

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62103S101

ARTŪRAS UZNYS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

MARKETINGO LOGISTIKOS PASLAUGŲ NUOMA

Kaunas 2007

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

ARTŪRAS UZNYS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

MARKETINGO LOGISTIKOS PASLAUGŲ NUOMA

Darbo vadovas _____
(parašas)

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

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2007

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
IVADAS	6
1. TEORINĖ PROBLEMOS ANALIZĖ.....	8
1.1. LOGISTIKOS SAMPRATA, TIKSLAI IR FUNKCIJOS.....	8
1.2. LOGISTIKOS PLĖTRA VERSLE.....	9
1.3. LOGISTIKOS VYSTYMASIS	11
1.4. LOGISTIKOS TIKSLAI.....	14
1.5. LOGISTIKOS SISTEMA.....	16
1.6. MARKETINGO LOGISTIKOS TEORINĖS STUDIJOS MOKSLININKŲ DARBUOSE	20
1.7. MARKETINGO LOGISTIKOS SISTEMOS DIEGIMO PROBLEMATIKA IR PERSPEKTYVOS LIETUVOS ĮMONĖSE	24
1.8. MARKETINGO LOGISTIKOS STRATEGINIAI SPRENDIMAI	28
<i>1.8.1. Paskirstymo kanalų parinkimas.....</i>	<i>29</i>
<i>1.8.2. Sandėlių vietų išdėstymas</i>	<i>33</i>
<i>1.8.3. Prekių gabenimas</i>	<i>39</i>
1.9. MARKETINGO LOGISTIKOS TAKTINIAI SPRENDIMAI	45
<i>1.9.1. Užsakymų įvykdymas ir informacinis aprūpinimas</i>	<i>45</i>
<i>1.9.2. Maršrutų planavimas.....</i>	<i>48</i>
1.10. MARKETINGO LOGISTIKOS SISTEMOS FORMAVIMO IR DIEGIMO ĮMONĖJE MODELIS.....	50
1.11 KLIENTŲ LOGISTINIO APTARNAVIMO PLANAVIMAS.....	56
2. MARKETINGO LOGISTIKOS PASLAUGŲ NUOMOS TYRIMO METODOLOGIJA	60
2.1. BĮ UAB „SANITEX“ BENDRA CHARAKTERISTIKA	61
2.2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	62
3. LOGISTIKOS PASLAUGŲ NUOMĄ SKATINANTYS VEIKSNIAI.....	64
3.1. PRIEŽASTYS NULĖMUSIOS TIRTAS ĮMONES ATSIŠAKYTI SAVOS LOGISTIKOS.....	64
3.2. PATIRIAMOS EKONOMIJOS NUSTATYMAS TIRTOSE ĮMONĖSE	67
3.3. LOGISTIKOS PASLAUGŲ KOKYBĖS NUSTATYMAS ĮMONĖJE „SANITEX“ TIRTŲ ĮMONIŲ ATŽVILGIU	68
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	74
LITERATŪRA	76
SUMMARY	78
1 PRIEDAS ANKETA	79
1 PRIEDAS (TĘSINYS)	80

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelės

- 1 lentelė. Pasaulinės gamybos ir verslo raida XX a. . (sudaryta autoriaus)
- 2 lentelė. Sandėlių rūšys. (Minalga, 1997, p.359)
- 3 lentelė. Maršrutų planavimo problemos. (Minalga, 1997, p.373)

Paveikslai

- 1 pav. Principinė logistikos schema. (Čepinskis, 1996, p.91)
- 2 pav. Logistikos sistema organizacijoje. (Židonis, 2002)
- 3 pav. Logistikos sistema. (Hepym, 1997, p.24)
- 4 pav. Įmonės, konkurento ir vartotojo ryšys. (Daukantas, 1999, p.5)
- 5 pav. Marketingo logistikos vieta verslo logistikoje. (Pelton, 2002, p.245)
- 6 pav. Logistikos ir marketingo ryšys. (Čaplikas, 1997, p.17)
- 7 pav. Alternatyvūs paskirstymo būdai. (Minalga, 2001, p.354)
- 8 pav. Tiesioginio paskirstymo būdai. (Minalga, 2001, p.354)
- 9 pav. Lūžio taško diagrama. (Čaplikas, 1997, p.11)
- 10 pav. Sandėlių išdėstymo vietų nustatymas. (Čaplikas, 1997, p.11)
- 11 pav. Sandėlių pakopų išdėstymas. (Palšaitis, 1994, p.157)
- 12 pav. Santykis tarp tiekimo apimties ir sandėliavimo bei gabenimo kaštų. (Minalga, 2001, p.358)
- 13 pav. Transporto ir gamybos elementų ryšiai. (Palšaitis, 1994, p.114)
- 14 pav. Transporto priemonės parinkimo kriterijai. (Minalga, 2001, p.369)
- 15 pav. Išdavimo sandėlių kiekis ir rūšys. (Minalga, 2001, p.371)
- 16 pav. Tarptautinio užsakymo ciklas. (Palšaitis, 1994, p.91)
- 17 pav. Hipotetinis transporto tinklas su važiavimo tarp mazgų laiku. (Palšaitis, 1994, p.160)
- 18 pav. Marketingo logistikos sistemos formavimo ir diegimo įmonėje modelis. (sudaryta autoriaus)
- 19 pav. UAB „Sanitex“ vykdomos veiklos struktūra. (www.sanitex.lt)
- 20 pav. Priežastys nulėmusios atsisakyti savos logistikos. (sudaryta autoriaus)
- 21 pav. Priežastys lėmusios paslaugos teikėjo pasirinkimą. (sudaryta autoriaus)
- 22 pav. Tyrime dalyvavusių įmonių skaičius sumažinusių logistikos išlaidas. (sudaryta autoriaus)
- 23 pav. Įmonių patirta ekonomija procentais, nusprendus nuomoti logistikos paslauga. (sudaryta autoriaus)
- 24 pav. Veiksniai lėmę logistikos kaštų sumažėjimą. (sudaryta autoriaus)
- 25 pav. „Sanitex“ ir jos klientų bedradarbiavimo ryšių įvertinimas. (sudaryta autoriaus)
- 26 pav. Kaip dažnai UAB „Sanitex“ vadybininkai lanko klientus. (sudaryta autoriaus)
- 27 pav. Respondentų pasitenkinimas įmonės „Sanitex“ vadybininkų darbu. (sudaryta autoriaus)

28 pav. Faktoriai netenkinantys įmonės „Sanitex“ klientų. (sudaryta autoriaus)

29 pav. UAB „Sanitex“ klientų, poreikių ir užsakymų patenkinimo/įvykdymo supaprastinta schema.
(sudaryta autoriaus)

IVADAS

Aktualumas. Logistika - viena iš veiklos sričių, kurioje darbas niekada nenutrūksta. Tik nedaugeliui verslo sričių būdingi tokie stiprūs vidiniai ryšiai ir tokia plati veiklos geografija. Logistikos tikslas – užtikrinti reikiamų produktų pristatymą į reikiamą vietą reikiamu laiku. Daugelis išsivysčiusių pasaulio šalių vartotojų logistikos tobulinimą laiko svarbiu procesu. Šiandien gamybos ir rinkodaros neįmanoma įsivaizduoti be logistikos. Konkuruojant globaliose ir sparčiai kintančiose rinkose, pranašumą įgyja tie, kas sugeba reikiamu laiku į reikiamą vietą pristatyti produktus. Bet vien to neužtenka – reikia palaikyti kuo aukštesnį klientų aptarnavimo lygį su kuo mažesnėmis bendrosiomis išlaidomis. Todėl kiekvienos įmonės veikloje logistika užima svarbią vietą.

Logistika praktinės ir mokslinės veiklos sritis, apimanti įvairius materialinių srautų, ypač plataus vartojimo prekių judėjimo prekybinės veiklos organizacinių procesų klausimus. Apie ketvirtadalį visų prekybos sąnaudų sudaro logistinių operacijų išlaidos, dėl to joms skiriamas vis didesnis dėmesys, nes čia glūdi tos ūkio šakos, atskirų įmonių efektyvios ir pelningos veiklos rezervai, konkurencijos sėkmė.

Per paskutinius XXa., dešimtmečius logistika, kaip mokslo šaka, susilaukė plataus pripažinimo verslo pasaulyje. Ji taikoma ne tik gamybinei, bet ir komercinei bei finansinei verslininkystei. Įmonėms atsirado galimybė naterialiomis ir materialiomis priemonėmis optimizuoti įvairių verslo šakų rodiklius. Logistika padeda iš esmės pertvarkyti neefektyvias ir nelanksčias įmonių valdymo struktūras, kurioms reikia papildomų išlaidų ir kurios yra susijusios su dideliais ūkio ir materialinių išlaidų nuostoliais.

Augant gamybai ir plečiantis komerciniams ryšiams, verslo žmonės deda daug pastangų aplinkai pažinti, analizuoti. Svarbią reikšmę čia įgyja marketingo logistika, sprendžianti klausimus, susijusius su fiziniu prekių judėjimu nuo gamintojo iki vartotojo. Todėl marketingas – vienas iš kelių, tobulinant logistikos veiklą. Turint informaciją apie gyventojų paklausą prekėms, jų vartojimo ypatumus, veikiančias būsimoje veiklos teritorijoje įmones, jau galima ieškoti prekių tiekėjų, nustatyti su jais reikiamus ryšius. Po to tikslinga organizuoti prekių judėjimą, konkrečius logistikos procesus.

Problema. Nuo marketingo logistikos sistemos efektyvumo, t.y. tinkamo paskirstymo kanalo parinkimo, sandėliavimo politikos, prekių pateikimo ir pardavimo organizavimo priklauso įmonės veiklos sėkmė. Marketingo logistikos sistemos užduotis - nustatyti klientų poreikius ir pageidavimus bei optimaliai juos patenkinus, gauti naudą.

Klientų požiūriu marketingo logistikos reikalavimai yra kokybė, greitis ir patikimumas, įmonės požiūriu - efektyvumas ir ekonomiškumas. Lietuvos įmonės, veikdamos šiuolaikinėmis intensyvios konkurencijos rinkos sąlygomis, o ypač atsivėrus Bendrijos rinkai,

turėtų atkreipti ypatingą dėmesį į vartotojo poreikius ir, pasitelkiant visas tinkamas logistikos priemones, kokybiškai juos patenkinti. Tačiau atskiras logistikos padalinys įmonėje reikalauja didelių išlaidų, o laukiamos naudos dažniausiai ir nesulaukiama.

Todėl šiame darbe keliamas klausimas: „Kokiu momentu naudinga pirkti logistikos paslaugą?“, į kurią ir bandysiu atsakyti.

Tyrimo objektas: BĮ UAB „Sanitex“ ir jos klientai.

Hipotezė: Dėl didelių logistikos išlaidų, stambūs gamintojai visiškai atsisako savos logistikos padalinių.

Tyrimo metodai. Rašant šį darbą, buvo atlikta mokslinės literatūros analizė, kurioje nagrinėjamas logistikos mokslas, marketingo logistikos sistema, jos formavimo ir diegimo klausimai bei problemos. Taip pat, buvo analizuojama viena stambiausių Lietuvoje, pilną logistikos paslaugą klientui galinti pasiūlyti įmonė „Sanitex“, bei jos klientai. Klientų analizei atlikti naudojau anketinės apklausos metodą.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš trijų dalių:

- teorinės;
- analitinės;
- rezultatų.

Pirmoje darbo dalyje analizuojama logistikos mokslas, marketingo logistikos sistema, jos formavimo ir diegimo klausimai bei problemos. Pirmosios dalies pagrindą sudaro autorių B. Alborovienė, P. Buxman, B.A. Anikina, D. Grundey, M. Douglas Lambert, R. Minalga, V. Sūdžius, Ž. Židonis ir kitų autorių išskirtos marketingo logistikos formavimo subtilybės, techniniai elementai, sąsaja tarp visų įmonę supančių veiksnių, t.y., nuo gamybos iki galutinio pateikimo vartotojui.

Analizuojamos visos operacijos, su kuriomis susiduria įmonė ir kurios patenka į sąvoką „logistika“. Jų įtaka įmonės finansams, bei vartotojo patenkinimui.

Antroje dalyje išsamiai aprašomi ir analizuojami tyrimo objektai, pasirinkta metodika.

Trečioji dalis skirta tyrimo, kuriuo siekiama išsiaiškinti kas paskatino nuomoti logistikos paslaugą iš įmonės „Sanitex“, rezultatų analizei bei išvadų pateikimui.

Magistro baigiamasis darbas susideda iš 70 puslapių, pateiktos 3 lentelės, paveikslų 29 ir 1 priedas.

1. TEORINĖ PROBLEMOS ANALIZĖ

1.1. Logistikos samprata, tikslai ir funkcijos

1. **Logistikos samprata.** Logistikos pavadinimas yra kilęs iš graikų kalbos Žodžio *logistike* -skaičiavimo, mąstymo menas (Lambert Douglas M. 2000 p.10). Logistikos apibrėžimas per ilgą laikotarpį kito. Bizantijoje apie 866-912 m. logistika buvo apibrėžiama kaip armijos aprūpinimo ir jos persikėlimo valdymo menas: „Kaip karinio mokslo šaka ir veikla, susijusi su aprūpinimu, tiekimu, įrengimų eksploatacija, personalo judėjimu, paslaugų teikimu ir panašiais dalykais“.

Kadangi verslo tikslai ir veikla skiriasi nuo karinių tikslų ir veiklos, šis apibrėžimas neperteikia verslo logistikos esmės. Tikslesni būtų šie apibrėžimai:

- *logistika — tai dviejų ar daugiau veiklos sričių, kurių tikslai yra užtikrinti žaliavų, materialinių išteklių ir produkcijos planavimą, gamybą, kontrolę bei efektyvų judėjimą iš gamybos taško į vartojimo tašką, tarpusavio sąveika;*
- *išteklių srauto valdymas tiekimo grandinėje. Jam priskiriamas medžiagų įsigijimas, gamybos planavimas, pagamintos produkcijos pristatymas vartotojams ir visi informaciniai bei finansiniai srautai, būtini materialiniams ištekliams valdyti;*
- *visų transportavimo, saugojimo bei su tais procesais susijusių veiklos sričių, esančių tarp gamybos ir vartojimo, vadyba.*

Ši veikla taip pat gali apimti pirkėjų aptarnavimą, paklausos prognozavimą, paskirstymo ryšius, atsargų kontrolę, produkcijos saugojimą, užsakymų tvarkymą, posandorinio aptarnavimo užtikrinimą, gamybos ir sandėlių statybos vietų parinkimą, krovimą, prekių peržiūrą, atliekų surinkimą bei antrinį panaudojimą, transporto eksploatavimą ir transportavimo organizavimą bei kitas veiklos rūšis.

Daugelis vietoj *verslo logistikos* vartoja tokius terminus kaip *rinkotyros ir rinkodaros logistika, fizinis paskirstymas, medžiagų valdymas, pramonės logistika*. Šiaip ar taip, sąvoką *verslo logistika* turime suprasti kaip koordinuotai valdomą tarpusavyje susijusių veiklos sričių grupę. Versle nėra ir negali būti svarbiausių, dominuojančių veiklų, jos visos yra svarbios, viena kitą papildo. Ir jei nors vienai veiklos sričiai yra skiriama mažiau dėmesio, jei ji ignoruojama, tai gali turėti neigiamų pasekmių visam verslui. Logistika taip pat yra viena iš verslo sričių, neturinti dominuojančios padėties, ji koordinuoja kitas veiklas siekiant mažinti bendrąsias išlaidas ir gerinti klientų aptarnavimą.

Logistika, nors ir turi galias istorines šaknis, yra jaunas mokslas, palyginti su tradicinėmis finansų, rinkodaros ir gamybos organizavimo šakomis. Jos paskirtis - užtikrinti efektyvų materialinių srautų judėjimą iš gamybos taško iki galutinio vartotojo. Nauja yra tai, kad siekiama ne atskirai valdyti kiekvieną veiklos sritį, o koordinuotai - susijusias veiklos sritis. Pirmoji knyga apie koordinuotos logistikos

vadybos pranašumus pasirodė tik 1961 m., ir tuo iš dalies galima paaiškinti, kodėl dar nėra griežto logistikos apibrėžimo.

Rinkos ekonomikos šalyse prieš ir per 30-ųjų krizę atsirado idėjų apie tiekimo - gamybos - paskirstymo sistemų integraciją, kurioje tilptų žaliavų ir medžiagų tiekimo, prekės gamybos, jos saugojimo ir paskirstymo funkcijos. Šios idėjos virto mokslinių tyrimų sritimi ir ūkinės veiklos praktika - logistika (АНИКИНА В. А. 1997, p.10). Ypatingai sparčiai logistika vystėsi per II-ąją Pasaulinį karą, kai buvo panaudota strateginiams uždaviniams spręsti ir rasti tikslų suderinimą tarp gynybos pramonės, užnugario, tiekimo bazių ir transporto, kad aprūpintų armiją ginklais, kuru, tepalais ir maisto produktais. Pamažu logistikos samprata ir metodai perėjo iš karinės srities į civilinę. Didžiausios įtakos logistikos vystymuisi turėjo perėjimas iš pardavėjo rinkos į pirkėjo rinką (tai lėmė žymius pasikeitimus gamybos ir prekių judėjimo sistemose). Prisitaikymas prie klientų poreikių aštrios konkurencijos sąlygomis iš įmonės - gamintojo pareikalavo atitinkamos reakcijos, t.y., pagerinti aptarnavimo kokybę ir, visų pirma, sutrumpinti užsakymo įvykdymo periodą bei besąlygiškai laikytis suderinto pateikimo grafiko. Logistikos vystymąsi lėmė įmonių noras sumažinti pinigines ir laiko sąnaudas, susijusias su prekių judėjimu, t.y. tokie veiksniai kaip sudėtingesni rinkos santykiai, didesni reikalavimai kokybinėms paskirstymo proceso charakteristikoms bei lanksčių gamybinių sistemų sukūrimas.

1.2. Logistikos plėtra versle

Šeštasis dešimtmetis atnešė daug naujovių ir atradimų, turėjusių įtakos logistikos plėtrai. 1963 m. JAV sudaryta Logistikos vadybos taryba, kurios tikslas buvo plėtoti logistikos teoriją ir mokslą, tirti jos procesus ir skatinti profesionalų dialogą tose srityse, kur visai nesiekama pelno, taip pat bendradarbiauti su įvairiomis gamyba ir rinkos organizavimu užsiimančiomis organizacijomis.

Aštuntojo dešimtmečio pradžioje verslo logistika, kaip vadybos tyrimų ir praktikos sritis, jau buvo apibrėžiama kaip susiformavusi mokslo ir verslo šaka. Tuo laikotarpiu nustatyti pagrindiniai logistikos principai. Kai kurios įmonės, taikydamos šiuos principus, įsitikino jų pranašumais, bet apskritai pripažinimo procesas vyko lėtai, nes daugelis įmonių labiau rūpinosi gauti kuo daugiau pelno nei kontroliuoti išlaidas. Rinkos plėtra dažnai užmaskuodavo gamybos ar paskirstymo neefektyvumą. Tačiau 7-ojo dešimtmečio pabaigoje situacija Vakarų šalyse ėmė keistis. Pasauliniu mastu didėjo gatavų prekių konkurencija ir kartu ėmė trūkti kokybiškų žaliavų.

Pasikeitė vyraujančios (ir šiandien tebevykdomos) ekonominės politikos kryptis - nuo poreikių skatinimo, pasukta tiekimo ir paskirstymo procesų valdymo link. Išlaidų, gamybos produktyvumo ir kokybės kontrolė tapo reikšminga, kai imta stengtis suvaldyti importuojamų prekių potvynį. Daugeliu atvejų, gamybos ir verslo valdymo orientavimo raida, logistinę veiklą paveikė labiau nei kitas verslo sritis.

Kaip matyti iš žemiau pateiktos 1 lentelės, logistikos klausimai pastaraisiais dešimtmečiais JAV ir Vakarų Europos vadybininkams darėsi vis svarbesni. Imta taikyti per visą logistikos raidą suformuluotus principus, vartoti sąvokas ir sulaukta gerų rezultatų.

1 lentelė

Pasaulinės gamybos ir verslo raida XX a.

Orientuotasi į:				
Gamybą	Pardavimą	Rinką	Medžiagų srautą	Produktą
Daugiau dėmesio:				
mažoms produkcijos kainoms, galimoms dėl masinės gamybos pliusų; dideliu produkcijos kiekiui; gamybinių pajėgumų perviršio; perprodukcijos rizika.	produkcijos mastui; padidėjusioms parduodamos produkcijos apimtims; konkurencijos pranašumams, naujų produktų diegimui; rizika, kad per daug reikšmės bus skiriama gamybos apimtims; pelno už produkcijos vienetą mažėjimas.	rinkai, rinkos analizei, produktų įvairovei, rinkos planavimui; rizika per daug reikšmės skirti rinkai ir paslaugoms ir pamiršti aprūpinimą bei produkcijos skirstymą.	rizika per daug dėmesio skirti medžiagų srautams - tai gali sukelti problemų skirstant išteklius.	lankstumui ir trumpiems užsakymų ciklams kuriant, gaminant ir paskirstant produktą; padidėjusi rizika dėl nesugebėjimo optimizuoti išteklių kiekį tinkle.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kadangi domėjimasis efektyviu verslo organizavimu nemažėjo, plėtojosi integruotoji logistika. Nors pagrindinė 7-ojo dešimtmečio tema buvo fizinis produktų paskirstymas, panaši teorija išplėtotą ir žaliavų įsigijimo sferoje. Įsigijimas įtrauktas į platesnį medžiagų vadybos kontekstą. Šiandien logistika suprantama kaip veikla, apimanti ir žaliavų vadybą, ir fizinį produktų paskirstymą. Ši integracija daugelyje įmonių lemia gerokai glaudesnius logistikos ryšius su gamybinėmis operacijomis, todėl ateityje gamyba ir logistika ir teoriškai, ir praktiškai gali suartėti.

Nelabai tikėtina, kad ateityje logistikai būtų skiriama mažiau dėmesio nei šiuo jos pakilimo laikotarpiu. Ir toliau plečiantis rinkoms, verslo rezultatams įtakos turės infliacija, energetinių išteklių kainos, valstybinis gamybos reguliavimas bei darbo užmokesčio kėlimas, žaliavų įsigijimo problemų gausėjimas. Dėl didėjančios žaliavų paklausos ir konkurencijos su trečiojo pasaulio šalimis gatavų prekių rinkoje bei kitų neišvengiamų pokyčių logistinis planavimas ir operacijos taps sudėtingesnės, todėl reikės profesionalių logistikos vadybos specialistų.

Dabar logistikoje daugiausia dėmesio skiriama tiekimui ir paskirstymui organizuoti bei kariuomenei, vykdančiai karines operacijas, aprūpinti. Ekonomikai ir toliau krypstant nuo gamybos link aptarnavimo sferos, atsiras daugiau galimybių esamus logistinius principus ir sąvokas pritaikyti įmonėms, kurių veikla ir yra aptarnavimas, o ne gamyba. Kartu, plečiantis prekybai su užsieniu ir

globalizacijos procesams, logistikos vadybininkai vis labiau įsitrauks į tarptautinę paskirstymo ir tiekimo vadybos veiklą. Tai praplės logistikos ribas ir pagrindines jos sąvokas.

1.3. Logistikos vystymasis

Kai pasaulio visuomenė sugebėjo išspręsti maisto ir kitu prekių trukumo problemą ji susidūrė su nauja ir žymiai sudėtingesne - prekių pertekliaus problema. Sąlygas rinkoje pradėjo diktuoti nebe pardavėjas, o pirkėjas. Pradėjo vystytis tarptautinė prekyba, pradėjo augti sąnaudos, susijusios su pastangomis paruoti bei su fiziniu prekių judėjimu dideliais atstumais. Pirmiausiai įmonės atrado marketingo siūlomas galimybes. Tačiau, kad ir kaip stengsimės skatinti visuomenę valgyti daugiau vaisių, kad ir kaip patraukliai juos reklamuosime, kad ir pasiūlysimė įvairių nuolaidų - egzistuoja reali fizinė riba kiek vaisių žmonija gali suvalgyti. Taigi, marketingo priemonės ne visagalės. Teko ieškoti kitų išeičių. Viena jų - optimizuoti fizinių prekių judėjimą ir mažinti šios rūšies sąnaudas. Supratusi tai, verslumu apdovanota žmonijos dalis ėmė domėtis logistika. Vis atkreipiant dėmesį konkurencijai, įmonės stengėsi gerinti savo gaminių bei serviso kokybę ir visų pirma - sutrumpinti užsakymų atlikimo laiką ir griežtai laikytis susitarto pristatymų grafiko. Tokiu būdu laikas, kaina ir kokybė tapo pagrindiniais faktoriais, nulemiančiais sėkmingą įmonių veiklą. Vartotojui vis griežtinant savo reikalavimus, įmonės buvo priverstos griežtinti reikalavimus savo tiekėjams (kokybė, laikas, kaina). Teko peržiūrėti visą anksčiau egzistavusią prekių judėjimo tvarką. Reikėjo išspręsti tokias problemas kaip: optimaliai išdėstyti sandėlius, nustatyti optimalių prekių siuntos dydį, optimaliai paruošti prekių pervežimo maršrutus ir pan. Gamybos optimizavimas privertė pasikeisti ir tiekimo, ir realizacijos sistemas. Didelių kiekių žaliavų/baigtinės produkcijos pristatymai tapo ne tik neekonomiški, bet ir nereikalingi. Išnyko būtinybė turėti didelių sandėliavimo plotus, tačiau atsirado poreikis pervežti krovinius nedidelėmis partijomis ir pristatyti juos griežtai nustatytu laiku. Priimami tik tie sprendimai, kurie turės teigiamos įtakos bendrųjų kaštų mažinimui arba visos įmonės pelno didinimui, nors tai ir pablogintų atskirų įmonės skyrių veiklos rezultatus. Kompromisų teorija remiamasi ir stengiantis harmonizuoti visų įmonių, dalyvaujančių logistikos procese, interesus. Taigi, kaip matome, logistika peržengia įmonės ribas, ir pradeda taikyti makro lygmenyje.

Užsienio autoriai aukščiausią išsivystymo lygmenį dar vadina strategine logistika: "Logistika išeina už esamų įmonės struktūros ribų, apimdama tiekėjus ir klientus... Strateginė logistika, siekdama konkurencinio pranašumo, pritaiko logistines žinias visą kanalą apimančiuose partneriškuose aljansuose. Sukurti ir vystyti tarp organizacinius logistinius aljansus, kurie aprėpia keletą organizacijų, nėra paprasta... Įmonė, kurioje laikomasi strateginio požiūrio, iš anksto įsipareigoja dirbti pagal klientų reikalavimus ir daro tai, kontroliuojama lyg po mikroskopu. Bendrų su tiekėjais ir klientais resursų naudojimo dėka pasiekiamas strateginės logistikos

efektyvumas... Strateginės orientacijos rezultatas-logistikos vadovai praleidžia vis mažiau laiko, koordinuodami įmonės vidaus operacijas, ir vis daugiau, bendraudami su tiekėjais ir klientais.” (Johnson, 2003).

Pagal B.Albrovienę (2001), yra išskiriamos dvi principinės logistikos sampratos:

- **funkcinė** - t.y., visų fizinių operacijų, kurias būtina vykdyti pristatant prekes nuo tiekėjo iki vartotojo, valdymas;
- **koordinacinė** - daug platesnė: be prekių valdymo operacijų apima tiekėjų ir vartotojų rinkų analizę, paklausos ir pasiūlos koordinavimą prekių ir paslaugų rinkoje, taip pat vykdo prekių judėjimo proceso dalyvių interesų harmonizaciją.

Funkciniai logistikos apibrėžimai išskiria atskirus logistikos aspektus. Šie apibrėžimai iš dalies parodo, kaip ir kokias sritis palaipsniui apėmė logistika. Kai kurie autoriai akcentuoja valdymo aspektą. Pvz., prof. G.Pavellek'as (1997, p.11) teigia, kad logistika - tai į įmonę pakliūvančios, ten perdirbamos ir įmonę paliekančios materialinių prekių srauto ir jį atitinkančio informacijos srauto planavimas, valdymas ir kontroliavimas.

Dauguma specialistų teikia pirmenybę ekonominei logistikos pusei ir logistiką traktuoja kaip “visumą įvairių veiklos sričių, kurių tikslas yra gauti kuo mažesnėmis sąnaudomis nustatytą kiekį prekių nustatytu laiku ir nustatytoje vietoje, kurioje egzistuoja konkreti paklausa šioms prekėms”.

Daugeliu tokių atvejų logistiką galima apibrėžti kaip materialinių srautų nuo pirminio šaltinio iki galutinio vartotojo valdymo su mažiausiomis išlaidomis judėjimą (Christopher M., 1992 p. 12).

Koordinacinė logistikos samprata atspindi naująjį (koordinacinį) požiūrį į logistiką. Dažniausiai sutinkami tokie logistikos apibrėžimai:

1. Anot R.Minalgos (2001, p.7)., *logistika* yra suprantama kaip žaliavų, nebaigtos produkcijos ir gatavų prekių racionalaus judėjimo srautų planavimas, organizavimas bei reikiamos informacijos kontrolė. Visos šios veiklos tikslas - tenkinti vartotojų poreikius: prekės pristatomos į nurodytą vietą nurodytu laiku ir optimaliomis sąlygomis už realiai pagrįstą kainą. Taigi logistika suprantama kaip medžiagų ir prekių optimalaus judėjimo valdymo sistema įmonėje ir už jos ribų.

2. Buxman P. (2000, p.7), teigia, kad *logistika* - tai mokslas apie materialinių ir informacinių srautų judėjimo erdvėje ir laike nuo pirmojo šaltinio iki galutinio vartotojo planavimą, organizavimą, valdymą, kontrolę ir reguliavimą.

3. Anikina A. (1999, p.90), pateikia tokį *logistikos* apibūdinimą - mokslas apie transporto, sandėliavimo ir kitų materialinių ir nematerialinių operacijų, atliekamų pristatant žaliavas ir medžiagas iki gamybos įmonės, perdirbant žaliavas, medžiagas ir pusfabrikačius įmonės viduje,

pristatant prekę vartotojui pagal jo interesus ir poreikius, taip pat apie informacijos perdavimą ir apdorojimą.

4. *Logistika* - tai žaliavų, nebaigtų produktų, prekių sandėliavimo ir srautų nuo įmonės tiekėjo iki galutinio vartotojo bei su tuo susijusios informacijos planavimo, įgyvendinimo ir efektyvumo kontroliavimo procesas, prisitaikantis prie vartotojų reikalavimų. Tokį logistikos apibrėžimą pateikia Logistikos valdymo taryba. Šis apibrėžimas apima aptarnavimo lygį, transportavimą, sandėliavimą, gamyklos ir sandėlio vietos parinkimą, atsargų kontrolę, užsakymo apdorojimą, paskirstymo komunikaciją, atsargų atnaujinimą, prekių garantinį ir pogarantinį aptarnavimą, pakavimą, gražintų prekių valdymą ir paklausos prognozavimą (Родников А.Н. 1995, p.21).

