekėms gabenti nuosavu transportu, visada pasiskaičiuoja ar labiau apsimoka gabenti pačiam, ar samdyti specializuotą šios paslaugos įmonę, sudarant transporto kontraktą.

Ronald H. Ballou (1992) siūlo prieš priimant sprendimą dėl krovinio gabenimo į užsienį pavedimo ekspedicijos įmonei, ar transporto įmonei, ar pačiam siuntėjui vykdyti šią operaciją, būtinai turi būti atliekama atitinkama analizė ir galimybių įvertinimas:

- krovinių kiekio, svorio, gabaritų įvertinimas, pakuotės ir transporto rūšies parinkimas;
- transporto rinkos konjunktūros, gabenimo tarifų ir pateikimo sąlygų analizė;
- transporto išlaidų tarp siuntėjo ir gavėjo numatomas paskirstymas;

- krovinio pateikimo sąlygų pasirinkimas ir su transporto priemonės tipu bei transportavimo būdu suderinimas;
- numatomo gabenti į užsienį krovinio paruošimo transportuoti (pakavimo ir pakuočių ženklavimo) atitinkama transporto priemone ir transportavimo būdu planavimas;
- transporto priemonėms ir krovinių gabenimui būtinos dokumentacijos numatymas;
- transporto priemonių, darbuotojų, gabenančių prekes, gabenamo krovinio draudimo sąlygų ir draudimo išlaidų planavimas;
- transporto ir krovinio judėjimo maršruto ir jo kontrolės numatymas;
- transportavimo ir draudimo paslaugų apmokėjimo formų ir būdų numatymas;
- muitinės, pasienio, sanitarinės, veterinarinės ir kitos kontrolės numatymas ir tam būtinų išlaidų planavimas;
- krovinio gabenimo į užsienį bendrų išlaidų nustatymas.

Krovinio vežimo įmonės parinkimas - tai krovinio vežimo sąlygų, aplinkybių ir galimybių analizė, įvertinimas, planavimas ir sprendimo priėmimas. (Urbonas, 2004).

Lambert (2001) teigia, jog reikia pasiremti analizės ir planavimo išvadomis bei priimti sprendimą ar gabenti krovinius į užsienį pačio siuntėjo pagalba, ar naudotis tarpininko transportuotojo paslaugomis. Pasirenkant vieną ar kitą variantą pirmiausia reikia atsižvelgti į siuntėjo turimas kroviniams gabenti reikalingas materialines sąlygas.

Siuntėjui, turint nuosavo transporto parką, reikia analizuoti transporto rinką, išsiaiškinti transportavimo sąlygas atitinkančių transporto įmonių teikiamas paslaugas ir tarifų dydį už jas.

Palyginus planines numatomų gabenti prekių transportavimo bendrąsias išlaidas su transporto įmonės reikalaujamu tarifu, galima padaryti išvadas: jei siuntėjo numatytos išlaidos kroviniui gabenti yra didesnės negu transporto įmonės reikalaujama kaina, tada tikslinga pradėti derybas su vežėju dėl transporto kontrakto sudarymo. Jei transportavimo išlaidos mažesnės, tikslinga prekes gabenti į užsienį siuntėjo turimu transportu.

Siuntėjui neturint nuosavo transporto, reikia iširti transporto rinką. Gavus optimaliausią pasiūlymą, pradėti derybas su juo dėl transporto kontrakto sudarymo.

Krovinio vežimo kontrakto pagrindinis kriterijus – planinių vežimo išlaidų ir vežėjo reikalaujamos kainos dydžių palyginimas.

Pirminis krovinio vežimo kontraktas - krovinio vežimo sutartis tarp siuntėjo ir ekspedicijos įmonės.

Antrinis krovinio vežimo kontraktas - krovinio vežimo sutartis tarp ekspedicijos įmonės ir transporto įmonės. (Urbonas, 2004).

Baublys A. (1996) pabrėžia, jog ekspedicijos įmonė įsipareigoja, palankiomis siuntėjui sąlygomis, surasti transporto įmonę ir sudaryti su ja krovinio vežimo tarptautinę sutartį.

Tuo tarpu vežėjas įsipareigoja ekspedicijos įmonei už nustatytą mokestį vežti krovinį į kontrakte numatytą vietą. Tokiu atveju būtina išrašyti važtaraštį arba krovinio priėmimo kvitą. Už transporto paslaugas apmokama pagal transportavimo sąlygas. Be to turi būti numatytas išlaidų pasiskirstymas tarp siuntėjo ir gavėjo. Tai nurodoma sutartyje. Joje atsispindi iki kokio tarpinio punkto transporto išlaidas apmokės siuntėjas, išsiųsdamas prekes, ir nuo kurio tarpinio punkto gavėjas apmokės krovinio vežimo išlaidas, remiantis siuntėjo ir gavėjo prekių eksporto ar importo kontraktais.

Jeigu gabenant krovinį atsitiks avarija ar krovinyss visiškai pradings, gavėjas visas pretenzijas visada pareiškia siuntėjui, nes prekės priklauso siuntėjui, nors jos buvo pas vežėją. Tik po to siuntėjas galės pareikšti pretenzijas ekspedicijos įmonei arba tiesiogiai vežėjui.

Prisiimdamas gabenti krovinį, vežėjas kartu įsipareigoja užtikrinti krovinio saugumą, kiekį, svorį bei pristatyti pagal kontraktą nustatytu laiku nurodytam gavėjui. Taip pat vežėjas atsako už priimto krovinio dingimą, trūkumą ar sugadinimą. Jei taip atsitinka, jam pareiškiamą antrinę pretenzija.

Lietuvos vežėjų asociacija „Linava“, gabendama tarptautinius krovinius, vadovaujasi tarptautinėmis konvencijomis (<http://www.linava.lt>).

Tarptautinio krovinių vežimo keliais (CMR) 1956 metų Ženevos Konvenciją ratifikavo dauguma Europos, dalis Azijos bei Afrikos valstybių. Konvencija taikoma, kai valstybė yra prie jos prisijungusi.

Be to, krovinių pervežimai reguliuojami Kioto, Stambulo, Nairobio Konvencijomis.

Kioto konvencija reguliuoja tarptautines muitinių procedūrų supaprastinimo suderinimą tarp valstybių ir jų harmonizavimo taisykles.

Stambulo – priimta dėl tarptautinio laikino krovinių įvežimo taisyklių suvienodinimo ir reeksporto procedūrų.

Nairobio konvencija reguliuoja administracinę tarpusavio pagalbą vykdant muitinių įstatymų pažeidimų prevenciją, tyrimą ir persekiojimą.

Lietuva yra prisijungusi prie nurodytų tarptautinių konvencijų, taip pat prie 1982m. Ženevos tarptautinės konvencijos dėl pasieniuose atliekamų krovinių tikrinimo sąlygų suderinimo, prie Tarptautinės muitų tarifų sąjungos Konvencijos, Konteinerių konvencijos, Muitinės konvencijos dėl tarptautinių krovinių transportavimo su CARNET TIR knygele ir kitų.

**Transporto rūšies ir vežėjo pasirinkimo pagrindai.** Minalgos R. (2004) teigimu, krovinio vežimo transporto rūšies parinkimą pagrindinai nulemia transporto rūšių analizė, įvertinimas, planavimas ir sprendimo priėmimas.

Aktualiausias šio proceso uždavinys yra nustatyti transporto rūšį. Čia reikėtų vadovautis įvairių transporto rūšių pranašumais ir trūkumais.

Žinoma, įtaką turi ir kiti veiksniai - pasikeitusios ekspedijavimo sąlygos, padidėjusi ar sumažėjusi pervežimų apimtis, skubaus krovinių pristatymo poreikio atsiradimas arba padidėjimas ir pan.

Nuo pasirinktos transporto rūšies priklauso tiekiamų prekių kainų lygis, jų pristatymas laiku, prekių būklė pristatymo momentu ir kiti parametrai (Urbonas, 2004).

Stock J. (2001), Baublio A. (2002) ir Ronald H. Ballou (1987) nuomone, tik įvertinus pagrindines atskirų transporto rūšių charakteristikas, galėtume susidaryti bendrą vaizdą apie atskiras transporto rūšis tarptautiniame krovinių gabenime.

Nagrinėjant jūrų transportą, galima išvelgti jam būdingus aspektus. Labai mažai kainuoja jūrų kelių parinkimas ir nustatymas, tačiau labai didelės krovinio gabenimo išlaidos, kurios patiriamos pradiniam ir galutiniam ekspedijavimo taške. Tai krovinio pakrovimo ir iškrovimo operacijos, laivų aptarnavimas uoste ir pan. Todėl jūros transportas praranda savo konkurencingumą trumpuose maršrutuose.

Tarpkontinentiniuose stambių krovinių pervežimuose jūrų transportas yra nepakeičiamas ir neturi konkurentų. Šioje transportavimo paslaugos teikimo sferoje vyrauja akivaizdi jūrų transporto natūrali monopolija.

Geležinkelio transporto pervežimus riboja esamas kelių tinklas ir šiai transporto rūšiai būdingi dideli pastovūs kaštai. Šie kaštai yra susiję su kelių įranga ir jos priežiūra, kurių pokyčiui pervežimų apimtys neturi didelės įtakos. Didžiausia nauda pasiekama gabenant masinius krovinius dideliais kiekiais, nes tada kelio eksploatacijos išlaidos ne taip stipriai įtakoja pervežamų krovinių kainą (Baublys, 2002).

Automobilių transportas – pati konkurencingiausia transporto rūšis, pervežant krovinius trumpais atstumais. Išlaidos kelių įrangai palaikyti palyginti yra nedidelės. Be to susidaro galimybė pristatyti krovinį nuo durų iki durų. Tai labai padidina ne tik automobilių transporto konkurencingumą, bet ir išlaidų alternatyvumo laipsnį, palyginti su kitomis transporto rūšimis (Ronald, 1992).

Oro transporte didžiausias efektyvumas pasiekiamas gabenant skubius, vertingus ir greit gendančius krovinius dideliais atstumais. Be to oro transporte, didėjant krovinio gabenimo atstumui, išlaidos gabenamo produkto važtos vienetui mažėja greičiau negu automobilių ir geležinkelių transporte. Todėl tokiais atvejais jis įgyja konkurencinį pranašumą prieš kitas transporto rūšis. Kalbant apie oro transportą negalima pamiršti antžeminių tarnybų darbo efektyvumo ir jų techninio apsirūpinimo lygio reikšmės, nes jie tarpusavyje glaudžiai susiję ir gali stipriai įtakoti jo veiklą (Stock, 2001).

Dan Anderson (1995) teigia, jog bendrosios krovinio pristatymo išlaidos yra pagrindinis transporto rūšies pasirinkimo kriterijus. Jis jas prilygina krovinių pervežimo tarifo dydžiui.

Dauguma autorių, tarp jų Douglas M. Lambert (2001), Ronald H. Ballou (1992), Minalga R. (2004), Baublys A. (2002) ir Urbonas J. (2004) teigia, kad bendrųjų krovinio pervežimo išlaidų dydį ir pagrindinius transporto rūšies pasirinkimo kriterijus sąlygoja šie veiksniai:

- **Gabenamo krovinio tipas ir pobūdis.**

Transporto rūšies pasirinkimą dažniausiai apsprendžia pačio vežamo krovinio svoris, ilgis, užimamas plotas, kubatūra bei kitos įpatingos prekių savybės. Kartais nėra pasirinkimo alternatyvos. Pavyzdžiui, greit gendančios prekės gali būti pervežamos tik oro transportu arba antžeminio transporto šaldytuvuose, o greit užsidedančios ar galinčios sprogti prekės negali būti vežamos lėktuvais. Tarptautinių jūrinių pervežimų didžiąją dalį sudaro masiniai supilami arba suberiami kroviniai - žalia nafta ir jos produktai, įvairių metalų rūdos, akmens anglis, grūdai, miško medžiaga ir panašiai (Ballou, 1992).

- **Atstumas ir krovinio gabenimo maršrutas.**

Tarptautinio transporto rūšies parinkimui svarbią įtaką daro krovinio išsiuntimo vietos ir krovinio gavimo vietos nustatymas. Pirmiausia, tai pervežimai tarp kontinentų ir kontinentų viduje. Tarp kontinentų vežama jūrų ir oro transportu, o kontinento viduje – visomis transporto rūšimis. Analizuojant krovinių gabenimo išlaidų struktūrą pagal pervežimo išlaidų elementus, išskiriamos išlaidos, susijusios su pradinėmis ir galutinėmis operacijomis, ir su pačiu krovinio vežimu. Pradinių ir galutinių gabenimo operacijų išlaidos, įskaitant krovos darbus, susijusius su gabenamu krovinių kiekiu, nepriklauso nuo krovinio gabenimo atstumo. Paties krovinio betarpiško vežimo išlaidos tiesiogiai priklauso nuo atstumo, o skaičiuojant vienam tonkilometriui, jos praktiškai atitinkamai transporto rūšiai visuose maršrutuose yra vienodos.

Empiriškai yra nustatyta, kad geležinkelio transporto panaudojimo didžiausias efektyvumas pasiekiamas pervežant krovinius 200 km atstumu. Pervežant vienetinius krovinius mažiau negu 200 km, efektyviausias bus automobilių transportas. (Urbonas, 2004).

- **Laiko veiksnys.**

Krovinio pristatymo greičio rodiklis pasirenkamas, kai reikia įvertinti įvairių transporto rūšių panaudojimo efektyvumą.

Krovinio vežimo greitis, krovos darbų sparta bei įvairių pertraukų krovinio kelyje trukmė taip pat veikia krovinio pristatymo trukmę.

Jeigu kalbėtume tik apie greitumą, tai oro transportas pats greičiausias, tačiau ir brangiausias. Jį efektyvu naudoti tik ekstremaliomis krovinio pateikimo sąlygomis arba gabenant specifinius krovinius.

Vertinant tiek laiko veiksnio, tiek efektyvumo požiūriu vis labiau transporto rinkoje įsigali automobiliai (Minalga, 1997).

- **Krovinio gabenimo vertė.**

Transporto rūšies pasirinkimas reikalauja vadovautis gabenimo išlaidų bendru lygiu ir išlaidomis vienam važtos vienetui.

- **Taros vertė.**

Visada siunčiamos prekės įpakuojamos į išorinę tarą. Specialistų empiriniu būdu nustatyta, kad, jei taros išlaidos sudaro per 8 procentus bendrų pervežimo išlaidų, reikia keisti transporto rūšį. Tai grindžiama tuo, kad skirtingos transporto rūšys reikalauja nevienodos taros.

Mažiausios taros išlaidos yra oro transporto, o didžiausios gabenant krovinius jūra (Lambert, 2001).

- **Krovinio draudimo trukmė.**

Gabenant krovinius oro transportu, krovinio draudimo trukmė trumpiausia. Pervežant jūrų transportu – ilgiausia (Ballou, 1987).

- **Krovinio iki pagrindinio transportuotojo pristatymo išlaidos.**

Kai pagrindinis vežėjas oro ir jūros transportas, tada tenka jam automobiliais arba geležinkeliu, jei yra nutiestas kelias, pristatyti krovinį.

Automobilių transporte į šias išlaidas nekreipiamas dėmesys, kadangi transporto rūšis nesikeičia. (Ballou, 1992).

Be šių veiksnių Urbonas J. (2004) dar siūlo naudoti formalizuotus transporto rūšies pasirinkimo būdus. Vienas labiausiai paplitusių yra vadinamoji Kotlerio matrica. Joje pasirinkti 6 pagrindiniai vertinimo veiksniai:

1. Greitis- krovinio pristatymo nuo durų iki durų trukmė;
2. Krovinio išsiuntimo dažnumas - paros grafikas;
3. Krovinio vežimo patikimumas - tiekimo grafiko laikymasis;
4. Krovinio pervežimo gebėjimas - galimybė pervežti įvairius krovinius;
5. Krovinio pristatymo gebėjimas- galimybė nuvežti krovinį į bet kurį geografinį tašką;
6. Pervežimo kaina už vieną krovinio vienetą vieno kilometro atstumu.

Nurodyti parametrai reitinguojami nuo 1 iki 5, skiriant transporto rūšiai, tenkinančiai geriausias sąlygas, vieneto koeficientą, o tenkinančiai blogiausias sąlygas - penkių vienetų koeficientą.

