

**VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS**

Andrius Rakickas

**TIEKIMO GRANDINĖS PROCESŲ VALDYMO VERTINIMO  
MODELIS**

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Kaunas, 2010

UDK 65.012.4

Ra-157

Disertacija rengta 2005–2010 metais Vytauto Didžiojo universitete.

Mokslinis vadovas

Prof. habil. dr. Remigijus Čiegis (Vytauto Didžiojo universitetas, Socialiniai mokslai, Ekonomika  
04 S)

ISBN 978-9955-12-614-0

## TURINYS

LENTELIŲ SAŲVADAS.....	3
PAVEIKSLŲ SAŲVADAS.....	5
PRIEDŲ SAŲVADAS.....	6
PAGRINDINĖS DARBO SAŲVOKOS.....	7
ĮVADAS.....	10
I. TIEKIMO GRANDINĖS TEORINĖ ANALIZĖ GLOBALIZACIJOS IR KONKURENCINGUMO KONTEKSTE.....	16
1.1. Tiekimo grandinės teoriniai aspektai.....	17
1.2. Tiekimo grandinės dalyvių struktūrų modifikacijos.....	24
1.3. Tiekimo grandinės valdymo paradigma.....	32
1.3.1. Verslo procesų sintezė.....	34
1.3.2. Tiekimo grandinės procesų valdymo modeliai.....	43
1.3.3. Tiekimo grandinės veiklos vertinimas procesų atotrūkio aspektu.....	48
II. TIEKIMO GRANDINĖS PROCESŲ VALDYMO VERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJA.....	58
2.1. Tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo metodologinės nuostatos ir tyrimo planas.....	58
2.2. Tyrimo instrumento patikrinimas, atliekant žvalgomąjį tyrimą „Tiekimo grandinės procesų valdymas gamybinių įmonių aspektu“.....	60
2.3. Tyrimo instrumentarius ir imtis.....	65
2.4. Tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelis.....	84
III. TIEKIMO GRANDINĖS PROCESŲ VALDYMO VERTINIMO TYRIMAS.....	99
3.1. Bendra tyrimo charakteristika.....	99
3.2. Tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo tyrimas gamybinėje įmonėje.....	101
IŠVADOS, REKOMENDACIJOS, TYRIMŲ KRYPTYS.....	136
LITERATŪRA.....	141
PRIEDAI.....	148

## LENTELIŲ SAŲVADAS

1 lentelė.	Tiekimo grandinės sampratos perdengiamieji bruožai	18
2 lentelė.	Tiekimo grandinės procesų valdymo modelių lyginamoji analizė	47
3 lentelė.	Tiekimo grandinės veiklos vertinimo grupės	49
4 lentelė.	Proceso įvertinimo ir jo svarbumo skalė	54
5 lentelė.	Pasiūlymų vertinimas, siekiant efektyviai valdyti tiekimo grandinės procesus	64
6 lentelė.	Modifikuota proceso įvertinimo skalė	93
7 lentelė.	Tiekimo grandinės valdymo būklės vertinimo skalė	94
8 lentelė.	Patikslinta tiekimo grandinės valdymo vertinimo skalės skaičiuoklė	100
9 lentelė.	Santykių su klientais realaus strateginio subprocesų blokų statistiniai rodikliai	103
10 lentelė.	Santykių su klientais realaus operatyvinio subprocesų blokų statistiniai rodikliai	104
11 lentelė.	Klientų aptarnavimo realaus proceso subprocesų blokų statistiniai rodikliai	107
12 lentelė.	Užsakymų įvykdymo realaus proceso subprocesų blokų statistiniai rodikliai	111
13 lentelė.	Gamybos srauto realaus strateginio subprocesų blokų statistiniai rodikliai	114
14 lentelė.	Gamybos srauto realaus operatyvinio subprocesų blokų statistiniai rodikliai	115
15 lentelė.	Paklausos valdymo realaus proceso subprocesų blokų statistiniai rodikliai	118
16 lentelė.	Produktų plėtros ir komercializavimo realaus operatyvinio subprocesų blokų statistiniai rodikliai	122
17 lentelė.	Santykių su tiekėjais realaus proceso subprocesų blokų statistiniai rodikliai	125
18 lentelė.	Gražinimų realaus strateginio subprocesų blokų statistiniai rodikliai	129
19 lentelė.	Gražinimų realaus operatyvinio subprocesų blokų statistiniai rodikliai	130

## PAVEIKSLŲ SAŲVADAS

1 paveikslas.	Disertacinio tyrimo loginė struktūra	13
2 paveikslas.	Tiekimo grandinės tinklas	22
3 paveikslas.	Tiesioginė tiekimo grandinė	24
4 paveikslas.	Išplėstinė tiekimo grandinė	25
5 paveikslas.	Sudėtinė tiekimo grandinė	25
6 paveikslas.	E.tiekimo grandinės modelis	26
7 paveikslas.	Tiekimo grandinės dalyviai ir srautai	27
8 paveikslas.	Gamintojas – prekybininkas – vartotojas 1	27
9 paveikslas.	Gamintojas – mažmenininkas – vežėjas – vartotojas	28
10 paveikslas.	Gamintojas – prekybininkas – vartotojas 2	28
11 paveikslas.	Gamintojas – prekybininkas – vartotojas – prekybininkas	29
12 paveikslas.	Gamintojas – gamintojas/prekybininkas – vartotojas	29
13 paveikslas.	Gamintojas – prekybininkas – <b>vartotojas</b>	30
14 paveikslas.	„V“ tipo tiekimo grandinės tinklas	31
15 paveikslas.	„A“ tipo tiekimo grandinės tinklas	31
16 paveikslas.	„T“ tipo tiekimo grandinės tinklas	32
17 paveikslas.	Proceso struktūra	35
18 paveikslas.	„Botago“ efektas	42
19 paveikslas.	SCOR: valdymo procesai	44
20 paveikslas.	GSCF: valdymo procesai	46
21 paveikslas.	Harringtono procesų atotrūkis	51
22 paveikslas.	Proceso atotrūkis – <i>delta</i>	53
23 paveikslas.	Santykių su klientais proceso struktūra	68
24 paveikslas.	Klientų aptarnavimo proceso struktūra	70
25 paveikslas.	Užsakymų įvykdymo proceso struktūra	71
26 paveikslas.	Gamybos srauto proceso struktūra	73
27 paveikslas.	Paklausos valdymo proceso struktūra	75
28 paveikslas.	Produkto plėtos ir komercializavimo proceso struktūra	77
29 paveikslas.	Santykių su tiekėjais proceso struktūra	80
30 paveikslas.	Gražinimų proceso struktūra	82
31 paveikslas.	Tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelis	85
32 paveikslas.	Procesinės veiklos (skaičiuojant vidurkių ir Cohen‘ <i>d</i> metodais) medis	101
33 paveikslas.	Santykių su klientais proceso atotrūkių (skaičiuojant vidurkius) medis	102
34 paveikslas.	Santykių su klientais proceso atotrūkių (skaičiuojant Cohen‘ <i>d</i> ) medis	102
35 paveikslas.	Realaus ir siekiamo santykių su klientais procesų įvertinimai	103
36 paveikslas.	Klientų aptarnavimo proceso atotrūkių (skaičiuojant vidurkius) medis	106
37 paveikslas.	Klientų aptarnavimo proceso atotrūkių (skaičiuojant Cohen‘ <i>d</i> ) medis	106
38 paveikslas.	Realaus ir siekiamo klientų aptarnavimo procesų įvertinimai	107
39 paveikslas.	Užsakymų įvykdymo proceso atotrūkių (skaičiuojant vidurkius) medis	109
40 paveikslas.	Užsakymų įvykdymo proceso atotrūkių (skaičiuojant Cohen‘ <i>d</i> ) medis	109
41 paveikslas.	Realaus ir siekiamo užsakymų įvykdymo procesų įvertinimai	110
42 paveikslas.	Gamybos srauto proceso atotrūkių (skaičiuojant vidurkius) medis	112
43 paveikslas.	Gamybos srauto proceso atotrūkių (skaičiuojant Cohen‘ <i>d</i> ) medis	113
44 paveikslas.	Realaus ir siekiamo gamybos srauto procesų įvertinimai	113
45 paveikslas.	Paklausos valdymo proceso atotrūkių (skaičiuojant vidurkius) medis	116
46 paveikslas.	Paklausos valdymo proceso atotrūkių (skaičiuojant Cohen‘ <i>d</i> ) medis	116
47 paveikslas.	Realaus ir siekiamo paklausos valdymo procesų įvertinimai	117
48 paveikslas.	Produkto plėtos ir komercializavimo proceso atotrūkių (skaičiuojant vidurkius) medis	120
49 paveikslas.	Produkto plėtos ir komercializavimo proceso atotrūkių (skaičiuojant Cohen‘ <i>d</i> ) medis	121
50 paveikslas.	Realaus ir siekiamo produkto plėtos ir komercializavimo procesų įvertinimai	121
51 paveikslas.	Santykių su tiekėjais proceso atotrūkių (skaičiuojant vidurkius) medis	124
52 paveikslas.	Santykių su tiekėjais proceso atotrūkių (skaičiuojant Cohen‘ <i>d</i> ) medis	124
53 paveikslas.	Realaus ir siekiamo santykių su tiekėjais procesų įvertinimai	125
54 paveikslas.	Gražinimų proceso atotrūkių (skaičiuojant vidurkius) medis	127
55 paveikslas.	Gražinimų proceso atotrūkių (skaičiuojant Cohen‘ <i>d</i> ) medis	128
56 paveikslas.	Realaus ir siekiamo gražinimų procesų įvertinimai	128

## PRIEDŲ SAĖADAS

1 priedas.	SCOR modelis	150
2 priedas.	Funkcinė ir procesinė sankirta tiekimo grandinėje (SCOR)	152
3 priedas.	Funkcinė ir procesinė sankirta tiekimo grandinėje (GSCF)	153
4 priedas.	Tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo tyrimo anketa	154
5 priedas.	Instrumentarijaus struktūrinio validumo patikrinimo anketa	245
6 priedas.	Ekspertų atsiliepimai apie tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo instrumentarijų	247
7 priedas.	Tiekimo grandinės procesų valdymo žvalgomojo tyrimo anketa	254
8 priedas.	Tiekimo grandinės procesų svorių nustatymo blokas	261
9 priedas.	Demografiniai tyrimo duomenys	262
10 priedas.	Tiekimo grandinės valdymo būklės vertinimo skalė (procesinis, subprocesinis, subproceso blokų lygmuo)	263
11 priedas.	Ekspertinis tiekimo grandinės procesų svorių vertinimas organizacijos veikloje (%)	264
12 priedas.	Atskirojo proceso atotrūkio koeficientai (individualus ekspertų vertinimas)	265
13 priedas.	Atskirojo subproceso atotrūkio koeficientai (individualus ekspertų vertinimas)	266
14 priedas.	Atskirojo subproceso bloko atotrūkio koeficientai (individualus ekspertų vertinimas)	267
15 priedas.	Atskirojo proceso atotrūkio koeficientai (bendras ekspertų vertinimas)	270
16 priedas.	Atskirojo subproceso bloko atotrūkio koeficientai (bendras ekspertų vertinimas)	271
17 priedas.	Santykių su klientais subprocesų įvertinimai	273
18 priedas.	Santykių su klientais strateginio ir operatyvinio subproceso blokų veiksmų vertinimai	274
19 priedas.	Procesų siekiamos situacijos subprocesų blokų įvertinimai	275
20 priedas.	Klientų aptarnavimo subprocesų įvertinimai	279
21 priedas.	Klientų aptarnavimo strateginio ir operatyvinio subproceso blokų veiksmų vertinimai	280
22 priedas.	Užsakymų įvykdymo subprocesų įvertinimai	281
23 priedas.	Užsakymų įvykdymo strateginio ir operatyvinio subproceso blokų veiksmų vertinimai	282
24 priedas.	Gamybos srauto subprocesų įvertinimai	283
25 priedas.	Gamybos srauto strateginio ir operatyvinio subproceso blokų veiksmų vertinimai	284
26 priedas.	Paklausos valdymo subprocesų įvertinimai	285
27 priedas.	Paklausos valdymo strateginio ir operatyvinio subproceso blokų veiksmų vertinimai	286
28 priedas.	Produkto plėtros ir komercializavimo subprocesų įvertinimai	287
29 priedas.	Produkto plėtros ir komercializavimo strateginio ir operatyvinio subproceso blokų veiksmų vertinimai	288
30 priedas.	Santykių su tiekėjais subprocesų įvertinimai	290
31 priedas.	Santykių su tiekėjais strateginio ir operatyvinio subproceso blokų veiksmų vertinimai	291
32 priedas.	Gražinimų subprocesų įvertinimai	292
33 priedas.	Gražinimų strateginio ir operatyvinio subproceso blokų veiksmų vertinimai	293

## PAGRINDINĖS DARBO SĄVOKOS

*Atotrūkio analizė* – planavimo dalis, atliekama įgyvendinant tiekimo grandinės valdymo ir palaikymo procesą (Lambert, 2008).

*Blokas* – tai organizacijos konstruktyvus elementas (Kvedaravičius, 2006).

„*Botago*“ *efektas* - paklausos nepastovumas (neapibrėžtumas), judant tiekimo grandine nuo galutinio vartotojo iki tiekėjo (Forrester, 1961).

*Dispersija* – pagrindinis kiekybinio kintamojo reikšmių sklaidos matas, lygus reikšmių nuokrypių nuo vidurkio kvadratų sumos vidurkiui (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

*Įmonė* – savo firmos vardą turintis ūkinis vienetas, įsteigtas įstatymų nustatyta tvarka tam tikrai komercinei-ūkinei veiklai. Įmonę sudaro medžiaginių-daiktinių, finansinių ir nematerialių aktyvų, jos teisių ir pareigų kompleksas (Lietuvos Respublikos įmonių įstatymas, 1990).

*Funkcija* – kryptinga veikla (-os), organizuojama (-os) siekiamam rezultatui įgyvendinti (Chopra, Meindl, 2007).

*Gamybos srauto valdymo procesas* - tiekimo grandinės procesas, kuris apima visas veiklas, būtinas pasiekti, vystyti, vykdyti gamybos lankstumą tiekimo grandinėje (Goldsby, Garcia-Dastugue, 2003).

*Gražinimų valdymo procesas* – tiekimo grandinės procesas, kuris apima visas veiklas, susijusias su produktų gražinimais, atvirkštine/grąžinimų logistika, „*vartų laikymu*“ (angl. *gatekeeping*, t. y. procesas, įvertinantis gražinamų produktų tikslingumą bei tinkamumą), gražinimų išvengimu (Rogers, Lambert, Croxton, Garcia-Dastugue, 2002).

*Hipotezė* – mokslinio pažinimo forma, išreiškianti moksliskai pagrįstą, tačiau dar nepatikrintą ir nepatvirtintą naujų dėsnių, priežastinių ryšių, objektų bei jų struktūrų ir savybių numatymą (Kardelis, 2005).

*Holistinis tiekimo grandinės valdymas* – visumos verslo procesų sintezė koordinuotoje ir optimizuotoje tinkle esančių įmonių veikloje, užtikrinanti tinklo įmonių sąnaudų mažinimą bei klientų užsakymų pristatymą laiku („just in time“).

*Klientas* – organizacija arba individas, įsigyjantis paslaugas, prekes ar žaliavas iš tiekėjo ([www.toolingu.com](http://www.toolingu.com)).

*Klientų aptarnavimo valdymo procesas* – tiekimo grandinės procesas, kuris reprezentuoja esminį sąlytį tarp įmonės įvaizdžio bei unitaraus informacijos šaltinio iš kliento, administruojant produkto ir paslaugų teikimo sutartis (Bolumole, Knemeyer, Lambert, 2003).

*Lokalinis tiekimo grandinės valdymas* – organizacijos verslo procesų sintezė, siekiant atsikratyti mūdų, atsirandančių strateginių bei operatyvinių subprocesų atotrūkiuose.

*Metodas* – tikslo siekimo, veikimo būdas, veiklos tvarka, sąmoningai naudojama tam tikram tikslui pasiekti; reiškinių faktų tyrimo kelias, pagrindinis duomenų rinkimo, apdorojimo ir analizės būdas (Tidikis, 2003).

*Metodologija* – teorija, kuri nagrinėja mokslinio pažinimo procesą (bendroji metodologija) ir jo principus (bendramokslinė metodologija) bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką (mokslo krypties metodologija) (Kardelis, 2005).

*Modelis* – schematinis sistemos, teorijos ar reiškinių aprašymas, aiškinantis jų žinomas ar spėjamas savybes, galimas naudoti tolesnėms jų studijoms (Balvočiūtė, 2007).

*Mudà* – netikslinga veikla arba veikla, nesukurianti pridėtinės vertės ir neužtikrinanti reikalingo rezultato pasiekimo (Mente, 2004).

*Operatyvinis subprocesas* – proceso dalis, pateikianti detalią užsibrėžto tikslo įgyvendinimo eigą (žingsnius) (Lambert, 2008).

*Organizacija* – grupė dviejų ar daugiau žmonių, kartu dirbančių tam tikroje struktūroje, kad pasiektų tikslą ar tam tikrų tikslų visumą (Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas, 2004).

*Paklausos valdymo procesas* – tiekimo grandinės procesas, kuris subalansuoja galutinio kliento poreikius su tiekimo grandinės pajėgumais, mažinant paklausos nepastovumą ir didinant tiekimo grandinės lankstumą (Croxtton, Lambert, Garcia-Dastugue, Rogers, 2002).

*Procesas* – tai medžiagos virtimas kažkuo kitu, rezultatu; judėjimas per įvairovę ir procesai yra vieninteliai įvairovės pokyčių lėmėjai (Kvedaravičius, 2006).

*Proceso atotrūkis* – pokytis tarp siekiamo ir realaus proceso įvertinimo.

*Proceso veiksmas* – subprocesą (strateginį ir operatyvinių) įveiklinanti dalis, paremta teiginiais, kurie parodo, kaip yra įgyvendinama atitinkama užduotis (Lambert, 2008).

*Proceso savininkas* – asmuo, kuris koordinuoja įvairias organizacijos funkcijas bei veiklas skirtinguose proceso lygiuose. Šis asmuo gali turėti teisę ar galimybes pakeisti procesą norima linkme (encyclopedia.thefreedictionary.com).

*Produkto plėtros ir komercializavimo valdymo procesas* – tiekimo grandinės procesas, kuris numato naujų produktų plėtros ir įvedimo į rinką struktūrą, procese dalyvaujant tiek klientams, tiek tiekėjams (Rogers, Lambert, Knemeyer, 2004).

*Santykių su klientais valdymo procesas* – tiekimo grandinės procesas, kuris išgrynina struktūrą, kuriant ir palaikant santykius su klientais. Šio proceso savininkas formalizuoja produkto ir paslaugų teikimo sutartis, patenkinančias strateginių klientų bei kitų klientų poreikius (Lambert, 2008).

*Santykių su tiekėjais valdymo procesas* – tiekimo grandinės procesas, kuris parodo struktūrą, kaip santykiai su tiekėjais bus tobulinami ir palaikomi (Dyer, Cho, Wu, 1998).

*Sintezė* – aukščiausias vystymosi laipsnis, išsprendžiantis ankstesnių stadijų (tezės ir antitezės) prieštaravimus (G. W. F. Hegelio filosofija; Tarptautinių žodžių žodynas, 2005).

*Standartinis nuokrypis* – reikšmių pasiskirstymas nuo vidurkio (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

*Strategija* – tai kryptinga įmonės veiklos sistema, kuri pateikia priemones ir būdus, reikalingus pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti.



*Strateginis planavimas* – tai procesas, kurio vyksmui reikia numatyti sprendimus ir rezultatus, siekiant maksimalios naudos organizacijai.

*Strateginis subprocesas* – proceso dalis, pateikianti struktūrą, kaip procesas bus vykdomas. Strateginis subprocesas yra būtinas žingsnis integruojant įmonę su kitais tiekimo grandinės nariais (Lambert, 2008).

*Subprocesas* – proceso dalis, palaikanti pagrindinį procesą užsibrėžto tikslo pasiekimui (Harrington, 1991).

*Tiekėjas* – organizacija, teikianti paslaugas ir/ar tiekianti prekes ir/ar žaliavas klientui ([www.toolingu.com](http://www.toolingu.com)).

*Tiekimo grandinė* – tai koordinuota ir optimizuota tinkle esančių įmonių veikla, užtikrinanti tinklo įmonių sąnaudų mažinimą bei klientų užsakymų pristatymą laiku („just in time“).

*Tiekimo grandinės valdymas* – tai verslo procesų integracijos koordinacija nuo galutinio vartotojo iki pradinių tiekėjų, tiekiančių produktus, paslaugas ir informaciją, kuri suteikia vertę pirkėjų atžvilgiu (Holweg, Pil, 2006).

*Užsakymų įvykdymo valdymo procesas* – tiekimo grandinės procesas, kuris apima ne tik užsakymų vykdymą, bet ir veiklas, įgalinančias įmonę reaguoti į pirkėjo reikalavimus, minimizuojant produkcijos pristatymo išlaidas (Croxtton, 2002).

*Valdymas* – kryptinga veikla, apimanti visą procesą, orientuojanti į rezultatus ir veiklos efektyvumą visoje ekonominėje grandinėje (Drucker, 2004).

*Verslo procesas* – tai žingsnių seka, kurios metu žmonių, medžiagų, energijos, įrangos ir kt. kombinacija leidžia pasiekti tam tikrą rezultatą ir tikslą (Pall, 1987).

# IVADAS

## Temos aktualumas

Globalizacijos procesas, atvėręs Europos bei likusią pasaulinę rinką, pateikė naujų konkurencijos iššūkių, todėl įmonių vadovai ieško inovatyvių būdų dirbti rinkoje efektyviau ir kartu pelningiau. Siekiant patenkinti augančius klientų lūkesčius, naujų produktų, turinčių dar trumpesnę vartojimo laiką, gamybą, išskyla kito konkurencingumo veiksnio svarba – darbo našumo didinimo klausimas. Vienas iš dar neišnaudotų darbo našumo didinimo būdų Lietuvoje yra tiekimo grandinės procesų valdymo paradigma (toliau disertacijoje tiekimo grandinės valdymas traktuojamas kaip tiekimo grandinės procesų valdymas). Tiekimo grandinės valdymas – nauja ir šiuo metu itin sparčiai besivystanti verslo koncepcija, kuri padeda optimaliai valdyti verslo įmonę, o svarbiausia – didinti įmonės pelningumą, mažinant veiklos sąnaudas ir praradimus. Šiandieniniame versle, kurio sėkmę bei efektyvumą lemia prekių, paslaugų ir informacijos judėjimo greitis, o vartotojai nori geresnės kokybės, daugiau naujovių, pasirinkimo, patogumo ir aptarnavimo, tačiau mažesnių išlaidų, pastangų, laiko bei rizikos, lemiamas vaidmuo tenka tiekimo grandinės (procesų) valdymui. Taigi yra aktualu atsakyti, ar Lietuvos organizacijos atpažįsta tiekimo grandinės procesų valdymo paradigmą. Ar sugeba identifikuoti mudas, blokuojančias pokyčius ir organizacijos teigiamų siekių proveržius?

Tiekimo grandinės valdymo teorijos šalininkai pabrėžia, jog, aktyviai valdant tarp įmonių vykstančius procesus ir konjunkcinius ryšius, lokaliai ir holistinės tiekimo grandinės veiklos rezultatai būna geresni (Lambert *ir kt.*, 1996; Cooper *ir kt.*, 1997; Beamon ir Ware, 1998; Nøkkentved, 2000; Tapscott *ir kt.*, 2000; Baldi ir Borgman, 2001; Chandra ir Kumar, 2001; Mentzer *ir kt.*, 2001; Murillo, 2001; Zheng *ir kt.*, 2001; Židonis, 2001). Tačiau daugiausio dėmesio skiriama pridėtinės vertės kūrimui, pamirštas valdymo aspektas, kuris ir lemia, kokia bus sukurta pridėtinė vertė. Vadybinėje literatūroje valdymas siejamas su procesiniu požiūriu (Cooper *ir kt.*, 1997; Pagh, Cooper, 1998; Goldsby, Stank, 2000; Croxton *ir kt.*, 2001; Bolumole, 2003; Goldsby, Garcia-Dastugue, 2003; Kavaliauskienė, Survilaitė-Bagdonavičiūtė, 2004; Lambert, Knemeyer, Gardner, 2004; Rogers *ir kt.*, 2004; Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas, 2004; Kvedaravičius, 2006; Lambert, 2008), akcentuojant *kokybinę* procesų pusę. Atliekamuose tyrimuose dominuoja pridėtinės vertės rakursas, tačiau neatsakoma į klausimą „kas padeda sukurti šią vertę?“, arba bendra procesų integravimo įmonių veikloje kryptis, neatsakant į klausimą „kaip įvertinti procesą?“. *Kiekybinis procesų įvertinimas, dar mažai analizuota, tačiau didelę reikšmę turinti paradigma, leidžianti suvokti ne tik procesų filosofinius-vadybinius pagrindus, bet ir jų apčiuopiamą bei išmatuojamą išraišką, išvengiant procesų kakofonijos.*

Tiekimo grandinės valdymo paradigma aprėpia įvairias mokslines sritis, integruoja platų empirinių tyrimų spektrą, tačiau tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimas yra mažai tyrinėtas, todėl jo nagrinėjimas yra aktualus ir moksliniu, ir praktiniu apsektais.

**Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis.** Vadybos teorinėje ir empirinėje literatūroje akcentuojamas kokybinis tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimas, suteikiantis pagrindą „spekuliatyvioms“ idėjoms. Tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimas kaip kiekybinis aspektas dar palyginti naujas ir mažai nagrinėtas reiškinys.

Atliekant vadybos mokslinės srities analizę, remiamasi užsienio šalių mokslininkų įgyta patirtimi. Disertacijoje analizuoti M. Goldratt (1987, 1990), S. Hoekstra, J. Romme, S. Argelo (1991), M. Christopher (1992, 2007), M. Goldratt, J. Cox (1992), K. R. Oliver, D. M. Webber (1992), M. C. Cooper, L. M. Ellram (1993), R. Lamming *ir kt.* (2000), C. Chandra, S. Kumar (2001), A. Cox *ir kt.* (2001), C. M. Harland *ir kt.* (2001), F. Cucchiella *ir kt.* (2002), D. Schneider, G. Sander (2002), L. R. William *ir kt.* (2002), G. Fliedner, (2003), M. Hugos (2003), W. Lightfoot, J. R. Harris, (2003), S. Chopra, P. Meindl (2007), D. M. Lambert (2008) darbai. Lietuvoje pastaruoju laikotarpiu tiekimo grandinės valdymą arba su šia sritimi susijusius teorinius ir praktinius aspektus analizavo nedaugelis mokslininkų: Ž. Židonis (2001), A. Garalis (2003), V. Kavaliauskienė, N. Survilaitė-Bagdonavičiūtė (2004), V. Darškuvienė, A. Cibulskytė (2007), R. Čiegis, S. Skunčikienė (2009).

Dažnai vadybos srities moksliniuose šaltiniuose tiekimo grandinės procesų valdymas yra disocijuojamas į tiekimo grandinės bei procesų valdymo tyrimų kryptis, analizuojant šiuos reiškinius atskirai.

**Tyrimo objektas** – tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimas.

**Tyrimo tikslas** – pateikti tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelį ir jį empiriškai patikrinti.

Siekiant iškelto tikslo, disertacijoje sprendžiami tokie **uždaviniai**:

1. Ištyrus tiekimo grandinės konceptą, patikslinti tiekimo grandinės sampratą.
2. Atlikti tiekimo grandinės procesų teorinę analizę ir patikslinti tiekimo grandinės valdymo sampratą.
3. Išanalizuoti tiekimo grandinės procesų valdymo modelius bei pagrįsti procesų atotrūkio svarbą organizacijai.
4. Sudaryti tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelį.
5. Patikrinti sukurtą tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelį Lietuvos organizacijoje (-ose).

Tikrinama pagrindinė **darbo hipotezė**: išskiriant tiekimo grandinės procesų subprocesus, galima apskaičiuoti procesų atotrūkį kaip procesų vertinimo aspektą.

## **Mokslinio tyrimo metodai**

Tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo tyrimo pagrindumas remiasi mokslinėje literatūroje paskelbtų teiginių analize bei sisteminiu, lyginimu, sinteze, indukcija, dedukcija, loginiu apibendrinimu. Didžioji dauguma mokslinių literatūros šaltinių remiasi užsienio autorių darbais, kadangi Lietuvoje tiekimo grandinės procesų valdymo, o juo labiau vertinimo problematika yra mažai nagrinėta.

Empirinis tyrimas atliktas remiantis trianguliacijos metodu, integruojant kiekybinius ir kokybinius duomenų apdorojimo metodus. Remiamasi atrankinio tyrimo metodika, atvejo analize, interviu, uždaro tipo klausimynu, ekspertinio vertinimo individualios apklausos metodu, ekspertine refleksija. Pasitelkti faktorinės duomenų analizės, aritmetinių bei matematinių vidurkių metodai, vidutinio kvadratinio nuokrypio, variacijos užmojo, variacijos koeficiento metodai, daugiamatės skalės modelis, neparametrinės statistikos efektinio dydžio (Cohen' *d*) metodas. Tyrimo duomenys statistiškai apdoroti, naudojant programinę įrangą SPSS.

### **Disertacijos mokslinė vertė ir naujumas:**

1. Darbe susisteminti tiekimo grandinės teoriniai ir tiriamieji aspektai.
2. Patikslinta tiekimo grandinės sąvoka, suformuluotos tiekimo grandinės valdymo bei procesų atotrūkio sąvokos.
3. Sukurtas teoriškai argumentuotas tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelis ir parengta tyrimo metodologija.
4. Pirmą kartą atliktas detalus tiekimo grandinės procesų tyrimas, kiekybiškai apskaičiuoti procesų koeficientai ir procesų atotrūkio koeficientai.
5. Pirmą kartą apskaičiuojant procesų atotrūkius buvo panaudotas neparametrinės statistikos Cohen' *d* metodas.

### **Disertacijos praktinė reikšmė:**

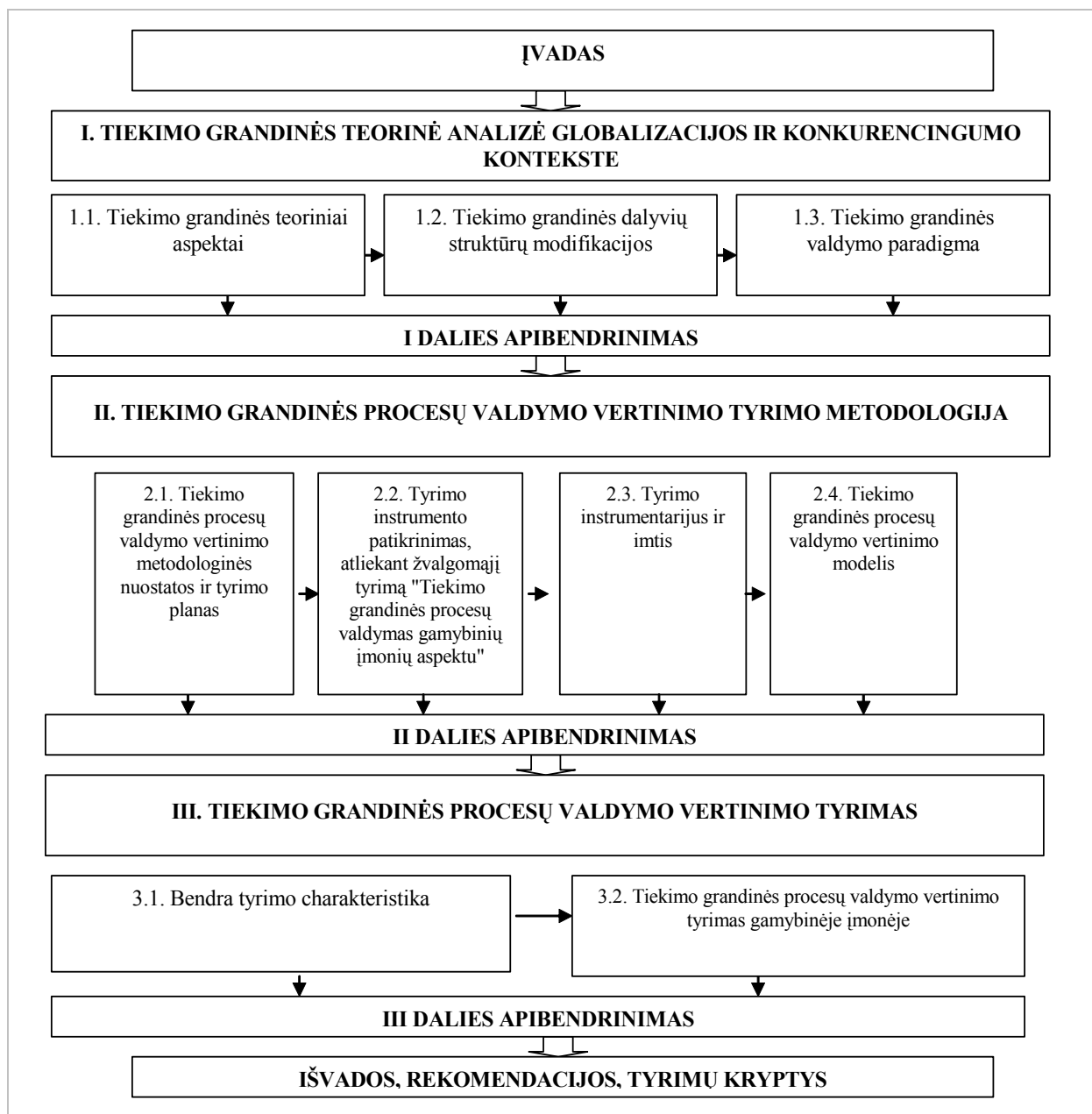
1. Sukurtas ir praktiškai patikrintas tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelis, nustatantis veiklas, nesukuriančias pridėtinės vertės ir neužtikrinančias reikalingo rezultato pasiekimo.
2. Parengta tyrimo metodologija ir instrumentu gali naudotis mokslininkai, analizuojantys procesinį požiūrį, bei praktikai, ieškantys inovatyvių ir efektyvių įmonės veiklos analizės metodų.
3. Atliktas tyrimas ir tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelis gali būti taikomas, analizuojant skirtingus tiekimo grandinės dalyvius.

### **Tyrimo apribojimai**

1. Tyrimas atliktas gamybinėje įmonėje, kadangi pasirinkti aštuoni verslo procesai dažniausiai indikuojami šio tiekimo grandinės dalyvio veikloje.

2. Apklausti įmonės aukščiausios ir vidurinės grandies vadovai arba jų pavaduotojai, kadangi tyrimo metu nustatomi strateginiai ir operatyviniai veiksmai.

Disertacinio tyrimo loginė struktūra pateikiama 1 paveiksle.



1 pav. Disertacinio tyrimo loginė struktūra

Šaltinis: sudarytas autoriaus.

Pirmoje disertacijos dalyje „Tiekimo grandinės teorinė analizė globalizacijos ir konkurencingumo kontekste“ yra analizuojamos tiekimo grandinės teorinės prielaidos. Remiantis užsienio ir Lietuvos mokslininkų patirtimi darbe atlikta tiekimo grandinės sampratos bei esminių diskursų polemikos šia tema analizė, struktūruotos tiekimo grandinės modifikacijos. Atskleisti tiekimo grandinės valdymo procesai, išnagrinėta ir pagrįsta holistinio bei lokalinio tiekimo

grandinės procesų valdymo definicija, pateikta procesų struktūra bei tiekimo grandinės procesų valdymo modeliai. Disertacijos pirmoje dalyje išryškintas tiekimo grandinės veiklos vertinimas procesų atotrūkio aspektu.

Antroje disertacijos dalyje „Tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo tyrimo metodologija“ pateikiamas autoriaus sukurtas tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelis bei tyrimo metodologija. Taip pat aprašoma žvalgomojo tyrimo eiga ir gauti rezultatai. Žvalgybiniu tyrimu buvo siekiama patikrinti parengto tyrimo instrumentarijų. Atlikus žvalgomąjį tyrimo duomenų analizę, nustatyta, jog tikslinga koreguoti klausimyno architektūrą, t. y. įvesti procesų svorių, suteikiant kiekvienam tiekimo grandinės procesui didesnę ar mažesnę reikšmę, įtraukti naujų papildomų klausimų, kurie sudarytų galimybes išsamiai analizuoti procesų atotrūkių mudas, t. y. veiklas, nesukuriančias pridėtinės vertės ir neužtikrinančias reikalingo rezultato pasiekimo.

Trečioje disertacijos dalyje „Tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo gamybinėse įmonėse tyrimas“ yra aprašomos tyrimo imties charakteristikos ir pateikiami atlikto tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo gamybinėse įmonėse tyrimo apibendrinti rezultatai. Rezultatai fokusuojami į individualią ir visuminę ekspertų duomenų analizę, išskiriant mudas kaip priemones tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimui.

**Darbo struktūra ir apimtis.** Disertaciją sudaro įvadas, darbe vartojamų sąvokų sąvadas, įvadas, trys dalys, išvados, literatūros šaltinių sąrašas bei priedai. Darbo apimtis 149 puslapiai (293 puslapiai su priedais). Darbe yra pateikta 19 lentelių, 56 paveikslai ir 33 priedai. Literatūros ir kitų šaltinių sąrašas yra 262 pozicijos.

**Mokslinio darbo rezultatai disertacijos tema paskelbti šiuose Lietuvos mokslo tarybos daktaro disertacijai pripažintuose mokslo leidiniuose:**

1. **Rakickas A.**, Lembutis V. (2009). Supply chain management efficiency investigation in terms of JSC “Communication systems“ // Social Research. ISSN 1392-3110. Šiauliai: Šiaulių universitetas. Nr. 3(17) p. 60–70. (Registruota *IndexCopernicus* bazėje, prieiga per internetą: <http://journals.indexcopernicus.com/karta.php>, ir *EBSCO* bazėje, prieiga per internetą: <http://www.epnet.com/titleLists/sn-coverage.htm>.)
2. **Rakickas A.**, Čiegis R., Skunčikienė S. (2009). Tiekimo grandinės procesų valdymas: empirinis tyrimas maisto pramonės gamybinėse įmonėse // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU. ISSN 1392-1142. Nr. 52, p. 77–95. (Registruota *Business Source Complete* bazėje nuo 2003 m., prieiga per internetą: <http://www.vdu.lt/Leidiniai/OrganizacijuVadyba>.)
3. Čiegis R., Jurgaitytė R., Kareivaitė R., **Rakickas A.** (2008). The analysis of socio-economic progress and future perspectives in the new EU members // International Journal of Scholarly

Papers “Transformations in Business & Economics (TIBE)“. Kaunas. Vol. 7, No. 2(14). Supplement B. ISSN 1648-4460 p. 34–54.

4. Kareivaitė R., **Rakickas A.**, Rakickienė R. (2007). Assessment of Compliance with the Economic Convergence Criteria in Lithuania (1998–2006) // Social Research. ISSN 1392-3110. Šiauliai: Šiaulių universitetas. Nr. 1(9), p. 98–109. (Registruota IndexCopernicus bazėje, prieiga per internetą: <http://journals.indexcopernicus.com/karta.php>, ir EBSCO bazėje, prieiga per internetą: <http://www.epnet.com/titleLists/sn-coverage.htm>.)

*Moksliniai straipsniai nerecenzuojamuose mokslo leidiniuose:*

1. **Rakickas A.**, Skunčikienė S. (2007). Informacinių technologijų taikymo galimybės besimokančioje organizacijoje tiekimo grandinės modelio valdymo pavyzdžiu // Dešimtoji respublikinė doktorantų ir magistrantų konferencija „Lietuvos ūkio vystymas ES erdvėje: procesai ir tendencijos“. Kaunas: VDU. ISSN 1822-6736, p. 127–134.

