

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Marketingo ir prekybos vadybos studijų programa

Kodas 62403S109

JURGITA MIŠKAUSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**TREČIŲJŲ ŠALIŲ LOGISTIKOS PASLAUGOS LIETUVOJE**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

**JURGITA MIŠKAUSKAITĖ**  
**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**  
**TREČIŲJŲ ŠALIŲ LOGISTIKOS PASLAUGOS LIETUVOJE**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_

(parašas)

\_\_\_\_\_

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

Magistrantas \_\_\_\_\_

(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

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

## Turinys

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS .....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	8
1 TEORINIAI LOGISTIKOS PASLAUGŲ ASPEKTAI .....	10
1.1 Logistikos paslaugų atsiradimas ir reikšmė.....	10
1.2 Partnerių dalyvavimas logistinių paslaugų teikimo procese.....	17
1.3 Trečiosios šalies logistika.....	21
1.4 Trečiųjų šalių logistikos reikalingumas.....	27
2 TREČIŲJŲ ŠALIŲ LOGISTINIŲ PASLAUGŲ PASIŪLA LIETUVOJE.....	36
2.1 Trečiųjų šalių paslaugų Lietuvoje palyginimas.....	36
2.2 Tyrimo metodika, tikslai ir uždaviniai .....	43
2.3 Duomenų rinkimas ir apdorojimo būdas .....	44
3 3PL LOGISTIKOS TEIKĖJŲ PASLAUGŲ NAUDOJIMASIS LIETUVOJE .....	45
3.1 Duomenų analizė .....	45
3.2 Tyrimo apibendrinimas.....	51
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	52
SUMMARY .....	54
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	55
1 PRIEDAS .....	58
2 PRIEDAS .....	60

## **SANTRUMPŲ SĄRAŠAS**

**IT** – informacinės technologijos.

**1PL** – First Party Logistics (Pirmos pakopos logistika).

**2PL** – Second Party Logistics (Antros pakopos logistika)

**3PL** – Third Party logistics (Trečiųjų šalių logistika).

**4PL** – Fourth Party Logistics (Ketvirtos pakopos logistika).

**5PL** – Fifth Party Logistics (Penktos pakopos logistika)

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Logistikos samprata įvairių autorių požiūriu.....	11
<i>2 lentelė.</i> Logistikos pritaikymo sritys ir uždaviniai .....	13
<i>3 lentelė.</i> Išskylantys klausimai dėl 3PL poreikio .....	27
<i>4 lentelė.</i> 3PL logistikos paslaugų naudojimas pagal regionus procentais.....	32
<i>5 lentelė.</i> Įmonių, samdančių 3PL logistikos teikėjus, pagrindinės problemos .....	34
<i>6 lentelė.</i> Lietuvoje veikiančių 3PL įmonių palyginimas.....	36
<i>7 lentelė.</i> Priežastys, kodėl reikia naudotis 3PL paslaugomis, o ne kurti logistikos padalinį įmonėje .....	40
<i>8 lentelė.</i> Duomenų rinkimo būdai .....	43

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Logistinės veiklos raidos etapai.....	10
2 pav. Logistikos funkcijos .....	14
3 pav. Logistikos valdymo procesas .....	15
4 pav. Logistikos ir rinkodaros sąsajos aptarnaujant klientus.....	15
5 pav. Logistikos sąnaudų ir paslaugų lygio kompromisas.....	16
6 pav. Logistikos teikėjai .....	18
7 pav. 1PL logistikos veikla .....	19
8 pav. 2 PL logistikos veikla .....	19
9 pav. 4 PL koncepcija .....	20
10 pav. 5 PL logistika.....	21
11 pav. 3PL logistikos funkcijos .....	23
12 pav. 3PL tiesioginis mažmenininko aptarnavimas .....	24
13 pav. 3PL tiesioginis kelių mažmenininkų aptarnavimas .....	24
14 pav. 3PL logistikos paslaugos tarptautinėje terpėje .....	24
15 pav. Naudojimasis 3PL paslaugomis .....	28
16 pav. 3PL veiklos pasitikėjimo modelis .....	28
17 pav. Veiksniai, lemiantys 3PL logistikos naudojimą Vakarų valstybėse.....	29
18 pav. Logistikos paslaugų poreikis įmonėms .....	29
19 pav. Paslaugų standartai .....	30
20 pav. 3PL paslaugų naudojimasis visuose pasaulio kontinentuose .....	32
21 pav. IT nauda 3PL veikloje .....	33
22 pav. 3PL logistikos paslaugų privalumai .....	34
23 pav. „GLP“ 3PL logistikos paslaugų valdymo projektas.....	42
24 pav. Tyrimo eiga .....	44
25 pav. Kokią reikšmę logistika turi Jūsų įmonės veikloje?.....	45
26 pav. Ar naudojātės 3PL logistikos paslaugas teikiančių įmonių paslaugomis?.....	46
27 pav. „Ar pasitvirtino bendradarbiavimas su 3PL teikėjais?“ .....	46
28 pav. „Kokie yra sėkmės faktoriai lemiantys nepriekaištingą bendradarbiavimą su 3PL teikėjais?“ .....	47
29 pav. „Kokiomis 3PL paslaugomis dažniausiai naudojātės?“ .....	48
30 pav. „Kokį vaidmenį atlieka IT bendradarbiaujant su 3PL teikėjais?“ .....	48
31 pav. „Kokius 3PL paslaugų teikiamus privalumus išskirtumėte kaip svarbiausius?“ .....	49
32 pav. „Su kokiomis problemomis susiduriate naudodamiesi 3PL paslaugomis?“ .....	50

33	pav. „Ko labiausiai trūksta 3PL plėtrai Lietuvoje?“ .....	51
34	pav. „Įmonės dydis“ .....	60

## IVADAS

Yra įmonių, kurios gamindamos prekes, jas parduodamos dirba pagal paprastą modelį: perka, parduoda ir jų veikloje logistika užima labai mažą dalį. Tačiau atsiranda vis daugiau įmonių, kurioms logistika padeda pasiekti optimalius tikslus. Logistikos pagalba įmonės užtikrina aukštą klientų aptarnavimo lygį, sukeldami poreikį pirkti. Logistika sukuria sąlygas klientą aptarnauti visapusiškai, lemia naujas rinkos galimybes.

Šiandieniniame versle šios srities aplinka vertinama kaip veiksniai, santykiai, ateities įvykiai, tikslų bei alternatyvų analizavimas, informacijos keitimasis, sprendimų įgyvendinimas bei kontrolė.

Vis daugiau ir daugiau lyderiaujančių įmonių supranta, kad geriausia visą dėmesį skirti pagrindinėms kompetencijoms, atsisakant šalutinių veiklų. Logistikos funkcijos yra daug dėmesio reikalaujančios. Todėl, daugelis įmonių šią veiklą perduoda specialioms kompanijoms, kurios teikia logistikos paslaugas.

Darbo tema yra aktuali ne tik šiandieną, bet ir ateityje. Didėjanti prekių paklausa, jų kiekis, verčia įmones ieškoti vis efektyvesnių bei pigesnių būdų pervežti jas iš siuntėjo gavėjui, koncentruotis kuo daugiau į produktą, bei jo pateikimą klientui aukščiausiu lygyje.

Magistriniame darbe bus išnagrinėta logistikos bei trečiųjų šalių logistikos esmė, būtinumas bei tinkamumas šiuolaikiniams rinkos reikalavimams.

Magistrinio darbo pabaigoje atlikta apibendrinamoji analizė ir pateiktos atlikto darbo išvados bei rekomendacijos.

### **Darbo objektas:**

Logistikos paslaugos.

### **Darbo tikslas:**

Atlikus mokslinės literatūros analizę, logistikos aspektu, bei išanalizavus trečiųjų šalių logistikos paslaugų teikimo rinką Lietuvoje, atskleisti 3PL logistikos paslaugų naudojimosi perspektyvas.

### **Magistrinio darbo uždaviniai:**

1. Atlikti skirtingų autorių, mokslinės literatūros, analizę logistikos paslaugų teikimo klausimu.
2. Išsiaiškinti trečiųjų šalių logistikos organizavimo principus.
3. Išanalizuoti didžiausias trečiųjų šalių logistikos įmones Lietuvoje.
4. Paaiškinti atlikto tyrimo eigą ir metodus, kuriais buvo renkami tyrimui reikalingi duomenys.
5. Išsiaiškinti trečiųjų šalių logistikos paslaugų vystymosi perspektyvas.

### **Darbe iškelta hipotezė:**

Trečiųjų šalių logistika nėra populiari Lietuvoje, apie ją mažai kalbama.

**Magistrinio darbo metodai:** Darbe panaudoti šie metodai:



1. Mokslinės literatūros analizavimas. Teoriniu aspektu išanalizuota logistikos samprata.
2. Trečiųjų šalių logistikos analizė. Analizės pagalba pateiktos didžiausių logistinių paslaugų teikėjų galimybės Lietuvoje.
3. Lietuvos Respublikoje trečiųjų šalių logistikos naudojimo galimybių analizė.

#### **Naudota literatūra.**

#### **Darbo struktūra:**

Pirmoje dalyje, teoriniu aspektu, analizuojama logistika, bei trečiųjų šalių logistikos paslaugos, jos esmė ir principai. Analizė atlikta remiantis moksline literatūra, periodiniais leidiniais bei internetiniais šaltiniais.

Antroje dalyje analizuojamos trečiųjų šalių logistikos įmonės, jų veikla Lietuvoje.

Trečioje dalyje pateikiamas tyrimas apie trečiųjų šalių logistikos teikimo galimybes Lietuvoje. Pateikiamas rezultatų apibendrinimas.

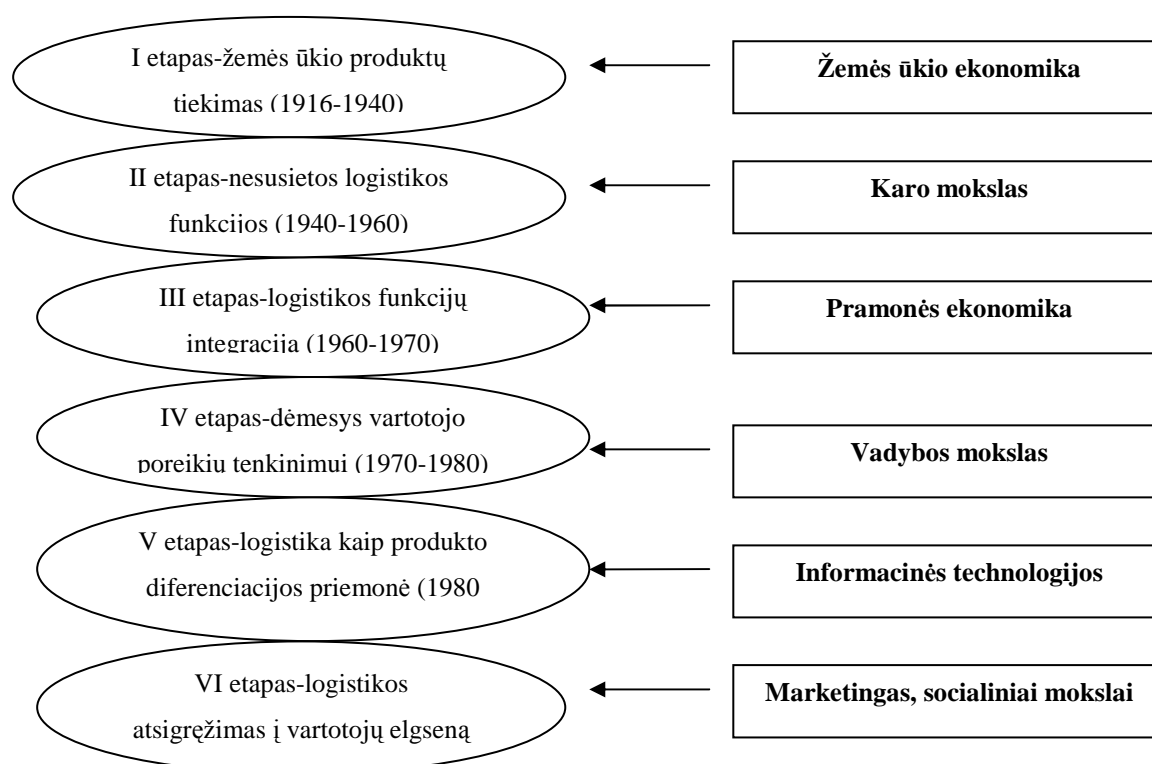
Paskutinėje darbo dalyje pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

# 1 TEORINIAI LOGISTIKOS PASLAUGŲ ASPEKTAI

## 1.1 Logistikos paslaugų atsiradimas ir reikšmė

Logistika yra vienas iš pagrindinių verslo strategijos kūrimo elementų. Tai gana nauja mokslo šaka, lyginant su finansų ar rinkodaros valdymu. Logistikos naujumas reiškia, kad siekiama valdyti ne atskirai kiekvieną veiklos sritį, o ją valdyti koordinuotai.

Logistikos terminas atsirado dar 1916 metais. Pagrindiniai raidos etapai skirstomi į šešias dalis (žr. 1 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal JOHN L; DANIEL J FLINT (1997) Perspectives on the evolution of logistics.

### 1 pav. Logistinės veiklos raidos etapai

Iš pateikto paveikslo galima matyti, kad *pirmasis* etapas yra gan primityvus ir paprastas. Logistikos esmę sudarė žemės ūkio prekių bei žaliavų transportavimas ir paskirstymas. *Antrajame* etape atsiranda segmentuotos logistikos funkcijos. Logistikos funkcijos tokios kaip paskirstymas, transportavimas, sandėliavimas, atsargų valdymas buvo vykdoma atskirai. *Trečiajame* etape atskirai valdomos logistikos funkcijos pradedamos koordinuoti. Susijusių veiksmų grandinė prasideda išteklių įvedimu ir baigiasi galutinio produkto pristatymu. *Ketvirtasis* etapas- marketingo įsitvirtinimo laikotarpis. Fizinis paskirstymas yra vienas iš svarbiausių veiksmų, lemiantis aukštą klientų aptarnavimo lygį. Šiame etape keliami aukšti uždaviniai logistikai. Kalbama apie tai, kad logistika turi didinti pelną bei aukščiausiam lygyje tenkinti klientų poreikius. *Penktajame* etape

logistika jau yra vienas iš svarbiausių firmos strategijos kūrimo įrankių. Atsiranda tiekimo grandinės valdymas, logistikos kanalo valdymas. *Šeštasis etapas* – logistikos raidos perspektyvos.

Logistika yra procesas, kurio samprata plečiasi kas kart, kai tobulėja įmonių darbuotojų supratimas, kaip galima geriau pagerinti klientų aptarnavimo kokybę, kuo geriau koordinuojant sandėliavimą, transportavimą, paskirstymą ir t.t.

Logistikos veiklos samprata yra plati. Ji apima priemonių, grindžiamų subjekto tikslais ir siejamų su planavimo, vykdymo procesais, kurie yra reikalingi optimaliam medžiagų, informacijos ir lėšų srautui garantuoti vykdant produkcijos gamybą. Taigi logistika prasideda gamybos veiksmu, informacijos rinkimu, apdorojimu, perdirbimu, o baigiasi pagamintos produkcijos paskirstymu. (Navickas; Sujeta 2006. 2 (7), p.113).

1 lentelėje pateikti logistikos apibrėžimai.

### Logistikos samprata įvairių autorių požiūriu

1 Lentelė

Eil.Nr.	Autorius	Apibrėžimas
1.	Logistic Partners Oy, Helsinki, FI, 1996.	<b>Logistika</b> – tai organizacijos funkcijų srautas, kuris apima gaminius, paslaugas, informaciją bei paskirstymą ir transportavimą. Ji apima visą kompleksą informacijos, bendravimo ir kontrolės sistemų, kad pasiekti kuo geresnių rezultatų.
2.	Logistikos Centrai, Reklaminiis skelbimas laikraštyje 2008 Spalis.	<b>Logistika</b> – tai prekių, paslaugų ir informacijos srautų planavimo, tiekimo ir kontrolės procesai skirti patenkinti vartotojo poreikius.
3.	Douglas; James; Lisa (2008) 15p.	<b>Logistika</b> – tai prekių, paslaugų ir informacijos srautų planavimo, diegimo ir kontrolės procesai, kurių tikslas – patenkinti vartotojo poreikius.
4.	<a href="http://en.wikipedia.org/wiki/Logistical">http://en.wikipedia.org/wiki/Logistical</a>	<b>Logistika</b> yra prekių, informacijos ir kitų resursų valdymas, norint kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius.
5.	Matulaitis (2006) p.16	<b>Logistika</b> – tai sudedamoji tiekimo grandinės vadybos dalis, kuri planuoja, vykdo ir kontroliuoja prekių, paslaugų ir susijusios informacijos judėjimo efektyvumą nuo kilmės vietos iki vartojimo vietos tam, kad patenkintų vartotojų poreikius.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Logistikos apibrėžimas apima paslaugų, gamybos sritis, prekių ir žaliavų judėjimą iš pradinio gamybos taško iki vartojimo vietos. Šios veiklos aplinka gali būti taikoma objektams,

veikiantiems įvairiose sąlygose. Iš pateiktų apibrėžimų matome, kad logistikos veikla – tai tam tikrų veiksmų visuma, kuri susijusi su produktų ir informacijos saugojimu ir judėjimu.

### **Logistikos uždaviniai ir funkcijos**

Pagrindinis įmonių logistikos *tikslas* – efektyviai ir ekonomiškai užtikrinti reikiamą klientų aptarnavimo lygį.

R.Paliulis (1999) teigia, kad logistikos tikslas – rasti optimalų prekės savikainos ir pagaminimo/pristatymo laiko santykį.

Logistikos *misija* yra planuoti ir koordinuoti visas veiklas, būtinas pasiekti norimą teikiamų paslaugų ir kokybės lygį mažiausiomis sąnaudomis.

Pagrindinės logistikos sudedamosios dalys yra:

- Užsakymas gaminti.
- Žaliavų tiekimas.
- Gamybos procesas.
- Prekės transportavimas.
- Saugojimas sandėliuose.
- Pristatymas gavėjui. (Matulaitis, (2006) p. 43).

Logistikos uždaviniai yra:

- Kruopščiai apsvaistytų ir pagrįstų pasiūlymų, kurie sudarytų galimybę pasiekti didesnę firmos efektyvumą, padidintų jos dalį rinkoje ir suteiktų pranašumą prieš konkurentus, sukūrimas.

- Integruotos efektyvios materialinių ir informacinių srautų reguliavimo sistemos sukūrimas (Eidukaitienė, (2006) p.8).

R.Minalga (2002) išskiria šešis logistikos uždavinius:

- Atitinkamo objekto pristatymas.
- Atitinkamo kiekio pristatymas.
- Prekių atvežimas į atitinkamą vietą.
- Atitinkamu laiku.
- Atitinkamos kokybės.
- Atitinkamais kaštais.

*Atitinkamo objekto* pristatymas reiškia, kad klientui reikalingas produktas turi būti pristatytas toks, koks užsakyta, t.y. tokios pačios sudėties, spalvos, dydžio, kurių reikalauja klientas. *Atitinkamo kiekio* pristatymas – reikalaujama kad būtų pagamintas ir pristatytas toks kiekis, kurio klientas pageidauja. Prekės vartotojui turi būti pristatytos *atitinkamu laiku* į *atitinkamą vietą*. Laiku

aprūpinti reikalingomis medžiagomis nėra paprasta. Daugelis pramonės šakų priverstos ieškoti tiekėjų, kurie vis geriau ir geriau patenkina jų poreikius. Apsirūpinimo patikimumas reiškia, kad medžiagos turi būti ir bus gautos laiku ir visos. Bene pats svarbiausias uždavinys yra prekes pristatyti kuo *mažesniais kaštais*, nes konkurencija didėja, reikalinga ieškoti tam tikrų privalumų, pavyzdžiui pateikiant savo paslaugas mažesnėmis kainomis nei konkurentai.

Taigi logistikos uždavinys yra efektyviausiu būdu pateikti klientams reikalingas prekes, pristatyti krovinius į reikiamą vietą kuo mažesne kaina ir reikiamu laiku „just in time“. Logistika apima visas operacijas, nuo žaliavos išgavimo iki gatavo produkto.

2 lentelėje yra pateiktos pagrindinės logistikos pritaikymo sritys ir uždaviniai.