Transporto rūšies Kotlerio matrica - formalizuotas transporto rūšies parinkimo būdas, leidžiantis įvertinti ir pasirinkti kroviniui vežti tinkamiausią transporto rūšį atsižvelgiant į pagrindinius transporto naudojimo veiksnius.

Kotlerio matrica atvaizduota 1 lentelėje.

Transporto rūšies pasirinkimo Kotlero matrica

Transporto rūšis	Greitis	Krovinio išsiuntimo dažnumas	Krovinio gabenimo patikimumas	Krovinio pervežimo gebėjimas	Krovinio pristatymo gebėjimas	Kaina už pervežimą
Geležinkelis	3	4	3	2	2	3
Vandens	4	5	4	1	4	1
Automobilių	2	2	2	3	1	4
Oro	1	3	5	4	3	5
Vamzdynų	5	1	1	5	5	2

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal KOTLERĄ, P. (2003) Marketing management, p. 706.

Dan Anderson (1995) pastebi, jog pervežant rinkininius krovinius bei krovinius sustambintomis važtomis (lichteriais, konteineriais, padėklais, priekabomis), vis dažniau pasitelkiamos transporto grandinės, keičiant vieną transporto rūšį į kitą. Kombinuodami transporto rūšis galima sumažinti transportavimo išlaidas.

Minalga R. (1998) pabrėžia, jog išsirinkus transporto priemonę, kiekvienai ekspedicijos įmonei iškyla konkretaus vežėjo pasirinkimo klausimas. Reikia nuspręsti kam pavesti krovinio gabenimą į atitinkamą geografinį tašką.

Ronald H. Ballou (1992) teigia, jog potencialių vežėjų atrankos parametrai gali būti labai įvairūs. Tačiau, nepaisant specifikos, jo nuomone svarbiausi yra šie:

- 1) vežimo paslaugos kaina ir aptarnavimo patikimumas;
- 2) krovinių pervežimo pagal grafiką pastovumas ir trukmė;
- 3) vežėjo rezervinių transporto priemonių turėjimas;
- 4) vežimo paslaugos kokybės parametrai;
- 5) vežėjo personalo psichologinis klimatas;
- 6) vežėjo finansinė būklė.

## 2.2. Tarptautinių krovinių sandėliavimas

Norint išsiaiškinti tarptautinių krovinių sandėliavimo svarbą tarptautinei logistikai, reikalinga susipažinti su sandėlių ūkio funkcija, sandėliavimo darbo organizavimu bei jų įtaką tarptautinei logistikos sistemai.

Kent N. (2001) teigia, jog tarptautinės logistikos operacijos neįmanomos be sandėlių ūkio. Turint atitinkamą sandėlių ūkį, įmonė užtikrina:

- prekių sukaupimą siuntėjo įmonėje ir tarpinėse logistikos kanalo grandyse;
- produkcijos pateikimą numatytais kiekiais ir terminais užsakovui užsienyje;

- išsaugo siunčiamų prekių kiekį ir kokybę;
- užtikrina siunčiamų prekių į užsienį partijų suformavimą;
- sudaro materialines sąlygas prekėms papildomai aptarnauti: išfasuoti, rūšiuoti, pakuoti, ženklinti.

Norint užsakovui pristatyti prekes be sutrikimų, reikia sukaupti atitinkamas prekių atsargas. To neįmanoma padaryti neturint sandėlių sistemos.

Galima teigti, jog prekių atsargų kaupimas - materialinių gėrybių atsargų sudarymas sandėliuose, siekiant garantuoti nepertraukiamą prekių išsiuntimą.

Būdai ir kryptys, kuriais prekės gaunamos iš skirtingose geografinėse vietovėse esančių gamintojų, taip pat turi didžiulę įtaką prekių atsargų kaupimui. Be to, prekių sukauptimo išlaidų lygis ir prekių atsargų dydis priklauso nuo parinkto optimalaus prekių gabenimo maršruto (Baily, 1998).

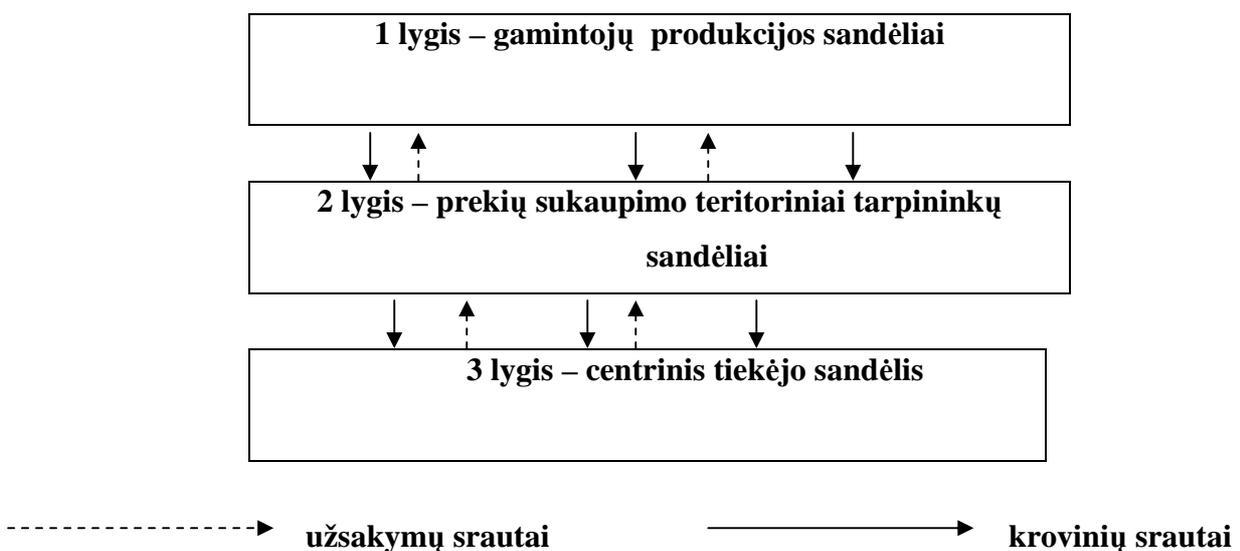
Urbono J. (2004) nuomone, jog visa tai turi būti įvertinama pasirenkant prekių sukauptimo metodus, kuriuos sąlygoja transportavimo būdas, paprastos ar sudėtingos sandėlių sistemos naudojimas.

Paprasta sandėlių sistema ypatinga tuo, kad prekės tiesiogiai perkeliamos iš gamintojo sandėlių į prekių siuntėjo sandėlius.

Sudėtinga sandėlių sistema - kai prekės kaupiamos naudojantis tarpininkų sandėliais.

Tokią sandėlių sistemą vadinsime išplėstine struktūra ( 11 paveikslas).

Prekių užsakymai tiekti gaunami į centrinį tiekimo įmonės sandėlį. Jie sugrupuojami ir paskirstomi į teritorinius sandėlius, o toliau - į gamintojų sandėlius. Krovinių srautai į centrinį sandėlį juda atvirkštine tvarka. Galimas krovinių srautų perskirstymas 2 lygyje.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

11 pav. Išplėstinė sandėlių struktūra

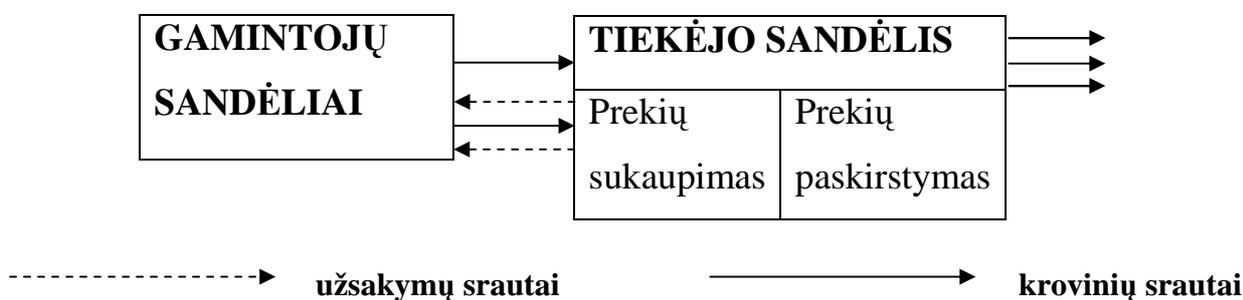
Kenneth Lysons (1999) pastebi, jog šiai sistemai nėra būdinga vientisa valdymo struktūra. Tai sąlygojama tuo, jog skirtingi sandėlių lygiai gali būti valdomi skirtingų savininkų.

Tokioje sistemoje ryšiai tarp lygių yra sutartinio pobūdžio, todėl kiekviena organizacija pati renkasi sandėlių funkcionavimo strategiją ir prekių atsargų valdymą.

Urbonas J. (2004) pabrėžia, jog išplėstinė sandėlių struktūra būdinga šalims, turinčioms dideles teritorijas, kur milžiniški atstumai tarp atskirų geografinių taškų.

Nedidelėms teritoriniu požiūriu šalims būdinga supaprastinta sandėlių sistemos forma, kurią sudaro keli prekių aprūpinimo punktai ir vienas prekių sukaupimo bei paskirstymo pagal tiekimo kryptis taškas.

Schematiškai atrodytų taip (12 pav.):



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 12 pav. Supaprastinta tiekimo sandėlių sistema

Prekės surenkamos iš gamintojų ir per tiekėjų sandėlius paskirstomos atitinkamais pagal tiekimo kryptis krovinių srautais. Logistikos įmonei pirmiausia reikės išspręsti prekių surinkimo iš gamintojų ir pristatymo į savo sandėlį uždavinius.

Šios operacijos bus būtinos toms prekėms, kurias prieš siuntimą reikia komplektuoti, fasuoti, rūšiuoti, pakuoti, ženklini ar kitaip aptarnauti.

Jei siunčiamos stambių gabaritų prekės, biriosios ar skysto pavidalo prekės, stengiamasi apsieiti be tarpinio sandėlio - jas siuntėjas tiesiogiai pakrauna ir išveža į užsienį pirkėjui iš gamintojo sandėlių. Taip sutaupomos krovos, sandėliavimo išlaidos, o jos tokio tipo prekėms yra gana didelės.

Gourdin (2001) pastebi, jog siunčiant prekes pačiam gamintojui, dalį savo gatavos produkcijos sandėlių plotų jis turi skirti prekėms sandėliuoti ir aptarnauti. Sudarant siuntimui į užsienį skirtų prekių atsargas ir nustatant jų dydį, reikia atsižvelgti į:

- užsienį siunčiamos produkcijos lyginamąjį svorį bendrai pagamintoje produkcijoje;
- siunčiamų prekių paruošimo operacijų skaičių ir jų trukmę,
- prekių siuntimo ritmingumą.

Kada pats gamintojas siunčia prekes į užsienį, galima išžvelgti keletą privalumų:

- nereikalinga speciali prekių surinkimo sandėlių sistema.
- nereikalingas specialus išorinis transportas prekėms iš gamybos vietų surinkti ir į sandėlius pristatyti (ši funkcija atliekama įmonės vidaus transporto) (Bileep, 2001).

Taip pat pastebima, jog nėra jokių skirtumų tarp užsienio ir vidaus rinkoms skirtų prekių atsargų formavimo. Jiems taikomi tie patys kriterijai.

Dauguma autorių, Bileep R. Sull (2001), James R. Stock (2001), Gourdin ir Kent N. (2001), gvildenančių prekių sandėliavimo funkcijas, pabrėžia, jog viena iš svarbiausių - prekių kiekio ir kokybės išsaugojimo užtikrinimas.

Prekių saugumas turi būti užtikrinamas, panaudojant:

- pastatus;
- įrangą;
- įrengimus ir kitas technines priemones, garantuojančias prekių savybių išlikimą.

Pavyzdžiui, jei sandėliuojamos greitai gendančios prekės, būtina atitinkama temperatūra, drėgmė, slėgis ir kitoks specialus saugojimo režimas, kurį gali užtikrinti tik specialūs sandėliai, turintys atitinkamą įrangą. Sandėliuose bunkeriuose arba sandėliuose siloso bokštuose laikomos biriosios prekės. Saugant chemines medžiagas, atitinkami įrenginiai ne tik turi išsaugoti pačias prekes, bet ir apsaugoti gamtinę aplinką nuo užteršimo, gaisro, sprogimo ir kitų pavojų. Specialūs rezervuarai reikalingi skysčiams sandėliuoti.

Priešgaisrinę apsaugą privalo turėti visų tipų sandėliai. Taip pat būtina patikima, atitinkamų prekių krovos įranga bei vidaus transporto priemonės. Sandėliai turi saugoti prekes nuo atmosferos poveikio: karščio, šalčio, vėjo, kritulių, drėgmės. Juose turi būti palaikoma atitinkama temperatūra, kuri garantuotų ne tik prekės savybių išsaugojimą, bet ir darbuotojams užtikrintų deramas darbo sąlygas. Sandėlių įrangą turi apsaugoti prekes nuo išgrobstymo (Gourdin, 2001).

Minalga R. (2001) papildo, jog siuntėjo sandėlis turi ne tik užtikrinti atitinkamo prekių kiekio ir asortimento sukaupimą, bet ir jas paskirstyti siuntimo kryptimis taip, kad užtikrintų numatytas prekių tiekimo sąlygas.

Prekių siuntimo paskirstymas apibūdinamas, kaip siuntimo krypčių suformavimas pagal užsienio šalių gavėjus. Prekių siuntimo paskirstymas turi užtikrinti prekių pateikimo sąlygas, kurios atsispindi sutartyse.

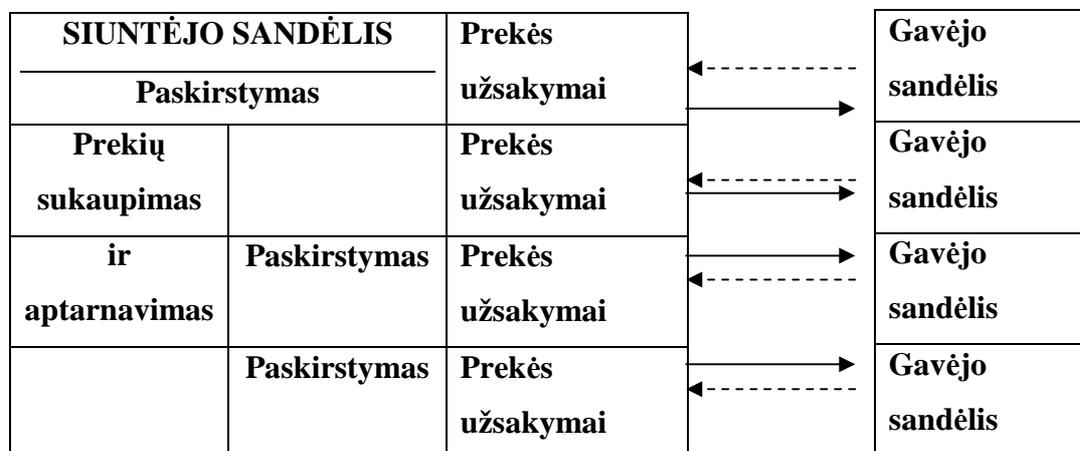
Bileep R. Sull (2001) nuomone, dėl šių priežasčių sandėlių sistemoje, kurios paskirtis paskirstyti prekes atitinkamomis krovinių judėjimo kryptimis ir pateikimo kanalais, svarbiausia vieta tenka siuntėjo sandėliui. Sistemos struktūra priklauso nuo prekėms skirtų gabenimo priemonių ir siuntimo technologinių metodų pasirinkimo.

Prekių gabenimo transporto tipo pasirinkimą įtakoja kaupiami ir paskirstomi prekių kiekiai:

- dideli prekių kiekiai siejami su laivyba.

- vidutiniai ir maži kiekiai – su automobilių arba geležinkelių transportu.
- labai smulkūs – su oro transportu.

Urbonas J. (2004) teigia, kai prekės tiesiai iš siuntėjo sandėlio pristatomos į vieno arba kelių užsakovų sandėlius, tai vadinama paprasta prekių paskirstymo sistema (13 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal URBONĄ, J. (2004) Eksperto organizavimas ir planavimas, p. 192.

### 13 pav. Paprasta prekių paskirstymo sistema

Peter Baily ir David Farmer (1998) teigimu, ekspedicinės įmonės siekdamos racionaliau panaudoti transporto priemones įvairiomis krovinų gabenimo kryptimis, dažniausiai naudojasi netiesioginiu metodu. Tai įgalina pasitelkti tarpinius sandėlius tiek gavėjo, tiek siuntėjo šalyse.