Iš šių apibrėžimų galima daryti išvadą, kad **logistika yra procesas, kuriame į visumą sujungiamas sinchroniškas prekių, paslaugų bei informacijos judėjimas bei tokios funkcijos kaip transportavimas, prekių paskirstymas, atsargų valdymas, sandėliavimas, vartotojų aptarnavimas ir prekyba**. Be logistikos, įmonė šias funkcijas valdo atskirai vieną nuo kitos arba įmonė turi atskiras kiekvienai funkcijai valdymo struktūras (pvz., atskirus pelno/biudžeto centrus).

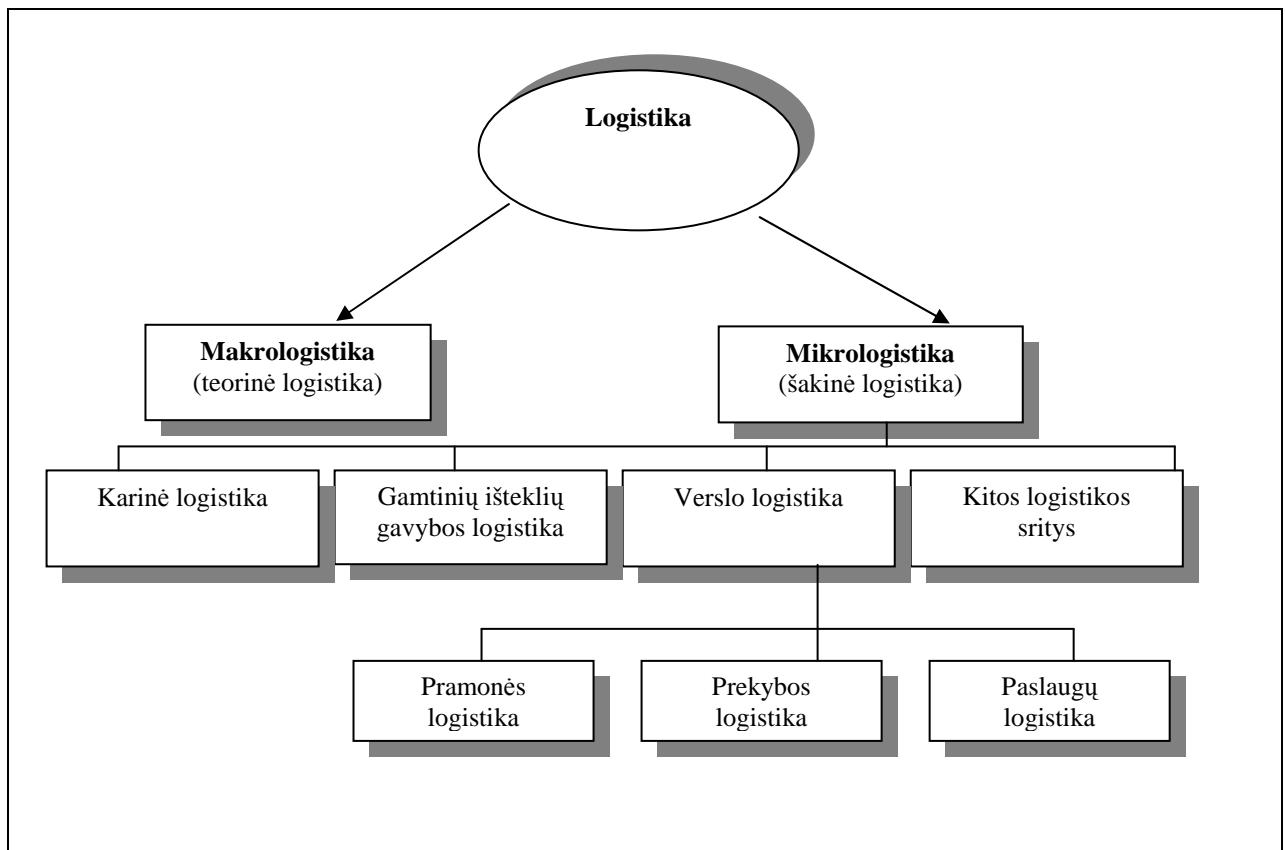
Reikia pabrėžti, kad logistika nesukuria naujų įmonės funkcijų, tačiau, atsižvelgiant į bendrųjų išlaidų principą, tradicinės funkcijos kaip transportavimas, sandėliavimas ir atsargų valdymas sujungiamos taip, kad esant bendram vadovavimui nelieka nesusijusių vienu su kitomis sričių. Tačiau nors ir laikomasi bendrųjų išlaidų mažinimo principo, logistikos tikslas yra maksimaliai patenkinti vartotojo poreikius.

Logistika skirstoma į dvi pagrindines sritis: (Čepinskis J. 1996, p. 15)

- **Teorinė, arba makrologistika:** ji apima svarbiausius, esminius logistikos teorijos klausimus (logistikos strateginius reikalavimus, kurie tenkina šio proceso dalyvių ekonominius, techniško racionalumo ir gamtosaugos reikalavimus).

- **Šakinė, arba mikrologistika:** atskiros šio mokslo bei praktinės veiklos šakos. Jų yra labai daug, tačiau kaip svarbiausia galima paminėti – verslo, gamtinių išteklių gavybos, karinė logistika ir pan.

Šias dvi sritis vaizduoja žemiau pateiktas paveikslas (žr., pav. 1).



Šaltinis: Čepinskis J. (1996) Logistika, jos struktūros ir sistemos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, p. 91.

1 pav. Principinė logistikos schema.

Pastaruoju metu logistikos mokslas labai plėtojasi ir skverbiasi į įvairiausias visuomenės sritis, kur tik vyksta bet koks ne tik krovinių, bet ir žmonių organizuotas vežimas.

1.4. Logistikos tikslai

Klientų aptarnavimas, t.y., efektyviai ir ekonomiškai užtikrinti reikiamą klientų aptarnavimo lygį - pagrindinis logistikos tikslas. Jeigu pagrindinį marketingo tikslą apibūdiname kaip paklausos kūrimą ir skatinimą, tai logistiką galime apibūdinti kaip paklausos tenkinimą.

Logistikos specialistų uždavinys yra tiekti vartotojams prekes ir teikti paslaugas efektyviausiu būdu, atsižvelgiant į poreikius ir paklausą. Kitaip tariant, logistikos tikslas yra:

- *Numatyti veiklos ir tobulinimo kryptis, galinčias padėti pasiekti aukštą aptarnavimo lygį bei kokybę mažiausia kaina, ir jas koordinuoti, taip pat užtikrinti, kad reikiamos kokybės reikiamas produktų kiekis būtų pristatytas į tam tikrą vietą reikiamu laiku, o įmonė iš to gautų didžiausią pelną.*

R.Minalga (1997 p. 55) teigė, kad logistika tikslų sau nekelia, bet padeda pasiekti optimalius įmonės tikslus. Logistikos tikslai nėra izoliuoti, bet glaudžiai susiję su kitais

įmonės tikslais, todėl formuojant logistikos tikslus yra svarbu parengti pagrindinius įmonės tikslus. Anot jo, logistikos veikla turi pagrindinį tikslą - optimizuoti logistikos pajėgumą su jo komponentais - logistikos paslaugomis ir logistikos kaštais.

Logistikos paslaugas, klientai supranta kaip logistikos veiklą, kuri sudaryta iš daugelio elementų, ir kad šie elementai yra pagrindiniai logistikos tikslai:

- pristatymo;
- pristatymo patikimumas;
- pristatymo lankstumas;
- pristatymo kokybė.

D.Lambert'as (2000 p. 71) teigia, kad kuriamus logistinių sistemų tikslus reikia susieti su laiku ir skirstyti pagal sistemų lygį. Logistikos tikslų sistemos paprastai turi tris tikslo struktūros lygius:

- strateginį;
- taktinį;
- operatyvinių.

Strateginis planavimas susijęs su rinkos pozicijos sukūrimu ir išlaikymu konkurencijos sąlygomis, nes tai tiesiogiai lemia sėkmės potencialą. Tikslas konkretizuojamas planuojant logistikos tikslo taktiką, kai strateginis planas išskaidomas į daugelį taktinių planų ir gali būti suskirstytas į atskiras funkcines veikimo sritis. Norint efektyviai valdyti strateginius tikslus, kuriami taktiniai aprūpinimo, gamybos ir paskirstymo logistikos tikslai. Strateginiams ir taktiniams logistikos tikslams pasiekti numatomi operatyviniai logistikos tikslai, kurie apima įvairių problemų sprendimą:

Strateginiai logistikos tikslai (Christopher M. 1992, p. 55):

integracinis pirminių ir antrinių poreikių cirkuliacijos sujungimas;

- logistinių poreikių mažinimas atsižvelgiant į prekių paruošimo ir pirkėjų poreikius;
- gamyba be atsargų visoms planuojamoms prekėms;
- pagrindinių tiekėjų prekių sandėliavimo perkėlimas į savo patalpas;
- logistikos veiksmų lankstumas kiekio, terminų ir objektų keitimo prasme;
- logistikos sąnaudų mažinimas iki tam tikros šakos sąnaudų vidurkio.

Operatyviniai logistikos tikslai (Christopher M. 1992, p. 56):

- vidaus transporto tuščios eigos sumažinimas;
- kuo didesnis kiekvieno prekių priėmėjo priimamų kontenerių skaičius;
- trumpesnis užsakymo atlikimo laikas;
- transporto prastovų gabenant prekes mažinimas;
- gabenimo sąnaudų mažinimas.

Apibendrinant logistikos tikslus, galima išskirti pagrindinius: **tai logistikos išlaidų mažinimas, vartotojų poreikių patenkinimas, pristatymų lankstumo didinimas, kapitalo poreikio mažinimas.**

Logistikos funkcijos. R.Minalga (1997 p. 20) siūlo išskirti 3 pagrindines logistikos funkcijas įmonėje:

- *Planavimo funkcijos* (pristatymo vietos planavimas, trapininkų struktūros parinkimas, medžiagų judėjimo planavimas, sandėliu planavimas ir pan.);
- *Operatyvinės funkcijos* (medžiagų judėjimas įmonės viduje, laikymas sandėlyje, atsargų valdymas, prekių įsigijimas, transportavimas);
- *Aptarnavimo funkcijos* (užsakymo apdorojimas, poreikio nustatymas, programos planavimas, gamybos planavimas /valdymas).

A.Anikina (1998) išskiria 2 logistikos funkcijas:

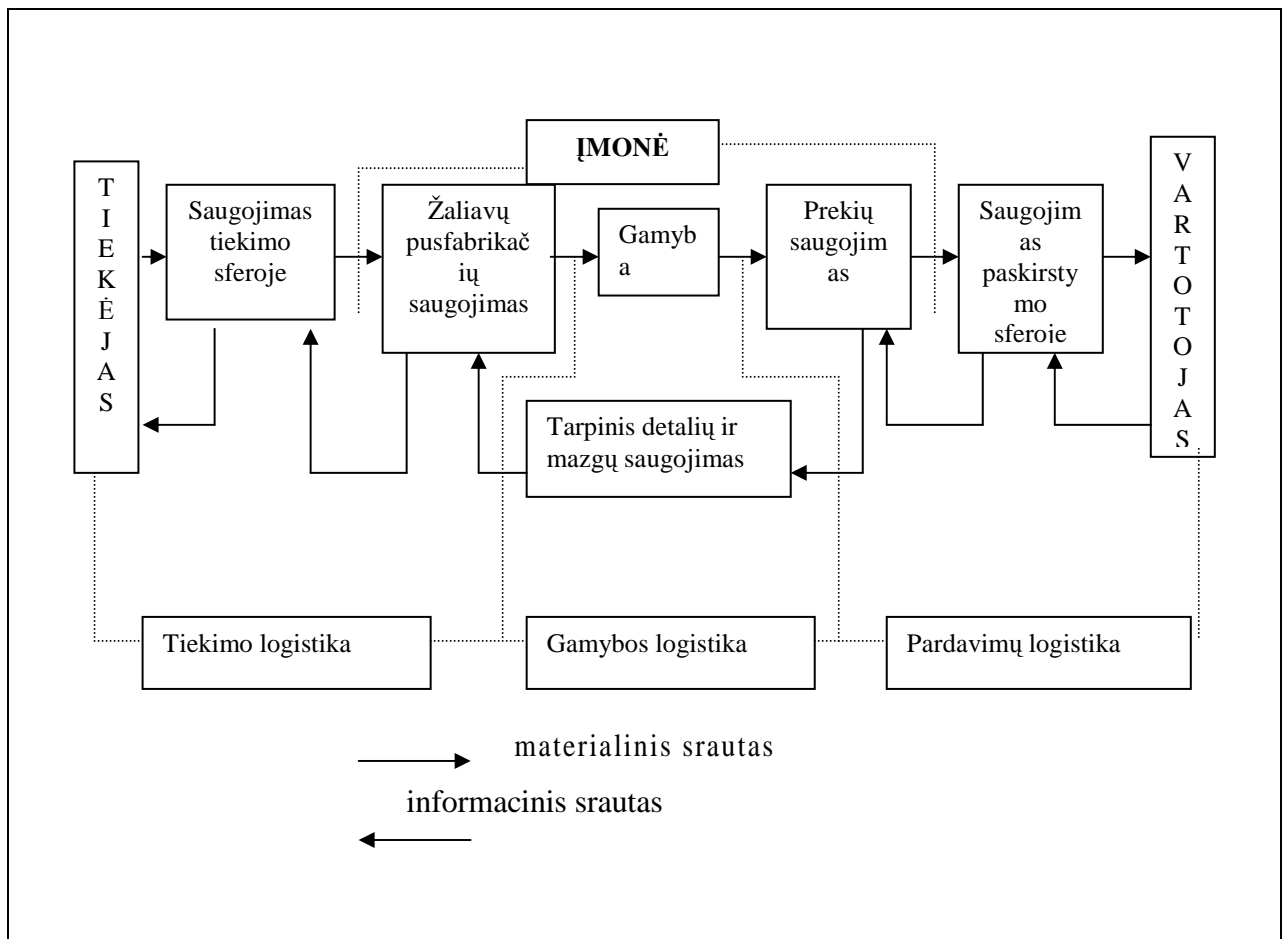
- Operatyvinę;
- Koordinacinę.

Operatyvinė funkcija susijusi su materialinių vertybių judėjimo valdymu teikimo, gamybos ir paskirstymo sferoje. Koordinacinės logistikos funkcijoms priklauso įvairių gamybos etapų materialinių resursų ir poreikių analizė, taip pat rinkų, kuriose veikia įmonė prognozavimas, duomenų, susijusių su klientų užsakymais ir poreikiais analizė ir sisteminimas.

1.5. Logistikos sistema

Logistikos sistema - tai prisitaikanti prie aplinkos pokyčių sistema su grįžtamoju ryšiu, atliekanti tam tikras logistikos funkcijas bei operacijas, susidedanti iš kelių posistemų ir turinti išvystytus ryšius su išorine aplinka.

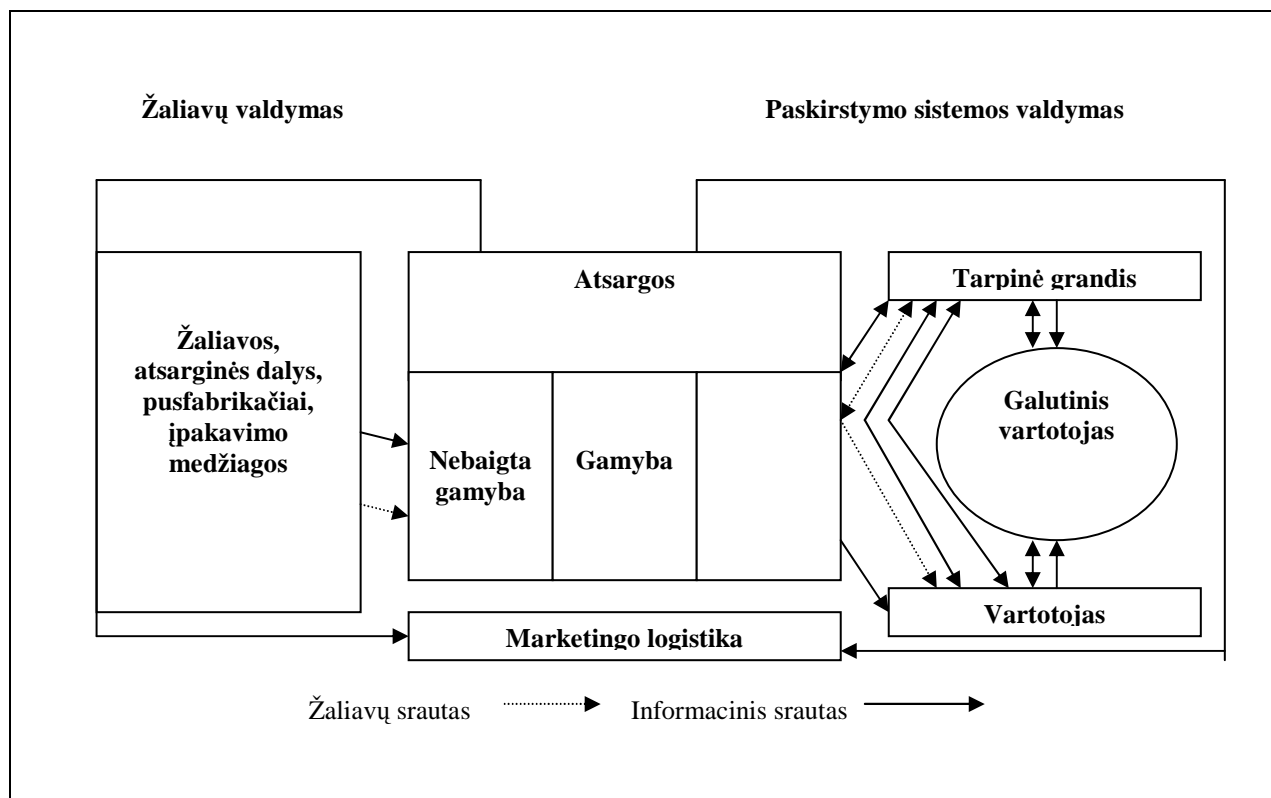
Visa logistinė grandinė, kurioje juda medžiagų srautai, apima kelią nuo tiekėjo iki vartotojo (žr., pav. 2).



Šaltinis: Židonis Ž., (2002) Verslo logistika.

2 pav. Logistikos sistema organizacijoje.

Pasak Hepym IO. (1997), logistikos struktūrą galima išreikšti tokiomis sritimis kaip: atsargos, informacija, sandėliavimas, prekių transportavimas ir kitos sritys. Kaip pasireiškia verslo logistikos koncepcija, galima pateikti logistikos schemą (žr., pav. 3).



Šaltinis: Нерум Ю. (1997) Комерческая логистика. Банки и биржи, р24

3 pav. Logistikos sistema.

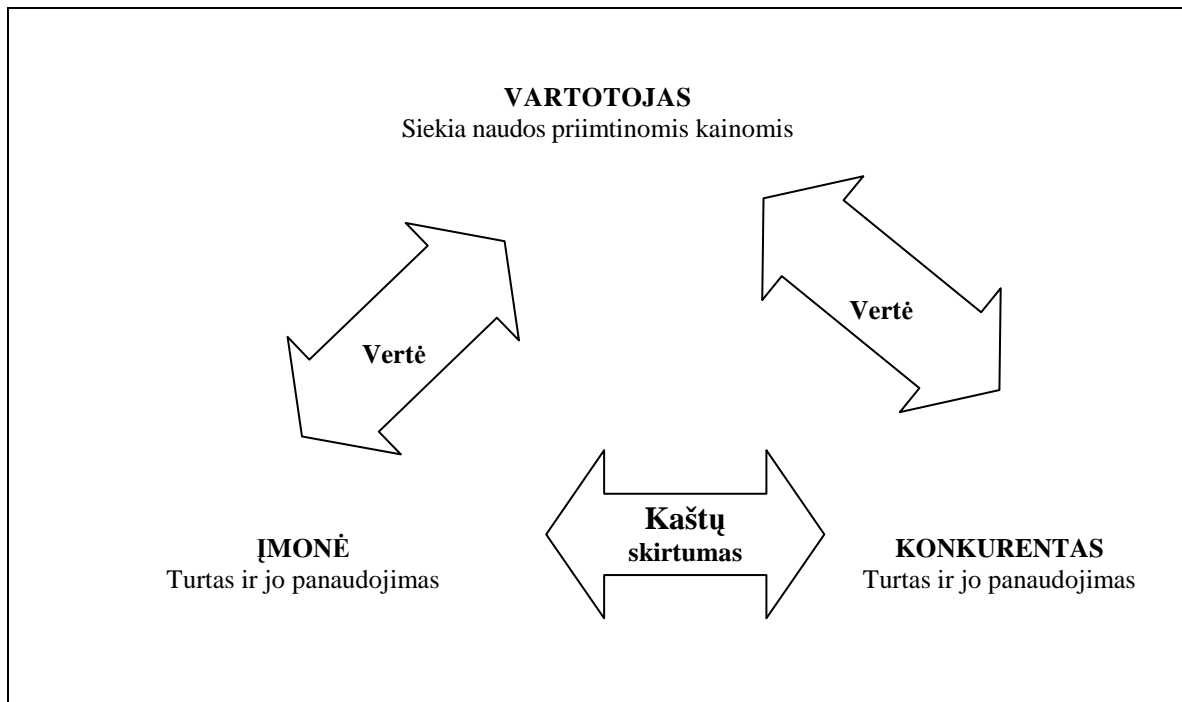
Logistikos sistemoje egzistuoja įvairūs tarpusavio ryšiai. Logistikos sistemoje, per kurią praeina prekiniai ir informaciniai srautai, išskiriami tokie pagrindiniai elementai:

- žaliavų ir pusfabrikačių pristatymas;
- prekių saugojimas;
- gamyba;
- paskirstymas;
- prekių vartojimas (Daukantas A. 1999, p. 205).

Kiekvienas logistikos sistemos etapas apima savo elementus, kurie formuoja materialinę logistikos pusę. Prie materialių logistikos elementų priskiriami: transporto priemonės, sandėliai, ryšių valdymo priemonės. Logistikos sistema taip pat apima ir personalą, t.y. žmones, kurie vykdo minėtas funkcijas.

Pagrindinė logistikos mokslo ir logistikos sistemų greito plitimo priežastis - įdiegtų logistikos sistemų teikiami konkurenciniai privalumai, t.y., logistika leidžia gauti konkurencinių privalumų geriau patenkinant vartotojų poreikius.

Įmonės sėkmę rinkoje nulemia labai daug veiksnių. Modelis, pateiktas žemiau esančiame paveiksle (žr., pav. 4), vaizduoja trigubą ryšį tarp įmonės, konkurento ir vartotojo (Daukantas A. 1999, p.5). Šis modelis dar vadinamas "trys C" (angl. k. Three C's, the customer, the competitor, the company).



Šaltinis: Daukantas A. Logistikos sistemų išvystymo lygiai (1999), p.5).

4 pav. Įmonės, konkurento ir vartotojo ryšys.

Konkurencinių privalumų šaltinis pirmiausiai yra įmonės galimybė išskirti save iš konkurentų vartotojų akyse. O antra, tai įmonės galimybė veikti žemesniais kaštais ir, tuo pačiu metu, gauti didesnę pelną. Tai yra įmonė turi arba gamybinių privalumų, arba vertės privalumų. Idealiu atveju įmonė gali turėti abiejų paminėtų privalumų kombinaciją. Panagrinėkime šiuos privalumus detaliau.

Gamybinis privalumas. Klasikinė ekonomikos teorija teigia, kad žemesni prekės vieneto kaštai pasiekiami padidinus gamybos ir pardavimų apimtį, t.y. yra tiesioginis ryšys tarp santykinės rinkos dalies ir santykinų prekės vienetų kaštų. Tačiau reikia pripažinti, kad įmonės valdymas remiantis logistikos principais teikia daugybę būdų, kaip padidinti efektyvumą ir našumą, o tuo pačiu žymiai sumažinti prekės vieneto kaštus (Daukantas A. 1997 p.7).

Vertės privalumas. Ilgai buvo naudojama aksioma, kad "vartotojas neperka prekės, bet perka naudą". Tačiau pateikime kitokį prekės pirkimo būdą, kuris atsirastų ne dėl pačios prekės, bet dėl tam tikro pažado, pavyzdžiui, kad prekės bus atvežtos. Ši nauda gali būti neapčiuopiama, t.y., ji gali skirtis priklausomai ne nuo prekės savybės, bet nuo jos įvaizdžio.

Be to prekė ar paslauga, kurias siūlo įmonė, gali tam tikru būdu išskirti iš konkurentų, jei prekės yra panašios ir pirkėjas yra linkęs ieškoti pigiausio gamintojo. Čia labai svarbu siekti teikti vertės pridėdant paslaugas ir taip išskirti prekę iš konkurentų.

Dabar galime pastebėti, kad rinka darosi vis jautresnė paslaugoms, nes:

- tampa vis sunkiau konkuruoti remiantis įmonės vardu ar prekės ženklu;

- suvienodinamos technologijos, naudojamos atskirų kategorijų prekėms gaminti (negalima efektyviai konkuruoti remiantis prekių skirtumu).

Šiandien tai yra iššūkis logistiniam įmonės valdymui. Jau daug įmonių reagavo į tai, suteikdamos dėmesį į paslaugas ir taip stengdamos išsiskirti iš konkurentų.

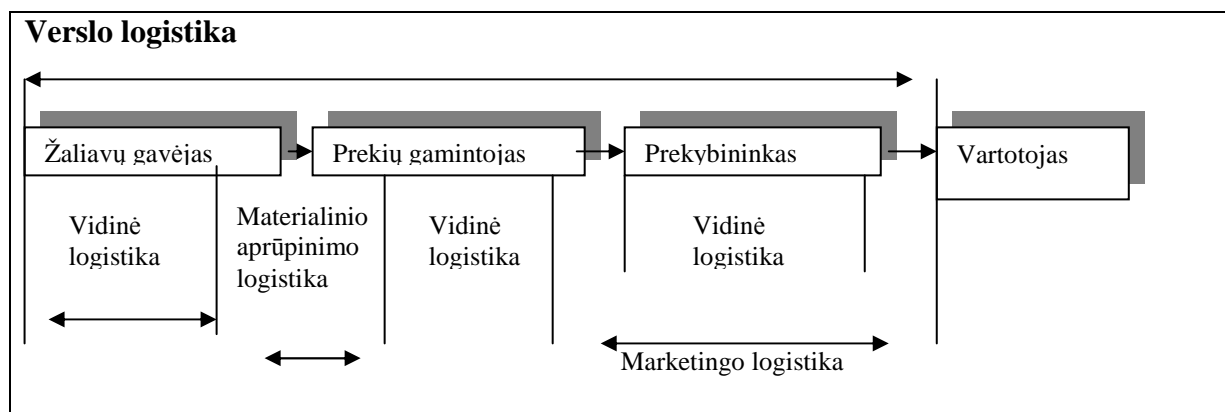
1.6. Marketingo logistikos teorinės studijos mokslininkų darbuose

Marketingo logistika literatūroje traktuojama nevienodai. Kai kurie autoriai ją sieja su fiziniu prekių pristatymu gavėjui, pirmiausiai aiškindami gabenimo ir sandėlių operacijų valdymą ir kontrolę. Daugelis svarbius skirstymo klausimus sieja su marketingo logistika. R.Minalga (2001) pateikia tokį marketingo logistikos apibrėžimą: "Medžiagų ir gatavos produkcijos pristatymo iš pagaminimo į panaudojimo vietas planavimas, vykdymas ir kontrolė, siekiant kuo tiksliau patenkinti klientų poreikius". Marketingo logistika, anot R.Minalgos, privalo atsižvelgti į pagrindinį logistikos sistemos teiginį - turėti visas klientų poreikiams tenkinti reikalingas logistikos priemones. Suformuluota nuomonė teigia, kad marketingo logistika klientams yra akivaizdi, į ją įeina logistikos dalis, kuri garantuoja, kad reikalingas kiekis tinkamos kokybės reikalingų prekių būtų gaunama tinkamu laiku.

Marketingo filosofijos pagrindas - reikia žinoti savo rinkos norus ir poreikius ir sugebėti juos tenkinti efektyviau nei konkurentai. Logistikoje veikia trys pagrindiniai marketingo koncepcijos elementai - vartotojų poreikių tenkinimas, pastangos ir įmonės pelnas. Marketingo logistika apima tik dalį verslo logistikos – prekių judėjimą nuo gamintojo iki jų vartojimo ar pirkimo vietos (Minalga R. 2001, p.234).

Prekių ir paslaugų mainai yra šiuolaikinės ekonomikos pagrindas. Mainai būtini, nes beveik visada nesutampa turimų ir pageidaujamų prekių kiekis, tipas, pirkimo laikas. Pagal A.Pajuodį ir kt. (1999), marketingo logistiką sudaro pirkėjo ir pardavėjo prekių ir paslaugų mainų ir su jais susijusių veiksnių visumą (žr., pav.5).

L.E. Pelton'o (2002 p.105) nuomone, marketingo logistika apima visumą sprendimų ir procesų, tiesiogiai ar per tarpininkus nukreipiančių prekių ir paslaugų srautą iš gamintojo galutiniam vartotojui.



