

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa

Kodas 62403S113

RASVITA STUMBRAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

VERSLO PARTNERYSTĖS VYSTYMAS LOGISTIKOJE

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

RASVITA STUMBRAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

VERSLO PARTNERYSTĖS VYSTYMAS LOGISTIKOJE

Darbo vadovas _____
(parašas)

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

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

SANTRUMPŲ SARAŠAS	4
LENTELIŲ SARAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SARAŠAS.....	5
IVADAS.....	6
1. LOGISTIKOS IR PARTNERYSTĖS TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1 Logistikos samprata.....	9
1.1.1 Logistikos paslaugos	10
1.1.2 Pagrindiniai logistikos paslaugų vertinimo kriterijai	15
1.1.3 Pagrindiniai reikalavimai logistikos paslaugų teikėjams	16
1.2 Partnerystės samprata.....	18
1.2.1 Partnerystės sudarymo priežastys.....	19
1.2.2 Partnerystės sudarymo modeliai.....	20
1.2.3 Partnerystės valdymo komponentai	22
1.2.4 Partnerystė operaciniame ir strateginiame kontekstuose	23
1.2.5 Nesėkmingos partnerystės logistikoje priežastys	25
2. SĖKMINGOS PARTNERYSTĖS LOGISTIKOJE VEIKSNIAI.....	27
2.1 Darbų ir tyrimų analizė	27
2.2 Tyrimo modelis	34
3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	37
3.1 Tyrimo metodika.....	37
3.2 Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas.....	38
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	47
SANTRAUKA	49
LITERATŪRA.....	50
PRIEDAS	54

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

EDI - Electronic Data Interchange - struktūrizuotas duomenų perdavimas tarp organizacijų elektroniniu būdu.

3PL- A third-party logistics – trečiųjų šalių logistika

JIT - Just-in-time – inventoriaus strategija sukurta pagerinti verslo investicijų susigrąžinimą mažinant išlaidas.

TQM - Total Quality Management – verslo valdymo strategija skirta įtvirtinti kokybės įsisąmoninimą visame organizaciniame procese.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Logistikos pritaikymo sritys ir uždaviniai.....	10
2 lentelė Partnerystės nesėkmių priežastys	26
3 lentelė Kintamieji ir jų nuorodos literatūroje.....	32
4 lentelė Sėkmės atributų įvertinimas	38
5 lentelė Logistikos paslaugų teikėjų ir logistikos paslaugų užsakovo įvertinimų palyginimas (B. J. Gibson ir S.M. Rutner).....	46

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Strateginis partnerystės sudarymo proceso modelis	21
2 pav. I. Ryu, S. SO ir C. KOO tyrimo modelis	33
3 pav. Tyrimo modelis	36
4 pav. B. J. Gibson, S.M. Rutner ir atlikto tyrimo rezultatų palyginimas	39
5 pav. Logistikos paslaugų teikėjų ir užsakovo nurodytų faktorių svarbumo skirtumai	40
6 pav. Logistikos paslaugų teikėjų ir užsakovo pasitenkinimo atributais skirtumai	41
7 pav. Partnerysčių tarp UAB „Fazer Kepyklos“ ir jos partnerių įvertinimas.....	42
8 pav. Partnerysčių tarp UAB „Fazer Kepyklos“ ir jos partnerių įvertinimas (tęsinys).....	43
9 pav. Logistikos paslaugų teikėjų partnerystės faktorių įvertinimas.....	44
10 pav. Logistikos paslaugų užsakovo partnerystės faktorių įvertinimas	45

ĮVADAS

Vienas iš šiuolaikinio verslo paradoksų yra tai, jog norėdama išgyventi ir klestėti įmonė turi naudoti sudėtingas verslo vadybos technologijas ir kartu atsisakyti kai kurių finansinių ir vadybos galimybių. Dažnai įmonei yra geriau pasitelkti į pagalbą kitas įmones, kurios turi specialių galimybių ir techninių žinių, negu vykdyti visas veiklos funkcijas savo jėgomis. Nors ir įmonė turi realias galimybes transportuoti, sandėliuoti ir paskirstyti prekes, logistikos įmonė gali pasiūlyti paprastesnius, greitesnius ir pigesnius sprendimus šioms funkcijoms atlikti. Bendradarbiaujant su tinkamomis įmonėmis galima padidinti produktų vertę, sumažinti išlaidas, sutrumpinti ciklo laiką, padidinti technologinius pajėgumus, įdiegti naujas galimybes, pagerinti klientų aptarnavimą, padidinti konkurencinį pranašumą, mokytis iš partnerių. Didžiausias pranašumas yra tai, kad, perdavus logistikos funkcijas verslo partneriams, kurie yra šios srities specialistai, galima susitelkti ties pagrindine įmonės veikla, jos plėtra, nes įmonei dažnai būna sunku ir brangu aprėpti visus veiklos aspektus. Logistikos įmonė, būdama lygiateisė partnerė, yra taip pat suinteresuota galutiniu rezultatu, dalijasi savo patirtimi ir technologijomis. (V. Gasparavičius, 2005; P. Schonsleben, 1999, p. 33)

Kadangi šiuo metu dauguma verslų mato save kaip besivaržančius ribotose rinkose, bandančių laimėti pirmiausia mažindami kainas, logistikos funkcijų perdavimas logistikos įmonėms tapo akivaizdus įmonių pasirinkimas. (K. Chin, B. L. Chan, P. Lam, 2008, p. 437; M.N. Qureshi, D. Kumar, P. Kumar, 2007, p. 689) Tačiau tuo pat metu, logistikos funkcijų perdavimas logistikos įmonėms gali kelti grėsmę bendram nepasisekimui ir nusivylimui, jei partnerystė nėra aiškiai apibrėžta ir pritaikyta. (M.N. Qureshi, D. Kumar, P. Kumar, 2007, p. 690) Todėl šiame darbe pagrindinis dėmesys bus sutelktas ties sėkmingos partnerystės veiksniais.

Verslo partnerystės logistikoje klausimai mokslo literatūroje yra neypatingai daug nagrinėti. Autoriai nagrinėjantys verslo partnerystę logistikoje gilinasi į tokius aspektus: partnerystės logistikoje sudarymo priežastys (Mohr, Spekman, 1994; J. Gentry, 1996; C. Corbett, J. Blackburn, L. Wassenhove, 1999; P. Wynarczyk, R. Watson, 2005; H. S. Haafar, M. Rafiq, 2005); partnerystės logistikoje integracijos laipsniai (D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz, J. T. Gardner, 1999); partnerystės sudarymo modeliai (J. T. Gardner, M. C. Cooper, T. Noordwier 1994; L. M. Ellram, 1995; P. K. Bagchi, H. Virum, 1996); nesėkmingos partnerystės logistikoje priežastys (D. Bowersox, 1990; K. B. Ackerman, 1996; D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz, J. T. Gardner, 1999); sėkmingos partnerystės logistikoje veiksniai (F. Dwyer, P. Schurr, 1987; B. L. Londe, M. Cooper, 1989; L. Ellram, 1990–1991; D. Bowersox, 1992; M. Cooper, J. Gardner, 1993; K. Tate, 1996; F. Stuart, 1999; P. Laarhoven, M.

Berglund, M. Peters, 2000; R. G. House, T. P. Stank , 2001; B. J. Gibson, S.M. Rutner, 2002; I. Ryu, S. So, C. Koo, 2009).

Autoriai savo tyrimuose sėkmingos partnerystės klausimais koncentruojasi ties šiais aspektais: fundamentaliais sėkmės faktoriais, santykių palengvinimo elementais, tinkamų partnerių atsirinkimo faktoriais, sėkmingos partnerystės vadovavimosi principais, išmoktomis pamokomis. Empirinis ištyrimo lygis yra gana nedidelis, pasigendama daugiau tyrimų, kuriuose partneriai patys įvertintų sėkmės faktorius.

Darbo objektas – verslo partnerystė logistikoje.

Darbo tikslas – nustatyti verslo partnerystės vystymosi logistikoje perspektyvas.

Darbo uždaviniai:

- Atlikti skirtingų autorių mokslinės literatūros analizę logistikos ir partnerystės tematika;
- Išskirti svarbiausius aspektus leidžiančius atskleisti partnerystės logistikoje prasmę;
- Išanalizuoti atliktus darbus bei tyrimus sėkmingos partnerystės logistikoje veiksmų tematika;
- Paaiškinti atlikto tyrimo eigą ir metodus, kuriais buvo renkami tyrimui reikalingi duomenys;
- Atlikti tyrimo duomenų analizę bei pateikti rezultatus;
- Palyginti tyrimo duomenis su anksčiau atlikto B. J. Gibson ir S.M. Rutner tyrimo duomenimis;
- Pateikti darbo rezultatus atspindinčias išvadas bei pasiūlymus.

Darbe suformuluotos **hipotezės:**

H1- Logistikos paslaugų teikėjai ir šių paslaugų užsakovai partnerystės logistikoje sėkmės elementus vertina skirtingai.

H2 - Atsižvelgiant į sėkmės atributus, partneriai vienas kito pasitenkinimą partneryste įvertina skirtingai.

Darbo struktūra. Pirmoje darbo dalyje pateikiamos logistikos bei partnerystės sampratos, kurios atskleistos per logistikos paslaugas, pagrindinius logistikos paslaugų vertinimo kriterijus, pagrindinius reikalavimus logistikos paslaugų teikėjams, partnerystės sudarymo priežastis, partnerystės sudarymo modelius, partnerystės valdymo komponentus, partnerystę operaciniame ir strateginiame kontekstuose bei per nesėkmingos partnerystės logistikoje priežastis. Antrojoje dalyje

pateikiama svarbiausių darbų ir tyrimų, susijusių su sėkmingos partnerystės veiksniais logistikoje, analizė bei pagal B. J. Gibson ir S.M. Rutner straipsnį sudarytas būsimo tyrimo modelis. Trečiojoje dalyje aprašoma atlikto tyrimo metodika bei tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas bei įvertinimas.

Tyrimo metodai. Apžvelgiant pagrindinę literatūrą, atsirenkant, analizuojant teorijas, koncepcijas ir modelius, analizuojant atliktus darbus bei tyrimus, darbe buvo naudojami analizės, sintezės, abstrahavimo, indukcijos, dedukcijos, sisteminimo bei klasifikacijos duomenų apdorojimo metodai. Atliekant empirinį tyrimą, duomenų rinkimui buvo naudojama anketinė apklausa elektroniniu paštu, o duomenys apdorojami kiekybiniu metodu — aprašomąja statistika.

Naudoti literatūros šaltiniai. Teorinėje darbo dalyje naudotasi užsienio bei Lietuvos autorių moksliniais darbais, empiriniais tyrimais. Analitinėje dalyje naudota užsienio autorių moksliniuose straipsniuose pateikiama informacija. Empirinio tyrimo duomenų šaltinis yra anketinė apklausa.

Teorinė ir praktinė darbo reikšmė. Atlikta įvairių autorių partnerystės vystymo logistikoje sampratos interpretacijų analizė, kuri leido suformuluoti apibendrinantį partnerystės vystymo logistikoje apibrėžimą. Teoriškai pagrįstas sąrašas atributų, kurie yra svarbūs sėkmingai partnerystei logistikoje. Empiriniu tyrimu įvertintas sėkmės atributų svarbumas tiek logistikos paslaugų teikėjams, tiek šių paslaugų užsakovams.

Sukurta tyrimo anketa, kuria galėtų pasinaudoti įmonės sudariusios partnerystes logistikos srityje, kad iširtų, kokius elementus jų partneriai suvokia kaip sėkmės atributus partnerystėje ir kiek jie yra patenkinti savo partneriais, ir kad pamatytų, kuriose srityse reikia įdėti daugiau pastangų, jog partnerystė būtų sėkmingesnė.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Atliktame tyrime partnerystėms įvertinti naudojami tik sėkmės atributai, kurie parinkti pagal B. J. Gibson ir S.M. Rutner tyrimą, kad būtų galima sulyginti abiejų tyrimų rezultatus. Taipogi pažymėtina, jog tyrime dalyvavo tik viena įmonė- logistikos paslaugų užsakovė, ir jos partneriai, kas neleidžia pateikti objektyvesnių rezultatų apie logistikos paslaugų užsakovus.

Darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 59 puslapiiais, įskaitant 10 paveikslų, 5 lenteles. Taip pat pateikiamas 1 priedas. Naudotos literatūros šaltinių sąrašą sudaro 40 šaltinių.

1. LOGISTIKOS IR PARTNERYSTĖS TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje dalyje pateikiamos logistikos bei partnerystės sampratos, kurios atskleistos per logistikos paslaugas, pagrindinius logistikos paslaugų vertinimo kriterijus, pagrindinius reikalavimus logistikos paslaugų teikėjams, partnerystės sudarymo priežastis, partnerystės sudarymo modelius, partnerystės valdymo komponentus, partnerystę operaciniame ir strateginiame kontekstuose bei per nesėkmingos partnerystės logistikoje priežastis.

1.1 Logistikos samprata

Logistikos apibrėžimas vienu autorių pateikiamas paprastai ir trumpai – tai medžiagų, informacijos ir pinigų srautas tarp klientų ir tiekėjų (Frazelle, 2001, p.5), kitų išsamiau - tai tokių medžiagų kaip žaliavos, pusfabrikačiai, gatavi gaminiai ir atliekos judėjimo planavimas, valdymas ir kontrolė, remiantis informacija ir vadyba, nuo gamybos pradžios iki vartojimo ir atliekų šalinimo, siekiant efektyviai ir ūkiškai dirbti, taip pat stengiantis patenkinti klientų norus (Bischof, Meister, Pyell, Roj, Stadler, Wagner, 2002, p. 271), tačiau bendrai galima teigti, kad logistika apima visas valdymo operacijas, pasikartojančias daug kartų, kol žaliava paverčiama gatavu produktu. Taipogi pripažinta, jog logistikos vaidmuo palaipsniui keičiasi nuo skirtingų rėmimo funkcijų į pagrindines verslo funkcijas. (J. T. W. Damen, 2001, p. 185)

Logistikos ištakos yra Antikoje, tačiau visiško brandumo ji pasiekė tik socialinėje rinkoje, ypač pradėjus naudoti kompiuterines programas prekių srautams organizuoti, reguliuoti ir valdyti. Logistika kaip mokslo disciplina iškilo ankstyvaisiais 1960 – aisiais. (J. S. Arlbjorn, A. Halldorsson, 2001, p. 22)

Žodis „logistike“ yra kilęs iš graikų kalbos ir reiškia skaičiavimą, sąskaitybą, o vėliau įgijo ir kitas prasmes, kurios siejamos su bendrąja logistika, jos mokslu ir kitomis mokslo šakomis.

Plačiau logistikos apibrėžiamą sritį apibūdina 1 lentelėje pateiktos logistikos pritaikymo sritys ir uždaviniai.

Logistikos pritaikymo sritys ir uždaviniai

Logistikos pritaikymas	Logistikos uždaviniai
Aprūpinimo logistika	Optimalus medžiagų pristatymo iš aprūpinimo rinkos į gamyklos sandėlius iki jų panaudojimo gamybai priemonių planavimas ir vykdymas.
Sandėliavimo logistika	Optimalus sandėlių sistemos išdėstymo, organizavimo ir aprūpinimo reikalinga technika planavimas ir vykdymas.
Gamybos logistika	Optimalus produkcijos srauto nuo žaliavų perdirbimo iki gatavos produkcijos perdavimo skirstytojams planavimas ir vykdymas.
Transporto logistika	Optimalus transporto rūšių bei maršrutų pasirinkimo, krovimo, iškrovimo, perdavimo planavimas ir vykdymas.
Atsarginių detalių logistika	Optimalus atsarginių detalių aprūpinimo planavimas ir vykdymas.
Remonto darbų logistika	Technologinių įrenginių darbo palaikant techninę būklę planavimas ir vykdymas.
Paskirstymo logistika	Gatavos produkcijos paėmimo iš gamybos vietų ir tolesnio pateikimo pirkėjams planavimas ir vykdymas.
Atliekų šalinimo logistika	Nereikalingų medžiagų ir atliekų šalinimo planavimas ir vykdymas.
Informacijos logistika	Efektyvios informacijos kaupimo, analizės ir panaudojimo planavimas ir vykdymas.
Logistikos šakos:	Atitinkamų šakų aprūpinimas.
<ul style="list-style-type: none"> • Ekspedicinė logistika; • Ligoninių logistika; • Pristatymo logistika; • Karinė logistika. 	

Šaltinis: MINALGA, Rimantas. (2001) Logistika, p.24.

Logistika gali būti panaudota kaip veiksmingas ginklas sukuriant nuoseklų konkurencinį pranašumą. (J. R. Stock, D.M. Lambert, 1992, p. 73)

1.1.1 Logistikos paslaugos

Nuo Logistikos sampratos yra neatskiriama „logistikos paslauga“, kuri gali būti charakterizuota kaip rinkodaros mišinio elementas, susijęs su visomis svarstomomis problemomis dėl pristatymo produktų klientams. Todėl, logistikos paslauga yra apibrėžiama kaip produktų ir/ar paslaugų pristatymo procesas klientams, keliu, kuris kuria pridėtinę vertę klientams (Veeken, Rutten, 1998, p. 91). Logistikos paslaugos reprezentuoja reikšmingą ekonomikos dalį (Persson, Virum, 2001, p. 53). Paslaugos tapo papildomu būtinu faktoriumi, kuris padeda pirminėms pramonės šakoms pasiekti globalinį konkurentiškumą (Chapman, Soosay, Kandampully, 2003, p. 630).

Paslaugos laikomos nauju produktyvumo šaltiniu, prekių bei gamybos sistemos ir pirkėjų ryšių organizavimu. (Vitkienė, 2004, p. 24). Paslaugos pasižymi ypatingomis savybėmis ir visų pirma tuo,

kad neturi materialaus apčiuopiamumo, nes parduodamas ne darbo rezultatas, o tiesiogiai pati veikla. Ši ypatinga ūkinės veiklos rūšis išryškina kitokius verslo sėkmės komponentus. (Vengrienė, 2006, p. 10).