2. Balvočiūtė R., **Rakickas A.**, Skunčikienė S. (2006). Atpažinimo vaidmuo sprendimų priėmimo procese // Socialiniai tyrimai: mokslo darbai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. ISSN 1392-3110. Nr. 2(8), p. 14–21 (Registruota tarptautinėje duomenų bazėje CEEOL, internetinis adresas: [www.cceol.com](http://www.cceol.com).)

*Moksliniai straipsniai recenzuojamuose mokslo leidiniuose:*

**Rakickas A.**, Čiegis R., Skunčikienė S. (2009). The management of supply chain processes and the adaptability research in manufacturing companies // Management Horizons in Changing Economic Environment: Visions and Challenges: 10th International Scientific Conference Kaunas, Lithuania. 24–26 September 2009: Proceedings. [CD-ROM]. Kaunas: VDU, p. 685–705, ISBN 9789955125044.

## I. TIEKIMO GRANDINĖS TEORINĖ ANALIZĖ GLOBALIZACIJOS IR KONKURENCINGUMO KONTEKSTE

Pastarieji du dešimtmečiai pasižymėjo sparčiais ūkių augimo tempais, leidžiančiais generuoti pramonės šakų eksportą. Į eksportą orientuotos ekonomikos augo sparčiau nei tos, kurios mėgino apsaugoti vidaus rinkas aukštais prekybos barjeriais ir bandė dengtis griežtais užsienio produkcijos apribojimais. Šalių sienų atvėrimas tapo būtina sąlyga priimti atvirą prekybos politiką ir liberalizuoti finansų bei kapitalo srautus. Tarptautinis darbo pasidalijimas ir specializacija įgalino atskirus regionus pritaikyti pramonę ir verslą konkrečioms sritims, atsižvelgiant į turimus išteklius, alternatyvius ir absoliučius gamybos kaštus. Kita vertus, naujasis tarptautinis darbo pasidalijimas ne visuomet reiškia laimėjimą. Specializacijos nauda nebūtinai turi būti, ir dažniausiai nebūna vienoda atskiroms tautoms ir valstybėms: didesni laimėjimai tenka ekonomiškai stipresnėms ir labiau išsivysčiusioms valstybėms. Šios valstybės globalizuotoje ekonomikoje gali naudotis didesnėmis rinkomis inovaciniams produktams realizuoti. Anot S. L. Tkachenko (2000), be naudos nelieka ir besivystančioms šalys – joms atsiranda galimybė dalyvauti pasaulinėje gamyboje, įsiliejant į transnacionalines organizacijas, naudojantis jų inovacijų rezultatais.

Mokslinėje literatūroje akcentuojami įvairūs globalizacijos vertinimai. Vieni autoriai išskiria, jog globalizacija yra teigiamas reiškinys, kuris eliminuoja sienas, suteikia galimybę visuomenėms ar valstybėms pasisemti patirties iš kitų valstybių ir perimti iš jų tai, kas geriausia (Gray, 1998; Makarychev, Sergunin, 2000; Rodger, 2001; Ohmae, 2002; Sklair, 2002). Mokslininkai H. Hermans, H. Kempen (1998), S. Sassen (1998), Z. Bauman (2002), H. Hveem, K. Nordhaug (2002), E. Gailiūtė (2006), H. Thorn (2007), R. Čiegis (2008) akcentuoja ir neigiamus globalizacijos aspektus, teigdami, jog šio fenomeno įtaka ir reikšmė yra pervertinama ir niveliuojanti šalių identitetus, iškraipo darnų šalių vystymąsi.

Globalizacijos procesas Europos Sąjungos (ES) mastu išryškino šalių – “globalizacijos proceso naujokių” – konkurencingumo situaciją. Kaip teigia R. Jucevičius, G. Jucevičius, M. Kriaučionienė, S. Šajeva (2006), R. Čiegis, R. Jurgaitytė, R. Kareivaitė, A. Rakickas (2007) svarbiausias rodiklis yra ne tik BVP vienam gyventojui, bet sukuriama įmonių pridėtinė vertė, kuri, anot M. Christopher (1998), sudaro dvi skirtingas koncepcijas – tai produktyvumo ir vertės pranašumo. Produktyvumo pranašumas pasiekiamas tuo atveju, kai tuos pačius rezultatus įmonė sugeba gauti sunaudodama mažiau išteklių nei kitos įmonės. Vertės pranašumas atsiranda specialiai pagal poreikius gaminant produktus arba teikiant paslaugas, laiku reaguojant į vidinius (darbuotojų kvalifikaciją, išteklius, įrengimus ir t. t.) ir išorinius (rinkos konjunktūrą ir t. t.) veiksnius. Neretai vertės pranašumą pasiekti būna sunkiau, nes reikalingas inovatyvumas bei inovacijos. Jeigu įmonė



arba įmonių tinklas gali užsitikrinti ir vieną, ir kitą koncepciją, tai labai tikėtina, kad tokia veikla turės išskirtinį konkurencinį pranašumą.

J. G. Miller, A. V. Roth (1994), Schonberger (1996) akcentuoja, jog konkurenciniu pranašumu pasižymi įmonės, kurios sugeba suderinti kokybę, veiklos greitį, lankstumą bei vertę. Harland D., Scharlacken J.W. (1997) įvardijo tris ekonomijos rūšis, kurias reikia pasiekti veiklą vykdant pasauliniu mastu: masto ekonomija, apimties ekonomija ir greičio ekonomija. Masto ekonomija virsta pinigais keliais būdais: įgyjama didesnė derėjimosi galia ir gaunami mažesni vieneto kaštai. Apimties ekonomija reiškia naudą, kuri atsiranda tada, kai kelios įmonės ar rinkos gali naudotis tais pačiais ištekliais arba kai skirtingų produktų gamybai galima naudoti tuos pačius išteklius. Greičio ekonomija reiškia gebėjimą greitai sureaguoti į besikeičiančius vartotojų reikalavimus ir galimybes geriau pasirodyti, kurių pagrindas – galimybė naudotis bendra informacija.

Remiantis Global Competitiveness Report (2006, 2007) autorių teigimu, skatinant konkurencingumą, dėmesį reikia koncentruoti į klasterių, tinklų, tiekimo grandinių, ūkio sektorių kūrimą. Ši koncepcija buvo pagrįsta ir atliktais D. M. Lambert *ir kt.*, 1996; M. C. Cooper *ir kt.*, 1997; B. M. Beamon, T. M. Ware, 1998; C. Nokkentved, 2000; D. Tapscott *ir kt.*, 2000; S. Baldi, H. Borgman, 2001; C. Chandra, S. Kumar, 2001; L. Murillo, 2001; J. Zheng *ir kt.*, 2001, tyrimais.

### 1.1. TIEKIMO GRANDINĖS TEORINIAI ASPEKTAI

XX a. dešimtajame dešimtmetyje mokslininkų požiūris į tiekimo grandinę apėmė platų spektrą: propaguojamas orientavimasis į klientą, akcentuojami santykiai su tiekėjais, bendradarbiavimas, dalijimasis informacija ir verslo procesų valdymas (Pralhad ir Hamel, 1996; Christopher, 1992, 1999; Lee ir Dale, 1998). Tačiau mokslo ir praktikos sujungimas tiekimo grandinės ir verslo procesų valdymo srityje nebuvo identifikuojamas. Pagrindinis procesų valdymo tikslas buvo pagerinti sąsajas tarp vidaus procesų, o tiekimo grandinės valdymo – pagerinti ryšius tarp įmonių.

Po praeito amžiaus paskutinio dešimtmečio organizacijų struktūros buvo pradėtos derinti pagal procesus. Gamybos sistemas organizacijose papildė tokie informacinių technologijų sprendimai, kaip įmonės išteklių planavimas, paskirstymo poreikio planavimas, elektroninė komercija, produkto duomenų valdymas, bendradarbiavimo inžinerija ir kt. (Aberdeen, 1996). C. Rigby, M. Day, P. Forrester, J. Burnett (2000), A. Rakickas, S. Skunčikienė (2007), D. M. Lambert (2008) akcentuoja žmogiškojo elemento svarbą, išskiriant kompetenciją, kaip vieną iš būdų kryptingai ir tikslingai valdyti tiekimo grandinę ir joje vykstančius procesus.

Tiekimo grandinės bruožų konjunktūrą suformavo įvairiapusis požiūris į pačią tiekimo grandinę. D. Lambert *ir kt.* (1998) kaip pagrindinį požymį išskiria santykių valdymą, M. Christopher (1992) teigimu, svarbiausia tai, kad tiekimo grandinė yra įmonių tinklas, bendrai priimantis sprendimus, G. Ofner (2004) traktuoja kaip valdymo sistemą, kurios pagrindinis tikslas yra susieti tiekėjus bei gamintojus (pirkimo pusė) ir klientus (eksportuotojus, didmenininkus, mažmenininkus).

Daugialypė tiekimo grandinės sampratų polemika leidžia išskirti perdengiamuosius bruožus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

### Tiekimo grandinės sampratos perdengiamieji bruožai

Autorius	Bruožas	Pagrindinė samprata
Frayner, D. J., Montzka, R. M. (1998)	Vertė	Sudėtinis tiekimo grandinės valdymas įgyvendina sujungtą bendrą tiekimo ar vertės grandinę nuo išorinio vartotojo poreikių nustatymo per produktų/paslaugų vystymą, gamybą/veikimą ir vidinį/išorinį paskirstymą.
Vorst J. van Der (2000)		Tiekimo grandinė – tai įmonių tinklas, kuris tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais susijęs su skirtingais procesais ir produktų bei paslaugų forma suteikiančiais vertę galutiniam vartotojui.
Lambert, D. M., Cooper, M. C., Pagh, J. D., Cooper, M. C. (1998); Lambert, D. M. (2008)	Santykiai	Tiekimo grandinė simbolizuoja naują verslo valdymo kelią ir santykius su kitais tiekimo grandinės nariais.
Cooper, M. C., Ellram, L. M. (1993)	Srautas	Tiekimo grandinės valdymas yra sudėtinė filosofija valdyti bendrus paskirstymo kanalo tarp tiekėjo ir galutinio vartotojo srautus.
Lumms, R., Krumwiede, D., Vokurka, R. (2001)		Tiekimo grandinė gali būti apibrėžta kaip medžiagų ir produktų srautas išsigijimo, gamybos, sandėliavimo, paskirstymo ir pardavimo procese.
Jones, T. C., Riley, W. (1985)		Tiekimo grandinė – tai visų medžiagų srautų planavimas ir kontrolė, pradedant nuo tiekėjų, gamybos ir paskirstymo grandinės ir baigiant galutiniais vartotojais.
Cook, C. (2004)		Tiekimo grandinė – tai įvykių seka, kurios dėka tenkinami vartotojų poreikiai. Ji apima išsigijimą, gamybą, tiekimą, transportavimą, sandėliavimą, klientų aptarnavimą ir informacines technologijas, kurios darosi vis svarbesnės šiuolaikinio verslo sąlygomis.
Darškuvienė, V., Cibulskytė, A. (2007)		Tiekimo grandinė – tai prekių/medžiagų, informacijos bei pinigų srautai tiekėjų, gamintojų, platintojų bei klientų tinkle (Lascelles, 2004).

Fisher, M. L. (1997); Palmateer, P. (2007)	<b>Koordinuota valdymo sistema</b>	Tiekimo grandinė – tai koordinuota sistema, kuria naudojantis produktas patenka galutiniam vartotojui.
Trappey, A., Trappey, Ch., Hou, J., Chen, B. (2004)		Tiekimo grandinė – įmonių sistema, apimanti visus procesus, susijusius su produktų pristatymu nuo neapdirbtos žaliavos iki jos pateikimo klientui, įskaitant žaliavų ir dalių paiešką, gamybą ir surinkimą, sandėliavimą ir inventoriaus apskaitą, užsakymų pateikimą ir informacines technologijas šiems procesams stebėti.
Dong, M. (2001)		Tiekimo grandinė – tai sistema, kurią sudaro tiekėjai, gamintojai, prekybininkai, aptarnavimo atstovai ir pirkėjai. Šioje sistemoje prekės, žaliavos ir sudėtinės dalys juda grandine žemyn, o informacija abiem grandinės kryptimis.
Christopher, M. (1992)	<b>Tinklas</b>	Tiekimo grandinė – tai organizacijų, susijusių glaudžiais ryšiais, tinklas, kuris skirtingose eigose ir veiklose kuria produktų ir paslaugų vertę galutiniam vartotojui.
Lee, H. L., Padmanabhan, V., Whang, S. (2007)		Tiekimo grandinę sudaro atskiros įmonės, turinčios savo tikslus ir todėl dažnai veikiančios individualiai, tačiau kiekvienos įmonės, įeinančios į tiekimo grandinę, verslo procesai yra priklausomi nuo kitų tos pačios grandinės įmonių.
Ganeshan, R., Harrison, T. P. (1995)		Tiekimo grandinė yra tinklas sugebėjimų ir paskirstymo galimybių, kurios atlieka prekių išigijimo funkcijas, jų pakeitimą į tarpinius ir galutinius produktus, taip pat galutinių prekių paskirstymą vartotojams
Ellram, L. (1991); Chopra, S., Meindl, P. (2007)		Tiekimo grandinė turėtų būti suprantama kaip tarpusavyje susietų įmonių ar organizacijų tinklas, apimantis visumą nuo žaliavų gamybos iki galutinio prekių ar paslaugų pristatymo.

**Šaltinis:** sudaryta darbo autoriaus.

Apibendrinus įvairius šaltinius, daroma išvada, jog *tiekimo grandinė – tai koordinuota ir optimizuota tinkle esančių įmonių veikla, užtikrinanti tinklo įmonių sąnaudų mažinimą ir klientų užsakymų pristatymą laiku („just in time“)*.

Tiekimo grandinės evoliucija bei skirtingų sistemų atsiradimas, leidžiantis įmonėms lengviau integruotis globalioje ir aukšto konkurencingumo lygio rinkoje, išgrynino šias tiekimo grandinės suvokimo kryptis:

- logistiką;
- prekių pristatymo laiku, arba *just in time* (JIT), filosofiją;
- įmonių veiklą tinkle.

Disertanto nuomone, atsiradęs tiekimo grandinės suvokimo diskursas verčia identifikuoti sampratų polemiką ir nustatyti jų vietą tiekimo grandinėje.

### *Logistinė polemika*

Analizuojant autorių (Čepinskis, 1997; Aitken, 1998; Christopher, Towill, 2002; Garalis, 2003; Kavaliauskienė, Survilaitė-Bagdonavičiūtė, 2004; Holweg, Pil, 2006; Christopher, 2007 ir kt.) nuomonę tiekimo grandinės sampratos požiūriu, galima pastebėti, jog tiekimo grandinė dažnai yra siejama su logistika.

Nors tiekimo grandinė dažnai yra tapatinama su logistika, tačiau tai nėra vienareikšmės sąvokos. Logistika apima planavimą, realizavimą ir našumo kontrolę, srautų kontrolę, prekių sandėliavimą bei priežiūrą nuo išorinio šaltinio pradinio taško iki organizacijos ir nuo organizacijos iki vartojimo taško, prisiderinant prie vartotojo poreikių. Apskritai logistika suprantama kaip vienos kompanijos veiklos sritis, nors ji apima srautų valdymą tarp pačios įmonės, jos tiekėjų bei pirkėjų. 1986 m. Logistikos valdymo taryba (angl. k. Council of Logistics Management - CLM) logistikos valdymą apibūdino kaip: planavimo procesą, realizavimą, efektyvumo kontrolę, efektyvius išlaidų srautus ir žaliavų sandėliavimą, inventorizaciją, pagamintas prekes ir informacijos srautus nuo pradinio taško iki kliento poreikių patenkinimo (Houghton, Markham, Tevelson, 2002). Tiekimo grandinės valdymas apima logistinius srautus, klientų užsakymų valdymą, gamybos procesus ir informacijos srautus, būtinus tiekimo grandinės šaltinių veiklos kontrolei. D. Towill (1997) pažymi, kad yra visiškai nesvarbu, ar verslo procesas bus vadinamas tiekimo grandinės valdymu, logistika, produktų valdymu ar paklausos grandine. Jo nuomone, žymiai svarbiau yra tai, koku būdu yra siekiama užsibrėžtų tikslų ir kaip nuolatos yra valdoma veikla, kad būtų išlaikytas produktyvumas procese, negu tai, koku terminu bus vadinamas šis procesas. Tiekimo grandinės valdymo sąvokos svarbiausi aspektai, be žaliavų tiekimo, be abejo, yra kompanijų tinklas ir informacijos tėkmė. 1999 m. S. Gavirneni, R. Kapuscinski, S. Tayur logistikos apibrėžimą papildė įtraukdami papildomas paslaugas kartu su preke ir informacijos judėjimą. Be to, prisitaikymas prie kliento poreikių arba logistikos procesų našumas kuria vertę tiesioginiam pirkėjui ir prisideda prie vartojimo bei įmonės pelningumo ateityje.

Tiekimo grandinės valdymo definicija dažnai tapatinama su moderniomis logistikos sąvokomis (Lambert, 2001). *Pagrindiniu skirtumu būtų galima laikyti tiekimo grandinės valdymo sąvokos holistinį kildinimą, kas lemia platesnį, visa apimančią požiūrį ir pabrėžia labiau įmonių tinklą, o ne pavienę kompaniją.* Toks pavienės įmonės sureikšminimas puikiai atsispindi logistikos sąvokoje, pateiktoje M. Christopher (1998): „Logistika – tai strategiškai organizuojamo žaliavų, dalių bei pagaminto produkto (taip pat su tuo susijusios informacijos tėkmės) aprūpinimo, gabenimo ir saugojimo procesas visoje organizacijoje, apimantis jos prekybos šaltinius tokiu būdu, kad esamas ir būsimas pelnas būtų maksimizuotas efektyviausių kaštų ir paklausos išpildymo atžvilgiu.“

Cranfield School of Management (2005) mokslininkų pateiktame apibrėžime aiškinama, kad tiekimo grandinė apima „daugiau funkcijų nei logistika už firmos ribų“. Analizuodami tiekimo grandinės ir logistikos skirtumus, M. Holweg ir F. K. Pil (2006) pabrėžia, jog tiekimo grandinės valdymo mokslas eina paskui verslo praktiką. Pasak jų, konsultantai siūlo sąvoką, o mokslininkai siūlo struktūrą ir teoriją tiekimo grandinės vykdymui.

Logistikos vadybos koncepcija yra pagrįsta dviem svarbiomis prielaidomis: logistikos veiklos integracijos ir tiekimo grandinės poreikiu įmonėje bei ryšio poreikiu tarp gamybos, transportavimo ir fizinio paskirstymo, marketingo ir pirkimo. M. C. Christopher ir H. Peck (2007) nuomone, kai kurių ekspertų darbuose atsiranda painiava tarp logistikos disciplinos suvokimo ir tiekimo grandinės kaip logistikos įgyvendinimo tarp nepriklausomų organizacijų. Šiuolaikinis tiekimo grandinės valdymo supratimas skiriasi nuo integruotos logistikos vadybos supratimo, kad ir kaip plačiai logistika būtų apibrėžiama. C. Heinrich (2003) supratimu tiekimo grandinė apima daugiau nei logistika. Anot D. Lambert (2008), *logistika – viena iš tiekimo grandinės funkcijų* (žr. 3 priedą). Šios nuomonės laikosi ir disertantas.

#### *Prekių pristatymo laiku (angl. just in time; JIT) sampratos polemika*

Prekių pristatymo laiku filosofija leido susiformuoti greito atsako į galutinio vartotojo poreikius koncepcijai. *Šiandien tai vienas iš papildančiųjų elementų kartu su informacinėmis sistemomis, skatinančiomis vystyti bei tobulinti tiekimo grandinės procesų valdymą.*

JIT filosofijos kertinis pagrindas – išlaikyti minimalias atsargas. Tai verčia gerinti vidinį ir išorinį komunikavimą tam, kad būtų išlaikyta produkcijos tėkmė tiekimo grandinėje be jokių papildomų investicijų. Įmonės, norėdamos pagerinti vidinį bendravimą, diegia integruotas informacijos sistemas ir taip įgalina realaus laiko sandėrių vykdymo sistemą veikti sėkmingai. Kartu su išorinio komunikavimo patobulinimu įvesta ir nauja elektroninio duomenų pasikeitimo praktika. Pasak A. Chandrashekar ir P. Schary (2002), nieko keisto, kad pirmąsias pastangas standartizuoti duomenų keitimąsi tarp kompanijų tiekimo grandinėje inicijavo mašinų gamybos pramonė.

JIT buvo originali gamybos technika, kurią sėkmingiausiai įgyvendino „Toyota“, ir buvo laikoma svarbiausia japonų industrijos sėkmės priežastimi (Shonberger, 1982, Lieberman *ir kt.*, 1990). JIT sąvoka yra labai panaši į logistikos ar tiekimo grandinės valdymo sąvokas: „JIT yra valdymo filosofija, kuri apima tinkamų ir geros kokybės bei kiekybės daiktų pristatymą į tinkamą vietą tinkamu laiku“ (Muckhopadhyay, 1995). Svarbu paminėti, jog JIT filosofija apima beveik visus verslo procesus ir funkcijas tiekimo grandinėje (Das, Handfield, 1997).

Anot M. Wafa ir M. Yasin (1998), potenciali nauda, kurią gali atnešti JIT įmonei:

- produkcijos ir žaliavų švaistymo pašalinimas;
- vidinės ir išorinės komunikacijos pagerinimas;

- įsigijimo kaštų mažinimas;
- pristatymo laiko sutrumpinimas;
- darbo laiko sumažinimas;
- pagerintas produktyvumas;
- pagerinta gaminių kokybė;
- padidinta vartotojų reakcija.

Kartu su galima nauda ir santaupomis D. Lambert ir J. Stock (1993) išvardijo ir potencialias problemas, atsirandančias įdiegus JIT:

- užsakymų kaštų augimas dėl mažų užsakymų padaugėjimo;
- sunkiau prognozuojamas bei ne toks lankstus pristatymo laikas;
- transportavimo kaštų padidėjimas dėl sumažėjusio vidutinio pristatymų kiekio;
- užsakymų įvykdymo ir jungimo reikalavimų sugriežtinimas.

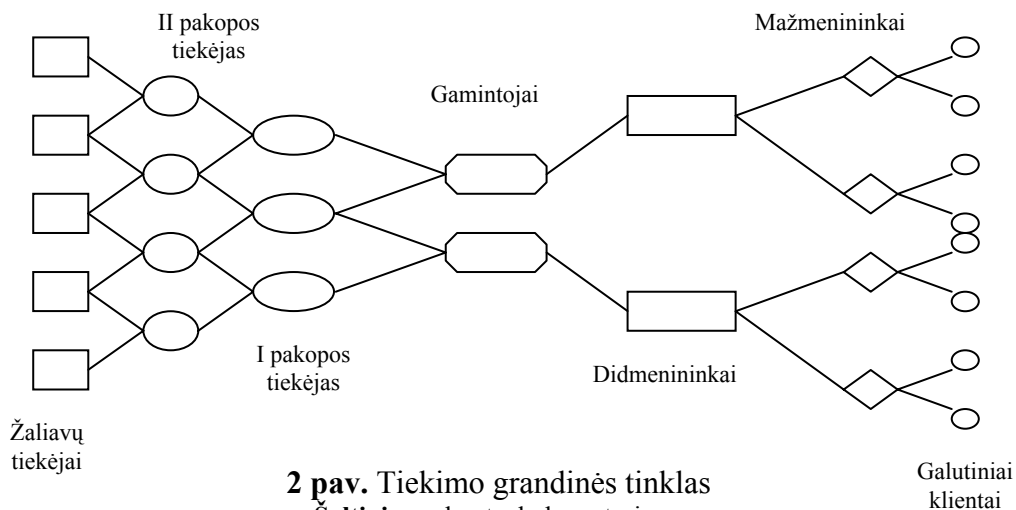
*JIT filosofija yra artimai susijusi su tiekimo grandinės valdymo koncepcija ir ši filosofija turi būti suprasta žymiai plačiau nei tik kaip paprasta su gamyba susijusi technika* (Vokurka, Devis, 1996; Womack, Jones, 1996).

#### *Įmonių veiklos tinkle sampratos polemika*

Siekiant atskirti tinklo santykį su tiekimo grandine, remiamasi mokslinės literatūros analize šia tema. Anot M. Suchotskio, M. Mäkelä, T. Sainio, M. Schuermann, F. Wester, R. J. H. Wolters (2008; <http://www.equal.lt>):

- Tinklas – tai bendradarbiavimo išraiška tarp organizacijų ir/ ar žmonių;
- Šios organizacijos yra autonominės, nepriklausančios viena nuo kitos bei nesusietos hierarchiniais ryšiais;
- Be savų tikslų organizacijos turi ir bendrus tikslus, dėl kurių jos dirba kartu.

Cranfield School of Management (2002) mokslininkų nuomone, šiandien tiekimo grandinės yra labiau staigaus tinklų skaičiaus nuolatinio didėjimo atspindžiai, negu tiesiog paprastos struktūros grandinė (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Tiekimo grandinės tinklas  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Remiantis P. Zakarevičiumi (2008), tinklinė struktūra traktuojama kaip bendrasis socialinių mainų modelis, vidinė įmonės kooperacija, vidinė organizacijos narių sąjunga. P. Li (1998) išskiria aspektus, kurie apima: tinklų konkurencinę padėtį, tinklų komponentų sąvokų tikslumą, tinklo struktūrą ir tinklo našumą. Christopher (1992) tiekimo grandinę ir jos valdymą apibrėžia kaip „...organizacijų tinklo, susijusio abipusiais ryšiais (pirminiais ir grįžtamaisiais), valdymą įvairiuose vertę kuriančiuose procesuose ir veiklose, kuriose sukuriamos prekės ir paslaugos ir jos pristatomos galutiniam vartotojui“.

Mokslinėje literatūroje tinklų samprata susipina su klasterių samprata. Porter (1998) teigia, kad ekonomikos žemėlapyje dominuoja klasteriai. Klasteriai – tai alternatyvus vertės grandinės organizavimo būdas; vertės grandinės, kurios vieta yra tarp „rinkos sąlygomis nesusijusių šalių“ (angl. *arm's-length markets*) iš vienos pusės ir hierarchijų arba vertikalų struktūrų iš kitos pusės. Klasterius galima įsivaizduoti kaip geografinius tarpusavyje konkuruojančius, į tinklą susijungusius tiekimo grandinių telkinis.

Klasterių teorija yra paremta tiekimo grandinės teoretikų analizuojamo bendradarbiavimo tarp įmonių sąlygojamais privalumais. Tiekimo grandinės valdymas apima procesus ir jų valdymą bei kuria ilgalaikius santykius tarp įmonių, dalyvaujančių produktų ir paslaugų sraute nuo jų šaltinio iki galutinio vartotojo. Tai naudinga visoms tiekimo grandinės įmonėms, nes sąlygoja mažesnes išlaidas, didesnę vertę vartotojui ir didesnę vartotojų pasitenkinimą, taip pat stipresnę konkurencinį pranašumą (Mentzer ir kt., 2001).

*Apibendrinus mokslinę literatūrą, nustatyta, jog tipiška tiekimo grandinė gali apimti įvairius dalyvius (tiekėjus, gamintojus, didmenininkus, mažmenininkus, vartotojus), kurie padeda prekei greičiau ir efektyviau patekti pas galutinį vartotoją. Tiekimo grandinės dalyviai tarpusavyje dalijasi įvairia informacija (apie rinkos situaciją, vartotojų poreikius), kuri reikalinga vystyti įmonės verslui, kad įmonė būtų moki ir pelninga, kad greičiau sugebėtų reaguoti į pasikeitusius vartotojų poreikius.*

*Remiantis mokslininkų ir praktikų diskursu, lemiančiu tiekimo grandinės supratimą, bei tiekimo grandinės perdengiamaisiais bruožais, atskleistos pagrindinės mokslinės sritys, kurios yra tapatinamos su tiekimo grandine, t. y. logistika, prekių pristatymas laiku ir tinklas. Atskyrus šias sritis, nustatyta, jog tiekimo grandinės valdymo sąvoka lyginant su logistika aprėpia holistinį kildinimą, lyginant su prekių pristatymu laiku – minėta filosofija papildo tiekimo grandinės valdymo efektyvumą, lyginant su tinklu – tinklo samprata inkorporuojasi į tiekimo grandinės sampratą, akcentuojant glaudų įmonių bendradarbiavimą.*

*Apibendrinęs tiekimo grandinės sampratos bei jos suvokimo kryptis teoriniu aspektu, disertantas daro išvadą, jog tiekimo grandinė – tai koordinuota ir optimizuota tinkle esančių įmonių veikla, užtikrinanti tinklo įmonių sąnaudų mažinimą ir klientų užsakymų pristatymą laiku*

(„just in time“). Kitame disertacijos poskyryje yra analizuojamos tiekimo grandinės dalyvių struktūrų modifikacijos.

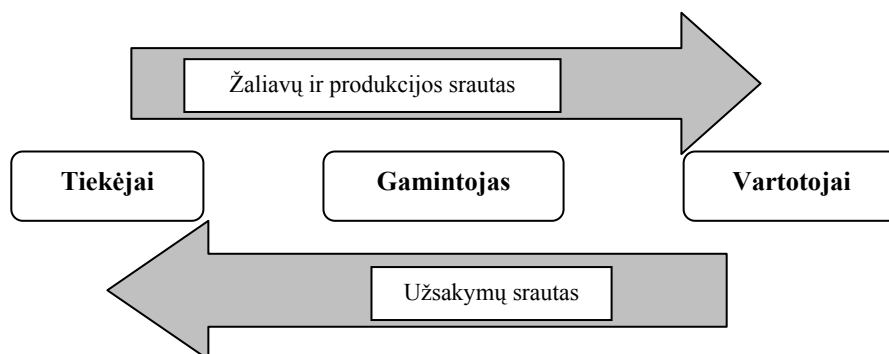
## 1.2. TIEKIMO GRANDINĖS DALYVIŲ STRUKTŪRŲ MODIFIKACIJOS

Analizuojant M. Hugos (2003), S. Hoekstra J., Romme, S. Argelo (1991), C. Chandra, S. Kumar (2001), A. Cox *ir kt.*, (2001); C. M. Harland *ir kt.*, (2001); R. Lamming *ir kt.*, (2000), F. Cucchiella *ir kt.* (2002), L. R. William *ir kt.*, (2002), G. Fliedner, (2003); W. Lightfoot, J. R. Harris, (2003), M. Christopher (1992, 2007), S. Hoekstra, J. Romme, S. Argelo (1991), M. C. Cooper, L. M. Ellram (1993), S. Chopra, P. Meindl (2007), D. M. Lambert (2008), K. R. Oliver, D. M. Webber (1992), D. Schneider, G. Sander (2002), E. M. Goldratt (1987, 1990), E. M. Goldratt, J. Cox (1992) ir kitų mokslininkų atliktus tyrimus, nustatytos esminės tiekimo grandinės dalyvių struktūrų modifikacijos.

### *Dalyvių kaip subjektų modifikacija*

Remiantis anksčiau paminėtais autoriais, galima išskirti tiekimo grandinės dalyvių evoliuciją bei tarpusavio sąveikų modifikacijas:

– standartinė ar tiesioginė tiekimo grandinė – tai grandinė, kurioje veikia tik pagrindiniai dalyviai, t. y. tiekėjai, gamintojas ir vartotojai (žr. 3 pav.). Anot M. Christopher (1992), D. W. Cravens *ir kt.* (1996), C. M. Harland *ir kt.* (2001), F. Cucchiella *ir kt.* (2002), W. Lightfoot *ir kt.* (2003), tiekėjai identifikuojami kaip pradiniai žaliavų, medžiagų ar komponentų tiekėjai, vartotojai – kaip galutiniai vartotojai. Šiuo požiūriu produkcijos judėjimo ciklas yra trumpas ir dažniausiai užtikrina minimalias laiko sąnaudas. Šis tiekimo grandinės modelis dažniausiai veikia šalies viduje ir rečiau būdingas tarptautinėms rinkoms.

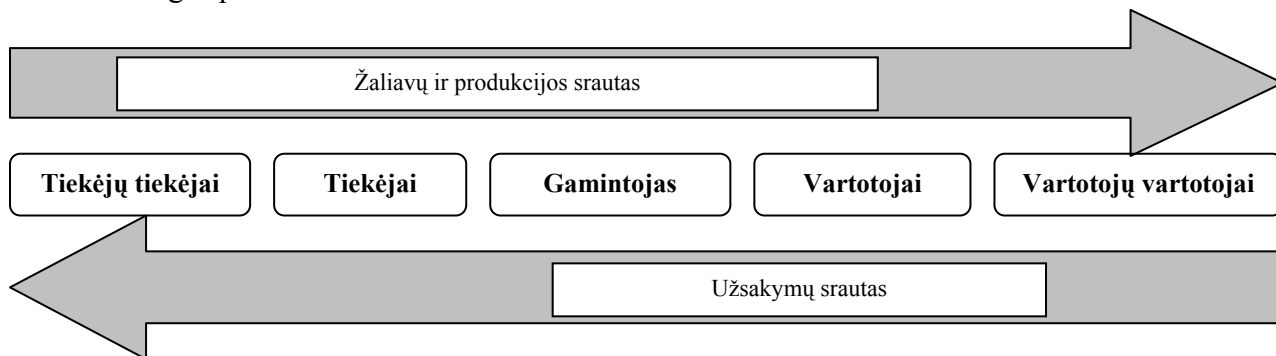


**3 pav.** Tiesioginė tiekimo grandinė  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

– išplėstinė tiekimo grandinė (žr. 4 pav.). S. Hoekstra, J. Romme, S. Argelo (1991), M. C. Cooper, L. M. Ellram (1993), R. Lamming *ir kt.* (2000), C. Chandra, S. Kumar (2001), L. R. William *ir kt.* (2002) teigimu, gamybai tiekiamos žaliavos, medžiagos ne iš kart patenka pas



gamintoją, bet pereina dar keletą tiekimo kanalų arba pavienių tiekėjų. Atsiranda galimybė veikloje dalyvauti mažmenininkams ir didmenininkams (Cox *ir kt.*, 2001). Skirtingai nei pirmuoju atveju, šiame modelyje padidėja transportavimo poreikis (gali ūgtelti gamybos kaštai ir produkcijos pardavimo kaina), pailgėja produkcijos gamybos ir pristatymo rinkai ciklai (Hugos, 2003). Aptartas modelis būdingas platesnio masto vidaus ir užsienio rinkoms.



**4 pav.** Išplėstinė tiekimo grandinė

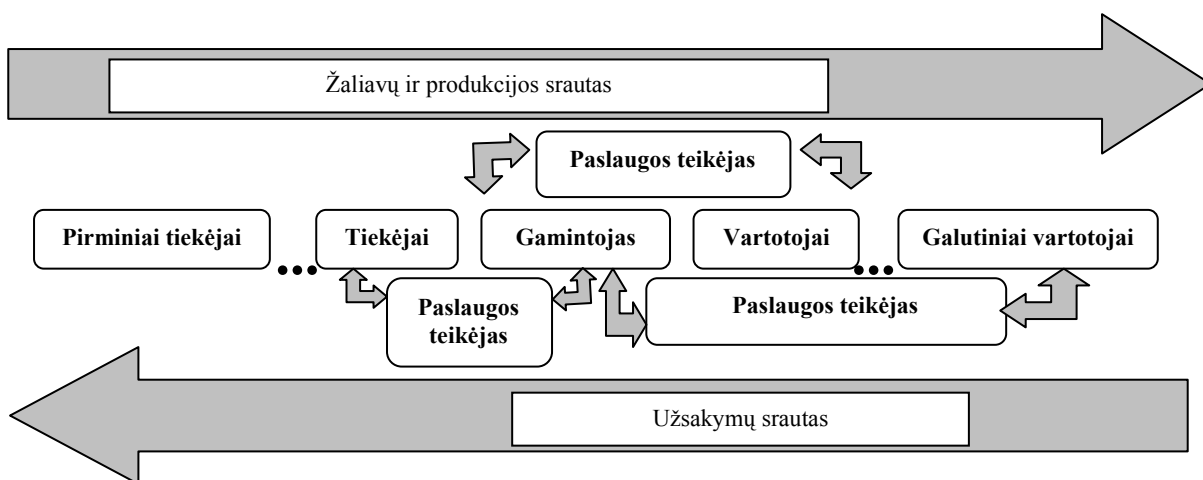
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

– sudėtinis tiekimo grandinės modelis. Mokslininkai A. Cox *ir kt.* (2001), G. Fliedner (2003), M. Hugos (2003), W. Lightfoot *ir kt.* (2003), S. Chopra, P. Meindl (2007) traktuoja, jog modelis apima išplėstinę tiekimo grandinę bei papildomus dalyvius – paslaugų teikėjus (žr. 5 pav.):

a) finansinius rėmėjus – kurie turi užtikrinti reikalingą finansinę paramą ir finansinių išteklių injekcijas nenutrūkstamam gamybos procesui;

b) rinkos tyrimo specialistus – kurie siekia išsiaiškinti vartotojų lūkesčius, įvedant naują produktą į rinką;

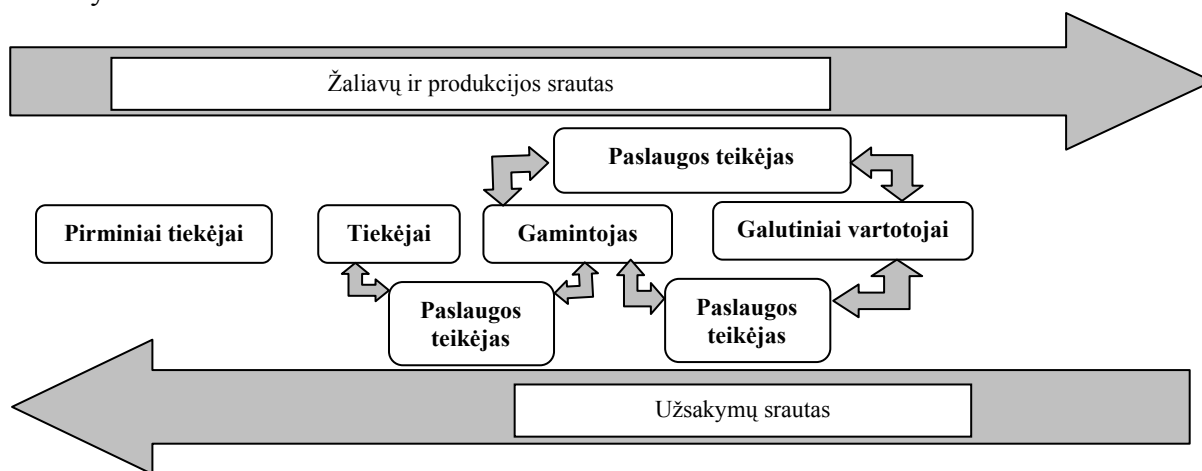
c) visų lygių vežėjus – tam, kad būtų teikiamos sausumos, vandens ir oro transporto paslaugos, siekiant minimizuoti ar visiškai eliminuoti transporto įsigijimo savo reikmėms sąnaudas, pasinaudoti trečiųjų šalių naudojamais transportavimo maršrutais, sumažinant papildomas veiklos išlaidas (pvz., krovinių draudimą).