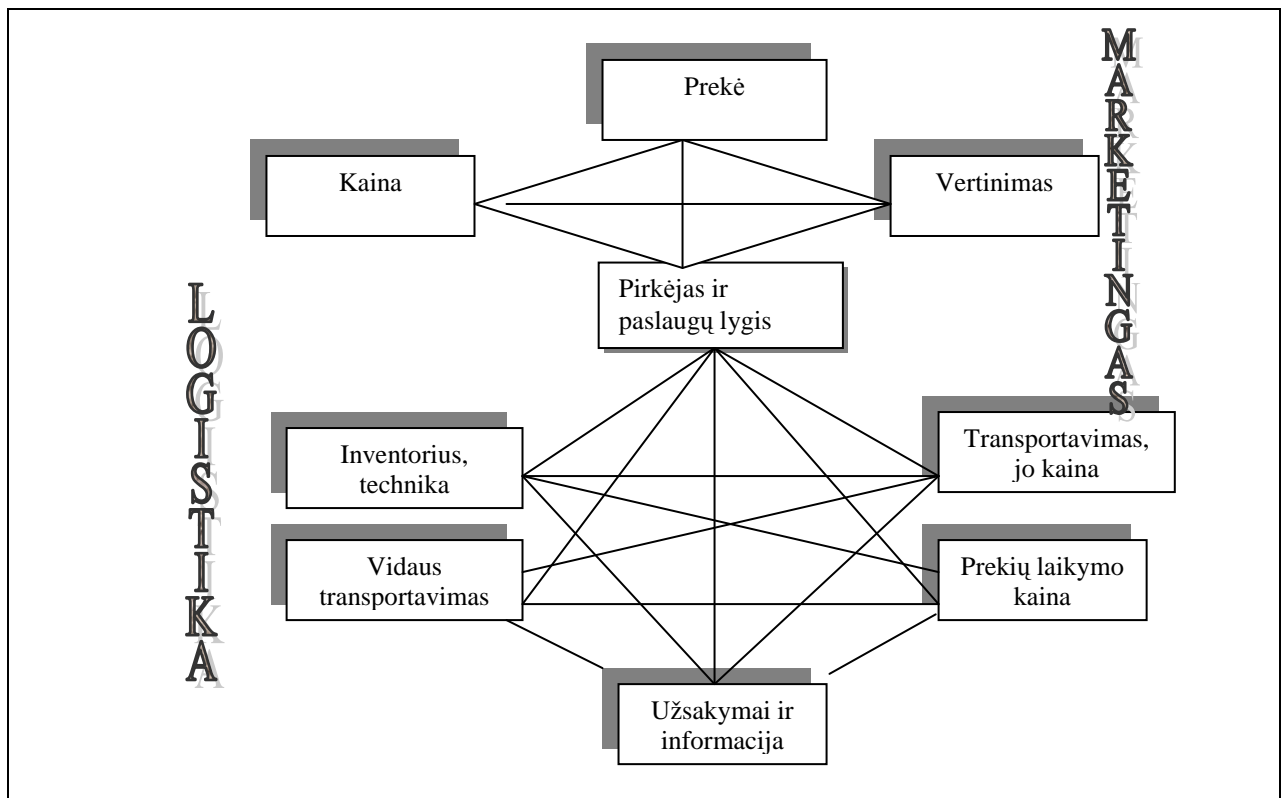
Šaltinis: Pelton L. E. (2002), Journal of Marketing Channels distribution: systems, strategy and management, p.245

5 pav. Marketingo logistikos vieta verslo logistikoje.

V. Pranulis ir kt. (1999) teigė, kad paskirstymo, kaip specifinės ūkinės veiklos būtinumas kyla dėl atotrūkio, neatitinkamo tarp prekių gamybos ir vartojimo vietos, laiko, kiekio ir kokybės (asortimento). Prekę gaminanti įmonė visada yra daugiau ar mažiau nutolusi nuo vartotojo. Todėl būtina šį neatitikimą ir prekę priartinti prie jos pirkėjo. Prekės gamybos ir jos įsigijimo bei vartojimo laikas paprastai nesutampa. Vienu prekių gamyba yra sezoninė, o paklausa ir vartojimas nuolatinis, kitos prekės gaminamos nuolat, o perkamos ir vartojamos tik tam tikru metu. Dėl šio neatitikimo reikia kaupti prekių atsargas, jas sandėliuoti. Dauguma prekių, ypač asmeninio vartojimo, gaminamos dideliais kiekiais, tuo tarpu vartotojas jų įsigyja ir vartoja po nedaug. Pirkdamas daugelį prekių, vartotojas nori turėti pasirinkimo, įvairių gamintojų pasiūlos palyginimo galimybę (Pranulis V., ir kt. 1999 p.135).

Douglas ir Lambert marketingo logistiką apibūdina kaip sprendimų ir veiksmų visumą, susijusią su fizinių prekių judėjimu nuo gamintojo iki vartotojo. V.Čaplikas (1997) pateikia logistikos ir marketingo veiklos sričių ryšį (žr., pav. 6).

Pateiktame paveiksle marketingui priskiriamas prekių vertinimas, pirkėjo interesai, prekybos ir paslaugų kokybė. O apatinėje paveikslo dalyje matome tradicinius ir pagrindinius logistikos elementus: išorinį ir vidinį (patalpose) prekių transportavimą, prekių laikymą, jo kaštus ir pan.



Šaltinis: Čaplikas V. (1997) Prekybos logistika, p.17

6 pav. Logistikos ir marketingo ryšys.

Simchi-Levi H (2002) marketingo logistika apibrėžia kaip ekonominį ir socialinį, visuomeninių ryšių bei informacijos procesą.

Pagal I.Bučiušienę ir kt. (1999) paskirstymas yra:

- prekės pristatymas vartotojui;
- prekių judėjimas ir jų saugojimas;
- pastovaus prekės prieinamumo vartotojui užtikrinimas;
- prekės buvimas reikiamoje vietoje, reikiamu laiku.

R. Minalga (2001) ir Ž. Židonis (2002) teigė, kad produkcijos vartotojui -jos tolesniam perdirbėjui arba investuotojui, prekės gali būti paskirstytos tiesiogiai arba netiesiogiai. Nuo daugelio veiksnių priklauso, kuris paskirstymo kanalas įmonei yra palankesnis. Tiesioginį arba netiesioginį pardavimą lemia ilgesnis arba trumpesnis laikotarpis. Tiesioginiuose "gamintojas -vartotojas" kanaluose marketingo funkcijų kontrolė yra efektyvesnė ir paprastesnė, tačiau ir paskirstymo sąnaudos yra didesnės. Netiesioginius kanalus, kuriuos sudaro įvairios išorinės organizacijos (pervežėjai, didmenininkai, mažmenininkai), sunkiau kontroliuoti, rizika yra didesnė, todėl gamintojo pajamos iš produkcijos vieneto yra mažesnės. Marketingo logistikos sprendimai ir veiksmai yra glaudžiais susiję su marketingo komplekso elementais.

Vieta yra ta komplekso dalis, kur logistika tiesiogiai siejasi su marketingu. Vietą apibūdina klientų aptarnavimo lygis - pristatymas laiku, užsakymų atlikimo laipsnis ir pan.

Logistika sukuria atitinkamą klientų aptarnavimo lygį. Daugeliui kompanijų tai yra pagrindinė priemonė konkurenciniam pranašumui pasiekti (B. A. АНИКИНА 1997, p.31).

Logistikos kanalas. Kanalo terminas yra plačiai vartojamas marketinge, čia jis reiškia visų tarpininkų ir padėjėjų visumą, užtikrinančią prekių judėjimą prie galutinio vartotojo. Logistikos kanalas apima visas įmonės, esančias grandinėje tarp pirminio žaliavų šaltinio ir galutinio vartotojo. Antra, logistikos kanalas apima tiek įmonės funkcinį sričių, (pirkimai, marketingas, gamyba, t.y., intrafunkcinė), tiek kanalo narių (tiekėjai, klientai, trečios šalys, t.y., interfunkcinė integracija (Alborovienė B. 2002, p.48).

Misija: kliento poreikių tenkinimas. Galime rasti įvairių įmonės misijos apibrėžimų. Ekonomine prasme, įmonės akcininkų turto didinimas yra viena iš pagrindinių misijų. Tačiau įmonės valdymo misiją geriau būtų apibrėžti kaip klientų poreikių tenkinimą. Ekonominė misija yra valdymo misijos efektyvumo matas, ekonominė misija yra tikslas, valdymo - priemonė (Palšaitis R. 1994, p.78). Klientų poreikių tenkinimas priklauso nuo visų logistikos kanalo narių veiksmų. Logistikos valdymas laiduoja, kad kiekvienas kanalo narys prisideda prie klientų poreikių tenkinimo, kad didėtų prekės vertė.

Vertės kūrimas. Vertė atsiranda tada, kai tiek kiekviena organizacija, tiek kanalas kaip visuma, kuria prekės ar paslaugos savybes, kurias klientas suvokia, įvertina ir kurios atliepia jo lūkesčius. Vertės kūrimo sąnaudos turi būti susijusios su kliento vertės suvokimu. Kitaip tariant, klientas turi būti pasiruošęs sumokėti už papildomą vertę. Prekės ar paslaugos vertės logistikoje reiškia tam tikrą klientų aptarnavimo lygio kūrimą. Klientų aptarnavimo lygio nustatymas neįeina į logistikos kompetenciją. Logistika tiesiog priima užduotą klientų aptarnavimo lygį kaip sistemos įvesties duomenis ir remdamiesi bendrųjų sąnaudų koncepcija, optimizuoja visas sistemos sąnaudas.

Logistikos kategorija yra platesnė nei marketingas. Logistika yra efektyvi tiek įmonės lygyje, tiek šakoje, dėl to ji yra kaip šaka. Jos atskiromis dalimis laikomos šios logistikos dalys (Evans J.R., Berman B. 1987, p.169):

- pirkimo logistika,
- pardavimo logistika,
- skirstomoji logistika,
- transportavimo logistika (sudėtinė).

Gamintojams logistika yra labai svarbi, nes tai yra susiję ne tik su paskirstymo kanalo parinkimu, bet ir kitais marketingo komplekso elementais. Sprendimai dėl paskirstymo kanalų paprastai yra ilgalaikiai. Aplinkai nuolat kintant, nė vienas gamintojas nenori ilgam laikytis vieno paskirstymo kanalo. Pasirinktas kanalas daro įtaką ir kitiems marketingo

aspektams. Jis turi derėti su kainomis, rėmimo veiksmais, pasirinkta tiksline rinka ir su pačia preke.

Organizacijos planai ir sprendimai priimti vieno marketingo elemento atžvilgiu gali turėti įtakos kitam elementui. Sprendimas pakeisti prekės sąlygas gali priversti įmonę peržiūrėti kainodaros politiką, pagal kurią ji turės pakeisti ir prekės rėmimo planą, paaiškinant atitinkamiems rinkos segmentams apie naujus prekės pakeitimus. Paskirstymo kanalai gali būti paveikti rėmimo strategijos pakeitimo dėl to, kad paskirstymo kanalo dalyviai turi žinoti apie naujus pasikeitimus.

Efektyvus logistikos valdymas įtakos visas šias sąsajas ir įmonė galės formuluoti marketingo komplekso strategiją tokiu būdu, kad kiekvienas elementas papildys vienas kitą.

1.7. Marketingo logistikos sistemos diegimo problematika ir perspektyvos Lietuvos įmonėse

Logistika yra santykinai nauja sąvoka ekonominėje terminijoje, palyginti jau tradicinėmis tapusiomis finansų, prekybos ar gamybos sąvokomis. Tik neseniai pradėjome suvokti tikrąją logistikos žodžio prasmę. Kurį laiką dauguma Lietuvos įmonių logistiką traktavo kaip „prekių gabenimą“, o logistikos terminas įmonių pavadinimuose ar veikloje neatspindėdavo tikrosios logistikos reikšmės bei buvo minimas kaip skambus terminas. Šiandien, dėka informacijos priemonių, gausnesnių literatūros šaltinių, logistiką suvokiame kaip prekių pateikimą į reikiamą vietą, reikiamu laiku ir tinkamomis sąlygomis už realiai pagrįstą kainą.

Tačiau, kaip žinome, logistika apima daugybę sričių: gamybos, prekybos, transporto, tarptautinę, sandėlių, aprūpinimo ir kt., logistikas. Tame tarpe ir marketingo logistiką. Šiandien nagrinėjant logistikos procesus neretai tenka aiškiai suvokti logistikos ir marketingo ribas. Tik aiškiai tai suvokusi ir įsisavinusi įmonė gali formuoti savo marketingo logistikos sistemą. Marketingui priskiriamas prekių vertinimas, taip pat pirkėjo interesai, prekybos ir paslaugų kokybė. Tačiau pastarieji klausimai yra ir logistikos interesų srityje, rodo marketingo ribas. Logistikai priskiriamas išorinis ir vidinis transportavimas, prekių laikymas, jo kaštai, taip pat užsakymai ir informacija.

Diegiant marketingo logistikos sistemą įmonėje, susiduriama su įvairiomis problemomis. Nuo įmonės veiklos specifikos, atliekamų funkcijų, pajėgumų priklauso tinkamas marketingo priemonių ir veiksmų parinkimas. Tarkim, paskirstymo kanalo institucijos ir marketingo logistikos institucijos turi būti viena su kita suderintos. Tačiau fizinis prekių judėjimas nebūtinai turi sutapti su nuosavybės į jas teisių, mokėjimo priemonių ir komercinės informacijos srautų judėjimu, t.y., jie nebūtinai turi judėti per tas pačias institucijas. Laiko ir vietos atžvilgiu rėmimo politikos priemonės būtina koordinuoti su marketingo logistikos priemonėmis. Pavyzdžiui, vykstant reklamos kampanijai reikia atitinkamų logistikos veiksmų, kad būtų galima patenkinti staiga padidėjusią paklausą.

Marketingas pirmiausiai skirtas tirti rinką, pateikti prekę, organizuoti pardavimą ir paskirstyti prekes. Gamybinėje srityje jis kuria prekes ir paslaugas. Čia rūpinamasi kokybės kontrole, gamybos terminų nustatymu, darbo vietų planavimu ir pan. Tuo tarpu logistika - tai veikla, suteikianti prekei ar paslaugai laiko ir vietos vertę. Ne visada patartina įmonės veiklą skirstyti į tris, o ne dvi funkcijas tam, kad būtų koordinuojamos logistikos operacijos. Plačiai suvokiami ir koordinuojami, marketingas ir gamyba gali efektyviai organizuoti logistikos veiklą, nesukurdami atskiro organizacinio vieneto. Tačiau atskirta funkcijų sritis galėtų padėti efektyviausiai pasiekti norimą koordinaciją (Pranulis V., ir kt. 1999, p.125).

Yra svarbu žinoti, kad prekė vartotoją turi pasiekti tinkamu laiku ir tinkamoje vietoje. Klientų patenkinimas tampa įmonių marketingo strategijos pagrindu, o prekių paskirstymas yra labai svarbus klientų aptarnavimo elementas. Vis daugiau Lietuvos įmonių supranta, kad turėdamos efektyvesnę prekių paskirstymo sistemą, jos gali pritraukti daugiau klientų, galėdamos pasiūlyti jiems aukštesnį nei konkurentų aptarnavimo lygį ir pigesnę prekę.

Naujų bruožų logistika įgijo tada, kai tam tikros tradicinės logistikos sritys susijungė į visumą ir sudarė strategiškai naują sistemą. Pagrindinė logistikos užduotis kompanijoje yra nukreipti profesinę įvairių logistikos specialistų veiklą viena kryptimi – kuo geriau aptarnauti klientus ir gauti kuo didesnę pelną. Daugeliu atvejų žinios yra panaudojamos už įmonės ribų, todėl klientai, prekių ar paslaugų tiekėjai gali būti siejami į tam tikrą sistemą.

Operatyvus logistikos uždavinys – darbą organizuoti taip, kad būtų tenkinami klientų poreikiai ir reikiami produktai pristatomi, užtikrintai ir per kuo trumpesnę laiką. Logistika papildomą vertę kuria garantuodama produktų laiko ir vietos naudingumą.

Lietuvoje bei daugelyje kitų šalių įmonės tradiciškai organizuojamos pagal rinkodaros ir gamybos funkcijas. Dažniausiai rinkodara suprantama kaip pardavimo procesas, o gamyba - kaip produkto gaminimas. Nors vargu ar verslininkai sutiktų, kad jų verslo organizavimo struktūra tokia paprasta, vis dėlto daugelis įmonių vadovų daugiausia dėmesio skiria kaip tik šioms funkcijoms, o kitas operacijas, tarkime, transportavimą, sandėliavimą, apsirūpinimą, apskaitą, traktuoja kaip pagalbines. Toks požiūris iš dalies suprantamas: jei įmonė negali pagaminti ar parduoti savo produkcijos, kiti dalykai išties antraeiliai. Tačiau daugeliui įmonių pavojinga dirbti pagal tokį paprastą modelį, nes jame nenumatyta veikla tarp gamybos, pirkimo ir vartojimo, t.y., logistinė veikla, daranti įtaką ir rinkodaros, ir gamybos efektyvumui.

Logistika, kaip dalis įmonės pastangų išėiti į rinką ir joje įsitvirtinti, daug lemia tenkinant įmonės klientų poreikius ir užtikrinant pelną.

Tinkamas klientų poreikių tenkinimas yra susijęs su laiko ir vietos panaudojimo maksimizavimu įmonės tiekėjų, tarpininkų atžvilgiu, t.y., su logistikos gebėjimu užtikrinti aukštą klientų aptarnavimo lygį, kuris savo ruožtu skatina poreikį pirkti. Sukuriamos sąlygos klientą aptarnauti

visapusiškai, o tai gali lemti naujas rinkos galimybes. Būtina koordinuoti įmonės rinkodaros veiklą ir procesus (produktas, kaina, paskirstymas), kad rezultatai pranoktų pastangas. Galutinis rezultatas turi būti geresnis negu jo dėmenų suma.

Kelias į tikrą integraciją yra „visuminės kainos koncepcija“, plėtojama tiriant kainų pokyčius dėl rinkodaros ir logistikos sąsajų pokyčių. Galutinis rinkodaros ir (arba) logistikos komponentas valdymo atžvilgiu yra pelnas. Jis skatina įmonės poreikį pasiekti tokį aptarnavimo lygį, kuris garantuotų ilgalaikį pelną. Finansiniu požiūriu optimalus būdas siekti tokios perspektyvos yra mažinti bendrąsias logistines išlaidas išlaikant aukštą klientų aptarnavimo lygį. Jį paprastai lemia sumani įmonės rinkos strategija ir tai, kiek įmonė tikisi turėti klientų.

Pagamintos prekės turi tam tikrą vertę, kuri, suprantama, yra didesnė nei joms pagaminti sunaudotų žaliavų ar detalių vertė. Pavyzdžiui, pagamintas automobilis vartotojui yra daug vertingesnis nei išardytos ar nesumontuotos jo dalys. Vertė, arba naudingumas, kai iš žaliavų ir dalių gaunamas produktas, vadinama *formos (daikto) naudingumu*. Vartotojui, savaime suprantama, gaminys turi ne tik turėti šią vertę, bet ir būti atitinkamoje vietoje tam tikru metu, kad jį būtų galima įsigyti.

Papildoma produkto vertė, neskaitant tos, kurią produktas įgyja jį gaminant (formos naudingumas), vadinama *naudingumu vietos, laiko ir valdymo atžvilgiu*. Logistiniame procese užtikrinamas naudingumas vietos ir laiko atžvilgiu, rinkodaros esmė - valdymas.

Logistikos vadyba labai susijusi su vadinamąja logistine papildoma verte, nes produkto vietos ir laiko naudingumo užtikrinimas turi didelę įtaką įmonės pelnui. Jei taupoma logistikos sąskaita, griežtėja įmonės pozicija rinkos atžvilgiu, gali pabrangti prekės. Įmonėse, kur logistinės išlaidos sudaro didelę produkto papildomos vertės dalį, itin svarbi logistikos vadyba. Logistinės išlaidos net to paties profilio (specializacijos) įmonėse labai svyruoja, be to, dėl glaudžių sąsajų su rinkodara ir gamyba jas labai sunku apskaičiuoti, dažniausiai jos yra 20-30 proc.

Nors logistinės ir rinkodaros išlaidos sudaro labai didelę produkto vieneto kainos dalį, šiose veiklos srityse sukuriama papildoma produkto vertė vietos, laiko ir valdymo atžvilgiu.

Naudingumas vietos atžvilgiu yra vertė, sukurta ar pridėta prie produkto vertės, jei tą produktą galima nusipirkti ar suvartoti reikiamoje vietoje. Logistika yra tiesiogiai atsakinga už šį naudingumą, nes nuo jos priklauso, ar prekės veiksmingai judės iš gamybos vietos į vartojimo vietą.

Naudingumas laiko atžvilgiu yra vertė, sukuriama, jei prekė gaunama reikiamu laiku. Laiku negaunamas produktas vartotojui nėra toks pat vertingas. Pavyzdžiui, įmonė, gaminanti maisto produktus, privalo turėti žaliavų, pakavimo medžiagų ir kitų reikiamų komponentų dar prieš pradėdama gamybos procesą. Jei procesas jau prasidėjęs būtina gauti naujų žaliavų, kol nesibaigė turimos atsargos. Jei žaliavų laiku nepavyktų gauti, gali sumažėti gamybos mastas, tai gali pakenkti įmonės pozicijoms rinkoje. Nustatyta, kad, siekiant padidinti produkcijos naudingumą vietos ir laiko atžvilgiu, logistinės veiklos sritys turi būti derinamos tarpusavyje.

Naudingumas valdymo atžvilgiu yra vertė, kuri papildo produkto vertę leidžiant pirkėjui turėti (valdyti) tam tikrą daiktą. Tai nėra logistikos rezultatas, bet tą naudingumą gali suteikti kreditai, kiekybiniai atskaičiavimai ar atidėti įnašai, suteikiantys vartotojui galimybę įsigyti (gauti valdyti) produktą. Logistikos ir vadybos procesai lemia didžiausią produkto naudingumą valdymo atžvilgiu.

Siekiant verslo efektyvumo, turi būti derinama bei koordinuojama produkto kaina, jo pateikimo laikas ir vieta. Rinkodaros tikslas yra tiekti savo produkciją ar teikti paslaugas patogiais paskirstymo kanalais, pritraukti naujų klientų. Kita vertus, gamybos operacijų vadybos sąvoka dažnai apima ir logistinę veiklą. Pavyzdžiui, operacijų vadybos sritis - prekių gamyba ir paskirstymas, garantinis posandorinio aptarnavimo organizavimas.

Be abejo, logistinė veikla rinkodaroje ir gamyboje gali dubliuotis kaip ir logistikos tikslai, todėl gali trūkti tinkamo koordinavimo. Kadangi pagrindinis rinkodaros uždavinys yra užtikrinti įmonei pelną, tai jį spręsti pirmiausia tenka su pardavimu susijusioms veiklos sritims, t.y., specializuotam sandėliavimui ir vietiniam paskirstymui. Antra vertus, gamyboje daugiausia dėmesio yra skiriama tai veiklai, kuri tiesiogiai susijusi su pagrindiniu gamybos uždaviniu - gaminti produkciją kuo mažesne kaina.

Dėl skirtingos šių dviejų vadybos sferų paskirties, atliekant tam tikras logistines operacijas, galimas interesų ir atsakomybės susiskaidymas, gali trūkti operacijų koordinavimo. Tai savo ruožtu gali nulemti žemesnį klientų aptarnavimo lygį ar didesnes nei būtina bendrąsias logistines išlaidas. Lietuvos įmonėse transportavimo ir saugojimo veikla tradiciškai buvo kontroliuojama iš dalies rinkodaros, iš dalies gamybos specialistų.

Rinkodaros ir rinkotyros tikslas - pirmiausia tirti rinką, pateikti produktą, organizuoti pardavimą ir planuoti produkcijos paskirstymą. Gamybinė veikla kuria produkciją ar paslaugas. Čia rūpinamasi kokybės kontrole, nustatomi gamybos terminai, planuojamos darbo vietos, gamybos pajėgumai, įvertinamas darbo imlumas, nustatomi standartai. Ne visada patartina įmonės veiklą skirstyti į gamybines, rinkodaros ir logistinės funkcijas tam, kad būtų koordinuojamos logistinės operacijos. Plačiai suvokiant ir koordinuojant rinkodarą, rinkotyrą ir gamybą, galima efektyviai organizuoti logistinę veiklą nesukuriant atskiro organizacinio vieneto. Tačiau atskira funkcijų sritis galėtų padėti efektyviausiai pasiekti būtiną koordinaciją.

Bendros operacijos atliekamos pasirinktinai, dalijant įmonės veiklą į tam tikras organizacines funkcijas. Bandydama atskirai atlikti bendras operacijas, įmonė gali gerokai nukentėti, nes platesni įmonės interesai gali būti panaudojami vienos funkcijos tikslams - čia slypi potencialus, tokių šiandien dažnai nelanksčių organizacinių įmonės struktūrų, funkcionavimo pavojus. Kad bendros operacijos būtų efektyvios, reikia sukurti tam tikrą šių funkcijų derinimo mechanizmą.

Tačiau svarbu paminėti, kad atskiriant trečiąją (logistinių funkcijų) grupę, gali kilti ir tam tikrų problemų. Tokiu atveju, tarsi susidaro du bendrų funkcijų blokai, nors anksčiau tebuvo vienas - tarp

rinkodaros ir gamybos. Kai kurios svarbiausios administracinės problemos kyla iš tarpfunkcinių konfliktų atliekant bendras operacijas.

Atsižvelgdamas į platesnius įmonės tikslus, specialistas turi siekti konkrečios funkcijos tikslų, nes tai gali padėti įmonei gauti norimą rezultatą. Logistikos specialistas turi stengtis plėtoti tokią logistinę veiklą, į kurią investuotas kapitalas po kurio laiko atneštų didžiausią pelną.

Idealu, kai logistikos specialistas žino, kiek papildomai pelno gauta gerinant klientams teikiamų paslaugų kokybę. Tačiau to dažnai neįmanoma nustatyti. Paprastai logistikos specialistai turi suteikti kliento aptarnavimui vieną ar kitą vertę, dažniausiai tokio lygio, kuris priimtinas klientams, įmonei ir partneriams. Taigi logistikos tikslas būtų sumažinti išlaidas, reikalingas norimam aptarnavimo lygiui pasiekti, o ne pelnui didinti ar investicijoms susigrąžinti.

Apibendrinant galima teigti, kad efektyvus marketingo logistikos sistemos valdymas - paskirstymo kanalų parinkimas, sandėliavimo, prekių transportavimo valdymas, užsakymų vykdymas-suteikia įmonei konkurencinių pranašumų. Efektyviai ir greitai apdorojant užsakymus, pristatant prekes, įmonė ne tik mažina kaštus - aptarnavimu patenkintas ir jos klientas. Todėl įmonė privalo labai daug dėmesio skirti savo marketingo logistikos sistemai, pritaikyti ją konkrečiai prekei bei siekti kuo kokybiškesnio kliento poreikių patenkinimo.

1.8. Marketingo logistikos strateginiai sprendimai

Apibendrinant anksčiau darbe pateiktą informaciją, galima teigti jog marketingo logistikos sistemos formavimas ir diegimas, remiasi tam tikrais strateginiais bei taktiniais sprendimais:

Svarbiausi strateginiai sprendimai:

- paskirstymo kanalų parinkimas;
- sandėlių vietų išdėstymas;
- prekių gabenimas.

Pagrindiniai taktiniai sprendimai:

- užsakymų įvykdymas;
- prekių gabenimas (įskaitant maršrutų planavimą);
- atsarginių dalių logistika (tam tikru mastu nepriskiriama strateginiam lygiui).

Logistikos sprendimai gali būti taktiniai ir strateginiai. Strateginių sprendimų priėmimas ir planavimas apima visą tinklą, kuriuo judės prekės ir paslaugos bei politinius ir ekonominius sprendimus, ilgą laiką darysiančius įtaką logistinei veiklai (Pelton L. E. 2002). Strateginio planavimo atveju, dažniausiai susiduriame su sandėlių išdėstymu logistikos tinkle, transporto rūšies bei pristatymo būdų parinkimu bei klientų aptarnavimo charakteristikų

nustatymu. Taktiniai sprendimai apima periodišką klientų aptarnavimą, prekių apimtį paskirstymą sandėliuose, klientų aptarnavimo kokybės tobulinimą.

Taktiniuose planuose nustatomi konkretūs kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai, todėl turi būti naudojamos realios ir labai tikslios pradiniai duomenimis. Strateginiu planavimu nustatomi tinkamiausi prekių transportavimo būdai ir transporto rūšys, teritorinis sandėlių išdėstymas ir kt.

Visų pirma bus aptarti strateginiai marketingo logistikos sprendimai.

1.8.1. Paskirstymo kanalų parinkimas

Paskirstymo kanalo parinkimas turi strateginį pobūdį, tačiau tai nėra pirmaeilis logistikos uždavinys. Dėl logistikos nuoseklumo jis privalo būti įtrauktas ieškant atitinkamų sprendimų. *Paskirstymo kanalas* - tai organizacija ar atskiri asmenys, kurie prisiima konkretų prekių ar/ir paslaugų nuosavybės teisę ir ją perduoda kitiems, kurie prisiima nuosavybę kelyje nuo gamintojo iki vartotojo (Čepinskis J. 1996, p.115).

Gamintojo nauda nuo kanalo:

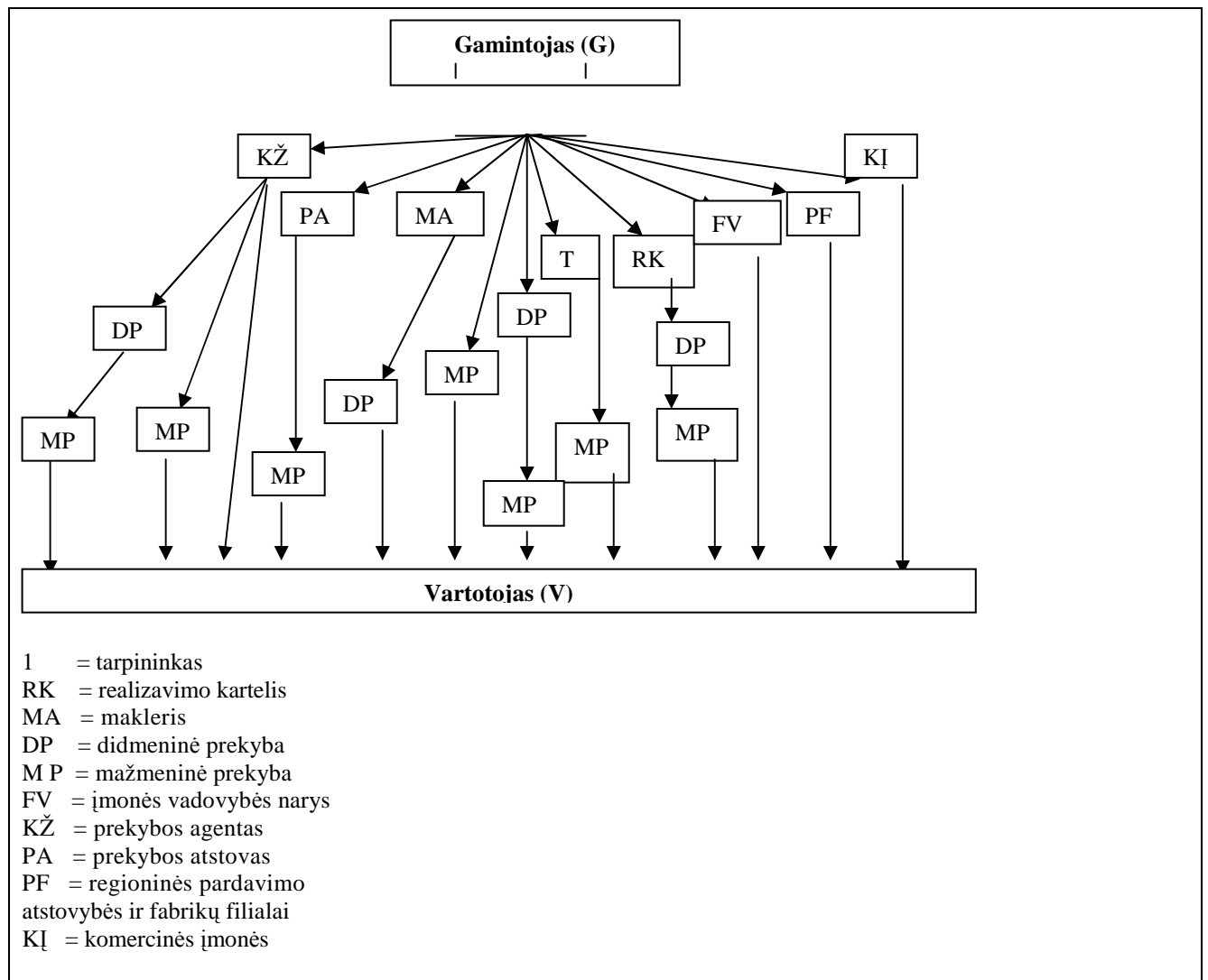
1. Taupo finansines lėšas skirstant prekes;
2. Sutaupyta lėšas skiria gamybos plėtrai;
3. Pardavimui naudojami pažangūs metodai;
4. Efektyvesnis yra prekės pateikimas į tikslines rinkas, paskirstymo darbų, apimčių sumažėjimas.