### Logistikos pritaikymo sritys ir uždaviniai

2 Lentelė

Logistikos sritis	Uždaviniai
Gamybos logistika	Optimalus prekių srauto nuo žaliavų perdirbimo iki gatavos produkcijos perdavimo skirstytojams planavimas ir vykdymas.
Aprūpinimo logistika	Žaliavų pristatymo iš aprūpinimo rinkos į gamyklos sandėlius iki jų panaudojimo gamybai priemonių planavimas ir vykdymas.
Sandėliavimo logistika	Optimalus sandėlių sistemos išdėstymas, sandėliavimo organizavimas ir planavimas.
Transporto logistika	Transporto rūšių parinkimas, maršrutų sudarymas, krovimo ir iškrovimo vykdymas.
Informacijos logistika	Informacijos kaupimas bei analizė.
Paskirstymo logistika	Gatavos produkcijos paėmimo iš gamybos vietų ir tolesnio klientams pateikimo planavimas ir vykdymas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

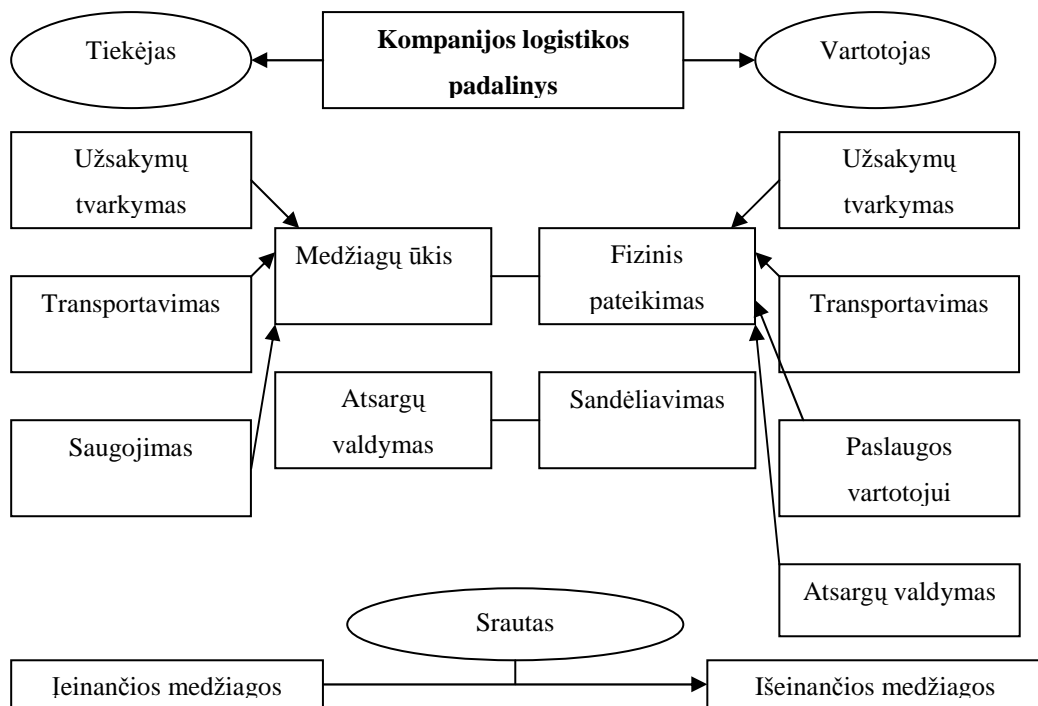
Pagal logistikos uždavinius išskiriamos dvi funkcijos:

- Operatyvinės.
- Koordinacinės.

*Operatyvinės* funkcijos susiję su aprūpinimo sfera, kuriai priklauso medžiagų, gatavos produkcijos judėjimo valdymas, nuo siuntėjo iki gavėjo, sandėlių ar saugyklų.

*Koordinacinės* funkcijos susiję su materialinių resursų poreikiais gamybos fazėse bei rinkų, kuriose įmonė veikia, tyrimas kitų šaltinių šiose rinkose.

Labai aiškiai logistikos funkcijas pateikia autorė V.Gaučaitė (1992) p.3 (žr. 2 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal V.GAUČAITĖ (1997), p.3

## 2 pav. Logistikos funkcijos

V.Čaplikas (1997) išskiria tris logistikos funkcinius elementus:

- Darbo priemonė.
- Darbo objektas.
- Darbo jėga.

Logistinės paslaugos yra veikla nuo to momento, kai klientas atlieka užsakymą iki tada, kai produktas pristatomas į reikiamą vietą.

R. Palšaitis (2005) suskirstė logistikos paslaugas į pagrindines ir pagalbines.

*Pagrindinės logistikos paslaugos:*

- Vartotojų aptarnavimo politika;
- Užsakymų tvarkymas;
- Atsargų valdymas;
- Krovinių gabenimas;
- Sandėliavimo paslaugos.

*Pagalbinės paslaugos yra skirstomos į:*

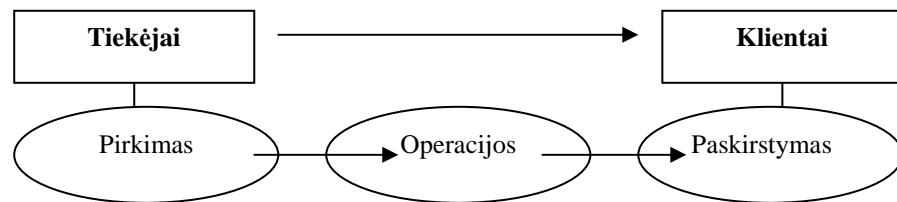
- Informacijos apdorojimą ir tvarkymą;
- Paklausos prognozavimą;
- Gamybos ir sandėlių vietos parinkimą;
- Medžiagų tvarkymą;

- Aprūpinimą;
- Atsarginių detalių tiekimas ir aptarnavimo užtikinimas;
- Pakavimas;
- Atliekų tvarkymas;
- Gražintų produktų tvarkymas.

Remiantis logistikos paslaugomis galima išskirti tokius logistikos veiklos kriterijus:

- Tam tikrų prekių ar produktų pristatymas,
- Produktų kiekio pristatymas,
- Kokybiškų prekių pristatymas,
- Produktų pristatymas į reikiamą vietą reikiamu laiku,
- Produktų pristatymo minimaliausi kaštai,
- Prekių pristatymas reikiamam klientui.

Įmonėse logistika apima tokias sritis kaip žaliavų valdymas, produktų saugojimas iki galutinio produkto pristatymo klientui. Logistikos valdymo procesas pavaizduotas 3 pav.

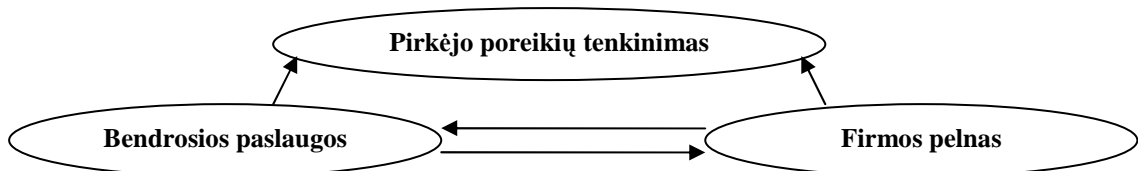


Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal M.CHRISTOPHER, 2007 p. 9

### 3 pav. Logistikos valdymo procesas

Logistika maksimizuoja laiko ir vietos panaudojimą firmos tiekėjų, tarpininkų atžvilgiu. Ši sritis daug lemia tenkinant klientų poreikius ir užtikrinant pelningą verslą.

Logistikos ir rinkodaros vadybos požiūriu rinkos koncepcija pateikta 4 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal R.PALŠAITIS (2007) p. 22

### 4 pav. Logistikos ir rinkodaros sąsajos aptarnaujant klientus

Logistinių paslaugų veikla daro įtaką ir rinkodaros, ir gamybos efektyvumui.

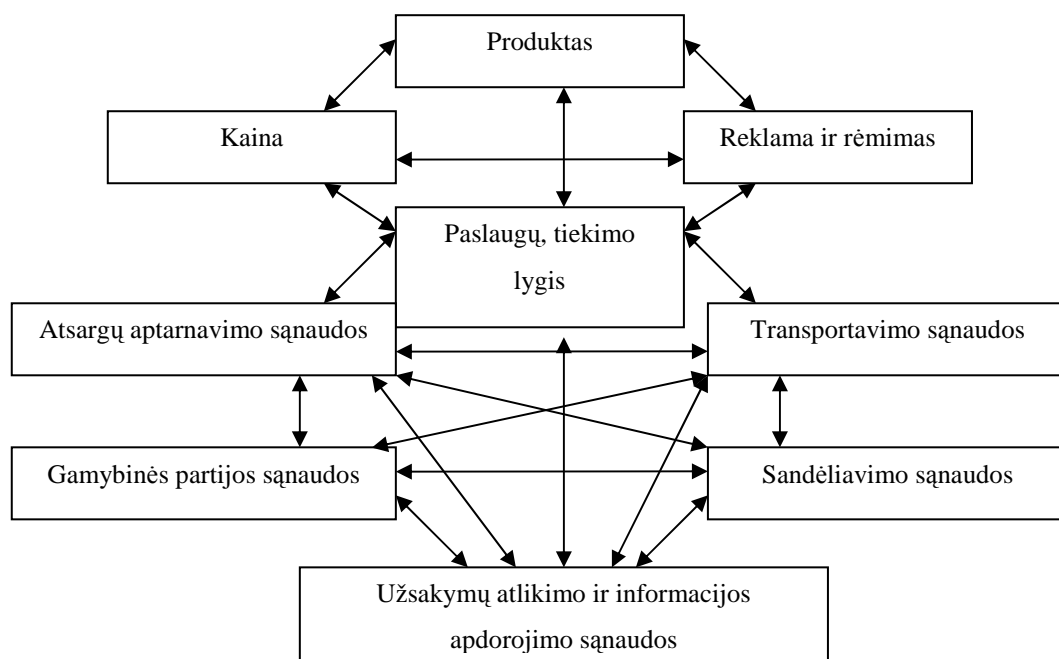
- *Pirkėjo poreikių tenkinimas* apima tiekėjus, tarpinius klientus ir galutinius klientus.

- *Bendrosios paslaugos* tai yra vieta: paskirstymas.
- *Firmos pelnas* susideda iš didinimo ilgalaikio pelningumo, mažinant bendras išlaidas, esant priimtinam klientų aptarnavimo lygiui.

Su logistikos veiklos neprikaištingu veikimu ir funkcionavimu susijusi gamybos, prekių realizavimo masto ir kainų pusiausvyra.

Vieta yra dalis, kur logistikos veikla tiesiogiai siejasi su marketingo veikla. Klientų aptarnavimo lygis, užsakymų atlikimo laipsnis sieja šias abi veiklas.

Logistikos ir marketingo sąsajos, bei logistikos sąnaudų ir paslaugų lygio kompromisai pavaizduoti 5 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 5 pav. Logistikos sąnaudų ir paslaugų lygio kompromisas

*Vieta, paslaugų teikimo lygis* – tai kliento aptarnavimas, garantinis aptarnavimas ir grąžinamos prekės. Gerą aptarnavimą lemia įmonėse veikiančios sistemos, komandinis darbas, nuolatinis veiklos tobulinimas. (K. Astrauskienė; D. Beliakienė (2008)).

*Transportavimo sąnaudas sudaro* – transportavimas ir su juo susijusios išlaidos. Tai viena iš pagrindinių logistikos funkcijų, kuri lemia kuo geresnį prekių judėjimą.

*Sandėliavimo sąnaudos* – tai sandėliavimas ir saugojimas, sandėlių vietos parinkimas. Sandėliavimas padeda sukurti vietos ir laiko naudingumą.

*Užsakymų atlikimo ir informacijos apdorojimo sąnaudas sudaro* užsakymo atlikimas, logistikos ryšiai bei paklausos prognozė ir planavimas.

*Gamybinės partijos sąnaudas sudaro* – medžiagų valdymas ir tiekimas.

*Atsargų planavimo sąnaudos* – tai atsargų valdymas, pakavimas, reversinė logistika.



Iš 5 paveikslo galime pastebėti, kad marketingas siejasi su logistika per vietą ir aptarnavimo lygį.

Marketingui priskiriamas prekių vertinimas, pirkėjo interesai, prekybos, paslaugų kokybė.

Logistika integruoja gamybą, paskirstymą ir tiekimą. Prekių, žaliavų srautai bei judėjimo ritmas yra sinchronizuojami. Tokia sistema vadinama integruota logistika.

Norint dirbti nepriekaištingai, reikia naudoti logistikos koncepcijas, kartu bendradarbiaujant ir kuriant sąjungas su partneriais, siekiant kuo didesnio konkurencinio pranašumo.

## 1.2 Partnerių dalyvavimas logistinių paslaugų teikimo procese

Šiandien vartotojai yra labai išrankūs, jiems reikalingas produktas čia ir dabar. Rinka prekybininkams ir gamintojams diktuoja tokias sąlygas:

- Išryškinti parduodamo produkto pranašumus.
- Produkto kelią iki vartotojo padaryti trumpesnį.
- Produkto kelią iki vartotojo padaryti greitesnį.
- Produkto kelią padaryti efektyvesnį.

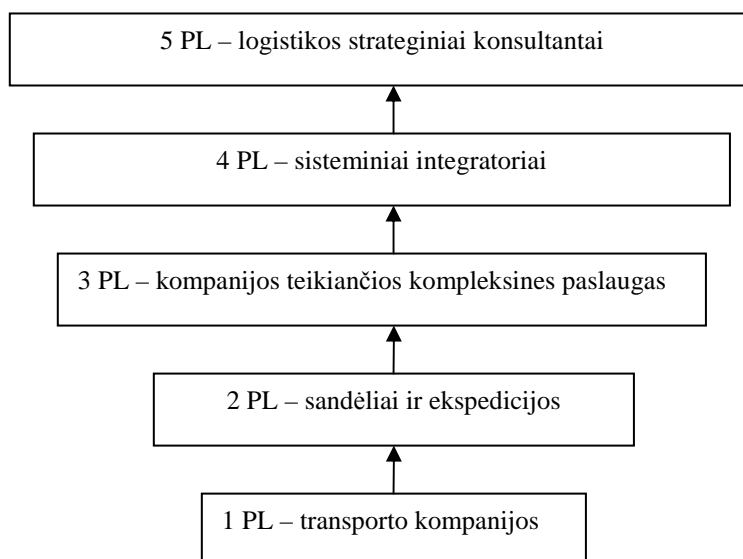
Paskutiniu metu, vis dažniau kompleksinių logistikos sprendimų sistemoje, išauga logistinio tarpininko vaidmuo. Įmonės, siekdamos išitvirtinti rinkose, stengiasi mažinti operacijas, kurios atliekamos pristatant prekes gavėjui, skaičių. Kompanijos stengiasi dalį atsakomybės, nesusijusios su pagrindiniu verslu, atiduoti partneriams.

Vis labiau didėjanti logistikos reikšmė verčia įmones integruoti pardavimų, marketingo ir logistikos funkcijas. Kad geriau atlikti kliento poreikius įmonės integruoja į logistikos programą informacines sistemas, marketingą, gamybą. (Hertz; Alfredsson (2004) Effects of organizational learning in third party logistics).

Šiandieniniame versle įmonės atsisako šalutinių veiklos sričių ir perduoda jas specialistams, specializuotoms kompanijoms. Logistika yra ta sritis, kuriai reikia didelės kompetencijos, taigi įmonės dažniausiai atsisako vidinių logistikos padalinių ir naudojami logistikos teikėjų paslaugomis. Logistikos partneriai siūlo savo klientams greitesnius, efektyvesnius krovinių gabenimo būdus, sandėliavimą ar dokumentų tvarkymą. Pagrindiniai logistikos partnerių, priklausomai, nuo to, kokias paslaugas jie teikia, uždaviniai yra:

- Prekių paskirstymas.
- Pakavimas, priėmimas bei pristatymas.
- Užsakymų duomenų bazių valdymas.
- Dokumentų archyvavimas, tvarkymas.

Logistikos paslaugų teikėjai yra skirstomi į penkias grupes, pakopas. (žr. 6 pav.)



Šaltinis: sudaryta autoriaus

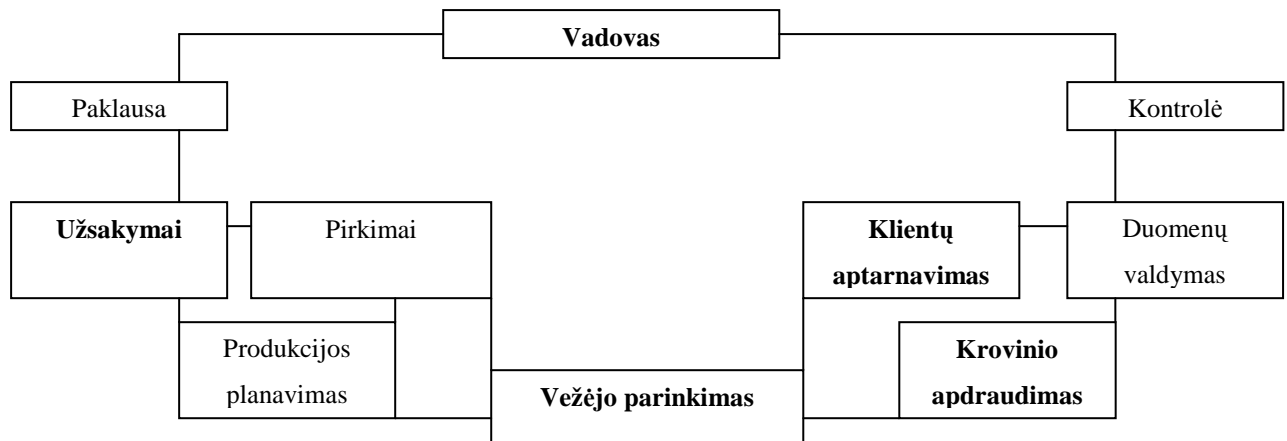
## 6 pav. Logistikos teikėjai

Visi logistikos paslaugų teikėjai nuo 1PL iki 5PL stengiasi pasiekti kuo geresnius rezultatus. Svarbiausia yra pristatyti prekes vartotojams „just in time“ laiku į tam tikrą vietą.

Logistikos ir marketingo specialistai teigia, kad reikalinga ir būtina tokia tiekimo sistema, kuri sudarytų galimybes greitai ir mažiausiais kaštais teikti produktus vartotojams. „Just in time“ sistemos teikėjai koordinuoja prekių ir produktų tiekimą atsižvelgdami į visus gamybinės įmonės aspektus, veiklą, bei stengiasi pateikti vartotojams reikalingas prekes kuo skubiau. Vykdam šią sistemą reikalinga prekes gabenti tam tikru laiku ir tam tikrais kiekiais. Todėl logistikos sistema tampa vis sudėtingesnė.

Logistikos paslaugų teikėjai skirstomi nuo 1PL iki 5PL, atsižvelgiant į didėjančią sistemumą ir pridėtinę vertę.

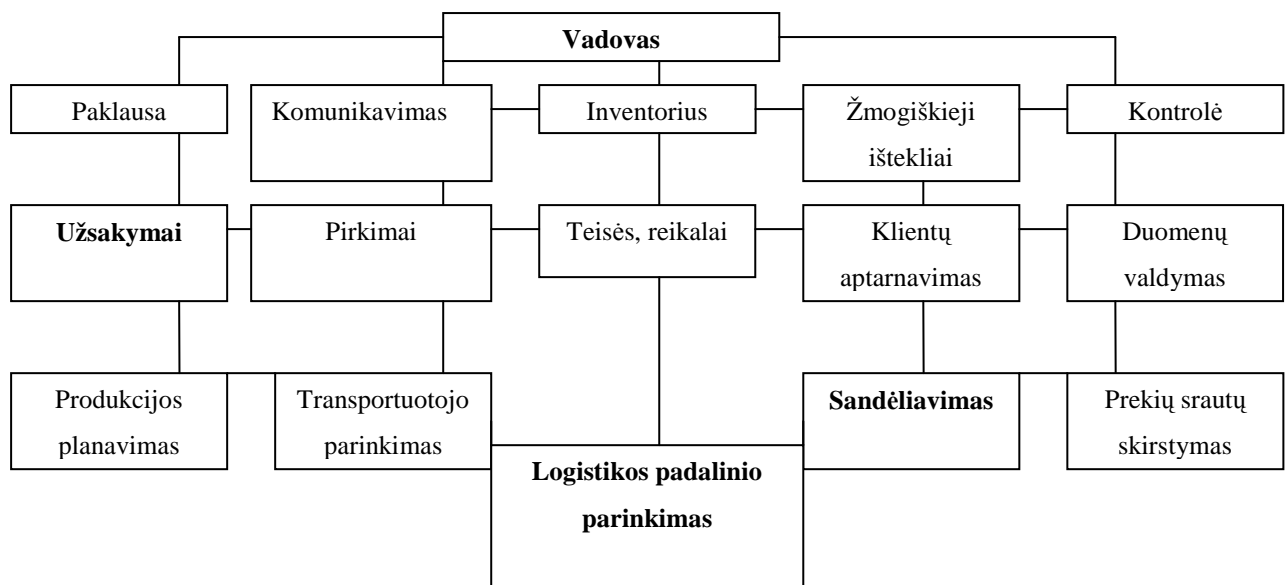
- 1PL – logistiniams paslaugų teikėjams priskiriamos transporto įmonės (transportavimas, atsakomybė, prekių atvežimas per numatytą laiką). Šioje pakopoje nėra integruotos logistikos, funkcijos yra paskirstytos tarp apskaitos, marketingo ir gamybos skyrių. Čia funkcinės organizacijos sritys beveik nekomunikuoja, todėl negalima pasiekti pilnų pajėgumų vykdam veiklą. Pirmosios pakopos pavyzdys pateiktas 7 pav.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 7 pav. 1PL logistikos veikla

- 2PL – logistiniams paslaugų teikėjams priskiriamas sandėliavimas ir transportavimas. Čia įmonė pripažįsta poreikį fizinio paskirstymo funkciją valdyti vienam žmogui, ar padaliniui (žr. 11 pav.).