**5 pav.** Sudėtinė tiekimo grandinė

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

– e.tiekimo grandinės modelis (žr. 6 pav.). Anot A. Cox *ir kt.*, (2001), H. L. Lee, S. Whang (2001), S. Chopra, P. Meindl (2007), D. M. Lambert (2008), e.tiekimo grandinės (e-TG) suprantamos kaip tiekimo grandinės, kuriose dalyviai yra susijungę interneto technologijomis ir/arba intraneto tinklu turėdami tikslą pirkti, parduoti, platinti prekes bei paslaugas ir valdyti piniginius srautus. e-TG modelyje yra eliminuojami mažmenininkai, o kartais ir didmenininkai, taip sujungiant tiesiogiai gamintoją su galutiniu vartotoju ir produktyviai valdant tinklo dalyvių santykius. Tokie santykiai apibūdinami kaip *daugelis-daugeliui* (angl. *many-to-many*) ryšiais ir naudojami vietoj labiau tradicinių *vienas-vienam* (angl. *one-to-one*) sąsajų. e-TG taikančios bendrovės neretai atsisako tradicinio „stūmimo“ (angl. *push*) modelio, kuriame pagrindinius sprendimus, susijusius su produkto poreikiu, priima gamintojai, tiekėjai, platintojai ir pardavėjai, ir vietoj jo renkasi „traukimo“ (angl. *pull*) modelį, kuriame vartotojas yra pagrindinių sprendimų priėmėjas (Hugos, 2003). „Traukimo“ modelyje vartotojai, pasinaudodami elektroniniais ryšiais, e-TG naudoja pagal savo poreikius. Elektroninės tiekimo grandinės ryšių galimybės suteikia galutiniams vartotojams galimybę būti geriau informuotiems, nes leidžia analizuoti tiekėjus ir duoti jiems nurodymus.



**6 pav.** E.tiekimo grandinės modelis

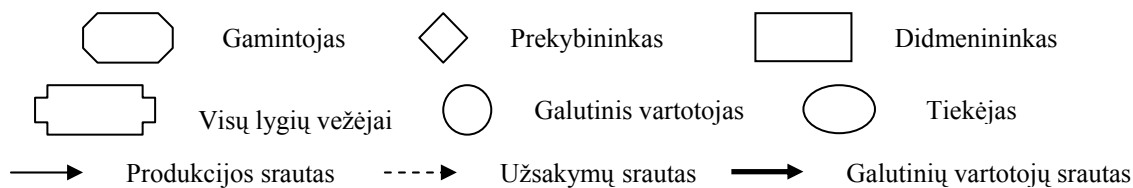
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Elektroninė komercija įgalina kurti daug efektyvesnę tiekimo grandinę, kuri neša naudą ir gamintojams, ir vartotojams. Įmonės gali geriau pasitarnauti klientų poreikiams, turėti mažiau atsargų, o jų produktai greičiau pasiekia rinką.

#### *Dalyvių modifikacija srautų atžvilgiu*

Kaip pažymėta *Dalyvių kaip subjektų modifikacija* dalyje, be pagrindinių dalyvių skaičiaus, egzistuoja ir srautų parametrai. Išskirti standartiniai srautai „žaliavų ir produkcijos“ bei „užsakymų“, anot, K. R. Oliver, D. M. Webber (1992), M. C. Cooper, L. M. Ellram (1993), D. Schneider, G. Sander (2002), S. Chopra, P. Meindl (2007), gali būti transformuoti į „produkcijos“

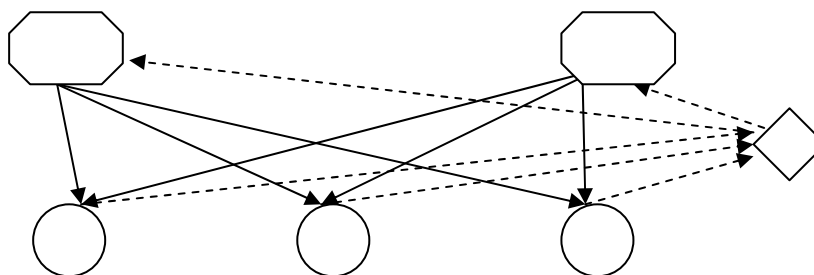
ir „užsakymų“ srautus, kuriuose dalyvauja keturi dalyviai (žr. 7 pav.). Prekybininkas traktuojamas kaip mažmenininkas ir/ar didmenininkas.



**7 pav.** Tiekimo grandinės dalyviai ir srautai  
 Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Tiekimo grandinės dalyviai dalyvių modifikacijos srautų atžvilgiu gali būti skirstomi į šias struktūras (žr. 8–13 pav.):

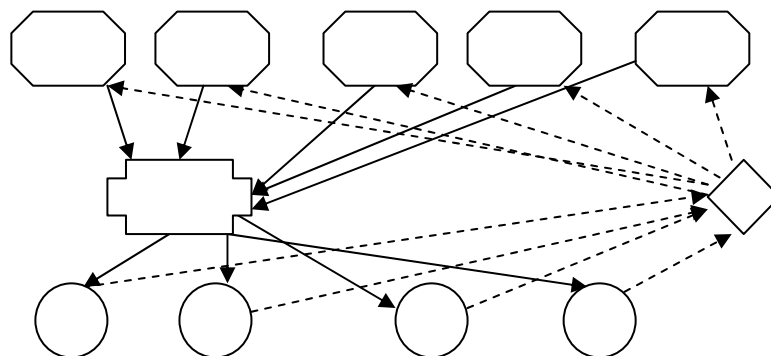
- *Gamintojas – prekybininkas – vartotojas 1* (žr. 8 pav.). Šio tipo tiekimo grandinėje galutiniai vartotojai įsigyja prekes tiesiai iš gamintojų. Traktuojamas ribotas gamintojų skaičius. Prekybininko tikslas – surinkti užsakymus iš vartotojų ir perduoti juos gamintojui, tačiau produktų perdavime nedalyvauti. Ši struktūra įgalina gamintojų atsargas laikyti centralizuotai, tačiau, gabenant dalinius ar smulkius krovinius, patirti dideles transportavimo išlaidas (Chopra, 2007). Be to, šio tipo tiekimo grandinės sėkmė priklausys ir nuo informacijos praeinamumo tarp prekybininko ir gamintojo.



**8 pav.** Gamintojas – prekybininkas – vartotojas 1  
 Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

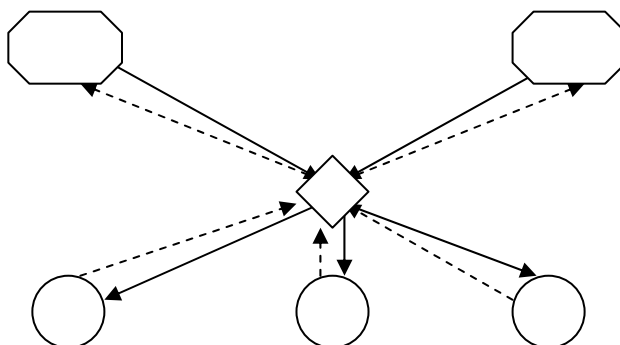
- *Gamintojas – prekybininkas – vežėjas – vartotojas* (žr. 9 pav.). Šiuo atveju tiekimo grandinėje atsiranda visų lygių vežėjai, kurie pristato galutiniams vartotojams prekes tiesiai į namus. Mažmenininkas tik surenka informaciją iš vartotojų ir perduoda gamintojams. Remiantis T. C. Jones, W. Riley (1985), pagrindiniai šios struktūros privalumai – centralizuotai laikomos atsargos pas vežėją, galimybė sumažinti

transportavimo išlaidas. Tačiau ši struktūra turi ir trūkumų – padidėja administracinės išlaidos.



**9 pav.** Gamintojas - mažmenininkas – vežėjas – vartotojas  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

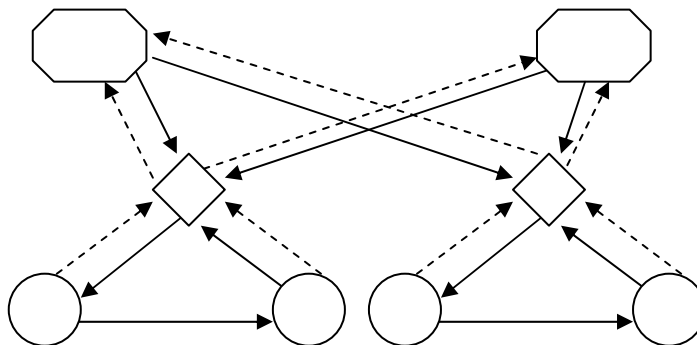
- *Gamintojas – prekybininkas - vartotojas 2* (žr. 10 pav.). Gaminama produkcija sandėliuojama prekybininko sandėliuose, iš kurių prekės pristatomos galutiniams vartotojams. Ši struktūra leidžia sumažinti transportavimo išlaidas, naudojantis specializuotų įmonių paslaugomis (Schneider, Sander, 2002). Be to, joje visa informacija iš vartotojų pirmiausia patenka mažmenininkui ar didmenininkui.



**10 pav.** Gamintojas – prekybininkas – vartotojas 2  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

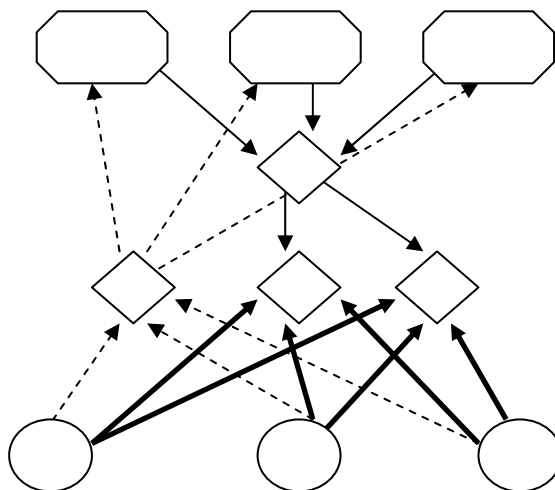
- *Gamintojas – prekybininkas – vartotojas – prekybininkas* (žr. 11 pav.). Anot K. R. Oliver, D. M. Webber (1992), C. Cook (2004), šiuo atveju prekės kaupiamos regioniniuose sandėliuose arčiau galutinio vartotojo. Tokiu būdu prekių pasiekiamumas yra greičiausias (sutrumpėja pristatymo laikas). Tačiau prekybininko sandėliuose

laikomas didelis produkcijos kiekis, dėl ko atsiranda tiesioginė koreliacija tarp didesnės produkcijos kainos ir transportavimo kaštų augimo bei sandėliavimo sąnaudų.



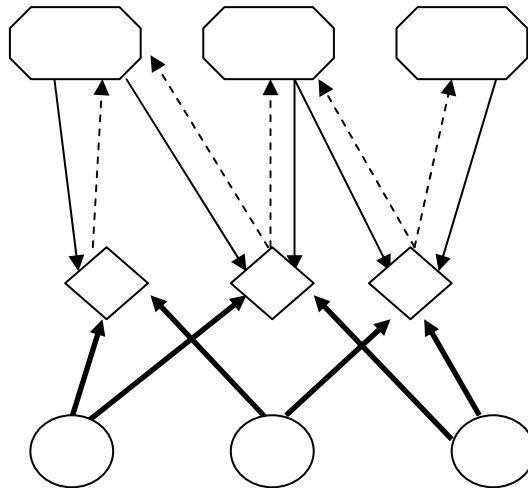
**11 pav.** Gamintojas – prekybininkas – vartotojas – prekybininkas  
 Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

- *Gamintojas – gamintojas/prekybininkas – vartotojas* (žr. 12 pav.). Šioje tiekimo grandinės struktūroje integruojami anksčiau išvardyti variantai: prekės plačiai paskirstomos visame regione, vartotojams suteikiama teisė pasirinkti ar įsigyti prekes iš gamintojo ar prekybininko. Galutinių vartotojų prekių poreikis akumuliuojamas pas prekybininką, tačiau, skirtingai nei anksčiau aptartose schemose, galutinis vartotojas pats atsiima prekes (Chopra, 2007). M. Christopher (2007) išvelgia šios sistemos grėsmę – galimas prastas informacijos praeinamumas informacijos kanaluose.



**12 pav.** Gamintojas – gamintojas/prekybininkas – vartotojas  
 Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

- *Gamintojas – prekybininkas – vartotojas* (žr. 13 pav.). Ši tiekimo grandinės struktūra analogiška *Gamintojas – gamintojas/prekybininkas – vartotojas* struktūrai. Esminis skirtumas, darantis šias struktūras skirtingas – eliminuojamas prekių poreikį akumuliuojantis prekybininkas, taip išsprendžiant galimų informacijos kamščių atsiradimą.



**13 pav.** Gamintojas – prekybininkas – vartotojas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

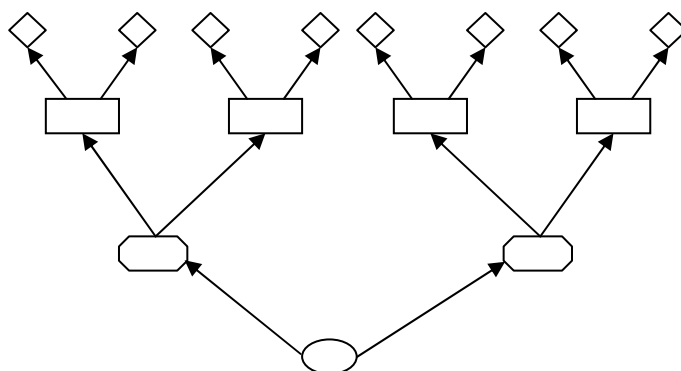
Galima pastebėti, kad tiekimo grandinės struktūra priklauso nuo produkto galiojimo laiko ir vartojimo pobūdžio. Kuo trumpesnis galiojimo laikas, tuo arčiau vartotojo bus dislokuojama produkcija. Vartojimo pobūdis atspindės galutinio vartotojo suinteresuotumą produkto atžvilgiu, t. y. ar siekiant įsigyti produktą bus eikvojamas savas laikas, ar pasirenkamos prekybininko, ar visų lygių vežėjų paslaugos.

#### *Tinklinė dalyvių modifikacija*

Dar vienas tiekimo grandinės dalyvių struktūros analizės aspektas įvardijamas VAT analize (vizualinis pateikimas adekvatus V, A ir T raidžių formoms). Pirmą kartą VAT analizė buvo panaudota kaip gamybos sistemų skirstymo į kategorijas procedūra, paremta XX a. devintajame dešimtmetyje E. M. Goldratt pasiūlytos optimizuotos gamybos technologijos (angl. OPT) filosofija. Pagrindą šiai skirstymo į kategorijas taksonomijai sudaro gamybos sistemose vyraujančių medžiagų srautų pobūdis, kurį apibūdina produktų maršrutizavimas ir už medžiagas išrašytos sąskaitos (Blackstone, 2008). Vėliau paaiškėjo, kad VAT analizė gali būti naudinga kaip instrumentas, galintis padėti nagrinėti gamybos problemas (Umble, 1992). Be to, šis instrumentas yra iš esmės svarbus norint gamybinėse organizacijose tinkamai taikyti apribojimų teoriją (angl. TOC) (Rahman, 1998). Remiantis E. M. Goldratt (1987, 1990), E. M. Goldratt, J. Cox (1992), apribojimų teorijos pagrindą sudaro penkios prielaidos, arba vadinamieji „penki fokusuojantys žingsniai“. Pirmasis žingsnis – nustatyti ir įvardyti sistemos apribojimus. Antrasis, organizacija turi

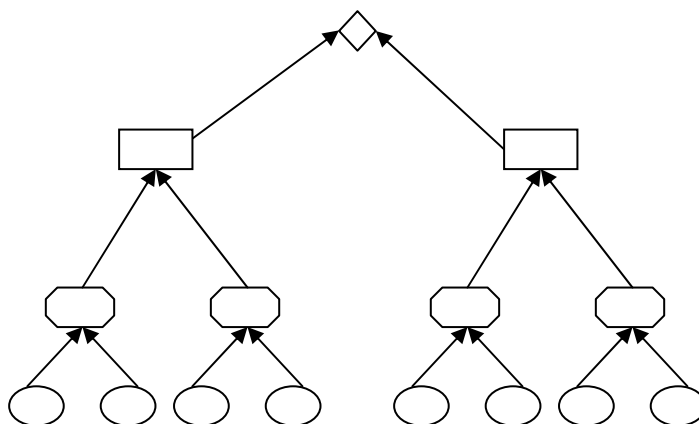
apsispręsti, kaip išnaudoti sistemos apribojimus savo naudai. Trečiasis žingsnis – priversti visas sistemos sudedamąsias dalis paklusti apribojimui. Ketvirtasis žingsnis – padidinti sistemos apribojimus. Ir penkta, sistemos apribojimams pašalinus, grįžti prie pirmojo žingsnio, kad būtų išvengta sistemos inertiškumo. Todėl apribojimų teoriją galima suprasti kaip nuolatinio sistemos tobulinimo procesą.

VAT analizė išskiria tris tiekimo grandinės dalyvių tinklų tipus. „V“ tipo tinkluose būna ribotas tiekėjų ir gamintojų, išlaikančių didmenininkus ir mažmenininkus skaičius (žr. 14 pav.). Šiems tiekimo grandinių tinklams būdingi tiekėjų, gamintojų, didmenininkų ir mažmenininkų divergencijos taškai (išsiskyrimas iš vieno taško).



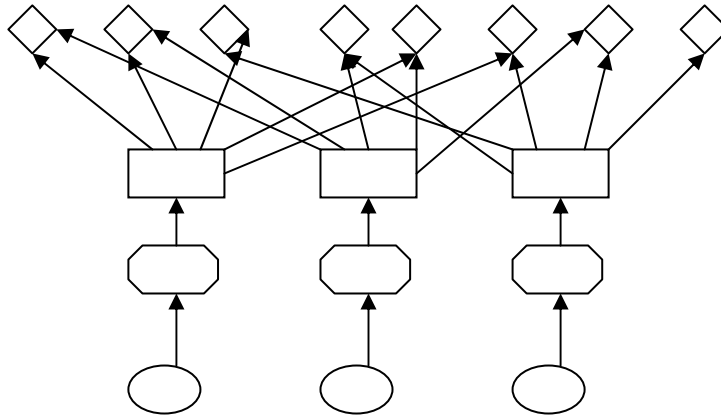
**14 pav.** „V“ tipo tiekimo grandinės tinklas  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

„A“ tipo tinkluose būna daug tiekėjų ir gamintojų, išlaikančių po keletą didmenininkų ir mažmenininkų (žr. 15 pav.). Šiems tinklams savo ruožtu būdingi tiekėjų, gamintojų, didmenininkų ir mažmenininkų konvergencijos taškai (suėjimas į vieną tašką).



**15 pav.** „A“ tipo tiekimo grandinės tinklas  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

„T“ tipo tinklams būdingi tiesiniai srautai tarp tiekėjų, gamintojų ir didmenininkų, išlaikančių po keletą mažmenininkų (16 pav.). Tai reiškia, kad šio tipo tinkluose tarp tiekėjų, gamintojų ir didmenininkų nėra nei reikšmingų konvergencijos, nei divergencijos taškų. Tačiau „T“ tipo tinkluose būna daug divergencijos taškų tarp didmenininkų ir mažmenininkų.



**16 pav.** „T“ tipo tiekimo grandinės tinklas  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

VAT analizės transformacija laiko atžvilgiu išskyrė ir kitas šio metodo pritaikymo galimybes, ne vien tik kaip apribojimų teorijos taikymą gamybos organizacijose. Šis metodas sulaukė įvertinimo kaip sandėlių ūkio vadybos gerinimo instrumentas (Spencer, 1993), pagal kurį nustatomi atsargų ciklo prioritetai (Spencer, 1995), analizuojamas medžiagų poreikio planavimas (Schuster ir Allen, 2000), paskirstymo išteklių planavimo (DRP) (Watson ir Polito, 2003) efektyvumas, „prekių pristatymo laiku“ (JIT) (Lockamy, 1991) metodų įgyvendinimas ir žemės ūkio derliaus nuėmimo bei apdorojimo problemos (Allen ir Schuster, 2004).

*Apibendrintai galima teigti, kad tiekimo grandinė yra sudaryta iš visų įmonių, apimančių produkto sukūrimą, gamybą ir produkto pristatymą į rinką. Tiekimo grandinės procesų valdymo tikslas yra padidinti prekių pardavimą ir paslaugas galutiniam vartotojui, drauge sumažinti tiek atsargų, tiek ir operacijų išlaidas. Siekdamas įvertinti tiekimo grandinės procesus, įmonės turi identifikuoti tiekimo grandinėje subjektų, srautų ir tinklo modifikacijų aspektu, susitelkdamost ne tik dėl savo sugebėjimų pagerinimo (patobulinimo), bet ir tam, kad išsilaikytų prieš rinkos ir technologijų pokyčius šiandieninėje ekonomikoje.*

### 1.3. TIEKIMO GRANDINĖS VALDYMO PARADIGMA

Tiekimo grandinės valdymo teorija skelbia, kad aktyviai valdant grandinėje tarp įmonių vykstančius procesus ir užmegztus ryšius, atskirų įmonių ir apskritai visos tiekimo grandinės veiklos rezultatai būna geresni (Lambert ir kt., 1996; Cooper ir kt., 1997; Beamon ir Ware, 1998;



Nøkkentved, 2000; Tapscott *ir kt.*, 2000; Baldi ir Borgman, 2001; Chandra ir Kumar, 2001; Mentzer *ir kt.*, 2001; Murillo, 2001; Zheng *ir kt.*, 2001).

Anot K. Singh *ir kt.*, (2005), S. Li *ir kt.* (2006), A. Gunasekaran *ir kt.* (2008), siekdamos didesnio konkurencingumo, įmonės vis dažniau orientuojasi į tiekimo grandinės valdymą. *Tiekimo grandinės valdymas* – tai verslo procesų integracijos koordinacija nuo galutinio vartotojo iki pradinių tiekėjų, tiekiančių produktus, paslaugas ir informaciją, kuri suteikia vertę pirkėjų atžvilgiu (Holweg, Pil, 2006). Pasak J. Aitken (1998), norint efektyviai valdyti tiekimo grandinės veikimą, būtina į tiekimo kanalą žiūrėti kaip į visumą, o ne kaip į įmonių „sumą“. Remiantis M. Christopher, D. Towill (2001), galima teigti, jog vienas iš svarbiausių tiekimo grandinės valdymo aspektų yra sistemų teorija, kuri tarpusavyje sieja elementų visumą ir atlieka tam tikrą funkciją. Svarbu, kad elementai būtų susiję ir vienas kitą veiktų.

*Disertanto nuomone, tiekimo grandinės valdymo paradigmą reikia analizuoti dviem pjūviais: holistiniu ir lokalinu. Holistinis tiekimo grandinės valdymas – visumos verslo procesų sintezė koordinuotoje ir optimizuotoje tinkle esančių įmonių veikloje, užtikrinanti tinklo įmonių sąnaudų mažinimą ir klientų užsakymų pristatymą laiku („just in time“). Lokalinis tiekimo grandinės valdymas – organizacijos verslo procesų sintezė, siekiant atsikratyti mūdų, atsirandančių strateginių bei operatyvinių subprocesų atotrūkiuose.*

Tiekimo grandinės valdymą galima suprasti kaip filosofiją, paremtą įsitikinimu, kad kiekviena tiekimo grandinėje dalyvaujanti įmonė tiesiogiai arba netiesiogiai daro įtaką visų kitų tiekimo grandinės narių veiklai ir veiklos rezultatams, taip pat ir visos tiekimo grandinės bendriems veiklos rezultatams (Cooper *ir kt.*, 1997). Norint efektyviai taikyti šią filosofiją, funkcinės ir tiekimo grandinės partnerių veiklos turi būti suderintos su bendrovės strategija ir organizacine struktūra, procesais, kultūra, paskatomis ir žmonėmis (Abell, 1999).

Verslo sistemoje tiekimo grandinės valdymo (kartu ir procesų) mechanizmas tampa vienu aktualiausių įmonės veiklos efektyvumą lemiančių veiksnių. Didžiausias tiekimo grandinės valdymo poreikis jaučiamas žaliavų ir medžiagų tiekimo, atsargų valdymo ir baigtinės produkcijos paskirstymo procesuose. Šie procesai apibūdinami kaip labiausiai pastebimi ir labiausiai tiekimo valdymo veikiami verslo procesai. Tačiau valdymo sistema taip pat veikia ir mažiau pastebimas įmonės sritis. Pardavimo ir marketingo skyrius gali naudoti tiekimo grandinės informaciją planuodamas ateities veiksmus, operatyviai atsakydamas į klientų užsakymus, optimizuodamas žaliavų ir medžiagų kiekius, suteikdamas įmonei galimybę sumažinti produkcijos gamybos kaštus. Objektvyus vertinimas priklauso nuo įmonės strategijos, nuo sugebėjimo nusakyti vertinimo veiksnius, atsižvelgiant į kainą, kokybės lygį, reakcijos į užsakymą laiką ir t. t.

Naudodama tiekimo grandinės valdymo mechanizmą įmonė gali iš esmės pakeisti bendravimo su tiekėjais būdą. Siekiant operatyvaus, kokybiško ir racionalaus klientų poreikių

tenkinimo atsiranda būtinybė glaudžiai bendrauti su savo tiekėjais. Glaudus tarpusavio ryšys užtikrina užsakymo vykdymą laiku, net ir labai netikėtomis aplinkybėmis. Esant glaudžiam tarpusavio ryšiui sumažėja informacijos kaita, atsiranda daugiau galimybių planuoti atsargų būklę, jų esamas bei planuojamas apimtis (Wailgum, Worthen, 2008).

T. Moyaux (2004) teigia, jog tiekimo grandinės valdymo sistemos yra skirtos tiekimo grandinės procedūrų efektyvumui ir našumui didinti, t. y. tiekimo valdymo grandinę sudaro visi valdymo procesai, reikalingi produkto pristatymui galutiniam klientui – pradedant nuo produkto idėjos sukūrimo, marketingo ir užsakymo priėmimo, baigiant žaliavų ir medžiagų tiekimu, finansavimu, gamyba ir paskirstymu.

Tiekimo grandinės valdytojas integruotai renka, apdoroja ir koordinuoja informaciją apie tiekėjus, atsargas, gamybos apimtis, sandėlius, paskirstymo centrus, produktus, pristatymo terminus, kainas ir užsakymus, t. y. apie visus tiekimo grandinės dalyvius, o ne atskirai vieno grandinės dalyvio procedūras. Šiuo požiūriu atskleidžiama tiekimo grandinės valdymo reikšmė ir poreikis, leidžiantis suderinti dvi – optimalumo ir efektyvumo – sąlygas, kurios lemia sėkmingą verslo procesų įgyvendinimą ir leidžia sumažinti veiklos riziką, išskaidant ją kiekvienam grandinės dalyviui. Šių sąlygų neužtikrinimas tiesiogiai didina netekties riziką visuose tiekimo grandinės procesuose ir neigiamai veikia tiekimo grandinėje veikiančių įmonių pelningumą.

*Esminis tiekimo grandinės valdymo principas - visas procesas turi būti suvokiamas kaip vientisa sistema ir kiekvieno elemento veiksmas turi įtakos jos veiklai. Kad galėtų pasinaudoti tiekimo grandinės valdymo siūloma nauda, organizacijos turi iš pagrindų pakeisti savo požiūrį į verslą (Kopczak ir Johnson, 2003). Šios permainos – tai integracijos tarp funkcijų ir tarp įmonių akcentavimas (Chen ir Kang, 2007); gebėjimas rasti patikimos informacijos apie paklausą ir tinkamas jos tvarkymas (Croxtton ir kt., 2002) bei efektyvus fizinėlių prekių srautų valdymas, siekiant užtikrinti didesnę vertę galutiniams vartotojams (Jammernegg ir Reiner, 2007).*

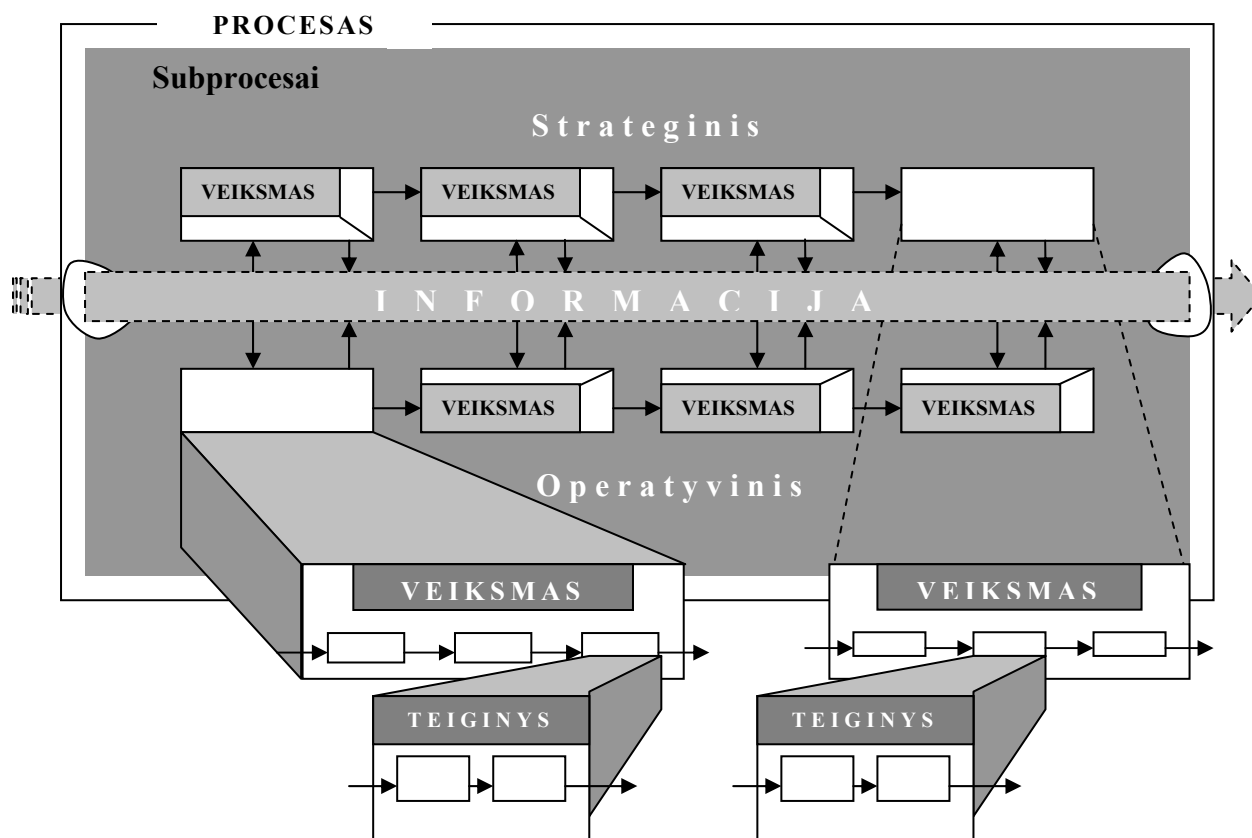
### **1.3.1. Verslo procesų sintezė**

Įvairūs mokslininkų traktuojami tiekimo grandinės požiūriai išskiria du svarbius kriterijus tiekimo grandinės valdymo sampratoje. Pirma, diegiama verslo procesų (tačiau ne funkcijų) aktualija organizacijos veikloje ir antrame plane tiesioginis bei kryžminis funkcijų veikimas. Antra, anot V. Kavaliauskienės, N. Survilaitės-Bagdonavičiūtės (2004) tiekimo grandinės valdymas nėra vien tik logistikos procesas, bet visi verslo procesai iš esmės. Tokiu būdu valdomi tiekimo grandinės verslo procesai esantys organizacijos viduje ir tarp organizacijų.

G. A. Pall (1987), R. Mayer, P. Dewitte (1998) nuomone, verslo procesas – tai žingsnių seka, kurios metu žmonių, medžiagų, energijos, įrangos ir kt. kombinacija leidžia pasiekti tam tikrą

rezultatą ir tikslą. Panašios nuomonės yra sociokultūrinių organizacijų teorijos atstovas J. Kvedaravičius (2006): procesas – tai medžiagos virtimas kažkuo kitu, rezultatu. K. B. Murray (1991) akcentuoja efektyvumą ir teigia, kad verslo procesą sudaro tam tikra funkcijų arba užduočių kombinacija, kurias sujungus galima sukurti produktus ir paslaugas. Nepaisant viso to, organizacija yra efektyvi tik tiek, kiek efektyvūs yra jos procesai. *Dabar procesai tapo nematomi ir neturi pavadinimų, nes žmonės dažniau galvoja apie atskirus įmonės skyrius nei apie procesą, į kurį jie yra įtraukti. Todėl tokios šių laikų įmonės, kurios yra įpratusios „kalbėti“ atskirų skyrių sąvokomis, turėtų pereiti prie pavadinimų suteikimo vykdomiems procesams, kad galėtų išreikšti pradžios ir pabaigos būsenas.* T. H. Davenport ir J. E. Short (1990), T. H. Davenport (1993), J. G. Mooney ir kt. (1996) akcentuoja, kaip yra atliekamas darbas organizacijoje. Laikomasi nuomonės, kad procesams būdingos dvi svarbios savybės: 1) kliento (vidinio arba išorinio) įtraukimas ir 2) organizacijos ribų peržengimas. Sakykime, perkant produkciją iš tiekėjų: šis procesas dažnai paliečia darbuotojus iš gamybos, pirkimų, atsargų valdymo ir apskaitos skyrių.

Tiekimo procesas rodo, kad verslo procesų sėkmingumas priklauso nuo bendradarbiavimo tarp padalinių. *Galima padaryti išvadą, kad verslo procesu galima pasiekti tam tikrų tikslų, įskaitant įvairias veiklas, kurių reikia apčiuopiamai produkcijai ir neapčiuopiamoms paslaugoms.* Be to, kiekviena verslo procesui priklausanti grandis turi būti aprūpinta informacija, kad būtų sėkmingai vykdoma (žr. 17 pav.).



17 pav. proceso struktūra  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Kiekvienas valdomas procesas susideda iš *strateginio ir operatyvinio subprocesų*. *Taktinis subprocesas mokslinėje literatūroje analizuojamas, tačiau jo praktinis taikomumas gamybinės, prekybinės ar paslaugų įmonės veikloje neišskiriamas arba niveliuojamas su operatyviniais*. Harrington (1991) pažymi, jog subprocesas yra proceso dalis, palaikanti pagrindinį procesą užsibrėžto tikslo pasiekimui. Remiantis K. L. Croxton, D. Garcia-Dastugue, D. M. Lambert, S. Rogers (2001), D. M. Lambert, L. P. Pohlen (2001), J. R. Stock, D. M. Lambert (2001), K. L. Croxton (2002), Y. A. Bolumole (2003), Y. A. Bolumole, A. M. Knemeyer, D. M. Lambert (2003), T. J. Goldsby, S. J. Garcia-Dastugue (2003), D. S. Rogers, D. M. Lambert, A. M. Knemeyer (2004), D. M. Lambert (2008), strateginis subprocesas pateikia struktūrą, kaip procesas bus vykdomas, o operatyvinis subprocesas pateikia detalią įgyvendinimo eigą (žingsnius). Strateginis subprocesas yra būtinas žingsnis integruojant įmonę su kitais tiekimo grandinės nariais. Kiekvienas procesas yra valdomas komandos, sudarytos iš skirtingų verslo sričių (marketingo, pardavimo, finansų, gamybos, pirkimų, logistikos, tyrimų, plėtros) vadybininkų. Valdymo komandos yra atsakingos už procedūrų, esančių strateginiame lygmenyje, plėtrą ir jų įgyvendinimą operatyviniame lygmenyje. *Procesų veiksmas* suvokiamas kaip subprocesą (strateginį ir operatyvinį) įveiklinanti dalis, paremta teiginiais, kurie parodo, kaip yra įgyvendinama atitinkama užduotis.

Anot P. Zakarevičiaus, J. Kvedaravičiaus, T. Augustausko (2004), J. Kvedaravičiaus (2006), organizacijose galima identifikuoti šiuos procesus:

- *rezultatavimo* – bazinis procesas, sukuriantis siekiamą vertę;
- *funkcionavimo* – pagalbinis procesas, užtikrinantis rezultatavimo proceso vyksmą;
- *reprodukcijos* – pagalbinis procesas, užtikrinantis funkcionavimo proceso nenutrūkstumą;
- *triados* – organizavimo, vadovavimo ir valdymo procesai;
- *kūrybos* – inovacijų bei jų apraiškos sintezės procesas;
- *naikinimo* – atsiradusių nišų užpildymo procesas;
- *vystymosi* – veiklos sistemos tobulėjimas, orientuojantis į aukštesnius siekius.

Šių mokslininkų nuomonė suformuoja holistinį požiūrį į organizacijose dominuojančius procesus. Remiantis S. Chopra, P. Meindl (2007), identifikuoti įmonėje vykstančius makro procesus galima tokiais aspektais:

- *kliento santykių valdymo* (angl. *customer relationship management*), kai visi procesai susitelkia tarp įmonės ir jos vartotojų;
- *vidinio tiekimo grandinės valdymo* (angl. *internal supply chain management*), kai visi procesai vyksta įmonės viduje;
- *tiekėjo santykių valdymo* (angl. *supplier relationship management*), kai visi procesai susitelkia/sutelkiami tarp įmonės ir jos tiekėjų.

Lokalinį požiūrį, identifikuojantį tiekimo grandinės procesus, nusako M. Christopher (2007) teigdamas, jog tiekimo grandinės valdymu turėtų būti vadinama verslo procesų integracija per tiekimo grandinę. Šios pozicijos pagrindai suformuluoti 1996 m. įvykusio Globalaus tiekimo grandinės forumo metu (Croxtton *ir kt.*, 2001).

Anot J. Kvedaravičiaus (2006), vadybos esmė remiasi anksčiau minėta triada: organizavimo, vadovavimo ir valdymo procesais. Tačiau procesų vadyboje ši triada lyg ir išnyksta, nes organizavimo ir vadovavimo procesai „sukrinta“ į valdymą, tai yra į valdymo procesą. Taigi, procesų vadyba susideda iš diados: procesų valdymo ir valdymo proceso (Lodienė, Kvedaravičius 2003).

Išanalizavus K. L. Croxtton, D. Garcia-Dastugue, M. Lambert, S. Rogers (2001), D. M. Lambert, L. T. Pohlen (2001), J. R. Stock, D. M. Lambert (2001), K. L. Croxtton (2002), Y. A. Bolumole (2003), Y. A. Bolumole, A. M. Knemeyer, D. M. Lambert (2003), T. J. Goldsby, S. J. Garcia-Dastugue (2003), D. S. Rogers, D. M. Lambert, A. M. Knemeyer (2004), D. M. Lambert (2008) atliktus mokslinius tyrimus, galima išskirti tiekimo grandinės *valdymo* procesus:

- *Santykių su klientais procesas;*
- *Santykių su tiekėjais procesas;*
- *Klientų aptarnavimo procesas;*
- *Paklausos valdymo procesas;*
- *Užsakymų įvykdymo procesas;*
- *Gamybos srauto procesas;*
- *Produkto plėtros ir komercializavimo procesas;*
- *Produktų grąžinimų procesas.*

*Atlikę mokslinės literatūros analizę, galime teigti, kad šie aštuoni procesai yra esminiai, siekiant įvertinti tiekimo grandinės valdymo procesus. Kadangi disertantas šių procesų pagrindu atliks tyrimą, tikslinga detaliau apibrėžti kiekvieną tiekimo grandinės valdymo procesą.*

#### *Santykių su tiekėjais procesas*

*Santykių su tiekėjais procesas parodo struktūrą, kaip santykiai su tiekėjais bus tobulinami ir palaikomi. Tai yra santykių su klientais proceso veidrodinis atspindys (Croxtton, Garcia-Dastugue, Lambert, Rogers, 2001). Kaip įmonė nori plėtoti santykius su klientais, taip pat turi puoselėti santykius ir su tiekėjais. Šio proceso savininkas (angl. *process owner*) formalizuoja produkto ir paslaugų teikimo sutartis su strateginiais tiekėjais. Bet kuriam tiekėjui pagrindinis santykių su klientais valdymo proceso sėkmingumo rodiklis yra kliento įmonės pelningumo pokytis. O kiekvienam klientui santykių su tiekėjais valdymo proceso sėkmingumo rodiklis yra tiekėjo įtaka įmonės pelningumui.*

Anot D. M. Lambert, L. T. Pohlen (2001), Y. A. Bolumole (2003), *procesą sudaro dvi dalys: strateginis subprocesas, kurio metu įmonė numato proceso struktūrą ir strategiškai vadovauja procesui, ir operatyvinis subprocesas, kuris yra numatyto proceso realizavimas*. Strateginio subproceso vykdymas įmonėje yra būtinas žingsnis, jei įmonė nori susijungti su tiekėjais, o operatyvinis subprocesas apima kasdien vykdomas tam tikras veiklas. Santykių su tiekėjais procesas veikia įvairių įmonės funkcijų atstovus – marketingo, finansų, gamybos, pirkimų ir logistikos, kuriems yra priskirtos kasdienės vadovavimo procesui pareigos ir atsakomybė už jų vykdymą.