Nuo prekybos kanalų pasirinkimo priklauso prekės pateikimo laikas ir greitis. Asmenys pasirenkantys kanalus atlieka šias funkcijas:

1. Renka informaciją reikalingą paskirstymų planavimui;
2. Stimuliuoja paklausą pagal tą informaciją;
3. Nustato kontaktus su potencialiais pirkėjais;
4. Pristato prekes pagal vartotojų poreikius;
5. Vykdo derybas ir pokalbius su potencialiais pirkėjais;
6. Organizuoja prekių judėjimą;
7. Finansuoja judėjimą paskirstymo kanalais;
8. Prisiima riziką ar pristatymas bus sėkmingas ar ne.

Pasak R.Minalgos (2001 p.353), galimi tokie paskirstymo kanalai:

- tiesioginis paskirstymas;
- netiesioginis paskirstymas.



Šaltinis: Minalga R. (2001) Logistika, p. 354

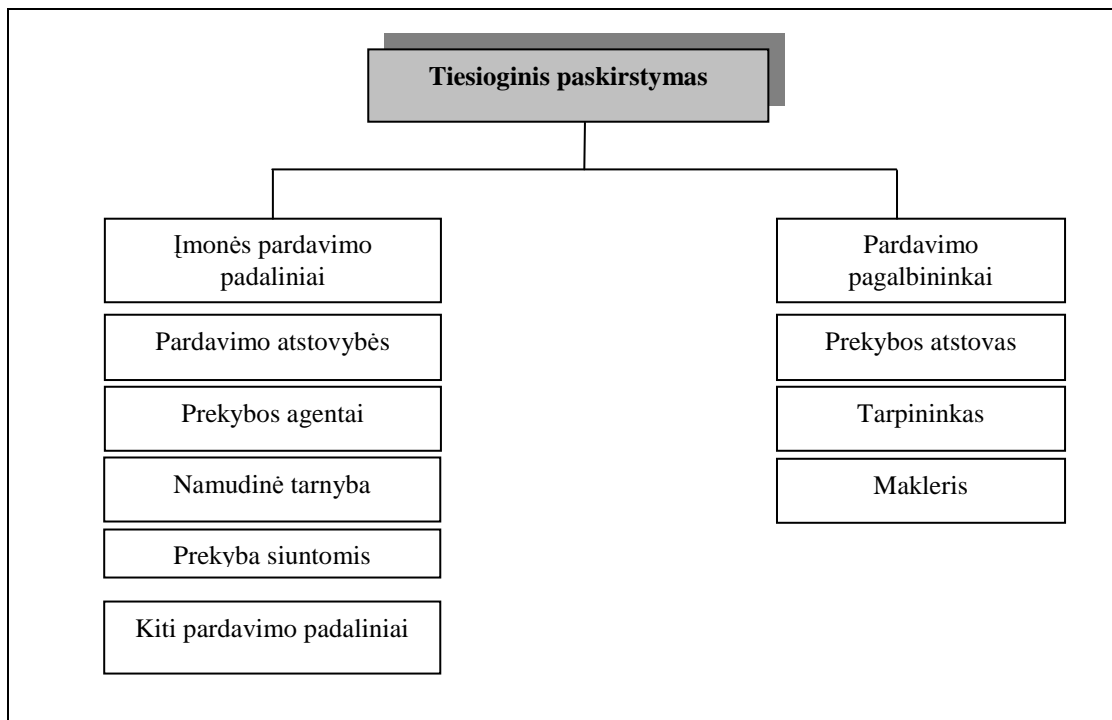
7 pav. Alternatyvūs paskirstymo būdai.

Pateikti paskirstymo būdai praktiškai yra naudojami:

- firminių gaminių gamintojo –1,2,3,4,8;
- gamybos priemonių gamintojo –3,10,11;
- žemės ūkio produkcijos gamintojo –5,7;
- avalynės gamintojo –6,7,11;
- automobilių gamintojo –11,12;
- žaliavų ir pagrindinių medžiagų pramonės –9.

Nuo daugelio veiksnių priklauso, kuris kanalas įmonei yra palankesnis. **Tiesioginis prekių paskirstymas** yra tada, kai gamintojas parduoda savo prekes vartotojui aplenkdamas prekybos sritį, t.y., kai paskirstymas įmanomas be trečios pusės - tarpininko.

Tiesioginis paskirstymas gali būti vykdomas tiek nuosavų įmonės pardavimo padalinių, tiek pardavimų pagalbininkų (žr., pav. 8):



Šaltinis: Minalga R. (2001) Logistika, p.354

8 pav. Tiesioginio paskirstymo būdai.

Tiesioginis paskirstymas vykdomas tokiomis sąlygomis, kai (Alborovienė B. 2001, p. 19):

- ribotas pirkėjų skaičius;
- daug pirkėjų pardavimo zonoje;
- didelis informacijos poreikis perkant prekę;
- techniškai sudėtingos prekės;
- aptarnaujama daug klientų;
- pastovi paklausa

Sprendimas dėl tiesioginio arba netiesioginio paskirstymo pirmiausia priklauso nuo įmonės **pardavimo tikslų**. Kai paskirstymas yra tiesioginis, įmonė gali savo nuožiūra panaudoti marketingo politikos priemones ir kiekvieną kartą imtis būtinų priemonių. Didesnių objektų techniškai sudėtingoms prekėms, kai reikia informacijos iš gamintojo ir klientų aptarnavimo tarnybos, reikalingas tiesioginis paskirstymas pasitelkiant regionines atstovybes. Mažos įmonės, kurios neturi tokių atstovybių, įtraukia techniškai apmokytus prekybos agentus.

Kartu su įmonės pardavimo tikslais, tiesioginio paskirstymo sprendimams svarbią reikšmę turi **pirkėjo tikslai**. Nemažai gavėjų su dideliais poreikiais tiesiogiai kreipiasi į gamintojus. Pasirenkant tiesioginį paskirstymą yra svarbus kaštų dydis, tačiau tai ne vienintelis sprendimų kriterijus.

Netiesioginis paskirstymas. Nors stiprėja tiesioginio paskirstymo tendencija, kai kurių sričių netiesioginis paskirstymas per prekybos tinklą turi gana didelę reikšmę, ypač panaudojant tas medžiagas, kurios išdėstytos toli viena nuo kitos. Į prekybą krypsta įmonės, kurios nepajėgia taikyti efektyvaus marketingo.

Netiesioginio paskirstymo prielaidos yra šios (Minalga R. 2001, p.355):

- gamintojas negali aprūpinti toli išsidėsčiusių galutinių vartotojų;
- reikia sujungti kai kurių prekių asortimentą, atskirai jis yra neparduodamas;
- gamintojų prekės, kurios yra labai specializuotos, privalo būti paskirstytos prekybai;
- gamintojas pats negali naudoti efektyvaus marketingo;
- geri atsiliepimai apie prekybą ją daro efektyvia;
- gamintojas ketina sumažinti kontaktų su gavėjais kiekį.

Netiesioginio paskirstymo **privalumai:**

- maži išorės tarnybų kaštai;
- maži sandėlių kaštai;
- maži finansavimo kaštai;
- mažos kapitalinės investicijos;
- maži pardavimo kaštai;
- maži klientų aptarnavimo tarnybos kaštai, prekybai perėmus klientų aptarnavimo tarnybos funkcijas;
- maži valdymo kaštai;
- platus geografinis prekių paskirstymas.

Vienas iš privalumų, susijusių su kaštų mažinimu, yra paslaugų funkcijų priskyrimas prekybai. Netiesioginio paskirstymo **trūkumai** atsiranda tada, kai gamintojas atsisako panaudoti atitinkamas priemones, kurios daro įtaką galutiniam vartotojui.

Tai pirmiausia susiję su tokiomis priemonėmis (Minalga R. 2001, p.356):

- kainų nustatymas atsižvelgiant į galutinio vartojimo kainą;
- klientų aptarnavimo tarnybos našumas ir kontrolė;
- aptarnavimo paslaugos;
- pardavimo pastangos atsižvelgiant į galutinį vartotoją;
- prekybos reklama (apimtis ir vieta);
- klientų pritraukimo veikla;
- aptarnavimo formos.

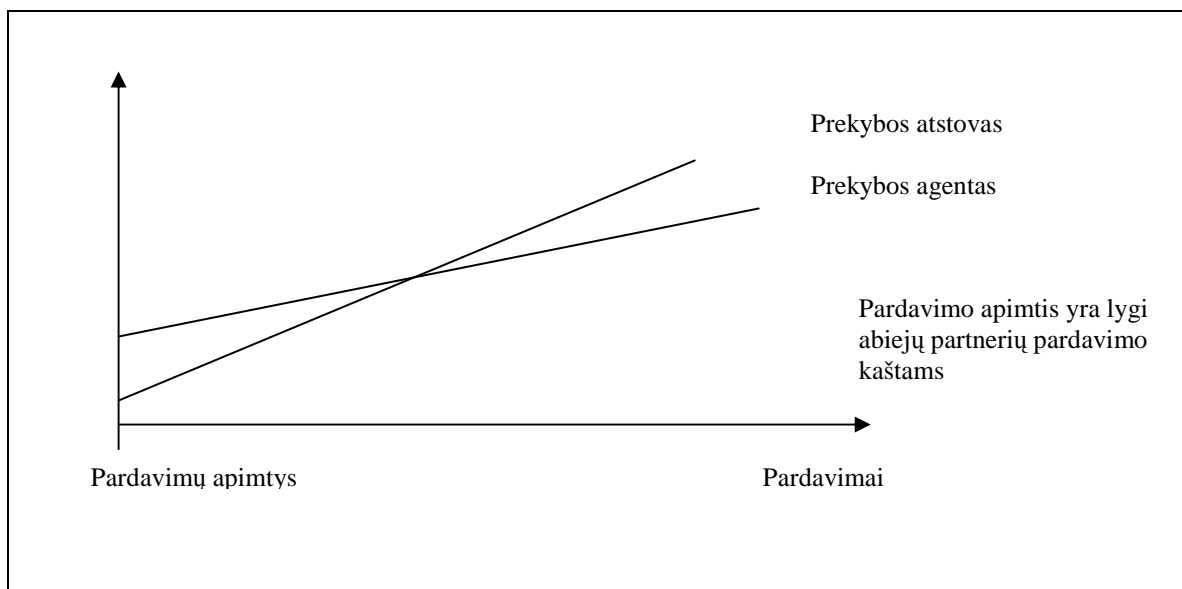
Sprendimai dėl tiesioginio arba netiesioginio paskirstymo nustato **logistikos kryptį**, ypač atsižvelgiant į :

- aprūpinimą;

- užsakymų dydį;
- sandėlių dydį ir sandėlių įrengimą;
- sandėlių atsargų pasikeitimus;
- persiuntimo pasikeitimus.

Prekybos atstovo ar prekybos agento pasirinkimas mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip klasikinis logistikos uždavinys. Skirtumas tarp prekybos atstovo ir prekybos agento yra juridinio ir ekonominio pobūdžio.

Sprendimai dėl prekybos atstovų arba prekybos agentų įtraukimo į prekių paskirstymą priimami dažnai atsižvelgiant į kaštų pobūdį. Be to, turi būti žinoma, kaip kiekvienas iš jų yra susijęs su pardavimo sėkme, ir kokius nulemia pastovius arba proporcingus kaštus. Pasinaudojus prielaida, kad abu sulaukia vienodos pardavimo sėkmės paskirstymo kaštus galima nustatyti grafiniu sprendimu, kuris yra panašus į lūžio taško diagramą (žr., pav. 9) (Čaplikas V. 1997, p.11).



Šaltinis: Čaplikas V. (1997) Prekybos logistika, p.11

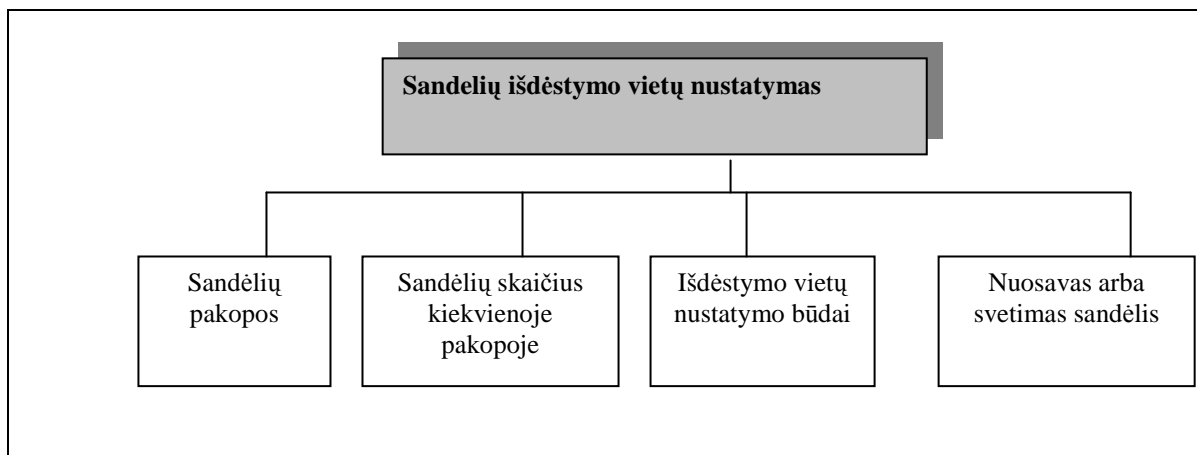
9 pav. Lūžio taško diagrama.

Prekybos atstovas yra susijęs su mažesniais nuolatiniais kaštais negu keliaujantis prekybos agentas, todėl proporcingų kaštų dalis yra didesnė, ir jis gali galvoti apie didesnę pardavimo sėkmę ir su tuo susijusius didesnius komisinius. Sąnaudų padengimo dalių lyginimas ir nulemia, ką pasirinkti - prekybos atstovą, ar keliaujanti prekybos agentą.

1.8.2. Sandėlių vietų išdėstymas

Logistikoje sandėliavimas suprantamas kaip sandėliavimo sistemos, kurioje turi turėti platesnę prasmę, funkcionavimas. Sandėliavimo sistema yra vadinama visuma techninių,

organizacinių ir informacinių priemonių, kuriomis atliekamas prekių priėmimas, sandėliavimas, paruošimas išduoti ir išdavimas pristatymui į vartojimo vietas. Ši sistema daugiausia vykdo dvi funkcijas: yra kaip buferis medžiagų ir prekių srauto sistemoje ir kaip tranzito pakopa, kurioje atgabenti kroviniai yra išskirstomi, performuojami ir jei reikia, papildomos jų atsargos. **Sandėlių vietų išdėstymas** — tai visas vienas su kitu susijusių veiksmų kompleksas, kurį galima pateikti taip (žr., pav. 10) (Čaplikas V. 1997, p.12):



Šaltinis: Čaplikas V. (1997) Prekybos logistika, p. 11

10 pav. Sandėlių išdėstymo vietų nustatymas.

Literatūroje skiriami tokių rūšių sandėliai pateikti 2 lentelėje:

2 lentelė

Sandėlių rūšys

Gamyklų sandėliai	Gatavų prekių sandėliai yra arti gamybos vietų. Juose laikomos vietinėje įmonėje pagamintos prekės, turinčios įtaką prekių kiekiui išlyginti.
Centriniai sandėliai	Centriniai sandėliai yra antroji sandėlių pakopa, jų kiekis yra ribotas. Sandėliuojamas visas įmonės prekių asortimentas. Jie papildo žemesnės sandėlių pakopos atsargas. Centralizuotoje paskirstymo sistemoje paruošiamos išduoti prekės, kurios buvo užsakytos klientų.
Regioniniai sandėliai	Regioniniai sandėliai – gamybos ir pardavimo rinkos tarpininkai; iš laikomų atsargų mažinama prieš ir po esančių sandėlių pakopų apkrova. Regioniniuose sandėliuose yra tik prekių asortimentų dalis, skirta atitinkamam regionui.
Išdavimo sandėliai	Išdavimo sandėliai – visos pardavimo srities žemiausia pakopa. Jų uždavinys – prekių kiekį išskirstyti į pirkėjo nurodytus vienetus ir paruošti pristatyti pirkėjams. Išdavimo sandėliai tiesiogiai priskiriami nustatyti pardavimo sričiai ir vietiniams pirkėjams. Jie turi visą asortimentą prekių, turinčių paklausa

Šaltinis: Minalga R. (1997) Krovinių gabenimas tarptautiniais maršrutais: tarptautinė logistika, p. 359.

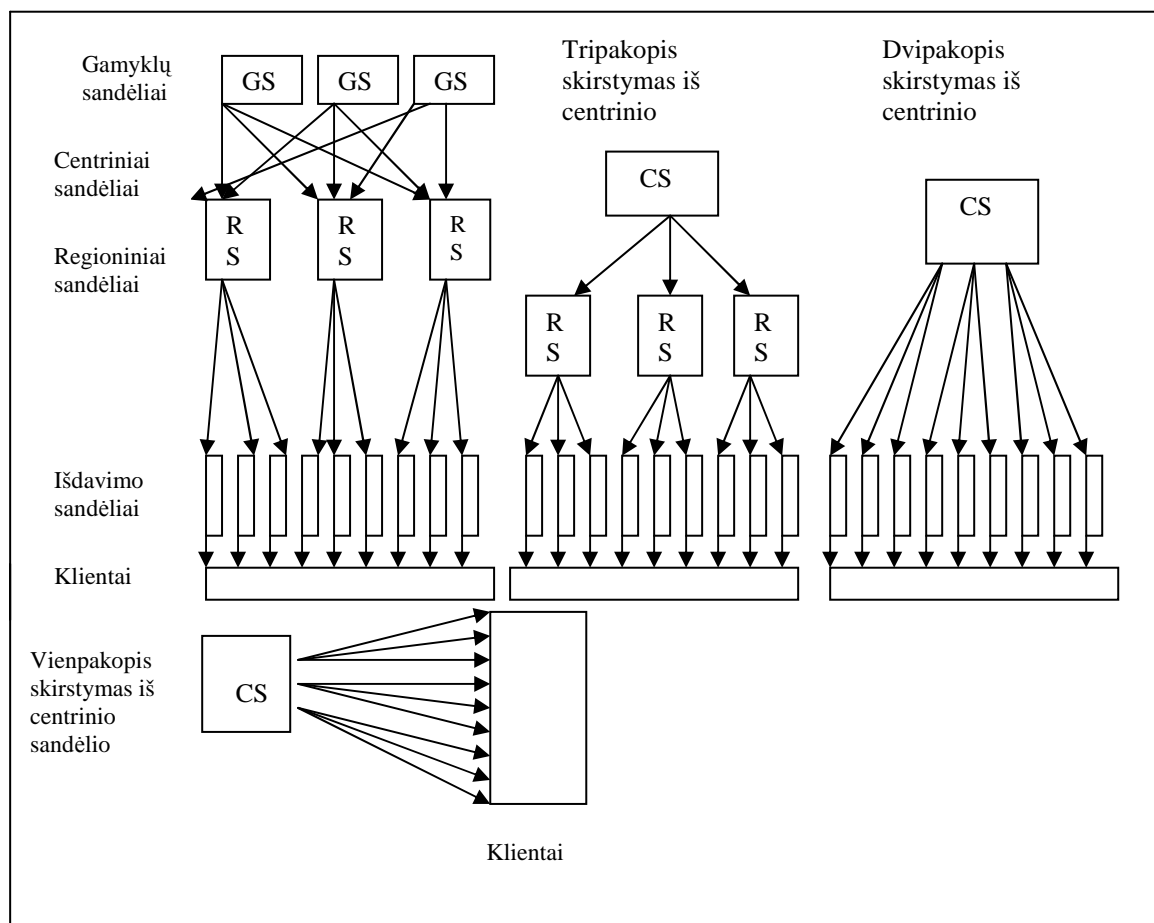
Žemiau pateiktoje schemoje nurodyta paskirstymo struktūros alternatyva su skirtingomis sandėlių pakopomis, į klausimą, koks sandėlių pakopų skaičius

įmonėms yra patogiausias, nėra vienareikšmio atsakymo, kadangi atsižvelgiama į daugelį nevienodai su gamintoju susijusių veiksnių.

Sprendimo kriterijai yra:

- nustatyta pristatymų parengtis;
- pardavimo srities struktūra;
- paklausos dinamika;
- sandėlio vieta susisiekimo požiūriu;
- gabenimo tarp sandėlių kaštai;
- pristatymo klientams kaštai;
- prekių asortimentas;
- sandėlių kaštai;
- prekių kiekis.

Sandėlių pakopos yra tokios (žr., pav.11):



Šaltinis: Palšaitis R. (1994) Operatyvinis ir strateginis transporto veiklos planavimas biznio logistikos sistemoje, p. 157

11 pav. Sandėlių pakopų išdėstymas.

Žemiau pateiktos tezės yra susijusios su centralizuotu ir necentralizuotu sandėliavimu (Minalga R. 2001), (Simchi-Levi D. 2002):

1. Įrengiant kiekvienos pakopos sandėlius, didėja nuolatiniai kaštai ir įmonės kapitalinės investicijos.

2. Kai mažas klientų skaičius ir didelis užsakymų kiekis, centralizuoto sandėliavimo kaštai mažesni negu decentralizuoto.

3. Kai daug klientų su mažu užsakymų kiekiu, decentralizavimas kainų požiūriu būtų palankesnis įvedus tolesnes sandėlių pakopas. Didelių kaštų, kurie susidaro dažnai gabenant prekes, blogai panaudojant transporto priemonių talpą gabenant tolimais maršrutais, būtų galima išvengti įrengus išdavimo sandėlius.

4. Kai tiekama laiku ir skubiai reikalaujama mažo kiekio, išdavimo sandėliai gali būti įrengti netoli pirkėjo. Tai gana palanku kaštų požiūriu.

5. Sandėlių kaštai didėja proporcingai daugėjant sandėlių pakopų.

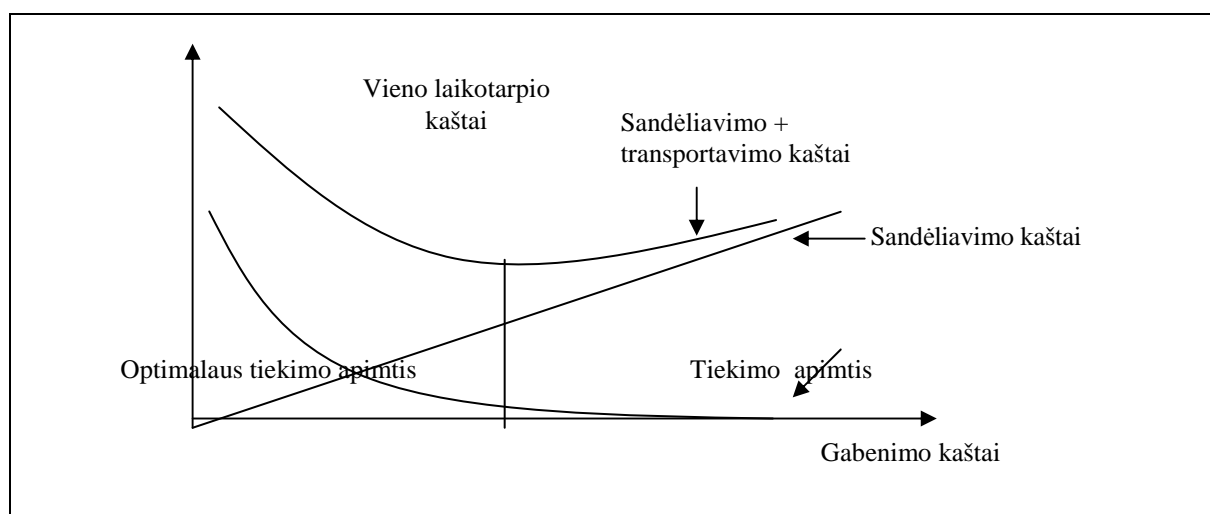
6. Taikant decentralizuotą sandėliavimą, reikia daugiau darbuotojų. Organizavimo ir koordinavimo kaštai yra dideli.

7. Centralizuotas sandėliavimas suteikia galimybę koncentruotai panaudoti personalą ir techniką, padeda pritaikyti procesų racionalizavimo ir automatizavimo priemones, taip pat standartizavimą, kai šios decentralizuoto sandėliavimo priemonės yra tik atskiri atvejai.

8. Centriniai sandėliai gali būti naudojami ir neefektyviai, jeigu jų panaudojimas nepatikrinamas kiekvienu požiūriu arba nėra novatoriškas.

Nustatant sandėliavimo pakopų skaičių, yra būtina atsižvelgti į tai, kad tarp tiekimo kiekio, sandėlių ir gabenimo kaštų yra glaudus ryšys. Sumažėjus sandėlių kiekiui, yra būtina naudoti tam tikras išlyginimo priemones - didinti gabenimo greitį tam tikslui, kad sumažėtų tiekimo paslaugų.

Gabenimo kaštai, dažniausiai priklauso nuo gabenamo kiekio, todėl galima nustatyti optimalaus kiekio gabenimo kaštus. Santykį tarp tiekimo apimtys ir sandėliavimo bei gabenimo kaštų galima pateikti grafiškai (žr., pav. 12) (Minalga R. 2001 p.358):



Šaltinis: Minalga R. (2001) Logistika, p.358

12 pav. Santykis tarp tiekimo apimtys ir sandėliavimo bei gabenimo kaštų.

Galima nustatyti, kad centralizuoto sandėliavimo tendencija nuolat didėja. Įmonių dydžių privalumai ir geresnis atsargų paskirstymas sudaro sąlygas bendrų kaštų privalumui. Ekspedicijų logistikos paslaugos sudaro galimybę didelės srities teritorijose su vienpakopiu paskirstymu pristatymus vykdyti 24 valandas.

Kiekvienos pakopos sandėlių skaičius.

Kiekvienos pakopos sandėlių skaičius priklauso nuo (Simchi-Levi D. 2002, p.123):

- prekių gamybos vietų;
- sandėliavimo kaštų;
- gabenimo kaštų tarp prekių gamybos vietų ir sandėlių;
- pristatymo klientams kaštų;
- klientų užsakymų kiekio ir užsakymų dažnio.

Literatūroje į sandėlių skaičiaus problemą yra žiūrima tik gabenimo **kaštų dinamikos** požiūriu. Dėl to yra būtina atsižvelgti į tokius momentus:

- pristatymo klientams kaštai gali būti sumažinti padidinus išdavimo sandėlių skaičių, nes pristatymai nedideliais atstumais yra palankesni.
- didėja gabenimo kaštai tarp prekių gamybos vietų ir sandėlių. Šis didėjimas tuo didesnis, kuo yra mažesnis sandėlis ir kuo mažesnės perkrovos.

Papildomo sandėlio įrengimas reiškia privalumą tada, kai sandėliavimo kaštai yra mažesni už sutaupytus gabenimo kaštus. Sandėlių skaičiaus problemos negalima spręsti vien tik mažinant gabenimo kaštų problemas, svarbiau atsižvelgti į visus minėtus sprendimų kriterijus. Priimti sprendimus yra sunkiau dėl to, kad vienu atveju neįmanoma arba tik gana netiksliai nustatomas kaštų ir pelno poveikis, kitu atveju - tarp sprendimų kriterijų egzistuoja tarpusavio priklausomybė.

Išdėstymo vietų nustatymo būdai.

Įmonių ekonomikos moksle yra nurodoma daug būdų sandėlių išdėstymo vietoms nustatyti. Jiems priklauso paprasti būdai, susiję su išdėstymo vietų katalogais, taip pat sudėtingi matematiniai modeliai. Pasak R.Minalgos (2001), tarp paplitusių būdų išdėstymo vietoms nustatyti yra pažymėtini:

- Šteinerio-Veberio modelis;
- netolygus tinklinis išdėstymo vietos planavimas.

Abu būdai yra susiję su matematiniais išdėstymo vietų skaičiavimais, kai nustatomos sandėlių išdėstymo vietų koordinatės, nulemiančios pristatymą klientui su minimaliais kaštais. Šteinerio-Veberio modelio esmę sudaro neribotas išdėstymo vietų skaičius. Kiekvienas pardavimo srities taškas yra galima išdėstymo vieta. Kartu nustatomas išdėstymo taškų vientisumas.

Netolygaus tinklo planavimo būdo esmę sudaro potencialių išdėstymo vietų skaičiaus nustatymas pagal pervežimų tinklą. Jeigu įmonė aprūpina daugybę klientų, kurie priklauso jos pervežimų tinklui, ji ieško tokių sandėlio išdėstymo būdų, kad klientų pristatymo kaštai būtų minimalūs.

Nuosavas arba svetimas sandėlis.

Sprendimai dėl nuosavų arba svetimų sandėlių yra ilgalaikio pobūdžio. Tam didelę įtaką turi kaštų pobūdis, tačiau taip pat būtina atsižvelgti į daugybę kriterijų:

- **investicijos.**

Kiekvieną investiciją lemia įsigijimo ir gamybos kaštai, taip pat pastovūs kaštai, todėl reikia atlikti kiekvieno investicinio sprendimo ekonomiškumo tyrimus naudojant investicijų skaičiavimus arba naudingos vertės analizę. Po sandėlių modernizavimo ir automatizavimo sandėliavimo kaštai gali būti labai dideli ir netinkamai sandėlius panaudojant atsiranda nerealizuoti arba nepanaudojamo pajėgumo kaštai.