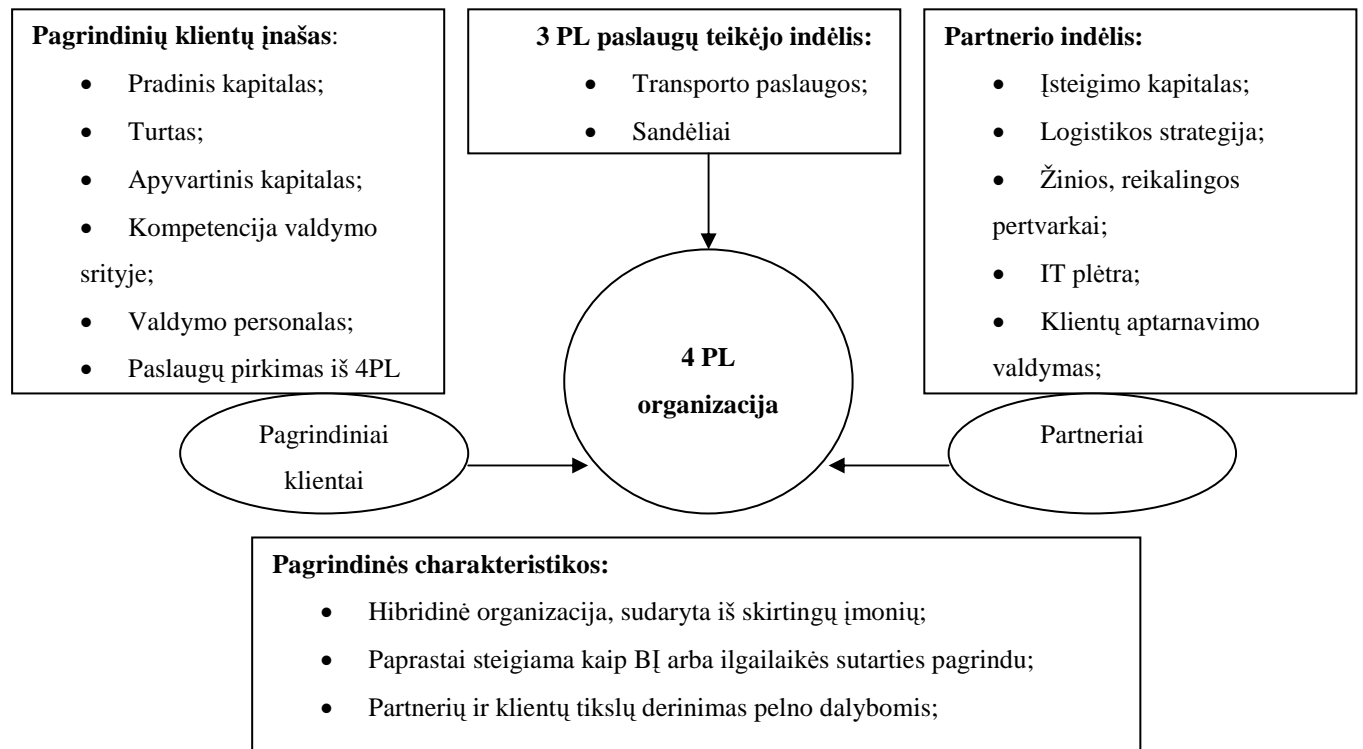
Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 8 pav. 2 PL logistikos veikla

- 3PL – įmonės, kurios teikia kompleksines paslaugas („projektinės“ paslaugos, krovinių gabenimo būdo parinkimas, iniciatyvos rodymas, transporto proceso organizavimas, dalyvavimas kliento tiekimų grandinėje. Trečiųjų šalių (3PL) logistikos analizė pateikta darbo eigoje.

- 4PL – sisteminiai integratoriai, valdantys tiekimų grandines. 4PL surenka geriausius paslaugų tiekėjus, naudodamasi savo informacinėmis technologijomis bei sistemos galimybėmis,

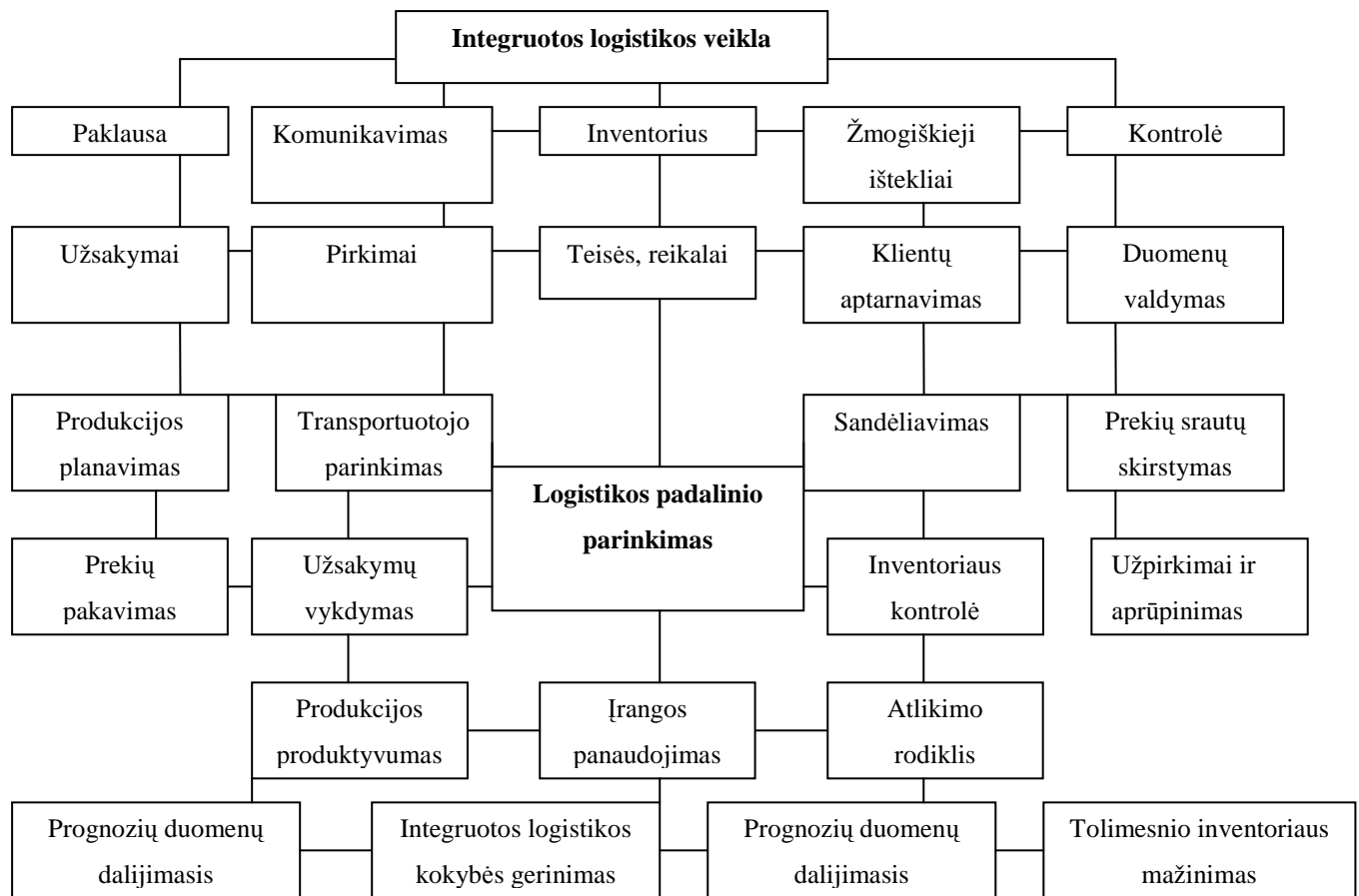
pateikia optimaliausius tiekimo grandinės sprendimus. 4PL logistikos teikėjai užtikrina proceso pastovumą mažomis sąnaudomis. Iki 4PL pakopos integruota logistika nėra strateginė priemonė, kuri gali didinti kompanijų pelną, pajamas. Jau ketvirtojoje pakopoje integruota logistika įtraukiama į strateginių valdymo sprendimų priėmimą. Čia valdymas yra sutelktas į vartotojo poreikius (žr. 9 pav.). (M.Christopher (2007) p.293).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal M.CHRISTOPHER (2007) p.293.

## 9 pav. 4 PL koncepcija

- 5 PL – logistikos strateginiai konsultantai. Penktosios pakopos logistika yra veikla, turinti strateginių tikslų, integruotų planų, bendrų uždavinių su visomis organizacijos veiklomis. Taip pat 5PL turi sudėtingą informacinę sistemą. Šioje pakopoje reikalaujama prognozių duomenų dalinimosi, produkcijos persikirstymo. Taip pat šioje pakopoje galima pasiekti daugiau nei 15% išlaidų sumažėjimą, palyginus su 4PL pakopa. (V.Marinecas „Logirus-2005“).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 10 pav. 5 PL logistika

4PL ir 5PL logistika yra sudėtinga ir mažai naudojama Lietuvoje.

Šiuo metu Lietuvoje populiariausia logistikos teikimo paslauga yra trečiųjų šalių logistika 3PL.

#### 1.3 Trečiosios šalies logistika

Krovinių gabenimas, jų draudimas, prekių pristatymas laiku į tam tikrą vietą yra įprastos logistikos kompanijų paslaugos klientams. Tačiau vis naujesnės technologijos pakeičia įprastą logistiką ir jos paslaugas. Trečiųjų šalių logistika yra vienas moderniausių būdų tinkamai suvaldyti didėjančius prekių srautus.

#### Trečiosios šalies logistikos paslaugos

*Trečiosios šalies logistikos paslaugos* (3 PL) – tai logistikos veiklos organizavimo ir valdymo perdavimas specializuotai įmonei (Vanagickas (2005 03 04) p.1).

*Trečiųjų šalių logistika* – tai naudojimasis išorinės kompanijos paslaugomis visoms įmonės žaliavų tiekimo ir produkcijos paskirstymo bei pristatymo funkcijoms atlikti. (Gasparavičius (2005) p.1).

Trečiųjų šalių logistika dar vadinama kompleksine logistika, 3 PL.

3PL sąvoka atsirado tada, kai pradėjo plėtotis transportavimo paslaugos, sandėliavimas ir dokumentų tvarkymas, susijęs su šia veikla. Ši veikla susijusi su tiekėjais ir gavėjais. Taigi ji atsirado tada, kai prireikė įmonėms – užsakovams daugiau nei vienos paslaugos t.y. sandėlių, prekių apdorojimo, transportavimo, rūšiavimo ir pan.

3PL logistikos pradžia Lietuvoje laikoma 1980 metai, o tapo ji dar reikalingesnė 1990 metais. Šis laikotarpis svarbus integruotai logistikai tuo, kad informacinės technologijos sparčiai tobulėjo ir atsirado galimybė vis geriau teikti informaciją tiek užsakovams, tiek pirkėjams. (Vasiliauskas; Jakubauskas)

### *Trečiųjų šalių logistikos teikėjų tipai*

Trečiųjų šalių logistikos teikėjai yra keturių rūšių:

- Standartiniai 3PL teikėjai.
- Paslaugų vykdytojai.
- Prisitaikantys prie užsakovų.
- Pagrindines užsakovų funkcijas vykduantys.

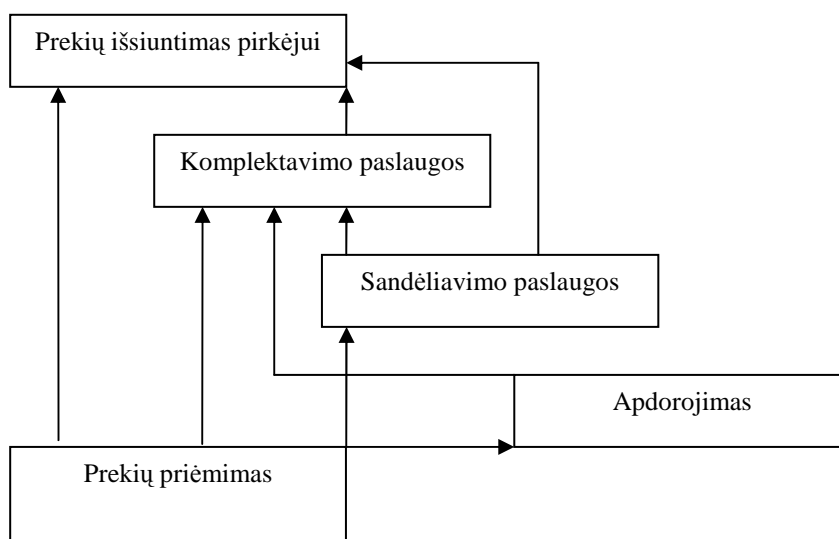
*Standartiniai 3PL teikėjai* – tai pati paprasčiausia 3PL teikėjų forma. Jie perima iš užsakovų tokią veiklą: paimti prekes iš tiekėjo, supakuoti, sandėliuoti ir pristatyti pirkėjui. Daugeliui firmų ši veikla nėra pagrindinė. *Paslaugų vykdytojai* – šis 3PL teikėjų tipas siūlo tokias paslaugas kaip, krovinių ieškojimas, sudėtingų pristatymų sprendimas, specifinis produktų pakavimas, teikimas specialios apsaugos sistemos. Šie teikėjai turi įdiegę specialias IT programas. *Prisitaikantys prie užsakovų* – tai tokie trečiųjų šalių logistikos teikėjai, kurie beveik pilnai rūpinasi užsakovo logistikos veikla. Užsakovo dalyvavimas logistikos reikaluose yra mažas. *Pagrindines užsakovų funkcijas vykduantys teikėjai* yra aukščiausio lygio. Šis tipas atsiranda tada, kai 3PL teikėjai „integruoja“ save į užsakovo vietą logistikos srityje, vykdo jo funkcijas, turi keletą pirkėjų, bei atlieka pilnai logistikos funkcijas. (Hertz; Alfredsson (2004) Effects of organizational learning in third party logistics)

### **3PL logistikos funkcijos bei uždaviniai**

Trečiosios šalies logistika teikia daug logistinių paslaugų, geriausiai tenkinant vartotojų poreikius. *Trečiųjų šalių logistikos paslaugos apima:*

- Prekių priėmimą.
- Prekių sandėliavimą ir skirstymą.
- Transportavimą.
- Sąskaitų išrašymą.
- Su prekių judėjimu susijusios informacijos valdymą.
- Muitinės paslaugas.
- Užsakymų tvarkymą. (<http://www.adrem.lt/?pageid=4017>).

Trečiųjų šalių logistika turi keletą funkcijų. 11 pav. grafiškai pavaizduotos 3PL logistikos funkcijos.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 11 pav. 3PL logistikos funkcijos

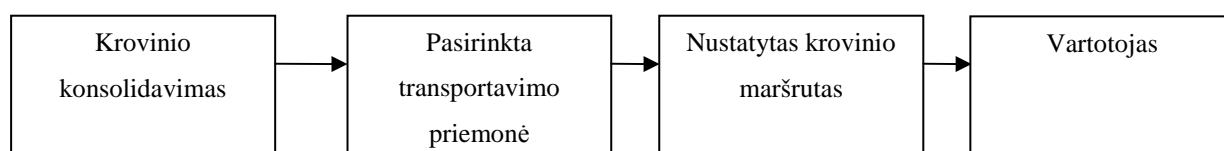
Apibendrinant trečiųjų šalių logistines paslaugas galima teigti, kad *pagrindinės logistikos funkcijos yra šios:*

- Transportavimas;
- Sandėliavimas;
- Informacijos valdymas;
- Technologijų valdymas ir kontroliavimas;
- Pakavimas ir markiravimas;
- Atliekų šalinimas.

*Transportavimas* yra labai svarbus logistikos grandinėje, kadangi nuo jo priklauso atgabento krovinio kokybė, pristatymo laikas ir kaina. Dažniausiai 3PL įmonės gabendamos krovinius tarptautiniais maršrutais naudoja kelias transporto priemones, kad sumažintų kaštus bei užtikrintų greitą atvežimo būdą, priklausomai kokį kiekį gabena ir koku atstumu (Transport research APAS (2000) p.28)).

Jei trečiųjų šalių logistikos kompanijos aptarnauja klientus toje pačioje šalyje, gali būti išskiriami tokie du būdai:

- Vieno mažmenininko ar vartotojo aptarnavimas tiesiogiai;
- Kelių mažmenininkų ar vartotojų aptarnavimas tiesiogiai. (žr. 12 pav.).

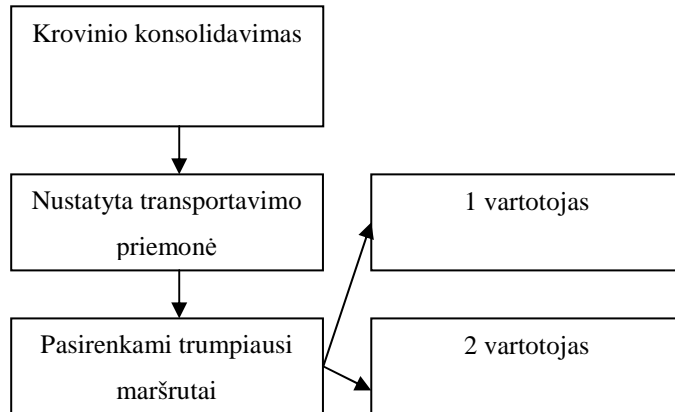


Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 12 pav. 3PL tiesioginis mažmenininko aptarnavimas

Iš 12 pav. matome, kad tai pats paprasčiausias transportavimo koordinavimas ir valdymas. Čia nereikalingi sandėliavimo darbai.

Sekančiame paveiksle yra pavaizduotas prekių transportavimas keliems vartotojams.

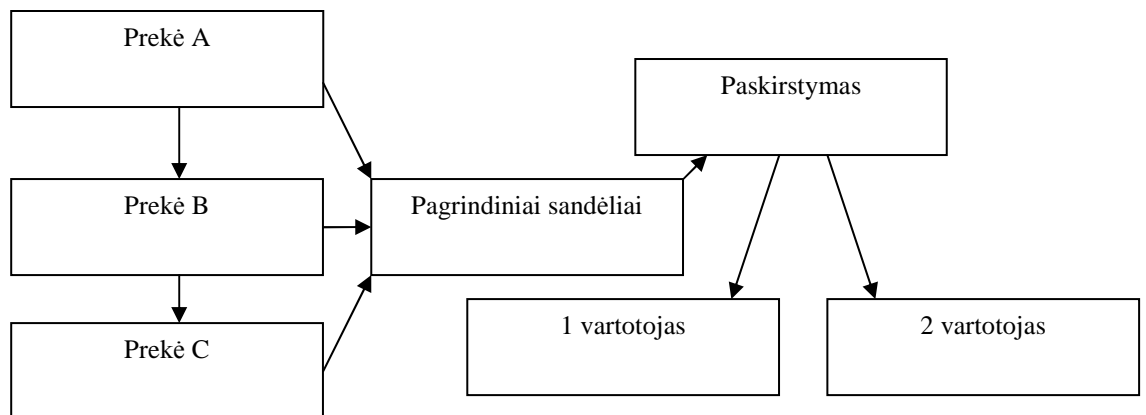


Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 13 pav. 3PL tiesioginis kelių mažmenininkų aptarnavimas

Trečias klientų aptarnavimo būdas yra paskirstymo centrų aptarnavimas. Dažniausiai šis būdas taikomas tarptautiniame bendradarbiavime.

14 paveiksle jau atsiranda sandėliavimas kitose šalyse, kadangi čia jau prekybos taškai paskirstomi į tam tikras geografines zonas. Tas zonas aptarnauja arčiausiai esantys centrai.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 14 pav. 3PL logistikos paslaugos tarptautinėje terpėje

Atsiranda sandėliavimo poreikis. Įmonėms pasisamdžiusioms 3PL logistikos įmones nereikia mąstyti apie sandėlių susiradimą, jų išlaikymą. Tai padeda sumažinti pastovius kaštus. Sandėliuose 3PL įmonės gali be trukdžių pakuoti ir markiruoti prekes, tai pagreitina gatavos produkcijos ciklą.

*Sandėliavimo paslaugos* yra taip pat svarbios logistikos sistemoje. Sandėliuose atliekamas prekių dalinis paruošimas, prekės perskirstomos, perpakuojamos.



R. Minalga (2001) išskiria šias sandėlių funkcijas:

- Garantinės funkcijos;
- Spekuliatyvinės funkcijos;
- Gerinamosios funkcijos;
- Prekių asortimento formavimo funkcijos;
- Išlyginamosios funkcijos;

Šios funkcijos yra skirtingos. *Išlyginamosios funkcijos* taikomos tada, kai reikia pašalinti prekių poreikio ir jų gavimo neatitikimą. *Garantinės funkcijos*, kai sudėtinga nustatyti būsimo laikotarpio prekių poreikį, pristatymo laiką ar kiekį. *Gerinamosios funkcijos* taikomos norint produktui suteikti pridėtinę vertę. *Spekuliatyvinės funkcijos* atsiranda tada, kai kaupiamos didelės prekių atsargos, prognozuojant kainų šuolį ateityje. *Prekių asortimento formavimo funkcijos* reikalingos suformuoti vartotojui reikalingą prekių asortimentą.

*Informacijos, technologijų valdymas ir kontroliavimas* tiesiogiai susiję su sandėliavimo, transportavimo, produktų saugojimo paslaugomis. Kaskart reikalinga atnaujinti informaciją bei technologijas, norint pasiekti geriausius rezultatus.