#### *Gamybos srauto procesas*

M. Christopher, D. R. Towill (2002), T. J. Goldsby, S. J. Garcia-Dastugue (2003) teigimu, *gamybos srauto valdymas yra tiekimo grandinės procesas, kuris apima visas veiklas, būtinas pasiekti, vystyti, vykdyti gamybos lankstumui tiekimo grandinėje*. Gamybos lankstumas parodo gebėjimą gaminti įvairius produktus laiku ir žemiausia kaina. Siekiant pasiekti trokštamą gamybos lankstumo lygmenį, planavimas ir vykdymas turi išsiplėsti už gamintojo ribų ir pasiekti kitus tiekimo grandinės narius.

Gamybos srautų valdymo procesas turi strateginį ir operatyvinį subprocesus. Strateginė gamybos srautų valdymo subprocesas dalis užtikrina struktūrą, kurios laikantis vyksta proceso valdymas įmonės viduje ir tarp pagrindinių tiekimo grandinės narių (Lambert, 2008). Operatyvinė proceso dalis apima kasdien atliekamas gamybos srautų valdymo veiklas. Strateginį subprocesą vystyti būtina tam, kad įmonė galėtų susijungti į visumą su kitais tiekimo grandinės nariais.

Strateginiam ir operatyviam procesui vadovauja komanda, kurią sudaro kelių įmonės funkcijų atstovai, įskaitant gamybos, pirkimų, logistikos, marketingo ir finansų. Komandoje gali būti narių ir ne iš pačios įmonės – pagrindinių klientų, tiekėjų ir (ar) paslaugų teikėjų-rangovų atstovų.

#### *Produkto plėtros ir komercializavimo procesas*

*Produkto plėtros ir komercializavimo procesas numato naujų produktų plėtros ir įvedimo į rinką struktūrą, procese dalyvaujant tiek klientams, tiek tiekėjams* (Schilling, Hill, 1998, Ulrich, Eppinger, 2004).

Tiek strateginiam, tiek operatyviam subprocesui vadovauja įvairiafunkcinės komandos. Šios komandos sudaromos iš vadovų, atstovaujančių produktų tyrimo ir vystymo, marketingo, finansų, gamybos, pirkimų ir logistikos padaliniais (Rogers, Lambert, Knemeyer, 2004). Paprastai komandos sudėtyje būna narių ir iš įmonės išorės (svarbiausi klientai ir (arba) tiekėjų atstovai). Strateginiame lygmenyje komanda yra atsakinga už produkto plėtros ir komercializavimo įmonės viduje modelio sudarymą. Įvairios operatyvinės komandos turi kasdieninių proceso valdymo pareigų, susijusių su konkrečiais vystymo projektais.

### *Užsakymų įvykdymo procesas*

Mokslininkai D. M. Lambert, M. C. Cooper, J. D. Pagh (1998), K. L. Croxton (2002) teigia, kad *užsakymų įvykdymo procesas apima ne tik užsakymų vykdymą, bet ir veiklas, įgalinančias įmonę reaguoti į pirkėjo reikalavimus, minimizuojant produkcijos pristatymo išlaidas*. Tikslinga atsižvelgti, kas aptarnauja įvairių pirkėjų poreikius, atsižvelgti į mokesčių tarifus, importo ir eksporto taisykles bei kur gali būti generuojamos pajamos. Kadangi didžiąją šio proceso dalį užima logistika, todėl aktualu valdyti užsakymų įvykdymo procesą daugiafunkciškai ir koordinuojant su pagrindiniais tiekėjais bei pirkėjais (Stock, Lambert, 2001).

Daugiafunkcinę proceso komandą sudaro įvairioms funkcijoms atstovaujantys vadovai – logistikos, marketingo, finansų, pirkimo ir gamybos; komanda vadovauja ir strateginiam, ir operatyviniam subprocesams.

### *Paklausos valdymo procesas*

*Paklausos valdymo procesas subalansuoja galutinio kliento poreikius su tiekimo grandinės pajėgumais, mažinant paklausos nepastovumą ir didinant tiekimo grandinės lankstumą* (Croxton, Lambert, Garcia-Dastugue, Rogers, 2002). Paklausos valdymo pagrindą sudaro prognozavimas ir sinchronizavimas. Procesas įtraukia visų įmonės veiklų valdymą, net ir tokių, kaip pardavimo terminų valdymą (gali didinti paklausos nepastovumą). Remiantis T. Smith, J. Mabe, J. Beech (1998), M. M. Helms, L. P. Ettkin, S. Chapman (2000), H. L. Lee (2002), paklausos procesas remiasi pardavimo vietos ir galutinių klientų informacija, siekiant numatyti veiksmingus produkcijos srautus visoje tiekimo grandinėje. Rinkodaros veiksmai ir gamybos planai turi būti koordinuojami visos įmonės pagrindu.

K. L. Croxton, D. M. Lambert, S. J. Garcia-Dastugue, D. S. Rogers (2002), D. M. Lambert (2008) teigimu, strateginių paklausos valdymo subprocesų paskirtis – sukurti efektyvią paklausos ir pasiūlos suderinimo sistemą. Rinkoje gausu technologijų, skirtų valdyti paklausos procesą. Įmonė turi nuspręsti, kaip bus naudojamos paklausos valdymo technologijos, ir kaip informacinės sistemos sujungs su kitais tiekimo grandinės nariais, kad procesas vyktų sklandžiau. Svarbu, kad sprendimas dėl technologijų atitiktų laukiamą naudą. Labai svarbu, kad vadovai daugiau dėmesio skirtų žmonėms ir procedūroms, nuo kurių priklauso technologijų efektyvumas, o ne vien tik pasikliautų pačiomis technologijomis.

### *Klientų aptarnavimo procesas*

*Klientų aptarnavimo procesas reprezentuoja esminį sąlytį tarp įmonės įvaizdžio bei unitaraus informacijos šaltinio iš kliento, administruojant produkto ir paslaugų teikimo sutartis*. Vadybininkai kontroliuoja produkto ir paslaugų teikimo sutartis ir įsikiša, jeigu gali kilti nesklandumų vykdant jas. Tokiu būdu siekiama išspręsti problemas anksčiau, nei problemos paveiks galutinį klientą. Sutartys skiriasi savo sudėtingumu laipsniu, priklausomai nuo pasirinkto

klientų segmentavimo. Taip pat sutartyse išsamiai pateikiama tokia informacija kaip vieta, į kurią prekės gabenamos; užsakymų dažnumas; sutartiniai apribojimai; pirkimo ir pristatymo specifikacijos; kainos ir aptarnavimo garantijos; produktų plėtros galimybės ir pan. Reikia atkreipti dėmesį, jog produktų ir paslaugų teikimo sutartis sudaro santykių su klientais proceso komandos, o monitoringą – klientų aptarnavimo komandos (Croxtton, Lambert, Garcia-Dastugue, Rogers, 2002).

Klientų aptarnavimo proceso strateginiai subprocesai paprastai apima ilgesnį laikotarpį, būna glaudžiai susiję su įmonės veiklos strategija ir nustato proceso vykdymo modelį. Tuo tarpu operatyvinių subprocesų dėmesio centre – klientų aptarnavimo valdymo proceso vykdymas, atliekant kasdienes užduotis (Bolumole, Knemeyer, Lambert, 2003). Sąlyčio taškai su kitų procesų komandomis gali būti duomenų perdavimo pavidalu arba gali pasireikšti kaip dalijimasis informacija, siekiant lengviau išspręsti kylančius nesklandumus.

Strateginio klientų aptarnavimo valdymo proceso komandą sudaro įvairioms įmonės funkcijoms atstovaujantys vadybininkai ir vadovai – marketingo, finansų, gamybos, pirkimų ir logistikos. Šioje komandoje taip pat gali būti narių iš pagrindinių klientų, pagrindinių tiekėjų ar trečiųjų šalių logistikos tiekėjų. Klientų aptarnavimo vadovai sąveikauja ir bendradarbiauja su kitų tiekimo grandinės valdymo procesų komandomis, kad užtikrintų efektyvių sprendimų priėmimą.

#### *Santykių su klientais procesas*

*Santykių su klientais procesas išgrynina struktūrą, kuriant ir palaikant santykius su klientais. Šio proceso savininkas formalizuoja produkto ir paslaugų teikimo sutartis, patenkinančias strateginių klientų bei kitų klientų poreikius. Anot J. L. Heskett, W. E. Sasser, L. A. Schlesinger (1997), M. P. Turchan, P. Mateus (2001), D. K. Rigby, F. F. Reichheld, P. Scheffer (2002), tikslinga suskirstyti pirkėjus į segmentus, remiantis jų nauda, bei didinti pirkėjų lojalumą pritaikant produktus ir paslaugas individualiam vartojimui. Daugiafunkcinių pirkėjų komandos specialiai paruošia produkto ir paslaugų susitarimus, sprendžiant pirkėjų poreikius. Minėtos komandos dirba su pagrindiniais pirkėjais, siekdamos sumažinti paklausos kintamumą ir neapibrėžtinę vertės veiklas. Dažnai šio proceso kiekybiniam įvertinimui yra pasitelkiamos informacinės programos, kurios surenka duomenis apie klientus, nustato, kurie klientai (laikui bėgant) yra patys pelningiausi ir pan. (Swift, 2000). Tačiau santykių su klientais proceso dėmesio centras yra santykiai ir jų valdymas, t. y. akcentuojamas žmogiškasis aspektas.*

Strateginio subprocesų įgyvendinimas įmonėje – būtinas žingsnis, norint sujungti įmonę su kitais tiekimo grandinės nariais. Remiantis G. S. Day (1990), A. Payne, P. Frow (2005), D. M. Lambert (2008), strateginiam subprocesui vadovauja vadovų komanda, kurią paprastai sudaro vadovai iš kelių funkcinių sričių: marketingo, pardavimų, finansų, gamybos, pirkimų, logistikos ir tyrimų bei plėtros. Ši



komanda atsako už sprendimų priėmimą, kaip bus vystomi ir palaikomi santykiai su klientais. Strateginio subproceso metu vadovų komanda numato proceso valdymo struktūrą, o operatyviniame subprocese ją įgyvendina.

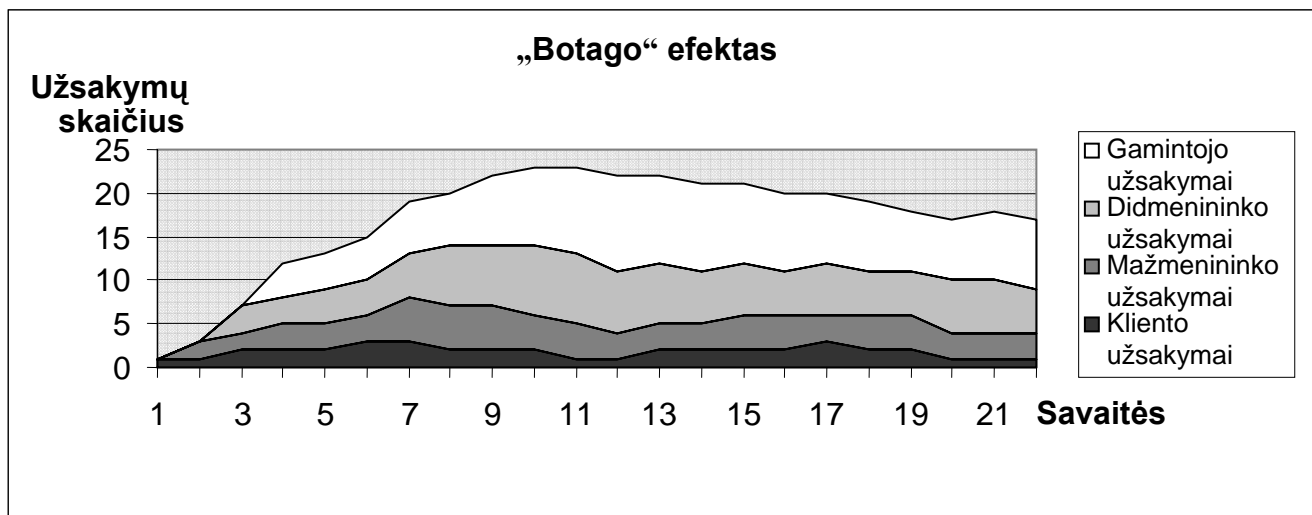
#### *Produktų gražinimų procesas*

*Produktų gražinimų procesas* (toliau bus įvardijama kaip gražinimų procesas), anot N. C. Craig, R. J. Thomas, J. A. Quelch (1996), D. S. Rogers, R. S. Tibben-Lembke (2001), D. S. Rogers, D. M. Lambert, K. L. Croxton, S. J. Garcia-Dastugue (2002), *apima visas veiklas, susijusias su produktų gražinimais, atvirkštine logistika, „vartų laikymu“* (angl. *gatekeeping*, t. y. procesas, įvertinantis gražinamų produktų tikslingumą bei tinkamumą), *grąžinimų išvengimu*. Gražinimų valdymas, kaip tiekimo grandinės valdymo procesas, leidžia ne tik efektyviai valdyti gražinamo produkto srautą, bet ir numatyti galimybes sumažinti nepageidaujamus gražinimus ir kontroliuoti tinkamus vėl naudoti produktus (Lambert, 2008).

Strateginė prekių gražinimų valdymo dalis yra skirta numatyti proceso įgyvendinimo struktūrai įmonės viduje ir visų tiekimo grandinės narių mastu. O operatyvinė dalis – tai strateginiame lygmenyje numatyto proceso įgyvendinimas.

Ir strateginiam, ir operatyviniam subprocesui vadovauja komanda, kurią paprastai sudaro įvairioms funkcijoms atstovaujantys nariai (marketingui, finansams, gamybai, pirkimams ir logistikai). Tam tikrais atvejais komandoje gali būti narių ir iš įmonės išorės, t. y. klientų, tiekėjų ar trečiųjų paslaugas teikiančių įmonių atstovų (Rogers, Tibben-Lembke, 2001).

Viena pagrindinių darnios tiekimo grandinės procesų sintezės išraiškų – „botago“ (arba neapibrėžtumo) efekto suvaldymas. Nors „botago“ efekto terminas buvo išpopuliarintas „Procter & Gamble“ kompanijos atstovo H. L. Lee 1997-aisiais, tačiau šį fenomeną dar 6 dešimtmetyje atrado J. Forrester. „Botago“ efekto fenomeną tyrė D. Towill (1982), S. Houlihan (1987), J. Burbidge (1989), H. L. Lee, V. Padmanabhan, S. Whang (1997a, 1997b), F. Chen, Z. Drezner, J. K. Ryan, D. Simchi-Levi (2000a, 2000b), J. Dejonckheere, S. M. Disney, M. R. Lambrecht, D. R. Towill (2003, 2004), H. T. Luong, N. H. Phien (2007), T. L. Huynh, Y. D. Kim, T. T. H. Duc (2008), D. M. Lambert (2008) ir kiti mokslininkai. Terminas remiasi paklausos nepastovumu (neapibrėžtumu), judant tiekimo grandine nuo galutinio vartotojo iki gamintojo (žr. 18 pav.).



**18 pav.** „Botago“ efektas  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Pastaraisiais metais dauguma tiekėjų ir mažmenininkų pastebėjo, kad tam tikrų produktų paklausa kinta neženkliai, tačiau atsargų lygis tiekimo grandinėje kinta pastebimai (Kaminsky ir kt., 2000, Simchi-Levi, Kaminsky, Simchi-Levi, 2002). „Botago“ efektas lemia nepastovias pardavimų apimtis bei padidėjusį atsargų poreikį. Ir visa tai *sukelia susidarantys „informaciniai kamščiai“, t. y. kiekvienas tiekimo grandinės dalyvis, stengdamasis maksimaliai patenkinti kliento poreikius, akumuliuoja vis didesnę atsargų lygį, nepranešdamas kitam tiekimo grandinės dalyviui faktinės informacijos.*

Pasak H. L. Lee, V. Padmanabhan, S. Whang (1997), M. Baganha, M. Cohen (1998), F. Chen, Z. Dresner, J. K. Ryan, D. Simchi-Levi (2000), J. Dejonckheere, S. Disney, M. Lambrecht, D. R. Towill (2003), J. Nienhaus, A. Ziegenbein, C. Duijts (2003), M. Barratt (2004), D. M. Lambert (2008), „botago“ efekto priežasčių identifikavimas leidžia pateikti pasiūlymus „botago“ efekto sumažinimui arba jo poveikio eliminavimui:

1. *Paklausos prognozavimas.* Kad būtų įmanoma paaiškinti ryšį tarp prognozavimo ir „botago“ efekto, reikia peržiūrėti atsargų kontrolės strategijas tiekimo grandinėje. Viena iš strategijų – MIN-MAX, t. y. kai užsakymo taškas yra lygus vidutinės paklausos per pristatymo laikotarpį ir paklausos standartinio nuokrypio per pristatymo laikotarpį sumai. Kuo daugiau duomenų surenkama, tuo tiksliau apskaičiuojamas paklausos vidurkis ir standartinis nuokrypis.
2. *Užsakymo įvykdymo laikotarpis.* Nepastovumo augimas yra susijęs su ilgesniu užsakymo įvykdymo laikotarpiu. Apskaičiuojant atsargų lygį, dažnai remiamasi vienos dienos klientų paklausa (paklausos vidurkio ir standartinio nuokrypio suma) padauginant iš užsakymo įvykdymo laikotarpio. Tokiu būdu padidinamas nepastovumas, kadangi ilgesniam užsakymo įvykdymo laikotarpiui nedidelis

įvertintos paklausos pokytis sukelia didesnius užsakymo įvykdymo laikotarpio pokyčius, todėl keičiasi ir užsakymų kiekiai.

3. *Partijinis užsakymas*. Jeigu mažmenininkas naudoja partijinį užsakymą, tuomet didmenininkui teks vienas stambus užsakymas, po kurio tam tikrą laiką užsakymų nebus visiškai, vėliau vėl didelis užsakymas ir t. t. Taigi didmenininkas susiduria su gana nepastovia ir iškreipta užsakymų paklausa. Viso to priežastis – transportavimo ekonomija, kuri pasiekama vežant didelius produkcijos kiekius vienu metu.
4. *Kainos ir kiekio svyravimai*. Kainoms kintant, mažmenininkai stengiasi nupirkti kuo didesnę kiekį žemesne kaina. Ypač pasireiškia tokiose situacijose, kai tam tikrais laikotarpiais yra taikomos įvairios nuolaidos, akcijos. Kiekio svyravimai yra įprasti, kai mažmenininkai ir tiekėjai numato, jog pritrūks produkto (jo pasiūla bus mažesnė už paklausą), todėl sureguliuoja pasiūlą taip, kad ji būtų proporcinga užsakytam kiekiui. Pasibaigus produkcijos trūkumo laikotarpiui, mažmenininkas grįžta prie standartinių užsakymų, tačiau įvertinta paklausa tampa išderinta ir nepastovi.
5. *Žmogiškasis veiksnys*. Šiuo kriterijumi žmonės yra skirstomi į „saugius“ ir „paniškus“. Pirmieji užsako daugiau, nei to reikalauja esama paklausa. Tokiu būdu išauga sandėliavimo kaštai bei produkcijos poreikis iš tiekėjo. Antrieji visiškai realizuoja esančią produkciją sandėlyje, tačiau, išaugus paklausai, „paniška“ pildo atsargas, taip iškreipdami faktinį jų poreikį.

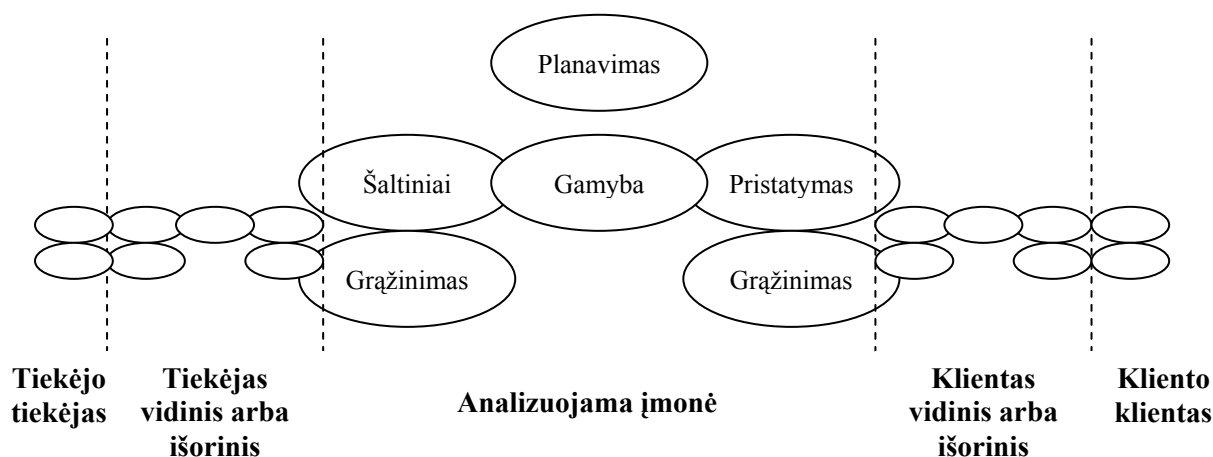
Kita mokslininkų analizuojama kryptis, mažinanti „botago“ efekto įtaką įmonės veiklai, yra procesinis požiūris. Dėl šio naujo požiūrio į verslą daugelis įmonių žiūri į procesus kaip į strateginį turtą. *Pagal naują požiūrį, organizacijos jau nebėra laikomos funkcinių sričių sankaupomis, į jas žiūrima kaip į labai integruotų procesų derinį* (Buxbaum, 1995; Hammer, Champy, 1993; Hammer, 1996; 1999). Be to, procesai vertinami kaip apmokėtinos lėšos, reikalaujančios investicijų ir plėtros.

Remiantis lokaliu tiekimo grandinės valdymo apibrėžimu, tikslinga išanalizuoti veiklos vertinimą tiekimo grandinės valdymo kontekste.

### **1.3.2. Tiekimo grandinės procesų valdymo modeliai**

Baziniai tiekimo grandinės valdymo pagrindai procesiniu aspektu remiasi pagrindiniais dviem metodais, t. y. tiekimo grandinės operacijų sąryšio modeliu (SCOR) ir tarptautinio tiekimo grandinės forumo (GSCF) tiekimo grandinės procesine sistema.

Tiekimo grandinės tarybos (angl. *Supply Chain Council*) pateiktas SCOR modelis (žr. 19 pav.) nustato tarporganizacinius verslo procesus ir jų informacijos srautus.



### 19 pav. SCOR: valdymo procesai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis <http://www.supply-chain.org/>; SCOR version 8.0.

Šio modelio esminis principas yra tas, kad svarbiausia – subalansuotas požiūris. Pavieniais rodikliais (pvz., kaštai, laikas) neįmanoma veiklos įvertinti adekvačiai, veiklą reikia vertinti keliais lygiais. *SCOR modelis apima operacinės kontrolės priemones ir geriausius tiekimo grandinės kūrimo pavyzdžius.* Anot P. Bolstorff, R. Rosenbaum (2003), SCOR modelį nusako trys komponentai:

- verslo procesų reinžineringas - remiamasi radikaliais ir drastiškais procesų keitimo metodais, nustatant „esamą“ ir nubrėžiant „ateities“ situaciją;
- gairės – nustatomi tiksliniai operacijų įvykdymo metrikos dydžiai;
- geriausia patirtis – identifikuojama geriausių įmonių valdymo patirtis bei sėkmingai taikomos kompiuterinės programos.

SCOR modelio kūrėjai išskiria penkis pagrindinius procesus:

- planavimo – sureguliuoja pusiausvyrą tarp agreguotos paklausos ir pasiūlos, atsižvelgiant į išteklių tiekimo, gamybos bei pristatymo reikalavimus;
- išteklių tiekimo (ištekliai) – įsigyjamos prekės ir paslaugos, siekiant patenkinti planuojamą ar faktinę paklausą;
- gamybos – įtraukiamos veiklos, transformuojančios žaliavas ir/ar tarpinius produktus į galutinę produkciją, siekiant patenkinti planuojamą ar faktinę paklausą;
- pristatymo – pateikiama galutinė produkcija, siekiant patenkinti planuojamą ar faktinę paklausą, įtraukiant užsakymų, transporto bei paskirstymo valdymo veiklas;
- gražinimų – orientuojamasi į gražintus ar sugražinamus produktus bei pogarantinę produkcijos priežiūrą.

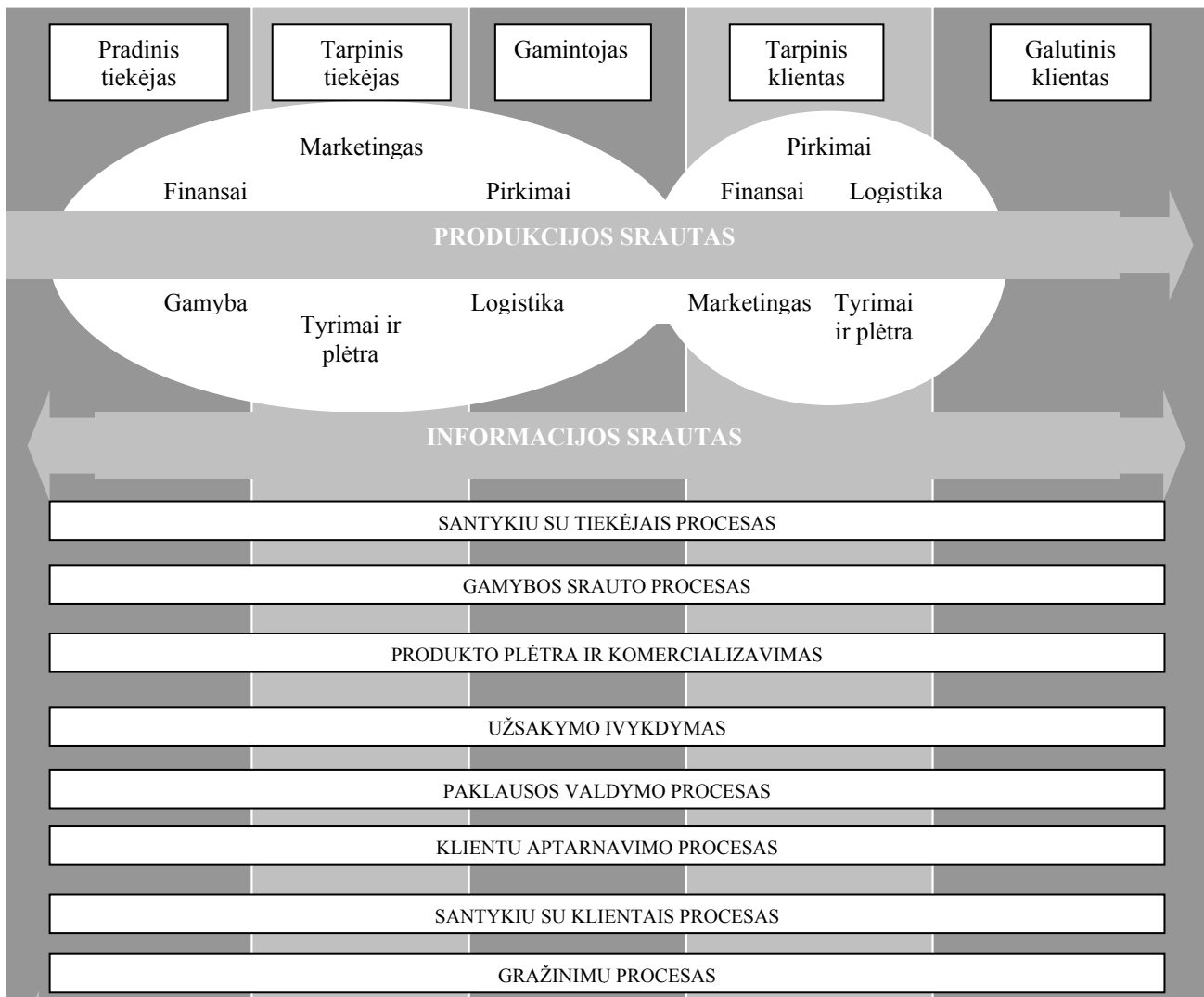
Remiantis Tiekimo grandinės taryba ([www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org)), SCOR modelis yra suskirstytas į keturis hierarchinius lygius (žr. 1 priedą). Pagrindiniai procesai yra pateikti viršutiniame lygyje

(pirmas lygis). Pirmame lygyje išskiriamos penkios rodiklių grupės: patikimumas, reakcingumas, lankstumas, kaštai ir efektyvumas. Antrajame lygyje pagrindiniai procesai yra suskirstyti į procesų kategorijas, kurios priklauso nuo taikytino proceso modelio. Šiame lygyje yra trys susijusios SCOR modelio verslo kategorijos, t. y. „dirbantis sandėliui“, „dirbantis pagal užsakymą“ ir „kuriantis pagal užsakymą“.

SCOR modelyje labiausiai detalizuotas yra trečiasis lygis, kuriame kiekviena antrojo lygio proceso kategorija yra papildoma susijusiais procesiniais elementais, tokiais kaip nurodyti 1 priedo tęsinio apatinėje dešinėje pusėje. Procesai ir jų tarpusavio ryšys apibūdintas lentelėmis. Paveikslėlio apatinėje kairiojoje pusėje parodytas proceso žingsnio „Suplanuoti produktų pristatymai“ apibrėžimo pavyzdys.

SCOR modelis neapima ketvirtojo lygio, nes jis turi detalizuotą besikooperuojančių įmonių vidinių verslo procesų apibrėžimą. SCOR modelis skirtas tarporganizacinės tiekimo grandinės struktūrai, joje vykstantiems procesams bei informacijos srautams jos viduje. Taigi, SCOR modelis turi būti praplėstas vidinio ir išorinio verslo procesų suderinimo srityje siekiant sulygtinti egzistuojančius infrastruktūros procesus su tarporganizaciniais procesais, atsirandančiais kaip SCOR modelio rezultatas.

Tarptautinio tiekimo grandinės forumo (GSCF) tiekimo grandinės procesinė sistema remiasi verslo procesais, apimančiais produkcijos, informacijos bei pajamų srautus nuo pradinio tiekėjo iki galutinio vartotojo (žr. 20 pav.).



### 20 pav. GSCF: valdymo procesai

**Šaltinis:** sudaryta darbo autoriaus, remiantis K. L. Croxton *ir kt.* (2001), D. M. Lambert, L. T. Pohlen (2001), J. R. Stock, D. M. Lambert (2001), K. L. Croxton (2002), Y. A. Bolumole (2003), Y. A. Bolumole *ir kt.* (2003), T. J. Goldsby, S. J. Garcia-Dastugue (2003), D. S. Rogers *ir kt.* (2004), D. M. Lambert (2008).

Kiekvienas iš šių procesų yra detalizuotas 1.3.1. skyrelyje, tačiau tikslinga akcentuoti skiriamuosius kiekvieno proceso bruožus:

- *Santykių su tiekėjais procesas* išgrynina struktūrą, kuriančią ir palaikančią santykius su tiekėjais. Šio proceso savininkas formalizuoja produkto ir paslaugų teikimo sutartis su strateginiais tiekėjais;
- *Gamybos srauto procesas* apima visas veiklas įsigyjant, įdiegiant ir valdant gamybinius elementus, kuriančius produktus tiekimo grandinės funkcionavimui užtikrinti;
- *Produkto plėtos ir komercializavimo procesas* numato naujų produktų plėtos ir išleidimo į rinką struktūrą, procese dalyvaujant tiek klientams, tiek tiekėjams;

- *Užsakymų įvykdymo procesas* įtraukia visas veiklas, identifikuojančias kliento reikalavimus, sukuriančias tinklus, įgalinančias patenkinti kliento pageidavimus, minimizuojant bendrąsias pristatymo išlaidas;
- *Paklausos valdymo procesas* subalansuoja galutinio kliento poreikius su tiekimo grandinės pajėgumais, mažinant paklausos nepastovumą („*botago*“ efektą) ir didinant tiekimo grandinės lankstumą;
- *Klientų aptarnavimo procesas* reprezentuoja esminį sąlytį tarp įmonės įvaizdžio bei unitaraus informacijos šaltinio iš kliento, administruojant produkto ir paslaugų teikimo sutartis;
- *Santykių su klientais procesas* išgrynina struktūrą, kuriant ir palaikant santykius su klientais. Šio proceso savininkas formalizuoja produkto ir paslaugų teikimo sutartis, patenkinančias strateginių klientų bei kitų klientų poreikius;
- *Gražinimų procesas* apima visas veiklas, susijusias su produktų gražinimais, atvirkštine logistika, *vartų laikymu* (angl. *gatekeeping*, t. y. procesas, įvertinantis gražinamų produktų tikslingumą bei tinkamumą), gražinimų išvengimu.

Kiekvieno tiekimo grandinės proceso valdymas susideda iš strateginio ir operatyvinio subprocesų. Anot D. M. Lambert (2008), santykių su klientais ir tiekėjais procesai vaidina esminį vaidmenį, valdant tiekimo grandinę.

Aptartų modelių analizės kryptis – procesinis požiūris, tačiau aktualu išskirti pagrindinius kriterijus, identifikuojančius ir nusakančius modelių unikalumą.

2 lentelė

#### Tiekimo grandinės procesų valdymo modelių lyginamoji analizė

	SCOR	GSCF
Orientuota	Operacijų efektyvumas	Santykių valdymas
Strateginis požiūris	Remiamasi operacijų strategija, neišlaikant ryšio su korporatyvinėmis ir funkcinėmis strategijomis.	Išlaikomas ryšys tarp procesų, korporatyvinių ir funkcinų strategijų.
Veiklų įvairovė	Orientuojamasi į atskiras veiklas.	Siekama atskleisti veiklų įvairovę.
Funkcinė ir procesinė sankirta	Orientuojamasi į logistikos, gaminimo, finansų bei pirkimo funkcijas*.	Akcentuojamos visos pagrindinės įmonės veikloje pasireiškiančios funkcijos**.
Procesų ir veiklos etalonai	Orientuojamasi į paralelinių organizacijų gerą patirtį. Siekiama šią patirtį pritaikyti analizuojant įmonę.	Siekiant išlaikyti aukštą kūrybiškumo lygį, etalonais nesiremia, o siekiama, atsižvelgus į esamą situaciją, priimti naudingą sprendimą.

Vertės kūrimas	Akcentuojamas kaštų mažinimas ir efektyvus turto naudojimas.	Išskiriamas EVA rodiklis bei pelningumo ataskaitos klientams ir tiekėjams.
----------------	--	--

\* – plačiau žr. 2 priedą

\*\* – plačiau žr. 3 priedą

*Tiekimo grandinės procesų valdymo modeliai padeda identifikuoti organizacijoje vykstančius procesus, subprocesus, veiksmus ir procesų konstrukto elementus – teiginius. Tačiau vienas svarbiausių kriterijų, kuriuo turi pasižymėti į procesų analizę orientuoti modeliai – trivialumas, t. y. visos organizacijos grandys, pradedant aukščiausio lygio vadovu ir baigiant darbininkais, turi sugebėti suvokti ir atsakyti į modelyje keliamus teiginius.*

### 1.3.3. Tiekimo grandinės veiklos vertinimas procesų atotrūkio aspektu

A. Neely ir kt. (1995) veiklos vertinimą apibrėžia kaip veiklos produktyvumo ir efektyvumo įvertinimo ir išreiškimo kiekybiniais matais procesą. S. Globerson (1985) akcentuoja sistemos konstrukcijos vertinimo kriterijus, D. P. Keegan ir kt. (1989) akcentuoja veiklos vertinimo matricą, J. R. Dixon ir kt. (1990) – veiklos vertinimo klausimynus, Kaplan ir Norton (1992) išskiria subalansuotą veiklos vertinimo rodiklių sistemą. Be to, autoriai nurodo daugybę dabartinių gamybai skirtų vertinimo metodų trūkumų:

- trūksta strateginio požiūrio, vertinimo sistemos nesuderintos arba netinkamai suderintos su įmonių strateginiais tikslais, organizacine kultūra ir atlygio sistemomis (Beamon, 1999; Chan ir Qi, 2003; Gunasekaran *ir kt.*, 2004);
- sisteminio mąstymo nebuvimo (Chan, 2003; Chan, Qi, 2003);
- taikomi metodai įmonėse verčia vadovus sumažinti nukrypimus nuo nustatytų rodiklių ir standartų, o ne stengtis nuolat tobulinti veiklą, atsižvelgiant į naujas aplinkybes (Beamon, 1999; De Toni ir Tonchia, 2001);
- metodai, taikant lyginamąją analizę, nesuteikia tikslinės informacijos apie tai, ką veikia konkurentai (Beamon, 1999).

D. B. Waggoner ir kt. (1999), M. Bourne ir kt. (2000, 2002), M. Kennerley, A. Neely (2002, 2003) formuluoja ir kelia klausimus: kokios veiklos vertinimo sistemų evoliucionavimą formuojančios jėgos? kaip laikui bėgant tvarkyti ir prižiūrėti veiklos vertinimo sistemas, kad nenukryptų ir toliau atitiktų dinamišką aplinką ir pakitusias strategijas? B. M. Beamon (1999); B. M. Beamon, V. C. P. Chen (2001), A. Gunasekaran ir kt. (2001, 2004) pabrėžia, kad būtinai reikia naujų veiklos vertinimo ir rodiklių sistemų, kurios padėtų pašalinti dabartinius trūkumus, kadangi šie klausimai yra aktualūs tiekimo grandinių veiklos vertinimui, tačiau literatūroje jiems skiriama labai mažai dėmesio.



Šiuo metu išskiriamas veiklos vertinimo sistemas galima suskirstyti į grupes (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

**Tiekimo grandinės veiklos vertinimo grupės**

<b>Autoriai</b>	<b>Grupės</b>	<b>Detalizavimas</b>
Gunasekaran ir kt. (2001); Huang ir kt. (2004); Lin ir kt. (2005); Smith ir kt. (2005)	Operatyvinės veiklos	Operatyviniai tyrimai pasižymi tuo, kad kuria matematinius modelius, skirtus tiekimo grandinės veiklai gerinti.
Chen ir kt. (2005); Chiang, Monahan (2005); Wu (2005); Hwang ir kt. (2005); Reiner (2005); Rakickas, Skunčikienė (2007)	Projektinės veiklos	Projektiniais tyrimais siekiama perprojektuoti tiekimo grandinę ir taip optimizuoti jos veiklą. Pastarieji apima deterministinius analitinius modelius, stochastinius analitinius modelius, ekonominius modelius ir imitacinius modelius.
Gunasekaran ir kt. (2001); D. S. Rogers ir kt. (2001, 2002, 2004) Balasubramanian, Tewary (2005)	Strateginės veiklos	Strateginiai tyrimai atliekami siekiant įvertinti, kaip tiekimo grandinė dera prie įmonės strateginių tikslų ir juos atitinka.
Bradford ir kt. (2004); Krajewski ir kt. (2005)	Konfliktų ir valdžios	Gilinamasi į tai, kaip tiekimo grandinių tinklų veiklą paveikia konfliktai ir valdžia.
Green, Inman (2005); Croxton ir kt. (2001, 2002)	<i>Just-in-time</i>	Nustatyta, kad šie populiarūs veiklos metodai reikšmingai veikia visą tiekimo grandinės veiklą, bendradarbiavimo ir koordinavimo tiekimo grandinėje efektyvumą. Vienas svarbesnių šių grupių indėlių yra tas, kad pabrėžiama būtinybė įdiegti sistemiską požiūrį į veiklos vertinimą.
Flynn ir Flynn (2005); Beamon (1999); Chan (2003); Schönsleben (2004); Hieber (2002); Knemeyer ir kt. (2003)	Kokybės valdymo	
Rogers ir kt. (2001, 2002, 2004); Dyapur, Patnaik (2005)	Informacinių technologijų	
Beamon (1999); Gunasekaran ir kt. (2001); De Toni, Tonchia (2001); Chan (2003); Chan, Qi (2003); Lambert ir kt. (2005)	Kiekybinio vertinimo	Vertinami – kaštai ir ne kaštai, pristatymas, įmonės lankstumas (gamybiniu ar klientų požiūriu), išteklių panaudojimas, matomumas, patikimumas, novatoriškumas.