- **žinojimas**

Sandėliams, kuriuose yra moderni sandėlių technika, reikia gero darbo organizavimo ir aukštos kvalifikacijos darbuotojų. Daugelis įmonių nekreipia dėmesio į atitinkamą žinojimą, ką daryti. Efektyvi sandėlių organizavimo struktūra ir apmokyti darbuotojai yra susiję su nemažais kaštais, kita vertus, apmokyti pusę darbuotojų taip pat reikia nemažų pastangų. Paslaugų arba logistikos centrai šiuo atveju gali surasti palyginti nebrangią išėitį.

- **priklausomybė**

Kai įmonės naudojami svetimais sandėliais, jos būtinai turi atkreipti dėmesį į tai, kad gali patekti trečiosios pusės priklausomybei ir šitokiu būdu prarasti patikimumą. Paslaugų sutrikimai gali sukelti žymius nuosavos įmonės sutrikimus su nepageidaujamomis santykių su klientais pasekmėmis.

- **prestižas**

Nors prestižas nepriskiriamas pagrindiniams kriterijams, tačiau jam reikia **skirti** dėmesį. Daugeliui įmonių nuosavas sandėlis yra visiškas prestižo veiksnys. Netekti nuosavo sandėlio yra tolygu kaip ir prarasti prestižą.

- **informacijos srautas**

Tarp gamintojo ir kliento atsiradus trečiajai pusei, gali sutrikti ryšys. Jis turi įtaką tiek gaunant užsakymus, tiek juos vykdant. Ypač ryškios pasekmės pastebimos tada, kai gamintojas yra ne vien tik tiekėjas, bet ir paslaugų teikėjas. Tai gana dažnai pasitaiko modernioje logistikoje. Naudojantis svetimais sandėliais, būtina pasirinkti, kad techninėmis informacijos priemonėmis būtų garantuotas netrukdomas informacijos srautas tarp gamintojo ir kliento.

1.8.3. Prekių gabenimas

Materialios logistikos priemonės pagal R.Minalgą (1997), yra skirstomos į :

- Transporto sistemas;
- Sandėlių techniką;
- Informacines technologijas.

Sandėlių technikai, priskiriamos priemonės kurios naudojamos kėlimo bei gabenimo sandėliuose darbams: tai įvairūs konvejeriai, elevatoriai, kranai, vežimėliai, krautuvai, padėklai ir pan.

Transporto sistemai (išorės sistemai) priklausančios transporto rūšys:

- Automobilių (arba kelių) transportas;
- Geležinkelių transportas;
- Vandens transportas (jūrų transportas ir vidaus vandenų transportas);
- Oro transportas;
- Vamzdynų transportas;
- Kombinuotas transportas.

Gabenimo priemonės parinkimas. Gabenimo priemonės parinkimas priklauso nuo gabenimo, krovimo (prekių) specifikos, apimties, įmonės finansinių galimybių, atstumo, vartotojo pasiekiamumo ir pan.

Automobilių transportas naudojamas pusfabrikačių ir gatavų prekių pervežimams. Svarbiausia automobilių transporto savybė yra jo manevringumas. Šia transporto rūšimi galima vežti krovinius geros dangos neturinčiais keliais, sunkiai pravažiuojamu reljefu, tuo tarpu geležinkelio ir vandens transportas (dažniausiai upių) priklauso nuo kelių ilgio. Automobilių transportas dažniausiai yra pirma ir paskutinė priemonė krovimams pristatyti įvairiarūšėje transporto priemonių grandinėje (Minalga R. 1997, p.12).

Geležinkelių transportas dažniausiai naudojamas tolimiems pervežimams, atsižvelgiant į lėtą žaliavų perkėlimą ir nedidelės vertės prekes. Kaip taisyklė, ši transporto rūšis naudojama pervežant tokius talpos matus kaip vagonas arba pusvagonis. Todėl parenkami ekvivalentiniai krovinio dydžiai arba truputį viršijantys vidutinės vagono galimybes, kuriam yra nustatyti pagrindiniai tarifai. (Simchi-Levi D. 2002, p.68)

Dėl atskirų šalių ribotų vidaus vandenų sistemos galimybių, arba atvirkščiai, palankių gamtinių sąlygų, *vandens transporto rūšių* panaudojimas suponuoja krovinių transportavimą vandens keliais arba užtikrinami jungtiniai pervežimai kitų transporto priemonių pagalba. Reikia pažymėti, kad nuostoliai ir praradimai krovinius pervežant vandens transportu yra nedideli dėl to, kad tai yra mažaverčiai birūs produktai, o pristatymų užsilaikymus kompensuoja didelės vartotojų turimos atsargos (Simchi-Levi D. 2002, p.72).

Oro transportas, skirtas nuolatinių paslaugų teikimui, labai brangus. Tačiau jis užtikrina didelį krovinių pristatymo greitį dideliais atstumais. Nežiūrint į lėktuvų techninės būklės ir oro sąlygų įtaką, terminų išdėstymo palyginimas su pristatymų laiku leidžia daryti išvadą, kad dauguma pasaulio aviakompanijų teisėtai gali laikyti savo paslaugas kaip mažiausiai priklausančias nuo terminų svyravimų. Oro transporto galimybės priklauso nuo krovinio lėktuvo ir oro uostų pakilimo-nusileidimo takų.

Vamzdynai yra specifinis medžiagų tiekimo būdas. Šios rūšies transportu keliauja tokios medžiagos – daugiausia dujos, nafta ir jos produktai – gabenami uždaroje erdvėje, metaliniais įvairaus skersmens vamzdžiais.

Mišrusis transportas yra toks, kai krovinyje vežamas mažiausiai dviem skirtingomis transporto rūšimis. Pagal ekonomiškumą ir transporto infrastruktūrą krovinių gabenimas yra susijęs su įvairių transporto rūšių panaudojimu sudarant gabenimo grandinę. Teigiamos įvairių transporto priemonių -automobilių, geležinkelio, jūrų ir oro - savybės yra vienos su kitomis glaudžiai susijusios. Šioje grandinėje įvairios transporto priemonės nekonkuruoja viena su kita, bet dirba taip, kad bet kurios pranašumas būtų panaudotas kuo efektyviau ir kuo mažesnėmis sąnaudomis pasiektas geras galutinis rezultatas - gabenta daugiau krovinių.

Idėja teikti *suderintas krovinių pristatymo paslaugas* susijusi su kelių transporto rūšių panaudojimu. Pagrindinis šiuolaikinio požiūrio į šios problemos sprendimą bruožas remiasi tradicinių transporto priemonių pasikeitimo organizavimu (sunkvežimiai pervežami lėktuvais, geležinkelio sąstatai keliami keltu, automobiliai - pervežami ant geležinkelių platformų, ir pan.). Taip vykdomas aptarnavimas, neprieinamas atskiroms transporto rūšims. Suderintos paslaugos paprastai užtikrina eksploatacines charakteristikas ir išlaidų lygį, kurie atitinka tarpines jungtinių transporto rūšių rodiklių reikšmes. Galimi tokie transporto rūšių deriniai : geležinkelių - automobilių; geležinkelių - vandens; geležinkelių - oro; automobilių - vandens; automobilių - vamzdinis; vandens - vamzdinis; oro - vamzdinis. Tačiau praktiškai ne visi šie deriniai yra panaudojami.

Labiausiai paplitęs geležinkelių ir automobilių transporto derinys (Simchi-Levi D. 2002, p.5), todėl transporto priemonės parinkimas turi įtaką:

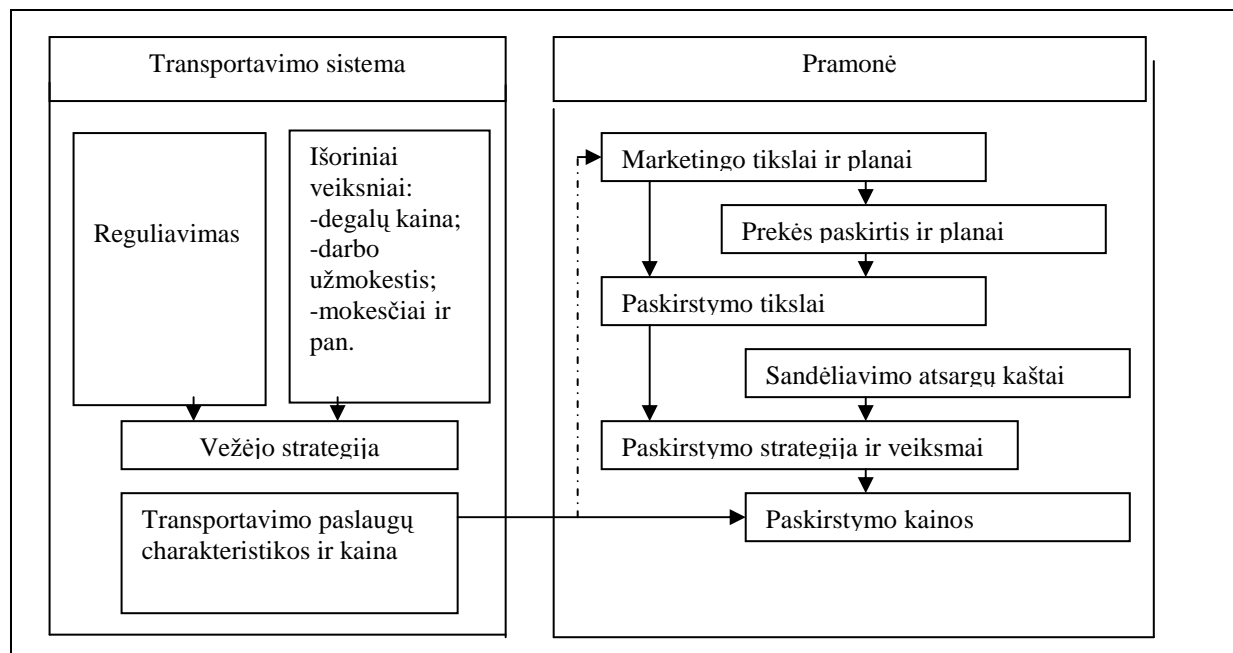
- prekių kainai;
- pristatymo punktualumui;
- prekių būklei paskirties vietoje.

Reikia pažymėti, kad transportavimas užima svarbią vietą logistikos sistemoje, tačiau tai tik jos dalis. Jis turi būti analizuojamas kartu su sandėliavimu, produkcijos ir žaliavų priežiūra. Toks požiūris reikalauja žiūrėti į transportavimą kaip į funkcinę sistemos dalį. Kita vertus, sumažinus transportavimo išlaidas ne visada sumažėja bendrosios logistikos išlaidos.

Vakarų Europos šalyse, paskirstymo išlaidos sudaro 28 proc., gamybos išlaidos - 45 proc., o išlaidos marketingui 27 proc., prekės kainos.

Paskirstymo išlaidų struktūra yra tokia: transportavimui tenka 30%, sandėliavimui-27%, prekių atsargoms - 19%, administracinėms valdymo išlaidoms - 24% (Palšaitis R. 1994, p.115).

Matyti jog transportavimo išlaidos sudaro didžiąją dalį paskirstymo išlaidų bet atsargų saugojimo išlaidos kartu su sandėliavimo išlaidomis - irgi ne mažiau reikšminga (žr., pav. 13):

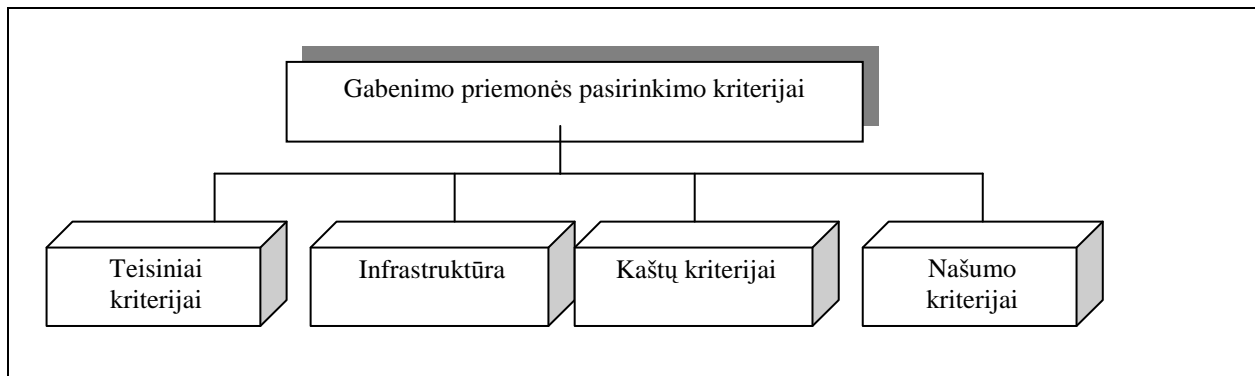


Šaltinis: Palšaitis R. (1994) Operatyvinis ir strateginis transporto veiklos planavimas biznio logistikos sistemoje, p.114

13 pav. Transporto ir gamybos elementų ryšiai.

Apibendrinant galima pasakyti, kad transportavimas yra gyvybinė logistikos ir transportavimo sistemos dalis, bet jokių būdu ne vienintelė. Jis padeda sujungti gamintoją su vartotoju ir kartu įtraukti laiką ir vietą į krovinį. Transportavimas atveria veiklos erdvę kitoms logistikos funkcijoms.

Parengiant gabenimo priemonę, taip pat būtina atsižvelgti į tokius kriterijus (žr., pav. 14) (Minalga R. 2001, p.369):



Šaltinis: Minalga R. (2001) Logistika, p.369

14 pav. Transporto priemonės parinkimo kriterijai.

Prie teisinių kriterijų priskiriami:

- kelių eismo įstatymai ir nutarimai;
- eismo draudimai nustatytu laiku;
- aplinkosaugos nutarimai;
- pavojingų krovinių nurodymai;
- valstybės įtakos galimybė tarifams nustatyti ir kt.

Parenkant transporto priemonę, svarbią įtaką turi **infrastruktūros** veiksniai:

- automobilių kelių ir geležinkelio tinklas;
- išdėstymo vietos padėtis;
- verslo politika;
- gyventojų įdarbinimas ir kt.

Kaštų kriterijai:

- frachtavimo kaštai;
- papildomi transporto kaštai:
 - *naudojimasis keliais;*
 - *uostų mokestis;*
 - *stovėjimo mokestis;*
 - *muitinės.*
- krovimo ir iškrovimo darbų kaštai;
- konvencinės baudos dėl pristatymo ne laiku;
- su įvaizdžio praradimu susiję kaštai ir kt.

Našumo kriterijai:

- techninis transporto priemonės tinkamumas;
- patikimumas;
- gabenimo trukmė;

- gabenimo dažnis;
- lankstumas ir kt.

Numatant kaštus, būtina atsižvelgti į tai, kad paskirstymo kaštai būtų paskirstomi pagal tarpusavio santykius. Tą galima pateikti tokiais pavyzdžiais (Minalga R. 2001, p.371):

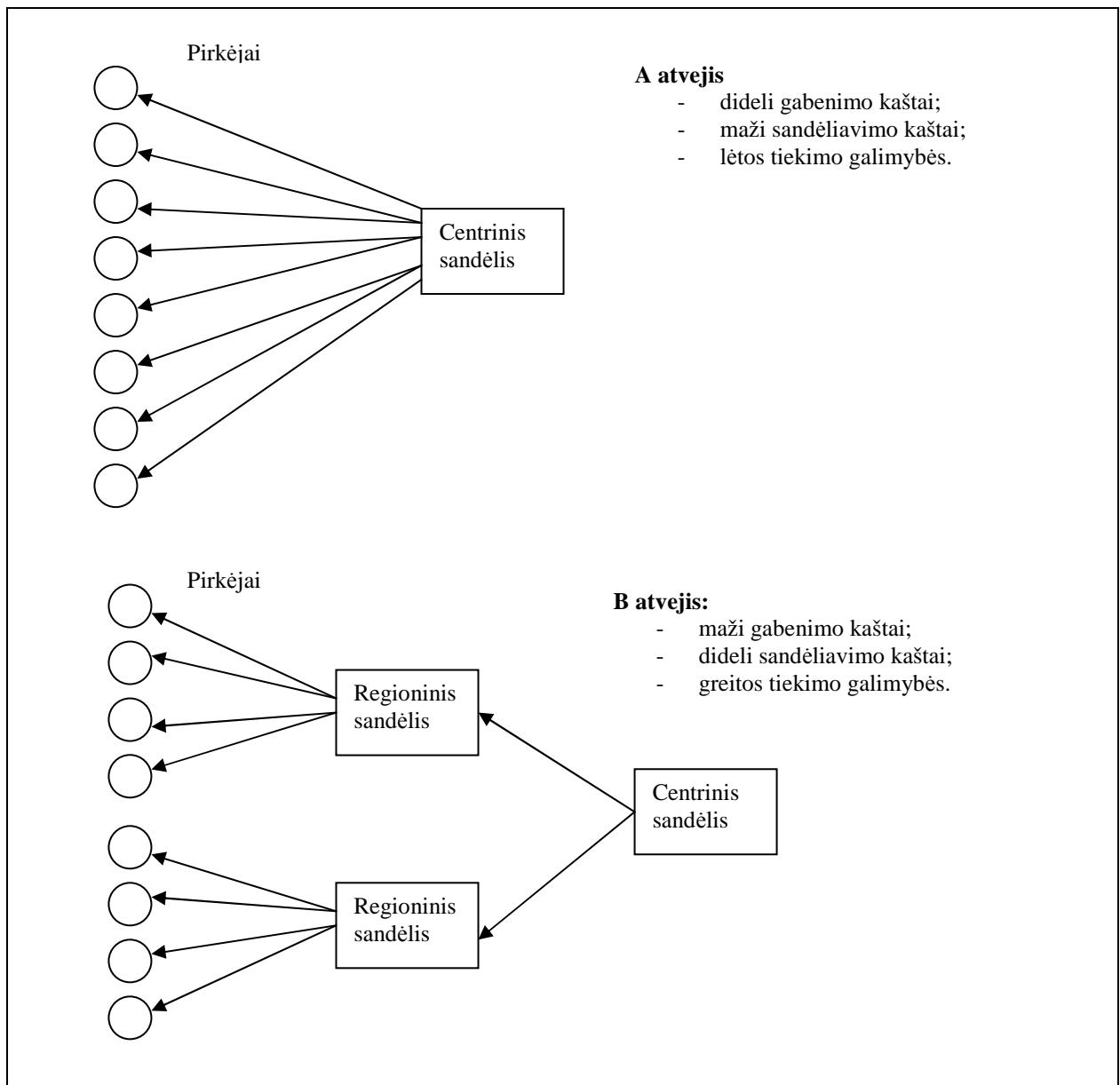
a. Taupant persiuntimo kaštus, vietoj oro transporto naudojamas pigesnis geležinkelio transportas. Geležinkelio transportas yra lėtesnis, todėl dalis kapitalo yra įšaldyta, kliento įmokos gaunamos vėliau, todėl klientai dėl šių aplinkybių kreipiasi į greičiau gaminius pristatantį konkurentą.

b. Persiuntimo kaštams minimizuoti yra naudojamos nustatytos pervežimo talpyklos. Kai viena prekių dalis yra sugadinama, brangsta persiuntimas arba didėja nuostolių padengimo reikalavimai.

c. Mažinant kaštus, sandėlio atsargos pagal galimybe yra minimalios, todėl užsakymai iš dalies įvykdomi su pertrūkiais, nes reikia papildomo administravimo, papildomos prekių gamybos ir priemonių greitai ją pristatyti.

Parinkus nustatytas transporto priemones, taip pat būtina atkreipti dėmesį į tai, kad skirtumai lemia ne vien tik kaštų nuoseklumą, bet ir turi įtaką kitų sričių kaštams.

Parentant transporto priemones, didelę įtaką turi išdavimo sandėlių kiekis ir jų rūšis (žr., pav.15) (Minalga R. 2001, p.372):



Šaltinis: Minalga R. (2001) Logistika, p.371

15 pav. Išdavimo sandėlių kiekis ir rūšys.

Sprendimai dėl nuosavo arba svetimo prekių gabenimo turi ilgalaikį pobūdį - jie priimami strateginiu lygiu. Lyginant nuosavo ir svetimo gabenimo kaštus, reikia atsižvelgti, ar sandomas transportas atlieka vien tiktai transporto paslaugas, ar dar ir tolesnes logistikos paslaugas.

Pasirenkant savo arba svetimą gabenimą, kartu su kaštais reikia atsižvelgti dar ir į kitus kriterijus. Iš jų pažymėtini (Palšaitis R. 1994 p.127):

- *žinojimas ką daryti.* Yra būtina apsvarstyti ar darbuotojai turi reikalingų žinių ir galimybių vykdyti visą transporto darbą.
- *priklausomybė.* Būtina patyrinėti, koku mastu įmonė priklausys nuo trečiosios šalies ir kokios bus neigiamos šios priklausomybės pasekmės.

○ *nuosavo transporto parko reklamos veiksmingumas.* Marketingo pagalba būtina nustatyti, ar turės nuosava transporto įmonė reklamos efektą ir koks šio efekto veiksmingumo laipsnis.

○ *mokesčių lengvatos ir dotacijos.* Jeigu neatsižvelgus į kaštų įvertinimą yra nustatoma, ar suteikti pirmenybę, pavyzdžiui, dotacijai, nes naudojamos atitinkamos transporto priemonės, teikiama pirmenybė apibrėžtiems maršrutams ir kt.

1.9. Marketingo logistikos taktiniai sprendimai

1.9.1. Užsakymų įvykdymas ir informacinis aprūpinimas

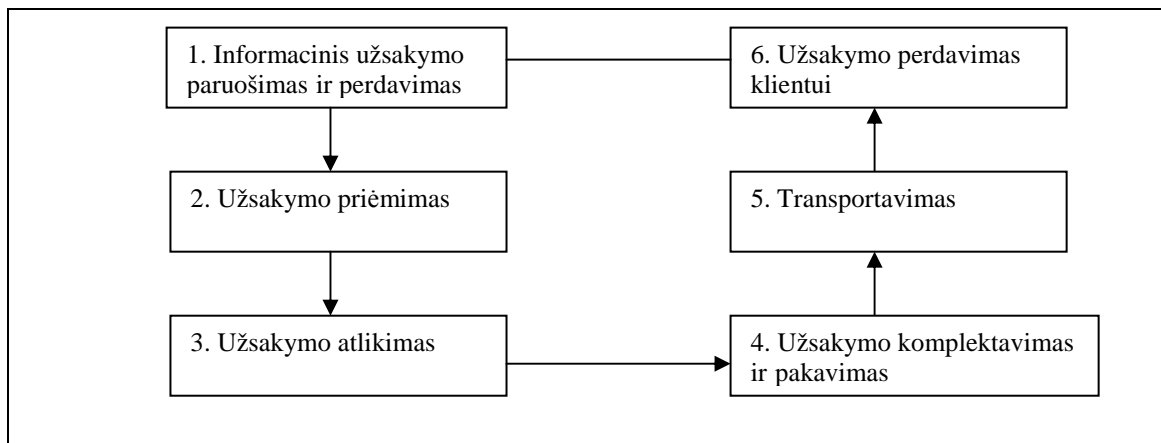
Užsakymų tvarkymo sistema yra logistikos sistemos efektyvumo pagrindas. Kliento užsakymas duoda impulsą pradėti veikti jį atliekančios įmonės logistikos sistemai. Informacijos srautų greitis ir kokybė tiesiogiai veikia gamybos išlaidas, kainas bei aptarnavimo efektyvumą. Dėl lėtų ir nepastovių ryšių prarandami klientai, kyla transportavimo, sandėliavimo bei atsargų priežiūros kainos, mažėja veiklos apimtys. Užsakymų tvarkymo ir įmonės informacinės sistemos diegimas sukūrė tiek įmonės veiklos, tiek ir logistikos sistemos valdymo pagrindą. Šioje veiklos srityje – didelis logistikos tobulinimo potencialas.

Užsakymo ciklas. Užsakymo ciklas apima visą laiką nuo užsakymo pateikimo iki krovinio pristatymo klientui ar visiško kliento užsakytos paslaugos atlikimo.

Tipiškas užsakymo ciklas susideda iš tokių dalių (Palšaitis R. 1994 p.90):

- informacinis užsakymo paruošimas ir perdavimas;
- užsakymo priėmimas ir įtraukimas į atlikimo apskaitos sistemą;
- užsakymo atlikimas;
- užsakymo komplektavimas;
- užsakymo transportavimas;
- užsakymo perdavimas klientui.

Šiuo metu daugelis Lietuvos prekybos įmonių prekiauja Vakarų gamybos prekėmis, atsivežtomis iš Vokietijos, Olandijos, Danijos ir kitų šalių. Viso užsakymo ciklo trukmė užsienio šalies užsakymo vykdytojui - 14 dienų. Tačiau tai teorinis prekių gamintojo požiūris, nes prekių gamintojas kontroliuoja tik tą užsakymo ciklo dalį kuri yra įmonės viduje, t.y., laiką nuo užsakymo priėmimo iki jo išsiuntimo, taigi kontroliuoja antrą, trečią ir ketvirtą iš užsakymo ciklo dalis (žr., pav. 16):



Šaltinis: Palšaitis R. (1994) Operatyvinis ir strateginis transporto veiklos planavimas biznio logistikos sistemoje, p.91

16 pav. Tarptautinio užsakymo ciklas.

Laiko sąnaudų struktūra

1. Informacinis užsakymo paruošimas ir perdavimas	1 diena
2. Užsakymo priėmimas ir įtraukimas į apskaitos sistemą	1 diena
3. Užsakymo atlikimas	2 dienos
4. Užsakymo komplektavimas ir pakavimas	1 diena
5. Transportavimas	7 dienos
6. Užsakymo perdavimas klientui	2 dienos

Užsakymo kelias. Kliento užsakymas į įmonės sistemą patenka daugeliu kelių:

- telefonu;
- tiesiogiai elektroninėmis ryšio priemonėmis.

Greitai ir tiksliai perduodant, priimant ir įtraukiant užsakymą sutaupomas laikas. Jį galima panaudoti alternatyvių transportavimo būdų bei užsakymo ciklo trumpinimo variantų analizei.

Yra tiesioginis ryšys tarp išlaidų atsargoms ir išlaidų informaciniam aprūpinimui bei ryšiams. Esant sudėtingai informacinio aprūpinimo sistemai įmonės verslo sistema tampa labai greitai pažeidžiama sutrikus bet kuriai, vidinei ar išorinei, ryšių funkcijai. Tai atsitinka dėl to, kad esant pažangioms ir efektyvioms užsakymo perdavimo ir tvarkymo sistemoms labai sumažinamas rezervinių atsargų kiekis. Susidarius palankiai rinkos konjunktūrai jis gali sumažėti iki nulio arba susidaryti situacija, kai prarandami klientai.

Užsakymų tvarkymo sistema apima šias logistinės veiklos sritis (Palšaitis R. 1994, p. 96):

- transporto rūšies, transportuotojų, pakrovimo datų ir kiekių nustatymą;
- atsargų paskirstymą įmonės sandėliams;
- išsiuntimo taškų parinkimą atsižvelgiant į teritorinį užsakovų išsidėstymą;
- transportavimo dokumentacijos ruošimą;
- užsakymų pristatymą užsakovui;

Kompiuterizuota užsakymų tvarkymo sistema yra labai svarbi įmonės valdymo sistema susijusi su visa įranga, procedūromis ir įmonėmis, sukuriančiomis informacijos srautus, reikalingus kasdieni organizacinei veiklai. Ji, be abejo, neatsiejama nuo visos organizacinės veiklos planavimo ir kontrolės. Logistikos informacinė sistema yra valdymo informacinės sistemos dalis. Ji užtikrina informaciją, reikalingą logistiniam valdymui.

Užsakymai per duomenų perdavimo sistemą yra stipriai propaguojami, nes tai susiję su laiko ir darbo sąnaudų taupymu ir užkerta kelią klaidoms, kurių pasitaiko naudojant kitą perdavimo techniką. Tokiu būdu tiekėjas (gamintojas), klientas ir ekspeditorius, įtraukiami į įmonės sistemą (Minalga R. 2001, p.372).

Užsakymams patekus į sandėlį, jie yra atrenkami ir laikomi parinktose talpyklose. Kai užsakymų apdorojimas yra automatizuotas, persiuntimo talpykla yra automatiškai nukreipiama adresatui, kuris gauna duomenis apie persiuntimo rūšį, ekspeditorių ir kt, panaudojant brūkšnelinį kodą (BAR kodo ženklimą). Pagal kitą skaičiavimo sistemą paruošiami persiuntimo dokumentai.

Procesų variantai priklauso nuo užsakymų įvykdymo automatizavimo laipsnio ir informacijos srauto organizavimo.

Medžiagų, transporto, finansų ir informaciniai tinklai bei srautai sudaro logistinę sistemą. Tinklai turi tinkamai sietis, nes vienas nuo kito priklauso. Kuriant juos atskirai, visa sistema gali būti suprojektuota netiksliai.

Kadangi logistika dažniausiai apima kelias grupes ar grupę susijusių veiklos sričių, todėl būtinas sisteminis požiūris į jos analizę, kontrolę ir trūkumus. Tai ypač svarbu numatant, kuriant ir įgyvendinant sudėtingiausias logistines sistemas, tarp jų nuolat atnaujinamas integruotas globalios logistikos sistemas. Sisteminis požiūris į logistiką apibūdinamas kaip tinklo dėmenų santykis.

Taigi tiekimo ir paskirstymo kanalai traktuojami kaip pagrindinė logistikos sąvoka ir yra organizuojami egzistuojančius transporto ir komunikacijų tinklus rūpestingai pritaikant tiekėjų ir vartotojų poreikiams.

Paprastai įmonių ekonominė veikla susijusi su įvairių produktų paskirstymu erdvėje ir laike. Tiekimo šaltinių ir paskirstymo taškų pozicijas nusako adresai, susiję su įprasta infrastruktūra. Faktiškas produktų vežimas tarp skirtingų taškų (skirtingais adresais) jau yra ekonominė veikla, kuri paprastai įmanoma tik naudojantis kokia nors transporto rūšimi, vežėjų bei specializuotų paslaugų įmonių (agentūrų) paslaugomis. Šioms agentūroms apibūdinti gali būti vartojamas terminas „vežėjas“. Infrastruktūra apima tinklus, sandėlius, terminalus, kuriais ir (arba) iš kurių vežėjai transportuoja krovinius.

Ir transporto, ir komunikacijos sistemos pagrindiniai komponentai - produktas (objektas), vežėjas ir infrastruktūra. Transporto sistemos veiklos objektas yra fiziniai asmenys arba produktai. Komunikacijų sistemų objektas yra informacija.

Įvairių sistemos objektų ir infrastruktūrų sąveika sukuria judėjimo procesą, kuris yra varomoji ekonominės veiklos dalis.