R. Palšaitis (2005) p.65 teigia, kad *pakavimo* veiklos rūšies pagrindinė funkcija yra gaminio pateikimas vartotojui, bei reklama. Kita svarbi funkcija yra produkto saugumas. Nes dažnai produktai vežami dideliais atstumais, atliekama daug operacijų, gabenant krovinį, tad pakuotė apsaugo gaminį nuo sužalojimo bei palengvina krovos darbus.

*Atliekos* turi būti tvarkomos, sukraunamos ir išvežamos, perdirbamos, jei galima panaudotos kitam produktui gaminti.

Taigi 3 PL teikėjai atlieka daug ir įvairių funkcijų. Tų funkcijų atlikimas priklauso nuo trečiųjų šalių logistikos teikėjų dydžio, tipų bei tikslų.

Trečiosios šalies logistika turi keletą uždavinių, kuriuos pateikia K.Šidlauskas:

- Išlaikyti pelną kainų konkurencijos sąlygomis.
- Teikti paslaugas naujuose geografiniuose regionuose.
- Konkuruoti su didžiausiais pasaulyje operatoriais, kitais 3PL teikėjais.

Sėkmingam 3PL darbui ir tam tikriems reikalavimams įvykdyti reikalinga:

- užtikrinti duomenų, informacijos saugumą;
- suderinti įvairias gamybos priemones;
- aptarti ypatingus kriterijus kitų sutarties dalyvių atžvilgiu;
- aptarti sutarties nutraukimo sąlygas;
- aptarti draudimo metodus.

Logistikos įmonė, kuri teikia klientui kokybiškas paslaugas privalo:

- Turėti sandėlius ir terminalų kompleksus, kurie būtų šiuolaikiniai ir skirti plataus asortimento prekėms rūšiuoti, saugoti ir paskirstyti.
- Teikti prekių grąžinimo ir jų remonto paslaugas.
- Teikti „siuntų paskirstymo ir pristatymo į specializuotus regioninius centrus“, paslaugas.
- Tiesiogiai iš gamintojo papildyti prekių atsargas.
- Užtikrinti asortimento atsarginių detalių ir įrangos tiekimą.

Įmonės samdydamos 3PL logistikos paslaugų teikimo kompanijas turi matyti daug privalumų, kurie yra naudingi tobulinant įmonės veiklą, taupant lėšas ir panašiai.

*Trečiųjų šalių logistikos privalumai:*

*Sumažėja kaštai* – logistų atisakymas įmonės viduje, sumažinamos administracinės išlaidos.

*Aukštas klientų aptarnavimo lygis*, kadangi prekės juda pagal grafiką, kas kart tikslinami atsargų kiekiai. Pristatymo grafikas yra tikslus, užsakymai formuojami tikslingai ir aiškiai. Klientai gauna tikslus prekių kiekius bei „just in time“ laiku, todėl garantuojama aukšta aptarnavimo kokybė.

*Sumažėja inventoriaus išlaidos* - kompanijai nereikia pirkti specialių programų, kurios skirtos logistikai vystyti, brangus inventorių yra nereikalingas, todėl mažėja išlaidos.

*Išteklų sutelkimas kitai veiklai*. Kadangi įmonės samdo 3 PL logistikos specialistus, jos gali nesirūpinti prekių pristatymu klientams, sandėlių patalpų priežiūra, dokumentų tvarkymu ir pan. Įmonė gali daugiau dėmesio skirti mažinant išlaidas ir suteikiant produktui didžiausią vertę, bei aptarnaujant klientus aukščiausiu lygyje.

*Lanksčios tiekimo technologijos*. Logistikos bendrovė yra lygiateisė partnerė ir jai taip pat svarbus galutinis rezultatas. 3PL teikėjai visada pasiūlo įmonėms greitą ir veiksmingą problemos sprendimą. Trečiųjų šalių logistikos partneriai disponuoja šiuolaikinėmis informacinėmis technologijomis, todėl užtikrinamas greitas pasikeitimas duomenimis, greitas užsakymų vykdymas bei greitas dokumentų ruošimas. (Articles.DirectoryM.co.uk (2008) Important information about third party logistics).

V.Božkovas (2004) p.61 teigia, kad 3PL pranašumai yra tokie:

- Įmonės didina konkurencinį pranašumą.
- Įmonė mažina logistinių operacijų išlaidas.
- Bendras logistinės sistemos efektyvumo augimas sumažina prekės savikainą.
- Lengvai prisitaikoma prie kintančių aplinkos sąlygų.
- Mažinama rizika.
- Maksimaliai mažinamas operacijų, atliekamos gamybos ir prekių pristatymo gavėjui procese, skaičius.

Trečiųjų šalių logistikos pasirinkimas turi daug teigiamų aspektų, tačiau turi keletą neigiamų. Prieš priimdama sprendimą įmonė turi atsižvelgti į šias problemines sritis:

*Žmonių atleidimas.* Samdydama trečiosios šalies logistiką, įmonė turi atleisti savo logistikos darbuotojus. Kadangi jų funkcijas jau atliks kitos kompanijos specialistai.

*Kontrolės mažėjimas.* Firma, kuri perleidžia logistines funkcijas trečiai šaliai, praranda tiekimo kanalo kontrolę. Patartina per daug partneriu nepasitikėti, kad būtų kuo mažesnė rizika. Dažniausiai įmonės dėl šio trūkumo apsisprendžia nepasirinkti 3PL paslaugų.

*Informacijos stoka.* Firmos samdydamos trečiųjų šalių logistikos įmones neįvertina, kad logistinė funkcija yra svarbi dalis jos pagrindinės veiklos. (Articles.DirectoryM.co.uk (2008) Important information about third party logistics).

Dėl šių problemų įmonės nepasirenka 3PL paslaugų teikėjų.

Apibendrinant galima teigti, kad nepaisant minėtų trūkumų, trečiųjų šalių logistika sumažina paslaugų pirkėjo paskirstymo kaštus, užtikrina aukštą aptarnavimo lygį ir produktų tiekimo stabilumą.

#### 1.4 Trečiųjų šalių logistikos reikalingumas

Daugelis įmonių stengiasi išlaikyti logistikos padalinį. Tačiau suprato, kad transportavimui, sandėliavimui, darbuotojų išlaikymui reikalingos didelės išlaidos, stengiasi ieškoti tinkamų būdų, kaip tas išlaidas minimizuoti. Kompanijos analizuoja, kaip galima kuo geriau patenkinti vartotojų, klientų poreikius.

Įmonės, kurios nori naudotis 3PL paslaugomis, turėtų užduoti sau keletą klausimų. (žr. 3 lentelę).

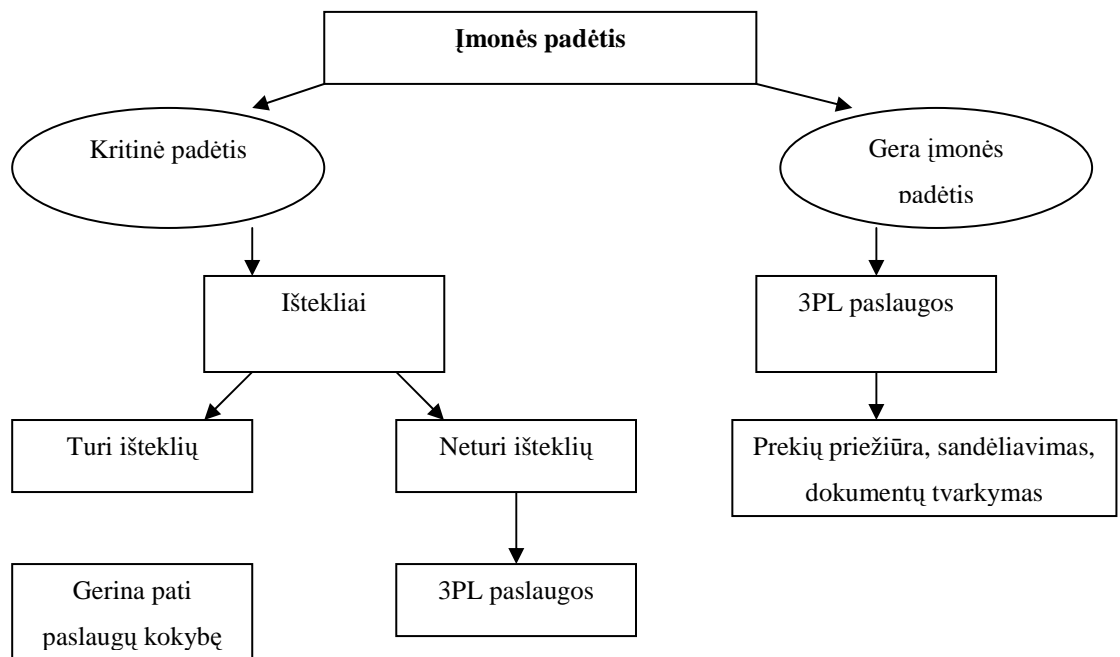
#### Iškylantys klausimai dėl 3PL poreikio

3 lentelė

Klausimai	Galimi atsakymai
Kokie yra privalumai naudojantis 3PL paslaugomis?	Kaštų mažinimas ar aukštas klientų aptarnavimo lygis, lanksčios tiekimo linijos ir pan.
Kurias logistikos sritis reikia perleisti 3PL logistikai?	Visas, keletą.
Ar reakcija į iškylančias problemas greita?	Taip arba ne.
Ar įmonė skverbiasi į tarptautines rinkas?	Skverbiasi, nesiskverbia.
Koks logistinės veiklos efektyvumas?	Veikla efektyvi, neefektyvi.
Kokie yra 3PL logistikos įmonių naudojimosi kaštai?	Kintamieji, fiksuoti.
Kuriam laikotarpiui turi būti pasirašyta sutartis?	Metams, keliems metams ar trumpesniai laikotarpiui.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Įmonės turi gerai apmąstyti, ar pasirinkti 3PL logistikos paslaugas. Labai svarbus momentas kokioje situacijoje įmonė šiuo metu yra (žr. 15 Pav.).

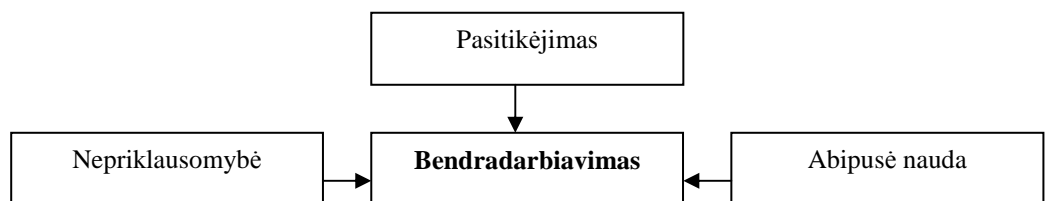


Šaltinis: sudaryta autoriaus

**15 pav. Naudojimasis 3PL paslaugomis**

Dažniausiai didelei kompanijai reikalinga turėti savo logistikos specialistą ir samdyti logistikos kompaniją. Mažoms įmonėms geriausia samdyti logistikos kompaniją, kuri yra sukaupusi daug logistikos organizavimo patirties, kuri padeda priimti efektyvius sprendimus. (Tilvytė (2008) p.22).

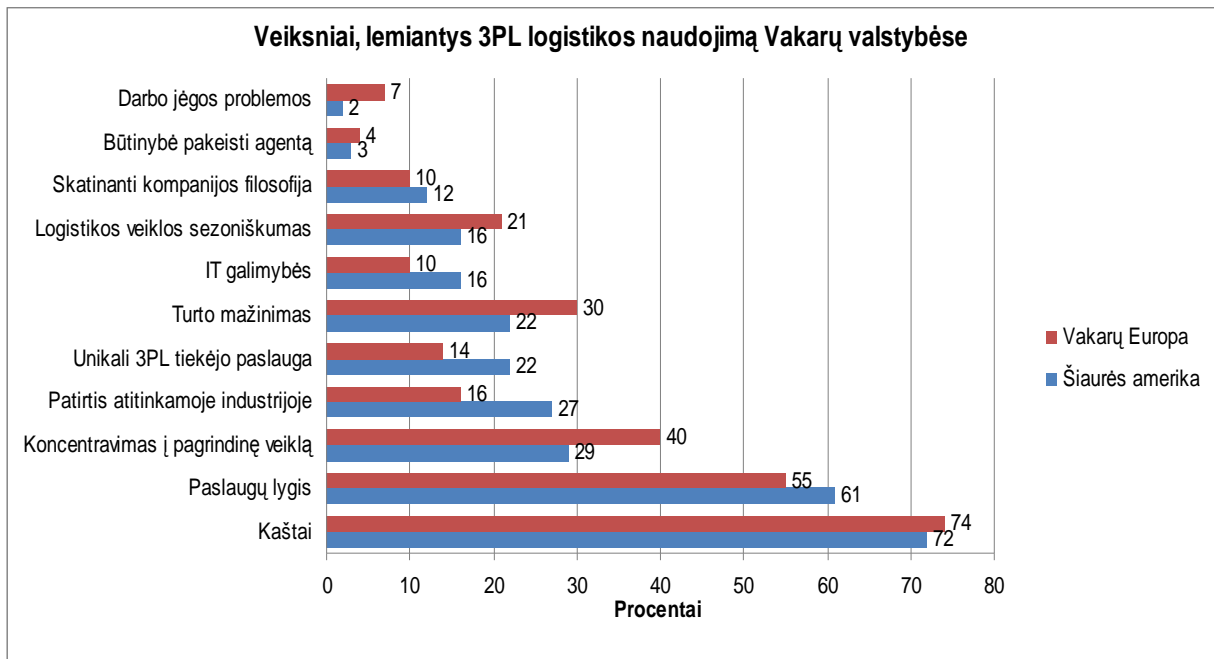
Kad sėkmingai vyktų 3PL darbas reikalinga įmonėms pasitikėti tarpusavyje (žr. 16 Pav.)



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**16 pav. 3PL veiklos pasitikėjimo modelis**

17 paveiksle pateikti pagrindiniai veiksniai Vakarų Europoje ir Šiaurės Amerikoje lemiantys 3PL reikalingumą.

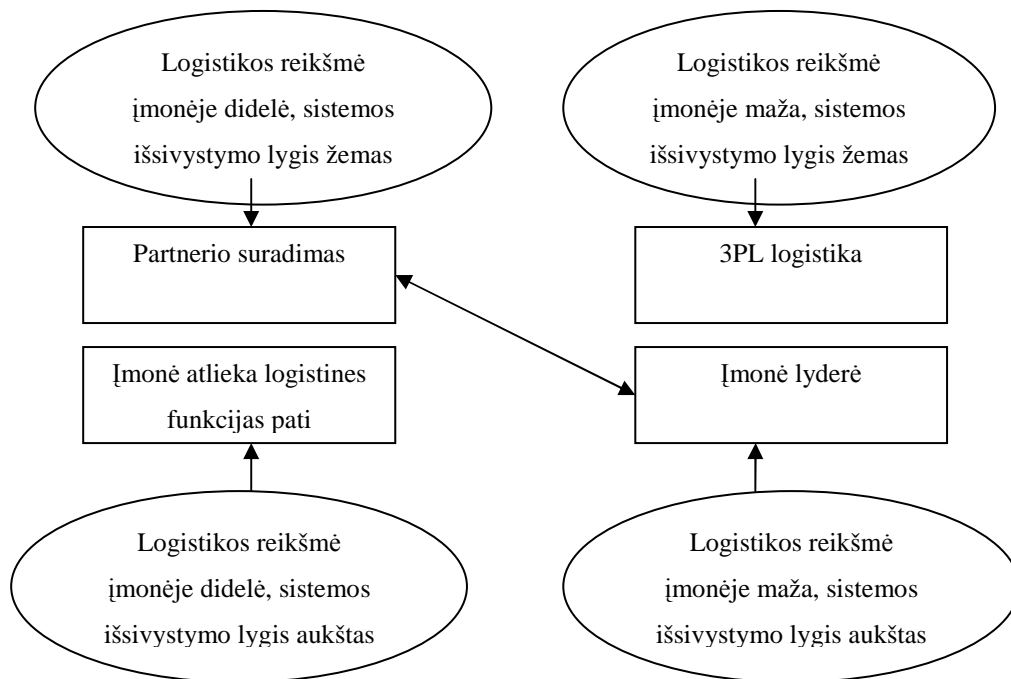


Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal M.MATULAITIS, Lietuvos geležinkeliai

**17 pav. Veiksniai, lemiantys 3PL logistikos naudojimą Vakarų valstybėse**

Taigi, trečiosios šalies logistikos paslaugų naudojimo poreikis yra didelis. Svarbiausias faktorius yra kaštai. Aukštas paslaugų lygis bei koncentravimasis į pagrindinę veiklą yra taip pat labai svarbūs nuo 40 iki 60%.

Jei logistikos reikšmė įmonėje didelė, bet nėra pakankamai gerai išvystytos logistinės sistemos joje, tuo atveju reikalinga bendradarbiauti su ta įmone, kuri yra kompetentinga logistikos paslaugų teikimo srityje. (žr.18 pav.).

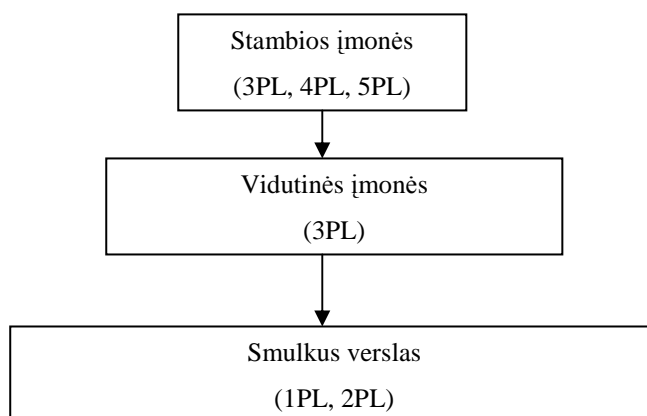


Šaltinis: sudaryta autoriaus

**18 pav. Logistikos paslaugų poreikis įmonėms**

Trečiosios šalies logistikos specialistai, įvertinę kliento logistikos sistemą, parodo klaidas, pataria, kaip elgtis geriau. Logistikos specialistai išsiaiškina situaciją, surenka reikiamą informaciją ir tada pradeda dirbti.

Plėtojant trečiųjų šalių logistikos operacijų veiklą, didėja logistikos verslo aktyvumas. Mažos įmonės bando pačios užsiimti prekių paskirstymu ir saugojimu. Trečiųjų šalių logistika yra populiareesnė tarp stambių įmonių (žr. 19 pav.).(Tašbajevas.Y (2006)).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 19 pav. Paslaugų standartai

Kompanijos visą dėmesį skiria pagrindiniams procesams ir svarbiausioms kompetencijoms, o tai leidžia joms uždirbti pinigų. Trečiųjų šalių logistika padeda joms gerinti savo profesionalumą tam tikroje srityje, koncentruoti išteklius ir nukreipti darbuotojus pagrindinėms veiklos dalims plėtoti.

Logistikos sistemos efektyvumo didinimas priklauso nuo vadovavimo, taip pat ši veikla susijusi su visomis įmonės funkcijomis. Dėl to patobulinti logistikos sistemą gali logistikos specialistai, t.y. 3 PL kompanijos, kurios išmano žmonių santykius, marketingą, vadovavimą, prekių paskirstymo organizavimą. Kompanijoms, bendradarbiaujant su trečiųjų šalių logistikos įmonėmis, sukuriama efektingai veikianti, lanksti ir pranašesnė už konkurentus logistikos paslaugų teikimo sistema. (Grand partners business consulting experts (2008).

Pradedant bendradarbiauti su individualiais 3PL teikėjais, svarbu atkreipti dėmesį į šiuos kriterijus:

- Realios kainos.
- 3PL teikėjo orientacija į klientą.
- 3PL teikėjo specializaciją.
- Turtą valdančios 3PL kompanijos prieš turto nevaldančias.

(<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.NextPage.12/4380d8587c3af.2>)

*Realios kainos aspektas* reiškia, kad norint bendradarbiauti su 3PL logistikos teikėjais yra reikalinga įvertinti bazinius bei tiesioginius veiklos kaštus

*3PL teikėjo orientacija į klientą.* Svarbu apsvarstyti klausimus, kaip 3PL teikėjas gali prisidėti prie įmonės logistikos plano įgyvendinimo. Tiekėjas turi suprasti jiems keliamus reikalavimus. Taip pat tiekėjas turi būti patikimas, lankstus ir gebantis greitai sureaguoti į klientų reikalavimus.

*3PL teikėjo specializacija.* Renkantis trečiųjų šalių logistikos partnerius, reikalinga išsiaiškinti iš kur jie kilę (is vežėjų, siuntų pristatymo paslaugas teikusių ar iš sandėlių vadybos).

*Turtą valdančios 3PL kompanijos prieš turto nevaldančias.* Tos kompanijos, kurios valdo turtą, turi daug žmonių išteklių, klientų bazę, todėl jos gali siekti daug naudos sau. Turto nevaldančios kompanijos yra lanksčios, vadybos išlaidos gali būti mažesnės. Daugelis kompanijų renka 3 PL logistikos įmones, taigi jiems nereikia patiems rūpintis sandėlių turėjimu, pristatymu ir transportavimu. Kompanijos gali koncentruotis gaminti produktus aukštesnės kokybės, gali gaminti jų daugiau. Jos laisvos nuo dokumentų tvarkymo, pristatinėjant ar saugant prekes, tai leidžia joms dirbti efektyviau.