Šiandien logistikos paslaugos apima visas logistikos sferas. Logistikoje paslaugos skirstomos į:

- Tam tikrų įmonių paslaugas, kurios suteikiamos naudojant technines priemones (gabenimo, sandėliavimo, perkrovimo ir pan.);
- Paslaugas, pagrįstas žinių, patirties, naujų technologijų (Know-how) komerciniu panaudojimu (Minalga, 2004, p. 38)

Šios paslaugos savo ruožtu skirstomos pagal logistikos veiklos rūšis:

1. Pagrindinės veiklos rūšys:

- *Vartotojo aptarnavimo politika ir standartai* (vartotojų logistinio aptarnavimo poreikių nustatymas, vartotojų reakcijos į aptarnavimą nustatymas, vartotojų aptarnavimo lygio nustatymas);
- *Užsakymų tvarkymas* (užsakymų realizavimo tvarkymas, operatyvaus užsakymų informacijos perdavimo užtikrinimas, užsakymų atlikimo metodikos parengimas);
- *Atsargų valdymas* (žaliavų ir pagamintos produkcijos sandėliavimo organizavimas, operatyvinis realizacijos planavimas, reikalingos produktų nomenklatūros sandėliavimo vietose nustatymas, sandėlių skaičiaus, išdėstymo vietų ir dydžio nustatymas, vartotojų aptarnavimo laiku užtikrinimas);
- *Transportavimas* (transporto rūšies ir transportavimo būdo nustatymas, krovinių siuntų formavimas, transportavimo maršrutų nustatymas, transporto priemonių naudojimo planavimas);
- *Sandėliavimas* (reikalingo ploto ir tūrio numatymas, produkcijos išdėstymas bei krovos aikštelių skaičiaus nustatymas, sandėlių plano sudarymas, sandėliuojamų produktų išdėstymas);

2. Pagalbinės veiklos rūšys:

- *Informacijos apdorojimas ir tvarkymas* (informacijos kaupimas ir tvarkymas, duomenų analizė, kontrolinių procedūrų atlikimas);
- *Paklausos prognozavimas*;
- *Gamybos ir sandėlių vietų parinkimas*;

- *Medžiagų tvarkymas* (įrangos parinkimas, įrangos keitimo tvarka, užsakymų atlikimo tvarkos nustatymas, atsargų saugojimas ir tvarkymas);
- *Apsirūpinimas (išsigijimas)* (tiekimo šaltinių nustatymas, pirkimo terminų nustatymas, perkamų vertybių kiekio nustatymas);
- *Atsarginių detalių tiekimas ir klientų posandorinio aptarnavimo užtikrinimas*;
- *Pakavimas*;
- *Gamybos atliekų tvarkymas*;
- *Grąžintų produktų tvarkymas*.

Pagrindinė veikla dažniausiai vyksta kiekviename logistikos kanalo segmente, o pagalbinė veikla organizuojama atsižvelgiant į aplinkybes tik tam tikrose sferose (Garalis, 2003, p. 20-21). Žemiau šios veiklos rūšys apibūdinamos plačiau.

Vartotojo aptarnavimo politika ir standartai: kliento aptarnavimas – siejanti ir vienijanti jėga visose logistinės veiklos srityse. Jei firmos pastangos savo veiklos sferoje yra sėkmingai įgyvendinamos – kliento poreikiai visiškai ar iš dalies patenkinti, tai ir yra aptarnavimas. Kiekvienos firmos logistinės sistemos elementas gali turėti įtakos, ar klientas gaus laiku reikiamą gaminį reikiamoje vietoje, reikiamos būklės ir už tinkamą kainą. Taigi kiekvieno aptarnavimo kokybė susijusi su integruotos logistikos vadybos koncepcijos įdiegimu, kad būtų užtikrintas būtinas kliento poreikių patenkinimo lygis kiek įmanoma mažiausiomis bendrosiomis išlaidomis. (Pašaitis, 2003, p. 15)

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

- Operatyviniai elementai, tokie kaip užsakymo priėmimas ir koregavimas, jo įtraukimas į gamybinį ciklą, pasiruošimas pristatyti užsakymą, dokumentų išrašymas;
- Komunikaciniai elementai – užsakymų modifikavimas, pasiteiravimai dėl galimybės užsakymus išpildyti, produkto radimas ir pristatymas, klaidų taisymas, informacijos apie gaminį užklauskimas;
- Kredito ir rinkliavos elementai – kredito užskaitymas ir apmokėjimas už produktus bei apskaita.

Užsakymų apdorojimo samprata ir tikslumas lemia klientų aptarnavimo lygį. Pažangios užsakymų tvarkymo sistemos, nors iš pradžių firmai ir brangios, gali žymiai padidinti užsakymų apdorojimo tikslumą ir padėti juos greičiau įvykdyti. (Palšaitis, 2003, p. 15)

Atsargų valdymas: atsargų kontrolės ir valdymo veikla yra itin svarbi, nes ją lemia finansinė būtinybė užtikrinti reikiamų produktų teikimą 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 atsargų lygis, būtinas tinkamam klientų aptarnavimui užtikrinti. (Palšaitis, 2003, p. 16)

Transportavimas: vienas svarbiausių logistikos procesų komponentų yra užtikrinti produktų judėjimą iš gamybos vietų į vartojimo vietas bei gražinti juos pardavėjui. Transportavimas suteikia produkcijai vietas ir laiko vertę. Transportavimo veikla reiškia produktų judėjimo valdymą ir apima tokius komponentus kaip transporto rūšies (oru, keliais, geležinkeliais, vandeniui), transporto priemonės pasirinkimą, maršruto nustatymą, vietinių ar tarptautinių transporto įstatymų laikymąsi, konkretaus vežėjo pasirinkimą. (Palšaitis, 2003, p. 16)

Sandėliavimas: gaminiai turi būti laikomi gamykloje ar už jos ribų, kad juos būtų galima parduoti vėliau, nebent klientams jie yra reikalingi tik pagaminus. Faktiškai kuo didesnis laiko tarpas nuo produkto pagaminimo iki suvartojimo, tuo didesnis atsargų kiekis sukaupiamas. Sandėliavimas ir saugojimas yra veikla, susijusi su erdvės, reikalingos laikyti ir išlaikyti atsargas, valdymu. Spręstinas klausimas, ar sandėliai turėtų būti nuosavi, ar išnuomoti. Svarbu sandėlių išdėstymas ir suplanavimas, atsargų saugumas ir išlaikymas, saugumo – apsaugos sistemos. (Palšaitis, 2003, p. 17)

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

- Firmos, klientų, tiekėjų;
- Tarp didžiausių firmos funkcinių padalinių – prekybos, gamybos, logistikos bei finansų ir apskaitos;
- Įvairių logistinės veiklos sričių, kaip: klientų aptarnavimas, transportavimas, sandėliavimas ir saugojimas, užsakymų apdorojimas ir atsargų kontrolė;
- Tam tikros logistinės veiklos srities įvairių komponentų.

Gyvybiškai svarbūs saitai tarp viso logistinio proceso ir firmos klientų. Tikslus ir savalaikis ryšys yra sėkmingo logistinio valdymo kertinis akmuo. Firmos logistikos informacinė sistema gali būti sudėtinga kompiuterizuota valdymo informacinė sistema arba paprastas žodinis žmonių bendravimas. (Palšaitis, 2003, p. 17)

Paklausos prognozavimas: būtina nustatyti tokį gaminių ir su jais susijusių paslaugų kiekį, kurio klientai gali pageidauti tam tikru momentu ateityje. Tiksliai žinoti, kiek gaminių bus pareikalauta, yra svarbu visais firmos 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. (Palšaitis, 2003, p. 18)

Gamybos ir sandėlių vietų parinkimas: strateginiame firmos plėtros plane svarbu numatyti, kurios gamybos priemonės bus nuosavos, o kurios nuomojamos, kur bus išdėstytos gamyklos ir/arba sandėliai. Strateginis gamyklų ir sandėlių išdėstymas netoli nuo rinkos vietų gali labai pagerinti klientų aptarnavimo lygį. Kai gamyklos išsidėstę tinkamai, gali sumažėti transportavimo apimtis. (Palšaitis, 2003, p. 18)

Medžiagų tvarkymas: ši veikla apima kiekvieną žaliavų, nebaigtos produkcijos, pagamintų produktų judėjimo aspektą. Tvarkant medžiagas siekiama supaprastinti krovimo procedūras, sumažinti transportavimo atstumus, produktų ir pusfabrikačių, būtinų gamybai, kiekį, nuostolius dėl blogo sandėliavimo, broko, užtikrinti tolygų medžiagų srautų judėjimą, išvengti sugadinimų ir vagysčių. (Palšaitis, 2003, p. 19)

Apsirūpinimas (įsigijimas) – tai medžiagų įsigijimas ir paslaugų užsitikrinimas, siekiant garantuoti nuolatinį firmos darbingumą. Gerai funkcionuojančių aprūpinimo sistemų esti logistikos atžvilgiu nepriekaištingai subalansuotas tiekimo šaltinių išdėstymas, nustatyti tiekimo terminai ir sąlygos, taikoma tiekiamų produktų kokybės kontrolė. (Palšaitis, 2003, p. 19)

Atsarginių detalių tiekimas ir klientų posandorinio aptarnavimo užtikrinimas: be žaliavų, gamyboje esančių atsargų ir gatavų prekių paskirstymo, logistika turi rūpintis daugeliu veiklos sričių, susijusių su gaminių remontu ir garantinėmis paslaugomis. Logistų atsakomybė nesibaigia gaminių pristatymu klientui. Dalis firmos veiklos turi būti skirta klientų aptarnavimui užtikrinti gaminių nusipirkus. (Palšaitis, 2003, p. 20)

Pakavimas: atliekamos dvi pagrindinės funkcijos – prekybinė ir logistinė. Prekybine prasme pakavimas – tai gaminio pateikimas ir reklama, logistinė – apsaugo gaminį nuo sužalojimų sandėliuojant ar transportuojant, tinkama pakuotė įgalina lengviau sandėliuoti, tvarkyti ir transportuoti. Pakavimo svarba itin didelė, kai firmos verslą plėtoja tarptautinėje rinkoje. (Palšaitis, 2003, p. 20)

Gamybos atliekų tvarkymas: ir gamyboje, ir logistiniame procese kaupiasi atliekos. Jei jos negali būti panaudotos kito produkto gamybai, kyla būtinumas jomis atsikratyti. Jei atliekas galima perdirbti, užtikrinamas jų transportavimas į perdirbimo vietas. (Palšaitis, 2003, p. 20)

Grąžintų produktų tvarkymas. Tai svarbi logistinio proceso dalis, dažnai vadinama atvirkštine logistika, tai tarsi važiavimas ne ta puse vienos krypties keliu, nes didžioji produkcijos dauguma vežama viena kryptimi. Daugelis logistinių sistemų nepakankamai pasiruošę tvarkyti gaminius „judančius priešpriešiais“. Daugelyje gamybos šakų, kur vartotojai grąžina prekes taisyti pagal garantiją, pakeisti, perdirbti, tokia atvirkštinė logistinė veikla gali brangiai atsieiti. Išlaidos, gabenant gaminį per visą sistemą nuo pirkėjo iki gamintojo, gali būti iki devynių kartų didesnės nei nuo gamintojo iki pirkėjo (Palšaitis, 2003, p. 21).

1.1.2 Pagrindiniai logistikos paslaugų vertinimo kriterijai

Logistikos paslaugas klientai supranta kaip logistikos veiklą, kuri sudaryta iš daugelio elementų, kurių pagrindiniai:

- *Pristatymo trukmė* (apima laikotarpį nuo užsakymo gavimo iki prekių pristatymo užsakovui, kuris sudarytas iš užsakymo apribojimo, produkcijos gamybos, atrinkimo, įpakavimo, perkrovimo ir gabenimo trukmės);
- *Pristatymo patikimumas* (pagrįstas pristatymo terminų tikrumu ir reiškia, kad: bus laiku ir pakankamai įvykdytos sudarytos sutartys, pristatymo parengtis yra pagrindinis tiekėjo rūpestis, privalės būti išlaikyti pristatymo terminai, privalės būti punktualiai pateiktas suderintas paslaugų pajėgumas, privalės būti punktualiai pateiktas suderintas paslaugų pajėgumas);
- *Pristatymo lankstumas* (tai sugebėjimas greitai prisitaikyti prie pakitusios rinkos reikalavimų, greitai tenkinti klientų norus ir poreikius, į kurią įeina: pirkimo kiekis, pirkimo trukmė, įpakavimo klausimai, persiuntimo klausimai, reakcija į trukdymus vykdant sutartį, bendradarbiavimo klausimai ir kt.);

- *Pristatymo kokybė* (reiškia tikslų pirkimo sutarties realizavimą, susijusį su: pristatomų prekių rūšimi, pristatomu kiekiu, prekių kokybe, prekių būkle jas priimant). (Minalga, 2001, p. 55-56).

Esant tai pačiai prekės kokybei ir jos kainai pirkėjas renkasi greičiau ir geriau pateikiamą prekę (Minalga, 2004, p. 39).

1.1.3 Pagrindiniai reikalavimai logistikos paslaugų teikėjams

Logistikos paslaugų teikėjai skiriasi palete paslaugų, kurias jie teikia klientams (Delfmann, Albers, Gehring, 2002, p. 204). Logistikos įmonės suvokia aukšto lygio klientų aptarnavimo svarbą (J. T. Mentzer, S.M. Rutner, K. Matsuno, 1996, p. 630) ir norėdami rinkoje išlaikyti savo pozicijas, turi nuolat gerinti teikiamų paslaugų kokybę ir didinti jų įvairovę. Kad paslaugos įvairiose srityse atitiktų Europos ar net pasaulinį lygį, paslaugų teikėjai privalo į šią sritį investuoti daug lėšų arba ieškoti galimybių kooperuotis.

Paslaugų teikėjui keliami įvairių reikalavimų. Pagrindiniai būtų šie:

Sandėlio vietos strategija. Gamybos ir komercijos sferos įmonės pageidauja, kad logistikos paslaugų teikėjai, perimdami sandėliavimo funkcijas, turėtų logistikos centrų tinklą prekių sandėliavimui ir jų paskirstymui visuose stambiuose Europos pramonės centruose.

Tarptautinės įmonės ir multinacionalinės kompanijos, turinčios keletą gamybos vietų Europoje, pertvarko savo gamybą taip, kad ji būtų sukoncentruota atitinkamose gamybos vietose pagal atskiras gaminių rūšis. Taip atsiranda sandėliavimo pajėgumų ir patikimų transportavimo paslaugų poreikis. Reikiamiems duomenims operatyviai perduoti būtinos informacinės ir komunikacinės sistemos, jungiančios įmones su logistikos centrais. (Bischof, Meister, Pyell, Roj, Stadler, Wagner, 2002, p. 274)

Transporto infrastruktūra ir pasiskirstymo sistema. Mažinant sandėlių atsargas ir pagamintos produkcijos sandėliavimo vietų skaičių, didėja teikimo parengties vaidmuo. Šiuo atveju konkurenciją lemia pristatymo greitis ir paslaugų kokybė. Mažinant pramonės ir prekybos sandėlių atsargas tiekimo patikimumas turi būti šimtaprocentinis. Todėl pasiskirstymo logistikai reikia:

- Savarankiškų nacionalinių bei regioninių paskirstymo struktūrų;
- Pramoninių regionų sujungimo su transporto tinklu ir infrastruktūra. (Bischof, Meister, Pyell, Roj, Stadler, Wagner, 2002, p. 274)

Informacinės sistemos. Logistikos centrų pasiskirstymas didesniame ar mažesniame regione kelia nemažų reikalavimų informacinei logistikai, kuri reikalinga tarpusavio darbui koordinuoti. Europos mastu komunikacijos tinklai dar neapima visų logistikos centrų, taip pat ir transporto valdymo. Komunikacinių priemonių naudojimas gabenimų sferoje bei su jais susijusių dokumentų tvarkymas yra iš esmės pavieniai logistikos paslaugų atvejai. Moderniam informacinių sistemų tinklui sukurti reikia nemažų investicijų, kurios būtinos efektyviam logistinės sistemos funkcionavimui. (Bischof, Meister, Pyell, Roj, Stadler, Wagner, 2002, p. 274)

Paslaugų asortimento plėtimas. Paslaugų rinkos reikalavimai diktuoja naujas sąlygas paslaugų teikėjams. Šie reikalavimai gali būti įvykdomi plečiant tokias paslaugų sferas:

- Didinant sandėliavimo pajėgumus;
- Pagreitinant krovinių pristatymą;
- Didinant pristatymo patikimumą;
- Naudojant aplinkos apsaugos reikalavimus tenkinančias transporto priemones;
- Plečiant paslaugų įvairovę ir asortimentą (paslaugų paketų rengimas). (Bischof, Meister, Pyell, Roj, Stadler, Wagner, 2002, p. 275)

Kombinuotų gabenimų sistemų kūrimas. Padidėjus gabenamų krovinių srautui ir jų pasiskirstymui po įvairiose pasaulio šalyse esančias vietas, kyla būtinybė naudoti kombinuotas krovinių gabenimo sistemas. Naudojant kombinuotą gabenimą pritaikomi atskirų transporto rūšių privalumai. Tačiau norint sujungti įvairias logistikos grandis, apimančias atskiras transporto rūšis, yra reikalingas visų šių veiksmų koordinatorius – ekspeditorius. Viena perspektyviausių kombinuoto krovinių gabenimo sistemų yra multimodaliniai krovinių gabenimai, kurie suteikia galimybę plačiau naudoti krovinių gabenimo ir sandėliavimo procesų suderinamumą, racionalų transporto infrastruktūros panaudojimą didinant transporto priemonių našumą. (Bischof, Meister, Pyell, Roj, Stadler, Wagner, 2002, p. 275)

Logistikos paslaugos yra tokios, kokių reikia klientui. Turi būti sandėliai: standartiniai, muitinės su apsauga ir draudimu. Toliau atliekami specialūs projektai, specialus draudimas, konsultacijos, informacinės paslaugos, rūšiavimas, pakavimas ir pridėtosios vertės paslaugos. Tipinė, gana populiarė tarp logistikos kompanijų paslauga – komponentų surinkimas į vieną. Perpakavimo dėka keičiasi prekių išvaizda, o finale ir jos vertė. Dar viena paslauga – dokumentų paruošimas, t.y. paruošimas

vietine kalba, vertimai. Markiravimas, tame tarpe specialių lipdukų su barkokais klijavimas, tai dabar stambių prekybos tinklų griežtas reikalavimas; kompiuterinės technikos surinkimas; mobilių telefonų, ypač kalbų perprogramavimas. Automobiliams – nuo transportavimo, sandėliavimo iki priešpardaviminės inspekcijos, tai jau yra technologinis procesas, iki šiol buvo manoma, kad tai gali atlikinėti tik galingi autoservisai, bet tai gali daryti logistikos kompanijos (Fadina, 2001, p. 123).