Vežamų produktų ir vežėjo sąsaja - tai siuntų konsolidacijos ir (arba) dekonsolidacijos procesas, kuris daro lemiamą įtaką transporto sistemos efektyvumui ir poveikiui aplinkai. Konsolidacijos procesu pavyzdžiai yra prekių sukrovimas iš daugelio tiekėjų į vieną konteinerį ar transporto priemonę, toliau gali būti į vieną laivą; sudėtingos informacinės technologijos, taikomos tam, kad būtų galimas daugelio siuntėjų informacijos perdavimas vienu kabeliu tuo pačiu metu.

Įvertinant šias sąsajas, logistiką galima suprasti kaip medžiagų, pinigų, informacijos ir produktų srautų tarp paslaugų teikėjų, jų klientų bei juos remiančių finansinių institucijų valdymą, tarp jų - reikiamą transporto bei komunikacijų sistemų, reikalingų šiems srautams judėti, formavimą ir naudojimą. Tai neprieštarauja formaliam logistikos apibrėžimui.

Kadangi ir verslas, ir logistika plėtojasi, tampa kompleksiškesni, vis sunkiau darosi valdyti verslo operacijas. Taigi itin svarbu suprasti pagrindinius logistinių sistemų principus, kad būtų įmanoma juos analizuoti ir taikant efektyvią logistikos strategiją, įgyti konkurencinį pranašumą.

1.9.2. Maršrutų planavimas

Savo prekes į daugybę sandėlių arba didesniai skaičiui gavėjų pristatančioms įmonėms išskyla maršrutų planavimo užduočių.

Standartinė maršrutų planavimo problema pristatoma taip (Minalga R. 2001, p.372): iš vieno paskirstymo punkto (sandėlio, gamyklos ar pan.) per vieną nustatytą laikotarpį aprūpinami taškai (klientai, dideli miestai ir pan.). Taškų poreikis yra patenkinamas vienu pristatymu. Pristatymo punktu priklauso vienodos rūšies ir pajėgumo mašinos.

Maršrutai planuojami nustatant tokius tikslus:

- minimizuoti gabenimo ruožus;
- minimizuoti gabenimo trukmę;
- minimizuoti proporcingus kaštus;
- minimizuoti mašinų skaičių.

Pagrindinė maršrutų planavimo problema sudaryta iš dviejų dalių. Į ją įeina kitos problemos, kurios apsunkina planavimą. Šios problemos apibūdintos 3 lentelėje (Minalga R. 2001, p.373):

Maršrutų planavimo problemos

Pagrindinė problema Išskirstymas į dalines problemas	a) klientų priskyrimas maršrutams;
	b) maršruto klientu eiles tvarkos nustatymas;
Papildomos problemos	a) pajėgumo apribojimai; Užsakymų kiekio vienetai ir mašinų pajėgumas diferencijuojami pagal svorį ir talpą, kiekvienas iš jų yra ribotas. Maršruto trukmė yra ribojama darbo įstatymų.
	b) nevienodas mašinų parkas; Pagrindiniai būdai numato neribotą vienodų mašinų kiekį.
	c) klientų laiko galimybės; Pristatant krovinius, dažnai būtina atsižvelgti į mažą priėmimo trukmę. Taip pat svarbu atsižvelgti ir į ankstyvus arba pavėluotus pristatymus.
	d) mašinų naudojimo trukmė; Kiekviena mašina gali būti naudojama skirtingu laiku.
	e) daugkartinis mašinų panaudojimas per dieną; Viena mašina per dieną gali važiuoti daugeliu maršrutų.

Šaltinis: Minalga R. (1997) Krovinių gabenimas tarptautiniais maršrutais: tarptautinė logistika, p.373.

Gali būti dvi maršruto rūšys:

- dienos maršrutas;
- standartinis maršrutas.

Planuojant **dienos maršrutą**, numatomi vienos dienos užsakymai. Gali būti planuojama iš vakaro arba maršruto vykdymo dienos pradžioje. Planuoti ilgų nuotolių **standartinį maršrutą** tikslinga tada, kai nedideli užsakymų programos svyravimai, kai maršrutas mažai keičiasi.

Organizuojant tarptautinius pervežimus, labai dažnai reikia nustatyti maršrutą, kuriame kroviniškas automobilis sugaiš mažiausiai laiko. Šiuo atveju atstumas gali būti ilgesnis, tačiau važiavimo laikas daug trumpesnis. Pavyzdžiui, norint pervežti krovinį iš Vilniaus į Milaną, galima parinkti trumpiausią maršrutą per Vokietiją ir Austriją, tačiau kroviniškas automobilis gali stovėti kelias dienas prie Austrijos sienos, laukdamas pakrovimo ant geležinkelio platformos. Maršrutas per Vokietiją ir Prancūziją bus gerokai ilgesnis, tačiau krovinio pristatymo laikas bus daug trumpesnis.

Važiavimo laikui minimizuoti yra naudojama nemažai metodų, iš kurių minėtini **dinaminio** programavimo, **linijinio** programavimo, specialių algoritimų metodai.

Dažniausiai naudojamas "matricų metodas", padedantis nustatyti optimalų maršrutą tarp kiekvienos pakrovimo-iškrovimo taškų poros. Tai gana lengvas skaičiavimo būdas, kai yra kelių taškų matrica, bet šis metodas nėra efektyvus esant dideliame tarpinių taškų skaičiui (dažniausiai tarptautiniuose maršrutuose) ir kur reikia pervažiuoti tarptautiniuose maršrutuose) ir kur reikia pervažiuoti sienas bei keisti vieną transportavimo būdą kitu (autotransportas-keltas-autotransportas, autotransportas-geležinkelis-autotransportas ir t.t.). Todėl siūlomas gana

paprastas, tačiau efektyvus skaičiavimo būdas. Skaičiavimai atliekami šitaip (Palšaitis R. 1994, p.59):

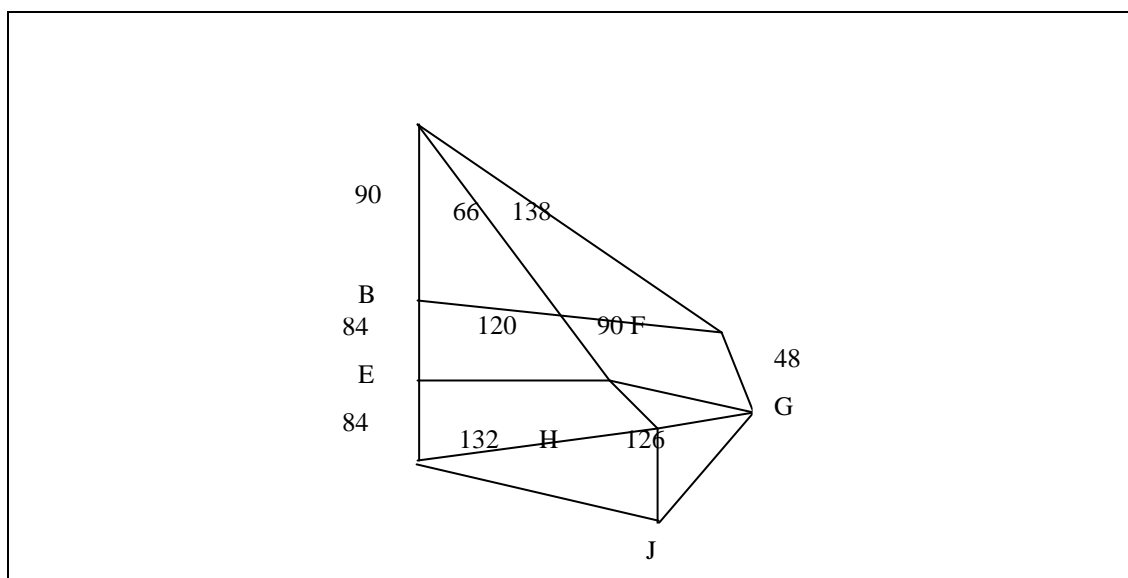
1. Nustatome pirmosios iteracijos tikslą. Reikia rasti artimiausią išvykimo punktui tašką. Paieška atliekama n kartų ($n=1, 2, \dots$), kol randamas artimiausias taškas.

2. Taškų jungimas. Nustatytas artimiausias išvykimo šaltiniui taškas kartu su atstumo ir važiavimo laiko charakteristikomis yra įtraukiamas į išspręstą uždavinio dalį.

3. Kandidatų nustatymas n -ajam artimiausiam mazgui. Kiekvienas įvertintas taškas paprastai yra sujungtas su kitais, neįvertintais, iš kurių išrenkamas taškas sujungti su trumpiausiu jungtimi.

4. Artimiausių taškų nustatymas. Kiekvienam įvertintam ir pretenduojančiam į sujungimą taškui pridedame nuotolį tarp jų ar trumpiausią atstumą tarp įvertinto taško ir išvykimo šaltinio.

Pretendentas su trumpiausiu važiavimo laiku yra n -asis artimiausias taškas ir sudaro trumpiausią važiavimo laiką ir atstumą. Skaičiavimams iliustruoti imame hipotetinį transporto tinklą su važiavimo trukme (žr., pav. 17). Reikia nustatyti trumpiausio važiavimo laiko maršrutą tarp A ir J mazgų.



Šaltinis: Palšaitis R. (1994) Operatyvinis ir strateginis transporto veiklos planavimas biznio logistikos sistemoje, p.160

17 pav. Hipotetinis transporto tinklas su važiavimo tarp mazgų laiku.

1.10. Marketingo logistikos sistemos formavimo ir diegimo įmonėje modelis

Lietuvos įmonėms per trumpą laikotarpį teko persiorientuoti į naujas rinkos sąlygas, reikalaujančias didelių pastangų bei naujų darbo metodų. Neprisitaikiusios prie tokių sąlygų įmonės neišsilaiko konkurencinėje kovoje ir bankrutuoja arba jungiasi su kitomis. Vienas iš svarbių šiuolaikinių būdų stiprinančių įmonės konkurencingumą yra logistikos modelių taikymas. Logistikos svarba įmonės konkurencingumui yra dvejopa: logistikos modelių taikymas sumažina įmonės sąnaudas ir sudaro sąlygas padidinti jos dalį rinkoje. Geresnių pozicijų rinkoje išsikovojimas reikalauja mažinti bendrąsias sąnaudas ir gerinti vartotojų aptarnavimą. Šių

problemų sprendimo sėkmę žymia dalimi apsprendžia logistikos koncepcijos naudojimas įmonės veiklos organizavime.

Logistikos modelių naudojimas reikalauja logistikos operacijų sąnaudų optimalaus varianto parinkimo, atsižvelgiant į įmonės strategiją, o ne į atskirų logistikos operacijų sąnaudų minimizavimą. Svarbiausią reikšmę tiek logistikos sistemos, tiek visos įmonės veiklos efektyvumui turi sprendimų dėl atsargų, sandėliavimo ir transportavimo optimizavimas (Čaplikas V. 1997, p.11).

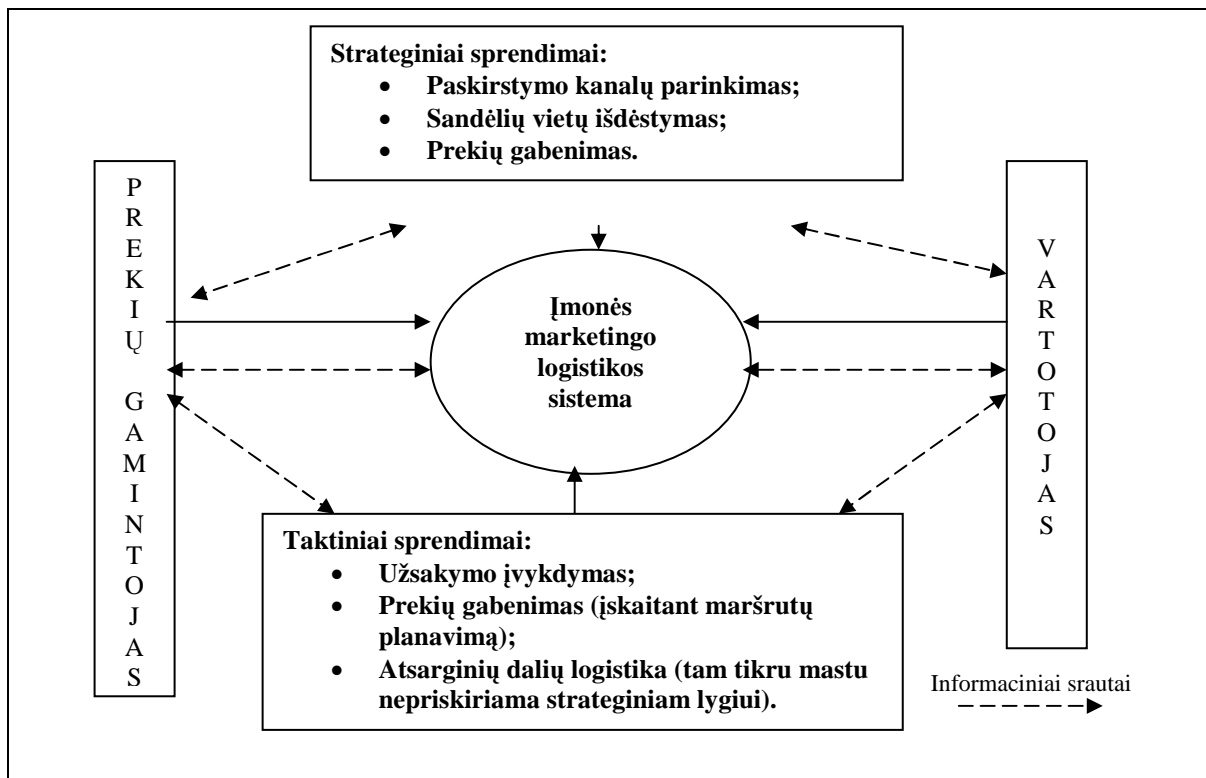
Kaip buvo minėta anksčiau, kad vartotojas galėtų įsigyti prekių, būtina nukreipti prekes nuo gamintojo vartotojo link. Tai vadinama prekių paskirstymu, kuris apima visus veiksmus, susijusius su paskirstymo kanalų parinkimu ir prekių perkėlimu į vartotojui patogią vietą jam patogiu laiku ir forma.

Dauguma gamintojų siūlo savo prekes rinkai per tarpininkus, siekdami suformuoti savo paskirstymo kanalą - tarpusavyje susijusių organizacijų sistemą, sudarančią galimybes judėti prekėms ir nuosavybės teisei į jas tiesiai nuo gamintojo iki vartotojo.

Savo ruožtu prekybos įmonės, gaudamos užsakymus, organizuoja vidaus prekių paskirstymo arba paskirstymo vartotojams sistemas. Kiekviena prekybos įmonė, formuodama savo logistikos sistemą sudaro galimybę judėti prekėms nuo gamintojo iki vartotojo.

Logistikos sistemos formavimo ir diegimo modelis įmonėje priklauso nuo veiklos rūšies, parduodamų prekių pobūdžio bei į kokį vartotoją yra orientuota prekė (paslauga).

Literatūroje pateikiama nemažai logistikos modelių, tačiau konkretaus marketingo logistikos formavimo ir diegimo įmonėje modelio literatūroje rasti nepavyko. Dažniausia tai pateikiama bendrame logistikos kontekste. Todėl, remiantis teoriniais pagrindais, o ypačingai R.Minalga, norėčiau pateikti tokį apibendrintą marketingo logistikos modelį (žr., pav. 18)



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Minalga R. (2001)

18 pav. Marketingo logistikos sistemos formavimo ir diegimo įmonėje modelis.

Kaip buvo minėta ne kartą, marketingo logistika apima visumą sprendimų, tiesiogiai ar per tarpininkus, nukreipiančių prekių srautą iš gamintojo galutiniam vartotojui. Siekiant priimti tinkamus strateginius ir taktinius sprendimus marketingo logistikos formavime, būtinas pastovus ryšių palaikymas su vartotoju, siekiant patenkinti jo poreikius ir numatyti veiklos perspektyvas.

Šį modelį pabandyti pritaikyti konkrečios įmonės pavyzdžiu, trečioje darbo dalyje.

Verslo logistika priklauso nuo įmonės organizacinės struktūros ir to, kiek svarbi logistinėms operacijoms kiekvieno padalinio veikla. Visas logistinės veiklos rūšis pagal funkcijas (kartu ir su kiekviena iš jų susijusius sprendimus) galima suskirstyti *į pagrindines ir pagalbines*.

Pagrindinės veiklos rūšys:

1. Vartotojo aptarnavimo politika ir standartai;
2. Užsakymų tvarkymas;
3. Atsargų valdymas;
4. Transportavimas;
5. Sandėliavimas.

Pagalbinės veiklos rūšys:

1. Informacijos apdorojimas ir tvarkymas;
2. Paklausos prognozavimas;
3. Gamybos ir sandėlių vietų parinkimas;

4. Medžiagų tvarkymas;
5. Apsirūpinimas (įsigijimas);
6. Atsarginių detalių tiekimas ir klientų posandorinio aptarnavimo užtikrinimas;
7. Ppakavimas;
8. Gamybos atliekų tvarkymas;
9. Gražintų produktų tvarkymas.

Vartotojų aptarnavimo politika: klientų aptarnavimas didžiosiose Europos ir JAV korporacijose apibrėžiamas kaip „filosofija, orientuota į pirkėją, siekiant integruoti ir valdyti visus sąlyčio su klientu aspektus palaikant optimalią ir iš anksto nuspręstą aptarnavimo kainų vienovę“. Kliento aptarnavimas - visas logistinės veiklos sritis siejanti ir vienijanti jėga. Jei įmonės pastangos savo veiklos sferoje yra sėkmingai įgyvendinamos, t.y., kliento poreikiai visiškai ar iš dalies patenkinami - tai ir yra aptarnavimas. Kiekvienas įmonės logistinės sistemos elementas gali turėti įtakos tam, ar klientas laiku gaus reikiamą gaminį reikiamoje vietoje reikiamos būklės ir už tinkamą kainą. Taigi kliento aptarnavimo kokybė susijusi su integruotosios logistikos vadybos koncepcijos įdiegimu, nes ši koncepcija padeda užtikrinti būtiną kliento poreikių patenkinimo lygį su kuo mažiausiomis bendrosiomis išlaidomis.

Užsakymų tvarkymas: užsakymų tvarkymo veiklos komponentai gali būti skirstomi į tris grupes:

1. *operatyviniai elementai* - tokie kaip užsakymo priėmimas ir koregavimas, jo įtraukimas į gamybos ciklą, pasirengimas pristatyti užsakymą, dokumentų parengimas;
2. *komunikaciniai elementai* - užsakymų modifikavimas, pasiteiravimai dėl galimybės įvykdyti užsakymus, produkto radimas ir pristatymas, klaidų taisymas, informacijos apie gaminį užklauskimas;
3. *kredito ir rinkliavos elementai* - kredito užskaitymas ir apmokėjimai už produktus bei apskaita.

Užsakymų apdorojimo sparta ir tikslumas lemia klientų aptarnavimo lygį. Pažangios užsakymų tvarkymo sistemos, nors iš pradžių įmonei ir brangios, gali gerokai padidinti užsakymų apdorojimo tikslumą ir padėti greičiau juos įvykdyti. Sutaupytos logistinės išlaidos kitoms veiklos sritims (atsargų, transportavimo ir (arba) sandėliavimo) ar intensyvesnė prekyba pagerinus klientų aptarnavimą, pateisina šias sistemos tobulinimo išlaidas.

Gatavos produkcijos atsargų valdymas: atsargų kontrolės ir valdymo veikla yra itin svarbi, nes ją lemia finansinė būtinybė užtikrinti reikiamų produktų tiekimą pagal klientų poreikius bei prekybos reikalavimus. Žaliavoms, detalėms, pagamintų prekių atsargoms išlaikyti būtina erdvė ir kapitalas. Pinigai, investuoti į atsargas, negali būti naudojami kitur. Sėkmingai kontroliuojant atsargas, palaikomas jų lygis, būtinas tinkamam klientų aptarnavimui užtikrinti, kartu atsižvelgiant ir į kitas logistinės išlaidas.

Transportas ir transportavimas: vienas svarbiausių logistinių procesų komponentų yra užtikrinti produktų judėjimą iš gamybos vietų į vartojimo vietas bei gražinti juos pardavėjui. Transportavimas

prideda produkcijai vietos ir laiko vertę. Transportavimo veikla reiškia produktų judėjimo valdymą ir apima tokius komponentus kaip transporto rūšies (oru, keliais, geležinkeliais, vandeniui), transporto priemonės pasirinkimas, maršruto nustatymas, vietinių ar tarptautinių transporto įstatymų laikymasis, konkretaus vežėjo parinkimas.

Transportavimo išlaidos tarp kitų logistinių išlaidų dažnai sudaro didžiausią dalį, todėl šiai veiklos rūšiai turi būti skiriama daugiausia dėmesio.

Sandėliavimas ir saugojimas: gaminiai turi būti laikomi gamykloje ar už jos ribų, kad juos būtų galima parduoti vėliau, išskyrus atvejus, kai klientams jie yra reikalingi ka tik pagaminti. Kuo daugiau laiko praeina nuo produkto pagaminimo iki suvartojimo, tuo didesnis atsargų kiekis sukaupiamas. Sandėliavimas ir saugojimas yra veikla, susijusi su erdvės, reikalingos atsargoms laikyti ir išsaugoti, valdymu. Spręstinas klausimas, ar sandėliai turėtų būti nuosavi, ar nuomojami. Taip pat svarbu sandėlių teritorinis išdėstymas ir vidaus išplanavimas, atsargų saugumas ir išlaikymas, saugumo ir apsaugos sistemos, nemažiau svarbu lavinti personalą bei įvertinti jo darbo našumą.

Informacijos apdorojimas ir tvarkymas: verslo sėkmė ir konkurencinio pranašumo įgijimas labai susiję su įmonės kompleksine komunikacijų sistema. Efektyvūs informaciniai ryšiai turi būti užmegzti tarp:

1. Įmonės, klientų, tiekėjų;
2. Didžiausių įmonės funkcinių padalinių - prekybos, gamybos, logistikos bei finansų ir apskaitos;
3. Įvairių logistinės veiklos sričių, kaip: klientų aptarnavimas, transportavimas, sandėliavimas ir saugojimas, užsakymų apdorojimas ir atsargų kontrolė;
4. Įvairių tam tikros logistinės veiklos srities komponentų.

Gyvybiškai svarbūs yra viso logistinio proceso ir įmonės klientų saitai. Tikslus ir laiku užmegztas ryšys yra sėkmingo logistinio valdymo kertinis akmuo. Įmonės logistikos informacinė sistema gali būti sudėtinga kompiuterizuota valdymo informacinė sistema arba paprastas žodinis žmonių bendravimas. Kad ir kokia ta sistema būtų, gyvybiškai svarbi informacija turi būti prieinama ir perduodama tiems, kuriems ją būtina žinoti.

Produkcijos paklausos prognozavimas: būtina nustatyti tokį gaminių ir su jais susijusių paslaugų kiekį, kokio klientai gali pageidauti tam tikru momentu ateityje. Tiksliai žinoti, kiek gaminių bus pareikalauta, yra svarbu visais įmonės veiklos aspektais - prekybai, gamybai ir logistikai. Prognozuojant būsimą rinkos paklausą, nustatomas prekybos „pajėgumų“ išdėstymas, kainų ir rinkos tyrimų strategija. Prognozuojant gamybą, nustatomi produkcijos pateikimo grafikai, pardavimo ir įsigijimo strategija, randami strateginiai atsargų valdymo sprendimai.

Paklausos prognozė logistinio valdymo procese lemia, kiek kurio produkto, pagaminto įmonėje, turi būti tiekiami į įvairias įmonės aptarnaujamas rinkos vietas. Taip pat logistikos specialistai turi nustatyti, kur ta paklausa atsiras, kad reikiamas produkcijos kiekis būtų saugomas tam tikroje rinkos

vietoje. Numatydami būsimos paklausos lygius, logistikos vadybininkai gali lėšas (biudžetą) paskirstyti tokioms veiklos sritims, kurios pasirūpins tą paklausą patenkinti. Priimti sprendimus tiksliai nežinant, kokių gaminių ir kokių paslaugų reikės, neleistina, nes tada daugeliu atvejų nepaprastai sunku paskirstyti lėšas tarp logistinės veiklos sričių. Taigi privalu, kad įmonės veiklos prognozės būtų suderintos su prekybos, gamybos ir logistikos skyriais. Prognozavimo tikslumas priklauso nuo naudojamų modeliavimo metodų, prekybos tendencijų analizės ir kitų veiksnių.

Gamyklų ir sandėlių vietų parinkimas: strateginiame įmonės plėtros plane svarbu numatyti, kurios gamybos priemonės bus nuosavos, o kurios nuomojamos, kur bus išdėstytos gamyklos ir (arba) sandėliai. Gamyklų ir sandėlių išdėstymas netoli nuo rinkos vietų gali labai pagerinti klientų aptarnavimo lygį. Kitą vertus, tai gali pabloginti ekonominius ir finansinius veiklos rezultatus. Kai gamyklos išdėstytos tinkamai, gali sumažėti transportavimo apimtys, t.y., gaminių vežimo iš gamyklos į sandėlius, iš gamyklos į gamyklą ar iš sandėlio vartotojui mastai.

Vietos pasirinkimą lemia darbo įkainiai, transportavimo paslaugų kokybė, miesto ir šalies mokesčiai, saugumas, įstatymų reikalavimai, vietiniai veiksniai, tokie kaip visuomenės požiūris į naują verslo šaką, žemės kaina bei galimybė gauti naudos.

Medžiagų atsargų tvarkymas: ši veikla apima kiekvieną žaliavų, gamyboje naudojamų pusgaminių ir nebaigtos produkcijos, pagamintų produktų judėjimo aspektą. Tvarkant medžiagas siekiama supaprastinti krovos procedūras, sumažinti transportavimo atstumus, produktų ir pusgaminių, būtinų gamybai kiekį, nuostolius dėl blogo sandėliavimo, broko, užtikrinti tolygų medžiagų srautų judėjimą, išvengti sugadinimo ir vagysčių.

Kiekvieną kartą, kai produktas tvarkomas, įmonė turi išlaidų. Kadangi tvarkymas gaminiui neprideda jokios vertės, šios operacijos turi būti minimalios. Gaminiams, kurių vieneto kaina nedidelė, medžiagų tvarkymo išlaidos gali būti reikšmingos. Prastas tvarkymas gali tiesiogiai privesti prie medžiagų praradimo ar sugadinimo, tai gali tapti klientų nepasitenkinimo, produkcijos gamybos sutrikimų, darbininkų ar gamybos priemonių prastovų priežastimi. Gerai tvarkant medžiagas gali mažėti išlaidos atsargoms.

Apsirūpinimas žaliavomis: kiekvienos įmonės veikla daugiau ar mažiau priklauso nuo medžiagų ar paslaugų, kurias tiekia ir teikia kitos įmonės. Apsirūpinimas - tai medžiagų įsigijimas ir paslaugų užsitikrinimas siekiant garantuoti, kad įmonė galės nepertraukiamai dirbti. Geras tiekimo šaltinių parinkimas užtikrina stabilų tiekimą ir minimalias žaliavų atsargas bei tolygią gamybą

Atsarginių dalių tiekimo ir klientų posandorinių paslaugų garantavimas: be žaliavų, gamyboje esamų atsargų ir gatavų prekių paskirstymo, logistika turi rūpintis daugeliu veiklos sričių, susijusių su gaminių remontu ir garantinėmis paslaugomis. Logistikos specialistų atsakomybė nesibaigia gaminio pristatymu klientui. Dalis įmonės veiklos turi būti skirta klientams, nusipirkusiems gaminių, aptarnauti, pavyzdžiui, detalėms pakeisti, kai gaminys sugenda arba blogai veikia. Automobilių pirkėjams turi būti

nurodyta, kur rasti garantinių paslaugų įmones, siūlančias visapusišką aptarnavimą ir taisančias automobilius. Remonto ar priežiūros tarnyboms gyvybiškai svarbus atitinkamų keistinių detalių tiekimas ir logistikos specialistai atsakingi, kad tas detales prireikus, klientas be vargo gautų. Pramoninėje rinkoje, kur gaminys tėra tik veikiančio įrenginio dalis, sugaištas laikas klientui gali būti itin svarbus, nes, gaminiui sugedus, sutrinka to įrenginio veikimas ar patiriama prastova. Įmonė, tiekianti trūkstamas ar keistinas detales, turi veikti greitai ir ryžtingai.

Produkcijos pakavimas: atliekamos dvi pagrindinės funkcijos - prekybinė ir logistinė. Prekybine prasme pakavimas - tai gaminio pateikimas ir reklama. Gaminio dydis, svoris, spalva ir prie jo pateikiama informacija patraukia pirkėjus. Logistinio pakavimo svarba keleriopa. Pirma, tai apsaugo gaminį nuo sužalojimų sandėliuojant ar transportuojant. Antra, tinkamai supakuotus gaminius lengviau sandėliuoti, tvarkyti ir transportuoti, tad mažėja išlaidų. Pakavimo svarba itin didelė, kai įmonės verslą plėtoja tarptautinėse rinkose. Produktai, parduodami užsienio rinkose, vežami didesniais atstumais, atliekama daugiau tvarkymo operacijų, todėl pakuotės turi būti patvaresnės.

Gamybos atliekų tvarkymas: ir gamyboje, ir logistiniame procese susidaro atliekų. Jei jos negali būti panaudotos kitam produktui gaminti, tenka jų vienaip ar kitaip atsikratyti. Svarbu, kad logistiniame procese atliekos būtų efektyviai ir sėkmingai sutvarkytos, sukrautos, išvežtos. Jei atliekas galima perdirbti ar kitaip panaudoti, svarbu pasirūpinti jų transportavimu į perdirbimo vietas.

Gražintų prekių tvarkymas: tai svarbi logistinio proceso dalis, dažnai vadinama atvirkštine (reversine) logistika. Pirkėjai gali gražinti prekes su defektais, pasenusias, gavę ne tai, ką turėjo gauti, ir dėl kitų priežasčių. Atvirkštinė logistika - tarsi važiavimas prieš eismą vienos krypties keliu, nes didžioji dauguma produkcijos, vežama viena kryptimi. Didelė dalis logistinių sistemų, nepakankamai pasirengusios tvarkyti „priešpriešiais judančius“ gaminius. Daugelyje gamybos šakų, kai vartotojai gražina prekes taisyti pagal garantiją, kai tenka jas keisti ar perdirbti, tokia atvirkštinė logistinė veikla gali brangiai atsieiti. Išlaidos gaminiui vežti per visą sistemą nuo pirkėjo iki gamintojo gali būti iki 9 kartų didesnės nei gabenant nuo gamintojo iki pirkėjo. Dažnai gražinami gaminiai negali būti transportuojami, saugomi ir (arba) tvarkomi dėl didelių logistinių išlaidų. Ryškėja tendencija, kad atvirkštinė logistinė veikla taps dar aktyvesnė, nes pirkėjai reikalauja lankstesnės gražinimo politikos. Gražintų produktų tvarkymas tampa svarbia įmonės gamybinės veiklos sritimi.