Dėl 3PL logistikos veiklos paslaugų reikalingumo ir naudos atliekami įvairūs tyrimai visuose pasaulio kontinentuose.

2008 metais buvo atliktas tyrimas, kurio ėmėsi Europos, Šiaurės Amerikos, Azijos, Lotynų Amerikos, Pietų Afrikos žemynuose įsikūrusios 1644 įmonės, kurios bendradarbiauja su 3PL logistikos teikėjais ir naudoja jų paslaugomis.

Užsienio šalių ekspertai dirbantys tyrimų kompanijoje „Capgemini Accelerated Solutions Environment“ pateikė įmonėms, kurios naudoja 3PL paslaugomis, anketas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti 3PL logistikos teikėjų svarbą ir reikalingumą.

Pagrindiniai tyrimo uždaviniai buvo:

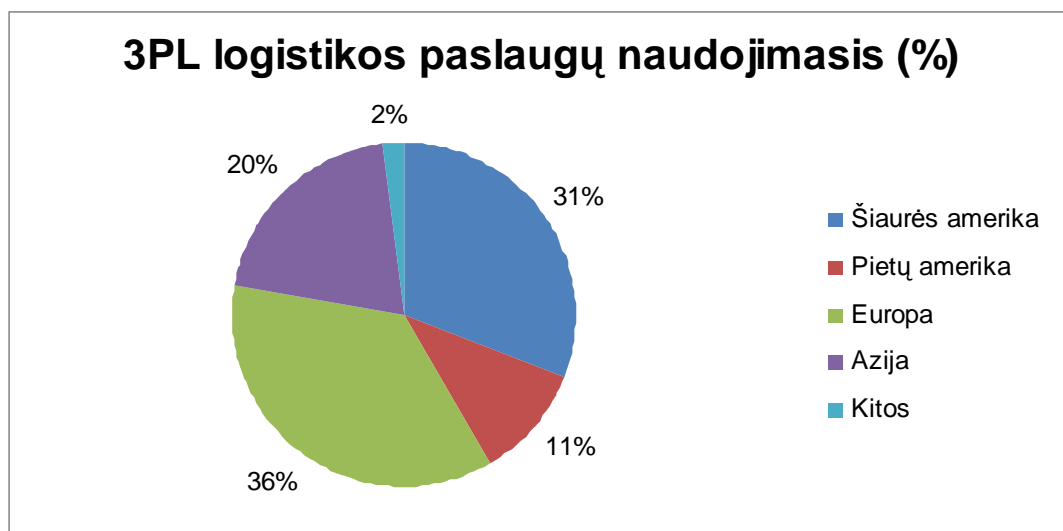
- Apibendrinti dabartinį naudojamą 3PL logistikos paslaugomis;
- Identifikuoti vartotojų poreikius ir išanalizuoti, kaip 3PL teikėjai patenkina tuos poreikius;
- Išanalizuoti, kaip klientai pasirenka 3PL teikėją ir kaip naudoja 3PL paslaugomis;
- Išsiaiškinti kodėl klientai pasirenka ir kodėl nepasirenka 3PL logistikos teikėjų.

Respondentai buvo apklausti apie logistikos reikšmę jų įmonėse, apie 3PL teikėjų paslaugų kokybę, kiekybę, taip pat patogumus, kurie yra teikiami šių partnerių.

J.Langley (2008) teigia, kad atlikus tyrimus apie 3PL vystymąsi pasaulyje paaiškėjo, jog daugiausiai trečiųjų šalių logistika naudojasi įmonės Europoje ir Šiaurės Amerikoje (žr. 20 pav.):

- Europoje (36%).
- Šiaurės Amerikoje (31%).
- Azijoje (20%).

- Pietų Amerikoje (11%).
- Kitur (2 %).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal J.LANGLEY (2008) Results and findings of the 13th annual study.

### **20 pav. 3PL paslaugų naudojimas visuose pasaulio kontinentuose**

Šiuose tyrimuose dalyvavo iš viso 1644 įmonės, kurių veikla neatsiejama nuo logistikos. Taigi, populiariausia 3PL logistika yra Europoje, antroje vietoje Šiaurės Amerika. Mažai šia paslauga naudojasi Pietų Amerika. Afrikoje 3PL logistika nenaudojama.

Taigi į klausimą, kokią reikšmę logistika turi įmonės veikloje, 87% Šiaurės Amerikos ir Europos, 97% Lotynų Amerikos ir 90% Azijos respondentų atsakė, kad logistika turi didelę ir svarbią reikšmę įmonės veikloje.

Į klausimą, ar pasitvirtino bendradarbiavimas su 3PL logistikos teikėjais, 81% Lotynų Amerikos, 84% Europos, 86% Šiaurės Amerikos ir 90% respondentų atsakė kad pasitvirtino sėkmingai.

Sėkmės faktoriai pagal apklaustus respondentus yra šie:

- Stiprus bendradarbiavimas;
- Patikimi sandoriai;
- Nuolat gerinamos klientų aptarnavimo sąlygos.

Kompanijos patiki savo logistiką partneriams, kadangi nori kuo geriau patenkinti klientų poreikius bei savo pagrindinę veiklą vykdyti nepriekaištingai. Pagrindinės naudojamos 3PL teikėjų paslaugos pateiktos 4 lentelėje

### **3PL logistikos paslaugų naudojimas pagal regionus procentais**

4 lentelė

3PL teikiamos paslaugos	Šiaurės Amerika	Europa	Azija	Lotynų Amerika
Vietinis transportavimas	78	92	91	70



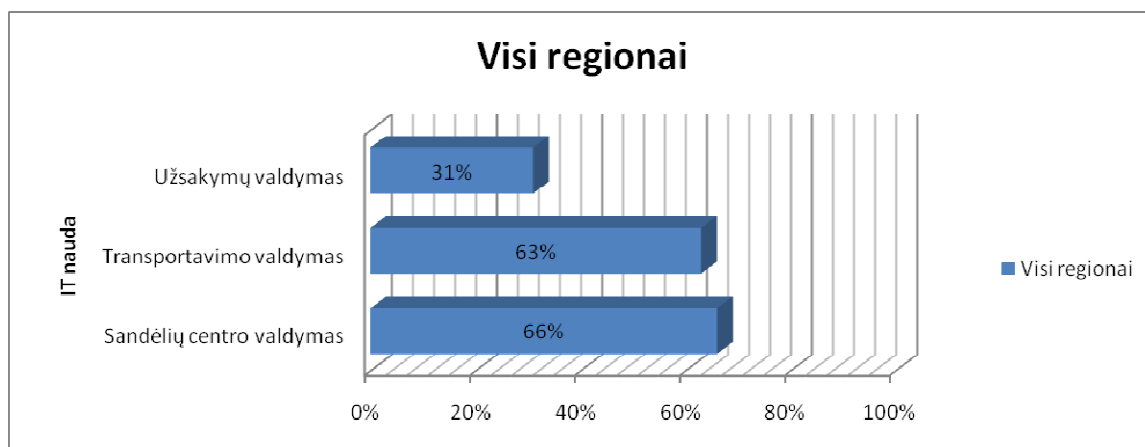
4 lentelės tęsinys

Tarptautinis transportavimas	69	89	89	70
Sandėliavimo paslaugos	70	73	75	62
Muitinės veikla	66	57	81	56
Krovinių konsolidacija	46	43	55	38
Krovinių pakavimo, taisymo, markiravimo funkcijos	29	42	41	34
Sąskaitų išrašymas, dokumentų tvarkymas	54	20	21	14

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal LANGLEY(2008) 9 p.

Lentelėje matome, kad Europos ir Azijos kompanijos daugiau logistikos paslaugų perduoda 3PL teikėjams, nei Šiaurės ar Lotynų Amerikos įmonės. Šiaurės Amerikos regione įmonės sąskaitų išrašymą bei dokumentų tvarkymą patiki 3PL partneriams labiau nei įmonės iš kitų regionų.

Labai svarbus faktorius 3PL veikloje yra informacinės technologijos. IT suteikia galimybę, tiek trečių šalių logistikos įmonėms valdyti veiklą, tiek kompanijoms, samdančioms šiuos partnerius, matyti ir sekti savų prekių judėjimą. Informacinių technologijų teikiama nauda pateikta 21 pav.



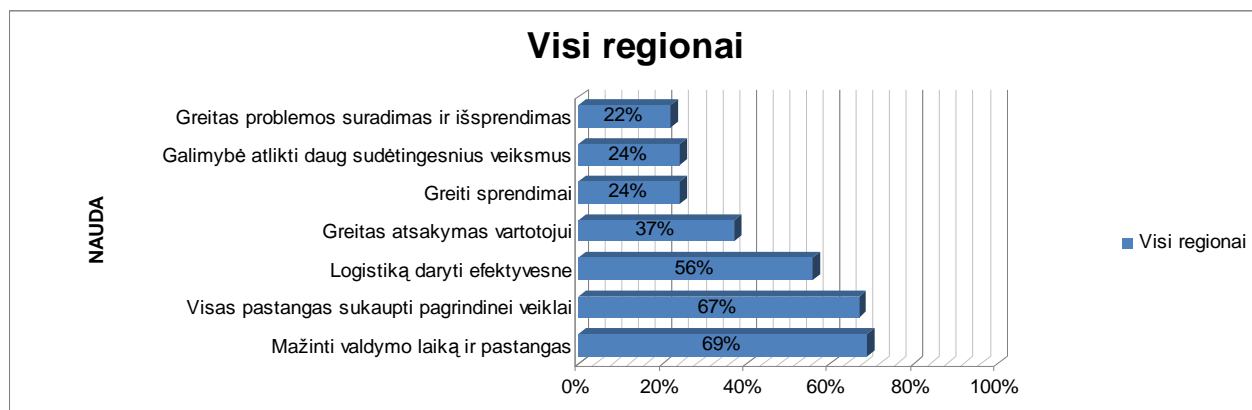
Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal LANGLEY(2008) 14p.

### 21 pav. IT nauda 3PL veikloje

Taigi šiandieną 3PL logistikos veikloje informacinės technologijos neatsiejamos nuo logistikos valdant prekių srautus, teikiant informaciją apie jas. Vykdam sandėlių ir transportavimo paslaugas informacinės technologijos užima didžiąsą dalį teikiant reikalingą informaciją (atitinkamai 66 ir 63%). Vartotojų užsakymų valdymui informacinės technologijos pagal apklaustuosius turi mažiausiai reikšmės, t.y. 31%.

Kompanijos renkasi trečiąsias šalis tam, kad gautų naudos, kad panaikintų kai kuriuos savo logistikos trūkumus, kad bendradarbiavimas teiktų privalumų.

## Paveikslėlyje pateikti 3PL logistikos paslaugų privalumai



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal J. LANGLEY(2008) p.13

### 22 pav. 3PL logistikos paslaugų privalumai

Apklausoje buvo užduotas klausimas, ne tik apie teikiamus 3PL teikėjų privalumus, bet ir apie trūkumus. Problemos, su kuriomis susiduria įmonės naudodamos trečiųjų šalių paslaugas pateiktos 5 lentelėje.

#### Įmonių, samdančių 3PL logistikos teikėjus, pagrindinės problemos

5 lentelė

Visi regionai (%)	3PL logistikos naudojimosi trūkumai
45%	Ne visada žadėta aukšta aptarnavimo paslaugų kokybė pilnai realizuojama.
39%	Informacinių technologijų neveiksmingumas.
36%	Retai realizuojama nuolaidų sistema.
27%	Globalios rinkos pažinimo stygius.
13%	Prastas išsiliejimas į kompaniją, kurios logistiką valdo 3PL partneris.
30%	Problemų visiškai nėra.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal J. LANGLEY(2008) p.6

3PL logistikos paslaugų teikėjams yra kur tobulėti, kadangi 45% įmonių atsakė, kad šie partneriai nepakankamai užtikrina aukštą aptarnavimą. Taip pat informacinės technologijos ne visada veiksmingos, globalią rinką reikalinga pažinti labiau. 30% respondentų atsakė, kad problemų ir trūkumų bendradarbiaujant visiškai nėra.

Apibendrinant galima teigti, kad norint veiksmingai valdyti logistiką reikia bendradarbiauti kompanijoms tarpusavyje, reikia išnaudoti visus galimus variantus, kad tik geriau ir veiksmingiau patenkinti klientų poreikius, taip pat samdant ir trečiųjų šalių logistikos įmones.

3PL logistikos įmonės šiuo metu ypatingai susikoncentravę į aukštą paslaugų teikimą. Iš kompanijos „Capgemini Accelerated Solutions Environment“ atlikto tyrimo galima pastebėti, kad įmonės, kurios naudojami 3PL paslaugomis yra patenkintos šių partnerių darbu.

Norint geriau išsiaiškinti trečiųjų šalių logistikos paslaugų teikiamą naudą ,bei jų panaudojimą ir reikalingumą, reikia analizuoti įmones, teikiančias šias paslaugas, Lietuvoje.

## 2 TREČIŲJŲ ŠALIŲ LOGISTINIŲ PASLAUGŲ PASIŪLA LIETUVOJE

Lietuvoje, nors ir nespėję, pradeda kurtis ir tobulinti savo veiklą įmonės, teikiančios logistines paslaugas. Jos stengiasi bendradarbiauti su įmonėmis, kurių veikla neatsiejama nuo logistikos, teikiant vartotojams aukščiausias paslaugas.

### 2.1 Trečiųjų šalių paslaugų Lietuvoje palyginimas

Didžiausios Lietuvos logistikos paslaugų įmonės teikia 3PL paslaugas, diegia inovacijas, taiko naujausias technologijas. Modernus platinimo tinklas leidžia klientams gauti itin aukšto lygio paslaugas. Trečiųjų šalių kompanijos turi kvalifikuotus darbuotojus, kurie ekspedijuoja krovinius, sandėliuoja juos, tvarko, tiek Lietuvoje, tiek už jos ribų.

Lietuvoje logistikos kompanijų teikiančių trečiųjų šalių paslaugas atsiranda vis daugiau ir daugiau. 6 lentelėje pateiktas Lietuvoje veikiančių 3PL įmonių palyginimas.

#### Lietuvoje veikiančių 3PL įmonių palyginimas

6 lentelė

Atliekama paslauga Įmonės pavadinimas	Transporto paslaugos	Sandėliavimo paslaugos	Pakavimas, markiravimas	Sąskaitų išrašymas, kitos paslaugos
UAB „AD Rem“	Krovinių gabenimas, ekspedijavimas, transportavimas tarptautiniais maršrutais, vietiniai pervežimai, perkraustymo darbai. Ši įmonė vienija krovinių transportavimo keliais, oru, jūra, geležinkeliais padalinius. Multimodalinio transporto paslaugos populiarios. Negabaritinių krovinių gabenimas, pavojingų krovinių pervežimai.	Sandėliuose įdiegta moderni sandėlio valdymo sistema VISION 5, kuri leidžia valdyti sandėlio operacijas realiu laiku, naudojant brūkšniinių kodų skenerius. Sandėlio valdymo sistema (SVS) lengvai integruojama su kitomis transporto ir finansų valdymo sistemomis.	Prekės pakuojamos, perpakuojamos, markiruojamos.	Jau paruoštiems užsakymams automatiškai generuojami transporto lipdukai, važtaraščiai, pakavimo lapai. Teikiamas specialus draudimas.

6 lentelės tęsinys

UAB „DHL Lietuva“	Krovinių pervežimas tarptautiniais maršrutais, kelių, oro, jūrų, geležinkelių transportu. Tai kompanija pirmaujanti ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje logistikos paslaugų rinkoje. DHL tinklas jungia apie 220 šalių ir teritorijų visame pasaulyje, taigi prekes paskirstyti yra daug paprasčiau nei mažesnėms kompanijoms, ypač kai laiku atnaujinamos technologijos.	UAB DHL Lietuva turi puikius ir didelių sandėlius. Kiekvienas klientas specialioje programoje gali pamatyti, kurioje vietoje jo prekės yra.	Ši kompanija siūlo daugelį pakavimo būdų, kad prekės būtų pervežtos juo saugiau, įvairūs maišai, dėžės gali būti pritaikyti kiekvieno kliento poreikiams. Temperatūrą palaikančios pakavimo medžiagos skirtos medicininių mėginių siuntimams. Jei reikalinga, prekės gali būti markiruojamos.	UAB DHL Lietuva išskiria tokias papildomas paslaugas Siuntų paėmimas ir pristatymas nedarbo valandomis; Informacijos teikimo paslaugos; Muitinės tarpininko paslaugos; Pavojingų krovinių gabenimas; Apmokėjimo paslaugos; Draudimas.
UAB „Sanitex“	Ši kompanija siūlo palankias transportavimo sąlygas. Turi savo nuosavus automobilius, kuriais išvežioja klientų prekes ne tik Lietuvoje, bet ir Latvijoje. Stengiasi, kad prekės vartotojus pasiektų greičiausiu būdu.	UAB „Sanitex“ turi 58000 m <sup>2</sup> sandėlių plotą, iš kurių 8000 m <sup>2</sup> gali palaikyti temperatūrinį režimą. Taikomi įvairūs apskaitos metodai. Sandėliai yra modernūs, įrengti kondicionieriai, bei specialios šildymo sistemos.	Prekės yra pakuojamos pagal klientų poreikius, markiruojamos, prižiūrimos prekybos vietose. Ji kontroliuoja pakavimą ir markiravimą tokių prekių ženklų kaip: <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Shark“;</li> <li>• „Londa“;</li> <li>• „Marlboro“;</li> <li>• „Gutta“.</li> </ul>	Produkto priežiūrai lentynoje, daro papildomus išstatymus, užtikrina teisingas kainas bei išdėsto reklamines priemones. Taip pat draudžia krovinius gabenant, jei reikia, vykdo muitinės tarpininkavimo paslaugas.
UAB „Rhenus Svoris“	Rhenus Svoris yra viena iš 230 Rhenus grupės Europoje įmonių, ji teikia klientams visas krovinių logistikos paslaugas. Gabenant	Bendras sandėliavimo plotas Lietuvoje yra 4000 m <sup>2</sup> . Kontroliuojamas prekių likučių valdymas sandėliuose, taip pat	Prekės pagal klientų poreikius yra rūšiuojamos, pakuojamos, ženklinamos, klijuojamos etiketės.	Brūkšninių kodų naudojimas, prekių surinkimas, dokumentų paruošimas, muitinės tarpininko paslaugos.

## 6 lentelės tęsinys

	<p>krovinius dažnai derinamos kelios transporto rūšys. Prekių pervežimai susiję su 24-iais terminalais Europoje. Taip pat vykdomas vietinis krovinių gabenimas, sunkiasvorių, stambiagabaritinių krovinių pervežimas.</p>	<p>palaikoma tinkama temperatūra prekėms, kurioms jos reikia. Vaizdo kameros naudojamos darbo procesų judėjimui.</p>		<p>Individualūs sprendimai atitinkantys kliento verslo ypatumus.</p>
<p>Kompanija GLP jungianti UAB „Loginvestą“ ir UAB „Elfantą“</p>	<p>Gabena pilnos apimties, dalinius ir smulkius krovinius. Disponuoja įvairios talpos tentinėmis ir izoterminėmis puspriekabėmis. Veža pavojingus ir nestandartinių gabaritų krovinius. Gali gabenti krovinius geležinkeliais ar jūrų transportu.</p>	<p>Ekspluatuoja daugiau nei 12 tūkst. m<sup>2</sup> ploto sandėlius Vilniuje. Įdiegtos naujausios sandėliavimo technologijos bei informacinės sistemos.</p>	<p>Atlieka tokias tvarkymo operacijas sandėlyje laikomoms prekėms:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplektuoja;</li> <li>• Derina;</li> <li>• Išbando;</li> <li>• Keičia pakuotes;</li> <li>• Pakuoja;</li> <li>• Markiruoja.</li> </ul>	<p>Rūšiuoja krovinius, matuoja, sveria, formuoja siuntas, organizuoja jų paskirstymą ir surinkimą, tvarko dokumentus, muitinės procedūras.</p>
<p>UAB „3PL“</p>	<p>Tai geriausias transporto ir logistikos partneris kompanijoms, kurioms reikia saugių ir profesionalių sprendimų. Turėdama virš 200 atstovybių, kompanija užtikrina greitą ir patikimą krovinių gabenimą į svarbius geografinius taškus.</p>	<p>Siūlo globalius VMI (Vendor Management Inventory) sandėliavimo sprendimus internetu. Tai reiškia, kad klientas sėdėdamas savo darbo vietoje, naudodamasis internetu gali matyti, kurioje vietoje sandėlyje yra jo gaminiai, taip pat kokioje būklėje.</p>	<p>Prekės pakuojamos, rūšiuojamos ir ženklinamos.</p>	<p>Muitinės paslaugos, prekių apdirbimas, saugojimas, draudimas.</p>

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Iš pateiktos lentelės galima daryti išvadas, kad viena svarbiausių 3PL funkcijų Lietuvoje be transportavimo yra sandėliavimo paslaugos. 3PL paslaugas teikiančios logistikos kompanijos jaučia poreikį diegti vis naujesnes sandėlių valdymo sistemas, kurios atitiktų pagrindinius ir logistikos įmonės, ir jos klientų poreikius. Kvalifikuoti ir patyrę personalo darbuotojai padeda užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą bei partnerystę grindžiamus santykius su klientais. Tai yra pagrindinė kokybiško visos logistikos grandinės darbo dalis.