Chan ir Qi (2003); Huang ir kt. (2004); Li ir kt. (2005b); Lockamy ir McCormack (2004); Stephens (2001); Huang ir kt. (2004); Li S. ir kt. (2005); Lockamy ir McCormack (2004); Stephens (2001); Lambert (2008)	Procesinės veiklos	Vieni autoriai išskiria šešis pagrindinius procesus (tiekejai, gaunamų prekių logistika, gamyba, siunčiamų prekių logistika, marketingas ir pardavimai, galutiniai vartotojai), kiti akcentuoja aštuonis, treči teigia, kad tiekimo grandinės veikla turi būti vertinama ne viename, bet keliuose lygiuose, ir pirmajam lygiui priskiriant penkias rodiklių kategorijas – patikimumo, reakcingumo, lankstumo, kaštų ir efektyvumo rodiklius.
---	--------------------	--

*Pastaruoju metu tyrėjai išklė sau uždavinį į priemonių pasirinkimą įtraukti sisteminius metodus. Vis dėlto, nepaisant visos šios padarytos pažangos, vis dar yra daug svarbių klausimų, į kuriuos dabartiniai tyrimai yra nepakankamai išsiginę ir kurie platesnėje šiuolaikinėje veiklos vertinimo literatūroje yra nepakankamai išsamiai išanalizuoti.*

*Visų pirma, nepakankamai gilinamasi į problemą, kaip veiklos vertinimo sistemas reikėtų sujungti su žmogiškųjų išteklių valdymu ir tokiais šiuolaikiniais praktiniais gamybos metodais, kaip visuotinės kokybės vadyba, verslo procesų reinžineringas ar just-in-time. Anot S. J. Wood ir kt. (2004), B. B. Flynn, E. J. Flynn (2005), sujungiant veiklos vertinimo sistemas ir derinant jas su šiuolaikiniais praktiniais gamybos metodais, galima statistiškai reikšmingai pagerinti veiklą. T. H. Davenport (1993) pastebėjo, jog visuotinės kokybės šalininkai orientuojasi į pokyčių kaitą ir nuoseklų procesų tobulinimą, ko verslo procesų reinžineringo specialistai remiasi radikaliais ir drastiškais procesų keitimo metodais. Praktiniai veiklos metodai kaip just-in-time tiesiogiai pirmenybę teikia tik tam tikriems rodikliams, kurie gali derėti su dabartiniais strateginiais veiklos tikslais arba ne.*

*Antra, anot D. B. Waggoner ir kt. (1999), M. Kennerley, A. Neely (2002, 2003) esamos vertinimo sistemos, skirtos tiekimo grandinių veiklai įvertinti, fiksuoja tik statinį, o ne dinaminį vaizdą. Nors, žiūrint iš kitos pusės, vargu ar būtų įmanoma įvertinti kažką, jei nebūtų statinio paveikslas. Todėl yra svarbu, kad pakankamai dėmesio būtų skiriama nepertraukiamam veiklos vertinimo sistemų valdymui, jėgoms, kurios laikui bėgant daro įtaką tų sistemų evoliucijai.*

*Trečia, M. Bourne ir kt. (2002), U. Bititci ir kt. (2005), S. S. Nudurupati, U. Bititci (2005) akcentuoja veiksnius, lemiančius veiklos vertinimo sistemų sėkmingą arba nesėkmingą įdiegimą ir įgyvendinimą, kadangi minėtų mokslininkų atlikti tyrimų rezultatai parodė, jog 70 procentų veiklos vertinimo sistemų įdiegti ir įgyvendinti nepasiseka. Gal todėl galima pastebėti tyrimų apribojimus, analizuojant su šių sistemų įgyvendinimu susijusių permąnų valdymo klausimus.*

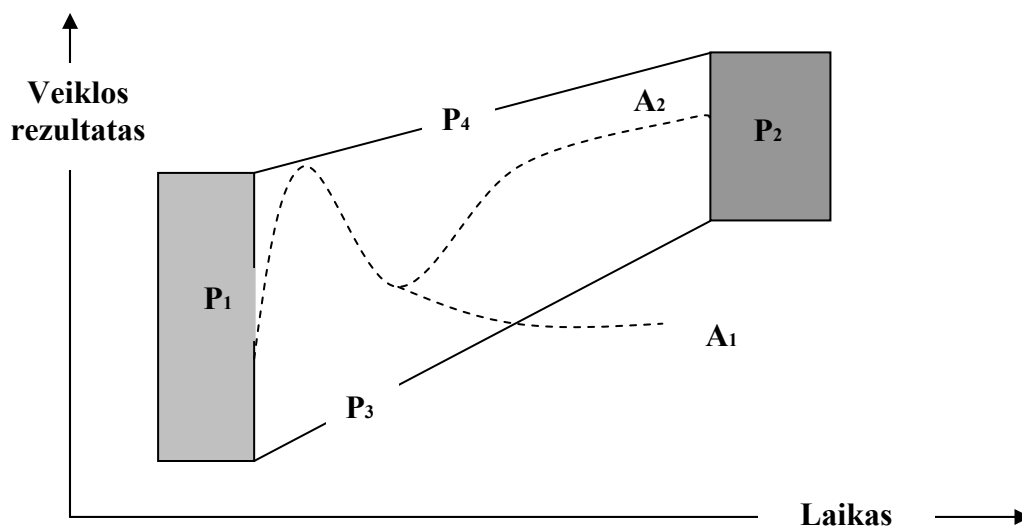
*Ketvirta, nepaisant to, kad nuolat akcentuojama būtinybė daugiau dėmesio nukreipti į konkurentus, B. M. Beamon (1999), C. Basnet ir kt. (2003) nurodo poreikį sugretinti ir palyginti*

teikimo grandinių veiklą, neapsiribojant viena šalimi arba koku nors vienu, konkrečiu rinkos sektoriumi.

Penkta, mažai yra tyrėjų, kurie mėgintų gilintis į klausimą, ar vis dinamiškesnėje verslo aplinkoje tiekimo grandinių veiklos vertinimo sistemų užtikrinama nauda atsveria jų įgyvendinimo ir palaikymo sąnaudas. Kaip akcentuoja C. Morgan (2004), investicijų grąža ypač aktuali mažoms įmonėms, kurios paprastai stokoja išteklių, laiko ir informacijos, kad galėtų atlikti analizę, įgalinančią optimizuoti tiekimo grandinės veiklas. Kita vertus, svarbu įvertinti ir atsižvelgti į verslo mastą mikro-, mezo-, makro- ir meta- lygmenimis, kadangi kiekviename lygmenyje tiekimo grandinės veikla bus veikiamą kitokių veiksnių (pvz., kultūrinis veiksnys bus stipresnis makro- ir meta- lygmenyje nei mikro- ir mezo-).

*Dėl sudėtingos tiekimo grandinių sandaros palyginti ir apibrėžti veiklos rodiklius yra sunki užduotis. Viena vertus, tiekimo grandinės veiklos analizė ekonominiu ir/ar finansiniu aspektu yra plačiai išanalizuota, remiantis santykiniais rodikliais. Kita vertus, vadybinis aspektas dažnai paliečiamas, tačiau naudojamų metodų ribotumas identifikuoja laisvas tyrimų nišas.*

Viena iš nišų – procesų atotrūkis, t. y. norimos ir esamos situacijos atkarpa. Atotrūkio analizė glaudžiai siejasi su permairių procesu ir jo priklausomybe nuo laiko. Šio tipo intervenciją akcentuoja H. J. Harrington (1991) (žr. 21 pav.)



**21 pav.** Harringtono procesų atotrūkis

**Šaltinis:** sudaryta darbo autoriaus, remiantis Harrington, H. J., Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness; McGraw-Hill; 1991; USA

Tarp dabartinės ( $P_1$ ) ir pageidaujamos ( $P_2$ ) būklės taškų egzistuoja laiko tarpas. Permainos staiga neįvyksta. Kad permainos įsitvirtintų organizacijos struktūroje, reikia laiko. Kuo didesni

pokyčiai ir kuo didesnė pati organizacija, tuo daugiau laiko pareikalaus numatytų permainų įgyvendinimas. Anot H. J. Harrington (1991), permainų pasiekimas turi pereiti šiuos etapus:

**$P_1$  – dabartinė būklė.** Pradedant permainų procesą, esama veiklos būklė paprastai būna prastesnė už pageidaujamą (vertinant vidutiniškai); be to, būdingas didelis nepastovumas ir svyravimai.

**$P_2$  – pageidaujama būklė.** Tai tokia būklė, kurią norima pasiekti pabaigus permainų procesą. Paprastai šios būklės pasiekimas reiškia, kad klientams pateikiama geresnė produkcija su mažesnėmis sąnaudomis; taip pat – mažesnę nepastovumą bei svyravimus.

**$P_3$  – „kančios“.** Esant dabartinei būklei, kai veikla nesiekia tam tikro numatyto lygio, organizacija ir (arba) joje dirbantys žmonės patiria „kančias“. Žmonės neišvengia barnių, nes yra perkeliama iš vienos darbo vietos į kitą, į žemesnes pareigas, o kraštutiniais atvejais – net atleidžiami. Organizacija praranda prestižą, pinigus, klientus, o kartais net akcininkus. Tai galima laikyti žemiausia kontrolės riba. Permainų procesui išibėgėjus, šis žemiausias kontrolės taškas turėtų imti kilti aukšty. Minimalios priimtinos veiklos normos ir standartai turėtų didėti rodydami, kad priimtinas veiklos lygis pasikeitė. Praeityje buvusi priimtina elgsena dabar tampa nebepriimtina.

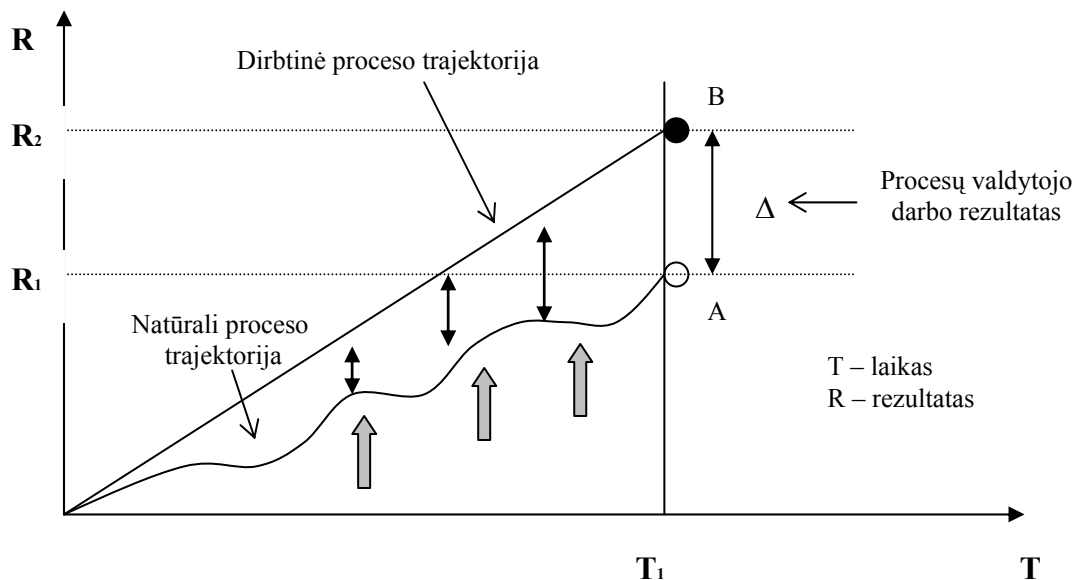
**$P_4$  – „pasitenkinimas“.**  $P_4$  linija sujungia geriausios veiklos, dabartinės būklės ( $P_1$ ) ir pageidaujamos būklės ( $P_2$ ) taškus. Tai taškas, kuriame žmonės sulaukia pripažinimo už geriausius veiklos rezultatus ir pasiekimus. Be to, permainų procesui tęsiantis, vadovybė turi nustatyti vis aukštesnius standartus, kad veiklos rezultatai būtų nepaprastai geri. Kraštutiniais atvejais anksčiau laikyta nepaprastai gera veikla, įvedus naujus standartus, tampa net nepriimtina.

**$A_1$  – vidutiniai veiklos rezultatai, esant įprastam ugdymo ciklui.** Atkreiptinas dėmesys, kad pradinėje darbuotojų ugdymo ciklo stadijoje vidutiniška veikla pagerėja labai ženkliai. Tačiau, nevykstant jokiems pokyčiams palaikomojo valdymo procese, ji netrukus nukrinta iki ankstesnio veiklos lygio. Tarp naujų žinių išmokimo ir jų pritaikymo praktiškai realiame darbe būtinas glaudus ryšys. Be to, naujų žinių pritaikymą būtina palaikyti įvedant naujų veiklos reikalavimų visumą ( $P_3$  ir  $P_4$ ).

**$A_2$  – vidutiniai veiklos rezultatai, kai „kančių“ ir „pasitenkinimo“ lygiai keičiasi kartu su ugdymo patirtimi.** Viskas vyksta tik tuomet, kai vadovybė padeda darbuotojams nedelsiant pritaikyti naujai įgytas žinias ir nustato naujus veiklos standartus, palaikančius permainų įgyvendinimą. Nauji veiklos standartai ( $P_3$  ir  $P_4$ ) sustiprina (ir leidžia įtvirtinti) tai, ką darbuotojai išmoko mokymuose, ir taip padeda darbuotojams keistis. „Kančių“ ir „pasitenkinimo“ lygių keitimasis yra svarbus pastiprinimas, kuris ir užtikrina reikšmingus teigiamus rezultatus.

H. J. Harrington pasiūlytas permainų metodas asimiliuoja atotrūkio principą, tačiau šiuo metodu siekiama atkreipti dėmesį į laiko dedamąją, o ne į proceso atotrūkį ar jį lemiančius faktorius.

J. Kvedaravičius (2006) procesinį atotrūkį įvardija *delta* (žr. 22 pav.).



**22 pav.** Proceso atotrūkis – *delta*

Šaltinis: adaptuota J. Kvedaravičius „Organizacijų vystymosi vadyba“; VDU, Kaunas, 2006.

*Delta* pasiekiamas techninio valdymo metu, kai pereinamos šios operacijos:

- natūralios proceso trajektorijos nubrėžimas vadybininko atžvilgiu;
- natūralaus rezultato pasiekimas (taškas A);
- dirbtinio rezultato siekimas (taškas B);
- dirbtinės proceso trajektorijos pasirinkimas;
- matavimai ir skirtumų nustatymas tarp natūralios ir dirbtinės trajektorijų;
- priemonių, leidžiančių pakreipti natūralią proceso trajektoriją dirbtinės link, sumanymas;
- šeštos operacijos priemonių suorganizavimas ir realizavimas.

Pateikti J. Kvedaravičiaus principai suteikia pamatą tolimesnei procesų atotrūkio analizei.

Mokslininkų K. L. Croxton ir kt. (2002), S. J. Garcia-Dastugue (2003), D. M. Lambert, (2008) darbuose akcentuojamas ne tik procesų atotrūkis, bet ir jo pasireiškimas valdant tiekimo grandinę. Akcentuojama, jog organizacijoje turi būti suformuota procesų valdymo komanda, kuri įvertina esamos ir planuojamos situacijos rezultatus. Komandos planuoja, kokius proceso patobulinimus atlikti kitame etape. Priklausomai nuo to, koks veiklos rezultatų įvertinimo tipas buvo pasirinktas, siūloma atsižvelgti į įvertinimo priemonės arba rodiklių sistemos rezultatus. Atlikus tiekimo grandinės valdymo proceso įvertinimą, įvardijamos sritys, kurias reikia patobulinti,

t. y. tos sritys, kurių įvertinimai daugiausia skiriasi nuo idealių numatytų rodiklių ir kurios buvo įvertintos kaip svarbios arba labai svarbios, ir atotrūkis, kurį proceso komanda pirmiausia norės pašalinti. D. M. Lambert (2008) pažymi, kad proceso komandos nariai turi:

- suprasti, kurias sritis galima paveikti nedelsiant, o kurių – ne, t. y. gali paaiškėti, kad yra sričių, kurias galima patobulinti visai nesunkiai ir greitai;
- numatyti išteklius, kurių reikės įvertinimui pagerinti, taip pat nustatyti, kaip vienas ar kitas patobulinimas atsilieps bendram įmonės pelningumui.

Anot D. S. Rogers ir kt. (2002, 2004), D. M. Lambert (2008), įvardijus visus svarbius veiklos atotrūkius, sudaromas veiksmų planas. Sudarant veiksmų planą, galima vadovautis tokia penkių žingsnių schema:

- Išvardyti visus nukrypimus nuo idealaus įvertinimo;
- Išrūšiuoti pagal svarbą;
- Išrūšiuoti pagal nukrypimo nuo tikslinio įvertinimo mastą;
- Išrūšiuoti pagal įgyvendinimo paprastumą;
- Sudaryti veiksmų planą, numatant veiksmų atlikimo terminus ir už juos atsakingus asmenis.

Jeigu proceso komanda įvertinimo priemonės nenaudojo, o tik peržiūrėjo rodiklius, tuomet veiklos atotrūkius reikia nustatyti pagal rodiklius (žr. 4 lentelę). Rezultatus reikia lyginti su tikslais. Tuomet galima įvardyti tobulintinas sritis pagal tai, kurių tikslų pasiekti nepavyko.

4 lentelė

#### Proceso įvertinimo ir jo svarbumo skalė

Įvertinimas	5	5/1	5/2	5/3
	4	4/1	4/2	4/3
	3	3/1	3/2	3/3
	2	2/1	2/2	2/3
	1	1/1	1/2	1/3
		1	2	3
		Svarbumas		
	– aukščiausias prioritetas			
	– tikslinga reaguoti			
	– peržiūrėti informacijos šaltinį			
	– reaguoti nebūtina			

D. M. Lambert (2008) akcentuoja respondentus (organizacijos darbuotojus-ekspertus), kurie užpildo atitinkamą klausimyną bei įvertina priemones balais nuo 1 iki 5, taip išrinkdami geriausiai įmonės valdymo praktiką atitinkantį aprašymą. Jei respondentas mano, kad nurodyto punkto įgyvendinimas yra tarp kažkurių dviejų aprašymų (1 ir 3 arba 3 ir 5), tuomet turi pasirinkti tarp jų esantį skaičių (2 ar 4). Įvertinimo priemonėje gali būti punktų, į kuriuos tam tikras asmuo negalės

atsakyti. Taip gali būti dėl to, kad asmuo nebus susipažinęs su organizacijos požiūriu į tam tikrą dalyką. Todėl įvertinimo priemonėje prie kiekvieno punkto yra išskiriamas langelis su atsakymu „Nežinau“. Faktas, kad asmuo nėra informuotas apie tam tikrą dalyką, suteikia naudingos informacijos. Jei tas asmuo turėtų žinoti daugiau apie tą dalyką, būtinos informacijos suteikimas jam suteikia galimybę greitai ištaisyti atotrūkį.

Kadangi įvertinimo priemonė yra sukurta naudoti organizacijoje, gali būti, kad asmens veikla tam tikru laiko momentu nebus svarbi konkrečiai organizacijai. Dėl šios priežasties respondentai įvertina kiekvieno punkto svarbą pagal trijų balų skalę: *mažai svarbu*, *svarbu* ir *labai svarbu*. Įvertinimas priklauso nuo to, kaip asmuo suvokia tam tikro teiginio svarbą organizacijos veiklos sėkmingumui dabar ir ateityje. Anot D. M. Lambert (2008), labai svarbu, kad respondentai skirtų laiko trumpai pagrįsti pateiktą įvertinimą ir nurodytą kiekvieno punkto svarbą. Šis pagrindimas reikalingas bendros nuomonės radimui, argumentuojant savo įvertinimus.

*Disertanto nuomone, D. M. Lambert interpretuojamas atotrūkis padeda suvokti procesų atotrūkį tiekimo grandinėse, tačiau turi būti tikslinami vertinimo kriterijai bei jų interpretavimas. Vertinimo kriterijų spektras turi būti praplėstas vertinant perspektyvinį požiūrį, t. y. analizuojant veiklų svarbumą, iki penkių balų sistemos, kas leistų adekvačiai įvertinti esamą ir siekiamą situaciją. Skaitinė išraiška, kai įvertinimo ir svarbumo rodikliai sutampa, gali suklaidinti interpretuojančius asmenis (kai kuriais atvejais įmonė turi reaguoti, kai kada neturi). Taip pat atkreiptinas dėmesys į tai, kad procesų analizę atlieka ekspertai, kurie susiduria su sprendimų priėmimu kasdien, tad, jei įvertinimas esamos situacijos yra 5, o svarbumas 2, tokiu atveju D. M. Lambert teigia, kad reaguoti nebūtina, nors ši kombinacija parodo, jog įmonė gali pereikvoti savo išteklius ar neracionaliai juos paskirstyti. Vertinimo metodiką tikslinga praplėsti platesniu požiūriu, kai respondantai pasirenka kriterijų „Nežinau“. Šis kriterijus ne tik parodo eksperto informacijos spragą, bet ir gali būti pasekmė, ieškant priežasčių neefektyviam tiekimo grandinės procesų valdymui.*

*Taigi, disertantas kelia hipotezę, jog, modifikavus procesų atotrūkio išvalgas ir pritaikius GSCF modelio bazinius elementus, galima kiekybiškai išmatuoti tiekimo grandinės procesų veiklos vertinimą atotrūkio aspektu, identifikuojant mudas.*

## DISERTACIJOS PIRMOSIOS DALIES APIBENDRINIMAS

Pirmojoje disertacijos dalyje atlikta tiekimo grandinės sampratos sisteminė analizė, nustatytos tiekimo grandinės dalyvių struktūrų modifikacijos, pateikta verslo proceso struktūra ir numatyti verslo proceso vertinimo būdai atotrūkio aspektu.

Atlikus mokslinės literatūros lyginamąją analizę galima teigti, kad tiekimo grandinės sampratos apima vertės, santykių, srauto, koordinuotos valdymo sistemos ir tinklo perdengiamuosius bruožus. Nustatyta, kad tiekimo grandinė yra neatsiejama nuo logistinės, užsakymų pristatymo laiku ir tinklinės sampratos polemikų. Disertanto nuomone, tiekimo grandinės dalyviai šias polemikas inkorporuoja funkciniu, filosofiniu ar struktūriniu aspektais.

Nustatyta, kad mokslinėje literatūroje pateikiamos skirtingos tiekimo grandinės dalyvių struktūros, kurios remiasi tiekimo grandinės sampratos perdengiamaisiais bruožais. Susistemintus struktūras, išsiginčijusias tiekimo grandinės dalyvių kaip subjektų, kaip srautų ir tinklinę modifikacijos. Modifikacijų analizė atskleidžia įmonėms tiekimo grandinės holistinio ir lokalinio valdymo svarbą, siekiant įvertinti veiklos efektyvumą.

Disertacijoje teigiama, kad holistinis tiekimo grandinės valdymas remiasi visumos verslo procesų sinteze, o lokalinis tiekimo grandinės valdymas – organizacijos verslo procesų sinteze, siekiant eliminuoti pridėtinės vertės nekuriančius įmonėje vykdomus veiksmus. Disertanto manymu, esminis tiekimo grandinės valdymo principas – visas procesas turi būti suvokiamas kaip vientisa sistema ir kiekvieno elemento veiksmai turi įtakos jos veiklai. Šiuo atveju elementas suvokiamas kaip žmogiškasis faktorius, nuo kurio veiklos priklauso organizacijos funkcionalumas rinkoje.

Nustatyta, kad tiekimo grandinės valdymo paradigma remiasi ne funkciniu, o procesiniu požiūriu, akcentuojant tiesioginį bei kryžminį funkcijų veikimą. Disertacijoje laikomasi anuostatos, kad, norint įvertinti organizacijoje vykstančius procesus, reikia pirmiausia nustatyti procesų struktūrą, susidedančią iš strateginio ir operatyvinio subproceso, veiksmų ir teiginių. Tyrimais įrodyta, kad tikslingiausia vertinti šiuos tiekimo grandinės valdymo procesus: santykių su tiekėjais, gamybos srauto, produkto plėtros ir komercializavimo, užsakymų įvykdymo, paklausos valdymo, klientų aptarnavimo, santykių su klientais bei produktų grąžinimo.

Šiuo metu vienas iš svarbiausių holistinio ir lokalinio tiekimo grandinės procesų efektyvaus valdymo veiksnių – neapibrėžtumo (arba „botago“) efektas, kuris gali lemti neefektyvų valdymą (nepastovios pardavimų apimtys, padidėjęs atsargų poreikis). Visa tai sukelia susidarantys „informaciniai kamščiai“, t. y. kiekvienas tiekimo grandinės dalyvis, stengdamasis maksimaliai patenkinti kliento poreikius, akumuliuoja vis didesnę atsargų lygį, nepranešdamas kitam tiekimo grandinės dalyviui faktinės informacijos. Nustatyta, kad mokslinėje literatūroje tyrimais pagrįsti



neapibrėžtumo efekto valdymo sprendimai orientuojami į paklausos prognozavimą, užsakymo įvykdymo laikotarpį, partijinių užsakymų, kainos ir kiekio svyravimus, žmogiškąjį faktorių.

Atlikus mokslinės literatūros lyginamąją analizę galima išskirti bazinius tiekimo grandinės valdymo procesų analizės metodus, t. y. tiekimo grandinės operacijų sąryšio modelį (SCOR) ir tarptautinio tiekimo grandinės forumo (GSCF) tiekimo grandinės procesinę sistemą. Abu modeliai yra kompleksinės sistemos: SCOR modelis apima operacinės kontrolės priemones bei geriausius tiekimo grandinės kūrimo pavyzdžius, GSCF tiekimo grandinės procesinė sistema remiasi verslo procesais, apimančiais produkcijos, informacijos ir pajamų srautus nuo pradinio tiekėjo iki galutinio vartotojo. Disertantas laikosi nuostatos, kad vieni svarbiausių kriterijų, kuriais turi pasižymėti į procesų analizę orientuoti modeliai – trivialumas bei sistemiškumas. Taigi GSCF tiekimo grandinės procesinė sistema yra tinkama, siekiant įvertinti tiekimo grandinės procesų valdymą.

Disertacijoje atskleista, kad dėl tiekimo grandinės veiklos vertinimo klasifikavimo nėra vienodos nuomonės, todėl disertacijos autorius pateikia tiekimo grandinės veiklos tipologiją pagal grupes (operatyvinė, projektinė, strateginė, konfliktai ir valdžia, JIT, kokybės valdymas, informacinės technologijos, kiekybinis vertinimas, procesinė). Nustatyta, kad, siekiant įvertinti tiekimo grandinės valdymo procesus vadybiniu aspektu, naudojamas kokybinis-aprašomasis metodas, tačiau kiekybinių metodų ribotumas identifikuoja laisvas tyrimų nišas.

Disertacijoje teigiama, kad viena iš nišų, siekiant įvertinti tiekimo grandinės procesų valdymą, – procesų atotrūkiai, t. y. norimos ir esamos situacijos atkarpos. Mokslinėje literatūroje proceso atotrūkis pabrėžiamas kaip permainų metodas, akcentuojant laiko dedamąją, kaip procesų valdytojo darbo rezultatas, akcentuojant operacijas, kurias turi įgyvendinti organizacija, kaip tiekimo grandinės pasireiškimas, įvertinant esamos ir planuojamos situacijos rezultatus. Manytina, kad proceso atotrūkis gali būti taikomas kiekybiškai vertinant tiekimo grandinės procesų valdymą, identifikuojant *mudas*.

Atlikus tiekimo grandinės, tiekimo grandinės valdymo sampratos, bruožų, tiekimo grandinės dalyvių struktūrų modifikacijų, verslo procesų ir juos lemiančių veiksnių sisteminę analizę, pateikus verslo procesų struktūrinės dalis, tiekimo grandinės, tiekimo grandinės valdymo ir proceso atotrūkio sampratas, tipologiją bei jų taikymo kryptis teoriniu aspektu, antroje disertacijos dalyje yra argumentuojama tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo metodologija.

## **II. TIEKIMO GRANDINĖS PROCESŲ VALDYMO VERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJA**

Šios disertacijos dalies 2.1 poskyryje, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize bei išanalizuotais panašaus pobūdžio taikomaisiais tyrimais tiekimo grandinės ir verslo procesų tematika, sudaroma ir pateikiama tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo metodologinės nuostatos ir tyrimo planas. 2.2 poskyryje atliekamas tyrimo instrumento patikrinimas, įgyvendinant žvalgomąjį tyrimą „Tiekimo grandinės procesų valdymas gamybinių įmonių aspektu“. 2.3 poskyryje aprašytas tyrimo instrumentarijus ir imtis. 2.4 disertacijos poskyryje pateikiamas tiekimo grandinės verslo procesų valdymo vertinimo metodologijos formavimas.

Reikia pabrėžti, kad atliekant mokslinių tyrimų apžvalgą autoriui nepavyko atrasti tiesioginių tyrimų, kuriuose nagrinėjamas tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimas.

### **2.1. TIEKIMO GRANDINĖS PROCESŲ VALDYMO VERTINIMO METODOLOGINĖS NUOSTATOS IR TYRIMO PLANAS**

Teoriniai tiekimo grandinės valdymo tyrimai atskleidė tiriamo objekto sisteminį pobūdį. Tai lemia jo vertinimo daugiakriteriškumą bei poreikį kompleksiskai taikyti tiek kiekybinius, tiek ir kokybinius tyrimo metodus. Tyrimą apsunkina tai, kad analogiški tyrimai Lietuvoje iki šiol nebuvo atliekami arba atliekami tik analizuojant atskirus gamybos valdymo (planavimo, technologinius ar kt.) procesus. Užsienio mokslininkų atlikti tiekimo grandinės valdymo tyrimai gali būti naudingi analizuojant analogiškas problemas Lietuvos įmonėse, tačiau juos būtina adaptuoti, pritaikant prie esamų sąlygų. Šie tyrimai dažniausiai atliekami stambiose užsienio šalių gamybos įmonėse, kuriose yra susiformavusios stiprios mokslo ir verslo bendradarbiavimo, analizuojant tiekimo grandinės valdymą, tradicijos. Tuo tarpu Lietuvoje dominuojančios mažos ir vidutinės įmonės iki šiol neturėjo pakankamai mokslinio potencialo ir lėšų, kad galėtų atlikti tokius tyrimus, juolab, kad šie tyrimai dažniausiai „išeina“ už vienos įmonės ribų. Tyrimų galimybės prasiplėtė tik paskutiniaisiais metais, kai Europos Sąjungos struktūriniai fondai pradėjo teikti paramą moksliniams tyrimams ir verslo įmonių mokslinėms kompetencijoms vystyti.

Disertacinio darbo autorius yra atlikęs keletą tiekimo grandinės valdymo efektyvumo tyrimų Lietuvos organizacijose (plačiau žr.: Rakickas, Lembutis, 2009; Rakickas, Čiegis, Skunčikienė, 2009; Rakickas, Skunčikienė, 2007) taikant K. L. Croxton, D. Garcia-Dastugue, M. Lambert, S. Rogers (2001), D. M. Lambert, L.T. Pohlen (2001), J.R. Stock, D.M. Lambert (2001), K. L. Croxton (2002), Y. Bolumole (2003), Y. A. Bolumole, A. M. Knemeyer, D. M. Lambert (2003), T.

J. Goldsby, S. J. Garcia-Dastugue (2003), D. S. Rogers, D. M. Lambert, A. M. Knemeyer (2004), D. M. Lambert (2008) tyrimo instrumentarijų, tačiau metodologinė šių tyrimų bazė iki šiol išliko nepakankama. Todėl siūlomas teoriškai ir praktiškai pagrįstas tiekimo grandinės verslo procesų valdymo vertinimo modelis galėtų užpildyti šią spragą.

Pagrindinis tyrimo metodas, pritaikytas tiekimo grandinės valdymo tyrimui šiame darbe, – *veiklos tyrimas*. Pasirinkimą nulėmė tai, kad užsibrėžto tikslo įgyvendinimui būtinas ne tik mokslinis pagrindimas ir praktinis aprobavimas, bet ir kompleksinis sukurto teorinio modelio verifikavimas. Sukurtas modelis turėtų ne tik konstatuoti esamą būklę (kaip taikant atvejo analizės metodą), bet ir sukurtų tiriamo objekto tobulinimo išvalgas, galinčias lemti reikšmingus veiklos rezultatų pokyčius (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Svarbu tai, kad taikant šį metodą galima analizuoti tyrimo objektą įvairiais organizacijos veiklų valdymo lygiais (strateginiu, operatyviniu). Taikant šį metodą būtinas glaudus bendradarbiavimas tarp tyrėjo ir praktikų (ekspertų) – tiriamos organizacijos darbuotojų, tiesiogiai suinteresuotų tyrimo problemos sprendimu. Tyrėjas turi pakankamai gerai pažinti organizacijos veiklos sritis, procesus ir subprocesus, tapti vadybos grupės nariu. Kartais gali susidaryti klaidinga nuomonė, kad tyrimas yra naudingas tik konkrečiai organizacijai, tačiau paties tiriamo objekto bendri bruožai (sisteminis pobūdis, procesų nuoseklumas ir integralumas, valdymo būtinumas ir kt.) leidžia gautus rezultatus taikyti ir kitose organizacijose. Dėl šių priežasčių jau pirmame tyrimo etape buvo numatyta organizacija, kurioje bus atliekamas tyrimas. Dar daugiau, darbo autorius turėjo galimybę pusę metų dirbti šioje įmonėje ir įsilieti į vadybos grupę; susipažino ne tik su veiklos specifika, vadybos ir technologiniais procesais, bet ir su įmonės problemomis.

Atsakant į keliamą hipotezę, tyrimui realizuoti buvo numatyti ir įgyvendinti šie etapai:

- 1) adaptuotas užsienio šalių mokslininkų atliktų tiekimo grandinės valdymo tyrimų instrumentarijus pritaikant jį Lietuvos gamybos įmonėms. Sudarytas ekspertinio įvertinimo klausimynas (žr. 4 priedą), kuris leido kiekybiškai ir kokybiškai įvertinti tiekimo grandinės valdymo būklę gamybos įmonėje;
- 2) instrumentarijaus struktūrinis validumas buvo patikrintas apklausiant ekspertus – vadybos srities mokslininkus, turinčius didelę patirtį tiriant organizacijų vadybos procesus (žr. 5, 6 priedus);
- 3) sukurta tiriamo objekto vertinimo metodika skaičiuojant *atotrūkio* koeficientą;
- 4) atliktas žvalgomąjį tyrimas dviejose įmonėse, kuriuo siekta:
  - patikrinti ir ištyrus patobulinti klausimyną atsižvelgiant į ekspertų pastabas;
  - numatyti, kaip tyrimo rezultatai galėtų būti interpretuojami (analizės, poveikio nustatymo metodai ir pan.);

5) pagrindinės organizacijos vadybos grupei buvo pateikta tyrimo koncepcija, įvertintas tiriamos problemos aktualumas, numatyti veiklos tyrimo ekspertai ir aptartos tyrimo rezultatų panaudojimo galimybės; nusakytas tyrėjo ir organizacijos vadybos grupės bendradarbiavimo turinys ir formos;

6) atliktas empirinis tyrimas pagrindinėje organizacijoje taikant ekspertų apklausos metodą; apdoroti tyrimo duomenys ir nustatyti atotrūkio koeficientai skaičiuojant ekspertų vertinimų vidutinius ir efektingus dydžius (Cohen'  $d$ ); tyrimo rezultatai pateikti ekspertų vertinimui ir sukurto modelio praktiniam verifikavimui;

7) pateiktos tyrimo išvados ir įvertinta jų mokslinė reikšmė.

Pasirinkta tyrimo strategija leido apibendrinti tiriamo objekto vadybinę praktiką, interpretuoti ją pasitelkus mokslinio tyrimo metodus ir įprasminti sukuriant moksliškai pagrįstą tiriamo objekto vertinimo modelį.

## **2.2. TYRIMO INSTRUMENTO PATIKRINIMAS, ATLIEKANT ŽVALGOMĄJĮ TYRIMĄ „TIEKIMO GRANDINĖS PROCESŲ VALDYMAS GAMYBINIŲ ĮMONIŲ ASPEKTU“**

Siekiant atlikti tiekimo grandinės procesų valdymo tyrimo analizę ir nustatyti, kokie tiekimo grandinės procesai yra svarbiausi gamybinėje įmonėje bei išanalizuoti jų valdymo galimybes, 2009 m. gegužės mėn. buvo atliktas žvalgomasis tyrimas.

Remiantis K. Kardeliu (2007), būtini žvalgomieji tyrimai, kurių imtis gali būti nuo 30 iki 50 respondentų. Žvalgomojo tyrimo metu apklausti vidiniai ekspertai. Apklauskos metu pateikta 50 anketų (žr. 7 priedą), iš kurių 33 buvo užpildytos. Kad būtų užtikrintas tyrimo rezultatų patikimumas, vidiniai ekspertai tyrime buvo pasirinkti pagal šiuos kriterijus: skyriaus specialistai (skyriaus vadovo pavaduotojai), skyriaus vadovai, aukščiausio lygio vadovai, darbo stažas įmonėje ne mažiau nei 1 metai, turintys aukštąjį išsilavinimą. Manytina, kad pasirinkti ekspertai gali geriausiai išmanyti įmonėje vykstančius tiekimo grandinės procesus, juos sudarančius subprocesus, procesų valdymą. Tyrimas buvo atliekamas Šiaulių miesto maisto pramonės gamybinėse įmonėse.

Siekiant nustatyti, ar gamybinių įmonių darbuotojai žino, kas yra tiekimo grandinė, ir su kuo jos sampratą sieja, respondentams buvo pateikiamas pusiau uždaro tipo klausimas „Kaip Jūs suprantate sąvoką *tiekimo grandinė*?“ (respondentai galėjo pateikti kelis pasirinkimus).

Atlikus tyrimo duomenų analizę buvo nustatyta, kad didžioji dalis respondentų tiekimo grandinės sampratą sieja su logistika (60 proc.), įmonės veiklos optimizavimu (60 proc.), prekių pristatymu laiku (*just in time*) (56 proc.) ir įmonių veikla tinkle (36 proc.).

Buvo nustatyta, kad didžioji dalis respondentų prie labai svarbių tiekimo grandinės procesų priskiria užsakymo įvykdymo procesą (90,9 proc.), santykių su tiekėjais procesą (78,1 proc.),

santykių su klientais (71,9 proc.) ir gamybos srauto (71 proc.) procesus. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad mažiausiai svarbūs gamybinėse įmonėse vykstantys tiekimo grandinės procesai yra gražinimų (18,8 proc.) ir paklausos (10,3 proc.) procesai. Gražinimų bei paklausos procesų vidutinis aktualumas parodo, jog įmonės orientuojasi į produktų stūmimo strategiją.