Aptarnaujant kelis ar keliolika klientų, ekonomiškai efektyvu yra gabenamas krovinų partijas pergrupuoti.

Siekiant sumažinti prekių gabenimo išlaidas ir kartu nepažeisti siuntėjo ir gavėjo susitarime numatytų pristatymo terminų, būtina, kad krovinų kiekiai būtų performuojami taip, kad abi šalys turėtų naudą.

**Sandėliavimo darbo organizavimo įtaka logistikos išlaidoms.** Gourdin, Kent N. (2001), James R. Stock (2001), Urbonas J. (2004), James B. Ayers (2002) ir Kenneth Lyons (1999) tvirtina, jog sandėlio darbo operacijų organizavimas apima:

- apsirūpinimą prekių atsargomis;
- prekių atsargų apsirūpinimo kontrolę;
- atgabentų į sandėlį krovinų iškrovimą ir priėmimą;
- krovinų transportavimą ir perkrovimą sandėlio viduje;
- krovinų saugojimą ir sandėliavimą;
- krovinų komplektavimą pagal klientų užsakymus;
- krovinų paruošimą gabenti pagal užsakymus ekspedicijai;
- tuščios taros surinkimą ir pristatymą į sandėlį;

- užsakymų vykdymo kontrolę;
- krovinio dokumentacijos tvarkymą;
- sandėlio dokumentacijos tvarkymą;
- sandėlio informacinį aprūpinimą;
- kitų paslaugų klientams teikimą sandėlyje.

Apsirūpinant prekių atsargomis, reikia pabrėžti prekių atsargų optimizavimo klausimą. Prekių atsargų dydis sąlygoja tarptautinės logistikos išlaidas, o antra – logistikos paslaugų užsakovų poreikių tenkinimo lygį. Pernelyg didelės atsargos tiesiogiai didina krovinių saugojimo ir sandėliavimo išlaidas, mažina logistikos įmonės pelningumą. Pernelyg mažos atsargos mažina įmonės konkurencingumą, kelia pavojų, kad nebus patenkinti užsakovų poreikiai (Stock, 2001).

Dėl nepakankamo apsirūpinimo žaliavomis gali nutrūkti arba sutrikti užsakovo gamybos procesas. Tiekiant gatavas prekes užsienio pirkėjams, dėl įvairiausių priešasčių gali sutrikti tiekimo ritmingumas. Atsargos dar formuojamos ir todėl, kad galima būtų padengti staiga atsiradusį paklausos padidėjimą. Aprūpinimo ir tiekimo tolygiškumui palaikyti yra reikalingos buferinės atsargos (Kenneth Lysons, 1999).

Buferinės prekių ir žaliavų atsargos – tai prekių ir žaliavų sankaupos sandėliuose, išlyginančios netolygų prekių ir žaliavų pateikimą, staigų paklausos padidėjimą. Paprasta žaliava tiekama partijomis, kurios viršija gamybinės įmonės paros suvartojimą ir skirtumas panaudojamas kitu laikotarpiu. Tokios atsargos vadinamos papildančiomis (rezervinėmis). Apskaičiuojamas optimalus jų dydis, ir gamyboje jos naudojamos atsižvelgiant į poreikį (Lambert, 2001).

Kenneth Lysons (1999) išskiria ir laukiamąjį prekių atsargų tipą. Jis daugiausiai susijęs su sezoniškumu.

Gourdin (2001) tvirtina, jog yra reikalinga tokia atsargų forma, kaip draudimo atsargos. Jų tikslas – patenkinti kliento poreikį, atsiradus nenumatytiems įvykiams: avarijoms, stichinėms nelaimėms.

Gourdin, Kent N. (2001), Urbonas J. (2004) ir Kenneth Lysons (1999) teigia, jog prekių atsargų apsirūpinimo kontrolei yra būdingos dvi atsargų valdymo sistemos:

1. Fiksuoto užsakymo dydžio sistema.
2. Fiksuoto intervalo tarp užsakymų sistema.

Dvi išnagrinėtos pagrindinės atsargų sandėlyje valdymo sistemos remiasi fiksuotais dydžiais: pirmoji - užsakymo dydžiu, antroji - laiko tarp užsakymų dydžiu (Gourdin, 2001).

Urbono J. (2004) teigimu, pasitaiko ir kitokių sistemų. Dalykas tas, kad jei labai svyruoja logistikos paslaugų paklausa, nurodytų sistemų pagrindinių parametrų ryšiai negarantuoja tolygaus tiekimo. Tada būtina turėti daugiau atsargų. Todėl analizuotos sistemos yra nevisada efektyvios.

Praktiškai dažnai naudojamos sandėlio atsargų valdymo sistemos yra nurodytų sistemų elementų deriniai. Įvairiai derinant šių sistemų elementus ir įvedus papildomų elementų, gaunamos įvairios modifikuotos atsargų valdymo sistemos.

Douglas M. Lambert (2001) pabrėžia, jog optimalus užsakymo dydis leidžia minimizuoti atsargų laikymo bendrąsias išlaidas, ir įgalina įvykdyti pakartotiną užsakymą, t.y. pasiekti geriausią tarpusavyje sąveikaujančių veiksnių panaudojimo – sandėlio patalpų apkrovos, atsargų laikymo sąnaudų ir užsakymų paslaugų vertės – teikiamą rezultatą.

Urbonas J. (2004) tvirtina, jog krovinių sandėliavimo organizacinės sistemos formavimas taip pat remiasi optimizavimo principu. Krovinių sandėliavimo procesas vyksta nuosekliai, pereinant iš vienos fazės į kitą. Atskirų etapų negalima nevykdyti arba apeiti.

Todėl, kuriant racionalią krovinių sandėliavimo organizacinę sistemą, būtina laikytis šios sprendimų priėmimo sekos:

- numatyti sandėlio vietą bendroje tiekimų grandinėje ir apibrėžti jo funkcijas.
- apsispręsti, koks bus sandėliavimo sistemos techninio aprūpinimo lygis: mechanizuotas, automatizuotas ar automatinis;
- priimti sprendimą: ar sandėliavimo sistema bus projektuojama naujai pastatytame sandėlyje, ar plečiamame bei rekonstruojamame sandėlyje, ar tik racionalizuojami sistemos atskiri elementai veikiančiame sandėlyje;
- suformuoti sandėliavimo sistemos sudedamąsias dalis ir parinkti jas sudarančius elementus;
- nustatyti sandėliavimo sistemos projektavimo ir įdiegimo kaštus ir juos optimizuoti;
- iš alternatyvų pasirinkti racionaliausią variantą.

Sandėliavimo sistema suformuojama iš atskirų įvairių tipų ir pavidalų elementų. Iš jų galima sudaryti įvairias sistemos kombinacijas.

### 3. „FRANS MAAS GRUPĖS“ MIKRO IR MAKRO APLINKOS VEIKSNIŲ BEI TEIKIAMŲ PASLAUGŲ ANALIZĖ

Kaip verslo aplinkos veiksniai veikia tarptautinių transporto – ekspedicinių kompanijų veiklą, nagrinėjama „Frans Maas grupės“ („Frans Maas grupė“ sudaro UAB „Frans Maas“ ir UAB „Frans Maas Lietuva“) pavyzdžiu. Įvertinama dabartinė šios įmonės būklė, mikro ir makroaplinkos kontekste, nagrinėjami krovinių vežimo į tarptautines rinkas transporto rūšies ir vežėjo pasirinkimo pagrindai, sandėlių ūkio teikiami privalumai. Taip pat atliekama tarptautinių krovinių vežimo bazinių sąlygų pasiskirstymo analizė ir prognozuojami galimi veiksniai, turėsiantys įtakos įmonės veiklos rezultatams.

#### 3.1. Bendra „Frans Maas grupės“ charakteristika

"Frans Maas grupė", 1999 m. įkurta privataus kapitalo pagrindu (tuo metu pavadinimu UAB "Eurotolis"), šiandien yra tarptautinės logistikos kompanijos "Koninklijke Frans Maas Groep N.V." padalinys Lietuvoje. Ši lyderio pozijas logistikos srityje Europoje užimanti kompanija turi 204 padalinius 34 šalyse.

“Frans Maas grupė” - tai partneris, kuris gali pasiūlyti smulkių, dalinių ir stambių krovinių transportavimą žemės transportu visoje Europoje, krovinių gabenimą jūriniais konteineriais, krovinių gabenimą oro transportu, sandėliavimo, draudimo, muitinės paslaugas bei kompleksinius logistikos sprendimus.

Per savo veiklos metus "Frans Maas grupė" išaugo ir išsikovojo tvirtas pozicijas Lietuvos logistikos rinkoje. "Frans Maas grupė" yra sudaryta iš UAB „Frans Maas Lietuva“ ir UAB „Frans Maas“, kurios atitinkamai įsikūrusios Vilniuje ir Kaune.

2006 m. DFDS Transport savininkė Danijos bendrovė DSV A/S įsigijo Olandijos bendrovę Frans Maas.

**Įmonės misija** – visada pasiūlyti geriausius sprendimus, atitinkančius visus kliento reikalavimus.

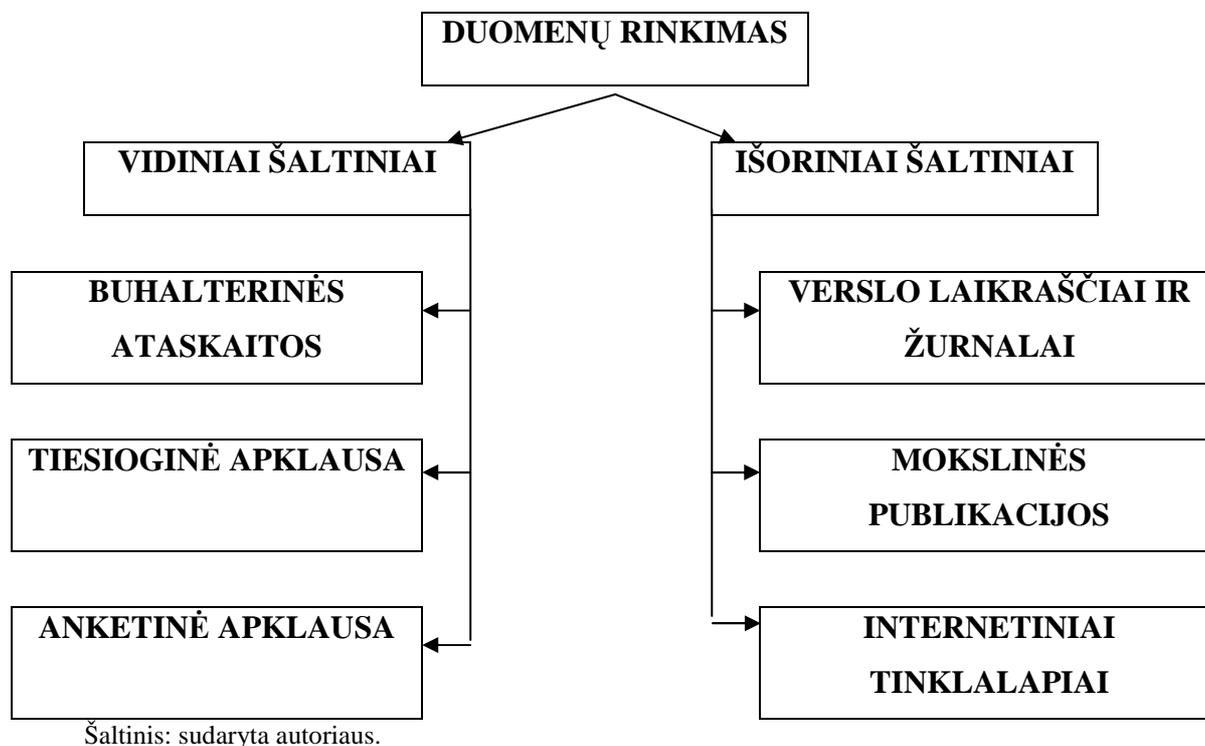
**Įmonės pagrindinis tikslas** – nepaliaujamai siekti būti geriausiais ir dirbti su patikimiausiais partneriais.

#### **Įmonės strateginiai uždaviniai:**

- pasinaudojus daugiau kaip šimtmečio patirtį logistikos srityje turinčios "Koninklijke Frans Maas Groep N.V." kompanijos patirtimi, transportavimo kanalais ir partneriais, tapti Lietuvos rinkos lydere.
- Tapti strateginio ilgalaikio bendradarbiavimo su savo klientais pavyzdžiu kitoms kompanijoms.

- Siekti gerinti ne tik "Frans Maas grupės" rodiklius, bet ir, kad kompanijos profesionalus personalas, padėtų pasiekti geresnių rezultatų ir jos klientams.

UAB „Frans Maas“ ir UAB „Frans Maas Lietuva“ (toliau vadinsime „Frans Maas grupė“ arba įmone) tyrimas buvo atliktas, remiantis vidiniais ir išoriniais informacijos šaltiniais, kurie pateikti schemeje (žr. 14 pav.):



**14 pav. Informacijos rinkimo šaltinių schema**

Buhalterinėse ataskaitose atsispindi įmonės apyvarta, bendrasis pelnas, grynas pelnas, sumokėti mokesčiai. Taip pat galima rasti darbuotojų apmokėjimo sistemą, užsakovų skaičių, užsakymų kiekius ir jų kitimą. Pasidaudojus šiais rodikliais, buvo atlikti skaičiavimai ir nustatyti šie rodikliai: pardavimų apimtis, grynojo pelno dalis, neatskaičius mokesčių, tenkanti vienam darbuotojui ir darbuotojų produktyvumas.

Anketinių ir tiesioginių apklausų dėka buvo išsiaiškintos dirbančiojo personalo nuomonės apie pačios įmonės ypatumus. Šie tyrimai padėjo nustatyti ne tik stipriąsias ir silpnąsias įmonės puses, bet ir privertė atkreipti dėmesį į kitus ne mažiau aktualius klausimus.

Tyrimas buvo atliktas pačioje įmonėje. Apklausoje dalyvavo visi įmonės darbuotojai: 3 vadovai, 2 administratorės, 5 marketingo skyriaus, 7 logistikos skyriaus atstovai ir 15 transporto vadybininkų. Iš viso buvo išdalintos 32 anketos.

Anketos pavyzdys pateiktas 1-ame priede.

Anketų rezultatai pateikti 2 – ame priede.

Įmonė turi savo internetinį tinklalapį: [www.fransmaas.lt](http://www.fransmaas.lt), kuriame yra visa bendra informacija apie jos veiklą.

Mokslinėmis publikacijomis, verslo laikraščiais ir žurnalais buvo naudojama, norint plačiau išnagrinėti verslo aplinkos veiksnių įtaką transporto - ekspedicinių kompanijų veiklai. Taip pat pasinaudota, išsakytomis mintimis apie galimas ateities prognozes.

### 3.2. Mikroaplinkos veiksnių analizė

Verslą galima prognozuoti, ir netgi labiausiai neįtikėtinus pokyčius galima numatyti ir kontroliuoti. Svarbu tinkamai įvertinti įmonės potencialą ir perspektyvas, pagrindinius mikro ir makroekonomikos veiksnius.

**Įmonės finansinių veiksnių įvertinimas.** Nagrinėjant įmonės finansinius išteklius, ypatingą dėmesį turėtume skirti įmonės pajamų didinimui. Didėjant pajamoms auga apyvarta, dažniausiai kartu ir įmonės bendrasis ir grynasis pelnas. Akcininkams grynasis pelnas yra pagrindinis pelno (nuostolių) ataskaitos rodiklis. Tik šia suma akcininkai gali laisvai disponuoti. Tai kartu ir pagrindinis kapitalo šaltinis.

„Frans Maas grupės“ apyvartos ir bendrojo pelno kitimai, per pastaruosius 5 metus, atspindi grafikuose, kurie pavaizduoti 15,16 ir 17 paveiksluose.