1.11 Klientų logistinio aptarnavimo planavimas

Apskritai klientų aptarnavimo lygis gali būti laikomas logistinės sistemos kokybės vertinimo matu, parodančiu, kaip ši sistema papildo produkto vertę laiko ir vietos naudingumo atžvilgiu, įskaitant ir aptarnavimą jį pardavus.

Nėra prasmės kalbėti apie produkto ar aptarnavimo vertingumą tol, kol jis nepasiekęs kliento ar vartotojo. Taigi galima sakyti, kad veikla prekes ar paslaugas daryti prieinamas iš esmės ir yra

svarbiausia verslo funkcija. Sąvokos prieinamumas vartotojui samprata priklauso nuo daugelio veiksnių. Šie veiksniai - tai ir pristatymų dažnumas ir patikimumas, atsargų lygis ir užsakymo ciklo trukmė. Tad klientų aptarnavimas yra apibrėžiamas kaip visų šių veiksnių sąveika, lemianti prekių ar aptarnavimo prieinamumą pirkėjui.

Atlikus skirtingo profilio įmonių veiklos analizę, matyti, kad sąvoka „klientų aptarnavimas“ suvokiama skirtingai. Tikslinga išskirti šiuos aptarnavimo apibrėžimus:

- visa veikla, būtina klientų užsakymams priimti, jiems įvertinti, apdoroti ir įvykdyti;
- kliento poreikius atitinkanti produktų kokybė ir patikimas jų pristatymas laiku;
- kompleksas veiksnių, apimančių visas verslo sritis, jungiančių įmonės prekių pristatymą ir tai, kas suvokiama kaip kliento poreikių tenkinimas, dėl kurių pagerėja įmonės veiklos ekonominiai rezultatai;
- galutinis užsakymo įvykdymas, glaudus ryšys su klientais, visas siuntimas, visas apmokėjimas, detalus važtaraščių sutvarkymas ir visa produktų priežiūra pardavus;
- klientų užsakytų prekių pristatymas sutartu laiku ir tvarkingai, laikantis užsakymų tvarkymo sistemos, įskaitant sąskaitų pateikimą laiku;
- tai procesas, kuriame dalyvauja pirkėjas, pardavėjas ir trečioji šalis, ir kuris finansiškai efektyviausiu būdu sukuria papildomą vertę tiekimo ir (arba) paskirstymo grandinei.

Visiems šiems apibrėžimams bendra tai, kad jie apima pirkėjo ir pardavėjo tarpusavio santykius.

Klientų aptarnavimo elementų visumą rekomenduojama išskaidyti į šias tris grupes:

1. Priešsandoriniai elementai.
2. Sandorio elementai.
3. Posandoriniai elementai

Klientų aptarnavimo *priešsandoriniai elementai* yra susiję su įmonės bendrosios politikos programomis, *sandorio elementai* yra tiesiogiai įtraukti į fizinio tiekimo funkcijos vykdymą, o *posandoriniai* aptarnavimo *elementai* susiję su produkto, kol jis yra naudojamas, aptarnavimu.

Priešsandoriniai elementai:

1. *Raštiškas įmonės veiklos apibūdinimas.* Parodomi įmonės vidaus ir išorės ryšiai, verslo organizavimo problemos, strateginiai tikslai ir veiklos ekonominis pagrindumas.
2. *Organizacinė struktūra.* Ji turėtų palengvinti su klientų aptarnavimu susijusių padalinių ryšius ir bendradarbiavimą.

3. *Darbuotojų kompetencija.* Ji būtina norint gerai atlikti užsakymus. Kompetentingais laikomi specialiai parengti, gerai įmonės verslo pagrindus išmanantys ir sėkmingai su klientais bendraujantys darbuotojai.

4. *Efektyvus užsakymų priėmimas.* Tai susiję ir su personalo funkcijų tarpusavio perimamumu. Darbuotojai turi greitai ir sumaniai spręsti iškilusias problemas nepriklausomai nuo techninių sunkumų, nuo to, kaip pavyko ankstesni užsakymai, nuo kainų ar užsakymų pobūdžio.

5. *Užsakymo atlikimo laikas* - tai visa užsakymo atlikimo procedūros trukmė nuo užsakymo įmonei tiekėjai pateikimo iki prekių klientui pristatymo.

6. *Sistemos lankstumas.* Nuo jo priklauso, ar įmonė gali pritaikyti savo aptarnavimo sistemą klientų poreikiams tenkinti ir ar įmonė sugeba efektyviai reaguoti į transportavimo sutrikimus dėl oro sąlygų, žaliavų ir energijos trūkumų, į streikus ir kitus ne numatytus įvykius.

Sandorio elementai:

1. *Įrangos ar produkcijos demonstravimas.*

2. *Prieinamumas.* Tai įmonės gebėjimas patenkinti kliento užsakymą per tokią laiko trukmę, kuri yra įprasta toje pramonės ar prekybos šakoje tam tikrai prekei laikyti.

3. *Patogumas* - tai efektyvus, tikslus ir paprastas reikiamos dokumentacijos esant įmonės ir klientų verslo sistemų sąveikai tvarkymas pagal teisinius reikalavimus.

4. *Patikimumas* - tai įmonės išsipareigojimas laikytis pristatymo tvarkaraščio ir informuoti klientus, jei tai, kas užsakyta, negali būti įvykdyta ar pristatyta laiku.

5. *Skubumas.* Šis sandorio elementas susijęs su siuntomis, kurioms būtinas specialus aptarnavimas siekiant sutrumpinti užsakymo ciklo trukmę. Vadybininkui svarbu nustatyti, kuriuos klientus aptarnauti skubiau. Daugiausia turėtų lemti tai, kiek individualus klientas prisideda prie gamintojo ar pardavėjo pelno.

6. *Produkto pakeičiamumas kitu.* Šis elementas laikomas įvykdytu, kai užsakytas produktas ar paslauga pakeičiami tokiu pat tik kitų parametrų produktu arba analogiška aukštesnio lygio paslauga. Taigi, norint sėkmingai įdiegti pakeitimo procedūras, reikia užtikrinti gerus gamintojo ir kliento ryšius.

7. *Sistemos tikslumas.* Jis padeda įmonei išvengti klaidų savo verslo sistemoje.

8. *Raštiška informacija klientams.* Informacijos apie siūlomą aptarnavimą pateikimas sumažina tikimybę, kad klientas turės nerealių vilčių dėl įmonės veiklos. Siekiant įsitvirtinti rinkoje, rekomenduotina informuoti klientus, ką įmonė daro, kad gerėtų klientų aptarnavimo lygis.

9. *Valdymo paslaugų teikimas* - tai mokomosios priemonės ir seminarai, organizuojami siekiant padėti klientams geriau valdyti atsargas, tvarkyti užsakymus arba prekiauti. Be to, tai padeda įmonėms užmegzti glaudesnius ryšius su klientais ir juos palaikyti.

Posandoriniai elementai:

1. *Produkcijos priežiūra, remontas, atsarginių dalių tiekimas.* Priimant sprendimus, susijusius su produkto pirkimu ar paslaugų teikimu, gali būti labai reikšmingi aptarnavimo elementai.
2. *Produkcijos stebėjimas* yra būtina klientų aptarnavimo veiklos sritis.
3. *Klientų pretenzijos, skundai ir grąžinimo įforminimo dokumentacija* turi būti kaupiama kaip vertinga informacija gaminiams tobulinti, rinkodarai, logistikai ir kitoms bendrosioms funkcijoms plėtoti.
4. *Laikinas produkto pakeitimas kitu*, kai klientas laukia sugedusio nupirkto ar dėl pastebėtų trūkumų įmonei grąžinto produkto, yra būtinas geros įmonės bruožas.

Turint galvoje klientų aptarnavimo būdų ir lygių įvairovę, taip pat specifinius rinkos reikalavimus, esminis dalykas yra tai, kad kiekviena veikla turi būti grindžiama aiškiai apibrėžta klientų aptarnavimo politika.

Apibendrinant galima pasakyti, kad norint sėkmingai įgyvendinti rinkodaros koncepciją, reikia įgyti naujų klientų ir juos išlaikyti, kad būtų garantuotas ilgalaikis įmonės pelnas ir atsipirktų investicijos. Paklausos sukūrimas, t.y. klientų įgijimas dažnai suvokiamas vien tik kaip skatinimas pirkti (patarimai ir reklama), prekė ir kaina. Negalima pamiršti, kad paklausą labai veikia klientų aptarnavimo lygis. Be to, aptarnavimo lygis lemia, ar įmonės klientai išliks, ar ieškos geriau aptarnaujančių įmonių.

2. MARKETINGO LOGISTIKOS PASLAUGŲ NUOMOS TYRIMO METODOLOGIJA

Savo baigiamajame darbe, tyrimui atlikti naudoju tokius pagrindinius tyrimo metodus: mokslinės literatūros analizė, bei įmonės „Sanitex“ klientų apklausa, anketų pagalba.

Norint nustatyti, kodėl šiandien vis daugiau įmonių atsisako savos logistikos ir nusprendžia šią paslaugą nuomotis, gali būti pasirenkami įvairūs tyrimo metodai. Šiame darbe naudojamas anketinės apklausos metodas. Šio apklausos metodo pagalba galima apklausti didelę grupę žmonių ir (arba) įmonių, nesugaištant tam daug laiko. Šios apklausos metodo metu yra pateikiamos anketos su klausimais, į kuriuos turi atsakyti tiriamieji asmenys, parengiama speciali taktika, kad būtų galima gauti kuo patikimesnius ir konkretesnius atsakymus. Be to šiuo tyrimu buvo suinteresuota ir pati įmonė „Sanitex“, kadangi gauta informacija padės pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, išsiaiškinti dėl kokių pagrindinių priežasčių jos klientai atsisakė savos logistikos ir t.t.

Anketa - tai tam tikru būdu struktūriškai organizuotas rinkinys klausimų, kurių kiekvienas logiškai susijęs su pagrindiniais tyrimo uždaviniais. Tai toks apklausos metodas, kuris yra taikomas tais atvejais, kai reikia gauti informaciją apie teiginius, nuomones, vertinimus iš didesnio žmonių skaičiaus. Vienas iš šio metodų privalumų - mažos laiko sąnaudos ir didelis informacijos kiekis. Naudojant anketas, iškyla gautos informacijos patikimumo problema. Atsakymų nuoširdumas ir teisingumas gali priklausyti nuo tiriamųjų žmonių požiūrio į anketą, jos tikslų, nuo klausimų suprantamumo, nuo tyrimo procedūros, atsakymų anonimiškumo ir kitų priežasčių.

Ypač svarbią reikšmę turi tinkamas anketų parengimas. Anketoje turi būti atitinkama įžanga, atspindinti tyrimo tikslus ir atsakymo tvarką. Tyrime dalyvavusiems objektams pateiktoje anketoje yra pateikta viso 10 klausimų (žr. 1 priedą). Tyrimui atlikti, buvo pasinaudota įmonės „Sanitex“ baze ir jos klientais.

Tyrime dalyvavo tik tie įmonės klientai, kurie yra gamintojai, didžiausi „Sanitex“ logistiniai klientai ir kurios visą savo logistiką (Lietuvoje), vykdo per įmonę BĮ UAB „Sanitex“, bei paslaugų įsigyja nemažiau kaip už 20000 litų per mėnesį. Apklausti buvo šių įmonių vadovai:

- „Kelmės pieninė“;
- „Nematekas“;
- „Vilniaus mėsa“;
- „Arvi kalakutai“;
- „Norvelita“;
- „Mantinga“;
- „Vilkyškių pieninė“;
- „Philip morris Lietuva“;

- „Masterfoods“;
- „Sara lee“;
- „Raisio Lietuva“.

Kiekvienai įmonei buvo paruošta po vieną anketą, kurias jų vadovams perdavė su šiomis įmonėmis dirbantys „Sanitex“ logistikos padalinio pardavimų vadybininkai. Į respondentus buvo kreiptasi „Sanitex“ įmonės vardu, siekiant, kad pats tyrimas atrodytų solidžiau, o atsakymai atspindėtų tikrąją padėtį apie teikiamų paslaugų kokybę.

Tyrimas vyko 2006 m., rugsėjo – spalio mėnesiai. Buvo išdalinta 11 anketų, visos 11 ir sugrįžo.

Prieš pateikdamas gautų duomenų analizę, noriu trumpai pristatyti įmonę „Sanitex“.

2.1. BĮ UAB „Sanitex“ bendra charakteristika

Įmonė „Sanitex“ įkurta 1992 m. lapkričio 12 d. Prekybinę veiklą pradėjo Kauno mieste, centrinio biuro vieta nepasikeitė iki šių dienų. Jau pirmi sėkmingi veiklos žingsniai suteikė galimybę tolimesniam įmonės vystymuisi. Per 1993 m. „Sanitex“ įsteigė filialus visuose didžiausiuose Lietuvos miestuose: Vilniuje, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje, Alytuje ir Utenoje. Ši plėtra užtikrino efektyvią distribuciją visoje Lietuvoje. Jau veiklos pradžioje buvo suteiktos teisės platinti tarptautinių kompanijų „Masterfoods“, „Procter & Gamble“, „Kellogg’s“, „Tchibo“ produktus.

Gerų rezultatų dėka, platinamų prekių portfelis augo, prijungdamas vis daugiau maisto ir plataus vartojimo produktų. 1997 m. Kaune atidarytas pirmas „Cash&Carry“ – didmeninė prekybos vieta orientuota į mažesnes parduotuves, kioskus, kavines, barus ir t.t. Iki 1998 m. pabaigos „Cash&Carry“ atidaryti dar 7 miestuose: Vilniuje, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje, Utenoje, Alytuje ir dar vieną Kaune.

Nuo 1998 m., veikia „Sanitex“ padalinys, aptarnaujantis HORECA (viešbučius, restoranus, kavines ir kitas maitinimo įstaigas), institucinius klientus (mokyklas, darželius, ligonines, kalėjimus, policiją ir pan.) bei kitus klientus (kepyklas, mėsines, degalines, biurus ir pan.).

2000 m., įmonės veikla buvo perorientuota į paslaugų teikimą. Reorganizacijos tikslas - išskaidyti paslaugų spektrą į atskiras paslaugas, iš kurių klientai galėtų pasirinkti jiems reikalingų paslaugų paketą. Pagrindinės paslaugų grupės yra distribucija, logistika ir marketingo paslaugos. Įmonės veiklos struktūra pateikta žemiau (žr., pav. 19). Šiandien „Sanitex“ gali pasiūlyti pilną distribuciją - nuo importo iki prekių priežiūros lentynose - bei teikti atskiras paslaugas, tokias kaip sandėliavimo, pervežimo ir t.t.

Nuo 2001 m. vasaros užsakymams priimti iš klientų „Sanitex“ prekybos atstovai naudoja nešiojamuosius rankinius kompiuterius, kuriais galima per kelias akimirkas mobiliuoju ryšiu perduoti užsakymą iš pardavimo vietos į užsakymų apdorojimo centrą. Tokia technologija sudaro galimybę dar geriau aptarnauti įmonės klientus: operatyvus užsakymų perdavimas, įmonei leido sutrumpinti prekių pristatymo laiką; matydami realius likučius sandėlyje galima iš karto informuoti klientą apie užsakymo įvykdymo galimybes, taip pat sumažėjo klaidų tikimybė.

2002 m. rudenį pradėjo veikti „Sanitex“ interneto svetainė www.sanitex.lt, kurioje įmonės gali susipažinti, išsirinkti ir užsisakyti reikalingus produktus.

Gerindama klientų aptarnavimo kokybę, 2006 m. „Sanitex“ kompanija įkūrė Skambučių centrą. Skambučių priėmimo ir apdorojimo sistema sukurta naujausių kompiuterinių ir telekomunikacijų technologijų pagrindu. Diegdami Skambučių centrą, įmonė siekė pagerinti klientų aptarnavimo kokybę, didinti darbuotojų produktyvumą, pasidalyti sukauptą patirtimi, kontroliuoti išlaidas.

Šiuo metu įmonėje dirba daugiau nei 1600 darbuotojų, turi 100 įvairaus tonažo krovinių automobilių dar apie 20 nuomoja. Per visą Lietuvą turi virš 100.000 m² sandėlių bei aptarnauja daugiau nei 9 tūkstančius klientų. 2006 m., įmonė logistikos paslaugų pardavė už 7.408.886 litų.



Šaltinis: www.sanitex.lt

19 pav. UAB „Sanitex“ vykdomos veiklos struktūra.

Pagrindiniai įmonės logistikos paslaugų pirkėjai yra gamybininkai. Dėka ilgametės prekybinės patirties, sukaupto inventoriaus, įmonė gali pasiūlyti aukščiausio lygio logistikos paslaugą.

2.2. Tyrimo metodologija

„Sanitex“ klientų apklausai naudojama anketa yra sudaryta remiantis anksčiau mano darbe pateikta teorine logistikos analize, darbo pradžioje iškelto klausimu bei hipoteze.

Anketos turinį sudaro šie kriterijai: dėl kokių priežasčių buvo atsisakyta savos logistikos, kodėl buvo pasirinkta įmonė „Sanitex“, įmonių gauta nauda atsisakius savos logistikos, teikiamų

paslaugų kokybės įvertinimas, vadybininko kaip tiesioginio įmonės atstovo įvertinimas, paslaugos trūkumų indentifikavimas ir paskutiniai anketos klausimai susiję su informacija apie respondentą.

Apibendrinant galima būtų pasakyti, kad logistikos paslaugų teikimas yra stipriai susijęs su įmonės marketingo bei finansų politika, įmonės darbuotojais kuruojančiais projektus, įmonės ir kliento tarpusavio santykiais. Todėl sudarant anketą, didžiausias dėmesys buvo kreipiamas į tai, kad iš pateiktų klausimų būtų galima išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių įmonės atsisako savos logistikos ir kokią naudą gauna įmonė, nusprendusi šią paslaugą nuomoti.

Kadangi mano visos tirtos įmonės yra logistikos paslaugų nuomotojos, manau rezultatai turėtų būti tikslūs ir neiškreipti. Toliau savo darbe pateiksiu gautus rezultatus.

3. LOGISTIKOS PASLAUGŲ NUOMĄ SKATINANTYS VEIKSNIAI

Norėdamas sužinoti, dėl kokių priežasčių įmonės atsisako savos logistikos ir nusprendžią šią paslaugą nuomoti, atlikau tyrimą. Tyrimui pasirinkau ankščiau mano minėtus BĮ UAB „Sanitex“ klientus t.y.:

- „Kelmės pieninė“;
- „Nematekas“;
- „Vilniaus mėsa“;
- „Arvi kalakutai“;
- „Norvelita“;
- „Mantinga“;
- „Vilkyškių pieninė“;
- „Philip morris Lietuva“;
- „Masterfoods“;
- „Sara lee“;
- „Raisio Lietuva“.

Paruoštas anketas imonių vadovams išdalino, „Sanitex“ Logistikos padalinio vadybininkai dirbantys su tomis įmonėmis. Iš viso paruošiau 11 anketų. Tyrimas vyko 2006 m., rugsėjo – spalio mėnesiais. Respondentai turėjo pakankamai laiko įsigilinti į anketų klausimus. Kaip jau minėjau, kiekvienai įmonei išdalinau po vieną anketą.

3.1. Priežastys nulėmusios tirtas įmones atsisakyti savos logistikos

Įmonės vadovai, priimdami vienokius ar kitokius įmonei givybiškai svarbius sprendimus, užtrunka daug laiko svarstydami vius „už“ ir „prieš“. Todėl tyrimo pradžioje manau būtų tikslinga bendrai nustatyti kokie kriterijai lėmė įmones atsisakyti savos logistikos ir šią paslaugą nuomoti iš įmonės „Sanitex“.

Priežastys nulėmusios atsisakyti savos logistikos. Vertinant tirtų organizacijų apsisprendimą nuomotis logistikos paslaugas iš šią paslaugą teikiančios įmonės, reikia tirti šiuos svarbią vietą įmonėje užimančius kriterijus: transporto kaštai, sandėlių kaštai, darbuotojų resursai, operacijų gausa, išaugusios pardavimų apimtys, ekonomija .

Tirti kriterijai, skirtingoms įmonėms, gali turėti ir skirtingą reikšmę, priklausomai nuo įmonės dydžio, veiklos pobūdžio, gaminamo produkto. Priežastys įtakojusios įmones atsisakyti savos logistikos, vaizduoja žemiau pateiktas paveikslas. Paveiksle pateikti skaičiai reiškia

respondentų atsakymus į pirmą anketos klausimą: Kas paskatino Jūsų įmonę atsisakyti savos logistikos ir šią paslaugą nuomotis?

Kaip matome iš žemiau pateikto paveikslo (žr., pav 20) visi vienuolika respondentų kaip pagrindinę atsisakymo savos logistikos priežastį įvardino išaugusius transporto kaštus, taip pat pabrangusį sandėlių išlaikymą (9 respondentai), darbo jėgos trūkumą bei tai, kad nuomojant logistikos paslaugą sutaupoma (11 apklaustųjų). Taip pat dalis respondentų pažymėjo, kad tam įtakos turėjo ir operacijų gausa, bei padidėję pardavimai.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

20 pav. Priežastys nulėmusios atsisakyti savos logistikos.

Iš gautų rezultatų matome, kad įmonės atsisakyti savos logistikos ir šią paslaugą nuomotis verčia išaugę logistikos kaštai bendrai.

„Sanitex“ kaip paslaugos teikėjos, pasirinkimo priežastys. Norėdamas išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių mano apklaustos įmonės paslaugos nuomotoju pasirinko įmonę „Sanitex“, tyriau šiuos su įmone susijusius požymius: teikiamų paslaugų kaina, kokybė, platus teikiamų paslaugų paketas (užsakymų priėmimas, sandėliavimas, prekių atrinkimas, išvežiojimas klientams ir t.t.), pilnas Lietuvos padengimas (paslauga teikiama visoje Lietuvoje), įmonės vardas.

Paslaugos teikėjo pasirinkimas įmonei turi labai didelę reikšmę, kadangi nuo to priklauso įmonės reputacija prieš klientus ar laiku jos klientus pasieks prekes, klaidų tikimybė, produkto kokybė, jei tai pieno ar mėsos produktai, taip pat kokia darbo specifiką naudoja paslaugos teikėjas, informacinės sistemos suderinimas užsakymų siuntimui, klientų įvedimas į paslaugų teikėjo duomenų bazę ir t.t.

Kokios pagrindinės priežastys lėmė tirtas įmones pasirinkti įmonę „Sanitex“, galime pamatyti iš žemiau pateikto paveikslo (žr., pav. 21).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

21 pav. Priežastys lėmusios paslaugos teikėjo pasirinkimą.

Kaip matome, iš gautų rezultatų, pagrindinės priežastys nulėmusios „Sanitex“ įmonės pasirinkimą, yra trys: paslauga teikiama visoje Lietuvoje, žinomas įmonės vardas, platus paslaugų paketas. Tai savaime suprantama, nes įmonėms patikėjus savo logistiką bei turtą (produkciją) žinomai kompanijai, tai tarsi garantas, kad produkcijos dingimo ar sugadinimo atveju, bus padengti nuostoliai, kurie dažnai siekia kelias dešimtis tukstančių litų. Taip viena iš pagrindinių priežasčių, tai, kad paslauga teikiama visoje Lietuvoje. Įmonėms, parduodančioms prekes visoje Lietuvos teritorijoje, patogiau dirbti su vienu paslaugos teikėju, nei su keliais. Tai palengvina paslaugos administravimą, klaidų tikimybe, bei tai taip pat įtakoja paslaugos kainą, nes pervežami didesni kiekiai, kurie atpigina vieną pervežamo kilogramo kainą.

Taip pat respondantai nurodė, kad jiems pasirenkant „Sanitex“ įtakos turėjo ir paslaugos kokybė (7 respondantai) bei paslaugos kaina (3 respondantai). Nors paslaugos kainą, kaip vieną iš kriterijų paminėjo tik trys įmonės, tai tik įrodo, kad logistika nėra pigus verslo elementas ir įmonė „Sanitex“ nesistengia būti pigiausia. Iš savo asmeninės patirties, galiu pasakyti, kad įmonės vidaus politikoje vartojamas lozungas: „Sanitex nesistengia būti pigiausias – Sanitex stengiasi būti geriausias“.

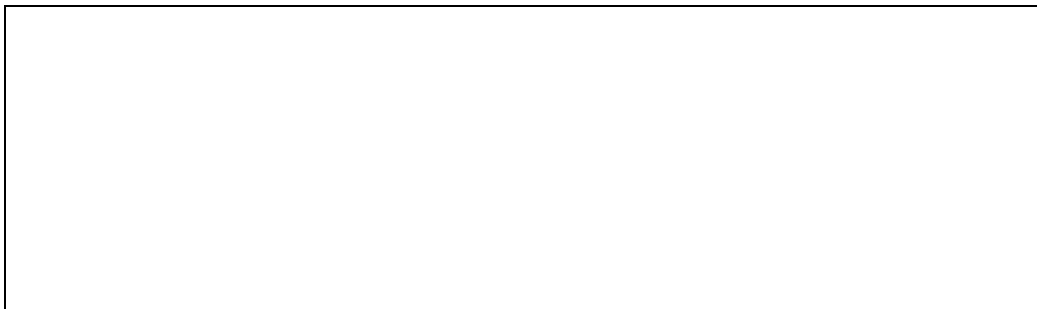
Apibendrinant galima pasakyti, kad įmonės nusprendusios atsisakyti savos logistikos stengiasi sutaupyti. Taip pat išspresti valdymo problemas, transporto bei darbo jėgos trūkumą. Vyraujant tokiems pagrindiniams motyvams, galima teigti, kad įmonės yra priverstos atsisakyti savos logistikos, bei patikėti ją kitai įmonei, kuri užtikrins darbo jėgos resursus, savalaikį prekių pristatymą klientams, bei konsoliduodama krovinius, atpigins pervežamo kilogramo kainą.

Toliau tiriant „Sanitex“ klientus, labai svarbią vietą užima įmonių patiriama ekonomija, nusprendus nuomotis logistikos paslaugą.

3.2. Patiriamos ekonomijos nustatymas tirtose įmonėse

Tam, kad būtų galima geriau suvokti, kokia materialinę naudą patiria įmonės nuomodamos logistikos paslauga, anketoje buvo pateikti du konkrečiai su ekonomija susiję klausimai (žiūrėti 1 Priedą Anketa: 3 – 4 klausimai).

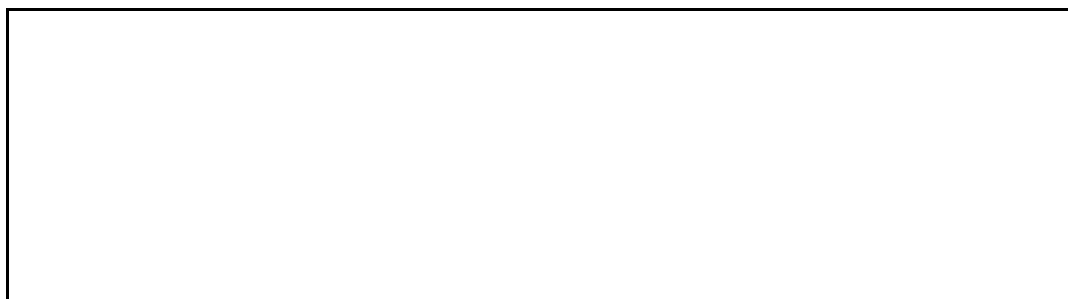
Remiantis respondentų atsakymais į trečią anketos klausimą (žr., pav. 22), galime teigti, kad nors nuomoti logistikos paslauga nėra pigu, visos įmonės sumažino logistikai skiriamas įmonės lėšas. Mano nuomone, šis faktorius ir yra atsakymas į mano darbo pradžioje iškeltą klausimą bei hipotezę.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

22 pav. Tyrime dalyvavusių įmonių skaičius sumažinusių logistikos išlaidas.

Iš žemiau pateikto paveikslo (žr., pav 23) matome, kiek procentais kiekviena įmonė sumažino išlaidas pradėjusi nuomoti logistikos paslaugą.



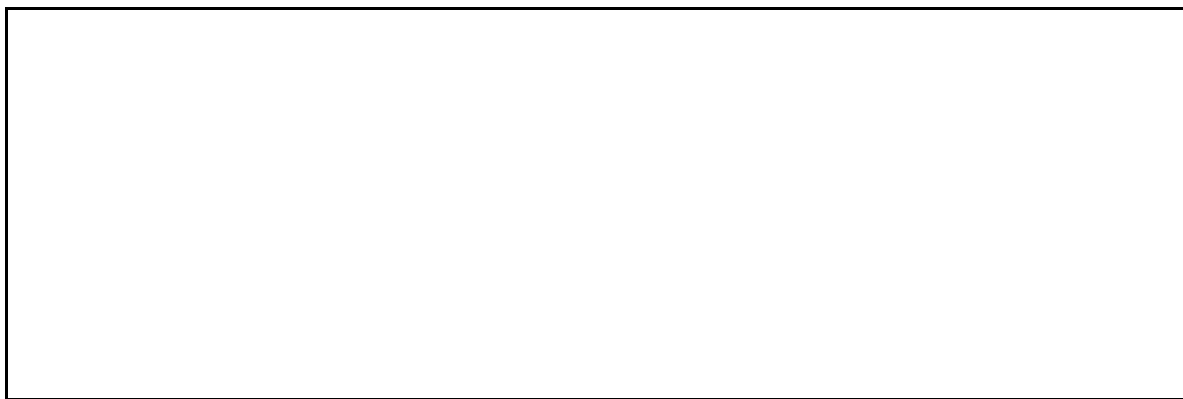
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

23 pav. Įmonių patirta ekonomija procentais, nusprendus nuomoti logistikos paslauga.

Kaip matome iš aukščiau pateikto paveiklo visos įmonės, nusprendusios nuomoti logistikos paslaugą iš įmonės „Sanitex“, sumažino anksčiau logistikai skirtas lėšas, kai kurios net iki 30%. Kaip jau žinome, logistikos kaštai įmonėje sudaro iki 50% visų įmonės kaštų, todėl sutaupytos sumos tikrai nėra mažos, kurias įmonė gali investuoti į gamybą, marketingą ar personalo ugdymą.

Pagrindines priežastis, nulėmusias kaštų sumažėjimą, galime matyti iš žemiau pateikto paveikslo (žr., pav. 24), kuriame visos įmonės, kaip pagrindines nurodė, dvi priežastis – sumažėjo transporto, bei darbo jėgos kaštai, kurie šiandieną įmonėje sudaro didžiąją dalį visų įmonės kaštų.