D. Lambert (2008) išskiria aptartus procesus kaip lygiaverčius, tačiau galima teigti, jog gauti rezultatai sudaro pagrindą svorių įvedimui. Tokiu būdu kiekviena įmonė gali diversifikuoti jai svarbiausius procesus, suteikiant kiekvienam tiekimo grandinės procesui atitinkamą pagal svarbumą reikšmę.

Kiekvienas išskirtas tiekimo grandinės procesas buvo detalizuotas į operatyvinius subprocesus, kurių kiekvieno vertinimas yra pateikiamas atskirai. Remiantis atliktos mokslinės literatūros analize, galima daryti prielaidą, kad norint sėkmingai valdyti tiekimo grandinės procesus, reikia užtikrinti maksimalų visų subprocesų veikimą.

Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad nėra įvardijami tiekėjai, kurie įmonei yra patys svarbiausi ir mažiau svarbūs. Manoma, kad turėtų būti suburiamos komandos, sudarytos iš įvairių įmonės veiklos sričių, kurios būtų atsakingos už darbą su svarbiausiais tiekėjais ir mažiau svarbių tiekėjų segmentais. Kiekvienam svarbiausiam tiekėjui ir tiekėjų segmentui turėtų būti paskiriama komanda, kuri reguliariai susitiktų su tiekėjo bendrovei atstovaujanciais asmenimis ir kuri atsakytų už ryšių su ta tiekėjų grupe palaikymą.

Analizuojant gamybos srauto proceso subprocesus nustatyta, kad tik 19,4 proc. respondentų žino, kaip sekasi konkurentams valdyti gamybos srautus. Manytina, kad tokie gauti tyrimo rezultatai rodo, kad įmonėse yra per mažai skiriama dėmesio konkurencinės aplinkos tyrimui, kas riboja informacijos apie keliamus reikalavimus produktui ir bendrą situaciją rinkoje gavimą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didelė dalis respondentų teigia, jog gamybos planavimas vyksta atskiruose skyriuose, kas gali turėti neigiamos įtakos efektyviam atsargų valdymui.

Respondentų pasirinkimai vertinant produkto plėtros ir komercializavimo proceso subprocesus tokie: 65,6 proc. apklaustųjų teigia, kad įmonėje vyksta sprendimo gaminti ar pirkti įvertinimas bei 50 proc. pasisako, kad yra prototipų kūrimas, gamyba ir testavimas. 40,6 proc. visų respondentų teigia, kad įmonėje nėra vertinama veikla (37,5 proc. nežino), 43,8 proc. teigia, kad organizacijoje nėra oficialios procedūros, pagal kurią būtų atrenkamos naujo produkto idėjos (28,1 proc. nežino).

Remiantis K. L. Croxton, D. Garcia-Dastugue, M. Lambert, S. Rogers (2001), Y. Bolumole, A. Knemeyer, M. Lambert (2003), M. Lambert (2008), veiklos vertinimui tikslinga naudoti strateginiame lygmenyje sukurtą įvertinimo rodiklių sistemą. Apie gautus vertinimo rezultatus informuojami atitinkami įmonės darbuotojai ir/arba tiekimo grandinės dalyviai.

Reikia pažymėti, kad formuojant produktų vystymo komandas reikėtų įtraukti tiek tiekėjus, tiek klientus, nes jų bendras veiklos rezultatas – sukurtas naujas produktas, atitinkantis rinkos poreikius. Siekiant laukiamo rezultato, bendrame komandos darbe turėtų būti puoselėjama tokia kultūra, kuri skatintų bendradarbiavimą sprendžiant iškilusias problemas, ir naudojamos technologijos, kurių neribotų geografiniai atstumai ir leistų greitai priimti atitinkamus sprendimus, pavyzdžiui, kuriamos virtualios komandos.

34,4 proc. respondentų teigia, kad produktų išleidimas į rinką vyksta ne pagal planą. Labai tikėtina, kad ir kokią potencialą turėtų naujasis produktas, jei jo pateikimas į rinką nėra vykdomas pagal iš anksto numatytą planą, jo realizavimas gali būti nesėkmingas.

Didžioji dalis dalyvavusių tyrime darbuotojų teigia, kad įmonėje užsakymo įvykdymo proceso metu vyksta dokumentų tvarkymas (90,6 proc.), užsakymų vykdymas (90,3 proc.), užsakymų pristatymas (87,1 proc.), užsakymo priėmimas ir perdavimas (81,8 proc.), užsakymų įvedimas į sistemą (69,7 proc.). 60,6 proc. respondentų teigia, kad įmonėje nėra užsakymų apdorojimo sistemos, kuri automatiškai patikrintų kliento kredito istoriją, turimas atsargas, suplanuotų užsakymo srautus ir gabenimą. Tikslinga tyrime dalyvavusioms įmonėms atkreipti dėmesį į specializuotas kompiuterines programas, kurios leistų optimizuoti veiklą, t. y. leistų dar prieš priimant užsakymą patikrinti kliento kredito būklę. Įvertinus kliento kredito būklę, toliau turėtų būti tikrinamas atsargų kiekis ir suplanuojamas užsakymo vykdymo srautas bei numatoma, kaip užsakymas judės tiekimo grandine.

Remiantis K. L. Croxton, D. Garcia-Dastugue, M. Lambert, S. Rogers (2001), Y. Bolumole, A. Knemeyer, M. Lambert (2003), M. Lambert (2008), strateginiame lygmenyje kuriant prognozavimo sistemą, svarbų indėlį įneša santykių su klientais valdymo komanda, o operatyviniame lygmenyje vertingesni užsakymų vykdymo ir klientų aptarnavimo valdymo procesai, kurie suteikia svarbios informacijos apie prognozuojamą paklausą.

Analizuojant gautus tyrimo rezultatus nustatyta, kad įmonėje paklausos proceso metu vyksta duomenų ir informacijos rinkimas (53,1 proc.), veiklos vertinimas (48,3 proc.). 41,9 proc. respondentų teigia, kad nežino ar yra įmonėje mažinamas nepastovumas ir didinamas lankstumas. Sinchronizavimo veiksmas vykdomas pagal strateginiame lygmenyje numatytas procedūras. Būtent šiame etape prognozė paverčiama paklausos vykdomuoju planu, t. y. planu, kaip įmonė patenkins paklausą. Taip pat įmonė dar turi įvertinti tiekimo grandinėje esančius pajėgumus, finansinius apribojimus ir esamą atsargų vietą. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad paklausos valdymo proceso subprocesai nėra efektyviai valdomi, kas gali sukelti *botago* efektą (dėl atsargų valdymo problemų dažnai sutrinka gamyba 45,2 proc., produktų paklausos prognozavimą vykdo 37,5 proc., nepastovumo mažinimą ir lankstumo didinimą įgyvendina 35,5 proc. respondentų).

Analizuojant klientų aptarnavimo proceso subprocesus nustatyta, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių ekspertų teigia, kad klientų aptarnavimo procese vyksta klientų atsiskaitymų stebėjimas (75,8 proc.), problemos sprendimo įgyvendinimas (65,6 proc.), situacijos ir alternatyvų įvertinimas (60,6 proc.), greitai nustatomos klientų aptarnavimo problemos (51,5 proc.). Pastebėjus nesklandumus, tikslinga įvertinti alternatyvas, kaip jas būtų galima sutvarkyti, kuo mažiau sutrikdant kliento ir įmonės vidines operacijas. Galima numanyti, jog analizuotose įmonėse yra sudarytos standartinės klientų aptarnavimo procedūros.

Santykių su klientais proceso subprocesuose suburiamos darbo su svarbiausiais klientais arba klientų segmentais komandos, paskiriamas pardavimo specialistas darbui su kiekvienu svarbiausiu klientu ar klientų segmentu vadovas. Komandos sudaromos iš įvairioms funkciniams sritims atstovaujančių darbuotojų – marketingo, tyrimų ir plėtros, gamybos, logistikos, informacinių sistemų, finansų ir pirkimo specialistų.

71,9 proc. tyrime dalyvavusių respondentų nurodo, kad santykių su klientais proceso metu vyksta produktų ir paslaugų teikimo sutarties sudarymas; 68,8 proc. teigia, kad yra produktų ir paslaugų teikimo sutarties vykdymas; 61,3 proc. pasisako, kad yra atliekamas veiklos rodiklių vertinimas ir rengiamos pelningumo ataskaitos. Atkreiptinas dėmesys, kad 31,3 proc. visų apklaustųjų teigia, jog nėra vykdomas galimybių išsiaiškinimas kartu su klientais, o 37,5 proc. respondentų pažymi, kad nėra atliekama vidinė klientų apžvalga. Tokia situacija gali parodyti, kad subprocesų metu klientai nėra suskirstomi į segmentus pagal strateginio proceso metu nustatomus kriterijus: kliento pelningumo, užsakymų apimtys potencialo, pozicionavimo konkurentų atžvilgiu, technologinių pajėgumų ir pan.

Analizuojant grąžinimų proceso subprocesus svarbu pažymėti, kad 31,3 proc. respondentų teigia, kad įmonėje nėra planuojamas prekių grąžinimas taip, kad prekių grąžinimo srautai būtų efektyvūs ir operatyvūs, t. y. vykdomas maršrutizavimas. Grąžinimų proceso subprocesų analizė gali suteikti grįžtamosios informacijos užsakymų vykdymui, paklausos valdymui, gamybos srautų valdymui, produktų plėtros ir komercializavimo arba santykių su tiekėjais valdymui. Taip pat svarbu atlikti prekių grąžinimų proceso poveikio analizę finansiniams įmonės veiklos rezultatams, išskiriant sukuriama pridėtinę vertę. Tikslinga daugiau dėmesio skirti grąžinamų prekių analizei, nes nesugebėjimas tinkamai ištirti produktų grąžinimo priežasčių gali sąlygoti papildomas išlaidas.

Tyrimo metu, vadovaujantis suformuluota prielaida ir identifikavus tiekimo grandinės procesų subprocesus, nustatytos jų valdymo galimybės. Tuo tikslu respondentų buvo klausiama: *Kaip Jūs manote, ar tiekimo grandinės valdymas vyksta per tiekimo grandinės procesų valdymą?*

Daugiau nei pusė visų tyrime dalyvavusių respondentų (56,3 proc.) teigia, kad tiekimo grandinės valdymas vyksta per tiekimo grandinės procesų valdymą. 40,6 proc. apklaustųjų nežino, ar tiekimo grandinės valdymas vyksta per tiekimo grandinės procesų valdymą. Tokius gautus

tyrimo rezultatus galima paaiškinti laikantis nuomonės, kad didžioji dalis respondentų sieja tiekimo grandinę su logistika, t. y. procesą identifikuoja kaip funkciją.

Tyrimo rezultatai rodo, kad, respondentų nuomone, už tiekimo grandinės procesų valdymą įmonėje yra atsakingas aukščiausio lygio vadovas (66,7 proc.) ir skyriaus vadovas (57,1 proc.). Manoma, kad įmonės veiklos rezultatų efektyvumas priklauso nuo vadovo, kuris geba išsilaisvinti nuo stereotipinio mąstymo ir ribojančių įsitikinimų, atveria darbuotojų vidinius resursus, nukreipdamas tikslinga kryptimi. Anot D. Lodienės, J. Kvedaravičiaus (2003), siekiant aukštesnių organizacijos rezultatų aukščiausio lygio vadovai turi sėkmingai įsisavinti procesų vadybos teoriją ir būti suinteresuoti, kad ji sėkmingai būtų įgyvendinta praktikoje kartu su stipria procesinio valdymo sistemos diegimo kontrole.

Kaip jau buvo minėta 1.3. skyriuje, *kiekvienas tiekimo grandinės valdomas procesas susideda iš strateginių ir operacinių subprocesų*. Taktiniai subprocesai mokslinėje literatūroje analizuojami, tačiau jų praktinis taikomumas gamybinės, prekybinės ar paslaugų įmonės veikloje neišskiriamas.

Beveik visi tyrime dalyvavę respondentai (93,9 proc.) teigia, kad strateginiai (ilgalaikiai) sprendimai yra svarbiausi valdant tiekimo grandinės procesus, 69,7 proc. respondentų mano, kad operaciniai (kasdieniai). 31,3 proc. visų apklaustųjų pasisako, kad labai svarbūs valdant tiekimo grandinės procesus yra taktiniai (trumpalaikiai) sprendimai.

Tyrimo buvo siekiama nustatyti, kokių priemonių reikėtų imtis siekiant efektyviai valdyti tiekimo grandinės procesus, siejant juos su proceso tikslu, eiga, kontrole ir proceso rezultatu (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

**Pasiūlymų vertinimas, siekiant efektyviai valdyti tiekimo grandinės procesus (proc.)**

Pasiūlymų vertinimas, siekiant efektyviai valdyti tiekimo grandinės procesus	Respondentų pasirinkimai (proc.)		
	Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu
<b>Proceso tikslas:</b>			
Nustatyti ir suderinti tiekimo grandinės procesų valdymo tikslus su pačios organizacijos tikslais.	66,7	33,3	0,0
Nustatyti tiekimo grandinės procesų valdymo subtikslus.	45,5	51,5	3,0
Suformuoti tiekimo grandinės procesų valdymo vystymo grupes.	39,4	51,5	9,1
Nustatyti atsakomybę už įgyvendinamų tikslų pasiekimą.	66,7	33,3	0,0
<b>Proceso eiga:</b>			
Įtraukti į tiekimo grandinės procesų valdymą visą personalą.	39,4	39,4	21,2
Apibrėžti tiekimo grandinės procesų įgyvendinimo kriterijus, atsižvelgiant į vartotojo reikalavimus.	57,6	36,4	6,1
Sukurti darbui palankų mikroklimatą.	78,8	21,2	0,0
Aprūpinti tiekimo grandinės proceso dalyvius reikiama ištekliais.	72,7	27,3	0,0
Sukurti reglamentą, kuriame būtų nustatytos aiškios veiklos sritys ir atsakomybės, siekiant formalizuoti visos sistemos darbą.	78,8	18,2	3,0



<b>Proceso kontrolė:</b>			
Atlikti tiekimo grandinės procesų valdymo kaštų, kokybės ir laiko vertinimą.	66,7	30,3	3,0
Nustatyti ir valdyti trukdžius tarp visų tiekimo grandinės proceso grandžių.	60,6	39,4	0,0
Remiantis proceso metu įgyjamomis žiniomis ir informacija, nustatyti gerinimo galimybes.	62,5	34,4	3,1
<b>Proceso rezultatas:</b>			
Išmatuoti įvykdymus ir palyginti juos su tikslais.	56,3	43,8	0,0
Gauti grįžtamąjį ryšį iš vartotojų ir tiekėjų, siekiant nustatyti poreikius.	66,7	30,3	3,0

Remiantis respondentų atsakymais galima teigti, kad siekiant efektyviai valdyti tiekimo grandinės procesus svarbu sukurti reglamentą, kuriame būtų nustatytos aiškios veiklos sritys ir darbuotojų atsakomybė, siekiant formalizuoti visos sistemos darbą, sukurti darbui palankų mikroklimatą, aprūpinti tiekimo grandinės proceso dalyvius reikiama išteklių. Taip pat labai svarbu atlikti tiekimo grandinės procesų valdymo kaštų, kokybės ir laiko vertinimą, remiantis proceso metu įgyjamomis žiniomis ir informacija, nustatyti gerinimo galimybes bei nustatyti ir valdyti trukdžius tarp visų tiekimo grandinės proceso grandžių. Manytina, kad siekiant efektyviai valdyti tiekimo grandinės procesus labai svarbu gauti grįžtamąjį ryšį iš vartotojų ir tiekėjų, siekiant nustatyti poreikius bei išmatuoti įvykdymus ir palyginti juos su tikslais.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima daryti prielaidą, kad gauti tyrimo rezultatai sudaro pagrindą procesų svorių įvedimui, suteikiant kiekvienam tiekimo grandinės procesui didesnę ar mažesnę reikšmę. Siekiant nustatyti tiekimo grandinės procesų valdymo tobulinimo galimybes tikslinga analizuoti procesų atotrūkius.

### 2.3. TYRIMO INSTRUMENTARIJUS IR IMTIS

Atsižvelgiant į žvalgomojo tyrimo duomenis bei mokslininkų K. L. Croxton, D. Garcia-Dastugue, M. Lambert, S. Rogers (2001), D. M. Lambert, T. L. Pohlen (2001), J. R. Stock, D. M. Lambert (2001), K. L. Croxton (2002), Y. A. Bolumole (2003), Y. A. Bolumole, A. M. Knemeyer, D. M. Lambert (2003), T. J. Goldsby, S. J. Garcia-Dastugue (2003), D. S. Rogers, D. M. Lambert, A. M. Knemeyer (2004), D. M. Lambert (2008) tyrimus, adaptuotas instrumentarijus sudarytas, pritaikant tiekimo grandinės procesų valdymo įvertinimui Lietuvos gamybinėje įmonėje. Sudarytas ekspertinio įvertinimo klausimynas (žr. 4 priedą), kuris leido kokybiškai įvertinti tiekimo grandinės valdymo būklę gamybos įmonėje ir palyginti ją su siektina būkle. Žvalgomojo tyrimo klausimynas apėmė indikatorius, kurie charakterizuoja tiekimo grandinės operatyvinių ir taktinių procesų valdymo būklę, tačiau žvalgomasis tyrimas parodė, kad taktinio lygmens procesai dažniausiai „persidengia“ su operatyvinio lygmens procesais, todėl netikslinga pastaruosius išskirti kaip atskirą vertinimo sritį. Taip pat buvo nustatyta, kad būtina įvertinti strateginių subprocesų valdymo būklę.

Atlikus tyrimą buvo išskirti *aštuoni* svarbiausi tiekimo grandinės procesai (procesų aprašas pateiktas 1.3.1 skyrelyje) ir juos sudarantys strateginio bei operatyvinio lygmens subprocesai. Šių procesų valdymo būklei įvertinti strateginiame ir operatyviniame lygmenyse pasirinkti reprezentatyviausi 885 teiginiai diskursyvine seka:

- 1) Santykių su klientais procesas – 39 strateginio ir 42 operatyvinio lygmens teiginiai;
- 2) Klientų aptarnavimo procesas – 51 strateginio ir 54 operatyvinio lygmens teiginiai;
- 3) Užsakymų įvykdymo procesas – 45 strateginio ir 63 operatyvinio lygmens teiginiai;
- 4) Gamybos srauto procesas – 63 strateginio ir 30 operatyvinio lygmens teiginiai;
- 5) Paklausos valdymo procesas – 60 strateginio ir 57 operatyvinio lygmens teiginių;
- 6) Produkto plėtros ir komercializavimo procesas – 81 strateginio ir 105 operatyvinio lygmens teiginiai;
- 7) Santykių su tiekėjais procesas – 45 strateginio ir 42 operatyvinio lygmens teiginiai;
- 8) Gražinimų procesas – 63 strateginio ir 45 operatyvinio lygmens teiginiai.

Iš viso tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimui nustatyti 295 indikatoriai. Vertinimo indikatoriai parinkti taip, kad jie atspindėtų ne tik konkretaus proceso (subprocesų) valdymo būklę, bet ir sąsajas su kitais procesais (subprocesais).

Klausimynas parengtas atsižvelgiant į tyrimo objekto specifiškumą ir lokalinio tiekimo grandinės valdymo įvertinimą. Anketos struktūrinis validumas buvo patikrintas apklausiant ekspertus – vadybos srities mokslininkus, turinčius didelę patirtį tiriant organizacijų vadybos procesus (žr. 6 priedą).

Pasirinkta ekspertų apklausa, „kurios metu apklausama specialiai parinkta žmonių grupė, turinti kurios nors srities žinių (Kardelis, 2005), leido kokybiškai įvertinti nedidelio skaičiaus, tačiau turinčių pakankamai galias žinias, respondentų nuomonę apie tiekimo grandinės procesų ir jų subprocesų valdymą. Ekspertais laikomi savo srities aukščiausios kvalifikacijos specialistai. Ekspertų apklausai atlikti pasirinktas ekspertinio vertinimo aktyvusis individualios apklausos metodas (Bouma, 1995). „Ekspertu“ gali tapti kiekvienas asmuo, turintis tokių specialiųjų žinių, kurios ne visiems tiriamajame lauke yra prieinamos. Ekspertų tyrimas skirtas būtent žinojimo pranašumui (Walter, 1994).

Taikant šį metodą buvo įvertintos dvi svarbios sąlygos:

- 1) suformuluoti principai, kuriais remiantis buvo atrinkti ekspertai: vadybinio darbo patirtis, darbo stažas įmonėje, turimos kompetencijos strateginio ir operatyvinio valdymo srityse, tiekimo grandinės kaip visumos suvokimas;
- 2) užtikrintas tyrėjo tiesioginis glaudus kontaktas su ekspertais: kiekvienas ekspertas turėjo galimybę individualiai susipažinti su tyrimo tikslais, jo eiga, gauti atsakymus į visus su tyrimu susijusius klausimus.

Anketa buvo sudaryta iš trijų pagrindinių su tiekimo grandinės procesų valdymu susijusių klausimų blokų: (1) demografinių ir profesinių duomenų blokas (lytis, amžius, profesija, pareigos, darbo stažas, darbo pobūdis), (2) tiekimo grandinės procesų svarių nustatymo blokas (žr. 8 priedą), (3) tiekimo grandinės procesų valdymo tyrimo klausimų blokas.

Dauguma anketos klausimų buvo uždaro arba pusiau uždaro tipo. Respondentų nuomonės tyrimui naudota Likerto kriterinė skalė, kai tiriamieji procesą ar subprocesą charakterizuojančius teiginius vertina pasirinkdami labiausiai apklausiamo eksperto nuomonę atitinkantį požymį nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Vėliau šio skalės buvo transformuotos į ranginę skalę (nuo 1 iki 5), siekiant aiškesnio apklausos rezultatų interpretavimo. Demografinių duomenų apie respondentus dalyje buvo panaudotos nominalinė ir intervalinė skalės.

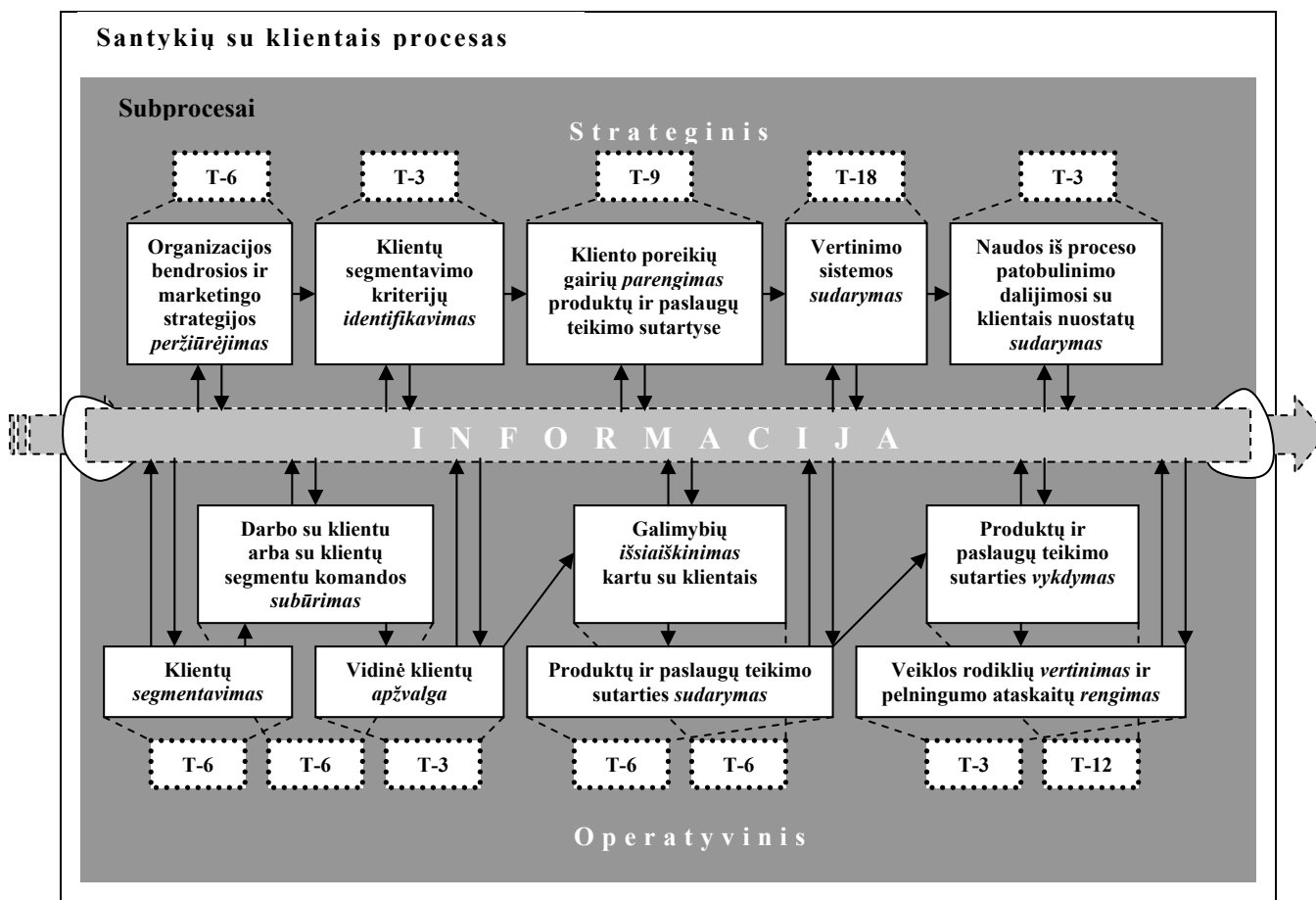
Tyrimo duomenys buvo apdoroti SPSS 13.0 programa: skaičiuojamos kintamųjų vidutinės reikšmės, jų pasikartojimo dažnumai, standartiniai nuokrypiai ir paklaidos bei atlikta vienfaktorinė dispersinė analizė.

Tyrimo rezultatams interpretuoti panaudota D. M. Lambert (2008) procesų įvertinimo ir jų svarbumo skalė (žr. 1.3.3 skyrelį). Siekiant didesnio tikslumo ir aiškesnės respondentų-ekspertų nuomonių interpretacijos, D. M. Lambert siūloma tiekimo grandinės vertinimo skalė buvo modifikuota įvedant du papildomus vertinimo rangus, kas leido ekspertams tiksliau įvertinti esamą ir siektiną tiekimo grandinės procesų būklę. Bet to, sumažėjo tikimybė, kad būklės įvertinimo ir svarbumo rodikliai sutaps ir bus neteisingai interpretuoti. Taip pat įvestas vertinimo požymis „nežinau“, kuris ne tik parodo eksperto informacijos spragą, bet ir gali būti pasekmė, ieškant priežasčių neefektyviam tiekimo grandinės procesų valdymui, t. y. *mudų* atsiradimui.

Vertinimo metodikoje numatyta, kad interpretuojant situaciją, kai esamos būklės įvertinimo reikšmė yra didesnė nei siektinos būklės, būtina išsiaiškinti, ar ši situacija nerodo neadekvačių poreikiams įmonės vadybos komandos pastangų ar neracionalaus įmonės išteklių pastangų paskirstymo. Sukurta metodika buvo pateikta tiriamos įmonės ekspertams ir apsvastyta prieš galutinį tyrimo rezultatų įvertinimą ir sukurto modelio verifikavimą.

Tiekimo grandinės verslo procesų valdymas gamybinėse įmonėse vyksta per *santykių su klientais, klientų apratnavimo, užsakymų įvykdymo, gamybos srauto, paklausos valdymo, produkto plėtros ir komercializavimo, santykių su klientais, grąžinimų procesus*. Kiekviename išskirtame tiekimo grandinės verslo procese yra priimami strateginiai ir operatyviniai sprendimai.

23 paveiksle yra pateikta santykių su klientais proceso struktūra.



23 pav. Santykių su klientais proceso struktūra

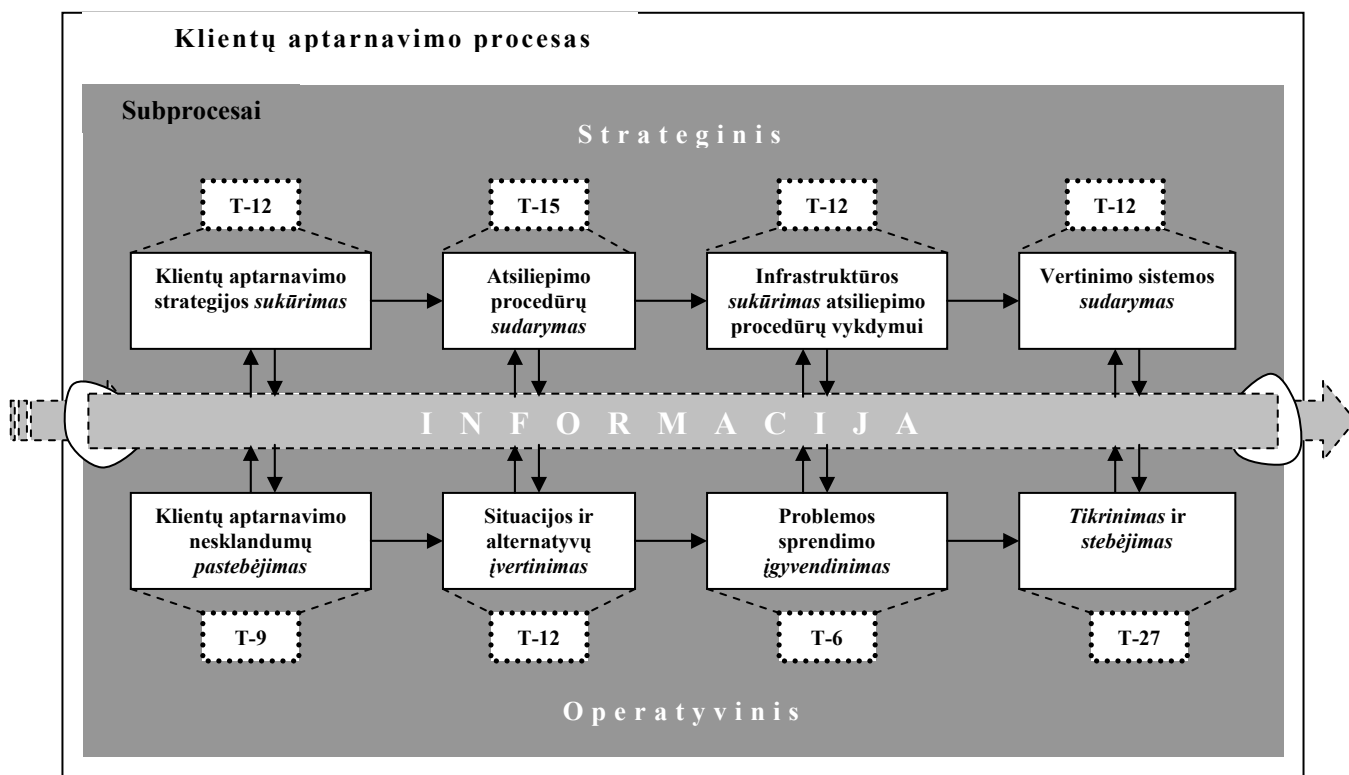
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Santykių su klientais *strateginiame subprocese* priimami sprendimai (iš viso 5 veiksmai ir 39 teiginiai (žr. 23 pav.)) yra susiję su *organizacijos bendrosios ir marketingo strategijos peržiūrėjimu* (santykių su klientais proceso komanda peržiūri įmonės bendrąją strategiją ir marketingo strategiją, kad nustatytų rinkas ir tikslinius segmentus, nuo kurių priklauso įmonės veiklos sėkmingumas dabar ir ateityje); *klientų segmentavimo kriterijų identifikavimu* (komanda numato kriterijus, pagal kuriuos klientų rinka bus segmentuojama, ir nusitaiko į pirmojo veiksmo metu išskirtus tikslinius segmentus; galimi tokie segmentavimo kriterijai: pelningumas, augimo galimybės, apimtys, konkurencinio pozicionavimo klausimai, galimybė gauti žinių apie rinką, tikslai dėl rinkos dalių, maržos, technologijų lygmuo, ištekliai ir pajėgumai, strategijų suderinamumas, paskirstymo kanalai ir pirkimo elgsena); *kliento poreikių gairių parengimu produktų ir paslaugų teikimo sutartyse (PPTS)* (numatomos diferencijavimo produktų ir paslaugų teikimo sutartyje gairės; sukuriamos diferencijavimo alternatyvos, apsvairstoma pajamų ir kaštų reikšmė kiekvienos alternatyvos atveju); *vertinimo sistemos sukūrimu* (vertinimo sistemos sukūrimas apima svarbiausių tikslų išdėstymą ir jų susiejimą su kliento daroma įtaka įmonės pelningumui, taip pat su įmonės įtaka kliento pelningumui; santykių su klientais proceso komanda atsako už tai, kad kitų procesų komandų rezultatų vertinimo sistemos neprieštarautų viena kitai); *naudos iš proceso patobulinimo dalijimosi su klientais nuostatų sudarymu* (yra

numatoma, kaip su klientais bus dalijamasi nauda, gauta iš proceso patobulinimo; tikslas – kad proceso tobulinimas būtų naudingas ir įmonei, ir klientui („win-win“ santykiai).

Santykių su klientais *operatyvinis subprocesas* (iš viso 7 veiksmi ir 42 teiginiai (žr. 23 pav.)) apima *klientų segmentavimą* (ne visi klientai prie įmonės veiklos sėkmingumo prisideda po lygiai, todėl tikslas yra nustatyti tuos klientus, kurie nusipelno, kad su jais elgtųsi ypatingai, formuojant jiems pasiūlymus, specialiai pritaikytus jų poreikiams įgyvendinti, ir kartu siekiant įmonės užsibrėžtų pelno maržų); *darbo su klientu arba su klientų segmentu komandos subūrimą* (suburiamos darbo su svarbiausiais klientais arba klientų segmentais komandos, paskiriamas pardavimo vadovas dirbti su kiekvienu svarbiausiu klientu ar klientų segmentu; komandos sudaromos iš įvairioms funkcinėms sritims atstovaujančių darbuotojų); *vidinę klientų apžvalgą* (kiekviena komanda peržiūri savo klientus ar klientų segmentus, kad nuspręstų, kokie produktai bus perkami, koks yra pardavimų augimo potencialas ir kokią padėtį jie užima savo ūkio šakoje); *galimybių išsiaiškinimą kartu su klientais* (svarbu surinkti kuo daugiau informacijos apie kliento poreikius, elgseną, sprendimų priėmimo procesą, jautrumą kainai ir prioritetus); *produktų ir paslaugų teikimo sutarties sudarymą* (klientui yra pateikiamas preliminarus sutarties variantas ir deramasi su juo tol, kol pasiekiamas abipusis susitarimas); *produktų ir paslaugų teikimo sutarties vykdymą* (organizuojami reguliarūs susitikimai su svarbiausiais klientais, peržiūrint padarytą pažangą ir rezultatus) bei *veiklos rodiklių vertinimą ir pelningumo ataskaitų rengimą* (komanda fiksuoja veiklos rezultatus, parengia veiklos matų ataskaitą ir patikrina, ar jie neprieštarauja nė vieno kito proceso matų sistemai; taip pat sudaromos klientų pelningumo ataskaitos, kuriose teikiama informacija apie klientų sukurtą pridėtinę vertę).

Kitas išskiriamas tiekimo grandinės verslo procesas gamybinėse įmonėse yra *klientų aptarnavimo procesas* (žr. 24 pav.).



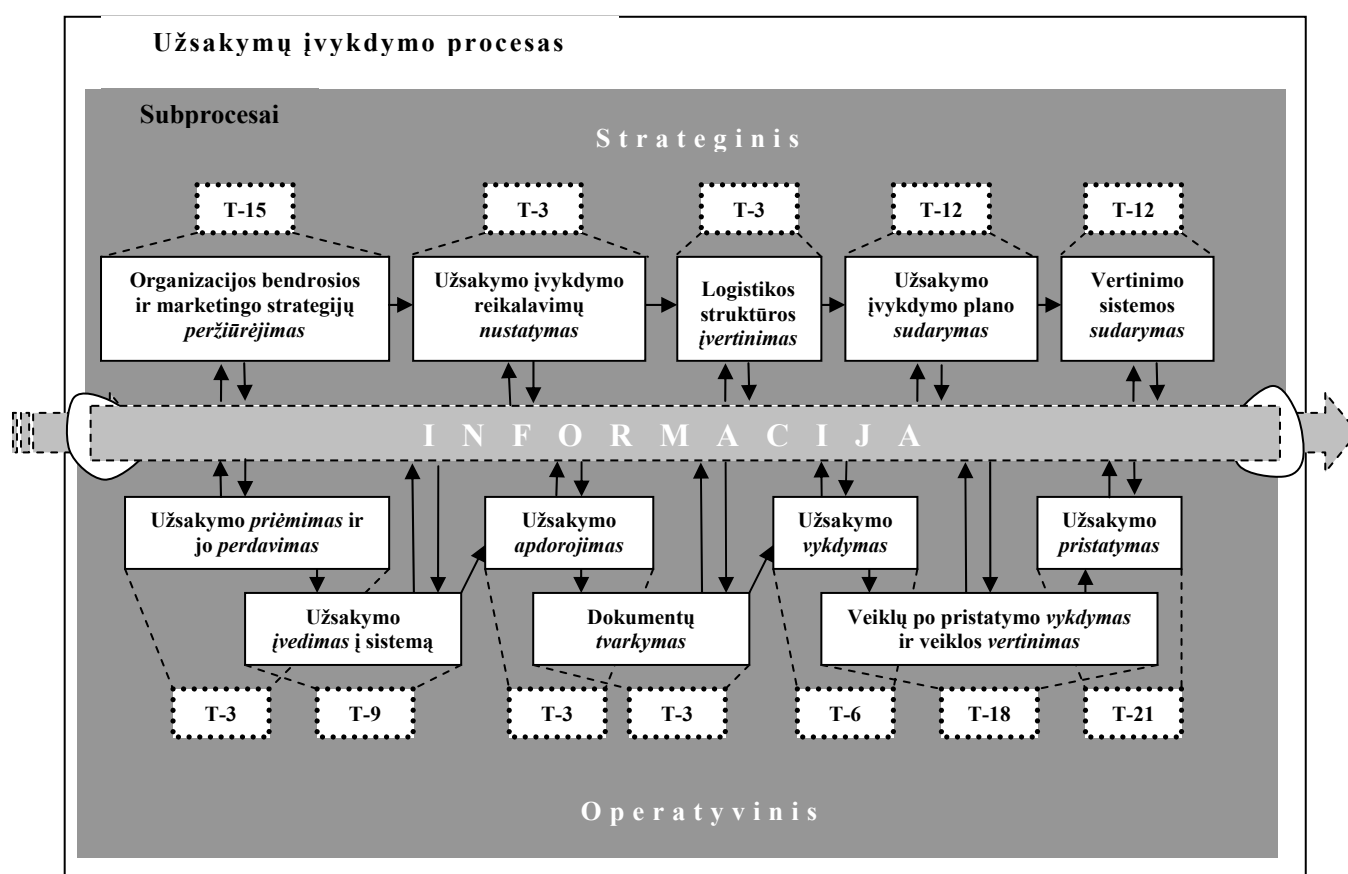
**24 pav.** Klientų aptarnavimo proceso struktūra  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autoriaus.