1.2 Partnerystės samprata

Egzistuoja įvairūs partnerystės sąvokos apibrėžimai. J. La Londe ir M. C. Cooper partnerystę logistikoje apibrėžia kaip dviejų esybių santykius logistikos kanale, kurie sukelia dalijimąsi tiek gaunama nauda, tiek našta, per sutartą laiko periodą. L. Ellram dar prideda informacijos dalijimosi aspektą - tai susitarimas tarp pirkėjo ir tiekėjo, kuris apima informacijos, rizikos bei atlygio dalijimąsi nustatytam partnerystės laikotarpiui. Gausybė partnerystės apibrėžimų naudoja šias pagrindines savybes: dalijimasis rizika/atlygiu, ilgalaikiškumas, bendra veikla ir pasitikėjimo koncepcija. D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz ir J. T. Gardner mano, kad šie partnerystės aspektai yra nepilni ir atitinkamai nepabrėžia bendradarbiavimo poreikių, ir pateikia savo partnerystės apibrėžimą, kuris padeda atskirti paprastus „verslas verslui“ (B2B) santykius nuo ilgalaikės partnerystės: „verslo santykiai pagrįsti abipusiu pasitikėjimu, atvirumu, dalijimusi rizika bei atlygiu, kurie sukelia konkurencinį pranašumą, kurio dėka pasiekiami geresni verslo rezultatai nei rezultatai, kuriuos įmonės pasiekia veikdamos atskirai“. (D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz, J. T. Gardner, 1999, p. 166). F. E. Webster apibrėžia partnerystę kaip santykių tarp įmonių formą, kuri gali būti kontinuumas nuo „ištiestos rankos“ (arms-length) sandorio iki pilnos vertikalios integracijos. Tarp šitų dviejų ekstremumų šis kontinuumas turi grupę partnerystės stilių, tad logistikos kontekste autoriai siūlo eilę įvairių partnerystės (strateginiai aljansai, pardavėjo ir tiekėjo bendradarbiavimas, bendrosios įmonės, trečiųjų šalių logistika(third-party logistics (3PL), ketvirtųjų šalių logistika(4PL)). (K. Makukha, R. Gray, 2004, p. 362).

Partnerystės kontekste gali būti įvairūs integracijos laipsniai. Pagal D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz ir J. T. Gardner tarp ekstremumų „ištiestos rankos“ (arms-length) ir „bendrosios įmonės“ (joint-venture) yra dar trys partnerystės tipai:

- Organizacijos mato viena kitą kaip partnerius, koordinuoja veiklą ir planavimą. Partnerystė dažniausiai yra trumpalaikė ir įtraukia tikrai po vieną kiekvienos organizacijos skyrių ar funkcinį padalinį.
- Organizacijos progresuoja nuo veiklos koordinavimo į veiklos integravimą. Nors nesitiki, jog partnerystė tęsis amžinai, ji yra ilgalaikė ir įtraukia po kelis kiekvienos organizacijos skyrius ar funkcinis padalinius.
- Organizacijos dalinasi svarbiu, žymiu integracijos lygiu. Kiekviena iš partnerių mato kitas partneres kaip išplėtimą savo pačios. Tipiškai partnerystėje iš viso negalioja „pabaigos data“.

Kitaip tariant, kai kurios partnerystės turi labai artimus ryšius ir žymų veiklos dalijimąsi, kai tuo tarpu kitos partnerystės atspindi mažesnę integracijos laipsnį, bet vis tik yra daugiau nei „ištiestos rankos“ ryšiai. (D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz, J. T. Gardner, 1999, p. 169-170)

1.2.1 Partnerystės sudarymo priežastys

Skirtingi autoriai išskiria skirtingas partnerystės sudarymo priežastis. P. Wynarczyk ir R. Watson partnerystės sudarymą įvardina kaip santykinio pranašumo įgijimą naudojant palankų priėjimą prie partnerio išteklių. (P. Wynarczyk, R. Watson, 2005, p. 40) C. Corbett, J. Blackburn ir L. Wassenhove išskiria partnerystės sudarymo priežastis, dėl kurių partnerystė duoda šią naudą: rinkos dalies padidėjimas, pagerėjusios pristatymo paslaugos, pagerėjusi kokybė ir trumpesnis produkto vystymo ciklas. (C. Corbett, J. Blackburn, L. Wassenhove, 1999, p. 71) J. Gentry savo straipsnyje pateikia, jog partnerystės sutartys yra unikalios, tačiau pastangos dalinasi šias bendras charakteristikas: padidėjęs kokybės pabrėžimas, bendradarbiavimas išlaidų sumažinimo programose, keitimasis informacija ir atviras bendravimas, dalinimasis rizika ir atlygiu. (J. Gentry, 1996, p. 35)

H. S. Haafar ir M. RAFIQ atliktam tyrime išskiriamos šios priežastys:

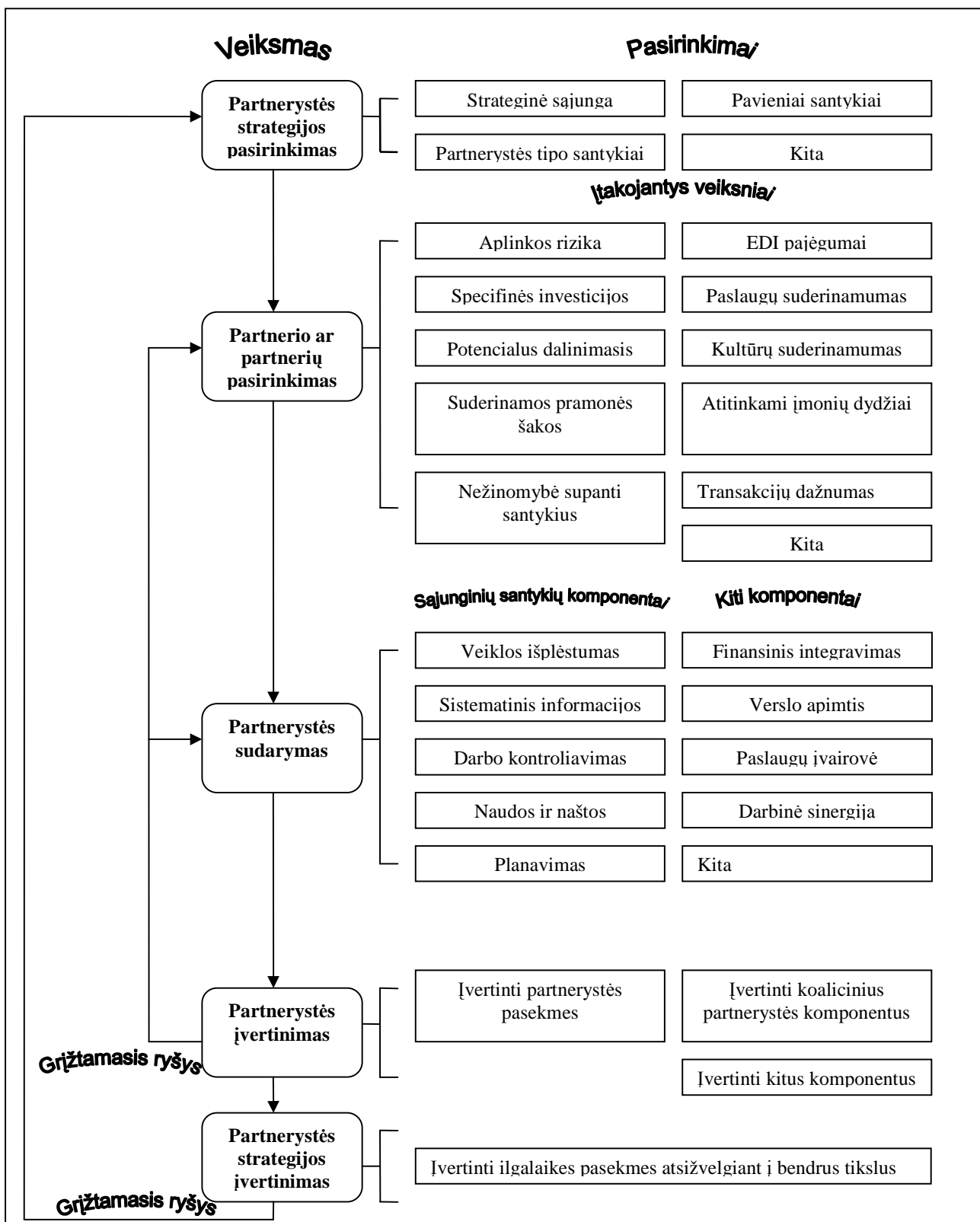
- išlaidų sumažinimas,
- investicijų vengimas nepagrindinėje veikloje,
- lankstesnių paslaugų įgijimas,
- klientų aptarnavimo pagerinimas,
- gauti paslaugas iš logistikos ekspertų,
- pagerinti logistikos paslaugų kokybę.

Šie gauti tyrimo rezultatai patvirtina anksčiau atliktų studijų rezultatus. (H. S. Haafar, M. RAFIQ, 2005, p. 303)

Viena iš populiariausių valdymo teorijų krypčių teigia, kad laimi ta įmonė, kuri vysto savo pagrindines kompetencijas. (Ž. Židonis, 2005, p.213) Įmonės veiklos pertvarkymas, kai logistikos procesų vykdymas perduodamas kitai įmonei, leidžia padidinti bendrovės efektyvumą. (Rabinovich et al., 1999, p. 354) Įmonė sumažina savo veiklos sąnaudas. Logistikos paslaugų teikėjas dėl gamybos masto ekonomijos ir patirties kreivės efekto tas pačias logistikos operacijas atlieka pigiau negu pati įmonė. Ilgalaikiai ir tarpusavio pasitikėjimu grindžiami logistikos paslaugų užsakovo ir logistikos paslaugų teikėjo tarpusavio santykiai leidžia sumažinti partnerystės sudarymo ir koordinavimo sąnaudas (Arnold, 2000, p. 25). Išorinė logistika leidžia sukurti geresnį produkto priežiūros lygį, taip padidindama jo vertę (Christopher, 1998).

1.2.2 Partnerystės sudarymo modeliai

Literatūroje yra pristatomi įvairūs modeliai ar procesai partnerystės vystymui. J. T. Gardner, M. C. Cooper ir T. Noordewier sukūrė strateginį partnerystės formavimo ir valdymo modelį, kuris sudarytas iš penkių pakopų: partnerystės strategijos pasirinkimas, partnerio ar partnerių pasirinkimas, partnerystės sudarymas, partnerystės įvertinimas ir partnerystės strategijos įvertinimas (1 paveikslas).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal GARDNER, J. T.; COOPER, M. C.; NOORDWIER, T. (1994) Understanding Shipper – carrier and shipper – warehouser relationships: partnerships revised, p. 137

1 pav. Strateginis partnerystės sudarymo proceso modelis

L. Ellram pristatė skirtingą penkių pakopų procesą partnerystės sudarymui (pasirengimo fazė, potencialių partnerių nustatymas, tikrinimas ir pasirinkimas, partnerystės sudarymas, įvertinimas) bei nustatė specifinius kriterijus potencialiems partneriams. P. K. Bagchi ir H. Vinim pristatė struktūrą logistinių sąjungų formavimui, valdymui ir kontrolei pagrįstą vienuolikos atvejų analizių Europoje. Jų dvidešimt dviejų žingsnių modelis buvo sudarytas iš trijų fazių: poreikio sąjungų sudarymui nustatymas; sąjungos planavimas ir valdymas; veiksmų, įvertinimo ir kontrolės valdymas. Šie modeliai padeda vadovams nuspręsti ar partnerystė yra reikalinga bei nustatyti kriterijus partnerio pasirinkimui. (D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz, J. T. Gardner, 1999, p. 167)

1.2.3 Partnerystės valdymo komponentai

Ar yra pasiekta partnerių integracija, priklauso nuo valdymo komponentų. Valdymo komponentai yra bendra veikla ir procesai panaudoti partnerystės sukūrimui ir išlaikymui. Partnerėms nustačius tam tikrą integracijos laipsnį, abi šalys turi kartu planuoti kaip jį įgyvendinti abejose organizacijose. Partnerystė pritaikoma pasirinktam integracijos lygiui naudojant įvairius valdymo komponentų lygius. Tinkamai įkurta ir efektyviai valdoma partnerystė turi pagerinti abiejų šalių padėtį – padidinti pelną, pagerinti procesus, padidinti konkurencinį pranašumą. (D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz, J. T. Gardner, 1999, p. 170)

D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz ir J. T. Gardner išskiria partnerystės valdymo komponentus, kurie sąlygoja kaip pasiekiamas partnerystės potencialas. Būdas, kuriuo šie komponentai parenkami ir valdomi, įtakos partnerystės funkcionavimą.

Bendras planavimas. Tai vienas iš svarbiausių sėkmingos partnerystės elementų. Susijungusios komandos yra pavestos imtis einamųjų klausimų ir problemų bei daryti ilgalaikius planus. (D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz, J. T. Gardner, 1999, p. 174) Planavimas integruoja abiejų partnerių operacijas sušvelnindamas lauktus ir nelauktus trikdžius. (J. T. Gardner, M. C. Cooper, T. Nordewier, 1994, p.127)

Bendros veiklos kontrolė. Tai dar vienas iš svarbiausių partnerystės elementų. Veiklos kontrolės priemonės yra nustatomos kartu ir kiekviena šalis gali daryti pakeitimus kitos šalies sistemoms be ankstesnio pritarimo. Veiklos kontrolės yra taip artimai susijusios, kad dažnai sunku atskirti, kur viena organizacija pasibaigia ir kur kita prasideda.

Bendravimas- komunikacija. Subalansuotas, abipusis, visų lygių bendravimas yra stiprios partnerystės požymis. Abi šalys noriai dalinasi slapta informacija.

Dalijimasis rizika/atlygiu. Bet kurios iš šalių pasiryžimas padaryti kažką gero kitai pusei dėl partnerystės. (D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz, J. T. Gardner, 1999, p. 174) Abi šalys pasiryžusios priimti trumpalaikius sunkumus tikėdamos, kad partneris padarys pasielgs taip pat. (J. T. Gardner, M. C. Cooper, T. Nordewier, 1994, p.127)

Pasitikėjimas ir atsidavimas. Stiprioje partnerystėje galioja besąlygiškas pasitikėjimas. Kiekvienas iš partnerių absoliučiai tiki, jog kitas yra visiškai atsidavęs jo ilgalaikiai sėkmei.

Kontrakto stilius. Stipriausios partnerystės yra tos, kuriose kontraktas nėra raštu pasirašytas ir nėra naudojamas kaip gairės kasdieninėse operacijose. Santykių kokybė ir efektyvumas nesusijęs su formalaus kontrakto buvimu. Kai bendradarbiavimas sustiprėja ir tampa labiau integruotu, partnerystė savaime tampa „kontraktu“ verčiau nei pasirašytas dokumentas.

Apimtis. Stiprioje partnerystėje abiejų pusių tikslai yra maksimizuoti veiklą. Kiekviena šalis į partnerystę atsineša didelį procentą verslo ir/arba pagrindinių pridėtinės vertės procesų.

Investicijos. Efektyvioje partnerystėje įprastai yra pateikiamos abipusės finansinės investicijos. (D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz, J. T. Gardner, 1999, p. 174-175; D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz, J. T. Gardner, 1996, p. 10-11)

Abipusės sėkmės partnerystėje pasiekimas reikalauja aktyvaus pusiausvyros išlaikymo, supratimo bei darnumo, kuris veda į maksimalių veiklos tikslų pasiekimą. (R. Klein, A. Rai, D. Straub, 2007, p. 636)

1.2.4 Partnerystė operaciniame ir strateginiame kontekstuose

Kai kurie autoriai pateikia, kad partnerystė logistikoje apima tiek strateginį, tiek operacinį koordinavimą įvairiuose lygiuose. A. H. Bask partnerystę logistikoje apibrėžia kaip santykius, kur logistikos paslaugų teikėjai siūlo grupę logistikos paslaugų, nuo elementarių iki pritaikytų individualiam klientui, trumpesnio ar ilgesnio laikotarpio bendradarbiavimui su tikslu pasiekti efektyvumą ir produktyvumą. (K. Makukha, R. Gray, 2004, p. 363)

Operaciniam lygmeny sėkminga partnerystė literatūroje charakterizuojama šiais bruožais:

- Orientacija į operacinį efektyvumą ir produktyvumą;
- Išlaidų sumažinimas;
- Logistikos paslaugų teikėjas yra partneris, bet ne logistikos paslaugų užsakovo verslo išplėtėjas, kuris įvykdo papildomai vieną ar kelias logistikos funkcijas;
- Logistikos paslaugų teikėjas vykdo logistikos paslaugų užsakovo veiklos tikslus;
- Bendra veiklos ir planavimo koordinacija yra limituota, partneriai nesidalina strateginėmis iniciatyvomis. (K. Makukha, R. Gray, 2004, p. 363)

Judant nuo operacinio iki strateginio lygio, partnerystė progresuoja nuo veiklos koordinavimo iki veiklos integravimo.

Strateginiame lygmeny partnerystė charakterizuojama gali turėti šias charakteristikas:

- Ilgalaikis įsipareigojimas;
- Kooperacinis nepertraukiamas išlaidų sumažinimo ar produkcijos diferenciacijos gerinimas;
- Pilna integracija strateginiame lygyje tarp partnerių planavimo komandų;
- Logistikos paslaugų teikėjas yra traktuojamas kaip logistikos paslaugų užsakovo verslo išplėtėjas;
- Logistikos paslaugų teikėjas modeliuoja, vysto ir įvykdo logistikos paslaugų užsakovo strategijas ir sistemas logistikos klausimais;
- Logistikos paslaugų teikėjas atlieka operacinius, taktinius ir strateginius sprendimus bei veiksmus. (K. Makukha, R. Gray, 2004, p. 363-364)

Pasak J. Mentzer, aukštesni konkurenciniai rezultatai pasiekiami partnerystėse, kurios pagrįstos strategine, o ne operacine orientacija. Pasiękti operacinį efektyvumą ir produktyvumą, daugelis logistikos paslaugų užsakovų kopijuoja vienas kito logistines iniciatyvas. (K. Makukha, R. Gray, 2004, p. 364)

1.2.5 Nesėkmingos partnerystės logistikoje priežastys

Dalis nesėkmės faktorių yra tiesiog sėkmės faktorių priešingybės. D. Bowersox teigia, jog partnerysčių žlugimo priežastys apima nesuderinamas organizacijų kultūras, nepakankamą pasitikėjimą ir bendravimą, pajėgumų neatitikimą ir kaip viso šito pasekmę – nevienodus įsipareigojimus ir neiškę atsakomybės pasidalinimą tarp partnerių. (K. Makukha, R. Gray, 2004, p. 362) L. M. Ellram prie nesėkmės priežasčių priskiria, kaip ir D. Bowersox, prastą bendravimą, pasitikėjimo stoką bei dar pridėda vadovų palaikymo - rėmimo stoką, prastą planavimą ir priekį, strateginės krypties partnerystėje trūkumą bei bendrų tikslų stoką. (D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz, J. T. Gardner, 1999, p. 167)

K. B. Ackerman savo straipsnyje išskiria šias priežastis, dėl kurių partnerystė logistikoje gali būti pasmerkta žlugti:

- Partneriai nepasiekė realaus supratimo apie darbą, kuris turi būti atliktas. Logistikos paslaugų pirkėjas gali supaprastinti logistines užduotis tikėdamasis pasiekti patrauklesnę kainą. Taip pat atsakingi asmenys laiku nepateikia visų detalių apie darbą, dėl kurio susitarta, ir paaiškėja, jog daug detalių yra nepaminėta. Ir daugeliu atvejų paaiškėja, kad darbas negali būti atliktas be žymių nuostolių. Todėl logistikos paslaugų teikėjas dažnai prašo žybaus mokesčio didinimo ir kartais tiesiog neatlieka darbo kaip buvo nusakyta.
- Prižadama daugiau, nei gali padaryti. Taip atsitinka kai sudėtingumas ar darbo apimtis viršija pajėgumus.
- Vadybininkų troškimas, kad partnerystė žlugtų. Deja, pasitaiko kartais vadybininkų, kurie mano jog logistikos funkcijų perdavimas kitai kompanijai yra grėsmė pačių vadybininkų darbui. Jie mato logistikos kontraktus kaip kompanijos vystymąsi dėl kurio nebebus poreikio toliau išlaikyti vadybininko darbo vietą.
- Logistikos paslaugų teikėjas pastebi, kad partnerystė yra nuostolinga, ir negalėdamas pakeisti partnerystės sąlygų (nes užsakovas yra patvirtinęs biudžetą su sutarta kaina ir jau nebegali jos pakeisti) jis praranda motyvaciją gerai atlikti savo darbą, taip sudarydamas sąlygas partnerystės nutraukimui.
- Netinkamai atliekamos paslaugos tampa nebetoleruojamos. Kartais pačių paslaugų atlikimo nesėkmės nulemia partnerystės nutraukimą. Paslaugų prastas atlikimas išgąsdina klientus, prarandama situacijos kontrolė ir partnerystė nebepatenkina pardavimų skyriaus reikalavimų. (K. B. Ackerman, 1996, p. 36 – 37)

D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz ir J. T. Gardner pateikia įprastines partnerystės nesėkmių priežastis, kurios dalinai kartojasi su jau anksčiau minėtų kitų autorių priežastimis, ir suskirstė jas į dvi kategorijas: nesėkmės, susijusios su nevienodu partnerių supratimu, bei nesėkmės, susijusios su prastu veiklos vykdymu. Šios priežastys pateiktos antroje lentelėje.