Taip pat logistikos kaštų sumažėjimui įtakos turėjo sumažėję sandėlių išlaikymo, užsakymų administravimo bei prekių apdorojimo kaštai.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

24 pav. Veiksniai lemę logistikos kaštų sumažėjimą.

Kaip matome iš visų anksčiau pateiktų paveikslų, logistikos paslaugų nuoma, visoms tyrime dalyvavusioms įmonėms sumažino logistikos kaštus. Tačiau ar sumažėję kaštai padeda įmonei „Sanitex“ išlaikyti jos klientus? Kokios dar priemonės būtinos norint išlikti logistikos paslaugų versle ir teikti kokybišką paslaugą, bandysiu išsiaiškinti tolesnėje savo darbo eigoje.

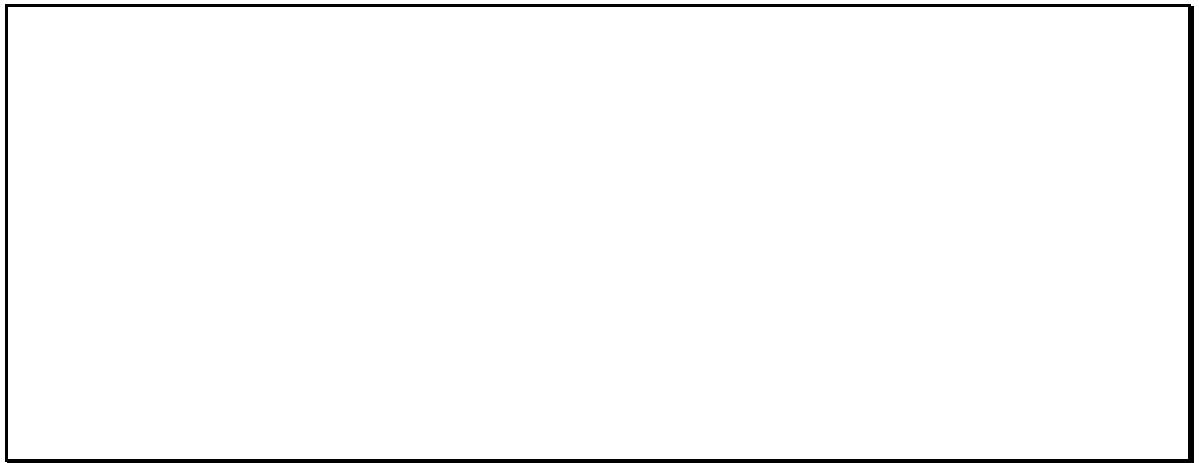
3.3. Logistikos paslaugų kokybės nustatymas įmonėje „Sanitex“ tirtų įmonių atžvilgiu

Kaip jau minėjau savo darbe, ne vien kliento patiriama ekonominė nauda, padeda įmonei „Sanitex“ sėkmingai plėtoti logistikos paslaugų verslą. Kadangi logistika sudaro sudėtingą įvairiausių veiksmų grandinę, būtina, kad visos sudedamosios dalys veiktų sklandžiai ir tenkintų klientų poreikius.

Norėdamas nustatyti, kokie veiksniai lemia kliento pasitenkinimą paslaugos kokybe ir pačia įmone „Sanitex“, sudarydamas anketą dalį klausimų skyriau būtent teikiamų paslaugų kokybei iširti bei papildomiems kliento interesams nustatyti.

Prieš pradėdamas gilintis kas lemia kliento pasitenkinimą teikiamų paslaugų kokybe, reiktų paminėti, kad čia bus aptariamios tik svarbiausios logistikos sudedamosios dalys, kurios nuolatos vyksta nepertraukiamoje logistinėje veikloje, taip pat įmonės „Sanitex“ ir jos klientų darbinis santykius.

Įmonės „Sanitex“ ir jos klientų bendradarbiavimo ryšių kokybę parodo žemiau pateiktas paveikslas (žr., pav 25). Jame matome, atskirų kriterijų vertinimo penkiabalėje sistemoje vidurkius.



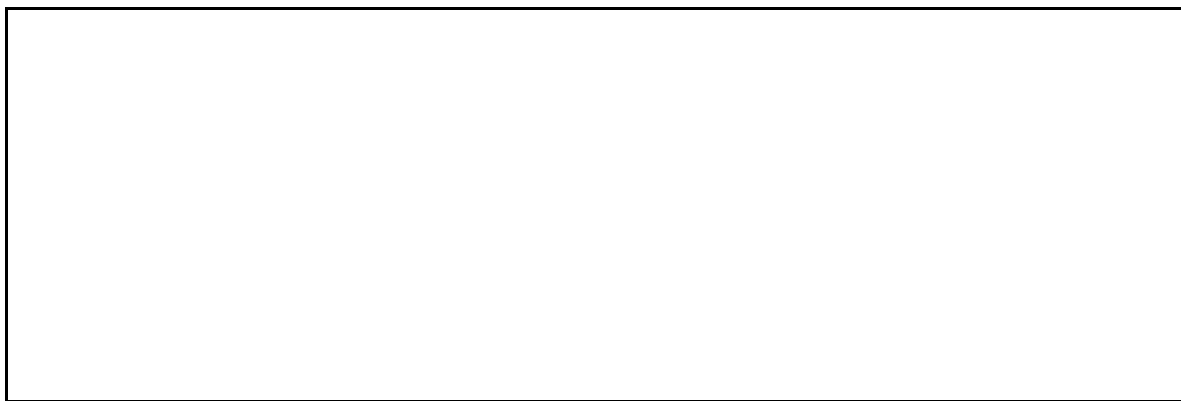
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

25 pav. „Sanitex“ ir jos klientų bedradarbiavimo ryšių įvertinimas.

Remiantis aukščiau pateiktu paveikslu, galima daryti išvadą, kad didžioji dalis respondentų, yra patenkinti verslo santykiais su įmone „Sanitex“. Jei vertinti visą „Sanitex“ bendradarbiavimo su klientais vykdomą politiką, bendras rezultatas gautūsi keturi. Penkiabalėje vertinimo skalėje, tai labai aukštas įvertinimas įmonės klientų atžvilgiu. Tai reiškia, kad įmonėje „Sanitex“ vykdoma klientų aptarnavimo, bei paslaugos kokybės gerinimo politika (internetinis užsakymų priėmimas, skambučių centro įkurimas, sandėlių kompiuterizavimas, maršrutų sudarymo programos įsigijimas ir t.t.) pasiteisino.

Taip pat didelę reikšmę, įmonių tarpusavio bendravimui turi vadybininko skiriamas dėmesys įmonėms su kuriomis jis dirba. Įmonėje „Sanitex“ vienas vadybininkas dirba su keliomis įmonėmis. Kadangi vadybininkui, vienu metu tenka dirbti su keliais įmonės klientais, šis faktorius stipriai įtakoja aptarnavimo kokybę, nes vienu metu iškilus kelioms problemoms, prioritetas bus suteiktas ir problemos pirmiausia bus šalinamos stambesnio kliento.

Taip pat labai svarbus tiesioginis vadybininko ir kliento bendravimas. Tai padeda sėkmingai spresti iškilusias problemas, geriau pažinti klientą, bei išsiaiškinti jo norus taip dar labiau pagerinant teikiamos paslaugos kokybę. Iš žemiau pateikto paveikslo (žr., pav. 26), matome, kad „Sanitex“ įmonės vadybininkai, savo klientus lanko ne vienodai. Mažiau nei pusė respondentų atsakė, kad su jais dirbantys įmonės „Sanitex“ vadybininkai juos lanko vieną kartą per savaitę, pusė, kad vieną kartą per mėnesį, likę pažymėjo, kad lanko kartą per du mėnesius arba, kad išvis nelanko, o bendrauja telefonu.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

26 pav. Kaip dažnai UAB „Sanitex“ vadybininkai lanko klientus.

Dar vienas labai svarbus faktorius, nulemiantis sėkmingą įmonių bendradarbiavimą, yra kokybiškas vadybininko darbas. Kokybiškai klientus aptarnaujantis vadybininkas, projektui garantuoja 50% sėkmės. Iš žemiau pateikto paveikslo (žr., pav 27), galime spręsti, kad įmonės „Sanitex“ vadybininkai vizituodami savo klientus iš dalies patenkina jų poreikius.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

27 pav. Respondentų pasitenkinimas įmonės „Sanitex“ vadybininkų darbu.

Kaip matome iš prieš tai buvusio paveikslo, daugiau nei pusė apklaustųjų nurodė, kad yra patenkinti įmonės „Sanitex“ vadybininkų darbu, tačiau likusi dalis pažymėjo, kad nėra visiškai patenkinti. Žinoma, ne vien tik kliento aptarnavimas lemia kliento prisirišimą prie paslaugos teikėjo, tačiau būtina suvokti, kad esamas klientas įmonei lemia didesnes pajamas ir didesnę pelno augimo potencialą nei nauji klientai.

Susiklosčius geriems tarpusavio santykiams ir jiems plėtojantis, yra tikimybė, kad užsakovai didesnės paslaugų dalies tikėtis iš nuolatinio paslaugų teikėjo, nes jį traktuos kaip partnerį. Be to, paslaugomis ar prekėmis patenkinti klientai apie tai dažnai vienaip ar kitaip informuoja kitas įmones ar suinteresuotus asmenis, ir tada atsiranda galimybė sudaryti naujus sandorius ir atrasti naujų klientų.

Todėl pirminis kiekvienos klientų aptarnavimo strategijos tikslas - pritraukti ir išlaikyti klientus. Visa klientų aptarnavimo veikla logistikoje turi būti orientuota į gerų tarpusavio santykių su klientais kūrimą. Būtina sukurti tokį klientų aptarnavimo lygį, kad jiems neprireiktų alternatyvių siūlymų ar tiekėjų.

Reikia atsižvelgti, kokius aptarnavimo aspektus labiausiai vertina klientai, labai svarbu suprasti, kokie veiksniai turi įtakos aptarnaujamo pirkėjo elgesiui ir kokius aptarnavimo elementus klientai laiko itin svarbiais.

Pirmas žingsnis įvertinant klientų aptarnavimo svarbą reikšmingas tuo, kad paaiškėja, jog svarbiausius klientų aptarnavimo kriterijus nustato patys klientai. Jei šie kriterijai yra aiškiai suformuluoti, nesudėtinga nustatyti santykinę kiekvieno kriterijaus svarbą ir pagal tai juos sugrupuoti.

Svarbu, kad įmonės klientų aptarnavimo politika būtų paremta klientų poreikiais, atitiktų visą rinkodaros strategiją ir skatintų ilgalaikes sutartis.

Iš žemiau pateikto paveikslo (žr., pav. 28), galime matyti, kas labiausiai netenkina įmonės „Sanitex“ klientų.

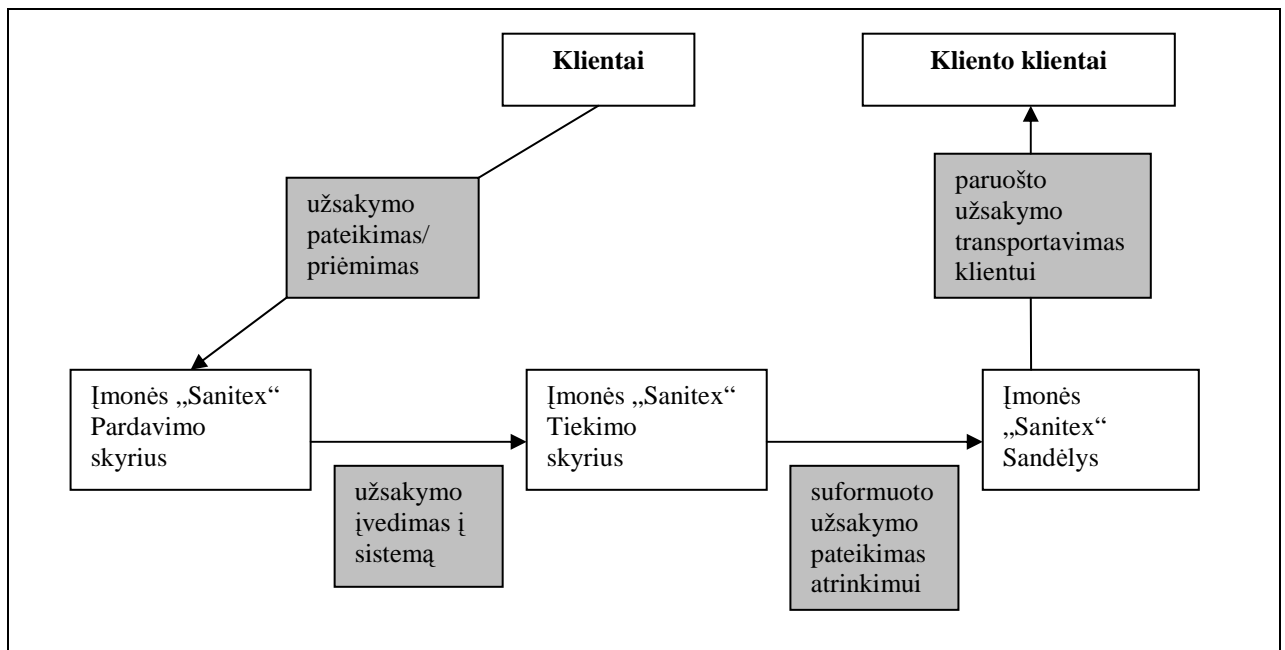


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

28 pav. Faktoriai netenkinantys įmonės „Sanitex“ klientų.

Kaip matome iš aukščiau pateikto paveikslo, nėra vieno ar kelių faktorių kurie netenkitų visų tyrime dalyvavusių įmonės „Sanitex“ klientų, išskirti galime tris „silpnas“ „Sanitex“ vietas: tai grafikų pateikimas, naujų klientų įvedimas į „Sanitex“ duomenų bazę, bei taros apskaitos sistema.

Tačiau tai galima paaiškinti sudėtinga „Sanitex“ klientų aptarnavimo sistema (žr., pav. 29).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

29 pav. UAB „Sanitex“ klientų, poreikių ir užsakymų patenkinimo/įvykdymo supaprastinta schema.

Kaip matome, logistikos funkcijas įmonėje atlieka pardavimų ir tiekimo skyriai. Pardavimų skyrius užsiima klientų paieška ir užsakymų priėmimu bei perdavimu tiekimo skyriui, kuris rūpinasi galutiniu prekių pateikimu vartotojui. Ateityje, UAB „Sanitex“ turėtų tobulinti arba keisti klientų aptarnavimo sistemą, kuri leistu koncentruotai spręsti logistikos ir vartotojų poreikių patenkinimo problemas, naujų klientų pritraukimo klausimus, dar labiau sustiprintų įmonės poziciją rinkoje.

Apibendrinant galima pasakyti, kad nors logistika įmonėje užima labai svarbią vietą, kartais nuo jos priklauso netgi įmonės išlikimas rinkoje, tačiau išaugę transporto, sandėlių išlaikymo kaštai, darbo jėgos trūkumas, verčia įmonės vadovus ieškoti alternatyvų, sprendimo būdų, kaip vienu veiksmu išspręsti šias visas problemas.

Atliktas tyrimas parodė, viena iš alternatyvų šioms problemoms išspręsti – atsisakyti savos logistikos visiškai ir šią paslaugą nuomotis. Kaip parodė atliktas tyrimas, įmonės, nusprendusios nuomoti logistikos paslaugą, sumažino savo kaštus iki 30%. Taip pat išspręsdė transporto parko nusidėvėjimo, darbo jėgos trūkumo problemas.

Kitas uždavinys, kurį įmonės vadovas turi išspręsti – ką pasirinkti logistikos paslaugų teikėju? Kaip jau dabar tampa aišku, vien kaštų sumažinimo nepakanka. Pasirinkus partnerį, labai svarbu jo požiūris į klientą. Tyrimas parodė, kad UAB „Sanitex“ vykdoma klientu politika nėra

šimtu procentų tobula, tačiau tai būdinga didelėms organizacijoms, kada santykiai su klientais nėra tokie „šilti“, kaip mažose įmonėse.

Baigiant, būtų galima pastebėti, kad įmonės „Sanitex“ vadovai, turėtų atkreipti dėmesį į klientų pageidavimus, supaprastinti klientų poreikių įgyvendinimo schemą, nes vien tai, kad klientas sutaupo pirkdamas paslaugą, jo „nepririša“ prie partnerio.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Remiantis darbe išanalizuotais teoriniais šaltiniais, antriniais praktiniais duomenimis ir tyrimų rezultatais, galima daryti šias išvadas:

- Logistiką galima vertinti kaip vieną iš svarbiausių paskutiniųjų metų gamybos, ekonomikos ir vadybos naujovių. Jos samprata neapsiriboja labiausiai paplitusia nuomone, tik transportavimo, sandėliavimo ir krovimo operacijomis, t.y. krovinių srauto judėjimu tarp socialinių sistemų. Logistikos objektą galima vertinti įvairiais požiūriais: rinkodaros, finansų, planavimo. Tačiau jie gali kisti atsižvelgiant į tai, kuo užsiimama: ar praktika, ar mokslu. Tuo ir paaiškinama logistikos sampratos apibrėžimų įvairovė.

- Vienas iš svarbiausių logistikos tikslų – reikalingą ir kokybišką gaminių kiekį pristatyti reikiamu laiku į numatytą vietą optimaliais kaštais. Taigi logistika visada apima šias būtinas sąvokas: kokybę, laiką, vietą ir kainą. Tai svarbu ir prekiaujant, nes nuolat tenka spręsti prekių pristatymo kiekio, laiko ir išlaidų klausimus. Kuo jie tiksliau ir greičiau sprendžiami, tuo geriau patenkinami verslo tikslai ir gyventojų poreikiai. Dabar tai sėkmingai spręsti padeda kompiuterinė technika – svarbus organizacinis šiandieninės logistikos instrumentas.

- Kiekvienas logistikos sistemos etapas apima savo elementus, kurie formuoja materialinę logistikos pusę. Prie materialių logistikos elementų priskiriami: transporto priemonės, sandėliai, ryšių valdymo priemonės. Logistikos sistema taip pat apima ir personalą, t.y. žmones, kurie vykdo minėtas funkcijas. Todėl įmonėms labai svarbu užtikrinti visų išvardintų elementų sklandžią veiklą.

- Darbos jėgos trūkumas, išaugę transporto, bei sandėlių kaštai, vis daugiau įmonių verčia atsisakyti savos logistikos ir šią paslaugą patikėti, ją teikiančioms įmonėms, kurios sistemingai apjungdamos visus savo klientus, pilnai išnaudodamos sandėlių, bei transporto priemonių tūrį, sugeba logistikos paslaugą padaryti pigesne.

- Kaip parodė atliktas tyrimas, pagrindinės priežastys lemiančios savos logistikos atsisakymą – kaštų sumažinimas. Atsisakius savos logistikos, tampa nebereikalingas įmonės transportas, sandėlių plotai, todėl įmonės, sutaupytas lėšas gali investuoti į gamybą, marketingą, personalo ugdymą.

- Pasirenkant logistikos paslaugos teikėją, labai svarbus tampa įmonės vardas, bei patirtis šioje srityje. Didelių įmonių vadovai, labiau linkę dirbti su rinkoje žinomomis įmonėmis, nes tai garantuoja paslaugos kokybę, pajėgumus, bei netekimo atvejų, nuostolių padengimą.

- Teikiant logistikos paslaugas gamybininkams, labai svarbus glaudus bendradarbiavimas. BĮ UAB „Sanitex“ vykdoma klientų aptarnavimo politika ne visiškai tenkina jos klientus. Viena iš priežasčių, nepakankamas klientų poreikių patenkinimas, bei per daug sudėtinga kliento poreikių patenkinimo schema. Taip pat nepakankamas vadybininkų darbas.

Atlikęs tiriamų įmonių išsamią analizę suformulavau šiuos siūlymus:

Tokie aptarnavimo elementai, kaip būtinos atsargos, pristatymo laikas, užsakymo reikšmingumas, užsakymo eiga ir veiksmai grąžintų užsakymų atveju, labai svarbūs norint pasiekti planuojamą klientų aptarnavimo lygį, sumažinti klaidų skaičių bei išlaikyti klientus.

‘Sanitex’ klientų aptarnavimo strategija bus efektyvi tada, kai ji bus grindžiama supratimu, kad klientai aptarnavimą apibūdina kitaip negu tiekėjai ir kad jie pirmenybę teikia kad ir žemesniam, bet patikimesniam aptarnavimo lygiui. Klientai nesuvokia, kodėl įmonė negali pagerinti aptarnavimo, kaip jie jį supranta, ir kartu sumažinti išlaidų. Pagerinti aptarnavimą pagal konkretų standartą dažnai yra pigiau negu pagal sutartinį, nevietinį standartą.

Optimalus lygis yra tada, kai klientai išsaugomi esant mažiausioms galimoms sąnaudoms ir esant priimtinaam įmonės pelnui. Toks optimalus aptarnavimo lygis gali būti pasiektas dalį logistikos sąnaudų pakeitus rinkodaros pranašumais arba gamybos produktyvumu. Taigi optimalus aptarnavimo lygis yra tas, kuris padeda išlaikyti vadinamuosius tinkamus, arba pageidaujamus, klientus.

LITERATŪRA

Moksliniai šaltiniai:

2. Alborovienė B. (2001) Logistikos/mokymo priemonė studentams.
3. Anikina B.A. (1999) Logistika. Moskva: INFRA – M. 326p.
4. Ballou R.H. (1992) Business logistics management. Englewood Cliff: Prentice-Hall International. 688p.
5. Bennett R. (1996) International Business. London: M & E Pitman Publishing. 376p.
6. Buxman P. (2000) Inter-organizational cooperation with SAP systems: perspectives on logistics and service management. Berlin: Springer. 186p.
7. Bučiūnienė L, Daukantas A. (1999) Prekių atsargų logistikos modelis // Ekonomika ir vadyba, 1999, Kaunas, Technologija. 55p.
8. Čaplikas V. (1997) Prekybos logistika,- Vaga, Vilnius. 256p.
9. Čepinskis J. (1996) Logistika, jos struktūros ir sistemos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 12-17p.
10. Christopher M. (1992) Logistics and supply chain management. - Pitman publishing,-1992. 231p.
11. Daukantas A. (1999) Logistikos sistemų išvystymo lygiai // "Ekonomika ir vadyba", magistrantų konferencijos, skirtos Vadybos fakulteto 30-mečio metinėms pranešimų medžiaga (1999; Kaunas). - Kaunas: Technologija. 15-16p.
12. Ekonomika ir vadyba – 2000 (2000). Aktualijos ir metodologija: Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija. 538p.
13. Evans J.R., Berman B. Marketing. (1987) New York: Mcmilan publishing company, p.204.
14. Grundey D., Snapštienė R. (1999) Logistics and marketing interface reviewed // Ekonomika ir vadyba'99, tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga (1999, Kaunas). Kaunas: Technologija. 105-107p.
15. Логистика: учебное пособие/под. Ред. В. А. Аникина М. (1997) ИНФРА-М. 327p.
16. Lambert Douglas M. (2000) Fundamentals of Logistics,- 3rd ed., IrwinMcGraw-Hill, Irwin. 640p.
17. Marketingas: vadovėlis / Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (1999) Vilnius: Eugrimas. 423 p.
18. Minalga R. (2001) Logistika. Vilnius: Petro ofsetas. 383 p. ISBN 9986-824-83-4.
19. Minalga R. (1997) Krovinių gabenimas tarptautiniais maršrutais: tarptautinė logistika. Vilnius: Technika. 119 p. ISBN 9986 – 487 – 48.
20. Maksimovič N.J (1997) Komerčeskaja logistika. Moskva: "JUNITI". 271p.

21. Нерум Ю. (1997) Комерческая логистика. Банки и биржи. Москва. 3-19p. ISBN 5-8517-073-0.
22. Palšaitis R. (1994) Operatyvinis ir strateginis transporto veiklos planavimas biznio logistikos sistemoje.-Vilnius: Technika. 262p.
23. Pelton L. E. (2002) Journal of Marketing Channels distribution: systems, strategy and management. -1st edition, Prentice Hali Press.: London. 125p.
24. Robenson J.F. (1994) Copacino W. C. - The logistics handbook. New York: McGraw-Hill. 954p.
25. Родников А.Н. (1995) Логистика терминологический словарь.- М.: Экономика. 251с.
26. Stock J.R, Lambert D.M. (1987) Strategic Logistics Management. Boston. 486p.
27. Stock James R. (2003) Strategic Logistic Management,- 4thed., Prentice Hali, New York. 847p.
28. Сивохина Н. Р. Родинов В. Б. Гобрунов Н. М. (2000) Логистика. ООО “Издательство АКТ”. 224 с. ISBN 5-237-06094-3.
29. Simchi-Levi D. (2002) Managing the supply Chain: The definitive Guide for Business Professional,-2nd edition McGraw-Hill / Invin. 384p.
30. Sūdžius V. (1995) Komercinės įmonės mokslas. Vaga, Vilnius. 325p.
31. Židonis Ž., (2002) Verslo logistika. Vilniaus vadybos kolegija, Vilnius. 32p.
32. BĮ UAB „Sanitex“ vidaus dokumentai, 2006 m.

Informaciniai šaltiniai:

1. Bendroji transporto politika [interaktyvus] [žiūrėta 2006 sausio 13d.]. Prieiga per internetą <www.euro.lt/bendra/es_politeksocsritis_transport_as.php3>
2. BĮ UAB „Sanitex“ internetinis puslapis [interaktyvus] [žiūrėta 2006 gruodžio 15d.]. Prieiga per internetą <www.sanitex.lt>

UZNYS, Atūras. (2007) *Marketing logistics outsourcing*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 70 p.

SUMMARY

Logistics is one of the activities, that has the lasting work all the time. There are only some business areas that have so strong inherent connections and so wide geography inside. Purpose of logistics is to ensure delivery of products to the necessary place in proper time. Nowadays we can't imagine production and marketing without logistics. Competing companies are first who deliver products to the place in proper time. Solely that is not enough, they must uphold the highest service of clients with the lowest expences. Logistics takes very important place in life of every company.

Lithuanian companies, that works with intensive competition must pay a particular attention to the consumer needs and satisfy them requesting logistics measures. But separate subdivision in your company can make no profit.

This graduation paper consists of three parts: theory, analysis and results. An object is JSC „Sanitex“ and it's clients, that were taking place in my investigation. . Investigation was carried out in September – October, 2006. At the beginning of the paper a hypotheses is proposed: „Large manufacturers decline their own subdivisions of logistics due to high Logistics expences“ and is created question: “At what moment was beneficial to buy the service of Logistics?”.

The investigation also established that the main reason that companies decline their Logistics is large expences and small profit. After performing this investigation this hypotheses was proved.

The volume of the paper is 70 pages in it 3 tables and 29 illustrations have been presented.

1 PRIEDAS Anketa

Gerb. PASLAUGOS PIRKĖJAU, BĮ UAB "Sanitex" Logistikos padalinys norėdamas sužinoti esamą situaciją apie teikiamų paslaugų kokybę bei norėdami pagerinti ir plėsti kokybės politiką paruošėme šią anketą. Nuoširdūs Jūsų atsakymai padės mums atlikti kokybišką tyrimą apie paslaugų kokybę. Konkrečios įmonės būklė tyrimų rezultatuose neatsispindės: duomenys apie konkrečią įmonę viešai nebus skelbiami ir publikuojami

Prašom anketoje pažymėti savo atsakymus X arba juos atsakyti papildant raštu (atsakant į klausimus, galimi keli atsakymai).

1. Kas paskatino Jūsų įmonę atsisakyti savos logistikos ir šią paslaugą nuomotis?

- išaugę transporto kaštai;
- išaugę sandėlių išlaikymo kaštai;
- logistikos specialistų (darbo jėgos) trūkumas;
- operacijų gausa;
- išaugusios pardavimų apimtys;
- pigiau nuomoti, nei turėti savo logistiką;
- kita _____

2. Kas paskatino Jūsų įmonę logistikos paslaugą nuomoti būtent iš įmonės „Sanitex“?

- paslaugos kaina;
- platus teikiamų paslaugų paketas;
- pilnas visos Lietuvos padengimas (paslauga teikiama visoje Lietuvoje);
- teikiamos paslaugos kokybė;
- žinomas įmonės vardas;
- kita _____

3. Ar pradėjus nuomoti logistikos paslaugą, sumažėjo Jūsų įmonės sąnaudos skirtos logistikai?

- TAIP
- NE, nes _____

4. Kiek procentais sumažėjo Jūsų įmonės sąnaudos?

- 0% iki 10%;
- 10% iki 20%;
- 20% iki 30%;
- 30% iki 40%;
- 40% iki 50%;
- 50% ir daugiau.

5. Jūsų nuomone, kas lėmė logistikos kaštų ekonomiją?

- sumažėjo transporto kaštai;
- sumažėjo sandėlių išlaikymo kaštai;
- sumažėjo darbo jėgos kaštai;
- sumažėjo prekės apdorojimo kaštai;
- sumažėjo užsakymų administravimo kaštai;
- kita _____

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

6. Kaip Jūs vertinate BĮ UAB „Sanitex“ ir Jūsų įmonės bendradarbiavimo ryšius?

Vertinimo kriterijai	1 (labai prastai)	2	3	4	5 (labai gerai)
Operatyvumas sprendžiant problemas					
Bendradarbiavimas su Jūsų įmone					
Informatyvumas Jūsų įmonės atžvilgiu					
Sąžiningumas					
Palankumas Jūsų įmonės atžvilgiu					
Pagarba Jūsų atstovams					
Atvirumas bendradarbiaujant					
Pastangos išsaugoti gerus santykius					
Jūsų įmonės vizitavimas					

7. Kaip dažnai „Sanitex“ atstovas (vadybinikas) aplanko Jūsų įmonę?

- 1 kartą per savaitę;
- 1 kartą per mėnesį;
- kita _____

8. Ar esate patenkinti atstovo (vadybininko) darbu su Jūsų įmone?

- TAIP
 - NE, nes _____
-

9. Pažymėkite, kurie iš žemiau išvardintų punktų esančių Sanitex sistemoje Jūs netenkina:

- vadybininkas;
- grafikų pateikimas;
- naujų klientų įvedimas į grafikus;
- naujovių diegimas;
- prekių priėmimas Sanitex sandėliuose;
- prekių pristatymas Jūsų klientams;
- dokumentų apskaitos sistema;
- taros apskaitos sistema;
- kita _____

10. Kiek laiko nuomojate Logistikos paslaugą iš BĮ UAB „Sanitex“?

BĮ UAB „Sanitex“ Logistikos padalinys, dėkoja Jums už nuoširdžius atsakymus!