Visi reikalingi duomenys pateikti 2 ir 3 lentelėse:

2 lentelė

#### „Frans Maas grupės“ buhalteriniai duomenys

Metai	Pajamos, mln.Lt	Bedrasis pelnas, tūkst. Lt	Grynasis pelnas, tūkst. Lt
2001	1,5	48	41
2002	3	163	139
2003	6,5	396	337
2004	9,5	600	510
2005	12,6	800	680

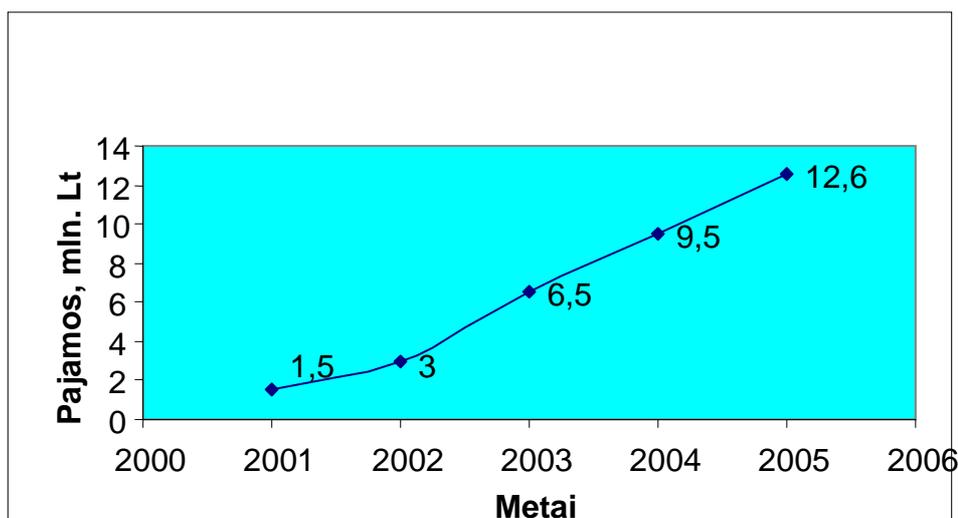
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

**„Frans Maas grupės” gautų pajamų ir bendrojo pelno pokyčiai**

Metai	Gautų pajamų pokytis, %	Bendrojo pelno pokytis, %
2001	-	-
2002	100	170
2003	109	122
2004	46	52
2005	33	34

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Remiantis „Frans Maas grupės“ buhalteriniais duomenimis, įmonės apyvarta per pastaruosius penkerius metus padidėjo nuo 1,5 iki 12,6 mln. litų. Neveltui 2004 metais „Frans Maas grupė“ buvo įtraukta į „Verslo žinių“ organizuojamą „Gazelės“ konkursą. Tada jai pagal gautas pajamas atiteko garbinga 14 vieta (konkurse dalyvavo 100 Lietuvos įmonių, padariusių didžiausią pažangą 2000 - 2003 metų laikotarpiu), nes apyvartos augimas 2000 – 2003 metais sudarė 533,33 proc.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

**15 pav. „Frans Maas grupės” apyvartos kitimas**

Įmonė, vos tik pradėjusi savo veiklą, 2000 metų pradžioje pasamdė ilgametę patirtį šioje srityje turintį SES (Senior experte service) organizacijos ekspertą Vilhelmą Reisnerį (Wilhelm Reisner). Jam teko dirbti tokiose stambiose Vokietijos ekspedijavimo ir transporto paslaugų kompanijose, kaip "Danzas", "Elbe Transport", "Reizzner" ir kt. Eksperto patirties dėka buvo sustatyti ilgalaikiai strateginiai įmonės plėtros planai ir nuspręsta dėti visas pastangas į reguliarius

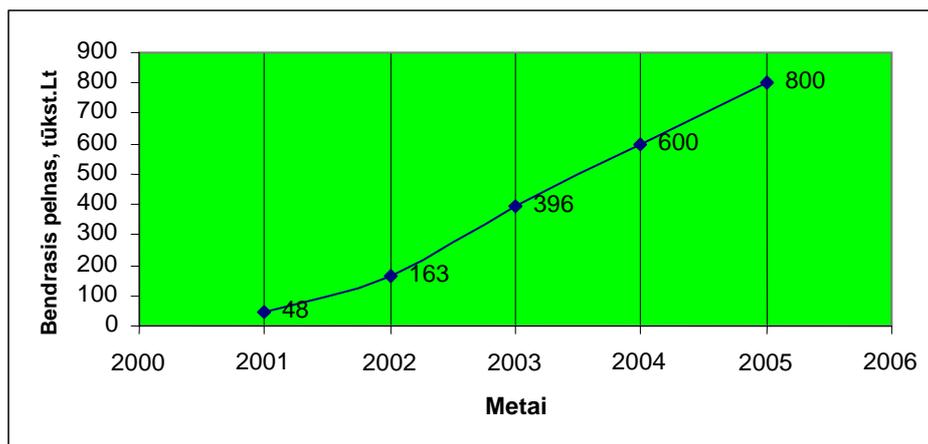
smulkių krovinių surinkimus ir gabenimus Europoje. Tuo metu ši niša Lietuvoje buvo daug kam naujovė.

Sunkaus darbo ir didelių pastangų dėka įmonės metinė apyvarta per kelerius metus pašoko iki 3 mln. litų. 2002 metais ji viršijo 100 procentų 2001 metų apyvartą.

2003 metų pradžioje buvo įsteigtas filialas Vilniuje, dėl to apyvarta 2003 metais padidėjo 109 proc., lyginant su 2002 metais.

2003 m. įmonė sėkmingai prisijungė prie "Koninklijke Frans Maas Groep N.V.". To pasekoje pagausėjo klientų skaičius, atsirado daug naujų ir patikimų partnerių. Taip pat pagerėjo pačios įmonės darbuotojų ir savininkų nuotaikos, nes artėjantis stojimas į ES žadėjo daug permainų transporto-ekspedicinių kompanijų veikloje. Pavyzdžiui, Suomijai įstojus į ES joje bankrutavo apie 200 transporto – ekspedicinių bendrovių. Gerų nuotaikų vedina įmonė apyvartą per 2004 metus pagerino 46 proc., lyginant su 2003 metais.

2005 m. įmonė, dar labiau išnaudodama tarptautinio tinklo teikiamus pranašumus bei atidariusi naujas linijas su Skandinavijos ir Baltijos šalimis, apyvartą padidino dar 33 proc., lyginant su 2004 metais. (3 lentelėje).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 16 pav. „Frans Maas grupės“ bendrojo pelno kitimas

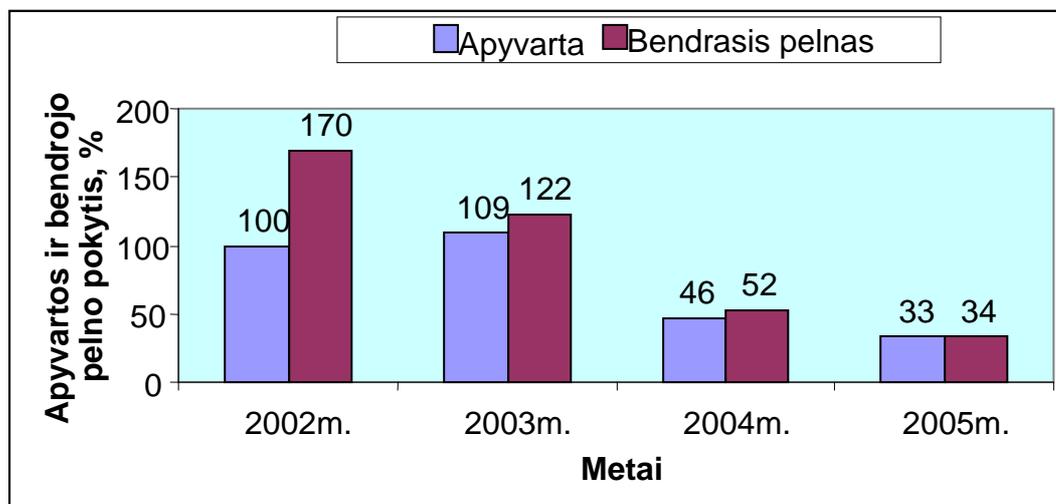
2002 ir 2003 metai pasižymėjo dideliais bendrojo pelno šuoliais, kuris nuo 48 pasiekė 396 tūkt. litų vertę. Tai sąlygojo greitas apyvartos augimas ir konkurencijos nebuvimas smulkių krovinių gabenimo nišoje.

2004 metais, kaip ir 2002 m. bei 2003 m., vis dar bedrasis pelnas augo greičiau nei apyvarta.

Tačiau tuo metu jau buvo juntami artėjantys aršios konkurencijos požymiai.

2005 metais bendras pelnas taip pat augo, tačiau jo augimas buvo tiesiogiai susietas su apyvartos didėjimu. Konkurencija privertė mažinti pelno maržas, daugiau investuoti pinigų į žmogiškąjį kapitalą, senų klientų išlaikymą ir naujų paieškas.

Apie „Frans Maas grupės“ grynojo pelno kitimą galima spręsti, nagrinėjant įmonės bendrąjį pelną. Jie yra tarpusavyje tiesiogiai susiję. Didėjant vienam rodikliui, didėja ir kitas, o mažėjant, kitas taip pat automatiškai mažėja ( 2 lentelė ).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 17 pav. „Frans Maas grupės“ apyvartos ir bendrojo pelno kitimas

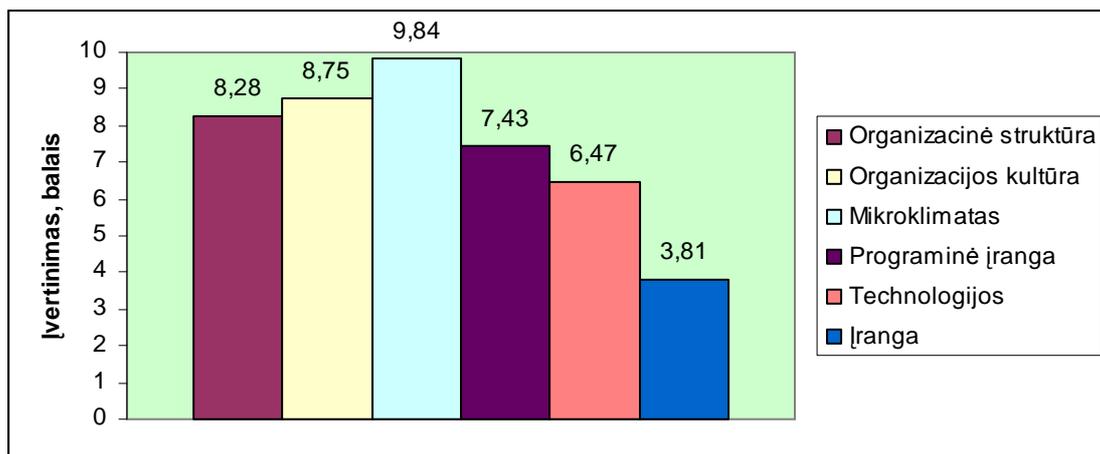
Kaip matome iš „Frans Maas grupės“ apyvartos ir bendrojo pelno kitimo grafiko, 2002 metais buvo tiesiog šuoliškas bendrojo pelno ir apyvartos didėjimas. Tam įtakos turėjo įmonės specifinės rinkos nišos atradimas ir konkurencijos nebuvimas.

2003 metais apyvartos augimas išlieka panašus, tik pastebimas ryškesnis bendrojo pelno mažėjimas, lyginant su 2002 metais. Tai galima paaiškinti tuo, jog buvo reikalingos investicijos naujo filialo steigimui ir konkurencija paaštrėjo.

2004 m. laikomi metais, per kuriuos Lietuva sulaukė daugiausiai užsienio investicijų transporto – ekspedicinių kompanijų srityje. Tai galėjo būti pasekmės susijusios su Lietuvos integracija į Europos Sąjungą. To pasekoje pradėjo mažėti pelno maržos, reikėjo didesnių investicijų į žmones ir programinę įrangą. Todėl apyvartos ir bendrojo pelno augimas jau nebuvo toks ryškus, lyginant su praėjusiais metais.

Lietuva 2004 metus prisimins kaip stojimą į ES. Su įstojimu į ES konkurencija sustiprėjo, tačiau išvalgaus marketingo skyriaus dėka, tais metais įmonė atrado naujų potencialių rinkų ir to pasekoje apyvarta pakilo 33 proc., o bendrasis pelnas 34 proc., lyginant su 2003 metų rodikliais.

**Organizacinių – techninių išteklių įvertinimas.** Remiantis anketinės apklausos duomenimis (2 priedas), 18 paveiksle pateiktas organizacinių – techninių išteklių įvertinimo grafikas.



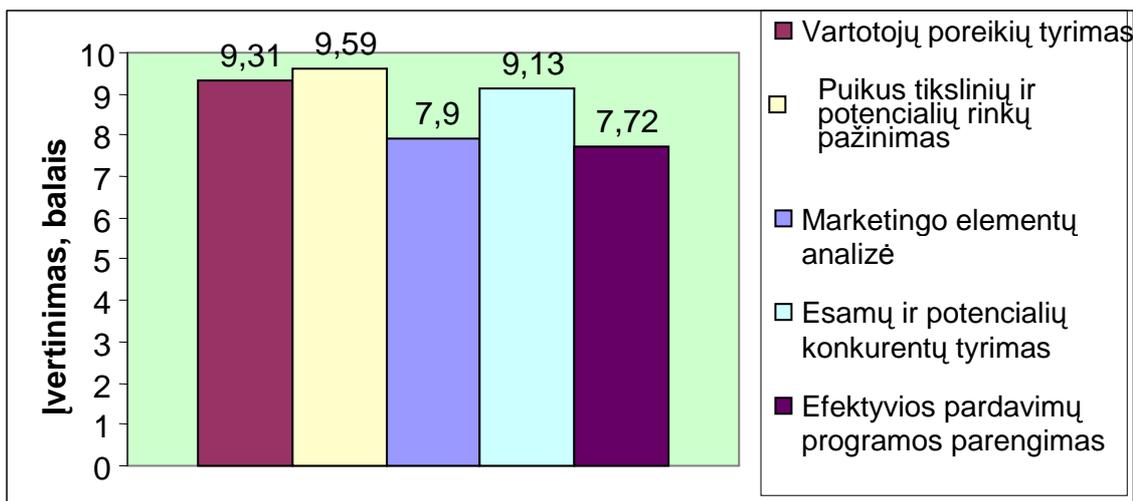
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 18 pav. Organizacinių – techninių išteklių įvertinimas

Respondentų nuomone, svarbiausias vaidmuo tenka įmonės mikro klimatui. Antroje vietoje liko organizacijos kultūra, kuriai buvo duota 8,75 balo iš 10. Organizacijos struktūra liko trečia, nors įdomumo dėlei norėčiau pabrėžti, jog asmeniniuose pokalbiuose šia tema buvo dažniausiai diskutuojama. Visi organizacijos nariai vienareikšmiškai teigė, jog gera organizacinė struktūra yra tada, kada jie būna puikiai informuoti ką turi atlikti ir už ką yra atsakingi.

Ketvirtoje vietoje - programinės įrangos panaudojimas. Jis yra pakankamai svarbus įmonei, tačiau ne vaidina pagrindinio vaidmens. Naujų technologijų ir kitos įrangos panaudojimas buvo aktualiausias žmonėms dirbantiems sandėliuose ir tvarkantiems krovinių srautus. Darbuotojai tiesiogiai nesusiję su šiuo darbu reagavo pasyviau.

**Marketingo tarnybos įvertinimas.** Visi mes puikiai žinome, jog didžiąja dalimi įmonės veiklos sėkmė priklauso nuo marketingo tarnybos veiklos. „Frans Maas grupės“ personalas su tuo sutinka taip pat. O anketavimo tyrimai, kurie pateikti 2 priede, tik patvirtina, kad įmonėje marketingo skyrius tinkamai ir profesionaliai atlieka savo darbą. Marketingo tarnybos veiklos įvertinimas pateiktas 19 paveiksle.