2 lentelė

Partnerystės nesėkmių priežastys

Priežastys dėl nevienodo supratimo	Priežastys dėl prasto veiklos vykdymo
Nerealistiški lūkesčiai	Susirūpinimas dėl prarastos tiesioginės kontrolės
Bendri kultūriniai skirtumai	Nesąžiningumas išlaidose ir kainose
Abipusės naudos stokos/pelningumo nebuvimas	Prastas planavimas į priekį
Trūkumas aiškių bendrų tikslų	Pasitikėjimo stoka
Sąmoningos pastangos pakenkti	Per daug prižadama
Vadovų palaikymo - rėmimo stoka	Strateginės krypties partnerystėje trūkumas
Nevienoda partnerių galia	Prasta komunikacija
	Pasikeitimai bendroje strategijoje ar rinkos sąlygose

Šaltinis: D. M. LAMBERT, M. A. EMMELHAINZ, J. T. GARDNER (1999) Building successful logistics partnerships, p. 171 – 172.

2. SĖKMINGOS PARTNERYSTĖS LOGISTIKOJE VEIKSNIAI

Šiame skyriuje pateikiama svarbiausių darbų ir tyrimų, susijusių su sėkmingos partnerystės veiksniais logistikoje, analizė bei pagal B. J. Gibson ir S.M. Rutner straipsnį sudarytas būsimo tyrimo modelis.

2.1 Darbų ir tyrimų analizė

Anot K. Tate, sėkminga partnerystė yra lyg santuoka – reikalauja abiejų šalių nuolatinio sunkaus darbo. Abi šalys turi suprasti viena kitos poreikius, privalo būti suderinamos ir turėti bendras vertybes. Kaip ir santuokoj, sėkminga partnerystė logistikoje reikalauja atviro bendravimo, abipusio išsipareigojimo, sąžiningumo ir prisitaikymo. Sėkmingos partnerystės yra ilgalaikės ir sukurtos ant pasitikėjimo pagrindo. (K. Tate, 1996, p. 7)

Daugybė studijų dokumentavo pagrindinius – svarbiausius efektingos partnerystės logistikoje veiksnius jau nuo 1987. Kai kurios studijos koncentravosi ties partnerystėmis logistikoje bendrai, kol kitos buvo nukreiptos į specifinius santykių tarp partnerių tipus. (B. J. Gibson; S.M. Rutner, 2002, p.670)

1987 m. F. Dwyer ir P.Schurr pateikė teorinę pirkėjo – pardavėjo sistemą. Jie tyrė keitimųsi nuo pavienių atvejų iki toliau besivystančių santykių evoliuciją. Jų tyrimas taip pat identifikavo fundamentalius svarbiausių sėkmės faktorių strateginiams aljansams sąrašą: detalus ateities apsisveitimų planavimas, padidėję vertinimai ir kiekių nustatymai, naudos ir naštos dalinimasis, neapibrėžtumo sumažinimas, efektyvumo dalinimasis, didelės partnerio pakeitimo išlaidos. (B. J. Gibson; S.M. Rutner, 2002, p.670)

La Londe, B. ir Cooper, M. (1989) analizavo logistikos paslaugų užsakovo ir 3PL santykius įmonėse norinčiose sumažinti išlaidas. Šis tyrimu pagrįstas mokslinis darbas aptarė penkis pagrindinius santykių sudarymo palengvinimus:

1. Efektyvių santykių apibrėžimas;
2. Ne nulinio rezultato vystymas;
3. Technologinės sąsajos kūrimas;
4. Visuotinių pajėgumų valdymas;
5. Naudos ir naštos dalijimasis. (B. J. Gibson; S.M. Rutner, 2002, p.670)

L. Ellram atliko studijas, kurios apėmė diskusiją apie partnerystės sėkmės faktorius. Jos 1990 m. interviu pagrįstas tyrimas atskleidė, kad finansinis stabilumas, kultūros ir vadovavimo suderinamumas, pasitikėjimas, strateginis atitikimas ir organizacinė struktūra yra esminiai faktoriai atsirenkant tinkamus partnerius. 1991 m. L. Ellram nustatė šiuos pagrindinius sėkmingos partnerystės atributus: būtinos informacijos perdavimas, abipusė priklausomybė ir dalinimasis naujomis technologijomis. (B. J. Gibson; S.M. Rutner, 2002, p.671)

Studijos einančios po 1987 – 1991 m. atsikartojo ir rėmėsi anksčiau nustatytais sėkmės faktoriais.

D. Bowersox (1992) savo knygoje išskiria penkis faktorius, kurie yra būtini sėkmingai partnerystei logistikoje. Jie apima:

1. Atitikimas – partneriai turi suderinamas korporacines kultūras ir vertybes;
2. Dalinimasis informacija – partneriai atvirai dalinasi strategine/operacine informacija;
3. Vaidmenų detalizavimas – kiekviena šalis žino savo vaidmenį partnerystėje;
4. Pagrindinės taisyklės – procedūros ir veiklos kryptis aiškiai išdėstytos;
5. Pasitraukimo sąlygos – būdas nutraukti partnerystę yra apibrėžtas. (K. Tate, 1996, p. 7 - 8)

M. Cooper ir J. Gardner (1993) diskutavo partnerystės išplėtimo ir veikimo kontrolės klausimais. F. Stuart (1999) analizavo daugiau kaip dešimt faktorių, kurie apima susijungimo problemų sprendimo veiksmus bei ilgalaikį planavimą. (B. J. Gibson; S.M. Rutner, 2002, p.671)

K. Tate (1996) savo straipsnyje pateikia šiuos elementus, kurie atnešė sėkmingos partnerystę tarp Kimberly-Clark profesionalaus sveikatos priežiūros sektoriaus ir Interamerican Group's Tricor Warehousing bendrovės:

1. *Suderinamumas* - kultūrų ir vertybių dalijimasis - yra vienas iš pagrindinių sėkmingos partnerystės elementų, kuriuos nustatė D. Bowersox. Suderinamumas yra būtinas optimaliam efektyvumui ir produktyvumui.
2. *Partnerio verslo poreikių supratimas*. Sėkmingose partnerystėse, kiekviena šalis privalo aiškiai suprasti savo partnerio poreikius nuo pat pradžių. Kai tik pradama dirbti, yra svarbu, kad šalys paaiškintų savo partneriams, kas jie tokie, ką žada daryti, kokie ateities planai. Abiejų partnerių įtraukimas į ilgalaikės strategijos planavimą yra neatskiriama partnerystės proceso dalis. Taip pat svarbu aiškiai apibrėžti šias veiklos sritis:

- Žala;
- Gražinimai;
- Nusiskundimai;
- Oficialių dokumentų laikymo būtinos sąlygos;
- Ką daryti kai klientas atisako priimti krovinį;
- Kaip susidoroti su klientais, kurie nuolatos prašo papildyti užsakymus;
- Kokie nustatyti standartai klientų aptarnavimui.

Turi būti išdėstyti tikslūs kiekvieno partnerio vaidmenys, kuriuos partneriai supranta ir su jais sutinka.

3. *Atviras bendravimas- komunikacija.* Nuo to kaip partneriai dalinasi informacija gali priklausyti ar partnerystė pasiseks ar patirs nesėkmę. Yra daug skirtingų bendravimo tipų, kurie apima:

- Kasdieninius pokalbius telefonu operaciniam lygmenyje, kur peržiūrimos trečiųjų šalių logistikos operacijos, iškilusios problemos ir kas laukia ateityje;
- Kas mėnesinius konferencinius skambučius, kurių metu peržiūrimos ir išsprendžiamos problemos bei ginčijami klausimai;
- Vizitus, kurie vyksta kelis kartus metuose, peržiūrint svarbius klausimus ir ateities planus;
- Kasmetinius logistikos paslaugų užsakovo susitikimus su visais jo partneriais (logistikos paslaugų teikėjais), kur užsakovas pateikia kitų metų planus, įskaitant potencialią apimtį ir naujus produktus;
- Mėnesines ataskaitas, kuriose pateikiamas veiklos įvertinimas;
- Atvirą, sąžiningą administracijos bendravimą kiekvieną dieną.

Žinant, kad komunikacija privalo būti efektyvi tiek viduje tiek iš išorės, logistikos paslaugų užsakovas taip pat bendrauja tiesiogiai su savo klientais.

4. *Abipusis įsipareigojimas.* Sėkminga partnerystė reikalauja, kad abu partneriai būtų įsipareigoję išspręsti sunkių laikotarpių problemas.

5. *Sąžiningumas.* Ilgalaiškės partnerystės logistikoje dalyviai dalinasi nauda ir našta. Realiame pasaulyje tai reiškia, kad abu partneriai traktuoja vienas kitą kaip esantys sąžiningi visuose lygiuose.

6. *Lankstumas*. Lankstumas yra labai svarbus elementas realiame pasaulyje. Klientų poreikiai ir rinka yra nuolatinėje kitimo būsenoje, tad partneriai privalo dirbti kartu, kad laiku sureaguotų į rinkos poreikius. Abu partneriai yra atsidavę darbui kartu, kad būtų sumažintos išlaidos ir neveiksmingumas, sistemos, bet ne partnerio sąskaita.
7. *Pasitikėjimas*. Be pasitikėjimo negali būti jokios partnerystės. Supratingumas, komunikacija, įsipareigojimas, lankstumas ir sąžiningumas yra pasitikėjimo pamatai. Kad užsitarnautum partnerio pasitikėjimą, turi elgtis sąžiningai ir atlikti tai ką esi pažadėjęs. (K. Tate, 1996, p. 9 - 12)

Sėkmingos realaus pasaulio partnerystės logistikoje privalo būti abipusio laimėjimo (win-win). (K. Tate, 1996, p. 12)

Pasak T. B. Gooley, sėkminga partnerystė paprastai vadovaujasi šiais penkiais principais:

1. Koncentruoti verslą su palyginti mažai partnerių. Tokiu būdu klientai gaus geresnį aptarnavimą ir geresnes kainas.
2. Bendromis partnerių pastangomis vykdyti pagerinimus - identifikuoti naudojamų paslaugų sritis, kurias reikia pagerinti.
3. Įvesti formalią sistemą partnerių veiklai įvertinti.
4. Sudaryti abipusio grįžtamojo ryšio sistemą. Partnerystės klesti dėl bendravimo, kuris leidžia abiem šalims diskutuoti problemas ir nuspręsti veikimo planus.
5. Leisti partneriui pasirinkti kelią ir tempo lygį. (M. A. Razzaque, C. C. Sheng, 1998, p. 98)

Naujosios studijos bando tobulinti esminių sėkmės faktorių suskirstymą ir prie egzistuojančio pagrindinių partnerystės atributų sąrašo pridėjo tiekimo grandinės aspektus. D. M. Lambret (1999) suskirstė partnerystės sėkmės faktorius į pirminius (bendras suderinamumas, panaši valdymo filosofija ir metodai, abipusė priklausomybė ir darnumas), kurių privalo būti kiekvienoje partnerystėje, ir specifinius - priklausančius nuo situacijos (privilegija, dalinimasis konkurentais, fizinis artumas, partnerystės prieš istorija, dalinimasis), kurie gali būti reikalingi ir padeda sustiprinti partnerystę. S. Anderson (2000) ir L. Parks (2001) prie sąrašo dar pridėda Internetu pagrįstos technologijos įrankius, bendrą planavimą ir svarbiausių sėkmės faktorių informacijos sinchronizaciją. (B. J. Gibson; S.M Rutner, 2002, p. 672)

P. Laarhoven, M. Berglund ir M. Peters savo darbe pristatė tyrimą, kuris buvo atliktas naudojant anketas. Buvo apklausti 53 logistikos paslaugų užsakovai Belgijoje, Vokietijoje, Olandijoje,

Švedijoje ir Dižiojoje Britanijoje, kurie veikė įvairiose pramonės šakose. (P. Laarhoven; M. Berglund; M. Peters, 2000, p. 427) Buvo išskirtos šios sėkmės sąlygos:

- Aiškus atsakomybės pasiskirstymas;
- Artimi, atsiduodantys darbo santykiai;
- Stipri orientacija į vykdymą, atlikimą. (P. Laarhoven; M. Berglund; M. Peters, 2000, p.439)

Savo darbe R. G. House ir T. P. Stank pristato partnerystę tarp Melville Corporation (mažmenininko JAV) ir logistikos paslaugų teikėjo - Mercantile Logistics. Partnerystės pasekmės buvo teigiamos, nors ir buvo neišvengta problemų planavime ir veiklos pradėjime, dokumentacijoje, progreso išmatavime bei kultūriniuose ir organizaciniuose barjeruose. Žvelgiant į praeitį autoriai išskiria keletą išmokyti pamokų, kurios būtų leidę pasiekti tikslus anksčiau ir su mažesnę pastangom. Šios pamokos yra:

- *Susitelkimas ties įvertinimu.* Partnerystė reikalauja aiškaus koncentravimosi ties abipusiškai susitartais tikslais. Aiškiai apibrėžti tikslai duoda kelią apsaugoti galimybes ir idėjas ir užtikrina, kad partnerystės pastangos išlieka susitelkusios ties tuo kas yra svarbu. Gerai sudaryta vertinimo sistema, kuri aiškiai ir nedviprasmiškai perduoda ir supaprastina ataskaitas, yra būtina, kad užtikrintų, jog abi pusės išlieka susikoncentravę ties tikslais.
- *Dalinimasis pasiekimais.* Partnerystės yra grįstos abipusiu poreikiu dalintis eksploatacijos turtu ir ištekliais. Deja, dalinimasis finansine rizika ir pelnu, kuri lydi kartu atlikta veikla, yra sunku pasiekti, nes logistikos paslaugų teikėjai nėra motyvuoti įdėti maksimalias pastangas, jeigu jiems nėra suteikiama galimybė gauti finansinę naudą.
- *Komunikacija.* Dažnai komunikacija susijusi su tikslais, vertinimu ir artėjančiais pasikeitimais yra būtina, jog partneriai būtų informuoti ir susikoncentravę. Periodiškos komunikacijos klaidos skatina partnerius atsiriboti nuo partnerystės tikslų atsakomybės ir vadovautis tik savo interesais.
- *Operacijų apimtį nustatymas ir apribojimas.* Įmonės norinčios sudaryti ilgalaike partnerystę logistikoje yra išpėjamos kurti bandomąją programą, kad išspręstų veiklos sunkumus ar bent planuotų besikeičiančius operacinius procesus. (R. G. House; T. P. Stank , 2001, p. 16 - 20)

M.N. Qureshi, D. Kumar ir P. Kumar apžvelgę literatūrą pateikia šią susistemintą lentelę:

3 lentelė

Kintamieji ir jų nuorodos literatūroje

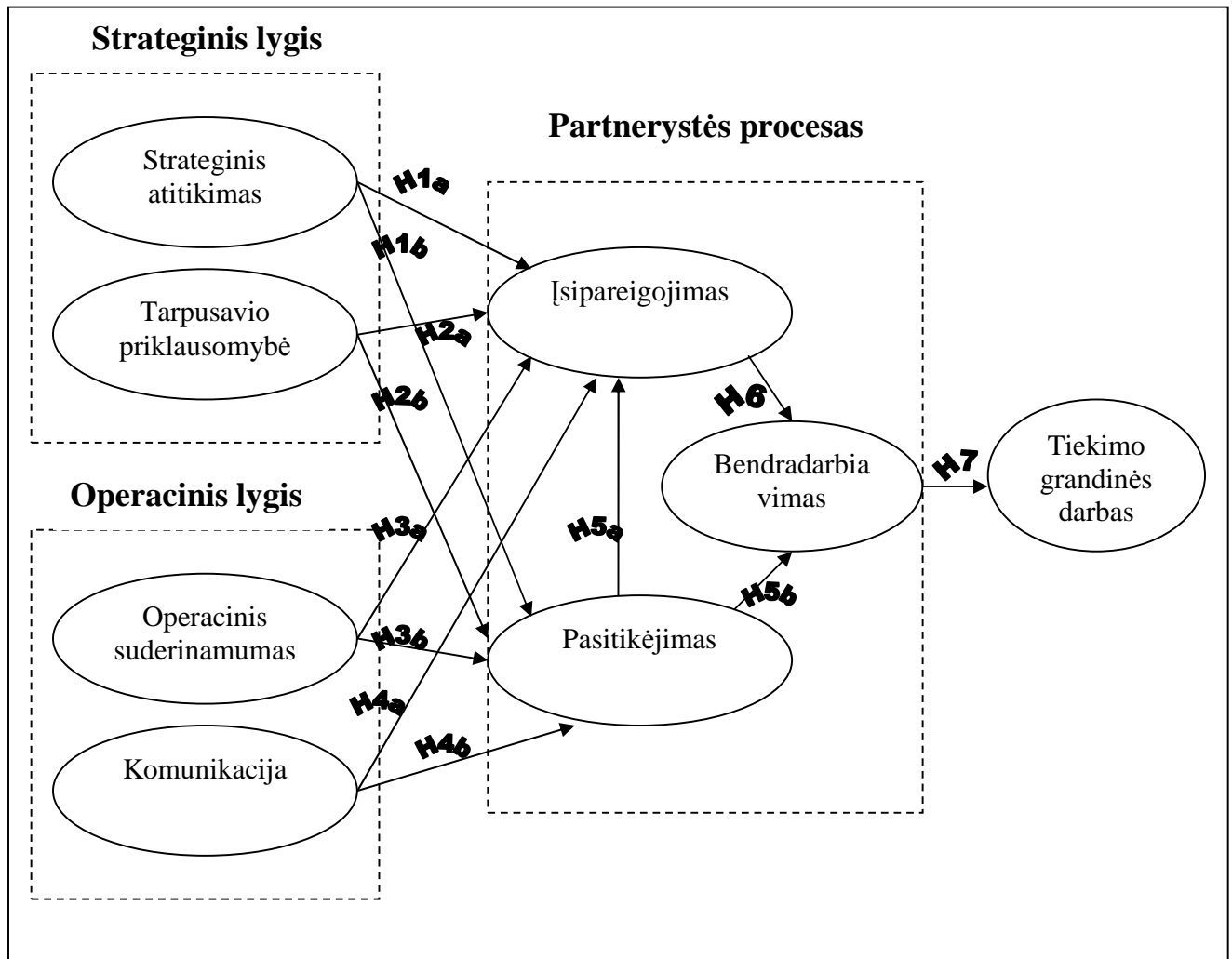
Kintamieji	Nuorodos literatūroje
<i>Atsidavimas ar pasitikėjimas</i>	Mohr and Spekman (1994); Handfield and Bechtel (2004); Bullington and Bullington (2005)
<i>Abipusis informacijos dalinimasis</i>	Ellram (1991); Mohr and Spekman (1994); Landeros et al.(1995), Langfield and Greenwood (1998), Lehtonen (2004), Bullington and Bullington (2005)
<i>Savitas vertės pridėjimas per TQM ir JIT taikymą</i>	Ellram (1991); Langfield and Greenwood (1998), Beresford et al. (2005)
<i>Koordinavimas</i>	Ellram (1991); Mohr and Spekman (1994); Landeros et al. (1995); Langfield and Greenwood (1998); Jung et al. (2005)
<i>Tiesioginė pagalba, dalyvavimas ar įsitraukimas</i>	Mohr and Spekman (1994); Ellram (1991); Langfield and Greenwood (1998), Bullington and Bullington (2005)
<i>Logistikos paslaugų teikėjo veiklos vertinimas</i>	Landeros et al. (1995); Langfield and Greenwood (1998); Bullington and Bullington (2005)
<i>Vyriausiosios valdybos parama</i>	Ellram (1991); Chen and Popovich (2003)
<i>Ilgalaikė partnerystės sutartis</i>	Langfield and Greenwood (1998); Lieb and Miller (2002)
<i>Sustiprinta vertė</i>	Gooley (1994); Boyson et al. (1999); McQuiston (2001)
<i>Produktyvumo padidinimas</i>	Byrne (1993); Gooley (1994); Landeros et al. (1995); Boyson et al. (1999); Lieb and Bentz (2003); Sloper (2004)