Kaip matyti iš 24 paveikslo, klientų aptarnavimo *strateginis subprocesas* (iš viso 4 veiksmi ir 51 teiginys) apima *klientų aptarnavimo strategijos sukūrimą* (šio veiksmo metu organizacijos komanda apibrėžia priežastis ir signalus, kada ir kokių reikia imtis veiklų; priežastys ir signalai turi identifikuoti užduotis, kurios nebuvo atliktos taip, kaip buvo numatyta įgyvendinant klientų aptarnavimo strategiją; taip pat komanda numato personalo poreikį); *atsiliepimo procedūrų sudarymą* (nustatoma, į kokio tipo atsitikimus turi būti reaguojama, ir nustatoma reagavimo į kiekvieno tipo atsitikimus procedūra; tam yra nustatomas vidinis ir išorinis koordinavimas, reikalingas norint deramai sureaguoti); *infrastruktūros sukūrimą atsiliepimo procedūrų vykdymui* (būtina įvardyti informacijos šaltinius, reikalingus kiekvienam atsitikimui sutvarkyti, taip pat atitinkamus vidinio ir išorinio koordinavimo komunikavimo protokolus; klientų aptarnavimo proceso komanda turi nustatyti informacinių technologijų ir komunikavimo poreikius, susijusius su PPTS valdymu) bei *vertinimo sistemos sudarymą* (vertinimo sistema naudojama proceso rezultatams stebėti bei vertinti ir analizuoti, ar pasiekti šios veiklos tikslai).

Šio proceso *operatyvinis lygis* (iš viso 4 veiksmi ir 51 teiginys (žr. 24 pav.)) apima *klientų aptarnavimo nesklandumų pastebėjimą* (siekiant įgyvendinti pasirašytas produktų ir paslaugų teikimo sutartis, labai svarbu, kad klientų aptarnavimo proceso komanda sugebėtų laiku pastebėti nesklandumus: atsargų trūkumus, techninius klausimus, iš tiekėjų laiku negautas medžiagas, ne laiku vykdomą produktų gamybą); *situacijos ir alternatyvų įvertinimą* (pastebėjusi tam tikrą

nesklandumą, klientų aptarnavimo proceso komanda įvertina alternatyvas, kaip jį būtų galima pašalinti, kuo mažiau sutrikdant kliento ir įmonės vidines operacijas); *problemos sprendimo įgyvendinimą* (pasirinkto sprendimo įgyvendinimas reikalauja efektyvaus koordinavimo, nes kitų verslo procesų „savininkai“ ar atskirų funkcinių sričių vadovai neretai turi dalyvauti juos įgyvendinant; galimi sprendimai: medžiagų atsigabenimas iš tiekėjo, neplanuoto užsakymo gamybos įtraukimas į grafiką, suplanavimas pagaminti minimalia marža mažesnę partiją ir pan.) bei *tikrinimą ir stebėjimą* (įvardijami galimi proceso patobulinimo būdai, kad ateityje nebūtų nepageidaujamų atsitikimų arba kad į juos būtų geriau sureaguota; šis veiksmas apima nepalankių atsitikimų įtraukimą į duomenų bazę, kuri naudojama pasikartojantiems atsitikimams identifikuoti; stebima, kaip rutuliojasi atsitikimas, kad būtų žinoma, kiek sėkmingai įmonė sugebėjo į jį sureaguoti).

25 pav. pateikta užsakymų įvykdymo proceso struktūra.



25 pav. Užsakymų įvykdymo proceso struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Užsakymų įvykdymo proceso *strateginis lygmuo* (iš viso 5 veiksmai ir 45 teiginiai (žr. 25 pav.)) apima *organizacijos bendrosios ir marketingo strategijų peržiūrėjimą* (nagrinėdama marketingo strategiją ir klientų aptarnavimo tikslus, komanda siekia išsiaiškinti ir suprasti klientų keliamus reikalavimus ir kokį vaidmenį klientų aptarnavimas atlieka apskritai visoje įmonės veiklos

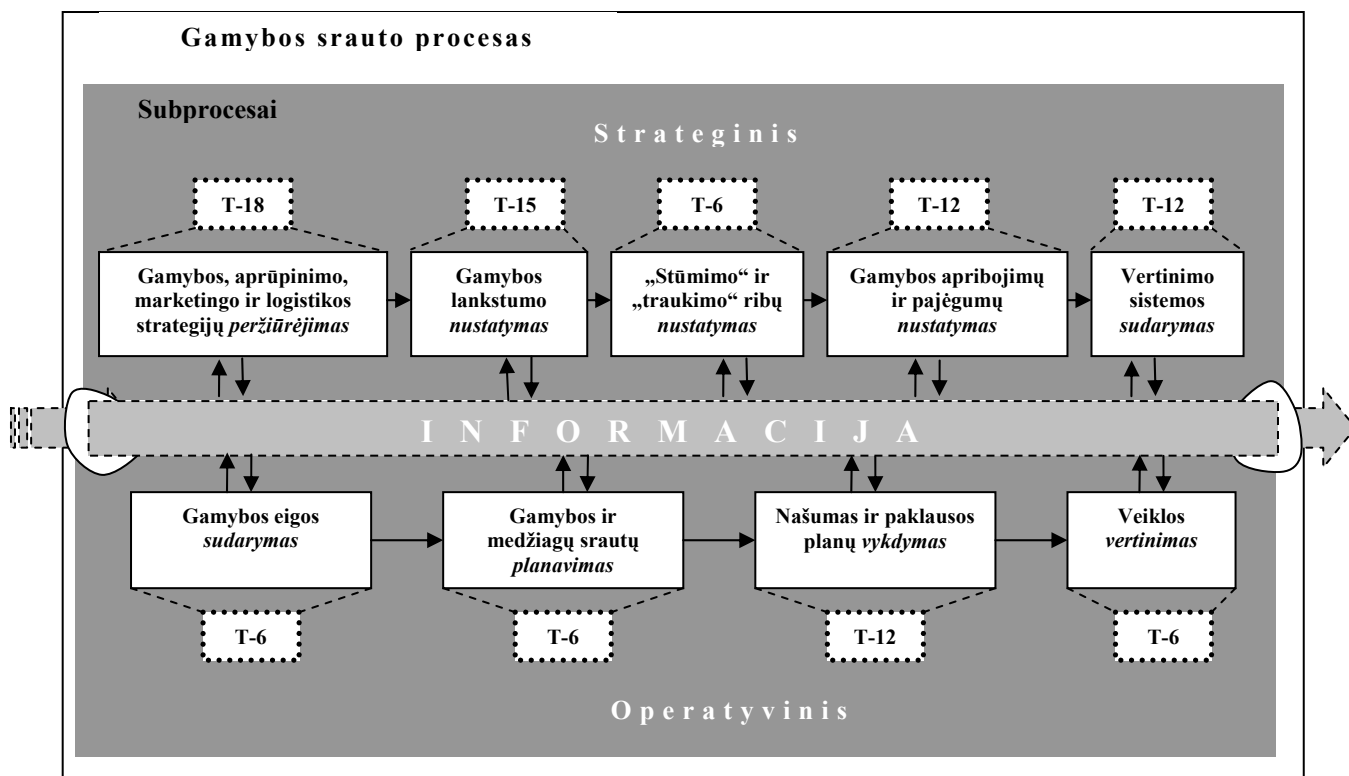
strategijoje); *užsakymo įvykdymo reikalavimų nustatymą* (tuo tikslu reikia peržiūrėti visą ciklą „nuo užsakymo iki pinigų gavimo“ (angl. *order-to-cash*), suprasti tiekimo grandinės pajėgumus, nustatyti laiką, reikalingą naujos produkcijos užsakymui įvykdyti, ir apibrėžti reikalavimus klientų aptarnavimui); *logistikos struktūros įvertinimą* (pasitelkus įvairius tinklo projektavimo instrumentus nustatoma, kurios gamyklos kuriuos produktus gamins, kur bus išdėstyti sandėliai, gamyklos ir kur bus tiekėjai, kokios transporto priemonės ir gabenimo būdai bus naudojami); *užsakymo įvykdymo plano sudarymą* (tenka priimti sprendimus dėl mokėjimo sąlygų ir terminų, leistinų užsakymų apimčių, paėmimo ir pakavimo operacijų; projektuojant užsakymų įvykdymo sistemą, svarbu numatyti, ką reikės daryti tuo atveju, jei užsakymo nebus įmanoma įgyvendinti; užsakymų įvykdymo komanda turi sudaryti paklausos paskirstymo taisykles ir, jei įmanoma, nustatyti, kada nereikia priimti užsakymo) bei *vertinimo sistemos sudarymą* (šio veiksmo metu sudaroma vertinimo rodiklių sistema, kurios paskirtis – įvertinti ir stebėti, kaip sekasi vykdyti procesą; kaip ir visų kitų tiekimo grandinės valdymo procesų atveju, rodiklių sistema turi būti susieta su įmonės pridėtine ekonomine verte (EVA); be to, komanda turi sudaryti ir sekti užsakymų srautų schemą bei jų judėjimą per sistemą; reikia vertinti kiekvieno etapo trukmės vidurkius ir kitimą laike, nes tai padeda komandai suprasti, kur gali būti „butelio kakliukas“ ir kur procesą reikia labiau standartizuoti).

Užsakymų įvykdymo proceso *operatyvinis lygmuo* (iš viso 7 veiksmi ir 63 teiginiai (žr. 25 pav.)) apima *užsakymo priėmimą ir jo perdavimą* (užsakymą įmonei pateikia klientų aptarnavimo komanda, pardavimo organizacija arba pats klientas; kartais tai vyksta automatizuotai; vykdant šį veiksmą, pagrindinės funkcinės sąsajos yra tarp logistikos, marketingo ir pardavimo sričių); *užsakymo įvedimą į sistemą* (gavus užsakymą, jį reikia įvesti ir, jei būtina, pakoreguoti; proceso komanda turi vertinti ir sekti klaidų skaičių, rasti pagrindines jų priežastis); *užsakymo apdorojimą* (svarbiausia yra patikrinti kliento kreditą; tam tikrais atvejais gali būti sukurtos sistemos, kurios dar prieš priimant užsakymą patikrintų kliento kredito būklę; išsprendus kredito klausimą, tikrinamas atsargų kiekis ir suplanuojamas užsakymo įvykdymo srautas); *dokumentų tvarkymą* (apdorojus užsakymą ir suplanavus jo įvykdymo eigą, parengiami su tuo užsakymu susiję dokumentai); *užsakymo vykdymą* (užsakymo galutinis įvykdymas, kuris vyksta gamykloje arba sandėlyje ir apima tokius veiksmus, kaip surinkimas, pakavimas, sudėjimas ir krovinio konfiguravimas; baigus vykdyti užsakymą ir patvirtinus tai, apie jo būklę pranešama klientų aptarnavimo valdymo komandai, kad ji atitinkamai galėtų pranešti klientams, jei jie pageidauja gauti tokią informaciją); *užsakymo pristatymą* (sutvarkomi gabenimo dokumentai, vykdomas gabenimo planas, patvirtinamas pristatymas, patikrinama ir apmokama krovinio gabenimo sąskaita) bei *veiklų po pristatymo vykdymą ir veiklos vertinimą* (gaunamas mokėjimas, įtraukiant jį į apskaitą, sprendžiami įvairūs neatitikimai ir užregistruojamos skolų sumos; užsakymų įvykdymo procesas tiesiogiai koreliuoja su klientų pasitenkinimu, todėl svarbu stebėti, ar procesas vykdomas laiku; bene svarbiausi užsakymų įvykdymo proceso vertinimo rodikliai yra ciklo „nuo užsakymo iki



pinigų gavimo“ trukmė ir kliento ciklo trukmė: ciklo „nuo užsakymo iki pinigų gavimo“ trukmė parodo, kiek laiko praėjo nuo to momento, kai bendrovė iš kliento gavo užsakymą, iki to momento, kai mokėjimas buvo įtrauktas į apskaitą, o kliento ciklo trukmė parodo, kiek laiko praėjo nuo to momento, kai klientas pateikė užsakymą, iki to momento, kai gavo jį).

Gamybos srauto proceso struktūra pateikta 26 paveiksle.



26 pav. Gamybos srauto proceso struktūra

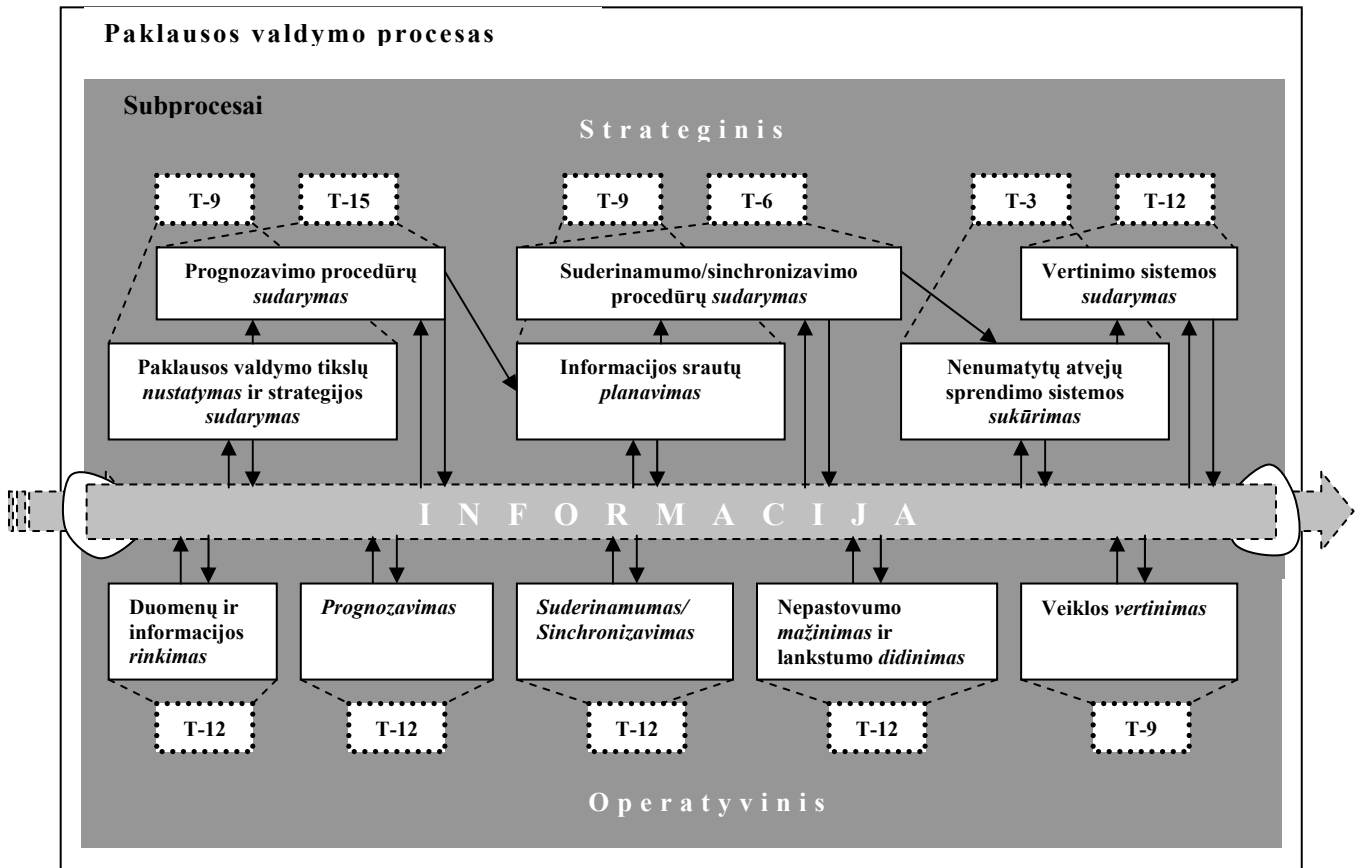
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Gamybos srauto proceso *strateginis lygmuo* (iš viso 5 veiksmai ir 63 teiginiai (žr. 26 pav.)) apima *gamybos, aprūpinimo, marketingo ir logistikos strategijų peržiūrėjimą* (šio veiksmo metu gamybos srauto valdymo proceso komanda peržiūri funkcines strategijas, nuo kurių priklauso gamybos lankstumas ir gaminių srautai gamyklose; vyksta peržiūrėjimas tokių funkcinių strategijų, kaip gamybos, pirkimų, marketingo ir logistikos; peržiūros metu paaiškėja gamybos funkcijos prioritetai ir tiekėjų bei palaikomųjų paslaugų teikėjų vaidmenys); *gamybos lankstumo nustatymą* (nustatomas gamybos lankstumo laipsnis, reikalingas patenkinti paklausai; lanksti gamyba užtikrina įmonės gebėjimą valdyti išteklius ir „botago“ efektą, užtikrinant įvairius klientų reikalavimus); *„stūmimo“ ir „traukimo“ ribų nustatymą* (stūmimo-traukimo riba – tai vieta tiekimo grandinėje, iki kurios paklausa yra stumiama pirmyn, laikant atsargas gamintojo sandėliuose, ir kurią peržengus susiformavusi paklausa skatina gaminti pagal užsakymus; nustatant stūmimo-traukimo ribos vietą, svarbiausia suprasti ir atpažinti pridėtinę vertę suteikiančio apdirbimo stadiją); *gamybos apribojimų ir pajėgumų nustatymą* (nustačius

stūmimo-traukimo ribos vietą, strateginio subproceso komanda pereina prie tiekimo grandinės narių vaidmenų ir atsakomybių išsiaiškinimo tam, kad galėtų apibrėžti pageidaujamus rezultatus ir ribojančius veiksnius; bene svarbiausi iš visų ribojančių veiksnių yra darbo jėgos ir įrangos išteklių; *vertinimo sistemos sudarymą* (sukurta verčių sistema bus vadovaujama vertinant ir gerinant viso šio proceso rezultatus; verčių sistema turi būti kuriama, taikant vienodą metodą visos įmonės mastu, suvokiant, kaip gamybos srauto procesas gali tiesiogiai paveikti įmonės finansinius veiklos rezultatus).

Gamybos srauto proceso *operatyvinis lygmuo* (iš viso 4 veiksmi ir 30 teiginių (žr. 26 pav.)) apima *gamybos eigos sudarymą* (šio veiksmo metu sudaromas gamybos eigos planas, kuriuo nustatomas medžiagų ir prekių judėjimas; planas sudaromas remiantis ankstesnės paklausos duomenimis, marketingo ir pardavimo strategijomis, bendromis rinkos žiniomis ir dažniausiai yra rengiamas atitinkamai produktų grupei; taip pat atsižvelgiama į pelningiausias ar svarbiausias užsakymus); *gamybos ir medžiagų srautų planavimą* (medžiagų poreikio plane numatomi visų komponentų ir žaliavų kiekiai bei pateikimo laikas, kurių reikia siekiant pagaminti galutinius produktus; gamybos vadovai parengia išteklių pajėgumų planą, kurį suderina su paklausos valdymo bei santykių su tiekėjais proceso komandomis.); *našumą ir paklausos planų vykdymą* (šio veiksmo metu tenka dažnai bendrauti su paklausos valdymo ir užsakymų įvykdymo procesu komandomis, siekiant išlaikyti efektyvius medžiagų, gaminamų produktų ir galutinių produktų srautus; kasdienė kontrolė užtikrina, kad viskas vyktų pagal planą, kuris prireikus yra koreguojamas) bei *veiklos vertinimą* (gamybos srauto proceso komanda nuolat seka veiklos rodiklius ir perduoda juos santykių su klientais ir santykių su tiekėjais procesu komandoms; akcentuojamos tobulinimo galimybės per išorinį veiklos vertinimą).

Paklausos valdymo proceso struktūra pateikta 27 paveiksle.



**27 pav.** Paklausos valdymo proceso struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

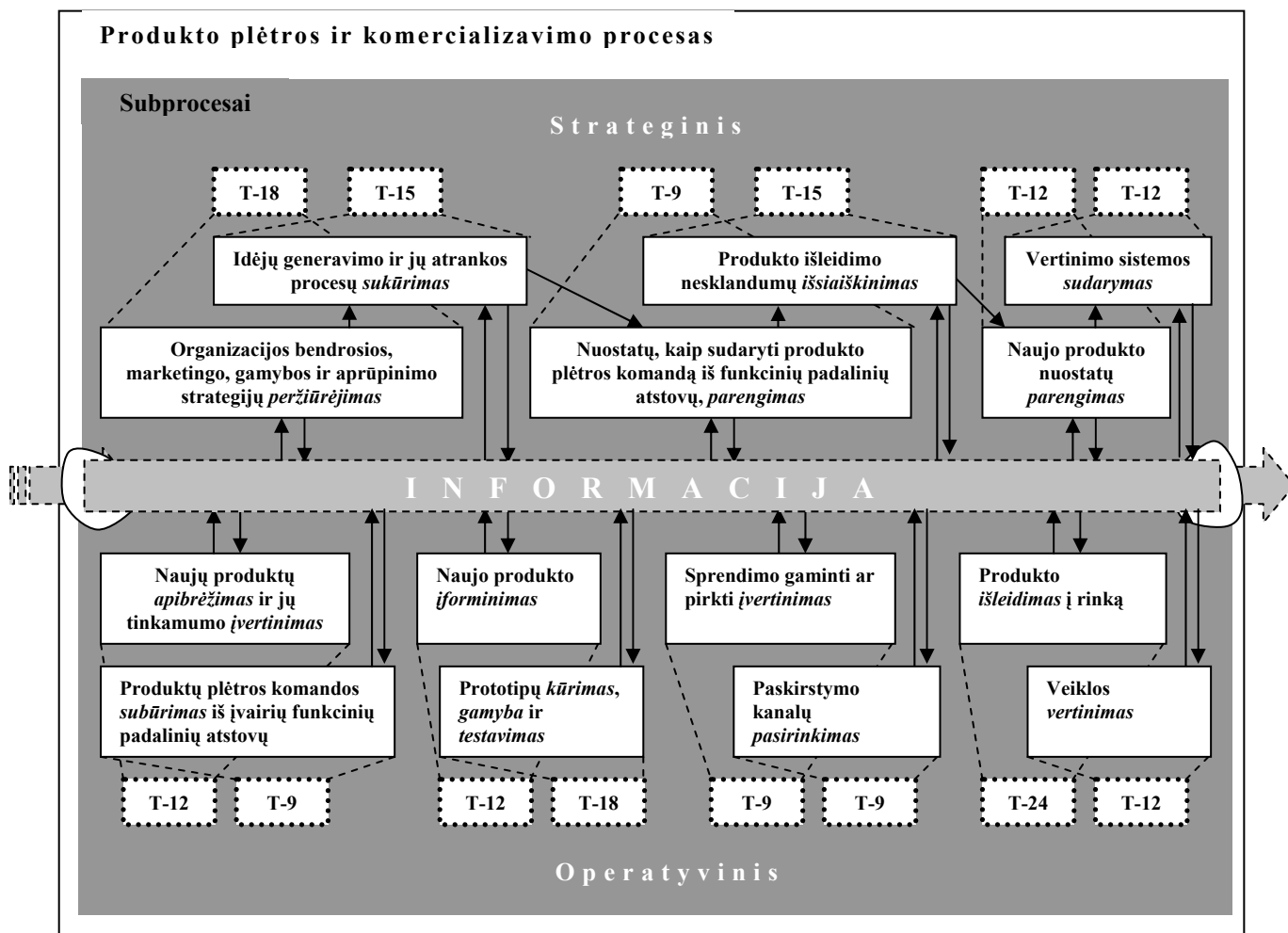
Paklausos valdymo proceso *strateginis lygmuo* (iš viso 6 veiksmai ir 54 teiginiai (žr. 27 pav.)) apima *paklausos valdymo tikslų nustatymą ir strategijos sudarymą* (paklausos valdymo procesas yra skirtas klientų paklausai numatyti ir padėti nuspręsti, kaip tą paklausą suderinti su tiekimo grandinės pajėgumais; proceso komanda turi turėti platų supratimą apie įmonės strategiją, klientus ir jų poreikius, gamybos pajėgumus ir tiekimo grandinės tinklinę sandarą); *prognozavimo procedūrų sudarymą* (įmonėje reikia nustatyti prognozavimo lygį ir laikotarpį, įvardyti duomenų šaltinius ir apibrėžti kiekvienos prognozės rengimo procedūras; atskiroms įmonės dalims gali reikėti skirtingo lygio prognozių; naujų produktų ar laikinų „akcijinių“ pasiūlymų prognozavimą įmonė gali atlikti kitokiais metodais nei įprastų produktų; atitinkamai, išleidžiant naują produktą į rinką, prognozavimo komandai tenka dirbti kartu su tiekėjais ir pardavimo įmonėmis, kad galėtų sudaryti tikslią prognozę); *informacijos srautų planavimą* (įmonė turi nuspręsti, kokiais duomenimis dalysis ir kokiais bendrai naudosis su kitais tiekimo grandinės nariais; be to, komanda turi apsvarstyti, kokias informacines sistemas teks sukurti arba patobulinti, kad galėtų efektyviai perduoti atitinkamą informaciją; pratęsdama informacijos srautą, komanda dar turi apsvarstyti, kaip paklausos valdymo duomenys (gaunami ir atiduodami) gali būti naudojami būsimai verslo strategijai formuoti); *suderinamumo / sinchronizavimo procedūrų sudarymą* (nustatoma, kaip prognozuojama paklausa bus suderinta su tiekimo grandinės gamybos, pasiūlos ir logistikos pajėgumais; sinchronizavimo rezultatas – vienas

vykdymo planas, subalansuojantis poreikį su gamybos, logistikos, pardavimų kaštais, kad tiekėjai galėtų patenkinti numatytą paklausą; šis planas tampa pagrindu išsamių gamybos ir aprūpinimo planų rengimui, kurie sudaromi gamybos srauto procese, planuojant gamybos poreikį, o užsakymų vykdymo metu – planuojant paskirstymo poreikį); *nenumatytų atvejų sprendimo sistemos sukūrimą* (nepaprastosios padėties planuose yra numatoma, kaip reaguoti į esminius įvykius įmonės viduje ir išorėje, kurie eliminuoja pasiūlos ir paklausos pusiausvyrą; turint sudarytus planus (juos sudarant, dalyvauja įvairių funkcinių sričių atstovai) ir užtikrinant galimybę visiems jais pasinaudoti, galima tikėtis sklandesnės veiklos) bei *vertinimo sistemos sudarymą* (vertinimo sistema naudojama šio subprocesu rezultatams stebėti ir vertinti, taip pat proceso rezultatų gerinimo tikslams nustatyti; ši rodiklių sistema turi būti kuriama laikantis tokio paties požiūrio ir taikant tuos pačius metodus visoje įmonėje; komanda turi pradėti nuo to, kad pirmiausia turi suprasti, kaip paklausos valdymas gali paveikti pagrindinius veiklos rodiklius, kurie tiesiogiai atsiliepią įmonės finansiniams veiklos rezultatams; geresnis paklausos valdymas užtikrina mažesnę atsargų rezervą, todėl atsargų apyvartumas būna didesnis, o investicijos į atsargas – mažesnės).

Paklausos valdymo proceso *operatyvinis lygmuo* (iš viso 6 veiksmi ir 57 teiginiai (žr. 27 pav.)) apima *duomenų ir informacijos rinkimą* (siekdama surinkti duomenis, komanda turi bendrauti su marketingo funkcijos atstovais ir palaikyti ryšius su užsakymų vykdymo, klientų aptarnavimo, produktų plėtros ir komercializavimo bei gražinimų procesų komandomis; strateginiame lygmenyje kuriant prognozavimo sistemą, vertingą indėlį įneša santykių su klientais komanda, o operatyviniame lygmenyje – užsakymų įvykdymo ir klientų aptarnavimo procesų komandos, kurios suteikia svarbios informacijos apie prognozuojamą paklausą; produktų plėtros ir komercializavimo proceso komanda teikia informacijos apie naujų produktų išleidimą; gražinimų proceso komandos teikiami duomenys leidžia suprasti, kokia yra faktinė paklausa); *prognozavimą* (parengiant prognozes, svarbu, kad komanda sektų ir analizuotų prognozavimo klaidas ir pasinaudodama šia informacija tobulintų prognozavimo metodus); *suderinamumą / sinchronizavimą* (sinchronizavimo veiksmas vykdomas pagal strateginiame lygmenyje numatytas procedūras; šiame etape prognozė paverčiama paklausos vykdomoju planu; t. y. planu, kaip įmonė patenkins paklausą; be pačios prognozės, įmonė dar turi apsvarstyti tiekimo grandinėje esančius pajėgumus, finansinius apribojimus ir dabartinę atsargų vietą (įskaitant tinkamus parduoti produktus, kurių vieta, gražinus prekes, pasikeičia)); *nepastovumo mažinimą ir lankstumo didinimą* (lankstumas padeda įmonei greitai reaguoti į jos išorėje ir viduje vykstančius įvykius, sumažina paklausos ir pasiūlos kitimo padarinius, mažina kaštus; tiekimo grandinėje neapibrėžtumas atsiranda iš daugybės šaltinių; vienas problemiškesnių – paklausos kitimas; ieškodama lankstumo didinimo ir kitimo mažinimo būdų, proceso komanda turi bendradarbiauti su pardavimo, marketingo ir gamybos funkcijų atstovais, su klientais ir tiekėjais; siekdama padidinti lankstumą, komanda turi nustatyti proceso „susiaurėjimus“, atsargų lygius bei numatyti kaštų atžvilgiu

efektyvius sprendimus) bei *veiklos vertinimą* (rezultatai įvertinami, taikant strateginiame lygmenyje sukurtą vertinimo sistemą; rodikliai naudojami procesui tobulinti įmonės viduje ir teikiami santykių su klientais komandai bei santykių su tiekėjais valdymo komandai, kurios perteikia įmonės veiklos įvertinimą pagrindiniams tiekimo grandinės nariams bei parengia klientų pelningumo ir tiekėjų pelningumo arba kaštų ataskaitas).

Produkto plėtros ir komercializavimo proceso struktūra pateikta 28 paveiksle.



28 pav. Produkto plėtros ir komercializavimo proceso struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

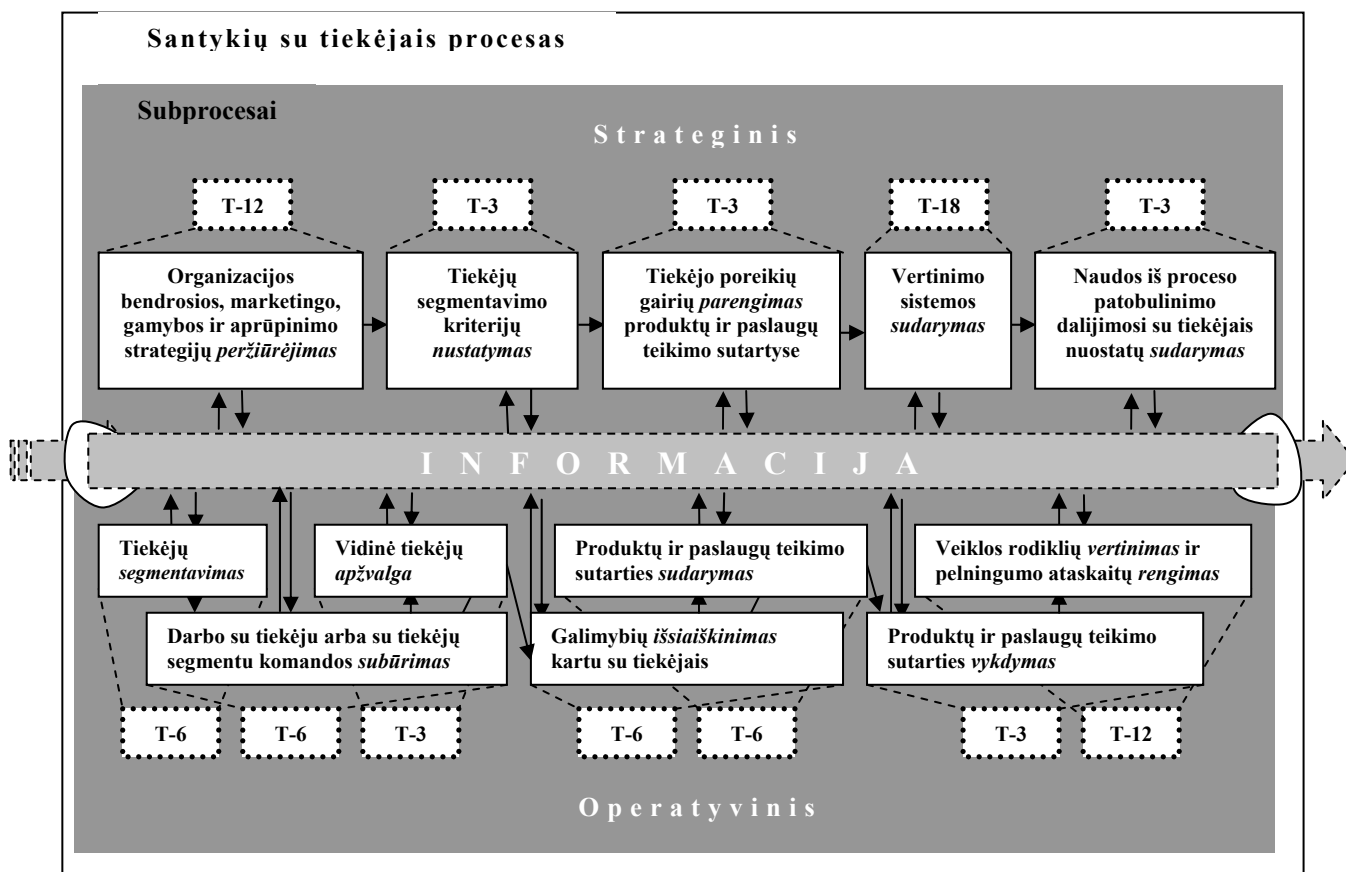
Produkto plėtros ir komercializavimo proceso *strateginis lygmuo* (iš viso 6 veiksmams ir 81 teiginys (žr. 28 pav.)) apima *organizacijos bendrosios, marketingo, gamybos ir aprūpinimo strategijų peržiūrėjimą* (proceso komanda yra įgalinama nustatyti produkto plėtros ir komercializavimo proceso tikslus ir išsiaiškinti, ar turimų išteklių ir kompetencijų pakaks numatytiems tikslams pasiekti); *idėjų generavimo ir jų atrankos procedūrų sukūrimą* (šiuo etape atsiranda poreikis glaudžiai bendradarbiauti su santykių su klientais proceso komanda, kad būtų galima įvertinti, kaip naujieji produktai paveiks svarbiausius klientus ir ar jie bus priimtini jiems); *nuostatų, kaip sudaryti produkto plėtros komandą iš funkcinų padalinių atstovų,*

*parengimą* (subproceso komanda nustato įvairiafunkcinės produktų plėtros ir komercializavimo komandos narių atrankos taisykles; svarbu į komandą atrinkti tinkamus žmones iš įvairių vidinių įmonės padalinių ir svarbiausių klientų bei tiekėjų atstovų, dalyvaujančių produktų plėtros ir komercializavimo procese; strateginio produktų plėtros ir komercializavimo subproceso komanda yra nuolatinė, o operatyvinio lygio komandos sudaromos kiekvienam projektui atskirai); *produkto išleidimo nesklaidumų išsiaiškinimą* (atlikus šį veiksma apsvaustoma rinka, planuojami rėmimo veiksmai, apmokomi pardavimų darbuotojai, planuojamas atsargų išdėstymas, transportas bei pajėgumai; siekiant naujo gaminio išleidimo sėkmės, reikalingas visų įmonės vidaus funkcijų atstovų dalyvavimas); *naujo produkto nuostatų parengimą* (suformuojami lūkesčiai, kokia turėtų būti trukmė nuo produkto sumanymo iki išleidimo į prekybą; sudaromi produkto pelningumo scenarijai ir nustatoma naujų produktų projektų įtaka žmogiškiesiems ištekliams; numatomi naujų produktų strateginio tinkamumo įvertinimo kriterijai ir taisyklės; sudaromas biudžetas, nustatomi planiniai pelningumo rodikliai ir numatoma veiklų chronologinė tvarka) bei *vertinimo sistemos sudarymą* (išskiriami proceso efektyvumą nusakantys rodikliai, t. y. atsiperkamumo trukmė, pradinių pardavimų apimtys ir pan.; kaip ir ankstesnių procesų atveju, pasirinktus įvertinimo rodiklius būtina suderinti su santykių su klientais ir santykių su tiekėjais procesų komandomis, kad jie neprieštarautų kitiems vertinimams ir apskritai bendriems įmonės veiklos tikslams).

Produkto plėtros ir komercializavimo proceso *operatyvinis lygmuo* (iš viso 8 veiksmai ir 105 teiginiai (žr. 28 pav.)) apima *naujų produktų apibrėžimą ir jų tinkamumo įvertinimą* (šio veiksmo metu generuojamos ir atrenkamos naujų produktų idėjos, atliekamas rinkos įvertinimas, tariamasi su svarbiausiais klientais ir tiekėjais, nustatomas suderinamumas su esamais paskirstymo kanalais, gamybos ir logistikos funkcijomis); *produktų plėtros komandos subūrimą iš įvairių funkcinių padalinių atstovų* (įtraukiamos vidinės ir išorinės šalys (tiekėjai ir klientai), nuo kurių iniciatyvos priklauso naujo produkto pasisekimas; viena iš kliūčių, trukdančių įtraukti tiekėjus ir klientus į produkto plėtros ir komercializavimo komandos darbą yra geografinis atstumas tarp potencialių jos narių, todėl, siekiant pašalinti šią kliūtį, pasitelkus technologijas, galima sudaryti virtualias komandas); *naujo produkto įforminimą* (komanda įformina nuo produkto sumanymo iki išleidimo į prekybą laukiamą trukmę, užsibrėžia produkto pelningumo tikslus ir nustato lėšų poreikį (biudžetą); taip pat numatoma, kokios reikšmės visa tai gali turėti žmogiškųjų išteklių atžvilgiu, ir atitinkamai į tai atsižvelgiama); *prototipų kūrimą, gamybą ir testavimą* (šiam etape komandos, bendradarbiaudamos su tiekėjais, atlieka vertės analizę, kad išsiaiškintų, kurie produkto projektavimo ir išleidimo proceso etapai teikia pridėtinę vertę; po to, randami prototipams reikalingų medžiagų šaltiniai

ir pagaminami produktų pavyzdžiai; paskutinis žingsnis – atliekamas produkto testavimas); *sprendimo gaminti ar pirkti įvertinimą* (įvertinus prototipus, komandai tenka apsispręsti, ar produktas bus gaminamas jų įmonėje, ar perkamas iš tiekėjų; iš dalies sprendimas gaminti patiems ar pirkti iš kitų reiškia, kad tenka nuspręsti, kokia naujojo produkto dalis bus gaminama pačios įmonės, o kokia – kitų tiekimo grandinės narių); *paskirstymo kanalų pasirinkimą* (šiam etape reikšmingą įtaką turi santykių su klientais ir užsakymų įvykdymo procesų komandos; sudaromas produkto rinkos planas ir suplanuojamos pradinės atsargų apimtys; tam tikrais atvejais apsisprendimas dėl paskirstymo kanalų pasirinkimo būna pagrindinis veiksnys, nuo kurio priklauso produkto pasisekimas, todėl būtina išanalizuoti įvairių kanalų stipriąsias ir silpnąsias vietas. Bendradarbiaujant su santykių su klientais proceso komanda, išsiaiškinama, kaip esami ir potencialūs klientai reaguos į naujus produktus, judančius esamais ar naujais paskirstymo kanalais); *produkto išleidimą į rinką* (šiam etape tenka rasti medžiagų šaltinius, išdėstyti atvykstančias medžiagas ir iš jų pagaminti arba iš komponentų surinkti produktus; sudarytas rinkos planas yra įgyvendinamas, pardavimo specialistai apmokomi, vykdomas rėmimo planas; vadovaujantis transportavimo plane numatytais metodikomis, išdėstomos atsargos; svarbu, kad į planavimą ir naujo gaminio išleidimo vykdymą būtų įtrauktos visos komandos) bei *veiklos vertinimą* (rezultatams įvertinti naudojama strateginiame lygmenyje sukurta įvertinimo rodiklių sistema; apie gautus vertinimo rezultatus pranešama atitinkamiems asmenims – ir organizacijos viduje, ir visoje tiekimo grandinėje; komunikacija su kitais tiekimo grandinės nariais koordinuojama per santykių su klientais ir santykių su klientais procesų komandas).

Santykių su tiekėjais proceso struktūra pateikta 29 paveiksle.