UAB „Ad Rem“ kompanijos supratimu 3PL paslaugos apima:

- Prekių priėmimą;
- Prekių sandėliavimą ir skirstymą;
- Transportavimą;
- Sąskaitų išrašymą;
- Su prekių judėjimu susijusios informacijos valdymą ([http://www.adrem.lt/3PL\\_Third\\_Party\\_Logistics/](http://www.adrem.lt/3PL_Third_Party_Logistics/)).

3PL paslaugoms teikti kompanijos sandėliuose įdiegta moderni sandėlio valdymo sistema, kuri paremta brūkšniniais kodais, belaidėmis ryšio technologijomis. Duomenimis keičiamasi perduodant „txt failus“. Sandėlių valdymo sistema leidžia kontroliuoti gaminių galiojimo laiką, serijos numerius. Transporto lipdukai, važtaraščiai generuojami automatiškai. Klientams nereikia niekur važiuoti ar eiti, norint kontroliuoti prekių judėjimą. Naudodamiesi internetu jie gali sekti prekių likučius, įvesti užsakymus ir valdyti procesus lengviau nei būdami sandėliuose.

UAB „Ad Rem“ klientai yra vidutinės ir didesnės įmonės, kur prekių apyvarta yra didelė, o jų užsakymų įvykdymo laikas trumpas. Šios įmonės pagrindiniai klientai yra kompiuterinės ir buitinės technikos, kosmetikos ir vaistų pardavėjai.

UAB „Ad Rem“ 2008 metais buvo pripažinta metų logistikos operatoriumi už novatoriškas logistikos paslaugas: sėkmingą trečiosios šalies logistikos 3PL lietuviško darbo modelio sukūrimą (GRIGALIŪNAS.S (2009)).

UAB „Ad Rem“ klientams teikia pasiūlymus bei pataria, kodėl naudinga naudotis 3PL paslaugomis. Jie pateikia daug minusų tiems, kurie nesinaudoja šiomis paslaugomis, o kuria logistikos padalinį įmonėje (žr. 7 lentelę).

## Priežastys, kodėl reikia naudotis 3PL paslaugomis, o ne kurti logistikos padalinį įmonėje

7 lentelė

<b>Personalo papildomas samdymas</b>	<p>Kuriant logistikos padalinį įmonėje iškyla problemų, susijusių su personalu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reikia rasti gerus specialistus, paskui juos vis vien mokyti, o tai yra brangu;</li> <li>• Jie gali susirgti ir neateiti į darbą;</li> <li>• Iš jų neišreikalaus padarytų nuostolių;</li> <li>• Jų per daug ne sezonu metu;</li> <li>• Juos reikia papildomai skatinti;</li> <li>• Jie priešinasi pokyčiams.</li> </ul>
<b>Sandėlių ieškojimas</b>	<p>Logistika ir sandėliai yra neatsiejami dalykai, taigi sandėlių ieškojimas ir turėjimas gali sukelti įmonės ne mažai rūpesčių:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reikia rasti tinkamą sandėlį;</li> <li>• Jis neužkrautas kai ne sezonas, daug išlaidų;</li> <li>• Sandėlių apskaitos programos reikia ilgai tobulinti ir nuolat keisti;</li> <li>• Sandėlių įranga brangi, reikia diegti naujas technologijas;</li> <li>• Būtina drausti atsargas.</li> </ul>
<b>Papildomos problemos su transportu</b>	<p>Transporto priemonių įsigijimas gali būti nuostolingas, nes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automobiliai genda;</li> <li>• Juos reikia prižiūrėti profilaktiškai, drausti;</li> <li>• Reikia rūpintis maršrutų optimizavimu;</li> <li>• Automobilių parkui valdyti reikia papildomo personalo.</li> </ul>
<b>Kitos priežastys</b>	<p>Bendros priežastys, kodėl naudingiau pagal UAB „AD Rem“ naudotis 3PL paslaugomis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kai viską darai pats – nėra kam parašyti pretenzijos;</li> <li>• Didelės sąskaitos papildomiems darbuotojų pobūviams, gimtadieniams;</li> <li>• Skyriams tarpusavyje susišnekėti yra sunku.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal <http://www.adrem.lt/?pageid=4017>

Norint kurti ar išlaikyti logistikos padalinį savo įmonėje UAB „Ad Rem“ siūlo gerai pamąstyti.

UAB „DHL Lietuvos“ 3PL paslaugų koncepcija yra panaši į UAB „Ad Rem“. UAB „DHL Lietuva“ yra pasaulinis rinkos lyderis logistikos paslaugų srityse. Jos specializacija yra pateikti savo klientams unikalius sprendimus visose tiekimo grandinės stadijose.

Klientų prekės yra saugomos, kruopščiai pakuojamos. Įmonės internetinėje svetainėje pateikti įvairūs pakavimo būdai. Klientai gali kontroliuoti ir sekti savo gaminių buvimą bet kuriame pasaulio taške.

UAB „DHL Lietuva“ įmonėje dirba kvalifikuoti bei atsakingi darbuotojai, aptarnaujančių šalių skaičius yra kur kas didesnis nei bet kurios kitos, tokias paslaugas teikiančios bendrovės. 2005



metais „DHL Lietuva“ susijungė su kompanija Exel, kuri siūlo išskirtinius logistikos kaštų mažinimo variantus klientams. Su šia kompanija bendradarbiauja virš 75% oficialiai skelbiamų didžiausių pasaulio įmonių (prekybos, gamybos įmonės). Pasitikėjimas UAB „DHL Lietuva“ yra didelis, kadangi ji laikosi aukščiausių kokybės reikalavimų.

UAB „Sanitex“ yra logistikos kompanija, kuri gali pristatyti klientų produkciją vartotojams visoje Lietuvoje per 24 valandas nuo užsakymo priėmimo. Įmonė turi apie 250 krovinių automobilių daugelyje Lietuvos miestų. Tai užtikrina greičiausią būdą prekei pasiekti vartotoją. Įmonė nuolat atnauja ir tobulina savo paslaugas. Investuoja didelius pinigus į logistikos optimizavimo programinę įrangą bei techninę logistikos operacijų bazę.

UAB „Sanitex“ tiesiogiai aptarnauja apie 15 000 klientų visoje Lietuvoje bei Latvijoje. Prekių ženklavimas bei pakavimo paslaugos šiai įmonei ne naujiena. Tokie klientai kaip „Mars Lietuva“, „Tchibo“, „Santa Maria“ naudojami šios įmonės paslaugomis.

Pagrindinės UAB „Sanitex“ paslaugos yra šios:

- Prekių pakavimas;
- Prekių ženklavimas;
- Prekių paruošimas akcijoms;
- Prekių ženklavimas bei pakavimas gali būti atliktas ir užsakovo patalpose;
- Prekių išdėstymas parduotuvių vitrinose ([www.sanitex.lt](http://www.sanitex.lt)).

Taigi, UAB „Sanitex“ klientai pasitiki šia įmone, perleidžia daug logistikos funkcijų.

UAB „Rhenus Svoris“ įmonės veikloje 3PL logistikos paslaugos nėra pagrindinės, ji labiau veikia kaip ekspedicinė įmonė, kuri gabena prekes iš vieno taško į kitą, sandėliuoja jas. Jei reikia, yra atliekamos tokios papildomos paslaugos kaip:

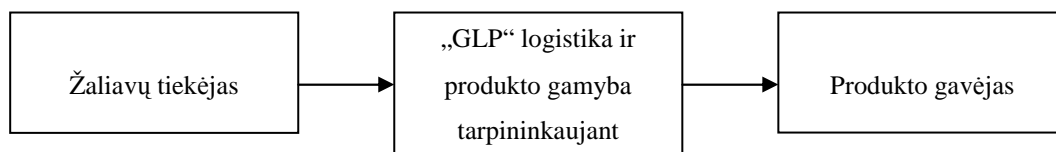
- Prekių rūšiavimas ir pakavimas;
- Ženklavimas ir etikečių klijavimas;
- Brūkšninių kodų naudojimas;
- Prekių surinkimas taikant FIFO, LIFO ir FEFO kriterijus;
- Teigiamos temperatūros palaikymas, esant reikalui.

Įmonė „GLP“ turi sandėlius, kurie yra aprūpinti šiuolaikine nauja krovimo įranga, įdiegta gera sandėlių apskaitos sistema, kuri leidžia efektyviai planuoti ir valdyti prekių atsargas, matyti pasikeitimus. Sandėliuose racionaliai išnaudojamas plotas.

„GLP“ pateikia aiškų 3PL logistikos paslaugų praktinį sprendimą, kuris leidžia suprasti, kad šios paslaugos tikrai naudingos.

„GLP“ klientas yra tarptautinė gamybos kompanija, kuri surenka elektronikos gaminius ir tiekia elektronikos dalis kitoms šalims. Bendradarbiavimas vyksta tarp Azijos, Skandinavijos, Lietuvos ir

Rusijos šalių „GLP“ logistikos veiklos valdymo dalį perima tarp Skandinavijos-Lietuvos-Rusijos šalių (žr. 23 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 23 pav. „GLP“ 3PL logistikos paslaugų valdymo projektas

Paėmus prekes iš tiekėjo sandėlių Skandinavijoje „GLP“ atlieka reikalingas operacijas savo sandėliuose ir išveža prekes klientui (apie 60-80 krovininių automobilių kas mėnesį). Seniau klientas pats prižiūrėdavo logistikos procesus, tačiau ne visada spėdavo aptarnauti krovinų srautus.

Taigi „GLP“ krovinius paėmusi iš tiekėjo sandėlių Skandinavijoje, iškrauna juos savo sandėliuose ir tvarko muitinės dokumentus, leidimus, sertifikatus. Tada gabena prekes į Rusiją. Taigi 3PL logistikos teikėjas suteikia klientui logistikos sistemos aptarnavimo kokybės garantiją, perima logistikos riziką.

Šis pavyzdys rodo, kad naudojantis 3PL logistikos teikėjo paslaugomis sumažinamos logistikos sąnaudos, vykdoma išsami kliento poreikių, logistikos galimybių analizė.

„GLP“ logistikos teikėjas atsakingas už tai, kad viskas vyktų sklandžiai. Taikant 3PL paslaugas sumažėja klaidų, išaugusio krovinų srauto aptarnavimas užtikrintas. Taigi klientas gali orientuotis į kitus išteklius, į tiesioginio savo verslo efektyvesnį valdymą.

Kompanija „GLP“ plečia ir nuolat tobulina savo veiklą, užtikrindama klientams saugumą ir patikimumą, vykdo įvairius projektus, analizuoja rinkas ir stengiasi pateikti optimaliausius sprendimus.

UAB „3PL“ teikia logistikos paslaugas kompanijoms patikimai ir saugiai. Kompanijos vizija yra teikti geriausias transporto ir logistikos paslaugas Skandinavijos ir Baltijos šalių rinkoms. Vertybės yra: kolektyvo profesionalumas, patirtis ir atsidavimas darbui. Kiekvienam klientui stengiasi pasiūlyti individualius sprendimus, taupant jo laiką ir sąnaudas.

UAB „3PL“ kompanija sukūrusi specialią ISR programą, kuri pagreitina ir palengvina informacijos srautą tarp kliento ir logistinių paslaugų teikėjo.

Taigi šios visos 3PL logistikos veiklos kompanijos yra tik dalis kompanijų Lietuvoje, kurios teikia šias paslaugas. Reikalinga klientui išanalizuoti kiekvienos 3PL logistikos teikėjos veiklą, įvertinti ir pasirinkti tinkamą partnerį.

Paskutinėje darbo dalyje siekiant išsiaiškinti, ar naudojasi Lietuvos kompanijos 3PL logistikos paslaugomis ir ar patenkinti šių partnerių darbu, buvo atliktas tyrimas.

## 2.2 Tyrimo metodika, tikslai ir uždaviniai

**Tyrimo tikslas** – išsiaiškinti 3PL naudojimosi ypatumus Lietuvos Respublikoje.

**Tyrimo objektas** – 3PL paslaugas naudojančios įmonės.

**Tyrimo dalykas** – 3PL logistikos paslaugos, teikiamos įmonėms.

**Tyrimo uždaviniai:**

- Išanalizuoti, ar 3PL teikėjai patenkina klientų poreikius;
- Išsiaiškinti IT svarbą naudojant 3PL paslaugas.
- Išanalizuoti priežastis, kodėl klientai renkasi 3PL logistikos teikėjus ir kodėl nesirenka;
- Palyginti apklausų rezultatus gautus Lietuvoje ir užsienyje.
- Pateikti išvadas apie naudojimąsi 3PL logistikos paslaugomis Lietuvoje;

Duomenų rinkimo metodas – apklausa (respondentams pateikiamos anketos (1Priedas)).

Tyrimo tipas – aprašomasis.

Apklausa, anketų pagalba, pasirinkta todėl, kad anketa yra labai patogus pirminių duomenų rinkimo metodinis instrumentas. Atsakymai į anketoje pateiktus klausimus yra konfidencialūs, jie gali būti greitai susumuoti ir įvertinti.

### Duomenų rinkimo būdai

8 lentelė

1. Tyrimo metodas	Apklausa
2. Tyrimo priemonės	Anketa
3. Bendravimo su respondentais būdas	Elektroninis paštas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Anketinė apklausa padeda tyrėjui kontroliuoti situaciją. Tyrėjas gali instrukuoti respondentus.

Taip pat naudojant anketinį apklausos metodą galima gauti konkretesnius ir mažiau iškraipytus duomenis. Anketos pagalba sukuriama atsakymų grupavimo, apdorojimo ir palyginimo sistema.

Remiantis iškeltais tyrimo uždaviniais sudaryta anketa padeda išvengti subjektyvių jausmų bei šalutinės informacijos poveikio.

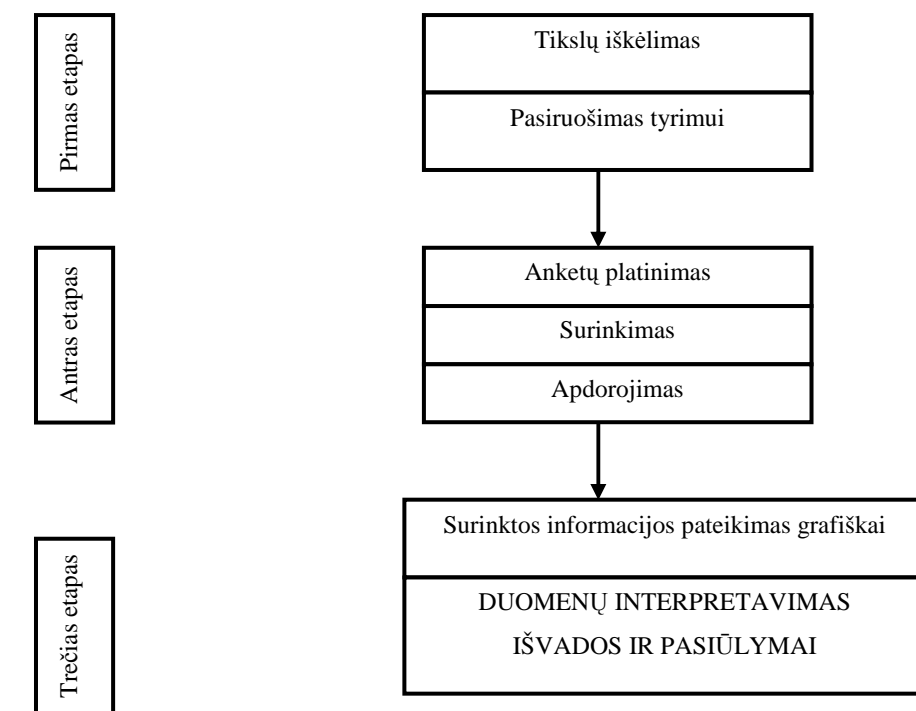
Anketos sudarymas yra keturių etapų:

- Klausimų sudarymas;
- Klausimų vertinimas;
- Anketų testavimai;
- Anketų tikslinimai ir taisymai.

Atliekant tyrimą buvo panaudota anketa su konkrečiais klausimais. Tyrimas vykdomas Lietuvos Respublikoje.

*Reprezentatyvi imtis.* Pasirinkta 50 įmonių, kurių veikla susijusi su gamyba ir prekyba. Šis skaičius pasirinktas todėl, kad dirbu ekspedicinėje įmonėje, kuri turi 50 pagrindinių klientų.

Visa tyrimo eiga grafiškai pavaizduota 24 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**24 pav. Tyrimo eiga**

Kaip matyti iš 27 paveikslo tyrimas buvo atliekamas trim etapais.

### **2.3 Duomenų rinkimas ir apdorojimo būdas**

Tyrimas buvo vykdomas nuo 2009 metų sausio mėn. 27 d. iki vasario mėn. 20 d.

Anketas pildė įmonių vadovai arba įmonėje dirbantys asmenys, kompetentingi įvertinti savos įmonės logistikos veiklą ir 3PL naudojimosi galimybes.

Atlikus respondentų apklausą, gauti anketos duomenys buvo analizuojami ir apibendrinami, kad būtų galima atsakyti į tyrime iškeltus klausimus.

Anketos buvo užpildytos, nei viena nebuvo sugadinta. Visos anketos buvo panaudotos tyrimo analizei.

Gauti anketų duomenys susisteminti ir suvesti į lenteles, grafiškai pavaizduoti. Duomenų pateikimas grafikais vaizdžiai parodo atsakymų pasiskirstymą.

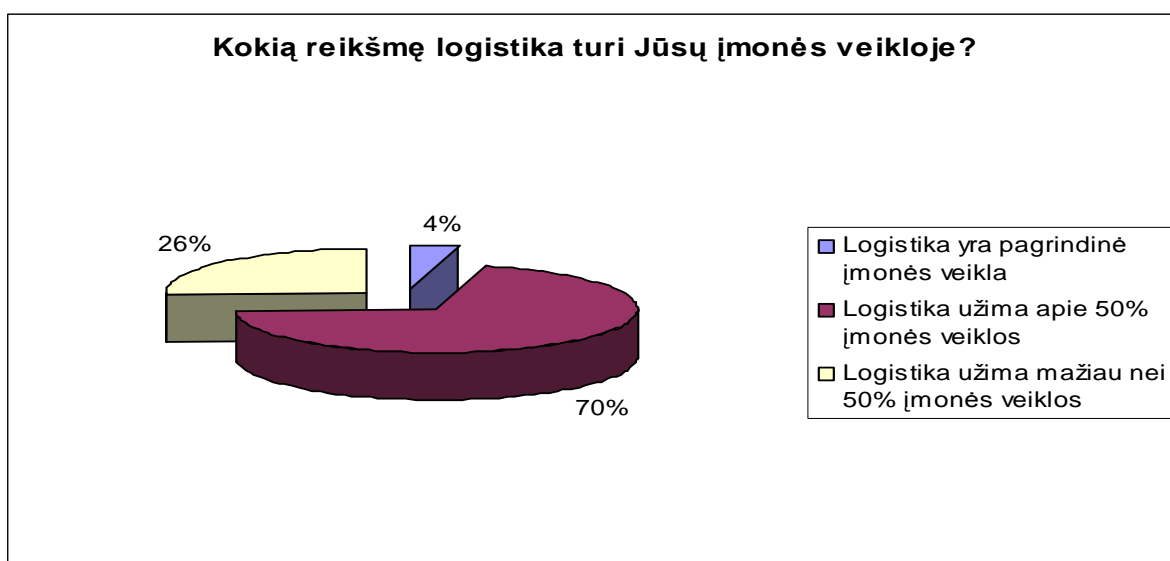
Toliau pateikiamas tyrime gautų duomenų analizės apibendrinimas.

### 3 3PL LOGISTIKOS TEIKĖJŲ PASLAUGŲ NAUDOJIMASIS LIETUVOJE

Atliekant tyrimą apie 3PL logistikos naudojimąsi Lietuvoje, buvo apklausta 50 respondentų dirbančių įmonėse, kurių veikla neatsiejama nuo logistikos.

#### 3.1 Duomenų analizė

Tam, kad nustatyti, ar Lietuvoje yra galimybė vystyti 3PL teikėjams, buvo domėtasi, ar įmonės, kuriose dirba respondentai, turi logistikos padalinius ir kokią reikšmę logistika turi Jų įmonės veikloje.



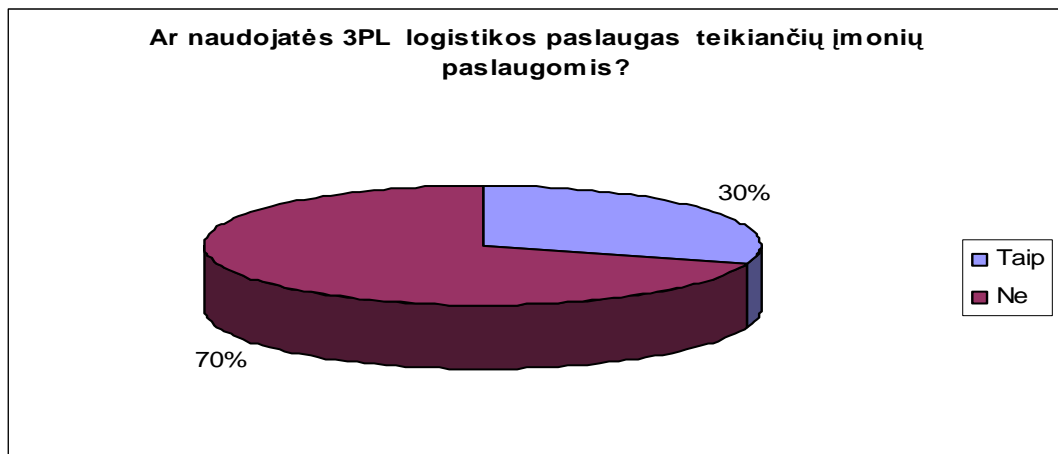
Šaltinis: sudaryta autoriaus

#### 25 pav. Kokią reikšmę logistika turi Jūsų įmonės veikloje?

Kaip matyti 25 pav. logistika užima apie 50% įmonės veiklos atsakė 70% respondentų. Kad logistika yra pagrindinė įmonės veikla, atsakė tik 4% respondentų. Šiuo pirmuoju klausimu norėta išsiaiškinti bendra logistikos situacija įmonėse.