Šaltinis: M.N. QURESHI, D. KUMAR, P. KUMAR (2007) Modeling the logistics outsourcing relationship variables to enhance shippers' productivity and competitiveness in logistical supply chain, p. 692

Kwai-Sang Chin, Boris L. Chan ir Ping-Kit Lam savo straipsnyje kaip sėkmės faktorius išskiria: pasitikėjimo vystymą, bendrą tikslą, bendros organizacinės kultūros pritaikymą, žinių ir rizikos dalinimąsi (žinių identifikavimą, efektyvų žinių dalinimąsi ir efektingą rizikos dalinimąsi). (K. Chin; B. L. Chan; P. Lam, 2008, p. 442)

I. Ryu, S. SO ir C. KOO savo darbe pristatė tyrimą, kurio tikslas buvo atsakyti į klausimus, iš kurių vienas buvo – kokie yra esminiai partnerystės komponentai. Po literatūros apžvalgos, įsipareigojimo, pasitikėjimo ir bendradarbiavimo procesą laikė kaip tarpininkaujančius partnerystės proceso komponentus pristatant tyrimo modelį. Tyrimo modelis susideda iš trijų matuojamųjų komponentų. Pirmas sudarytas iš keturių kintamųjų (strateginis atitikimas, tarpusavio priklausomybė, operacinis suderinamumas, komunikacija), antrasis sudarytas iš trijų kintamųjų (įsipareigojimas,

bendradarbiavimas, pasitikėjimas) ir trečiasis yra pasekmės - tiekimo grandinės darbas. Modelis pavaizduotas 2 paveiksle. (I. Ryu; S. SO; C. KOO, 2009, p. 497, 499)



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal RYU, I.; SO, S.; KOO, C. (2009) The role of partnership in supply chain performance, p. 500

2 pav. I. Ryu, S. SO ir C. KOO tyrimo modelis

I. Ryu, S. SO ir C. KOO tyrime buvo iškeltos šios hipotezės:

H1a - strateginis atitikimas pozityviai įtakoja įsipareigojimą tiekimo grandinės kontekste.

H1b - strateginis atitikimas pozityviai įtakoja pasitikėjimą tiekimo grandinės kontekste.

H2a - tarpusavio priklausomybė pozityviai įtakoja įsipareigojimą tiekimo grandinės kontekste.

H2b - tarpusavio priklausomybė pozityviai įtakoja pasitikėjimą tiekimo grandinės kontekste.

- H3a - operacinis suderinamumas pozityviai įtakoja įsipareigojimą tiekimo grandinės kontekste.
- H3b - operacinis suderinamumas pozityviai įtakoja pasitikėjimą tiekimo grandinės kontekste.
- H4a - komunikacija pozityviai įtakoja įsipareigojimą tiekimo grandinės kontekste.
- H4b - komunikacija pozityviai įtakoja pasitikėjimą tiekimo grandinės kontekste.
- H5a - pasitikėjimas pozityviai įtakoja įsipareigojimą tiekimo grandinės kontekste.
- H5b - pasitikėjimas pozityviai įtakoja bendradarbiavimą tiekimo grandinės kontekste.
- H6 - įsipareigojimas pozityviai įtakoja bendradarbiavimą tiekimo grandinės kontekste.
- H7 - bendradarbiavimas pozityviai įtakoja tiekimo grandinės darbą tiekimo grandinės kontekste. (I. Ryu, S. SO, C. KOO, 2009, p. 500 – 503)

Atlikus tyrimą hipotezės H1a, H2a, H3b, H4b, H5a, H5b, H6, H7 buvo patvirtintos, o hipotezės H1b, H2b, H3a, H4a – atmestos. Taigi buvo aptikta, jog nėra tiesioginio strateginis atitikimo ir tarpusavio priklausomybės poveikio pasitikėjimui. Pasitikėjimas auga iš nuoseklių ir iš anksto numatomų partnerio veiksmų. Operaciniame lygyje operacinis suderinamumas ir komunikacija pastebimai įtakoja pasitikėjimą, bet neįtakoja įsipareigojimo. Strateginiame lygyje kintamieji turi teigiamą priežastinį ryšį su įsipareigojimu, bet neturi su pasitikėjimu. Ryšys tarp pasitikėjimo ir įsipareigojimo buvo nustatyti kaip reikšmingas sąryšis. Pasitikėjimas yra būtina sąlyga įsipareigojimui tarp tiekimo grandinės partnerių, o įsipareigojimas kuriamas ant abipusio apsitikėjimo pagrindų. Pasitikėjimo ir įsipareigojimo vystymas sąveikaujant partneriams skatina bendradarbiavimą tarp partnerių ir padeda išlaikyti bendrą paramą. Galiausiai tyrimas demonstruoja tiekimo grandinės bendradarbiavimo reikšmingumą, kuris pagerina partnerių veiklą. (I. Ryu; S. SO; C. KOO, 2009, p. 507 - 508)

2.2 Tyrimo modelis

B. J. Gibson ir S.M. Rutner (2002) straipsnyje pristatytas tyrimas, kur logistikos paslaugų teikėjai ir šių paslaugų užsakovai buvo apklausti, kad būtų įgyta daugiau informacijos apie šių dviejų šalių partnerystę. Ypatingai šis tyrimas norėjo atsakyti į šiuos du klausimus:

- Kokius svarbius elementus logistikos paslaugų teikėjai ir šių paslaugų užsakovai suvokia kaip sėkmės atributus jų partnerystėje;

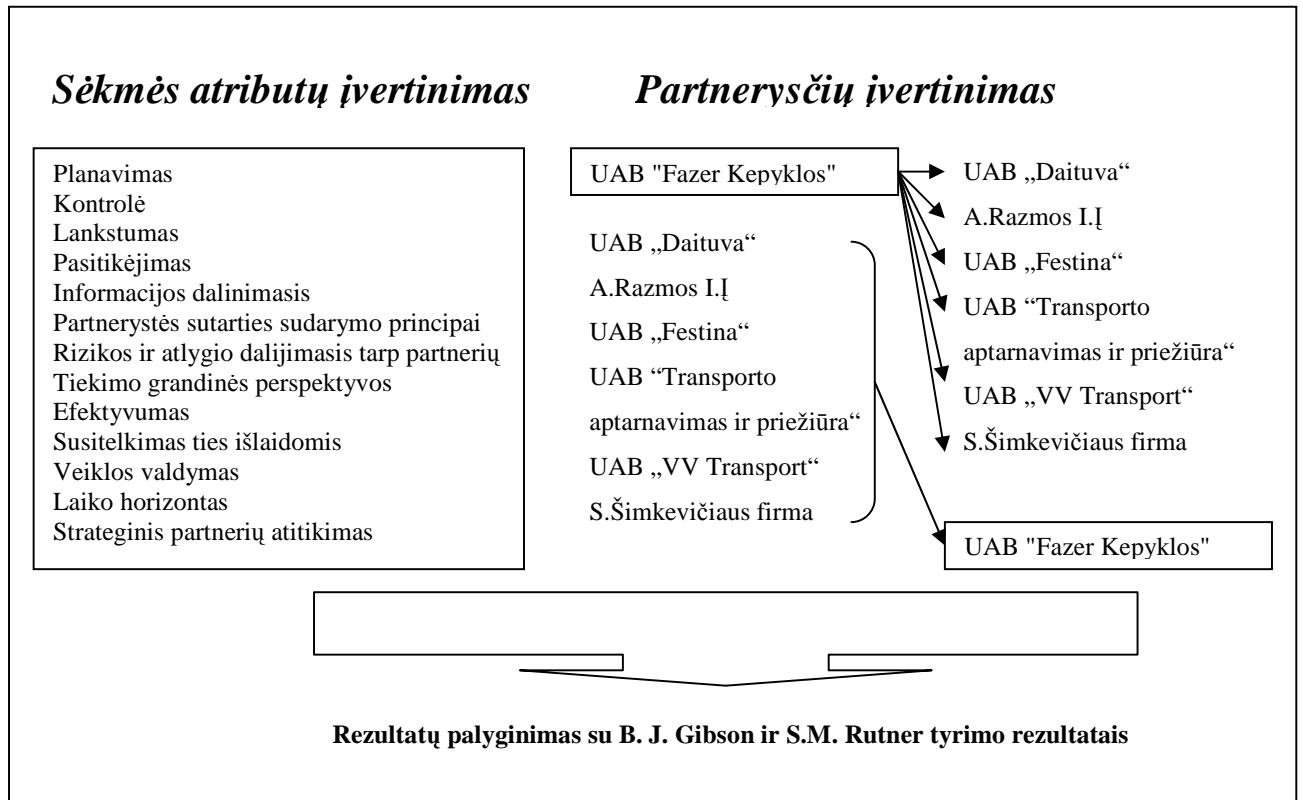
- Kiek logistikos paslaugų teikėjai ir šių paslaugų užsakovai yra patenkinti savo partneriais atsižvelgiant į sėkmės atributus. (B. J. Gibson; S.M Rutner, 2002, p.669)

Duomenys šiam tyrimui buvo surinkti naudojantis anketine apklausa paštu. Dalyviai buvo JAV įmonės, kurios gabendavo variklius bei šių paslaugų užsakovai. Viso buvo išsiųsta 200 anketų, o buvo užpildyta ir atsiųsta atgal – 100. (B. J. Gibson; S.M Rutner, 2002, p.673)

Pirmas žingsnis buvo empiriškai patobulinti pagrindinių partnerystės sėkmės atributų sąrašą – apklausiamieji turėjo įvertinti pateiktų sėkmės elementų svarbumą. Vertinimas buvo penkių balų skalėje (1-nesvarbu, 5- labai svarbu). (B. J. Gibson; S.M Rutner, 2002, p.673)

Kitas žingsnis buvo įvertinti statistinį skirtumą tarp logistikos paslaugų teikėjų ir šių paslaugų užsakovų nurodytų faktorių svarbumo. Taip pat abiejų grupių buvo paprašyta įvertinti savo partnerystes – kiek jie yra patenkinti atsižvelgiant į pateiktus sėkmės faktorius (1- nepatenkina, 5- pilnai patenkina). (B. J. Gibson; S.M Rutner, 2002, p.673)

Iš gautų rezultatų paaiškėjo, kad logistikos paslaugų užsakovai daugiausia buvo komponentų ir galutinės produkcijos gamintojai, veikiantys tarptautiniu mastu Pietų Amerikos kontinente. Taip pat pateikta, jog logistikos paslaugų užsakovai dažniausiai turėjo po 12 partnerysčių, kurias įvertino kaip ganėtinai sėkmingas. Logistikos paslaugų teikėjai veikė JAV ir Pietų Amerikos geografiniame regione. Dažniausiai turėdavo po 21 užsakovą ir partnerystes įvertino kaip vidutiniškai sėkmingas. (B. J. Gibson; S.M Rutner, 2002, p.673) Plačiau šio tyrimo rezultatai bus aptarti tyrimo duomenų analizės ir rezultatų aptarimo bei įvertinimo dalyje, lyginant jo rezultatus su atliktu tyrimu Lietuvoje.



Šaltinis: sukurta autoriaus

3 pav. Tyrimo modelis

Remiantis B. J. Gibson ir S.M. Rutner moksliniu darbu 3 paveiksle yra pateiktas modelis, kuriuo vadovaujantis bus vykdomas šio darbo tyrimas.

3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Šiame skyriuje aprašoma tyrimo metodika bei tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas bei įvertinimas.

3.1 Tyrimo metodika

Empirinio tyrimo *tikslas* - ištirti, kokius elementus logistikos paslaugų teikėjai ir šių paslaugų užsakovai suvokia kaip sėkmės atributus jų partnerystėje ir kiek jie yra patenkinti savo partneriais atsižvelgiant į šiuos sėkmės atributus.

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą užsibrėžti šie *uždaviniai*:

- Įvertinti partnerystės logistikoje sėkmės elementų svarbumą;
- Išskirti skirtumą tarp logistikos paslaugų teikėjų ir šių paslaugų užsakovų nurodytų faktorių svarbumo;
- Ištirti, kaip logistikos paslaugų teikėjai ir šių paslaugų užsakovai vertina savo partnerystes atsižvelgiant į sėkmės atributus;
- Palyginti, kiek partneriai yra patenkinti vienas kito partneryste, atsižvelgiant į sėkmės atributus;
- Palyginti atlikto tyrimo rezultatus su anksčiau atlikto B. J. Gibson ir S.M. Rutner tyrimo rezultatais.

Rodyti tyrimui kryptį buvo iškeltos šios *hipotezės*:

H1- Logistikos paslaugų teikėjai ir šių paslaugų užsakovai partnerystės logistikoje sėkmės elementus vertina skirtingai.

H2 - Atsižvelgiant į sėkmės atributus, partneriai vienas kito pasitenkinimą partneryste įvertina skirtingai.

Empirinio tyrimo duomenų rinkimui buvo naudota anketinė apklausa elektroniniu paštu. Tyrimo respondentai buvo logistikos paslaugų teikėjai (UAB „Daituva“, A.Razmos I.Į, UAB „Festina“, UAB „Transporto aptarnavimas ir priežiūra“, UAB „VV Transport“, S. Šimkevičiaus firma) ir šių paslaugų užsakovas (UAB „Fazer Kepyklos“).

Pirmojoje anketos dalyje buvo prašoma skalėje nuo 1 iki 5 (1-nesvarbu, 5-labai svarbu) įvertinti pateiktus sėkmės atributus. Antrojoje anketos dalyje respondentai turėjo skalėje nuo 1 iki 5 (1-nepatenkina, 5 - pilnai patenkina) įvertinti pasitenkinimą savo partnerystėmis, atsižvelgiant į pateiktus pirmoje anketos dalyje naudotus sėkmės atributus. Taip pat buvo prašoma pateikti, koku geografiniu mastu respondentai veikia, kiek partnerių turi ir kokia vidutiniškai partnerystės trukmė.

3.2 Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas bei įvertinimas

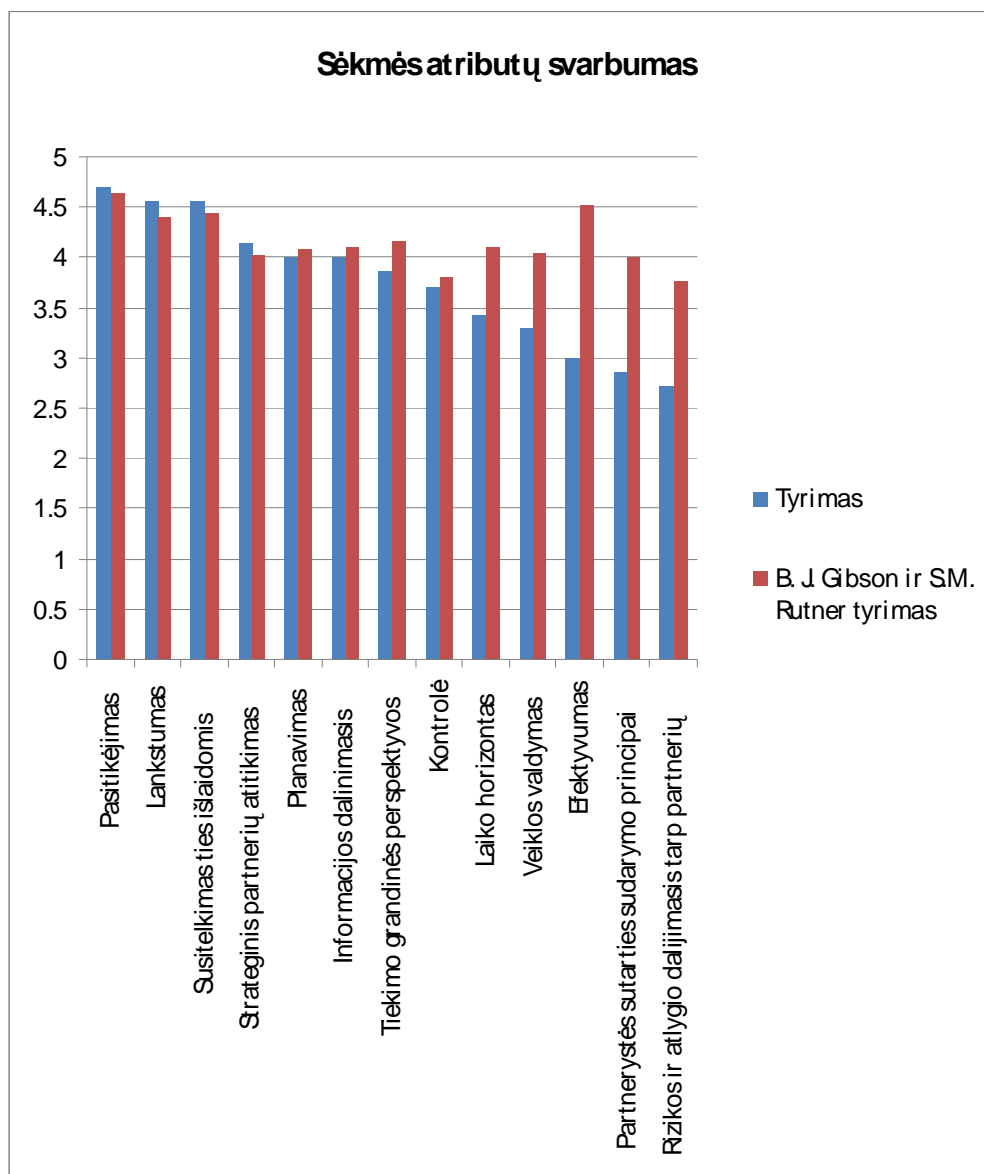
Atsižvelgiant į išsikeltus tyrimo uždavinius, pirmiausia 4 lentelėje pateikiamas bendras (tiek logistikos paslaugų teikėjų, tiek logistikos paslaugų užsakovo) sėkmės atributų įvertinimas.