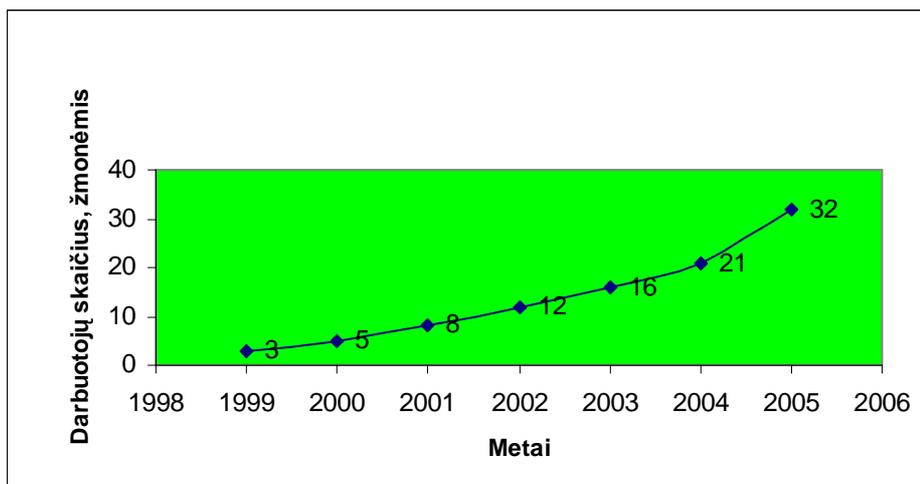


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 19 pav. Marketingo tarnybos veiklos įvertinimas

Anketavimo duomenimis įmonės marketingo tarnyba geriausiai atlieka tikslinių ir potencialių rinkų tyrimus. Jiems suteiktas aukščiausias 9,59 balo įvertinimas. Po to seka vartotojų poreikių tyrimas (9,31 balo). Nuo jo ne ką atsilieka 9,13 balo įvertinimą gavęs esamų ir potencialių konkurentų tyrimas. Kiek prastesnė nuomonė yra apie marketingo elementų (prekės, kainos, pateikimo ir rėmimo) analizės atlikimą (7,9 balo). O efektyvios pardavimų programos parengimui atiteko pats žemiausias 7,72 balo įvertinimas.

**Darbo išteklių įvertinimas.** „Frans Maas grupė“ yra jauna, dinamiška ir palyginus sparčiai auganti kompanija. Joje darbuotojų skaičius kiekvienais metais augo tolygiai. Tik 2004 ir 2005 metų periodu kiek gausiau pasipildė įmonės gretos. Tai galima pastebėti 20 paveiksle. Šis spartesnis darbuotojų augimas grindžiamas tuo, jog įmonė nusprendė praplėsti savo teikiamas paslaugas ir pradėjo teikti logistikos paslaugas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 20 pav. „Frans Maas grupės“ darbuotojų skaičius kitimas

Įmonės personalo kvalifikacija ir darbuotojų apmokėjimo sistema, tai patys aktualiausi klausimai, kurie yra pastoviai nagrinėjami.

„Frans Maas grupės“ vadovai mano, jeigu tu netobulėji, tai žengi žinginį atgal. Įmonei dirbančiai paslaugų srityje, svarbiausia profesionalus ir kokybiškas klientų aptarnavimas. Todėl „Frans Maas grupės“ darbuotojai dažnai siunčiami į įvairius seminarus ir konferencijas, kuriuos organizuoja TMD Partners, ISM verslo mokymo centras. Be to Frans Maas centrinė būstinė, įsikūrusi Venlo, Olandijoje, turi savo mokymo centrą, kuriame gali kelti kvalifikaciją ne tik įmonių vadovai, bet ir kiti darbuotojai.

Darbuotojų apmokėjimo sistema įmonėje yra pastoviai atnaujinama, įnešama naujovių kurios labiau motyvuotų ir skatintų žmones dirbti. Kiekvienam darbuotojui skiriama daug laiko jo norams, siekiamas išsiaiškinti. Pavyzdžiui, atlikus „Frans Maas grupės“ darbuotojų apklausas, darbuotojų pasitenkinimo darbu rodiklis siekė 96 proc. Dirbant paslaugų sferoje šie rezultatai yra ypač svarbūs, nes darbuotojų pasitenkinimas savo veikla yra tiesiogiai susijęs su įmonės klientų pasitenkinimu. To pasekoje net 80 proc. įmonės klientų išlieka lojalūs, o tai labai aukštas rezultatas.

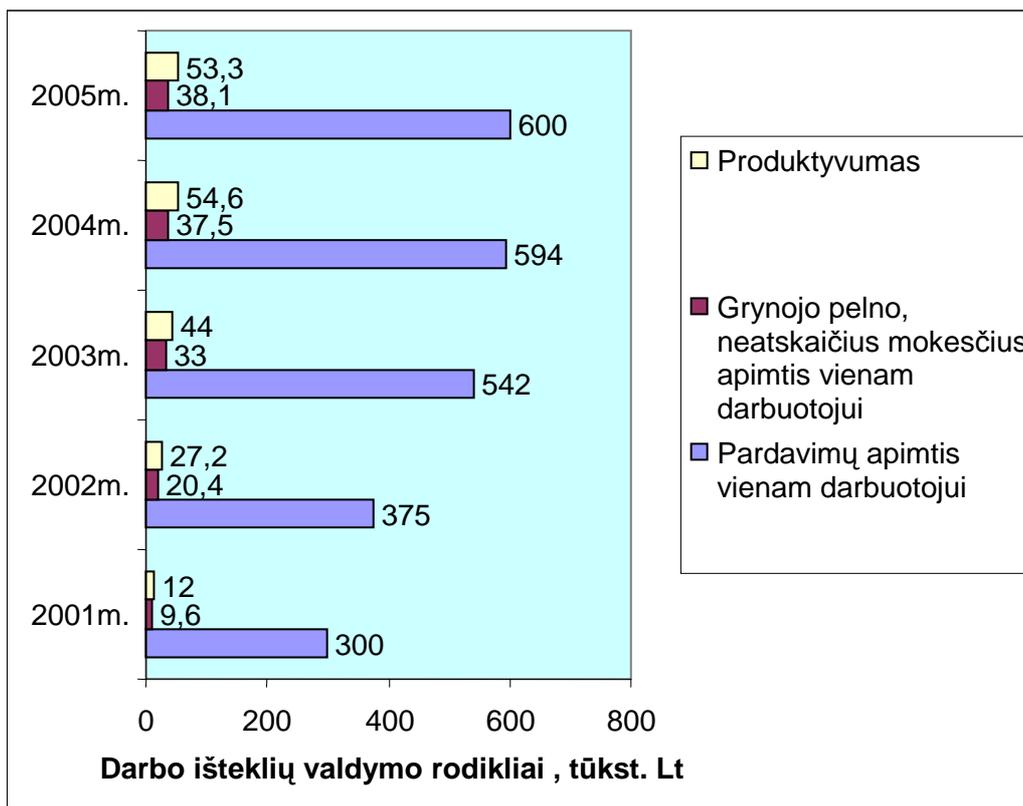
„Frans Maas grupės“ darbo išteklių valdymą geriausiai apibūdina šie rodikliai: pardavimų apimtis vienam darbuotojui; grynojo pelno, neatskaičius mokesčių apimtis, tenkanti vienam darbuotojui; produktyvumas, matuojamas kaip bendrojo pelno apimtis, tenkanti vienam paslaugą suteikiančiam darbuotojui. Skaičiavimai buvo atlikti pasinaudojus įmonės buhalterinėmis ataskaitomis, o šių rodiklių galutiniai duomenys pateikti 4 lentelėje ir 21 paveiksle:

4 lentelė

**„Frans Maas grupės“ darbo išteklių valdymo rodiklių duomenys**

Metai	Pardavimų apimtis vienam darbuotojui, tūkst. Lt	Grynojo pelno, neatskaičius mokesčių apimtis, tenkanti vienam darbuotojui, tūkst.Lt	Produktyvumas, tūkst. Lt
2001	300	9,6	12
2002	375	20,4	27,2
2003	542	33	44
2004	594	37,5	54,6
2005	600	38,1	53,3

Šaltinis: sudaryta autoriaus



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 21 pav. „Frans Maas grupės“ darbo išteklių valdymo rodiklių kitimas

Kaip matome iš 21 paveikslėlio, 2001-2004 metų laikotarpiu „Frans Maas grupės“ darbo išteklių valdymo rodikliai gerėjo tolygiai. Tai nulėmė profesionalių darbuotojų aukšta darbo kokybė bei įmonės nustatytą strateginių tikslų laikymasis.

O jau 2005 metais, pardavimų ir grynojo pelno, neatskaičius mokesčių, apimties kitimas, tenkantis vienam darbuotojui, palyginus su 2004 metais buvo vos pastebimas. O produktyvumas, matuojamas kaip bendrojo pelno apimtis, tenkanti vienam paslaugą suteikiančiam darbuotojui, net sumažėjo nuo 54,6 iki 53,3 tūkst. litų. Tai paveikė stipriai paaštrėjusi konkurencija, Lietuvai įstojus į ES. To pasekoje, reikėjo praplėsti rinkodaros skyrių bei samdyti daugiau personalo, kuris tik atlieka administracinį darbą ir neatneša tiesioginių pajamų.

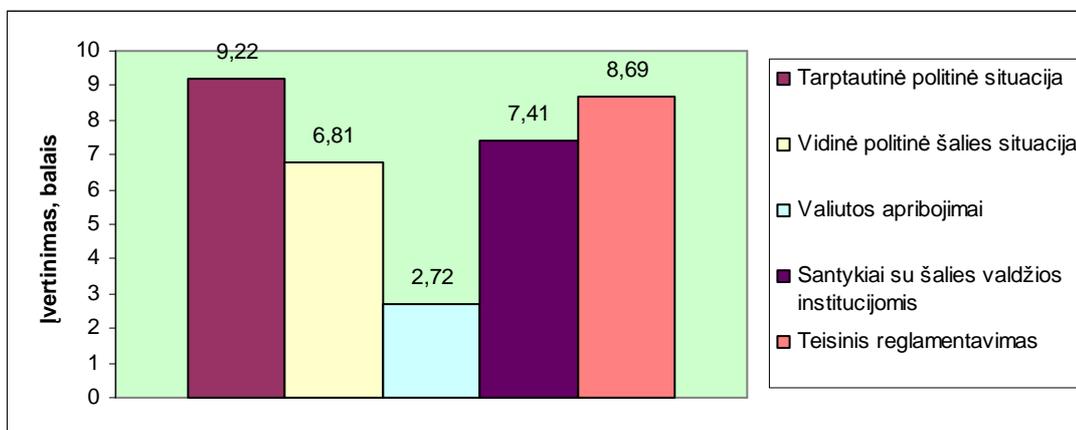
### 3.3. Makroaplinkos veiksnių analizė

„Frans Maas grupę“ labiausiai veikia šie makroaplinkos elementai: politiniai – teisiniai, ekonominiai, socialiniai – kultūriniai ir konkurenciniai.

**Politinė - teisinė aplinka.** Transporto – ekspedicinių įmonių veiklos gerinimui Lietuvos Ekspeditorių Asociacijos atstovai siūlo LR Vyriausybei įvesti naujus įstatymus, reglamentuojančius ekspedicinių įmonių veiklą. Jie siūlo padaryti privalomą įmonių licencijavimą ir sertifikavimą ir joms taikyti dempingo kontrolės įstatymus.

Šiuo metu bet kuris asmuo, turintis ar neturintis patirties šioje srityje, gali įsteigti transporto – ekspedicinę įmonę ir plėtoti jos veiklą.

„Frans Maas grupės“ personalas, anketinės apklausos būdu (1 priedas), galėjo įvertinti politinės - teisinės aplinkos veiksnių poveikį įmonei. Apklausos rezultatai pateikti 2 priede ir 22 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

## 22 pav. Politinės – teisinės aplinkos veiksnių įvertinimas

Tarptautinė politinė situacija labiausiai veikia įmonę. Toks aukštas 9,22 balo įvertinimas buvo suteiktas, kadangi įmonė praityje patyrė daug nuostolių, susijusių su Rusijos krize.

Teisinis reglamentavimas (8,69 balo) liko antroje vietoje. Šis veiksnys gali tiesiogiai ir netiesiogiai veikti įmonės veiklą.

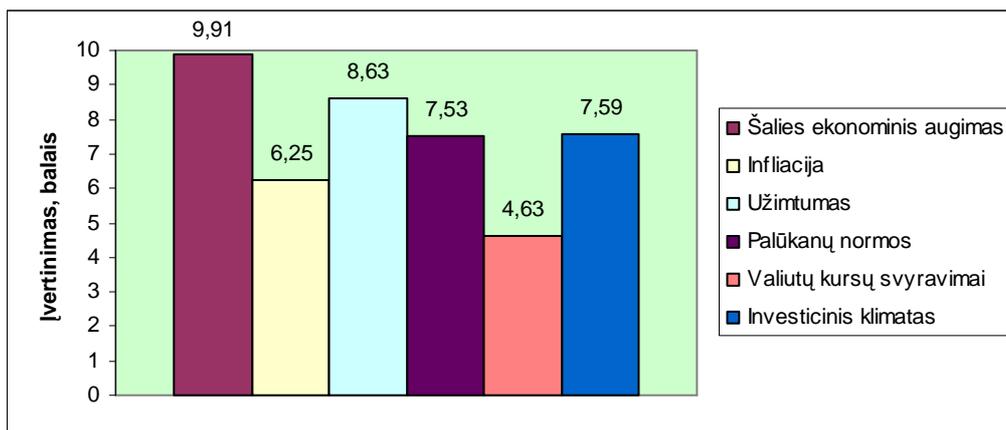
Trečia vieta atiteko santykiams su šalies valdžios institucijomis (7,41 balo). Nors vyriausybiniai organai ir savivaldybės stipriai neveikia įmonės, tačiau netiesiogiai įmonei yra reikalinga valstybės aparato parama. Tai sietina su muitinių tarnybų bei eksporto skatinimo veiklomis.

Vidinė politinė situacija buvo įvertinta 6,81 balo. Dažnai besikeičianti šalies vidinė politinė situacija yra įmonei nenaudinga, kadangi dažna vyriausybių kaita įneša ne tik politinį, bet ekonominį nestabilumą.

Valiutos apribojimai, įvertinti 2,72 balo, mažiausiai įtakoja įmonės veiklą, nes su jais labai retai susiduriama.

**Ekonominė aplinka.** Ekonominė aplinka susijusi su šalies bei tarptautiniu ūkiu, kuriame įmonė veikia, raida ir kryptimis. Todėl įmonei svarbu susipažinti su ekonominiais projektais ir prognozėmis. Taip pat būtina pažinti ekonominę aplinką savo tikslinės rinkos viduje.

Anketavimo (1 priedas) pagalba buvo išsiaiškinta „Frans Maas grupės“ personalo nuomonė apie įmonę veikiančius ekonominės aplinkos veiksnius (2 priedas), kurie pavaizduoti 23 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 23 pav. Ekonominės aplinkos veiksnių įvertinimas

Šalies ekonominis augimas, respondentų nuomone, pats svarbiausias įmonės veiklai. Augant šalies bendrajam vidaus produktui (BVP), auga ir gyventojų realios pajamos. Įmonėms pagerėja produkcijos realizavimo sąlygos, to pasekoje dažniau pervežami kroviniai ir naudojamosi ekspedicinių įmonių paslaugomis.

Užimtumas, įvertintas 8,63 balo, liko antroje vietoje. Šis veiksnys dabartiniu metu yra labai aktualus įmonei. Kadangi įmonei plečiantis sunku atrasti naujų kvalifikuotų ir motyvuotų darbuotojų.

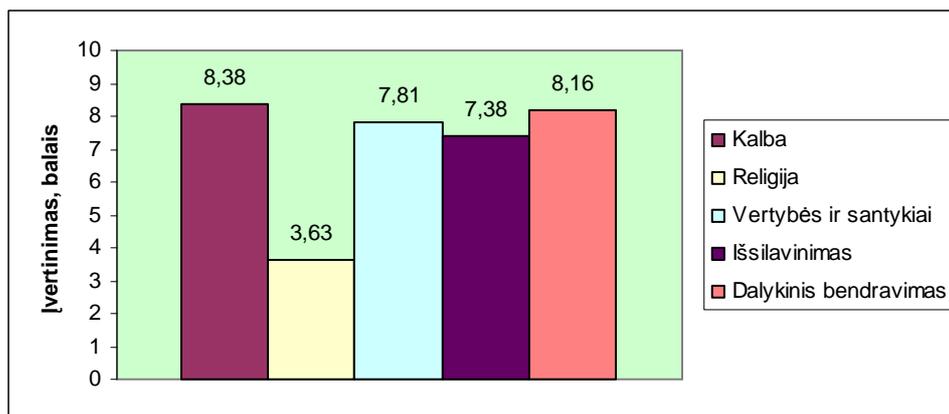
Investicinis klimatas, įvertintas 7,59 balo. Esant palankiam investiciniam klimatui, kuriamos naujos įmonės. O kai kurių iš jų darbas neapsieina be ekspedicinių įmonių pagalbos.