Antrasis anketos klausimas buvo „Ar naudojate 3PL logistikos paslaugas teikiančių įmonių paslaugomis?“. Šiuo klausimu norėta išsiaiškinti, kiek apklaustų įmonių naudojami 3PL teikiamomis paslaugomis ir ar iš viso naudojami.

Daugelis respondentų nežinojo, kas tai yra 3PL paslaugos. Buvo reikalingas paaiškinimas.

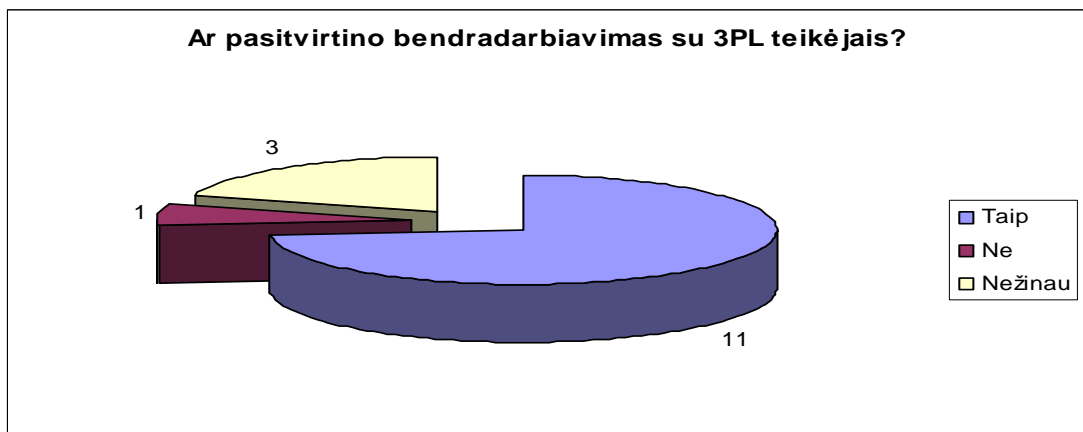


Šaltinis: sudaryta autoriaus

**26 pav. Ar naudojātės 3PL logistikos paslaugas teikiančių įmonių paslaugomis?**

Iš 50 apklaustų respondentų tik 30% atsakė, kad naudojami 3PL paslaugomis, 70% iš jų atsakė, kad paslaugomis nesinaudoja, logistikos veiklą vykdo patys. Tai ir įrodo tyrimo problemos pagrįstumą, nes kaip jau buvo minėta, 3PL teikėjų paslaugos nėra populiarios Lietuvoje. Šis klausimas susijęs su tolimesne tyrimo eiga, kadangi tie kurie atsakė neigiamai, turi pereiti prie 10 klausimo, o kurie atsakė teigiamai, pereina prie sekančio klausimo.

Trečias anketos klausimas buvo „Ar pasitvirtino bendradarbiavimas su 3PL teikėjais?“. Šiuo klausimu norėta išsiaiškinti, kiek įmonių naudojančių 3PL paslaugas yra patenkintos partnerių darbu.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

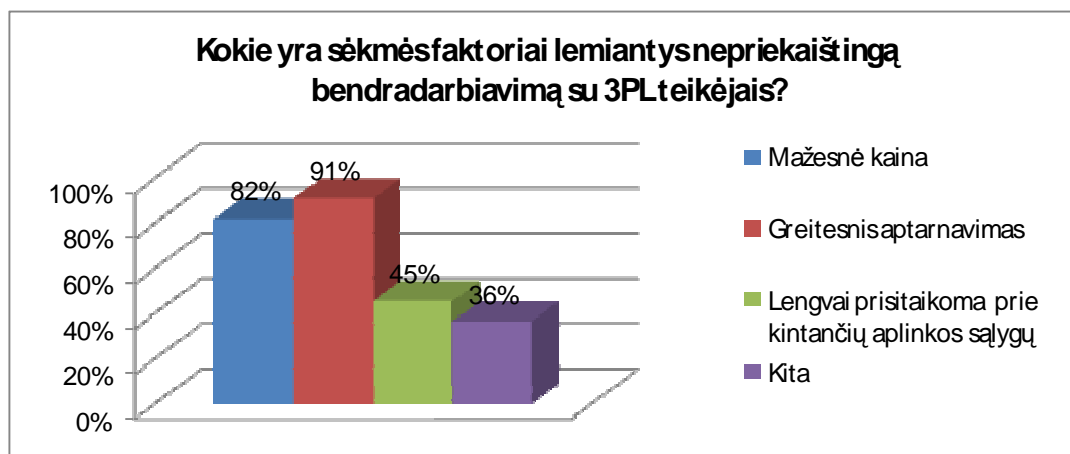
**27 pav. „Ar pasitvirtino bendradarbiavimas su 3PL teikėjais?“**

Iš 27 pav. matyti, kad vienuolikai iš penkiolikos respondentų bendradarbiavimas yra nusisekęs. Trys respondentai atsakė ne, bei vienas iš apklaustųjų yra neapsisprendęs. Šis klausimas susijęs su sekančiais klausimais, kadangi tos įmonės, kurios atsakė ne arba nežinau turėjo pereiti prie 10 klausimo. Respondentai atsakę „taip“ pereina prie sekančio.

Taigi nuo 4 iki 10 klausimo atsakinėja tik 11 įmonių.

Sekantis etapas – išsiaiškinti, kokie yra sėkmės faktoriai lemiantys nepriekaištingą

bendradarbiavimą su 3PL teikėjais.



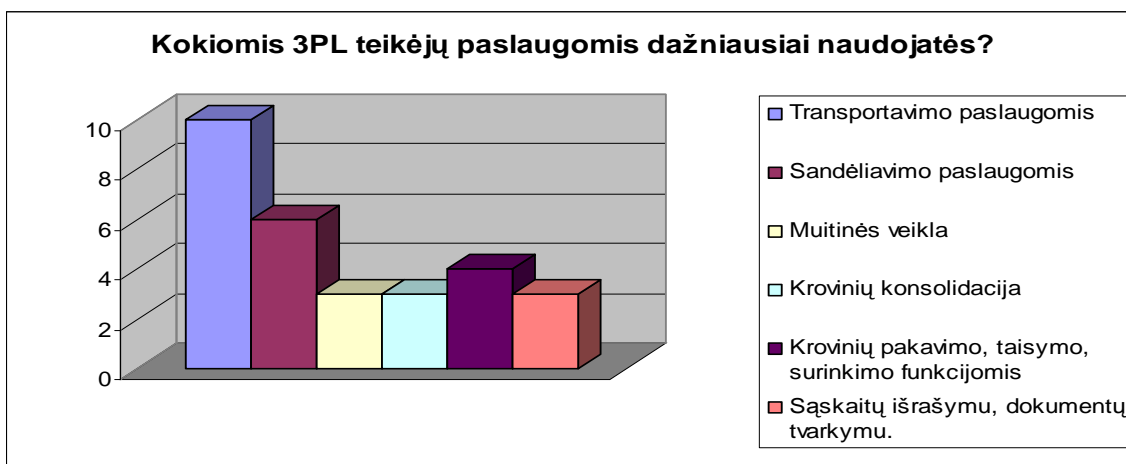
Šaltinis: sudaryta autoriaus

### **28 pav. „Kokie yra sėkmės faktoriai lemiantys neprikaištingą bendradarbiavimą su 3PL teikėjais?“**

28 pav. analizuojamas sėkmingas bendradarbiavimas su 3PL teikėjais. Net 91% iš apklaustųjų atsakė, kad aptarnavimas yra greitesnis, nei kad pati įmonė vykdytų logistinę veiklą. Kainų aspektu taip pat yra naudingiau samdyti partnerius (82% atsakiusių). Kad 3PL teikėjai lengvai prisitaiko prie kintančių aplinkos sąlygų atsakė 4 respondentai iš 11. Ir 36% apklaustųjų atsakė „kita“ t.y. buvo išskirti tokie faktoriai, kaip mažinama rizika, lanksčios tiekimo technologijos.

Toliau analizuota, kokiomis 3PL teikėjų paslaugomis dažniausiai naudojasi įmonės respondentės. Kaip buvo minėta 3PL pagrindinės paslaugos yra:

- Transportavimas;
- Sandėliavimas;
- Informacijos valdymas;
- Technologijų valdymas ir kontroliavimas;
- Pakavimas ir markiravimas;
- Krovinių konsolidavimas;
- Dokumentų tvarkymas.

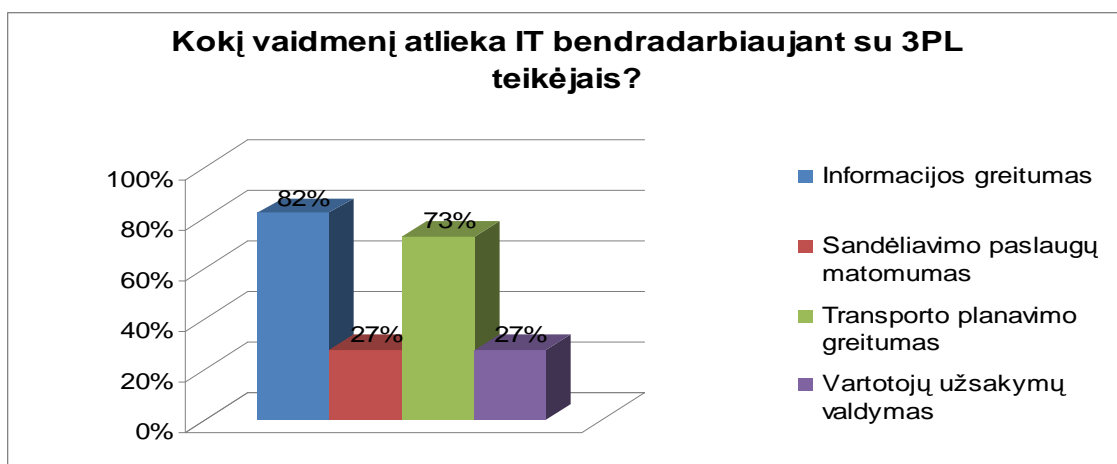


Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 29 pav. „Kokiomis 3PL paslaugomis dažniausiai naudojatės?“

Taigi, transportavimo paslaugos yra populiariausios naudojant 3PL logistiką. Sekančios pagal populiarumą yra sandėliavimo paslaugos. Visos kitos paslaugos yra ne tokios populiarios. Užsienyje įmonės naudojami platesniu 3PL paslaugų spektru.

30 Pav. pavaizduota, koks yra IT vaidmuo bendradarbiaujant su 3PL teikėjais.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

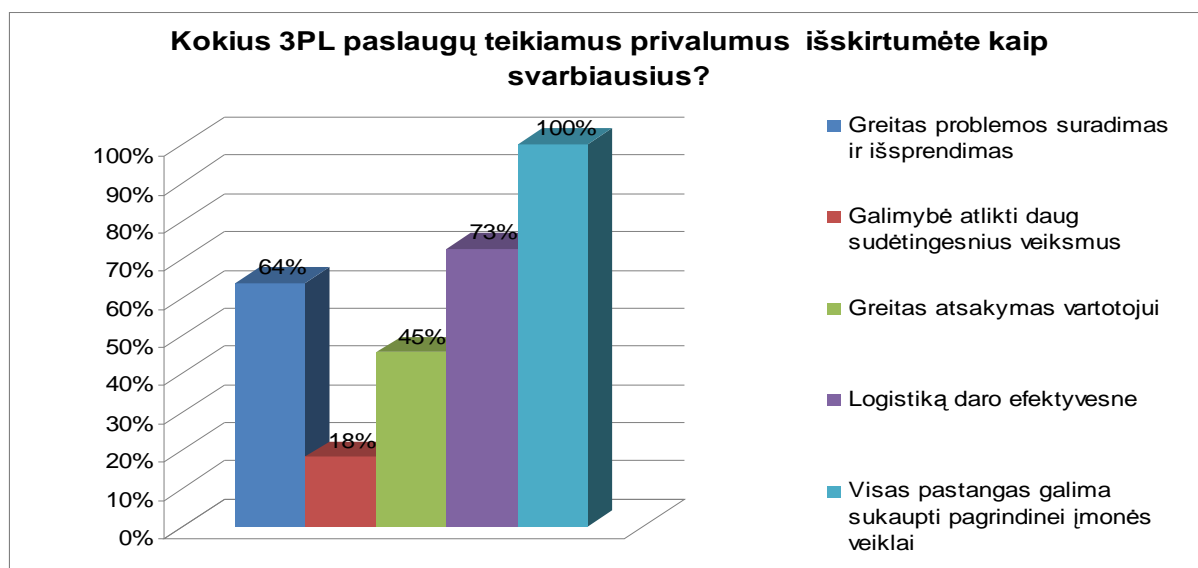
### 30 pav. „Kokį vaidmenį atlieka IT bendradarbiaujant su 3PL teikėjais?“

Iš 30 pav. matyti, kad kompanijos bendradarbiaudamos su 3PL teikėjais naudojami informacinėmis technologijomis, kurios padeda gauti reikiamą informaciją greitai (atsakė 82% respondentai). Taip pat labai svarbios informacinės technologijos gaunant informaciją, bei valdant prekes, prižiūrint jas sandėliuose. Sandėliavimo paslaugų matomumui IT turi didelę reikšmę (atsakė 73% respondentai). Transporto planavimo greitumas ir vartotojų užsakymų valdymas nėra žymiai išskirti, kadangi IT čia pasireiškia mažiau (atsakė 27% respondentai).

Taigi, 3PL kompanijos turi daugiau dėmesio skirti IT sričiai norėdamos ateityje vystyti savo veiklą.



Kitas klausimas buvo apie 3PL teikiamus privalumus. Kadangi įmonės naudojami 3PL teikiamomis paslaugomis, reiškia jos gauna bent keletą privalumų, kurie yra naudingi.

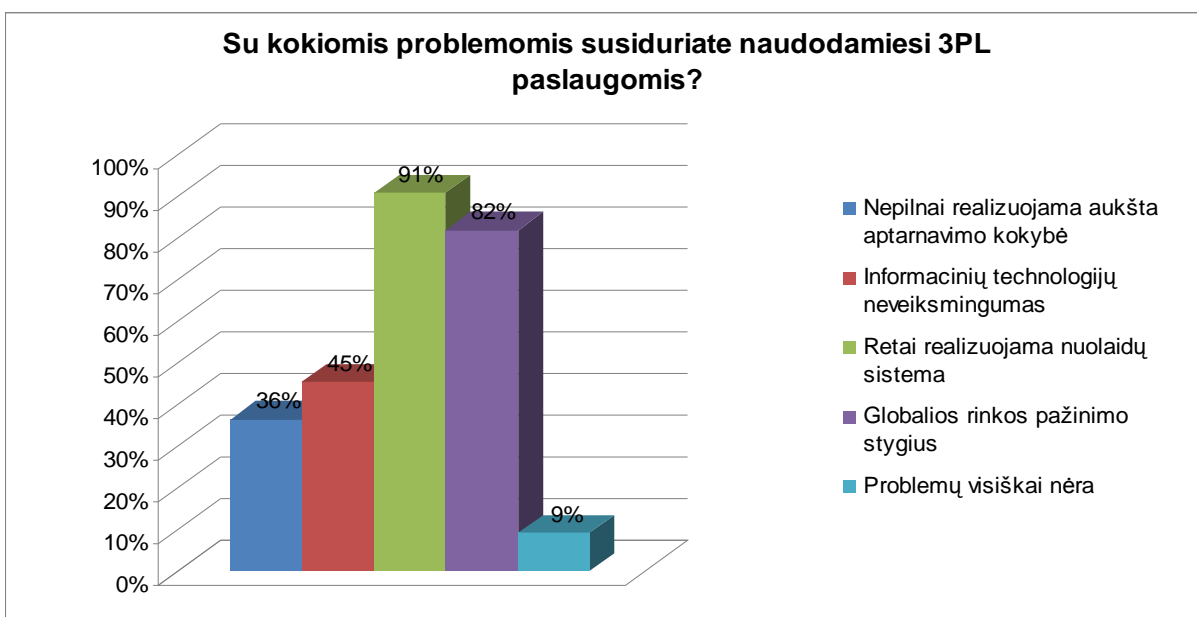


Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 31 pav. „Kokius 3PL paslaugų teikiamus privalumus išskirtumėte kaip svarbiausius?“

Iš 31 pav. galima matyti, kad visos įmonės atsakė, jog naudojantis 3PL paslaugomis visas pastangas sukaupia pagrindinei įmonės veiklai. Kad įmonės logistiką daro efektyvesne ir šie partneriai greitai randa problemas bei jas išsprendžia atitinkamai atsakė 73 ir 64 procentai apklaustųjų. Tačiau tik 18% respondentų atsakė, kad 3PL logistikos įmonės sugeba atlikti sudėtingesnius veiksmus nei gali atlikti pati įmonė. Reiškia trečiosioms šalims yra reikia tobulintis, gerinti savo paslaugas.

Jei klientai nėra visiškai patenkinti 3PL darbu, kyla klausimas „*Su kokiomis problemomis susiduriate naudodamiesi 3PL paslaugomis?*“

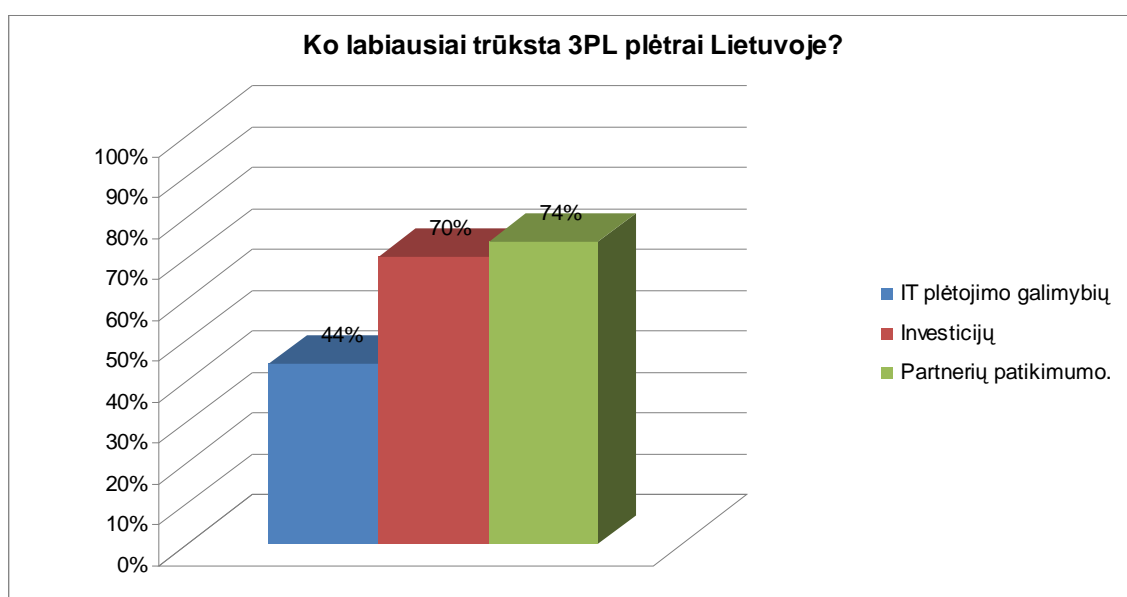


Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 32 pav. „Su kokiomis problemomis susiduriate naudodamiesi 3PL paslaugomis?“

32 pav. matome, kad problema yra ne viena. Tik 9% apklaustųjų atsakė, kad problemų visiškai nėra. Pilnai patenkintų respondentų yra tik keletas. Net 91% atsakė, kad retai realizuojama nuolaidų sistema. Šiuolaikiniame versle reikalinga nuolat taikyti nuolaidas, ypač lojaliems klientams. 82% respondentų atsakė, kad 3PL partneriai prastai pažįsta globalią rinką, sunkiai tvarkosi su užsienio klientais. IT neveiksmingumas ir nepilnai realizuojama aukšta aptarnavimo kokybė nėra didelės problemos (atsakiusiųjų skaičius yra mažesnis, atitinkamai 45 ir 36 procentai).

Į klausimą, „*Ko labiausiai trūksta 3PL plėtrai Lietuvoje?*“ atsakinėjo visi respondentai, ir tie kurie naudojami 3PL paslaugomis, ir tie kurie nesinaudoja.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

### **33 pav. „Ko labiausiai trūksta 3PL plėtrai Lietuvoje?“**

Didžioji dauguma įmonių teigia, kad yra sunku pasitikėti šiais partneriais. Ne kiekvienas ryžtasi patikėti savo komercines paslaptis kitoms įmonėms. 70% respondentų atsakė, kad investicijos taip pat yra svarbus veiksnys plėtojant partnerystę. Didelis dėmesys turi būti skiriamas IT, kadangi klientas, užsakovas turi matyti, sekti savo prekių judėjimą, informacija juos turi pasiekti greitai ir užtikrintai.