4 lentelė

Sėkmės atributų įvertinimas

Sėkmės atributai	UAB „Daituva“	A.Razmos IĮ	UAB „Festina“	UAB „Transporto aptarnavimas ir priežiūra“	UAB „VV Transport“	S.Šimkevičiaus firma	UAB "Fazer Kepyklos"	Vidurkis
Pasitikėjimas	5	5	5	4	5	5	4	4.71
Lankstumas	4	4	5	5	4	5	5	4.57
Susitelkimas ties išlaidomis	5	5	5	4	4	4	5	4.57
Strateginis partnerių atitikimas	4	3	4	5	4	4	5	4.14
Planavimas	5	2	5	5	3	4	4	4.00
Informacijos dalinimasis	4	5	4	3	4	4	4	4.00
Tiekimo grandinės perspektyvos	5	4	4	3	4	4	3	3.86
Kontrolė	5	5	3	3	4	4	2	3.71
Laiko horizontas	3	4	3	4	3	3	4	3.43
Veiklos valdymas	4	2	4	3	3	2	5	3.29
Efektyvumas	4	2	3	4	3	3	2	3.00
Partnerystės sutarties sudarymo principai	3	1	3	3	2	4	4	2.86
Rizikos ir atlygio dalijimasis tarp partnerių	3	2	3	3	2	3	3	2.71

Šaltinis: sukurta autoriaus

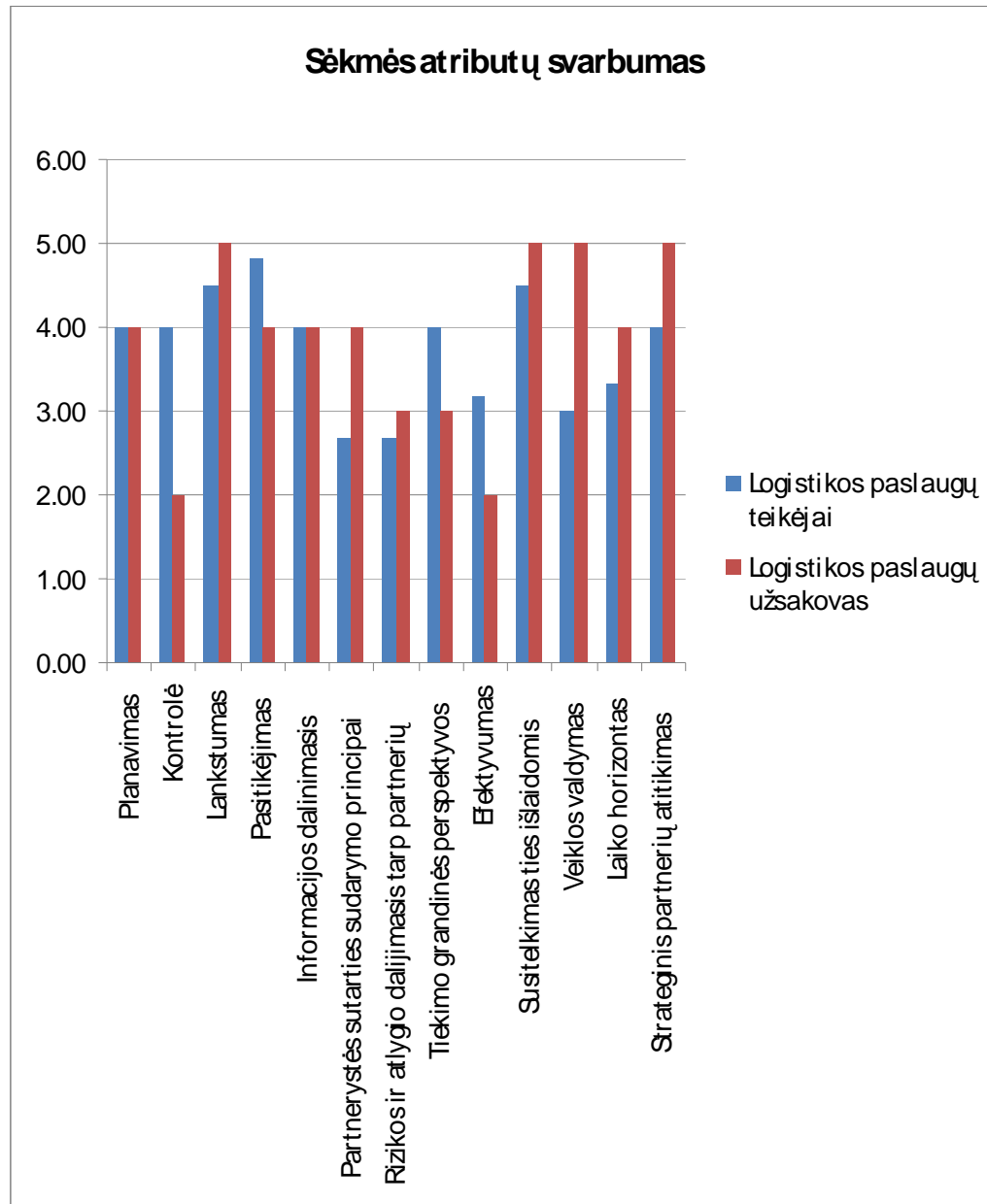


Šaltinis: sukurta autoriaus

4 pav. B. J. Gibson, S.M. Rutner ir atlikto tyrimo rezultatų palyginimas

Gauti tyrimo rezultatai rodo, jog partnerystėje svarbiausia yra pasitikėjimas, lankstumas, susitelkimas ties išlaidomis ir strateginis partnerių atitikimas. Mažiausiai svarbu partnerystės sutarties sudarymo principai bei rizikos ir atlygio dalijimasis tarp partnerių. Lyginant šiuos rezultatus su B. J. Gibson ir S.M. Rutner tyrimo gautais rezultatais (4 pav.), galima išskirti, jog abiejose tyrimuose geriausiai įvertintas atributas yra pasitikėjimas, o blogiausiai - rizikos ir atlygio dalijimasis tarp partnerių. Atributų svarbumas juos surangavus skiriasi, bendrai B. J. Gibson ir S.M. Rutner tyrimo įvertinimai yra šiek tiek aukštesni – praktiškai visų vidurkis virš 4.00.

Naudojantis 5 paveiksle pateiktais susistemintais duomenimis, galima išskirti, jog logistikos paslaugų teikėjai ir užsakovas sėkmės atributus vertina skirtingai. Tik planavimas ir informacijos dalinimasis visiškai sutampa. Visumoje logistikos paslaugų teikėjai sėkmės atributų svarbumą vertina žemesniais balais.

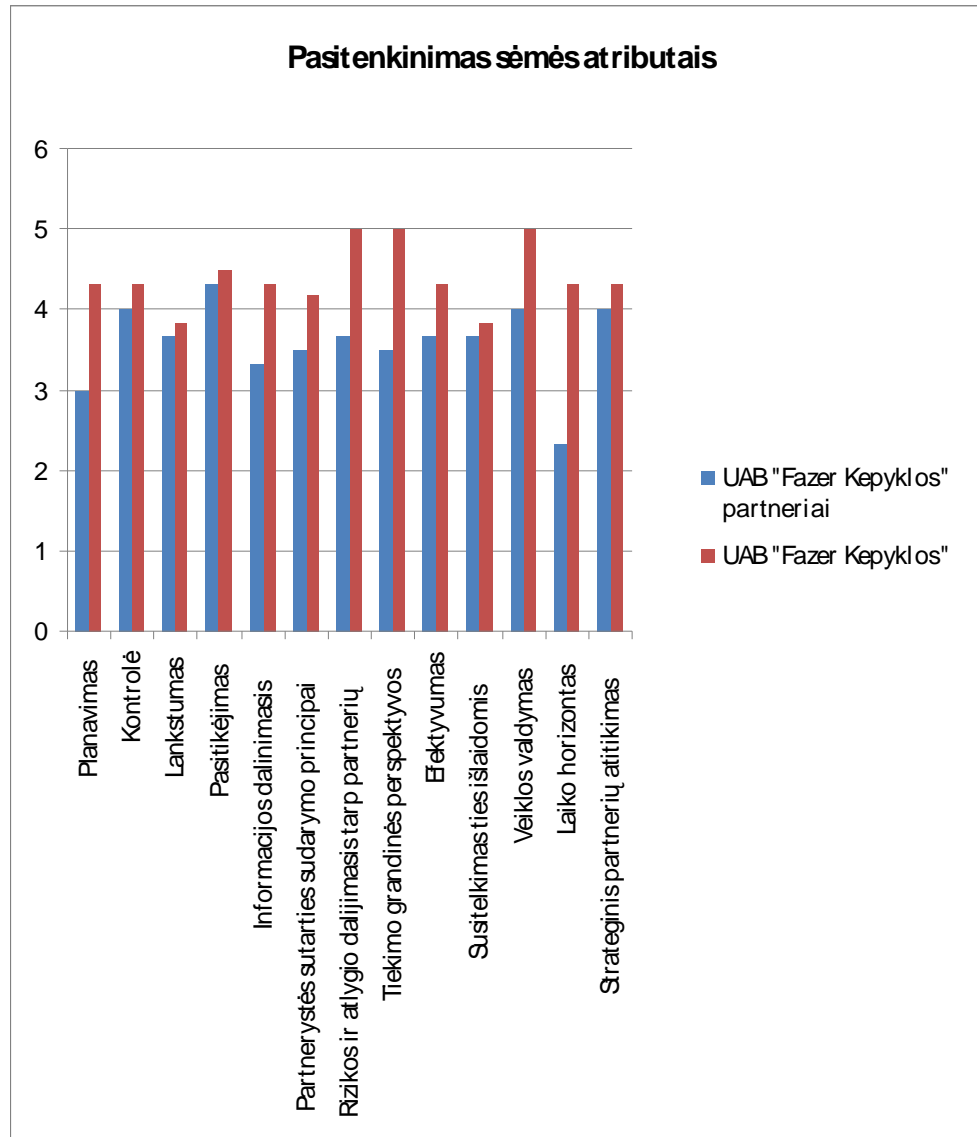


Šaltinis: sukurta autoriaus

5 pav. Logistikos paslaugų teikėjų ir užsakovo nurodytų faktorių svarbumo skirtumai

- Bendras logistikos paslaugų teikėjų ir užsakovo pasitenkinimas partnerystėmis yra pavaizduotas 6 paveiksle. Visų sėkmės atributų įvertinimai yra skirtingi ir pasitenkinimas partneryste

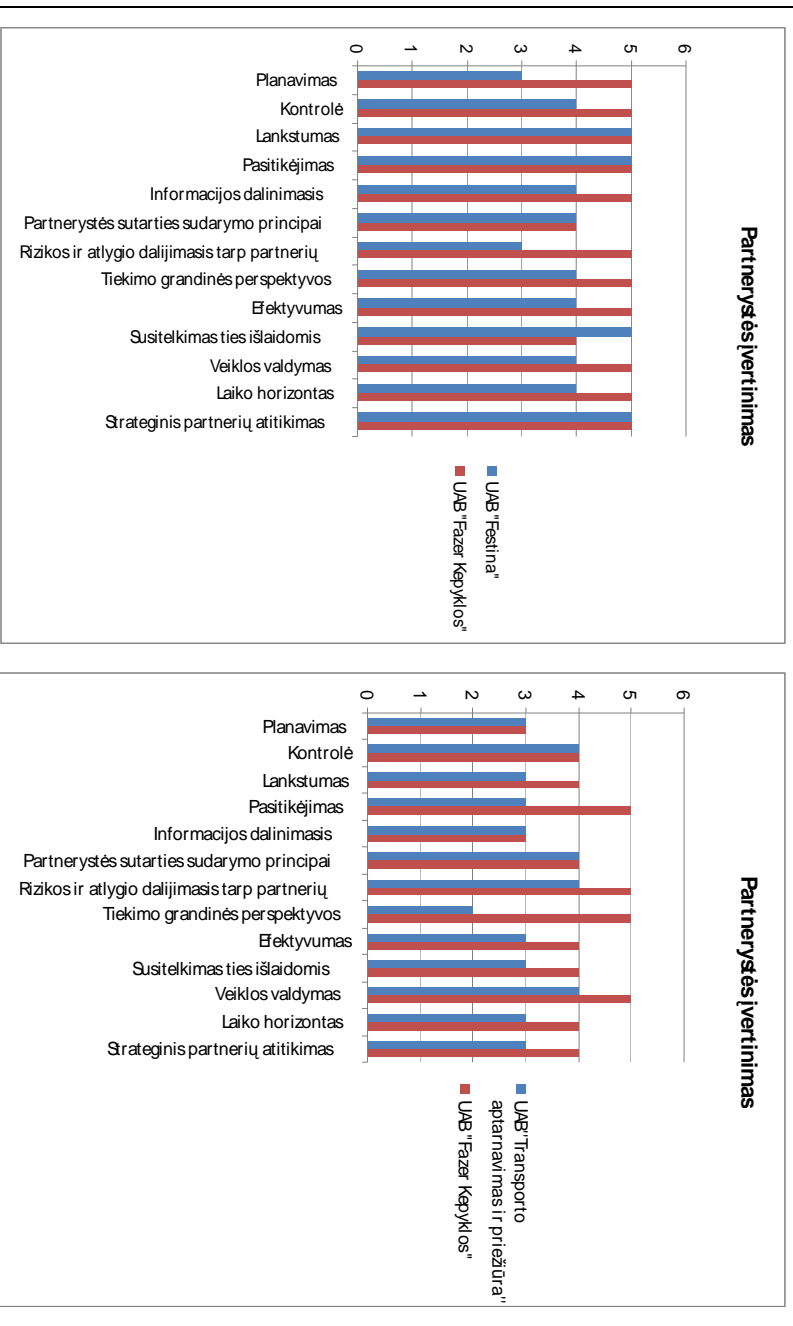
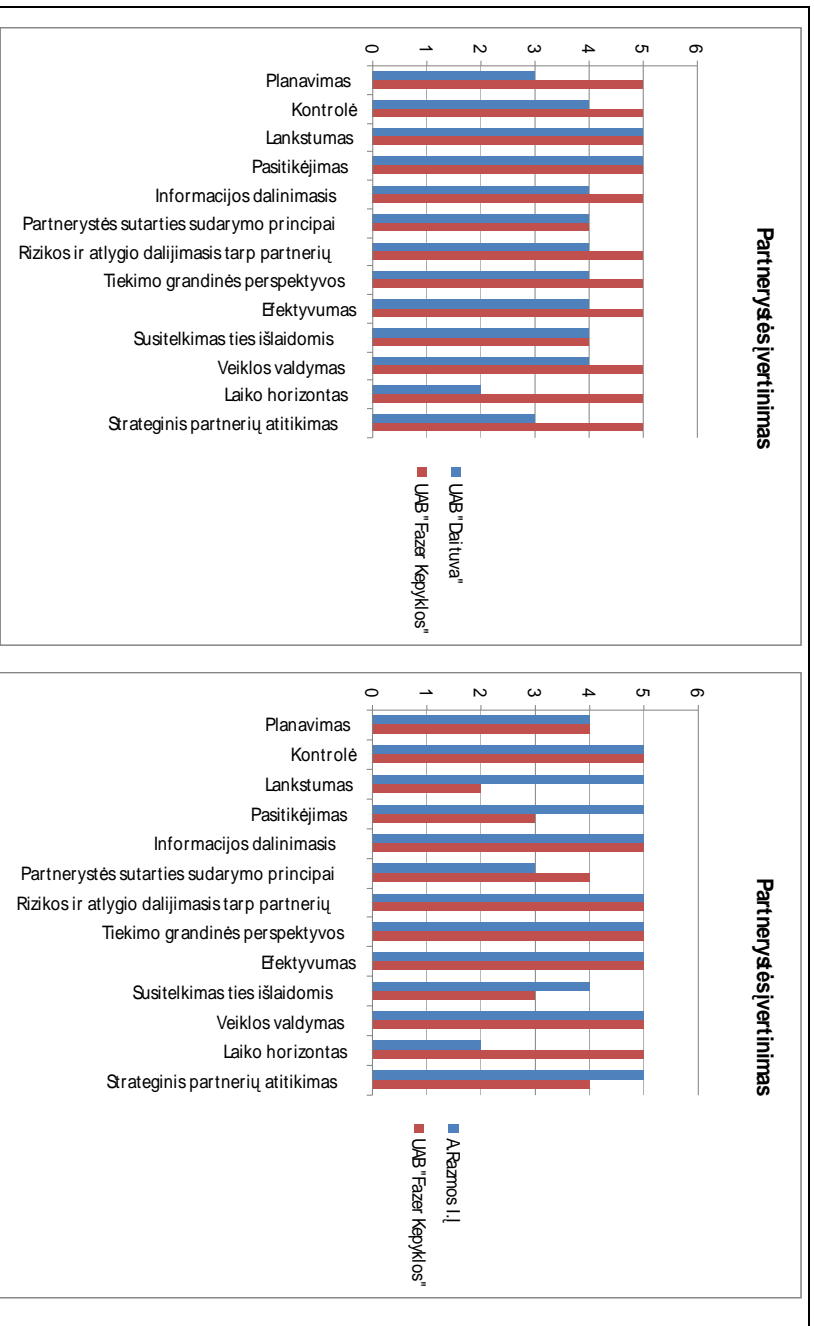
atsižvelgiant į visus atributus yra didesnis iš UAB „Fazer Kepyklos“ pusės. Tačiau bendrai galima teigti, jog visi partneriai yra vidutiniškai patenkinti savo partnerystėmis, išskyrus S. Šimkevičiaus firmą, kurios pasitenkinimas yra mažesnis nei vidutinis.