Palūkanų normos lygis, su 7,53 balo įvertinimu, liko ketvirtoje vietoje. Toks pakankamai aukštas įvertinimas suteiktas, kadangi šis veiksnys arba riboja, arba išplečia strateginių projektų finansavimo galimybes, skolinto kapitalo pagrindu.

Infliacijai ir valiutų kursų svyravimams, kurie atitinkamai įvertinti 6,25 ir 4,63 balo, buvo suteiktas mažiausias dėmesys. Jie jeigu ir gali paveikti įmonės veiklą, tai labai nepastebimai.

**Socialinė-kultūrinė aplinka.** Socialinė-kultūrinė aplinka atspindi visuomenės poveikį organizacijai, jos verslo sprendimams. Ji yra dinamiška. Viskas labai greitai kinta, priklausomai nuo demografinių veiksnių, visuotinių įsitikinimų, vertybių, mados, gyvenimo pokyčių.

„Frans Maas grupės“ darbuotojų atliktą, socialinės-kultūrinės aplinkos veiksnių įtakos įmonei, įvertinimas pateiktas 2 priede ir 24 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 24 pav. Socialinių – kultūrinių aplinkos veiksnių įvertinimas

Kaip matome iš apklausos rezultatų, kalbai buvo skirtas aukščiausias 8,38 balo įvertinimas. Užsienio kalbų mokėjimas šiais laikais tai ne tik privalumas, bet ir būtinybė.

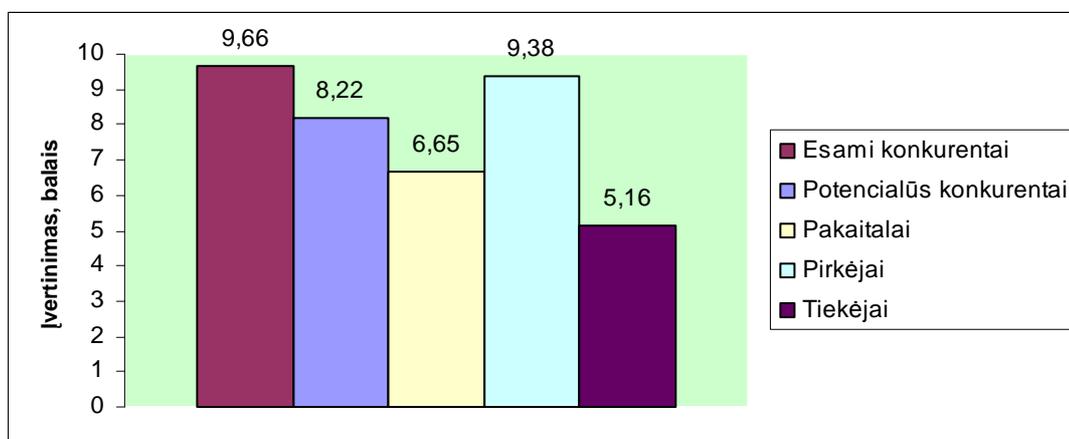
Tarptautinio verslo pasaulyje įmonė daugiausiai dėmesio skiria dalykinio bendravimo etikai. Todėl dalykiniam bendravimui atiteko antra vieta ir 8,16 balo įvertinimas.

Vertybės ir santykiai, gavę 7,81 balo, svarbūs įmonei atliekant įvairias tarptautinės rinkodaros programas.

Išsilavinimas, įvertintas 7,38 balo, reikšmingas įmonei kaip derybų su užsienio partneriais ir personalo apmokymo veiksnys.

Respondentų vertinimu, religija mažiausiai veikia įmonės veiklą. Todėl ji įvertinta tik 3,63 balo.

**Konkurencinė aplinka.** Norėdami ištirti „Frans Maas grupės“ konkurencinę aplinką ir jos įtaką įmonės veiklai, pasinaudojome klasikiniu konkurencinės aplinkos modeliu. Taigi anketinėje apklausoje (1 priedas), šio modelio pagrindu, įmonės darbuotojai galėjo įvertinti atskirų grėsmių svarbą. Rezultatai pateikti 2 priede ir 25 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 25 pav. Penkių pagrindinių konkurencinių jėgų įvertinimas.

„Frans Maas grupės“ darbuotojai mano, jog esami konkurentai kelia didžiausią grėsmę. Šiuo metu vyksta arši kova dėl klientų su UAB „DFDS Transport“, UAB „Schenker“, UAB „Transeurina ir Ko“, UAB „Revival Svoris“ ir kitomis kompanijomis.

Pirkėjai, įvertinti 9,38 balo, liko antroje vietoje. Pasinaudodami padidėjusia konkurencija rinkoje, savo derybiniu spaudimu labai stipriai mažino kompanijų uždirbamas pelno maržas.

Potencialūs konkurentai, įvertinti 8,82 balo, savo įėjimo į rinką grėsmėmis taip pat veikia įmonės veiklą. Kadangi įėjimo į rinką barjerų praktiškai nėra, tai tuo visi ir naudojasi. Didžiausi nuostoliai patiriami, kada išėina iš kompanijos darbuotojai ir sukuria savas įmones.

Pakaitalai liko ketvirtoje vietoje ir jiems atiteko 6,65 balo įvertinimas. Pakaitalams galima priskirti geležinkelio, laivybos ir oro transportus. Tai yra todėl, kad įmonė apie 85 proc. savo krovinių gabena automobilių transportu. Grėsmės išvelgiamos tame, jog ES transporto politikos prioritetai - krovinių srautų permetimas iš sausumos kelių į geležinkelių ir jūrų kelius.

Tiekėjams atiteko pats mažiausias 5,16 balo įvertinimas. Tiekėjus galima vadinti transporto įmones, kurių transportu naudojasi kompanija. Toks mažas dėmesys tiekėjams grindžiamas tuo, jog po įstojimo į ES, naikinosi muitinės ir supaprastejo kitos procedūros. To pasekoje pagreitėjo krovinių srautų judėjimas ir susiformavo automobilių parko perteklius Lietuvoje.

Norint įvertinti „Frans Maas grupės“ užimamą poziciją vietinėje rinkoje, geriausiai tinka naudoti Bostono konsultacinės grupės matricą (26 pav.). Nagrinėjimui pasirinkau smulkių krovinių vežimo paslaugą.

Rinkos augimo tempai	Aukštas	<b>„ŽVAIGŽDĖS“</b> Smulkių krovinių vežimas	<b>„SUNKŪS VAIKAI“</b>
	Žemas	<b>„MELŽIAMOS KARVĖS“</b>	<b>„ŠUNYS“</b>
		Didelė	Maža
Santykinė rinkos dalis			

Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 26 pav. Bostono konsultacinės grupės matrica

„Žvaigždžių“ padėtyje esanti smulkių krovinių vežimo paslauga, išreiškia geriausias įmonės galimybes augti ir gauti pelną. Optimaliausia elgsena tokioje padėtyje būtų investuoti į tokį verslo

vieneta, kad ateityje būtų kuo geresnės galimybės atsidūrus „Melžiamų karvių“ situacijoje, gauti pelną.

Įmonės silpnąsias, stipriąsias puses, galimybes ir grėsmes plačiau atspindi SWOT analizė, kuri pateikta 27 paveiksle.

<p style="text-align: center;"><b>PRIVALUMAI</b> (Stipriosios pusės)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Koninklijke Frans Maas Groep N.V.“ dominavimas ES rinkoje</li> <li>• Specifinė rinkos dalis (niša)</li> <li>• Didelė patirtis šakoje</li> <li>• Konkurenciniai sugebėjimai</li> <li>• Patirtis tenkinant specifinius klientų poreikius</li> <li>• Vadybos patirtis</li> <li>• Profesionalus personalas</li> <li>• Gerai išvystyta paskirstymo sistema</li> <li>• Geros funkcinės strategijos</li> <li>• Aiškios ilgalaikės plėtros strategijos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>TRŪKUMAI</b> (Silpnosios pusės)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepakankamas įmonės ir prekės ženklo populiarinimas</li> <li>• Siaura teikiamų paslaugų gama</li> <li>• Vidutinės įmonės pozicija Lietuvos rinkoje</li> <li>• Nepakankamas finansinis potencialas</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>GALIMYBĖS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naujos rinkos</li> <li>• Rinkos augimas</li> <li>• Ekonominis pakilimas</li> <li>• Tarptautinės galimybės</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>GRĖSMĖS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nauji konkurentai</li> <li>• Konkurencijos agresyvumo padidėjimas tarp veikiančių įmonių</li> <li>• Didėjantis klientų spaudimas</li> <li>• Pakaitalų grėsmė gali sumažinti turimos rinkos dalį</li> <li>• Žemas rinkos augimo tempas</li> <li>• Ekonominis nuosmukis</li> <li>• Žemi įėjimo barjerai</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal SWOT analizę.

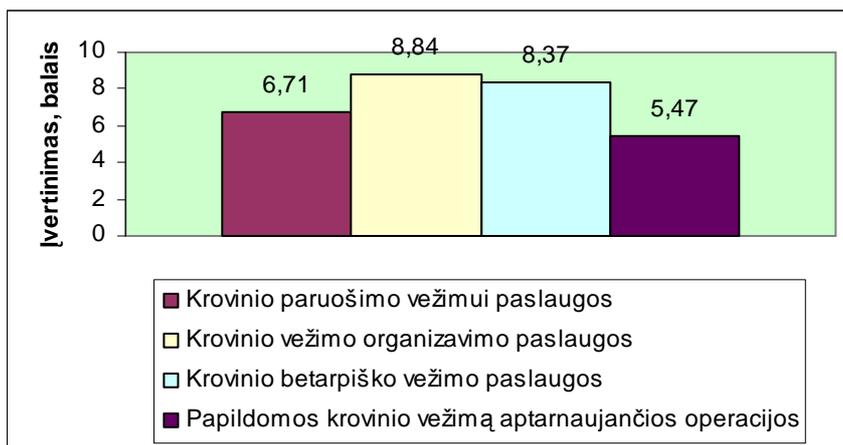
### 27 pav. „Frans Maas grupės“ SWOT analizė

#### 3.4. „Frans Maas grupės“ teikiamų paslaugų analizė

„Frans Maas grupė“ teikia: smulkių, dalinių ir stambių krovinių transportavimo žemės transportu visoje Europoje, krovinių gabenimo jūriniais konteineriais, oro transportu paslaugas, sandėliavimo, draudimo, muitinės paslaugas bei kompleksinius logistikos sprendimus.

Visos šios paslaugos priklauso trimis pagrindinėms logistikos paslaugų grupėms bei papildomoms arba šalutinėms, krovinio vežimo procesą aptarnaujančioms, operacijoms.

Anketinė apklausa padėjo išsiaiškinti, kokią įtaką „Frans Maas grupės“ darbui turi šios, krovinių vežimo procesą aptarnaujančios, logistikos paslaugų grupės ir papildomos operacijos. Anketavimo duomenys pateikti 2 priede ir 28 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 28 pav. Logistikos paslaugų grupių ir papildomų operacijų įvertinimas

Remiantis 28 paveikslu galime teigti, jog „Frans Maas grupės“ darbuotojai didžiausią dėmesį skiria krovinio vežimo organizavimo bei krovinio betarpiško vežimo paslaugomis. Joms atitinkamai skyrė 8,84 ir 8,37 balo įvertinimus. Tokia nuomonė susiformavo, kadangi daugiau nei 50 proc. „Frans Maas grupės“ darbuotojų yra tiesiogiai susiję su krovinų paskirstymu, transporto rūšies ir tipo parinkimu, transporto priemonių užsakymu, betarpišku krovinų vežimu, iškrovimu ir saugojimu tarpiniuose sandėliuose, pakrovimu į kitas transporto priemones ir kitais toms logistikos paslaugų grupėms priklausančiais procesais.

Krovinio paruošimo vežimui paslaugos buvo įvertintos 6,71 balo. Tai grindžiama tuo, jog prekių sandėliavimas, rūšiavimas, atsargų formavimas ir pakavimas nėra pagrindinė šios įmonės veikla.

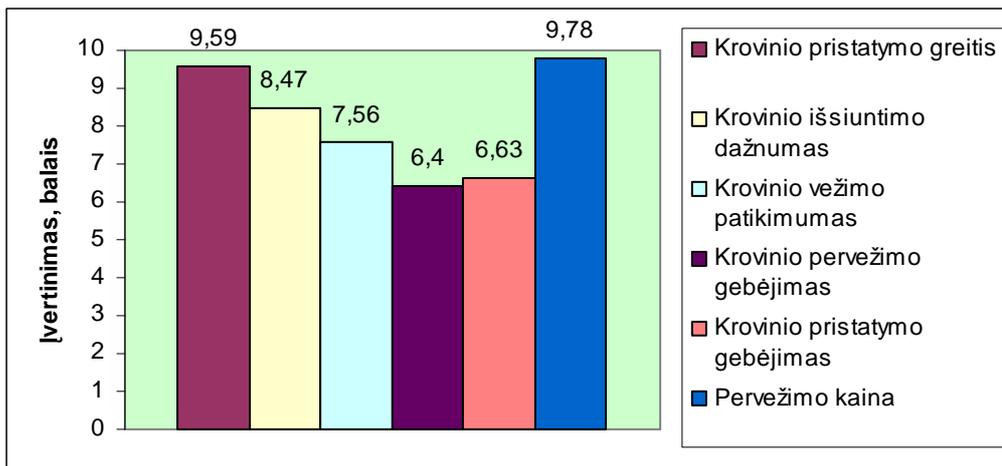
Papildomos krovinio vežimą aptarnaujančios operacijos gavo patį mažiausią 5,47 balo įvertinimą. Ir čia nėra nieko ypatingo, kadangi įvairiausių prekių išvežimo ir įvežimo leidimų, prekių kilmės ir judėjimo dokumentų gavimais ir išdavimais dažniausiai pasirūpina patys siuntėjai arba gavėjai. O jeigu tai reikia atlikti „Frans Maas grupės“ darbuotojams, tai nėra laikoma svarbia veikla, o tiesiog priedu prie teikiamos paslaugos.

### 3.5. Tarptautinių krovinų vežimo transporto rūšies ir vežėjo pasirinkimo pagrindai

Transporto rūšies ir vežėjo pasirinkimas – vienas iš pagrindinių „Frans Maas grupės“ pelningumą, patikimumą bei klientų pasitenkinimą, suteiktomis paslaugomis, sąlygojančių veiksnių.

„Frans Maas grupės“ darbuotojų ir anketinės apklausos dėka buvo išsiaiškinta, kokie transporto rūšies pasirinkimo būdai ir vežėjų atrankos kriterijai įmonei yra svarbiausi.

Anketinės apklausos duomenys pateikti 2 priede bei 29 ir 30 paveiksluose.



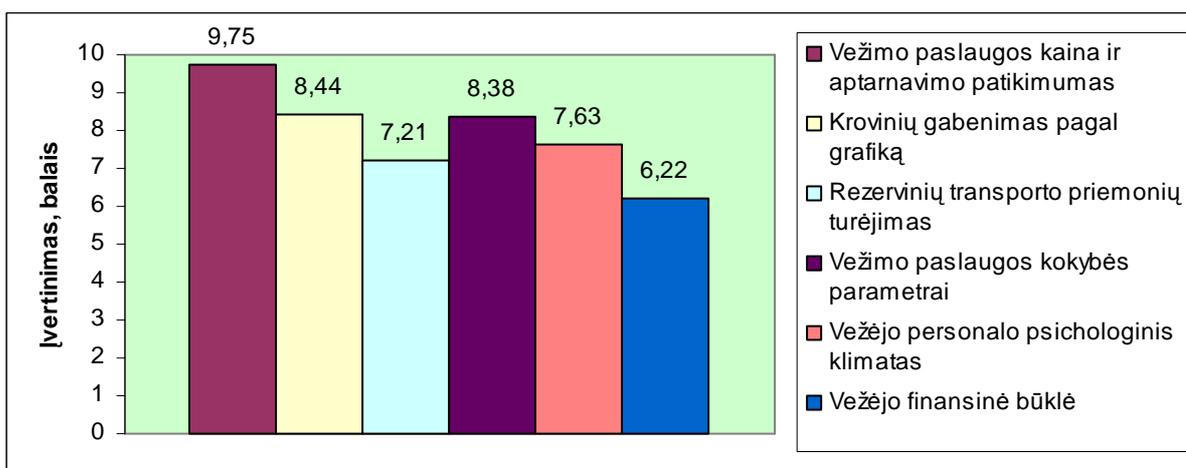
Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 29 pav. Transporto rūšies pasirinkimo būdų įvertinimas

„Frans Maas grupės“ darbuotojai teigė, jog pasirenkant transporto rūšį didžiausias dėmesys (9,78 balo) turi būti skiriamas pervežimo kainai už krovinio vienetą vieno kilometro atstumu ir krovinio nuo durų iki durų pristatymo greičiui (9,59 balo). Tai pagrindiniai konkurencinį pranašumą suteikiantys rodikliai.