Taigi, buvo atliekamas tyrimas, kad išsiaiškinti 3PL logistikos naudojimą Lietuvoje. Gauti duomenys buvo pateikti grafiškai. Darbo eigoje apibendrinamas visas tyrimas.

#### **3.2 Tyrimo apibendrinimas**

3PL logistikos teikimas yra svarbus tiek lokaliu, tiek pasauliniu mastu. Įmonės perleisdamos savo logistinę veiklą ar jos dalį partneriams sutaupo daug lėšų ir laiko. Sutaupytas lėšas ir laiką jie gali skirti pagrindinei įmonės veiklai ar kitiems svarbiems tikslams.

Atlikus tyrimą matyti, kad iškelta hipotezė, Lietuvos įmonės nepakankamai naudojami 3PL logistikos teikėjų paslaugomis – pasitvirtino.

Daug apklaustųjų iš vis nežino, kas yra trečiųjų šalių paslaugos. Iš 50 įmonių, tik 15 naudojami 3PL paslaugomis, ir dalį arba visą savo logistiką atiduoda trečiosioms šalims. Trūksta pasitikėjimo ir inovacijų vystyti šią partnerystę Lietuvoje.

Sekančiame skyriuje su išvadomis ir pasiūlymais bus nurodytos ir priežastys, kodėl, suprasdami 3PL partnerių svarbą, įmonės nepakankamai naudojami šiomis paslaugomis.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Logistika yra neatsiejama gamybinės, prekybinės įmonės veikla. Ši veikla reikalinga įmonei tam, kad efektyviai ir ekonomiškai užtikrinti reikiamą klientų aptarnavimo lygį, kad rasti optimalų prekės savikainos pagaminimo/pristatymo laiko santykį. Logistikos paslaugos yra procesas, kurio metu vykdomas ir kontroliuojamas suplanuotas prekių tiekimas, sandėliavimas ir pateikimas bei su tuo susijusios informacijos valdymas, kol bus patenkinti vartotojų poreikiai.

2. Šiandieniniame versle vis labiau didėjanti logistikos reikšmė verčia įmones integruoti pardavimų, marketingo ir logistikos funkcijas. Įmonės vis dažniau atsisako šalutinių veiklos sričių – tokių kaip transportavimas, sandėliavimas, pakavimas, markiravimas.

3. Trečiųjų šalių logistika – tai naudojimas išorinės kompanijos paslaugomis visoms įmonės žaliavų tiekimo ir produkcijos paskirstymo bei pristatymo funkcijoms atlikti. Kompleksinis trečiųjų šalių paslaugų teikimas leidžia įmonėms daugiau laiko skirti pagrindinei veiklai, inovacijoms, produktų kokybei. Pagrindiniai ir patys svarbiausi požiūrio į logistiką pokyčiai, kurie šiandien yra aktualūs, norint efektyviai dirbti ir pilnai patenkinti vartotojų poreikius, yra rinkos globalizacija, sumažėjęs laikomų atsargų lygis, IT naudojimas, bei bendradarbiavimas su partneriais.

4. 3PL partnerių svarba yra neginčytina. Tai parodo ir pasaulinio masto tyrimų kompanijos „Capgemini Accelerated Solutions Environment“ visuose pasaulio regionuose atliktas tyrimas apie trečiųjų šalių teikiamas paslaugas, jų svarbą ir poreikį. Užsienio įmonės dirba su 3PL partneriais, pasitiki jais. Daugiausiai trečiųjų šalių paslaugomis naudojasi Europos įmonės.

5. Magistriniame darbe buvo išanalizuotos šešios kompanijos, teikiančios trečiųjų šalių logistikos paslaugas. Visos įmonės, „UAB SANITEX“, „UAB DHL“, „UAB AD REM“, ir „UAB RHENUS SVORIS“, „UAB 3PL“ teikia panašias paslaugas: sandėliavimo, prekių pakavimo, dokumentų tvarkymo, prekių markiravimo, tačiau be šių paslaugų „UAB SANITEX“ taip pat atlieka ir prekių pristatymus prekybos centrams.

6. Siekiant išsiaiškinti, ar naudojasi Lietuvos kompanijos 3PL logistikos paslaugomis ir ar patenkinti šių partnerių darbu, buvo atliktas tyrimas. Buvo apklausta 50 įmonių, kurių veikla susijusi su gamyba ir prekyba. Atliktas tyrimas parodė, kad ne visos įmonės žino, kas yra trečiųjų šalių logistika, kad ne visos įmonės naudojasi partnerių paslaugomis. Lietuvos įmonės skirtingai nuo Europos ir Amerikos įmonių vertina trečiųjų šalių paslaugų teikimą. Lietuvos kompanijoms reikalingas bendradarbiavimas su trečiosiomis šalimis. Tačiau pasidomėjus, ko labiausiai trūksta šio bendradarbiavimo plėtrai, paaiškėjo, kad partnerių patikimumas yra svarbiausias ir jis yra nepakankamas, taip pat investicijos į bendradarbiavimo tobulinimą yra mažos (atsakė 70% respondentų).

7. Remiantis gautais atlikto tyrimo duomenimis galima teigti, kad nepaisant teikiamų privalumų (greitas problemos suradimas ir išsprendimas, kaštų mažinimas, logistikos efektyvumas ir greiti atsakymai) dirbant su 3PL partneriais susiduriama su keletu problemų, tokių kaip globalios rinkos pažinimo stygius, netaikoma nuolaidų sistema ir pan.

8. Taigi, 3PL vystymosi galimybės yra ribotos. Lietuvos įmonės stengiasi pačios vykdyti logistinę veiklą, nepaisant keblumų, didesnių išlaidų, darbuotojų samdymo. 3PL logistikos paslaugos Lietuvoje pradeda tik išibėgėti, palyginus su užsienio valstybėmis. Iškelta hipotezė, kad trečiųjų šalių logistika nėra populiari Lietuvoje, pasitvirtino.

9. Tačiau augant mūsų valstybės ekonomikai, vystantis infrastruktūrai bei kylant konkurencijai pervežimo ir gamybos sektoriuose, 3PL partnerystė pradės sparčiau vystytis ir Lietuvoje. Trečiųjų šalių logistika yra naudinga įmonėms, nesvarbu jos turi ar neturi logistikos padalinius, kadangi ji kelia vartotojų aptarnavimo lygį.

10. Reikalinga daugiau populiarinti 3PL paslaugas, atliekant trečiųjų šalių naudingumo tyrimus arba argumentuotai (pasiremiant tyrimais) informuoti visuomenę apie 3PL naudingumą.

MIŠKAUSKAITĖ, Jurgita (2009) *The Third Party Logistics services*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 60 p.

## SUMMARY

This Master's Thesis deals with logistics services and Third Party logistics partners, these services organization and performance.

The aim of this Master Thesis is to analyse logistics services, Third Party logistics management and performance in Lithuania, to do the research in order to find out whether the Third Party logistics is sufficiently using or using at all in Lithuania. The tasks of this paper are as follows: to analyse the scientific literature on logistics services, also to identify Third Party logistics planning rules, to analyze the biggest Third Party logistics companies in Lithuania, to explain the research process and methods, to do the research, identifying whether the Third Party logistics sufficiently are using. and with reference to the literature analysed and the results received to present conclusions and recommendations.

This Master's Thesis consists of introduction, theoretical part, practical part, research part, conclusions and suggestions. The theoretical parts deals with the analysis of logistics and 3PL logistics services. The practical part includes the analyzing the biggest 3PL providers in Lithuania. The research part is important to analyze the using of Third Party logistics in Lithuania. Conclusions confirm the hypothesis, i.e., The Third Party logistics is not popular in Lithuania.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. DOUGLAS M. Lambert, JAMES R. Stock, LISA M. Ellram (2008) *Fundamentals of Logistics Management*. Singapore 611p. ISBN 0-07-115752-2.
2. CHRISTOPHER, Martin (2007) *Logistika ir tiekimo grandinės valdymas*. Vilnius: Eugrimas. 295p. ISBN 978-9955-682-67-7.
3. ČAPLIKAS, V (1997) *Prekybos logistika*. Vilnius: VU leidykla. 55p. ISBN 9986-19-247-1.
4. EIDUKAITIENĖ, Violeta (2006) *Logistika*. Marijampolė: Marijampolės leidybos centras. 127p. ISBN 9955-645-18-0.
5. NAVICKAS, Valentinas; SUJETA Leila (2006. 2(7)) *Ekonomika ir vadyba*. Vilnius. p.113.
6. ŽIDONIS, Žilvinas (2001) Trečiosios šalies logistikos paslaugų subkontrakstavimas sandorio kaštų teorijos požiūriu. *Transportas*. Vilnius: VGTU, Nr.3., XVI t. p.111-116. ISSN 1392-1533.
7. PAULAUSKAS V. (2007) *Logistika*. Klaipėda. 285p. ISBN 978-9955-18-225-2.
8. MINALGA R. (2001) *Logistika*. Vilnius. 383p. ISBN 9986-824-83-4.
9. PALŠAITIS R. (2007) *Logistikos vadybos pagrindai*. Vilnius: Technika. 355p. ISBN 978-9986-05-836-6.
10. GAUČAITĖ V. (1992) *Tarptautinė logistika*. Vilnius: Darbuotojų mokymo centras. 22p.
11. URBONAS J. (2005) *Tarptautinė logistika*. Kaunas: Technologija. 311p. ISBN 9955-19-019-1.
12. Baigiamojo magistro darbo ir mokslo tiriamojo darbo rengimo metodiniai nurodymai patvirtinti Ekonomikos fakulteto 2005-06-02 senato komisijos posėdyje., protokolo nr. SK-2005-9.
13. VASILIAUSKAS, Vasilis; JAKUBAUSKAS Gražvydas (2007) *Trečiosios šalies logistikos koncepcijos principas ir privalumai logistikos grandinės valdymo požiūriu*. Vilnius: Technika. 68-72p.
14. MATULAITIS, Marius (2006) Pagrindinės logistikos plėtros tendencijos. *Lietuvos geležinkeliai*. 57p.
15. ŠIDLAUSKAS, Kristupas (2005) Transporto profesionalai patirtimi dalijosi Taline. *Jūra Mope*. /interaktyvus/ Lapkritis. |žiūrėta Kovo 4d|. Prieiga per internetą: <[http://www.jura.lt/contents/article\\_lit.php?id\\_year\\_issue=200506&id\\_num=11#3](http://www.jura.lt/contents/article_lit.php?id_year_issue=200506&id_num=11#3)>.
16. GASPARAVIČIUS, Venantas (2005) Trečiųjų šalių logistika. Pranašumai ir trūkumai. *Vadovo pasaulis*. |interaktyvus| |žiūrėta Sausio 12d|. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/4380d8587c3af>>.
17. KAVALIAUSKIENĖ, Virginija; SURVILAITĖ-BAGDONAVIČIŪTĖ Neringa. (2004) Trends in Logistics: Innovations in Logistic Indutry. *Engineering Economics*. Kaunas: KTU. 97-102p. ISSN 1392-2785.

18. BOŽKOVAS, Vladislavas (2004) 3PL panaudojimo pranašumai ir perspektyvos. *Verslo labirintas*. Liepa-Rugpjūtis Nr. 7/8. 78p. ISSN 1648-5661.
19. VANAGICKAS Žilvinas (2005) Logistikos paslaugų pirkimas. *Verslo banga*. [interaktyvus] Kovas. |žiūrėta sausio 8d.]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/422722ed3ef9f>.
20. LANGLEY, John (2008) 2008 Third Party logistics results and findings of the 13th annual study. [interaktyvus] |žiūrėta vasario 15d.]. Prieiga per internetą: <http://3plstudy.com/>.
21. GATTORNA John (2003) Gower Handbook of Supply Chain Management [interaktyvus]. February |žiūrėta Vasario 13d.]. Prieiga per internetą: [http://www.ashgate.com/default.aspx?page=1751&calcTitle=1&pageSubject=660&title\\_id=5535&edition\\_id=6308](http://www.ashgate.com/default.aspx?page=1751&calcTitle=1&pageSubject=660&title_id=5535&edition_id=6308).
22. TILVYTYTĖ, Adelita (2005) Trečiosios šalies logistika: kai poreikiai svarbesni už kainą. *Verslo žinios* [interaktyvus] Rugpjūtis. |Žiūrėta Sausio 4d.]. Prieiga per internetą: [http://www.glp.lt/?exp=14&s\\_id=14&n\\_id=23&lang=lt](http://www.glp.lt/?exp=14&s_id=14&n_id=23&lang=lt).
23. ASTRAUSKIENĖ K; BELIAKIENĖ D (2009) Tarnauti ar aptarnauti: kas priima sprendimą? [interaktyvus]. Sausis. |žiūrėta Vasario 5d.]. Prieiga per internetą: <http://www.gerasaptarnavimas.lt/?411>.
24. WILLIAMS Lisa, NIBBS Avril, DIMPLES Irby, TERENCE Finley (2009) Logistics integration: The effect of information technology, team composition, and corporate competitive positioning [interaktyvus] January |žiūrėta sausio 5d.]. Prieiga per internetą: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3705/is\\_199701/ai\\_n8738449/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3705/is_199701/ai_n8738449/).
25. HERTZ, ALFREDSSON (2007) Effects or organizational learning in Third-Party Logistics [interaktyvus] |žiūrėta vasario 10d.]. Prieiga per internetą: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3705/is\\_200701/ai\\_n21100380](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3705/is_200701/ai_n21100380).
26. TAŠBAJEVAS, Yrysbekas (2006) Universalų laikai baigėsi. *Jūra mope* [interaktyvus] Rugpjūtis. |Žiūrėta Sausio 8d.]. Prieiga per internetą: [http://www.jura.lt/contents/themeariclelt.php?id\\_year\\_issue=200702&id\\_num=>](http://www.jura.lt/contents/themeariclelt.php?id_year_issue=200702&id_num=>).
27. UAB „DHL“ internetinė svetainė [interaktyvus]. Žiūrėta 2009 vasaris 20 d. Prieiga per internetą: [www.dhl.lt](http://www.dhl.lt).
28. UAB „Rhenus Svoris“ internetinė svetainė [interaktyvus]. Žiūrėta 2009 vasaris 20 d. Prieiga per internetą <http://www.rhenus.lt/>.
29. UAB „3PL“ internetinė svetainė [interaktyvus]. Žiūrėta 2009 vasaris 15 d. Prieiga per internetą [www.3PL.lt](http://www.3PL.lt).
30. UAB „Sanitex“ internetinė svetainė [interaktyvus]. Žiūrėta 2009 vasaris 15 d. Prieiga per internetą [www.sanitex.lt](http://www.sanitex.lt).



31. UAB „Ad Rem“ internetinė svetainė [interaktyvus]. Žiūrėta 2009 vasaris 20 d. Prieiga per internetą <[www.adrem.lt](http://www.adrem.lt)>.
32. UAB „GLP“ internetinė svetainė [interaktyvus]. Žiūrėta 2006 vasaris 20 d. Prieiga per internetą <[http://www.glp.lt/?s\\_id=1&lang=lt](http://www.glp.lt/?s_id=1&lang=lt)>.
33. GRIGALIŪNAS, Stasys (2009) Išrinkti šalies transporto lyderiai. *Transportas* [interaktyvus] Sausis. [Žiūrėta Sausio 8d.]. Prieiga per internetą:< [//az.atn.lt/straipsnis/6793/isrinkti-salies-transporto-lyderiai](http://az.atn.lt/straipsnis/6793/isrinkti-salies-transporto-lyderiai) >.
34. JOHN L Kent Jr; DANIEL J Flint (1997) Perspectives on the evolution of logistics thought. *Journal of Business logistics* [interaktyvus] February. [Žiūrėta Sausio 10d.]. Prieiga per internetą:< [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3705/is\\_199701/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3705/is_199701/)>.
35. TRANSPORT RESEARCH APAS, 2000, p. 28.

# 1 PRIEDAS

## Apklauso anketa

### Gerb. Respondente,

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto II kurso magistrantūros studentė Jurgita Miškauskaitė atlieka tyrimą, kuriuo siekia nustatyti 3PL vystymąsi Lietuvoje. Anonimiškumas garantuojamas. Tyrimo duomenys bus panaudoti moksliniams apibendrinimams, išvadoms ir rekomendacijoms.

Maloniai prašome skirti šiek tiek Jums brangaus laiko atsakymams į žemiau pateiktus klausimus. Jums tinkantį variantą pažymėkite X. Tinkamų atsakymų gali būti daugiau nei vienas. Iš anksto dėkojame už Jūsų pagalbą tyrime.

#### 1. Kokią reikšmę logistika turi Jūsų įmonės veikloje?

- a) Logistika yra pagrindinė įmonės veikla
- b) Logistika užima apie 50% įmonės veiklos
- c) Logistika užima mažiau nei 50% įmonės veiklos

#### 2. Ar naudojate 3PL logistikos paslaugas teikiančių įmonių paslaugomis?

(Jei atsakėte „Ne“, pereikite prie 10 klausimo)

- a) Taip
- b) Ne

#### 3. Ar pasitvirtino bendradarbiavimas su 3PL teikėjais?

(Jei atsakėte „Ne“ arba „Nežinau“, pereikite prie 10 klausimo)

- a) Taip
- b) Ne
- c) Nežinau.

#### 4. Kokie yra sėkmės faktoriai lemiantys nepriekaištingą bendradarbiavimą su 3PL teikėjais?

- a) Mažesnė kaina
- b) Greitesnis aptarnavimas
- c) Lengvai prisitaikoma prie kintančių aplinkos sąlygų
- d) Kita \_\_\_\_\_

#### 5. Kokiomis 3PL teikėjų paslaugomis dažniausiai naudojate?

- a) Transportavimo paslaugomis
- b) Sandėliavimo paslaugomis
- c) Muitinės veikla
- d) Krovinių konsolidacija
- e) Krovinių pakavimo, taisymo, surinkimo funkcijomis

f) Sąskaitų išrašymu, dokumentų tvarkymu

**6. Kokį vaidmenį atlieka IT bendradarbiaujant su 3PL teikėjais?**

- a) Informacijos greitumas
- b) Sandėliavimo paslaugų matomumas
- c) Transporto planavimo greitumas
- d) Vartotojų užsakymų valdymas

**7. Kokius 3PL paslaugų teikiamus privalumus išskirtumėte kaip svarbiausius?**

- a) Greitas problemos suradimas ir išsprendimas
- b) Galimybė atlikti daug sudėtingesnius veiksmus
- c) Greitas atsakymas vartotojui
- d) Logistiką daro efektyvesne
- e) Visas pastangas galima sukaupti pagrindinei veiklai

**8. Su kokiomis problemomis susiduriate naudodamiesi 3PL paslaugomis?**

- a) Nepilnai realizuojama aukšta aptarnavimo kokybė
- b) Informacinių technologijų neveiksmingumas
- c) Retai realizuojama nuolaidų sistema
- d) Globalios rinkos pažinimo stygius
- e) Problemų visiškai nėra

**9. Ko labiausiai trūksta 3PL plėtrai Lietuvoje?**

- a) IT plėtojimo galimybių
- b) Investicijų
- c) Partnerių patikimumo

**10. Ar egzistuoja galimybė Lietuvoje vystyti 3PL partnerystę?**

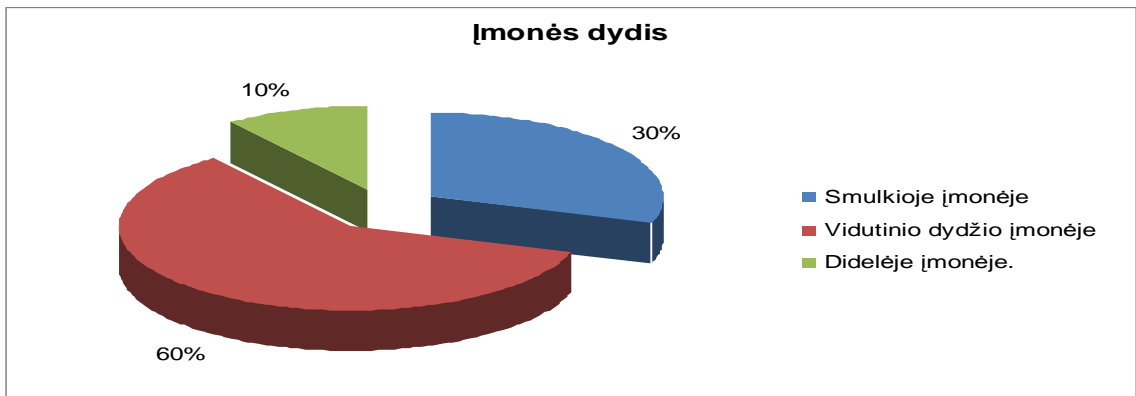
- a) Taip
- b) Ne
- c) Sunku pasakyti

**11. Jūs dirbate?**

- a) Smulkioje įmonėje
- b) Vidutinio dydžio įmonėje
- c) Didelėje įmonėje

**Ačiū už Jūsų atsakymus**

## 2 PRIEDAS



34 pav. „Įmonės dydis“