Šaltinis: sukurta autoriaus

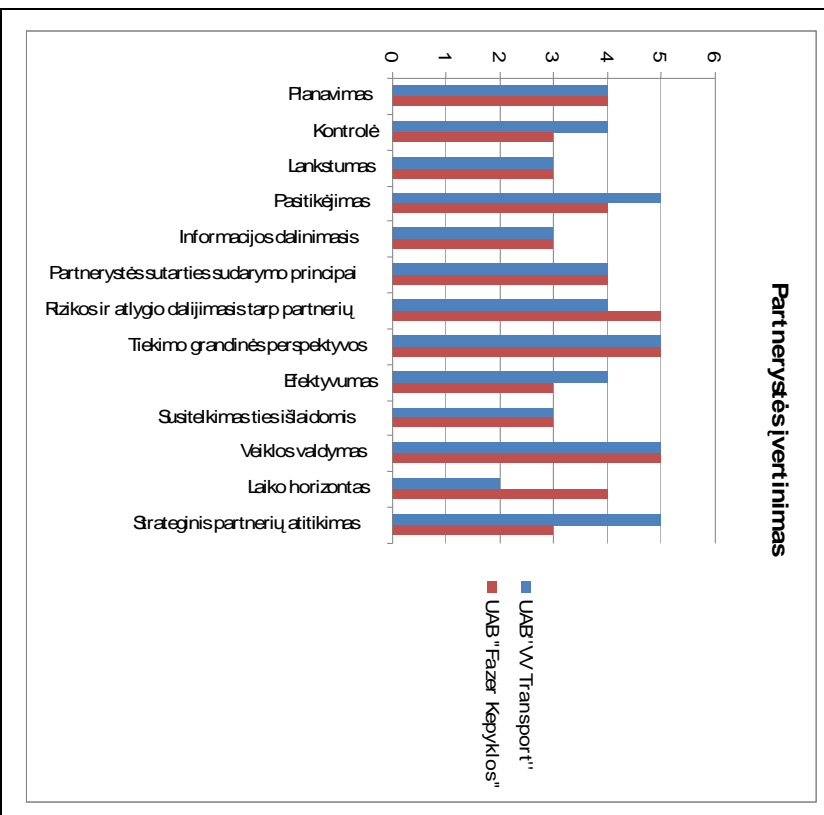
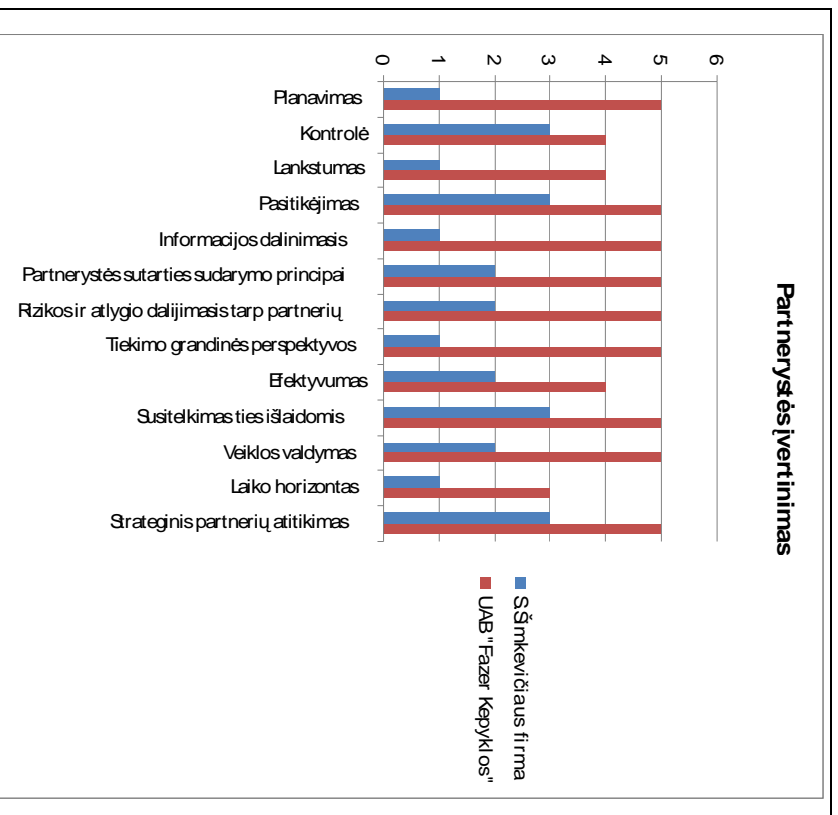
6 pav. Logistikos paslaugų teikėjų ir užsakovo pasitenkinimo atributais skirtumai

7 ir 8 paveiksluose pavaizduoti tyrimo rezultatai, kuriuose atsispindi UAB „Fazer Kepyklos“ ir jos partnerių tarpusavio partnerysčių įvertinimas, atsižvelgiant į išvardintus sėkmės atributus. Vienas kito vertinimai skiriasi, panašiausiai abiejų partnerių įvertinta UAB „Fazer Kepyklos“ ir UAB „VV Transport“ partnerystė (skaičiuojant bendrų balų skirtumus), o skirtingiausiai tarpusavio partnerystę įvertino UAB „Fazer Kepyklos“ ir S. Šimkevičiaus firma (pagal 8 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus

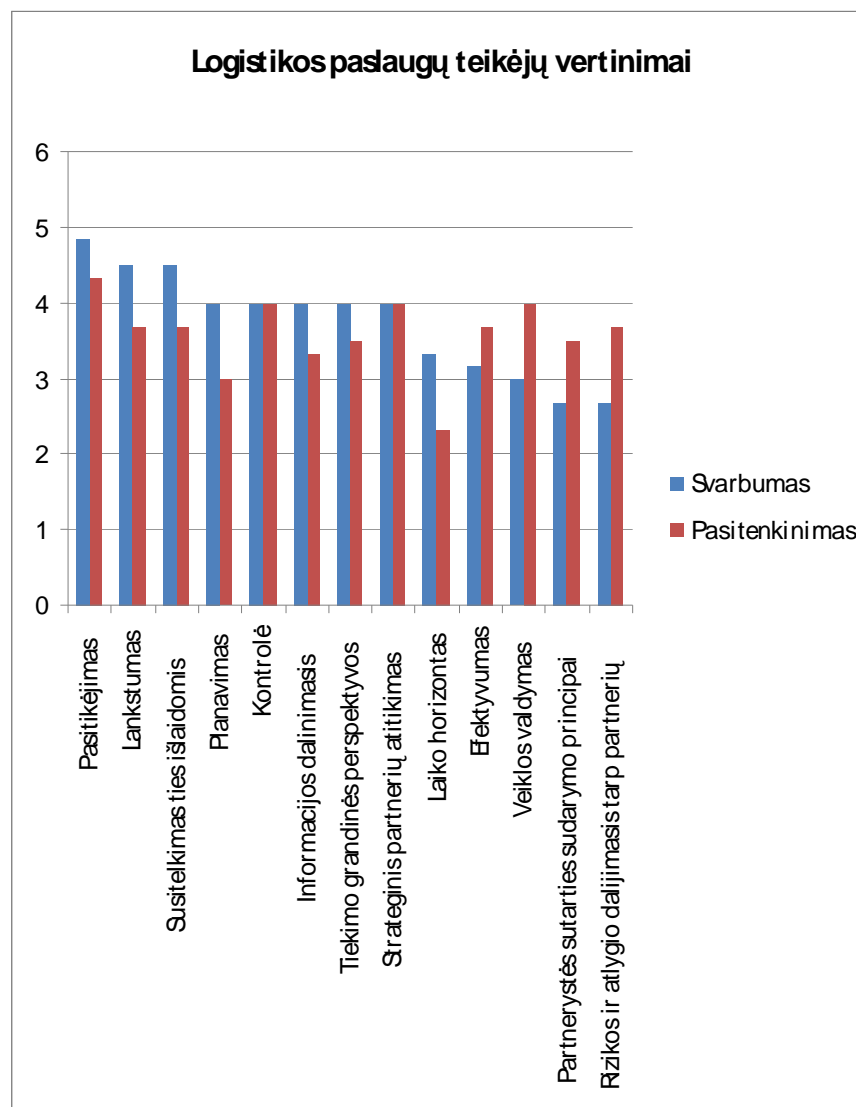
7 pav. Partnersyčių tarp UAB „Fazer Kepyklos“ ir jos partnerių įvertinimas



Saltinis: sukurta autoriaus

8 pav. Partnerystės tarp UAB „Fazer Kepyklos“ ir jos partnerių įvertinimas (tesinys)

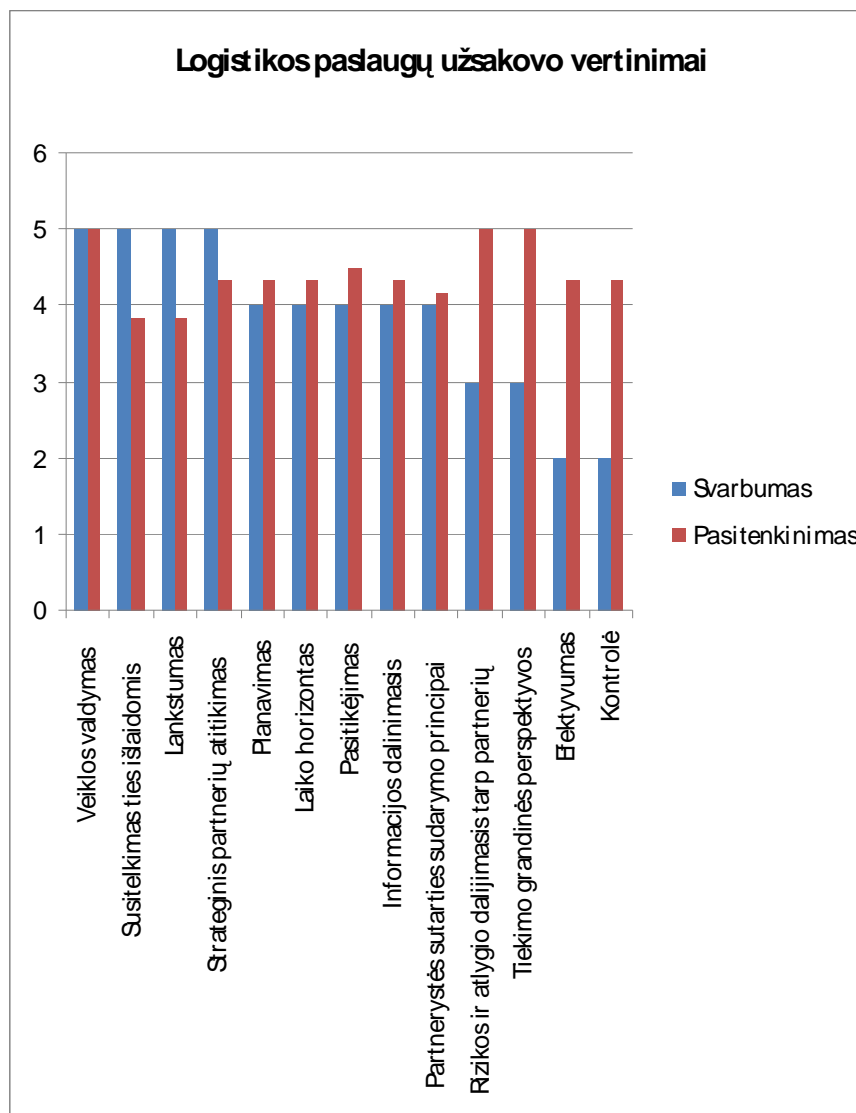
9 paveiksle pateiktas logistikos paslaugų teikėjų bendras sėkmės faktorių svarbumo įvertinimas bei pasitenkinimas šiais atributais atsižvelgiant į partnerystę su UAB „Fazer Kepyklos“. Svarbiausiais atributais yra įvardinti pasitikėjimas, lankstumas ir susitelkimas ties išlaidomis, tačiau tik pasitikėjimas užima aukščiausią vietą tarp pasitenkinimo. Tai reiškia, kad partnerystės neužtikrina to, kas įvardinta kaip svarbiu sėkmingai partnerystei (išskyrus pasitikėjimą). Lyginant šio tyrimo rezultatus su anksčiau atliktu B. J. Gibson ir S.M. Rutner tyrimu, pastebėtina, jog pasitikėjimas ir lankstumas abiejuose tyrimuose yra vieni iš svarbiausių, o rizikos ir atlygio dalijimasis tarp partnerių yra mažiausiai svarbūs. Tačiau B. J. Gibson ir S.M. Rutner tyrimo rezultatuose yra didesnis atitikimas tarp atributų svarbumo ir pasitenkinimo jais (jei jis svarbesnis, tai ir pasitenkinimas juo didesnis), ko nėra šitame tyrime.



Šaltinis: sukurta autoriaus

9 pav. Logistikos paslaugų teikėjų partnerystės faktorių įvertinimas

10 paveiksle pateiktas logistikos paslaugų užsakovo UAB „Fazer Kepyklos“ bendras sėkmės faktorių svarbumo įvertinimas bei pasitenkinimas šiais atributais atsižvelgiant į partnerystę su savo šešiais partneriais. Svarbiausiais atributais yra įvardinti veiklos valdymas, susitelkimas ties išlaidomis, lankstumas ir strateginis partnerių atitikimas, tačiau tik veiklos valdymas užima aukščiausią vietą tarp pasitenkinimo. Labai įdomu tai, jog susitelkimas ties išlaidomis ir lankstumas įvertinti kaip vieni svarbiausių, bet pasitenkinimas jais yra mažiausias. Tai dar kartą parodo, jog UAB „Fazer Kepyklos“ ir jos partnerių partnerystės neužtikrina to, kas yra svarbu sėkmingai partnerystei ir tai veda į prielaidą, jog jų partnerystės nėra labai sėkmingos. Lyginant šio tyrimo rezultatus su anksčiau atliktu B. J. Gibson ir S.M. Rutner tyrimu, išskirtina, jog logistikos paslaugų užsakovų kaip svarbiausiais įvertinti atributai bei labiausiai patenkinti atributai nesutampa abiejuose tyrimuose.



Šaltinis: sukurta autoriaus

10 pav. Logistikos paslaugų užsakovo partnerystės faktorių įvertinimas

Žvelgiant į logistikos paslaugų užsakovo ir logistikos paslaugų teikėjų sėkmės atributų svarbumo ir pasitenkinimo vertinimus, matosi, jog partneriai tiek svarbumą, tiek pasitenkinimą vertina skirtingai. B. J. Gibson ir S.M. Rutner tyrime (5 lentelė), galima išskirti, jog logistikos paslaugų užsakovų ir logistikos paslaugų teikėjų svarbiausių atributų ketvertukas bei mažiausiai svarbių atributų trejetukas sutampa. Pasitenkinimo sutampa pirmi du labiausiai patenkinami atributai ir paskutinis - mažiausiai patenkinamas. Tuo tarpu atliktame tyrime tokių atitikimų negalima išskirti.

5 lentelė

**Logistikos paslaugų teikėjų ir logistikos paslaugų užsakovo įvertinimų palyginimas
(B. J. Gibson ir S.M. Rutner)**

Sėkmės atributai	Svarbumas		Pasitenkinimas	
	Paslaugų teikėjų rangavimas	Paslaugų užsakovų rangavimas	Paslaugų teikėjų rangavimas	Paslaugų užsakovų rangavimas
Susitelkimas ties išlaidomis	<u>1</u>	<u>4</u>	10	9
Efektyvumas	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>
Pasitikėjimas	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
Lankstumas	<u>4</u>	<u>3</u>	3	4
Tiekimo grandinės perspektyvos	5	7	6	3
Informacijos dalinimasis	6	8	8	11
Laiko horizontas	7	6	12	10
Veiklos valdymas	8	10	7	6
Planavimas	9	5	11	8
Strateginis partnerių atitikimas	10	9	5	7
Partnerystės sutarties sudarymo principai	11	11	4	5
Kontrolė	<u>12</u>	<u>13</u>	9	12
Rizikos ir atlygio dalijimasis tarp partnerių	<u>13</u>	<u>12</u>	<u>13</u>	<u>13</u>

Šaltinis: sukurta autoriaus pagal GIBSON, Brian J.; RUTNER, Stephen M. (2002) Shipper-carrier partnership issues, rankings and satisfaction, p. 678.

Visos apklaustos įmonės veikia Lietuvos geografiniu mastu ir tik S. Šimkevičiaus firma veikia dar ir Rytų bei Vakarų Europoje. Partnerių skaičius svyruoja nuo 4 iki 15, o partnerystės sutarčių trukmė svyruoja nuo vieno iki daugiau nei penkių metų.

Reziumuojant galima išskirti, jog pateiktų atributų svarbumą sėkmingai partnerystei bei pasitenkinimą jais logistikos paslaugų teikėjai ir šių paslaugų užsakovai įvertina skirtingai tiek šitame tyrime, tiek anksčiau atliktame B. J. Gibson ir S.M. Rutner tyrime, ir šie rezultatai patvirtina iškeltas hipotezes.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išvados

1. Atlikta mokslinės literatūra logistikos ir partnerystės klausimais analizė, išskirti svarbiausi aspektai (Logistikos paslaugos, pagrindiniai logistikos paslaugų vertinimo kriterijai, pagrindiniai reikalavimai logistikos paslaugų teikėjams, partnerystės sudarymo priežastys, partnerystės sudarymo modeliai, partnerystės valdymo komponentai, partnerystė operaciniame ir strateginiame kontekstuose, nesėkmingos partnerystės logistikoje priežastys), leidžiantys atskleisti partnerystės logistikoje prasmę.
2. Plačiai išnagrinėti sėkmingos partnerystės logistikoje veiksniai, kurie vėliau buvo panaudoti kaip tyrimo pagrindas.
3. Suformuluota tyrimo metodika, kurioje pateikta tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės bei tyrimo organizavimas.
4. Atlikta tyrimo duomenų analizė ir pateikti rezultatai. Pagrindinės tyrimo išvados:
 - partnerystėje svarbiausia yra pasitikėjimas, lankstumas, susitelkimas ties išlaidomis ir strateginis partnerių atitikimas. Mažiausiai svarbu partnerystės sutarties sudarymo principai bei rizikos ir atlygio dalijimasis tarp partnerių. Bendrai B. J. Gibson ir S.M. Rutner tyrimo įvertinimai yra šiek tiek aukštesni;
 - logistikos paslaugų teikėjai ir užsakovas sėkmės atributų svarbumą vertina skirtingai. Tik planavimo ir informacijos dalinimosi vertinimai visiškai sutampa. Visumoje logistikos paslaugų teikėjai sėkmės atributų svarbumą vertina žemesniais balais;
 - pasitenkinimas partneryste atsižvelgiant į visus atributus yra didesnis iš UAB „Fazer Kepyklos“ pusės nei iš jos partnerių;
 - visi tyrime dalyvavę partneriai yra vidutiniškai patenkinti savo partnerystėmis, išskyrus S. Šimkevičiaus firmą, kurios pasitenkinimas partneryste su UAB „Fazer Kepyklos“ yra mažesnis nei vidutinis;
 - panašiausiai abiejų partnerių įvertinta UAB „Fazer Kepyklos“ ir UAB „VV Transport“ partnerystė (skaičiuojant bendrą balų skirtumus), o skirtingiausiai vienas kitą įvertino UAB „Fazer Kepyklos“ ir S. Šimkevičiaus firma.;
 - logistikos paslaugų teikėjai svarbiausiais atributais įvardina pasitikėjimą, lankstumą ir susitelkimą ties išlaidomis, tačiau tik pasitikėjimas užima aukščiausią vietą tarp atributų, kuriais

jie yra patenkinti savo partnerystėse. Taigi, partnerystės neužtikrina to, kas įvardinta kaip svarbiu sėkmingai partnerystei (išskyrus pasitikėjimą);

- logistikos paslaugų užsakovas svarbiausiais atributais įvardina veiklos valdymą, susitelkimą ties išlaidomis, lankstumą ir strateginį partnerių atitikimą, atributų, kuriais jis yra patenkintas savo partnerystėse. Išskirtina, jog susitelkimas ties išlaidomis ir lankstumas įvertinti kaip vieni svarbiausių, bet pasitenkinimas jais yra mažiausias;
- lyginant šio tyrimo rezultatus su anksčiau atliktu B. J. Gibson ir S.M. Rutner tyrimu, nustatyta, jog pasitikėjimas ir lankstumas abiejuose tyrimuose yra vieni iš svarbiausių, o rizikos ir atlygio dalijimasis tarp partnerių yra mažiausiai svarbūs sėkmingai partnerystei; B. J. Gibson ir S.M. Rutner tyrime logistikos paslaugų užsakovų ir logistikos paslaugų teikėjų svarbiausių atributų ketvertukas bei mažiausiai svarbių atributų trejetukas sutampa. Pasitenkinimo sutampa pirmi du labiausiai patenkinami atributai ir paskutinis - mažiausiai patenkinamas. Tuo tarpu atliktame tyrime tokių atitikimų negalima išskirti.