Kiek mažesnę įvertinimą gavo krovinio išsiuntimo dažnumas (8,47 balo) ir krovinio vežimo patikimumas, t.y. tiekimo grafiko laikymasis (7,56 balo). Tai labai aktualu klientams, kurie neturėdami didelių sandėliavimo galimybių, dažniau parsigabena ar išsiunčia prekes.

Žemiausius įvertinimus gavo krovinio pristatymo gebėjimas (6,63 balo) ir krovinio pervežimo gebėjimas (6,4). Šiais laikais pristatyti krovinį į bet kurį pasaulio tašką ir pervežti skirtingus krovinis ta pačia transporto priemone yra daugiau privalumas, tačiau tai nėra labai svarbu.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 30 pav. Vežėjų atrankos kriterijų įvertinimas.

„Frans Maas grupės“ darbuotojų nuomone, krovinių vežimo paslaugos kaina ir aptarnavimo patikimumas – pats svarbiausias vežėjų atrankos kriterijus. Todėl jam buvo skirtas pats aukščiausias 9,75 balo įvertinimas. Pasirinkus patikimus ir pigius vežėjus įgyjamas stiprus konkurencinis pranašumas.

Krovinių gabenimas pagal grafiką ir vežimo paslaugos kokybės parametrai, gavę atitinkamai 8,44 ir 8,38 balo įvertinimus, parodo kiek jie yra svarbūs ne tik pačiai įmonei, bet ir jos klientams, turintiems ribotas sandėliavimo galimybes.

Vežėjo personalo psichologiniam klimatui taip pat buvo skirtas pakankamai aukštas 7,63 balo įvertinimas. Tai aiškinama tuo, jog puikaus psichologinio klimato vedini darbuotojai atlieka labai gerai net ir sunkiausias užduotis. Blogas psichologinis klimatas atneša įtampą ir prastą darbų atlikimo kokybę. To pasekoje kenčia visi, įskaitant pačius vežėjus, ekspeditorius ir net klientus.

Rezervinių transporto priemonių turėjimas, įvertintas 7,21 balo. Jis svarbus tada, kai atsitinka nenumatyti įvykiai ir tenka pakeisti transporto priemonę. Tačiau tai nėra dažnas atvejas.

Vežėjo finansinei būklei atiteko žemiausias 6,22 balo įvertinimas. „Frans Maas grupės“ darbuotojai mano, jog tai nėra labai svarbus kriterijus.

## IŠVADOS

1. Efektyvi transporto – ekspedicinių kompanijų veikla padidina sumokamų mokesčių į valstybės biudžetą dalį, pagerina šalies užsienio prekybos balansą bei įtakoja tarptautinių ekonominių santykių vystymąsi.
2. Ekspedijuojamų krovinių srautų augimas ir koncentravimas sumažina ekspedicijos išlaidas vežamo krovinio vienetui.
3. Paslaugas teikianti įmonė, norinti sėkmingai plėtoti savo veiklą, privalo skirti didžiulį dėmesį ją supančiai aplinkai ir aplinkai, esančiai įmonės viduje.
4. Siekdama savo tikslų, įmonė privalo deramai įvertinti mikroaplinką, t.y. svarbiausius mikroaplinkos veiksnius: finansinius, organizacinius – techninius ir darbo išteklius, bei marketingo tarnybą.
5. Kuriant investicinę strategiją ir plėtojant savo veiklą tarptautinėje rinkoje, būtina įvertinti finansinius išteklius, veikiančius įmonės finansavimo šaltinius, strategijos ir taktikos pasirinkimą.
6. Organizaciniai – techniniai ištekliai yra tiesiogiai susiję su organizacijos struktūra, kultūra, įrenginiais, technologijomis ir programine įranga.
7. Įmonės veiklos sėkmės pagrindas - puiki marketingo tarnybos veikla, kurios pagrindinis tikslas yra maksimalus pardavimo apimčių didinimas.
8. Darbo išteklių valdymą geriausiai apibūdina šie rodikliai: pardavimų apimtis vienam darbuotojui; grynojo pelno, neatskaičius mokesčių, apimtis tenkanti vienam darbuotojui; produktyvumas.
9. Makroaplinka - tai visuma išorinių jėgų, kurios veikia įmonės priimamus sprendimus ir kurioms įmonė negali tiesiogiai įtakoti. Atlikta mokslinės literatūros analizė rodo, kad labiausiai paslaugų sferą veikia šie makroaplinkos veiksniai: ekonominiai, politiniai – teisiniai, socialiniai – kultūriniai ir konkurenciniai.
10. Mokslinėje literatūroje išskiriami šie makroaplinkos elementai:
  - Politinė – teisinė aplinka, kuri gali skatinti ir riboti įmonių veiklą. Šios aplinkos pagrindiniai elementai: valstybės užsienio ekonominių ryšių politika, šalies politinis stabilumas, valiutos apribojimai, valstybės aparato parama įmonių užsienio ekonominei veiklai.
  - Ekonominės aplinkos svarbiausi komponentai - konkurencijos mastas, paklausa rinkoje ir įmonės funkcionavimo ekonominės sąlygos.

Socialinės – kultūrinės aplinkos poveikio tarptautiniam verslui svarbiausi elementai: kalba, religija, vertybės ir santykiai, socialinės organizacijos, išsilavinimas ir menas, teisėtvara, politika ir technologijos.

Konkurencinės aplinkos poveikį tarptautiniam verslui įvertina šios pagrindinės konkurencinės jėgos: esami konkurentai, potencialūs konkurentai, pakaitalai, tiekėjai ir pirkėjai.

11. Tarptautinės ekspedicinės įmonės paslaugų analizė rodo, kad nuo tinkamos transporto rūšies bei vežėjo pasirinkimo priklauso tiekiamų paslaugų kainų lygis, prekių pristatymas laiku bei jų būklė pristatymo momentu.
12. Tarptautinės logistikos operacijos neįmanomos be atitinkamo sandėlių ūkio, kadangi jis padeda užtikrinti: prekių sukaukimą siuntėjo įmonėje ir tarpinėse logistikos kanalo grandyse; produkcijos pateikimą numatytais kiekiais ir terminais užsakovui užsienyje; išsaugo siunčiamų prekių kiekį ir kokybę; užtikrina siunčiamų prekių į užsienį partijų suformavimą ir sudaro materialines sąlygas prekėms papildomai aptarnauti.
13. Atliekant tarptautinių krovinių ekspedijavimo išlaidų paskirstymo analizę, būtina įvertinti tarptautinių krovinių transportavimo bazines sąlygas. Jų turinys priklauso nuo transporto rūšies, prekių pobūdžio, tarptautinių prekybinių susitarimų ir pristatymo sąlygų.
14. Nustatyta, kad analizuojama įmonė, „Frans Maas grupė“, skiria didžiulį dėmesį įmonės finansinių išteklių gerinimui. Per pastaruosius 6 metus įmonės pajamos nuo nulinio lygmens pašoko iki 12,6 mln. litų, o bendrasis pelnas atitinkamai nuo 0 iki 800 tūkst. litų.
15. Atliekant organizacinių – techninių išteklių įvertinimą, nustatyta, kad didžiausią dėmesį reikėtų skirti įmonės mikroklimatui. Analizė parodė, kad respondentai šio veiksnio įtaką įvertino 9,84 balo. Respondentų nuomone, organizacinė kultūra (8,75 balo) ir struktūra (8,28 balo) taip pat yra labai svarbios įmonei.
16. Apklaustos duomenys parodė, kad „Frans Maas grupės“ marketingo tarnyba geriausiai atlieka tikslinių ir potencialių rinkų tyrimus. Jiems suteiktas aukščiausias 9,59 balo įvertinimas. Teigiamai įvertinti ir vartotojų poreikių ( 9,31 balo) bei esamų ir potencialių konkurentų tyrimai (9,13 balo).
17. „Frans Maas grupės“ 2001 – 2005 metais atlikta darbo išteklių valdymo rodiklių analizė parodė, kad:
  - pardavimų apimtis vienam darbuotojui padidėjo 2 kartus, t.y. nuo 300 iki 600 tūkstančių litų.
  - grynojo pelno, neatskaičius mokesčių apimtis, tenkanti vienam darbuotojui, padidėjo 3,97 karto, t.y. nuo 9,6 iki 38,1 tūkstančio litų.
  - produktyvumas padidėjo 4,44 karto, t.y. nuo 12 iki 53,3 tūkstančio litų.

18. Atliekant politinių – teisinių veiksnių įvertinimą, nustatyta, kad tarptautinė politinė situacija labiausiai veikia įmonę. Jai suteiktas 9,22 balo įvertinimas, o teisiniam reglamentavimui - 8,69 balo.
19. Atliekant ekonominės aplinkos veiksnių įvertinimą, respondentai išskyrė šiuos svarbiausius įmonės veiklai veiksnius: šalies ekonominį augimą (9,91 balo), užimtumą (8,63 balo) ir investicinį klimatą (7,59 balo).
20. Atlikti anketavimo tyrimai rodo, kad „Frans Maas grupės“ darbuotojai, įvertindami socialinius – kultūrinius aplinkos veiksnius, teigia jog kalbų mokėjimas (8,38 balo), dalykinis bedravimas (8,16 balo), vertybės ir santykiai (7,81 balo) bei išsilavinimas (7,38 balo) yra labai svarbūs kompanijai.
21. Atliekant konkurencinės aplinkos veiksnių įvertinimą, respondentai išskyrė šias penkias pagrindines konkurencines jėgas, kurios savo sukeliomomis grėsmėmis gali paveikti įmonės veiklą: esami konkurentai (9,66 balo), pirkėjai (9,38 balo), potencialūs konkurentai (8,22 balo), pakaitalai (6,65 balo) ir tiekėjai (5,16 balo).
22. Apklaustos duomenys parodė, jog transporto rūšies ir vežėjų pasirinkimą labiausiai veikia pervežimo kaina (9,78 balo), krovinio pristatymo greitis (9,59 balo), krovinio išsiuntimo dažnumas (8,47 balo) ir patikimumas (7,56 balo).
23. Atlikti anketavimo tyrimai rodo, jog įmonės turimas sandėlių ūkis labiausiai prisideda prie efektyvaus ir pelningo kompanijos darbo: padeda sukaupti reikalingus įvairių prekių kiekius (9,25 balo) ir leidžia tas prekes pateikti nustatytais terminais ir kiekiais gavėjui (8,84 balo). Respondentų nuomone, siunčiamų prekių partijų suformavimo užtikrinimas (8,47 balo) taip pat nemažiau svarbus įmonei.
24. Atsižvelgiant į „Frans Maas grupės“ finansinių išteklių kitimo tendencijas galima teigti, kad ateityje bendrasis pelnas augs žymiai lėčiau. Tam turės įtakos pelno maržos mažėjimas bei didėjimas piniginių investicijų į žmogiškąjį kapitalą, naujų marketingo programų kūrimą, senų klientų išlaikymą ir naujų paiešką.

## LITERATŪRA

1. ANDERSON, Dan. (1995) *Logistics allances and structural change*. Linkoping: Linkoping University, 222 p.
2. BAILY, Peter; FARMER, David, JASSOP, David, JONE, David. (1998) *Purchasing principles and management*. London: Financial Times, 406 p. ISBN-10: 0-27364689-3.
3. BALLOU Ronald H. (1987) *Basic business logistics: transportation materials management physical -istribution*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International. 438 p. ISBN-10: 0-13-057464-3.
4. BALLOU, Ronald H. (1992) *Business logistics management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International. 688 p. ISBN-10: 0-13-795659-2.
5. BARWISE, Patrick. (1998) *Managing Strategies Investment Decisions*. London, 387 p.
6. BAUBLYS, Adolfas. (2002) *Krovinių vežimai*. Vilnius: Technika, 357 p.
7. BAUBLYS, Adolfas. (1996) *Tarptautiniai vežimai kelių transportu*. Vilnius: Technika, 185 p.
8. BAUBLYS, Adolfas; GRIŠKEVIČIENĖ, Daiva; LAZAUSKAS, Jonas. (2003) *Transporto ekonomika*. Vilnius: Technika. 405 p.
9. BILEEP, Sull R. (2001) *Logistics of facility locations and allocation*. New York: Mercel Dekker. 459 p.
10. BISCHOF, Klaus D.; MEISTER Hans; PYELL, Günther; ROJ Günter; STADLER, Uwe. (2002) *Ekspedicinių ir transporto įmonių vadyba*. Vilnius: Presvika. 360 p.
11. BUTTON, Kenneth; MCKINTON, Alan. (2002) *Transport logistics*. Cheltenham Northampton. 680 p.
12. ČEIKAUŠKIENĖ, Marytė. (1996) *Incoterms taikymas kontraktų sudarymo praktikoje*. Vilnius: Lietuvos Informacijos Institutas., 50 p.
13. DAUGĖLA, Vladas. (1997) *Konkurencija ir alaus pramonės plėtra Lietuvoje*. *Socialiniai mokslai, Ekonomika*, Nr.4(13), p. 25-33.
14. GOURDIN, Kent N. (2001) *Global logistics management: a competitive advantage of new millennium*. Oxford: Blackwell Publishers, 299 p.
15. JAMES B. Ayers. (2002) *Making supply chain management work: design, implementation, partnerships, technology and profits*. – Boca Raton: Auerbach Publications. p. 726.
16. JAMES, Stock R.; DOUGLAS, Lambert M. (2001) *Strategic logistics management*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 872 p.
17. JUCEVIČIUS, Robertas. (1998) *Strateginis organizacijų vystymasis*. Kaunas, 454 p.

18. JUOZAITIENĖ, Liogina. (2000) Įmonės finansai. Analizė ir valdymas. Šiauliai: Šiaulių Universitetas. 50 p.
19. KOTLER, Philip. (2003) Marketing management. Upper Saddle River: Prentice – Hall. 706 p. ISBN-10: 0-13-033629-7.
20. KOTLER Philip; ARMSTRONG Gary. (1999) Principles of marketing. Upper Saddle River: Prentice – Hall. 694 p. ISBN-10: 0-13-146918-5.
21. KUVYKAITĖ, Rita. (1997) Tarptautinės rinkos tyrimų organizavimas. Socialiniai mokslai. Ekonomika. Nr.4 (13), 13-20 p.
22. KVEDARAITĖ, Violeta. (1996) Firmos finansinė analizė. Lietuvos Informacijos Institutas, 61 p. p.
23. LYSONS, Kenneth. (1999) Purchasing. Stamford: The Chartered Institute of Purchasing & Supply. 434
24. MAKŠTUTIS, Antanas. (1999) Management of investment in national economy. International Scientific Conference. The Environment of Entrepreneurial Activity: Judicial Base Quality. Proceeding. Riga, March 24 p. 168-176.
25. MINALGA, Rimgaudas. (1998) Krovinių transporto sistema: mokomoji priemonė. Vilnius. 138 p.
26. MINALGA, Rimgaudas. (1997) Krovinių gabenimas tarptautiniais maršrutais. Tarptautinė logistika. Vilnius. 119 p.
27. MINALGA, Rimgaudas. (2001) Logistika. Vilnius: Petro ofsetas. 383 p.
28. MINALGA, Rimgaudas. (2004) Tarptautinė logistika. Vilnius: Homo liber. 159 p. ISBN: 9955-44-969-1.
29. MURPHY, Paul R. (2004) Contemporary logistics. Harlow: Pearson Education International. 531 p.
30. PAJUODIS Arvydas. (2002) *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas. 347 p.
31. PAJUODIS, Arvydas. (1995) *Mažmeninės prekybos marketingas*. Vilnius: Lietuvos Informacijos Institutas. 66 p.
32. PALUBINSKAS, GintaT. (1998) *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija, 207 p.
33. PEARSON, Gordon J. (1990) *Strategic thinking*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International. 235 p. ISBN-10: 0-13852153-0.
34. SAKALAS Algimantas; VANAGAS Povilas; MARTINKUS Bronius; NEVERAUSKAS Bronius; PROKOPČIUKAS Borisas. (2000) *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija. 491 p. ISBN: 9986-13-325-4.

35. Ekspeditoriai – į kompleksines paslaugas. (2003) *Verslo žinios*, balandžio 23 d., Nr. 69. p. 3.
36. URBONAS Julius A. (2004) *Eksporto organizavimas ir planavimas*, Kaunas: Technologija. p. 192.
37. URBONAS Julius A. (2004) *Tarptautinė logistika*, Kaunas: Technologija. p. 267. ISBN: 9955-09-875-9.
38. VASILIAUSKAS Aleksandras. (2000) *Prognozavimas ir strateginis valdymas*. Paskaitų konspektas studentams, Kaunas: KTU. p. 187.
39. VASILIAUSKAS Aleksandras. (2002) *Strateginis valdymas*, Vilnius: Enciklopedija. p.145.
40. VIRVILAITĖ Regina. (2000) *Strateginis marketingo valdymas*, Kaunas: Technologija. p.66.

### INFORMACINIAI ŠALTINIAI

1. FRANS MAAS GRUPĖ. Įmonės tinklalapis. [interaktyvus]. Fransmaas.lt, [žiūrėta 2007 m. sausio 5 d.]. Prieiga per Internetą:  
<<http://www.fransmaas.lt>.>
2. GEOLOGISTICS. Įmonės tinklalapis. [interaktyvus]. Geo-logistics.com, [žiūrėta 2007 m. sausio 15 d.]. Prieiga per Internetą:  
<[http://www.geo-logistics.com/wtr\\_customs/incoterms.asp](http://www.geo-logistics.com/wtr_customs/incoterms.asp).>
3. INTERNATIONAL BUSINESS TRAINING. Organizacijos tinklalapis. [interaktyvus]. I-b-t.net, [žiūrėta 2006 m. lapkričio 25d.]. Prieiga per Internetą:  
<<http://www.i-b-t.net/incoterms.html>.>
4. INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE THE WORLD BUSINESS ORGANIZATION. Organizacijos tinklalapis. [interaktyvus]. Iccwbo.org, [žiūrėta 2006 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per Internetą:  
<[http://www.iccwbo.org/index\\_incoterms.asp](http://www.iccwbo.org/index_incoterms.asp).>
5. KONINKLIJKE FRANS MAAS GROEP N.V. Įmonės tinklalapis. [interaktyvus]. Fransmaas.com, [žiūrėta 2006 m. spalio 6 d.]. Prieiga per Internetą:  
<<http://www.fransmaas.com>.>
6. LIETUVOS EKSPEDITORIŲ ASOCIACIJA „LINEKA“. Asociacijos tinklalapis. [interaktyvus]. Lineka.lt, [žiūrėta 2007 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.lineka.lt>.>

7. LTD MANAGEMENT. Įmonės tinklalapis. [interaktyvus].*Etdmgt.com*, [žiūrėta 2006 m. lapkričio 19 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.etdmgmt.com/incoterms.htm>.>
8. LIETUVOS VEŽEJŲ ASOCIACIJA „Linava“. Asociacijos tinklalapis. [interaktyvus].  
*Linava.lt*, [žiūrėta 2007 m. sausio 5 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.linava.lt>.>
9. NORDEA. Įmonės tinklalapis. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.tf.nordea.dk/sitemod/design/layouts/incoterms/index.asp?pid=700&product=DDU>.>
10. *Roar's: best site for Freight & Shipping*. [interaktyvus]. (2004). Informacinis tinklalapis. *Aicargo.com*. [žiūrėta 2006 m. spalio 14 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.aircargo.com>.>
11. UNITED STATES COUNCIL FOR INTERNATIONAL BUSINESS. (2004). Organizacijos tinklalapis. [interaktyvus]. *Uscib.org*, [žiūrėta 2006 m. lapkričio 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.uscib.org/index.asp?documentID=2213>.>

ŠIRVYS Giedrius (2007). *Business environment factors' influence on service enterprise activity*. MBA Graduation paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University, 74 p.

## **SANTRAUKA**

The purpose of this Master thesis is to analyze and evaluate the influence of business environment to the international forwarding companies, based on analysis of scientific literature and statistical information. On the basis of the main theoretical models and principles to prepare the influence of business environment to the international forwarding companies in practice as well.

The Master thesis consists of three parts: problem analysis, theoretical decisions, investigations and its results, conclusions and recommendations.

The first part analyze the influence of micro and macroenvironment to the services. It covers the basic theoretical principles and models. This part also contains the overview of forwarding services, freight organizing, international load storage, warehousing and INCOTERMS conditions.

The second part covers economical and development benefits of the international forwarding, companies' services.

The third part analyze the influence of micro and macroenvironment and other factors to the "Frans Maas grupė". After analyzation and valuation the main business environment forces, successful companies must create new solutions to unmet needs and trends.

Conclusions and suggestions or recommendations of the work are presented of the thesis.

The whole work comprises of 74 pages. The 51 literature resources in Lithuanian and English languages have been used. It also includes 30 pictures and 4 tables. 2 appendixes are attached at the end of Master thesis.

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS

Esu Vilniaus Universiteto Kauno humanitarinio fakulteto magistrantas. Prašau atsakyti į anketoje Jums pateiktus klausimus. Anketa yra anoniminė, todėl Jūsų pareikšta nuomonė bus konfidenciali.

Prašau įvertinkite kiekvieną pateiktą variantą balais nuo 1 iki 10 (kuo aukštesnis balas tuo didesnę vertę ar itaką turi atitinkamas veiksnys).

### Anketa

#### 1. Kokią įtaką Jūsų įmonei turi šie organizaciniai – techniniai ištekliai:

- organizacinė struktūra
- organizacijos kultūra
- organizacijos mikroklimatas
- programinės įrangos panaudojimas
- technologijų panaudojimas
- įrangos panaudojimas
- kiti ištekliai .....

#### 2. Kaip įvertintumėte Jūsų įmonės marketingo skyriaus veiklą:

- vartotojų poreikių tyrimą
- puikų tikslinių ir potencialių rinkų pažinimą
- esamų ir potencialių konkurentų tyrimus
- efektyvios pardavimų programos parengimą
- marketingo elementų (prekės, kainos, pateikimo ir rėmimo) analizės atlikimą
- kitą skyriaus veiklą .....

#### 3. Kaip įvertintumėte politinės - teisinės aplinkos veiksnių įtaką Jūsų įmonei:

- tarptautinės politinės situacijos
- vidinės politinės šalies situacijos
- valiutos apribojimus
- santykius su šalies valdžios institucijomis
- teisinį reglamentavimą
- kitus veiksnius .....

#### 4. Kokią įtaką Jūsų įmonei turi šie ekonominės aplinkos veiksniai:

- šalies ekonominis augimas
- infliacija
- užimtumas
- palūkanų normos
- valiutų kursų svyravimai
- investicinis klimatas
- kiti veiksniai .....

#### 5. Kokią įtaką Jūsų įmonei turi šie socialinės - kultūrinės aplinkos veiksniai:

- kalba
- religija
- vertybės ir santykiai
- išsilavinimas
- dalykinis bendravimas
- kiti veiksniai .....

#### 6. Kokią įtaką Jūsų įmonei turi šios penkios pagrindinės konkurencinės aplinkos jėgos:

- esami konkurentai
- potencialūs konkurentai (naujų konkurentų įėjimo grėsmės)
- pakaitalai (naujų pakaitalų grėsmė)
- pirkėjai (pirkėjų derybinis spaudimas)
- tiekėjai (tiekėjų derybinis spaudimas)

**7. Kokią įtaką Jūsų įmonei turi pagrindinės, krovinų vežimo procesą aptarnaujančios, logistikos paslaugų grupės ir papildomos operacijos:**

- krovinio paruošimo vežimui paslaugos (prekių sandėliavimas, rūšiavimas, atsargų formavimas, pakavimas ir t.t.)
- krovinio vežimo organizavimo paslaugos (krovinų paskirstymas, transporto rūšies ir tipo parinkimas, transporto priemonių užsakymas ir t.t.)
- krovinio betarpiško vežimo paslaugos (betarpiškas vežimas, iškrovimas ir saugojimas tarpiniame sandėlyje, pakrovimas į kitą transporto priemonę ir t.t.)
- papildomos krovinio vežimą aptarnaujančios operacijos (įvairiausių prekių išvežimo ir įvežimo leidimų, prekių kilmės ir judėjimo dokumentų parūpinimas ir išdavimas ir t.t.)
- kitos paslaugų grupės ar operacijos .....

**8. Kokią reikšmę Jūsų įmonei turi šie transporto rūšies pasirinkimo būdai:**

- krovinio pristatymo greitis (nuo durų iki durų)
- krovinio išsiuntimo dažnumas (paros grafikas)
- krovinio vežimo patikimumas (tiekimo grafiko laikymasis)
- krovinio pervežimo gebėjimas (galimybė pervežti įvairius krovinius)
- krovinio pristatymo gebėjimas (galimybė nuvežti krovinį į bet kurį geografinį tašką)
- pervežimo kaina (už vieną krovinio vienetą vieno kilometro atstumu)
- kiti būdai .....

**9. Kokią reikšmę Jūsų įmonė suteikia šiems vežėjų atrankos kriterijams:**

- vežimo paslaugos kainai ir aptarnavimo patikimumui
- krovinų gabenimui pagal grafiką
- rezervinių transporto priemonių turėjimui
- vežimo paslaugos kokybės parametrus
- vežėjo personalo psichologiniam klimatui
- vežėjo finansinei būklei
- kitiems kriterijams .....

**10. Kokią reikšmę Jūsų įmonei turi šie sandėlių ūkio panaudojimo privalumai:**

- prekių sukaupto užtikrinimas
- produkcijos pateikimas numatytais kiekiais ir terminais užsakovui užsienyje
- siunčiamų prekių kiekio ir kokybės išsaugojimas
- siunčiamų prekių į užsienį partijų suformavimo užtikrinimas
- materialinių sąlygų, prekėms papildomai aptarnauti sudarymas (išfasavimas, rūšiavimas, pakavimas, ženklavimas)
- kiti .....

Nuoširdžiai dėkoju, kad užpildėte šią anketa.

## Anketinių tyrimų duomenys

( Balų stulpeliuose pateiktas žmonių skaičius , kurie išreiškė savo nuomonę vienu ar kitu klausimu )

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vidutinis rodiklis, balais
<b>1. Organizacinių – techninių išteklių įvertinimas</b>	organizacinė struktūra						2	4	15	5	6	<b>8,28</b>
	organizacijos kultūra								4	8	20	<b>8,75</b>
	organizacijos mikroklimatas								1	3	28	<b>9,84</b>
	programinės įrangos panaudojimas				2	2	3	8	10	4	3	<b>7,43</b>
	technologijų panaudojimas			1	3	3	10	7	5	2	1	<b>6,47</b>
	įrangos panaudojimas	3	4	10	5	6	1		2	1		<b>3,81</b>
<b>2. Marketingo skyriaus veiklos įvertinimas</b>	vartotojų poreikių tyrimas								3	3	26	<b>9,31</b>
	puikus tikslinių ir potencialių rinkų pažinimas							3	4	5	20	<b>9,59</b>
	esamų ir potencialių konkurentų tyrimas						1	2		3	26	<b>9,13</b>
	efektyvios pardavimų programos parengimas				2	3	4	6	5	2	10	<b>7,72</b>
	marketingo elementų analizės atlikimas			1	1	5	2	3	4	4	12	<b>7,90</b>
<b>3. Politinės - teisinės aplinkos įtakos įvertinimas</b>	tarptautinės politinės situacijos					1	2	1	2	5	21	<b>9,22</b>
	vidinės politinės šalies situacijos				1	6	11	3	4	5	2	<b>6,81</b>
	valiutos apribojimus	2	19	2	4	5						<b>2,72</b>
	santykius su šalies valdžios institucijomis		1	1	1	3	7	4	2	3	10	<b>7,41</b>
	teisinį reglamentavimą					3	2	1	5	6	15	<b>8,69</b>
<b>4. Ekonominės aplinkos veiksnių įtakos įvertinimas</b>	šalies ekonominis augimas								1	1	30	<b>9,91</b>
	infliacija	1	1	2	4	7	2	3	4	5	3	<b>6,25</b>
	užimtumas				1	2	3	2	1	8	15	<b>8,63</b>
	palūkanų normos			3	3	2	1	6	3	2	12	<b>7,53</b>
	valiutų kursų svyravimai	3	1	8	5	6	2	3	1	2	1	<b>4,63</b>
	investicinis klimatas		1	1	1	2	3	4	7	8	5	<b>7,59</b>
<b>5. Socialinės - kultūrinės aplinkos veiksnių įtakos įvertinimas</b>	kalba						3	8	5	6	10	<b>8,38</b>
	religija	1	5	10	8	6	1	1				<b>3,63</b>
	vertybės ir santykiai				2	3	5	6	8	3	5	<b>7,38</b>
	išsilavinimas					1	10	4	4	5	8	<b>7,81</b>
	dalykinis bendravimas				1	1	4	6	3	8	9	<b>8,16</b>
<b>6. Pagrindinių konkurencinių aplinkos jėgų įvertinimas</b>	esami konkurentai						1	1	1	2	27	<b>9,66</b>
	potencialūs konkurentai			1	1	1	3	3	9	10	5	<b>8,22</b>
	pakaitalai	1	1	1	4	3	4	6	3	4	5	<b>6,65</b>
	pirkėjai					1	1	2	1	3	24	<b>9,38</b>
	tiekėjai	1	1	7	6	5	3	3	3	1	2	<b>5,16</b>
<b>7. Paslaugų teikimo įvertinimas</b>	krovinio paruošimo vežimui paslaugos				2	4	5	15	3	2	1	<b>6,71</b>
	krovinio vežimo organizavimo paslaugos					2	2	2	5	3	18	<b>8,84</b>
	krovinio betarpiško vežimo paslaugos						1	1	20	5	5	<b>8,37</b>
	papildomos krovinio vežimą		4	5	7	1	3	2	4	5	1	<b>5,47</b>

	aptarnaujančios operacijos												
--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

		<b>Balai</b>										<b>Vidutinis rodiklis, balais</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	
<b>8. Transporto rūšies pasirinkimo būdų įvertinimas</b>	krovinio pristatymo greitis							2	2	3	25	<b>9,59</b>
	krovinio išsiuntimo dažnumas						3	5	6	10	8	<b>8,47</b>
	krovinio vežimo patikimumas				1	2	7	6	5	6	5	<b>7,56</b>
	krovinio pervežimo gebėjimas		1	1	4	5	5	6	5	3	2	<b>6,40</b>
	krovinio pristatymo gebėjimas		1	1	2	7	4	5	6	3	3	<b>6,63</b>
	pervežimo kaina							1	1	2	28	<b>9,78</b>
<b>9. Vežėjų atrankos kriterijų įvertinimas</b>	vežimo paslaugos kainai							1	2	1	28	<b>9,75</b>
	krovinių gabenimui pagal grafiką							6	7	8	10	<b>8,44</b>
	rezervinių transporto priemonių turėjimui			1	2	3	5	6	6	5	4	<b>7,21</b>
	vežimo paslaugos kokybės parametrams			1	1	2	1	1	6	10	10	<b>8,38</b>
	vežėjo personalo psichologiniam klimatui			1	1	1	5	6	7	6	5	<b>7,63</b>
	vežėjo finansinei būklei			2	1	9	8	7		3	2	<b>6,22</b>
<b>10. Sandėlių ūkio panaudojimo privalumų įvertinimas</b>	prekių sukaupto užtikrinimas						2	1	4	5	20	<b>9,25</b>
	produkcijos pateikimas numatytais kiekiais ir terminais				1	1		2	7	6	15	<b>8,84</b>
	siunčiamų prekių kiekio ir kokybės išsaugojimas		1	1	2	6	8	4	2	3	5	<b>6,63</b>
	siunčiamų prekių į užsienį partijų suformavimo užtikrinimas			1	1	1	1	3	5	8	12	<b>8,47</b>
	materialinių sąlygų, prekėms papildomai aptarnauti sudarymas	1	2	1	8	7	3	2	3	3	2	<b>5,56</b>