5. Gauti tyrimo rezultatai patvirtina iškeltas hipotezes.

Pasiūlymai

Atliktame tyrime dalyvavo nedaug respondentų, tad sunku pateikti objektyvius rezultatus apimančius bendrai logistikos paslaugų teikėjus ar šių paslaugų užsakovus, tad siūlintina atlikti tyrimą, kurio respondentų skaičius būtų daug didesnis ir respondentai veiktų įvairiose pramonės šakose, kad būtų dar galima iškelti hipotezę, jog partnerystės sėkmės atributų vertinimas priklauso ir nuo pramonės šakos.

Kadangi atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog partneriai turi skirtingą nuomonę ir skirtingai vertina vienas kitą, patartina pačioms įmonėms su savo partneriais atlikti tokio pobūdžio tyrimus, kad pamatyti, kuriose srityse reikia pasitempti, jog partnerystė būtų sėkmingesnė.

SANTRAUKA

STUMBRAITĖ, Rasvita. (2009) *Development of Business Partnerships in Logistics*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 48 p.

SUMMARY

One of the modern business paradoxes is that for surviving and thriving company has to use difficult business management technologies. Often it is better to invoke for a help other companies which have special potential and technical skills than to do all business functions by yourself. Even company has all potential to transport, warehouse and distribute goods, logistics company could offer simpler, faster and cheaper decisions for these functions. Logistics company, as an equitable partner, concerns for final result and shares own experience and technologies. But at the same time outsourcing logistic functions could be dangerous, so this research work will focus on successful factors for logistics partnership.

Object for research work – business partnerships in logistics.

Tasks for research work:

- To make different authors' research literature review analysis concerning logistics and partnerships topics;
- To distinguish main aspects for logistic partnerships significance;
- To make analysis of already made research works and researches about successful logistics partnerships factors;
- To explain research process and methods concerning selecting needful information for research;
- To make analysis of research data and present results;
- To compare research data with B. J. Gibson and S.M. Rutner research data;
- To present conclusions and suggestions concerning research work results.

Importance and satisfaction of presented success factors for successful partnership were evaluated by shippers and carriers differently (in B. J. Gibson and S.M. Rutner research as well), what confirms hypothesis.

Research work consists of 48 pages, 5 tables and 10 pictures.

LITERATŪRA

Mokslinės literatūra

1. ACKERMAN, Kenneth B. (1996) *Pitfalls in logistics partnerships*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 26, no. 3, p. 35 -37. ISSN 0960 – 0035.
2. ARBJORN, Jan Stentoft; HALLDORSSON, Arni. (2001) *Logistics knowledge creation: reflections on content, context and processes*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 32, no. 1, p. 22 - 40. ISSN 0960 – 0035.
3. ARNOLD, U. (2000). *New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and the Core Competences Concept*. European Journal of Purchasing & Supply Management, vol 6, no. 6. p. 23-29.
4. BISHOF, K.D.; MEISTER, H.; Pyell, G.; Roj, G.; Stadler, U.; Wagner G. (2002) *Ekspedicinių ir transporto įmonių vadyba*. Vilnius: Presvika, 360 p. ISBN 9955 – 424 – 63 – X.
5. CHAPMAN, Ross L.; SOOSAY, Claudine, KANDAMPULLY, Jay. (2003) *Innovation in logistic services and the new business model. A conceptual framework*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol.33, no.7, p.630 - 650.
6. CHIN, Kwai-Sang; CHAN, Boris L.; LAM, Ping-Kit. (2008) *Identifying and prioritizing critical success factors for competition strategy*. Industrial Management & Data Systems, vol. 108, no. 4, p. 437 - 454.
7. CORBETT, Charles J.; BLACKBURN, Joseph D.; WASSENHOVE, Luk N. (1999) *Partnerships to improve supply chains*. Sloan Management Review, p. 71 – 82.
8. DAMEN, J.T.W. (2001) *Service – controlled agile logistics*. Logistics Information Management, vol. 14, no. 3, p. 185 – 195. ISSN 0957-6053
9. DELFMANN, Werner; ALBERS, Sascha; GEHRING, Martin. (2002) *The impact of electronic commerce on logistics service providers*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol.32, no.3, p.203 - 222.
10. FADINA, Olga. (2001) Integruotos logistikos paslaugų paketas. *Trečiosios tarptautinės konferencijos „Transbaltika – 01“, įvykusios Vilniuje 2001 m. balandžio 19-20 d. Mokslinių pranešimų rinkinys*, Vilnius: Technika, 487 p. ISBN 9986 – 05 – 445 – 1.
11. FRAZELLE, Edward. (2001) *Supply chain strategy: the logistics of supply chain management*. New York: McGraw – Hill. 358 p. ISBN 0 – 07 – 137599 – 6.
12. GARALIS, Algirdas. (2003) *Logistika. Bendrieji pagrindai*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 122 p.

13. GARDNER, John T.; COOPER, Martha C.; NOORDWIER, Tom. (1994) *Understanding Shipper – carrier and shipper – warehouser relationships: partnerships revised*. Journal of business Logistics, vol. 15, no. 2, p. 121 - 143.
14. GENTRY, Julie J. (1996) *The role of carriers in buyer – supplier strategic partnerships: a supply chain management approach*. Journal of business logistics, vol. 17, no. 2, p. 35 – 55.
15. GIBSON, Brian J.; RUTNER, Stephen M. (2002) *Shipper-carrier partnership issues, rankings and satisfaction*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 32, no. 8, p. 669 -681. ISSN 0960 – 0035.
16. HOUSE, Robert G.; STANK, Theodore P. (2001) *Insight from industry. Insights from a logistics partnership*. Supply Chain Management: An International Journal, vol. 6, no. 1, p. 16 - 20.
17. JAAFAR, H. S.; RAFIQ, M. (2005) *Logistics outsourcing practices in the UK: a survey*. International Journal of Logistics: Research and Applications, vol. 8, no. 8, p. 299 – 312.
18. KLEIN, Richard; RAI, Arun; STRAUB, Detmar W. (2007) *Competitive and Cooperative Positioning in Supply Chain Logistics Relationships*. Decision Sciences, vol.38, no.4, p. 611 - 646.
19. LAARHOVEN, Peter; BERGLUND, Magnus; PETERS, Melvyn. (2000) *Third-party logistics in Europe -five years late*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 30, no. 5, p. 425 - 442.
20. LAMBERT, Douglas M.; EMMELHAINZ, Margaret A.; GARDNER, John T. (1996) *Developing and implementing supply chain partnerships*. The international journal of logistics management, vol. 7, no. 2, p. 1 -17.
21. LAMBERT, Douglas M.; EMMELHAINZ, Margaret A.; GARDNER, John T. (1999) *Building successful logistics partnerships*. Journal of business logistics, vol. 20, no. 1, p. 165 -181.
22. MAKUKHA, Konstantin; GRAY, Richard. (2004) *Logistics partnerships between shippers and logistics service providers: the relevance of strategy*. International journal of Logistics: Research and Applications, vol. 7, no. 4, p. 361 - 377.
23. MENTZER, John T.; RUTNER, Stephen M.; MATSUNO, Ken. (1996) *Application of the means – end value hierarchy model to understanding logistics service value*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 27, no. 9, p. 630 – 643. ISSN 0960 – 0035.
24. MINALGA, Rimantas. (2001) *Logistika*. Vilnius: Petro ofsetas, 384 p. ISBN 9986 – 824 – 83 – 4.

25. MINALGA, Rimantas. (2004) *Tarptautinė logistika*. Vilnius: Homo liber, 159 p. ISBN 9955 – 449 – 69 – 1.
26. PALŠAITIS, Ramūnas. (2003) *Logistikos pagrindai*. Vilnius: Technika, 268 p. ISBN 9986 – 05 – 627 – 6.
27. PERSSON, Goran; VIRUM, Helge. (2001) *Growth strategies for logistics service providers: a case study*. The International Journal of Logistics Management, vol.12, no.1, p. 53- 64.
28. QURESHI, M.N; KUMAR, Dinesh; KUMAR, Pradeep. (2007) *Modeling the logistics outsourcing relationship variables to enhance shippers' productivity and competitiveness in logistical supply chain*. International Journal of Productivity and Performance Management, vol. 56, no. 8, p. 689 - 714.
29. RABINOVICH, E.; WINDLE, R.; DRESNER, M.; CORSI, T. (1999). *Outsourcing of Integrated Logistics Functions. An Examination of Industry Practices*. The International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, vol. 29, no. 6. p. 353-374. ISSN 0960-0035
30. RAZZAQUE, Mohammed Abdur; SHENG, Chang Chen. (1998) *Outsourcing of logistics functions: a literature survey*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 28, no. 2, p. 89 - 107. ISSN 0960 – 0035.
31. RYU, Il; SO, SoonHu; KOO, Chulmo. (2009) *The role of partnership in supply chain performance*. Industrial Management & Data Systems, vol. 109, no. 4, p. 496 - 514.
32. SCHONSLEBEN, Paul. (1999) *With agility and adequate partnership strategies towards effective logistics networks*. Computers in Industry 42, p. 33 - 42.
33. STOCK, James R. (1992) *Becoming a "World Class" Company With Logistics Service Quality*. The International Journal of Logistics Management, vol. 3, no 1, p. 73 – 81.
34. TATE, Karen. (1996) *The elements of a successful logistics partnership*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 26, no. 3, p. 7 -13. ISSN 0960 – 0035.
35. VEEKEN, Danielle J. M.; RUTTEN, Werner G. M. (1998) *Logistics service management: opportunities for differentiation*. The International Journal of Logistics Management, vol. 9, no.2, p. 91- 98.
36. VENGRIENĖ, Birutė. (2006) *Paslaugų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 271p. ISBN 9986 – 19 – 854 – 2.
37. VITKIENĖ, Elena. (2004) *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 128 p. ISBN 9955 – 585 – 64 – 1.

38. ŽIDONIS, Ž. (2005) *Logistikos paslaugų pirkimas: įmonių tarpusavio santykių valdymo modeliai*. Management of Organizations: Systematic Research, 33, p. 213 – 225. ISSN 1392 – 1142.
39. WYNARCZYK, Pooran; WATSON, Robert. (2005) *Firm Growth and Supply Chain Partnerships: An Empirical Analysis of U.K. SME Subcontractors*. Small Business Economics 24, p. 39 – 51.

Informacijos šaltiniai

40. GASPARAVIČIUS, Venantas. (2005) *Trečiųjų šalių logistika. Pranašumai ir trūkumai* [interaktyvus]. Verslo banga, [žiūrėta 2009 m. gegužės 8 d.]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/4380d8587c3af>

ANKETA

Anketos tikslas - ištirti, kokius elementus logistikos paslaugų teikėjai ir šių paslaugų užsakovai suvokia kaip sėkmės atributus jų partnerystėje ir kiek jie yra patenkinti savo partneriais atsižvelgiant į šiuos sėkmės atributus.

(1-nesvarbu,
5-labai
svarbu)

- | | |
|---|----------------------------|
| 1. Kiek planavimas (atviros diskusijos dėl paklausos prognozės, bendras planų ir tikslų nustatymas, dalyvavimas vienas kito strateginiame planavime) yra svarbus sėkmingai partnerystei logistikoje? | <input type="checkbox"/> 1 |
| | <input type="checkbox"/> 2 |
| | <input type="checkbox"/> 3 |
| | <input type="checkbox"/> 4 |
| | <input type="checkbox"/> 5 |
| 2. Kiek kontrolė yra svarbi sėkmingai partnerystei logistikoje? | <input type="checkbox"/> 1 |
| | <input type="checkbox"/> 2 |
| | <input type="checkbox"/> 3 |
| | <input type="checkbox"/> 4 |
| | <input type="checkbox"/> 5 |
| 3. Kiek lankstumas (pritaikymas prie besikeičiančios situacijos) yra svarbus sėkmingai partnerystei logistikoje? | <input type="checkbox"/> 1 |
| | <input type="checkbox"/> 2 |
| | <input type="checkbox"/> 3 |
| | <input type="checkbox"/> 4 |
| | <input type="checkbox"/> 5 |
| 4. Kiek pasitikėjimas yra svarbus sėkmingai partnerystei logistikoje? | <input type="checkbox"/> 1 |
| | <input type="checkbox"/> 2 |
| | <input type="checkbox"/> 3 |
| | <input type="checkbox"/> 4 |
| | <input type="checkbox"/> 5 |

5. Kiek **informacijos dalinimasis** yra svarbus sėkmingai partnerystei logistikoje? 1
 2
 3
 4
 5
6. Kiek **partnerystės sutarties sudarymo principai** (raštinis detalus kontraktas) yra svarbūs sėkmingai partnerystei logistikoje? 1
 2
 3
 4
 5
7. Kiek **rizikos ir atlygio dalijimasis tarp partnerių** (specifiniai atlygiai ar baudos už atliktus/neatliktus darbus) yra svarbus sėkmingai partnerystei logistikoje? 1
 2
 3
 4
 5
8. Kiek **tiekimo grandinės perspektyvos** (aiški tiekimo grandinės vizija ir kiekvieno vaidmuo joje, susitelkimas ties tiekimo grandinės pagerinimu) yra svarbios sėkmingai partnerystei logistikoje? 1
 2
 3
 4
 5
9. Kiek **efektyvumas** (tolydus įsipareigojimas tobulinimui, griežtas vertinimas) yra svarbus sėkmingai partnerystei logistikoje? 1
 2
 3
 4
 5
10. Kiek **susitelkimas ties išlaidomis** (galėjimas sumažinti ar kontroliuoti veiklos išlaidas) yra svarbus sėkmingai partnerystei logistikoje? 1
 2
 3
 4
 5

11. Kiek **veiklos valdymas** (standartiniai raportai ir ataskaitos, periodiniai veiklos peržiūrėjimo susitikimai) yra svarbus sėkmingai partnerystei logistikoje? 1

2

3

4

5

12. Kiek **laiko horizontas** (susitelkimas ties ateitim, planavimas į tolimą ateitį) yra svarbus sėkmingai partnerystei logistikoje? 1

2

3

4

5

13. Kiek **strateginis partnerių atitikimas** (suderinamos strategijos, tikslai, kultūros, panašūs valdymo stiliai) yra svarbus sėkmingai partnerystei logistikoje? 1

2

3

4

5

Kiek esate patenkinti išvardintais sėkmingos partnerystės elementais partnerystėje su UAB “Fazer Kepyklos”

1- nepatenkina,

5 - pilnai patenkina

14. Kiek esate patenkinti **planavimu** (atviros diskusijos dėl paklausos prognozės, bendras planų ir tikslų nustatymas, dalyvavimas vienas kito strateginiame planavime) ? 1

2

3

4

5

15. Kiek esate patenkinti **kontrole**? 1

2

3

4

5

16. Kiek esate patenkinti **lankstumu** (pritaikymas prie besikeičiančios situacijos)?
- 1
 2
 3
 4
 5
17. Kiek esate patenkinti **pasitikėjimu**?
- 1
 2
 3
 4
 5
18. Kiek esate patenkinti **informacijos dalinimusi**?
- 1
 2
 3
 4
 5
19. Kiek esate patenkinti **partnerystės sutarties sudarymo principais** (raštinis detalus kontraktas)?
- 1
 2
 3
 4
 5
20. Kiek esate patenkinti **rizikos ir atlygio dalijimusi** su UAB “Fazer Kepyklos” (specifiniai atlygiai ar baudos už atliktus/neatliktus darbus)?
- 1
 2
 3
 4
 5
21. Kiek esate patenkinti **tiekimo grandinės perspektyvomis** (aiški tiekimo grandinės vizija ir kiekvieno vaidmuo joje, susitelkimas ties tiekimo grandinės pagerinimu)?
- 1
 2
 3
 4
 5

22. Kiek esate patenkinti **efektyvumu** (tolydus įsipareigojimas tobulinimui, griežtas vertinimas)?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

23. Kiek esate patenkinti **susitelkimu ties išlaidomis** (galėjimas sumažinti ar kontroliuoti veiklos išlaidas)?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

24. Kiek esate patenkinti **veiklos valdymu** (standartiniai raportai ir ataskaitos, periodiniai veiklos peržiūrėjimo susitikimai)?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

25. Kiek esate patenkinti **laiko horizontu** (susitelkimas ties ateitim, planavimas į tolimą ateitį)?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

26. Kiek esate patenkinti **strateginiu atitikimu** (suderinamos strategijos, tikslai, kultūros, panašūs valdymo stiliai)?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

27. Koku geografiniu mastu veikiate?

- Lietuvos
- R. Europos
- V. Europos

	<input type="checkbox"/> Azijos <input type="checkbox"/> Pasauliniu <input type="checkbox"/> Kita (nurodykite)
28. Kiek partnerių turite?	<input type="text"/>
29. Kokia vidutiniškai sutarties trukmė?	<input type="checkbox"/> 1 metai <input type="checkbox"/> 2 – 4 metai <input type="checkbox"/> >5 metai

Ačiū už bendradarbiavimą