29 pav. Santykių su tiekėjais proceso struktūra  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Santykių su tiekėjais proceso *strateginis lygmuo* (iš viso 5 veiksmi ir 39 teiginiai (žr. 29 pav.)) apima *organizacijos bendrosios, marketingo, gamybos ir aprūpinimo strategijų peržiūrėjimą* (siekiant nustatyti, kurie tiekėjų segmentai yra svarbiausi įmonei šiuo metu ir ateityje, peržiūrimos įmonės veiklos, marketingo, gamybos ir aprūpinimo strategijos; peržiūrėjusi šias strategijas, vadovybė įvardija, su kokio tipo tiekėjais įmonė turėtų stengtis užmegzti ilgalaikius ryšius); *tiekėjų segmentavimo kriterijų nustatymą* (vadovaujantis segmentavimo rezultatais, nustatoma, su kuriais tiekėjais įmonė turėtų sudaryti specializuotas produktų ir paslaugų teikimo sutartis (PPTS), o kuriuos tiekėjus reikėtų priskirti vienai grupei ir pasiūlyti standartinę PPTS, atitinkančią įmonės tikslus bei garantuojančią pelną tiekėjams; keli galimi kriterijai: pelningumas, augimas ir pastovumas, reikiamo paslaugų lygio svarba, tiekėjo technologijų pajėgumas ir suderinamumas, iš tiekėjo perkamų prekių apimtys, tiekėjo pajėgumai, kultūra ir kt.; komanda nusprendžia, kokiais kriterijais vadovausis ir kaip tiekėjus vertins pagal kiekvieną iš kriterijų; sukuriama segmentavimo schema, pagal kurią operatyviniame lygmenyje vėliau tiekėjai bus skirstomi į svarbiausius tiekėjus ir į kitus tiekėjus); *tiekėjo poreikių gairių parengimą produktų ir paslaugų teikimo sutartyse* (sudaromos tiekėjų diferencijavimo (produktų ir paslaugų teikimo sutartyse) taisyklės, kuriose numatomos diferencijavimo alternatyvos ir apsvairstoma kiekvienos jų reikšmė pajamoms ir išlaidoms; svarstydama šiuos

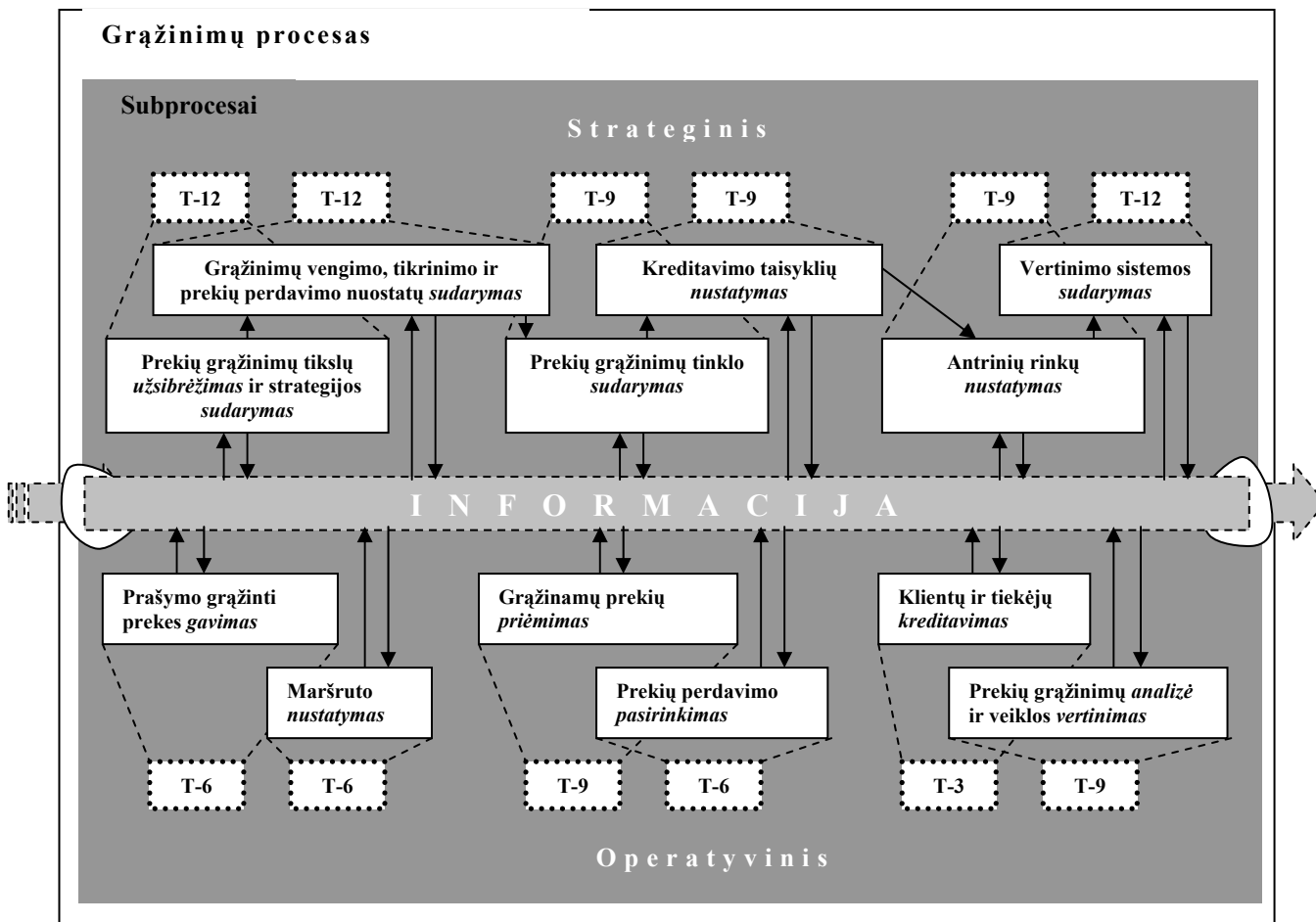


klausimus, komanda gilinaisi į įvairių diferencijavimo alternatyvų įtaką kokybei bei sąnaudoms ir nustato pritaikymo specifiniams klientų reikalavimams ribas); *vertinimo sistemos sukūrimą* (vertinimo sistemos sudarymas reiškia svarbiausių rodiklių nustatymą ir jų susiejimą su tiekėjo įtaka įmonės pelningumui, taip pat su įmonės įtaka tiekėjo pelningumui; santykių su tiekėjais proceso komanda atsako už tai, kad užtikrintų, jog santykių su tiekėjais proceso rezultatams vertinti naudojami rodikliai neprieštarautų kitų procesų vertinimo rodikliams) bei *naudos iš proceso patobulinimo dalijimosi su tiekėjais nuostatų sudarymą* (komanda numato taisykles, kaip su tiekėjais bus dalijamasi nauda, gauta patobulinus procesą; tikslas – proceso patobulinimą paversti abipusiškai (ir įmonei, ir tiekėjui) naudingais (*win-win* tipo) sprendimais).

Santykių su tiekėjais proceso *operatyvinis lygmuo* (iš viso 7 veiksmai ir 42 teiginiai (žr. 29 pav.)) apima *tiekėjų segmentavimą* (tiekėjų segmentavimas atliekamas pagal strateginio subproceso pirmojo veiksmo metu numatytus kriterijus; šio veiksmo rezultatas – įvardijami tiekėjai, kurie įmonei yra patys svarbiausi ir mažiau svarbūs, suskirstant juos į atitinkamas grupes); *darbo su tiekėju arba su tiekėjų segmentu komandos subūrimą* (suburiamos komandos, atsakingos už darbą su svarbiausiais tiekėjais ir mažiau svarbių tiekėjų segmentais, taip pat paskiriamas vadybininkas, kuris bus atsakingas už santykių su tiekėju ar tiekėjų segmentu palaikymą ir valdymą; komandos yra įvairiafunkcinės: jose dalyvauja įvairių funkcinių įmonės sričių atstovai; kiekvienam svarbiausiam tiekėjui paskiriama po komandą, kuri reguliariai susitinka su tiekėjo bendrovei atstovaujančių asmenų komanda; taip pat kiekvienam tiekėjų segmentui paskiriama komanda, kuri atsako už santykių su ta tiekėjų grupe palaikymą ir parengiamą standartinę PPTS tam segmentui bei koordinuoja jos vykdymą); *vidinę tiekėjų apžvalgą* (kiekvieno tiekėjo ar tiekėjų segmento komanda peržiūri jai paskirtą tiekėją ar tiekėjų segmentą ir nustato jo vaidmenį tiekimo grandinėje ar įmonės viduje; komanda, bendradarbiaudama su kiekvienu tiekėju ar tiekėjų segmentu, numato tobulinimo galimybes; komanda analizuoja visus kitus tiekimo grandinės valdymo procesus – tiek įmonės viduje, tiek tiekėjo ar tiekėjų segmento atžvilgiu – ir tokiu būdu įvardija procesų tobulinimo galimybes); *galimybių išsiaiškinimą kartu su tiekėjais* (tobulinimo galimybes gali pasiūlyti bet kuri tiekimo grandinės valdymo komanda, todėl santykių su tiekėjais komanda turi bendradarbiauti su visų kitų procesų komandomis bei tiekėjais); *produktų ir paslaugų teikimo sutarties sudarymą* (šio veiksmo metu kiekviena komanda parengia PPTS savo tiekėjui ar tiekėjų segmentui; su svarbiausiais tiekėjais atitinkamos komandos derasi dėl abiem pusėms naudingų PPTS sąlygų; svarbu, kad produktų ir paslaugų teikimo sutartyse, sudarytose su svarbiausiais tiekėjais, būtų numatytas komunikavimo ir nuolatinio tobulėjimo planas; standartinių tiekėjų atveju kiekvienam tiekėjų segmentui parengiamos standartinės PPTS); *produktų ir paslaugų teikimo sutarties vykdymą* (šio subproceso veiksmo metu komanda užsiima PPTS įgyvendinimu, o tai reiškia, kad reguliariai organizuoja susitikimus su svarbiausiais tiekėjais; santykių su tiekėjais komandos darbas lemia visų kitų tiekimo grandinės valdymo komandų darbą, kuriam įtakos turi PPTS numatytos

sąlygos) bei veiklos rodiklių vertinimą ir pelningumo ataskaitų rengimą (komanda užregistruoja proceso rezultatus ir apie rezultatų įvertinimo rodiklius informuoja kitus procesų dalyvius; kitų procesų įvertinimo rodikliai taip pat turi būti užregistruoti, kad būtų galima parengti tiekėjų kaštų ir pelningumo ataskaitas, kuriose galima rasti informacijos, padėsiančios įvertinti kiekvieno tiekėjo sukurtą vertę).

Gražinimų proceso struktūra pateikta 30 paveiksle.



30 pav. Gražinimų proceso struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Gražinimų proceso *strateginis lygmuo* (iš viso 6 veiksmai ir 54 teiginiai (žr. 30 pav.)) apima *prekių gražinimų tikslų užsibrėžimą ir strategijos sudarymą* (prekių gražinimų politika gali padėti sustiprinti klientų lojalumą, padidinti pelną, pagerinti įmonės įvaizdį visuomenės akyse ir sustiprinti prekės ženklą); *gražinimų vengimo, tikrinimo ir prekių perdavimo nuostatų sudarymą* (svarbu sukurti prekių gražinimų vengimo, tikrinimo arba atrinkimo (angl. *gatekeeping*) ir perdavimo taisykles; nustatoma, su koku prekių gražinimu įmonė galėtų susidurti, sudaroma politika ir atrankos mechanizmai gražintinų prekių tvarkymui; dirbdama išvien su tiekėjais ir klientais, komanda numato gražinamų prekių perdavimo galimybes ir kaip bus identifikuojamos gražinimo išvengimo galimybės; veiksmingos prekių gražinimo vengimo, atrinkimo ir perdavimo

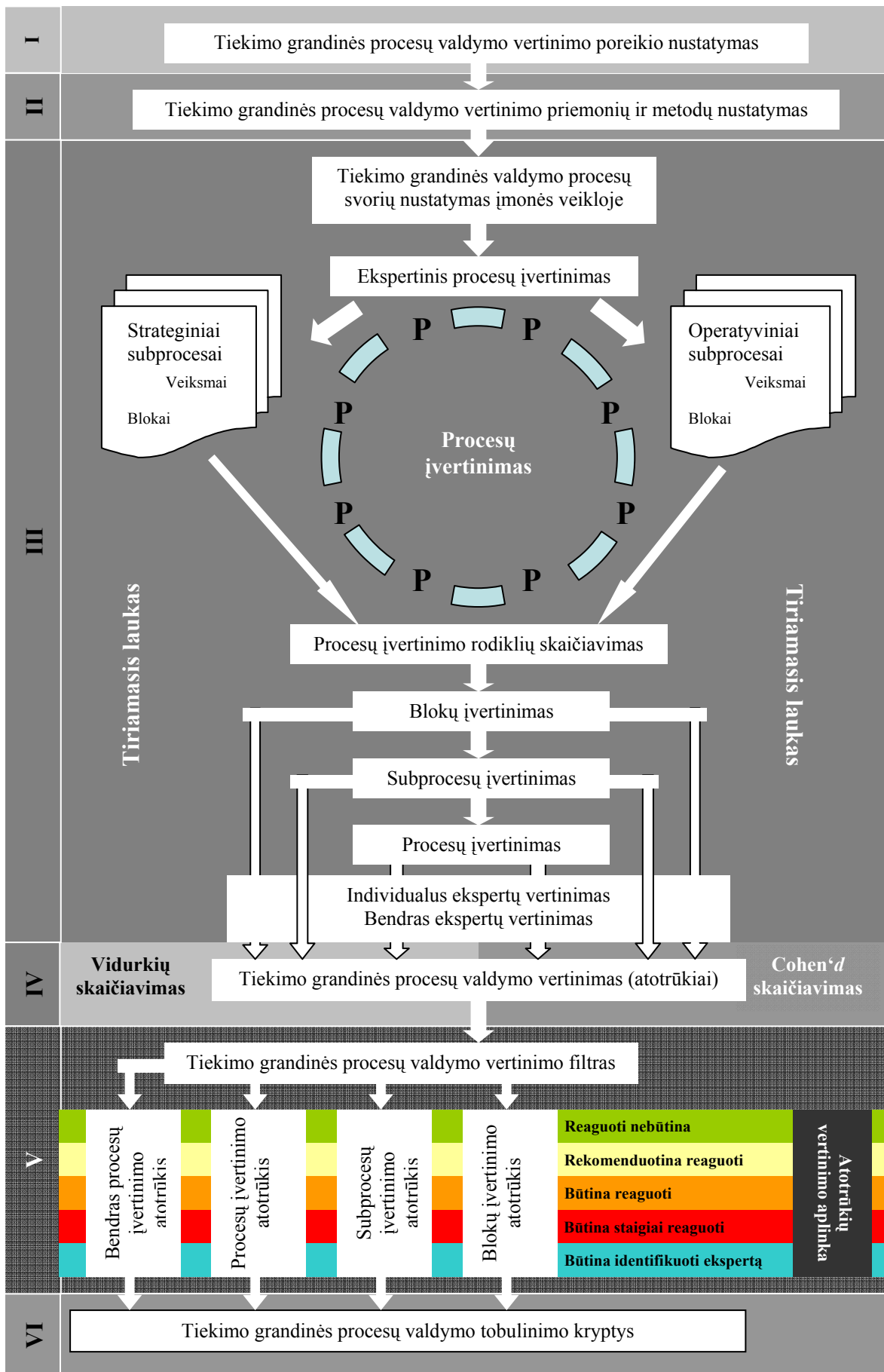
procedūros iki minimumo sumažina grąžintų prekių judėjimo atgal tiekimo grandine išlaidas; vengimo tikslas yra sumažinti prašymų grąžinti prekes skaičių, atrinkimo tikslas – kaip įmanoma anksčiau įvardyti, kokias prekes leidžiama grąžinti, o kokios nebus priimamos atgal; sąsajos su užsakymų įvykdymu, paklausos valdymu, santykių su tiekėjais valdymu ir produktų plėtros bei komercializavimo procesais palengvina šių taisyklių sudarymą); *prekių grąžinimų tinklo sudarymą* (komanda sukuria atvirkštinės logistikos tinklą ir įvertina, ar tikslinga tam tikras prekių grąžinimo veiklas atiduoti (pagal rangos sutartį) vykdyti trečiosioms logistikos paslaugų įmonėms; taip pat šio subproceso metu pasirenkami gabenimo būdai ir metodikos; kuriant prekių grąžinimų tinklą, komanda turi apsvarstyti įvairias grąžinimų rūšis ir sukurti visų poreikius atitinkančias procedūras); *kreditavimo taisyklių nustatymą* (šio subproceso veiksmo metu, dalyvaujant tiekėjams ir klientams, numatomos bendrosios taisyklės; tiekėjai ir klientai nusprendžia, kaip grąžinamos prekės bus vertinamos; nustatomos kredito suteikimo taisyklės ir sudaroma kreditavimo politika; tai liečia klientus ir tiekėjus, todėl į taisyklių sudarymą reikia įtraukti santykių su klientais ir santykių su tiekėjais procesų komandas, o taisyklės – įtraukti į produktų ir paslaugų teikimo sutartis (PPTS); taip pat yra nustatoma panaudotų ir grąžintų prekių vertė ir nenaudotų, bet neparduotų prekių vertė); *antrinių rinkų nustatymą* (nustatoma, kurios antrinės rinkos yra tinkamiausios; antrinės rinkos gali būti internetiniai aukcionai arba mažmenininkai, besispecializuojantys grąžintų prekių pardavimo srityje) bei *vertinimo sistemos sudarymą* (vertinimui naudojami tokie rodikliai, kaip prekių grąžinimo norma ir prekių grąžinimo finansinė įtaka; galimi vertinimo matai – grąžintinių ir perparduotinių produktų „tokių, kokie yra“ apimtis arba perdirbtos medžiagos procentinė dalis; pagrindiniai rodikliai turi būti sudaromi kartu su santykių su klientais ir santykių su tiekėjais valdymo komandomis ir turi būti įtraukti į produktų ir paslaugų teikimo sutartis (PPTS), kuriose gali būti numatyta politika ir procedūros, kaip tvarkyti klientų grąžinamas prekes).

Grąžinimų proceso *operatyvinis lygmuo* (iš viso 6 veiksmi ir 39 teiginiai (žr. 30 pav.)) apima *prašymo grąžinti prekes gavimą* (procesas prasideda, kai įmonė iš kliento gauna prašymą grąžinti prekes; klientas šiuo atveju gali būti galutinis vartotojas arba kita toliau tiekimo grandinėje esanti įmonė; pirmasis atrinkimas turėtų įvykti tada, kai gaunamas prašymas grąžinti prekes – tam, kad būtų galima įvardyti tas prekes, kurių grąžinti negalima; gamintojui įgyvendinti tokį atrinkimą yra daug sunkiau, kai klientas gali grąžinti prekę į mažmeninę parduotuvę, nepasitaręs su skyriumi, kuris galėtų išanalizuoti iškilusią problemą); *maršruto nustatymą* (gavus prašymą grąžinti prekes, remiantis strateginiame subprocese sudaryta politika ir taisyklėmis, numatomas prekių grąžinimo kelias; šio etapo metu pagal prekių grąžinimo prašymus sudaromi grąžinamų medžiagų leidimai ir priimančiam padaliniui išsiunčiama išankstinė informacija apie gabenamas grąžinamas prekes); *grąžinamų prekių priėmimą* (jeigu grąžinama prekė siunčiama į sandėlį arba grąžintų prekių centrą,

produktus reikia patikrinti, apžiūrėti ir apdoroti; nors atrinkimas atliekamas atvirakštinio srauto pradžios taške, kruopštus gražinamų prekių įvertinimas vyksta sandėlyje arba gražintų prekių centre; gražinus produktą, jam priskiriamas gražinimo priežasties kodas); *prekių perdavimo pasirinkimą* (galutinis prekės perdavimas nustatomas pagal strateginiame subprocesse numatytas ir į duomenų bazę įtrauktas taisyklės, kuriomis vadovaujasi gražinamas prekes tvarkantys darbuotojai; gražintos prekės gali būti perduodamos perdirbimui, perpardavimui antrinėje rinkoje arba utilizuojamos; trumpas gražintų prekių perdavimo ciklas – esminis gero prekių gražinimo proceso valdymo ypatumas); *klientų ir tiekėjų kreditavimą* (šiuo etape įgyvendinamos strateginiame subprocesse numatytos kredito suteikimo taisyklės; jeigu prekių gražinimas yra sudėtingas bei produktų ir paslaugų teikimo sutartyje nebuvo aptartas, į šią proceso dalį gali tekti įtraukti santykių su klientais ir santykių su tiekėjais procesų komandas, keletą įmonės veiklos funkcinį padalinių ir tiekimo grandinės įmonių atstovų; klausimai, susiję su kredito suteikimu klientams ir tiekėjams, gali turėti įtakos prekių gražinimo proceso efektyvumui) bei *prekių gražinimų analizę ir veiklos vertinimą* (ši analizė gali suteikti informacijos užsakymų įvykdymui, paklausos valdymui, gamybos srautų valdymui, produktų plėtrai arba santykių su tiekėjais valdymui; taip pat turėtų būti naudojama nuolatiniam strateginiame prekių gražinimo procese kaip pagalba kuriant prekių gražinimo vengimo taisyklės).

#### **2.4. TIEKIMO GRANDINĖS PROCESŲ VALDYMO VERTINIMO MODELIS**

Sudarytas tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelis remiasi prielaida, kad, išskiriant tiekimo grandinės procesų subprocesus, galima apskaičiuoti procesų atotrūkį kaip procesų vertinimo aspektą. Tokio vertinimo metu apdorojama informacija, kiekybiškai įvertinami procesų rodikliai, atotrūkių koeficientai, kurie vertinimo aplinkoje sugeneruoja tiekimo grandinės procesų valdymo tobulinimo kryptis (žr. 31 paveikslą). Siekiant įvertinti procesus, pereinama daugiapakopė procedūra, prasidedanti *I etape* tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo poreikio nustatymu. Poreikio nustatymas remiasi organizacijos suvokimu ir atliekama vidinė analizė, susijusia su veiklos trikdžiais (Lambert, 2008). Taip pat svarbu, kad organizacija būtų atvira naujovėms ir permainoms (Harrington, 1991), gebėtų keistis ir mokytis (Balvočiūtė, 2007; Skunčikienė, 2008), būtų lanksti atsiradusiems iššūkiams (Chen, Drezner, Ryan, Simchi-Levi, 2000b).



31 pav. Tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelis

Iškristalizavus poreikį *II etape* nustatomas tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo priemonių ir metodų rinkinys, kuris padeda akumuliuotą informaciją transformuoti procesinės analizės linkme. *II etape* nustatomos organizacijos modifikacijos (žr. 1.2 poskyrį), siekiant nustatyti organizaciją kaip tiekimo grandinės dalyvį, kadangi ne visi tiekimo grandinės procesai dominuos (žr. 1.3.1 skyrelį) dalyvio veikloje. Taip pat identifikuojamos dalyvių modifikacijos srautų atžvilgiu bei tinklinė dalyvių modifikacija. Šių modifikacijų identifikavimas suteikia vertingos informacijos, galinčios padėti nagrinėti gamybos problemas (Umble, 1992), medžiagų poreikio planavimo analizę (Schuster ir Allen, 2000), efektyvumą, „prekių pristatymą laiku“ (JIT) (Lockamy, 1991), pagrindžiant *mudas* ir ieškant veiklos tobulinimo galimybių.

31 paveiksle pateiktas tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelis apima kitus esminius *III – V etapus*, kurių detali analizė atskleidžia disertacijoje keliamus uždavinius:

### *III etapas – procesų įvertinimas*

Tiekimo grandinės kaip organizacijos procesų sistemos valdymo objektas – organizacijos procesų visuma ir jų charakteristikos, realios (natūralios) ir siektinos (dirbtinės) valdomų procesų būklės skirtumo nustatymas ir priemonių tai būklei pasiekti parinkimas. Realios ir siekiamos tiekimo grandinės valdymo situacijų skirtumui (atotrūkiui) įvertinti pasirinktas svertinių vidurkinių indeksų (aritmetinio ir harmoninio) skaičiavimo metodas (Čekanavičius, Murauskas, 2000). Aritmetinis vidurkis skaičiuojamas atskirų teiginių blokų ir subprocesų vidutiniams įvertinimams apskaičiuoti, matematinis vidurkis – procesų vidutiniams įvertinimams apskaičiuoti, o harmoninis vidurkis – viso proceso vidutiniam įvertinimui apskaičiuoti, kadangi tiekimo grandinės procesus sudaro ne vienodas subprocesų ir juos charakterizuojančių teiginių skaičius.

Aprašant tiekimo grandinės procesų skaičiavimo metodiką naudoti tokie sutartiniai žymėjimai:

$p$  – proceso numeris (pagal pateiktą instrumentarijų tiekimo grandinės valdymą apibrėžia aštuoni procesai, todėl  $p$  reikšmės yra nuo 1 iki 8);

$b$  – strateginio arba operatyvinio subprocesų teiginių bloko numeris;

$r$  – respondento numeris.

Realiosios situacijos subprocesų parametrai žymimi mažosiomis raidėmis, o siekiamosios situacijos – didžiosiomis raidėmis.

Tiekimo grandinės realios ir siektinos situacijos valdymo įvertinimo rodikliai indeksai tiriamajame lauke skaičiuoti šiais lygiais:

1. Nustatomi tiekimo grandinės valdymo procesų svoriai įmonės veikloje. Ekspertai gali suteikti procentines dalis įmonėje vykstantiems procesams, tačiau suteiktos procentinės dalys aštuoniems procesams negali viršyti 100%. Taip pat ekspertai gali nurodyti, kad organizacijos veikloje procesų įtaka yra vienoda.

2. Ekspertai, pagal parengtą klausimyną, įvertina analizuojamos organizacijos strateginius ir operatyvinius subprocesus. Kiekvieną subprocesą nusako veiksmi, kurių įgyvendinimą pagrindžia teiginiai, suskirstyti į blokus. Kiekvienam tiekimo grandinės procesui priskiriamas atitinkamas skaičius veiksmų, aprašytų 2.3 poskyryje.
3. Procesų įvertinimo rodiklių skaičiavimas apima blokus, subprocesus ir procesus (tarp jų ir bendro proceso), atsižvelgiant į realią ir siekiamą situacijas:

*Tiekimo grandinės procesų realios valdymo būklės nustatymas (individualaus eksperto vertinimas).* Skaičiuojami rodikliai:

a) individualaus eksperto  $p$  proceso strateginio subproceso teiginių bloko vidutinis įvertinimas ( $sb_{pbr}$ ):

$$sb_{pbr} = \frac{\sum_{i=0}^5 i \cdot e_i}{N}, \text{ čia } N = \sum_i e_i, \quad (1)$$

kur  $i$  – įverčio reikšmė bei  $i \in [0;5]$ ;  $e_i$  – įverčių, kurių reikšmė  $i$ , skaičius;  $N$  – subprocesų bloko teiginių skaičius.

b) individualaus eksperto  $p$  proceso strateginio subproceso vidutinis įvertinimas ( $s_{pr}$ ):

$$s_{pr} = \frac{\sum sb_{pbr}}{\alpha_p}, \text{ kur } \alpha_p - p \text{ proceso strateginio subproceso blokų skaičius.} \quad (2)$$

c) individualaus eksperto  $p$  proceso operatyvinio subproceso teiginių bloko vidutinis įvertinimas ( $ob_{pbr}$ ):

$$ob_{pbr} = \frac{\sum_{i=0}^5 i \cdot e_i}{N}. \quad (3)$$

d) individualaus eksperto  $p$  proceso operatyvinio subproceso vidutinis įvertinimas ( $o_{pr}$ ):

$$o_{pr} = \frac{\sum ob_{pbr}}{\beta_p}, \text{ kur } \beta_p - p \text{ proceso operatyvinio subproceso blokų skaičius.} \quad (4)$$

e) individualaus eksperto  $p$  proceso vertinimo vidurkinis indeksas ( $RP_{pr}$ ):

$$RP_{pr} = \frac{\alpha_p \cdot s_{pr} + \beta_p \cdot o_{pr}}{\alpha_p + \beta_p}. \quad (5)$$

f) individualaus eksperto visų tiekimo grandinės procesų vertinimo vidurkinis indeksas ( $RP_r$ ):

$$RP_r = \frac{\sum RP_{pr}}{q} \text{ (6a) arba } RP_r = \sum RP_{pr} \cdot m_{pr}. \quad (6b)$$

kur  $q$  – procesų skaičius (iš viso),  $m_{pr}$  – individualaus eksperto  $p$  proceso svoris.

*Tiekimo grandinės procesų siekiamos valdymo būklės nustatymas (individualaus eksperto vertinimas).* Skaičiuojami rodikliai:

a) individualaus eksperto  $p$  proceso strateginio subproceso teiginių bloko vidutinis įvertinimas ( $SB_{pbr}$ ):

$$SB_{pbr} = \frac{\sum_{i=1}^5 i \cdot e_i}{N}, \text{ čia } N = \sum_i e_i. \quad (7)$$

b) individualaus eksperto  $p$  proceso strateginio subproceso vidutinis įvertinimas ( $S_{pr}$ ):

$$S_{pr} = \frac{\sum SB_{pbr}}{\alpha_p}. \quad (8)$$

c) individualaus eksperto  $p$  proceso operatyvinio subproceso teiginių bloko vidutinis įvertinimas ( $OB_{pbr}$ ):

$$OB_{pbr} = \frac{\sum_{i=1}^5 i \cdot e_i}{N}. \quad (9)$$

d) individualaus eksperto  $p$  proceso operatyvinio subproceso vidutinis įvertinimas ( $O_{pr}$ ):

$$O_{pr} = \frac{\sum OB_{pbr}}{\beta_p}. \quad (10)$$

e) individualaus eksperto  $p$  proceso vertinimo vidurkinis indeksas ( $SP_{pr}$ ):

$$SP_{pr} = \frac{\alpha_p \cdot S_{pr} + \beta_p \cdot O_{pr}}{\alpha_p + \beta_p}. \quad (11)$$

f) individualaus eksperto visų tiekimo grandinės procesų vertinimo vidurkinis indeksas ( $SP_r$ ):

$$SP_r = \frac{\sum SP_{pr}}{q} \quad (12a) \text{ arba } SP_r = \sum SP_{pr} \cdot m_{pr}. \quad (12b)$$

*Tiekimo grandinės procesų realios valdymo būklės nustatymas (visų ekspertų vertinimas).* Skaičiuojami rodikliai:

a) visų ekspertų  $p$  proceso strateginio subproceso teiginių bloko vertinimo vidurkinis indeksas ( $s_{pb}$ ):

$$s_{pb} = \frac{\sum_{r=1}^z sb_{pbr}}{z}, \text{ kur } z - \text{ respondentų skaičius.} \quad (13)$$

b) visų ekspertų  $p$  proceso strateginio subproceso vertinimo vidurkinis indeksas ( $s_p$ ):



$$s_p = \frac{\sum s_{pb}}{\alpha_p}. \quad (14)$$

c) visų ekspertų  $p$  proceso operatyvinio subproceso teiginių bloko vertinimo vidurkinis indeksas ( $o_{pb}$ ):

$$o_{pb} = \frac{\sum_{r=1}^z ob_{pbr}}{z}. \quad (15)$$

d) visų ekspertų  $p$  proceso operatyvinio subproceso vertinimo vidurkinis indeksas ( $o_p$ ):

$$o_p = \frac{\sum o_{pb}}{\beta_p}. \quad (16)$$

e) visų ekspertų  $p$  proceso vertinimo vidurkinis indeksas ( $RP_p$ ):

$$RP_p = \frac{\alpha_p \cdot s_p + \beta_p \cdot o_p}{\alpha_p + \beta_p}. \quad (17)$$

f) visų ekspertų visos tiekimo grandinės procesų vertinimo vidurkinis indeksas ( $RP$ ), skaičiuojamas įvertinant atskirų procesų lyginamuosius svorius:

$$RP = \frac{\sum RP_p}{q} \quad (18a) \text{ arba } RP = \sum RP_p \cdot W_p, \text{ kai } W_p = \frac{\sum_{r=1}^z m_{pr}}{z}. \quad (18b)$$

kur  $q$  – procesų kiekio skaičius,  $W_p$  –  $p$  proceso svorių vidurkis.

*Tiekimo grandinės procesų siekiamos valdymo būklės nustatymas (visų ekspertų vertinimas).*

Skaičiuojami rodikliai:

a) visų ekspertų  $p$  proceso strateginio subproceso teiginių bloko vertinimo vidurkinis indeksas ( $S_{pb}$ ):

$$S_{pb} = \frac{\sum_{r=1}^z SB_{pbr}}{z}. \quad (19)$$

b) visų ekspertų  $p$  proceso strateginio subproceso vertinimo vidurkinis indeksas ( $S_p$ ):

$$S_p = \frac{\sum S_{pb}}{\alpha_p}. \quad (20)$$

c) visų ekspertų  $p$  proceso operatyvinio subproceso teiginių bloko vertinimo vidurkinis indeksas ( $O_{pb}$ ):

$$O_{pb} = \frac{\sum_{r=1}^z OB_{pbr}}{z}. \quad (21)$$

d) visų ekspertų  $p$  proceso operatyvinio subproceso vertinimo vidurkinis indeksas ( $O_p$ ):

$$O_p = \frac{\sum O_{pb}}{\beta_p}. \quad (22)$$

e) visų ekspertų  $p$  proceso vertinimo vidurkinis indeksas ( $SP_p$ ):

$$SP_p = \frac{\alpha_p \cdot S_p + \beta_p \cdot O_p}{\alpha_p + \beta_p}. \quad (23)$$

f) visų ekspertų visos tiekimo grandinės procesų vertinimo vidurkinis indeksas ( $SP$ ), skaičiuojamas įvertinant atskirų procesų lyginamuosius svorius:

$$SP = \frac{\sum SP_p}{q} \quad (24a) \text{ arba } SP = \sum SP_p \cdot W_p. \quad (24b)$$

Visi įvertinimo rodikliai „sukrinta“ į individualaus eksperto ir bendrą ekspertų duomenų bazę, iš kurios pasirinkti duomenys naudojami bendro proceso, procesų, subprocesų ir blokų atotrūkiams skaičiuoti.

#### *IV etapas – tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimas (atotrūkliai)*

Empiriniame tyrime taikyti *veiklos tyrimo* ir *ekspertinės apklausos* metodai leido pamatyti tiekimo grandinės valdymo situaciją dviejuose lygmenyse – strateginiame ir operatyviniame.

Disertanto atliktame tyrime *atotrūkis* tarp siekiamos ir realios tiekimo grandinės valdymo situacijų grandinės blokuose, subprocesuose ir procesuose buvo įvertintas pasitelkus statistinius *vidurkių* ir *efekto dydžio* metodus. Apklausų (tarp jų ir ekspertinių) rezultatų analizei dažniausiai taikomi statistiniai aritmetinių ir matematinių vidurkių, variacijos užmojo ir koeficiento, vidutinio kvadratinio nuokrypio ir kiti skaičiavimo metodai ne visada gali būti pakankamai „jautrūs“ esant mažai tyrimo imčiai. Todėl tikslesniam tyrimo rezultatų įvertinimui pasitelktas dar vienas efekto dydžio (Cohen'  $d$ ) skaičiavimo metodas. Šis metodas medicinos (klinikiniuose) ir socialinių mokslų (psichologijos, ekonomikos) srityse buvo pradėtas taikyti XX a. 9-ajame dešimtmetyje (Valentine, Cooper, 2003) ir šiuo metu yra gana populiarius atliekant socialinius tyrimus.

Mokslinėje literatūroje efekto dydis (angl. *effect size*) apibūdinamas kaip standartizuotas dviejų kintamųjų vidutinių reikšmių skirtumas, padalytas iš tų kintamųjų, esant skirtingoms tyrimo sąlygoms (pvz., eksperimentinei ir kontrolinei), standartinių nuokrypių (Cohen, 1988).

$$d = \frac{\overline{x_n} - \overline{x_c}}{S_{pooled}} \quad (25)$$

$d$  – Cohen's  $d$  efekto dydis;

$x$  – kintamųjų vidutinės reikšmės (nustatytos ir kontrolinės);

$s$  – kintamųjų standartinis nuokrypis.

Kadangi standartinis nuokrypis, kaip teigia K. Kardelis (2005), negali būti tyrėjo paveikiamas, tačiau leidžia tiksliau įvertinti dviejų kintamųjų grupių vidurkių skirtumą, šis metodas yra dažnai taikomas eksperimentiniuose tyrimuose, kai reikia nustatyti tam tikro poveikio efektą. Tačiau yra ir kita svarbi šio metodo taikymo galimybė, kai vertinamas dviejų kintamųjų grupių vidutinių dydžių skirtumo reikšmingumas. Vidurkių metodas leidžia nustatyti skirtumą, tačiau taikant šį metodą maksimalios ir minimalios kintamųjų reikšmės kompensuoja viena kitą ir dėl to tyrimo rezultatai gali būti iškreipiami. Ši aplinkybė yra labai svarbi, kai kintamųjų reikšmės yra „atitolusios“, t. y. joms būdingas didelis standartinis nuokrypis nuo vidutinės reikšmės. Todėl siekiant „jautresnių“ tyrimo rezultatų būtina įvertinti standartinį nuokrypį (26 formulė) ir nustatyti efekto dydį.

$$s_{pooled} = \sqrt{\frac{(n_t - 1)s_t^2 + (n_c - 1)s_c^2}{n_t + n_c}} \quad (26)$$

$s$  – kintamųjų standartinis nuokrypis,

$n$  – kintamųjų skaičius ( $t$  – nustatytų,  $c$  – kontrolinių).

Cohen (1988) pateikė efekto dydžio reikšmių ribas ir apibūdino „mažo“, „vidutinio“ ir „didelio“ efekto reikšmes atliekant tyrimus socialinių mokslų srityje, tačiau konkrečiuose moksluose (ekonomikoje, vadyboje ir kt.) nenurodė, kokios galėtų būti šios ribos. Mažo efekto dydžiui jis nurodė  $d$  reikšmę iki 0,3, vidutinio efekto – iki 0,5 ir didelio – iki 0,8. Tačiau, kaip rodo atlikti tyrimai (Rosnow, Rosenthal, 1996; Rosnow, Rosenthal, Rubin, 2000), efekto dydžio reikšmingumas skirtingose socialinių mokslų srityse ar temose gali būti skirtingas.

Alternatyvus vidurkių metodas remiasi aritmetinių ir matematinių skaičiavimo principų integravimu atotrūkių skaičiavimuose, įvertinus organizacijos procesinę veiklą. Žemiau pateikiamas išsamus formulynas individualiame ir bendrame ekspertų lygmenyse:

*Tiekimo grandinės procesų atotrūkio tarp siekiamos ir realios valdymo būklės skaičiavimas (individualaus eksperto vertinimas).* Skaičiuojami rodikliai:

a) strateginio subproceso teiginių bloko vertinimo atotrūkio tarp siekiamos ir realios valdymo būklės koeficientas ( $A_{SB_{pr}}$ ):

$$A_{SB_{pr}} = SB_{pbr} - sb_{pbr} \quad (27)$$

b) operatyvinio subproceso teiginių bloko vertinimo atotrūkio tarp siekiamos ir realios valdymo būklės koeficientas ( $A_{OB_{pr}}$ ):

$$A_{OB_{pr}} = OB_{pbr} - ob_{pbr} \quad (28)$$

c) strateginio subproceso vertinimo atotrūkio tarp siekiamos ir realios valdymo būklės koeficientas ( $A_{S_{pr}}$ ):

$$A_{S_{pr}} = S_{pr} - s_{pr} . \quad (29)$$

d) operatyvinio subproceso vertinimo atotrūkio tarp siekiamos ir realios valdymo būklės koeficientas ( $A_{O_{pr}}$ ):

$$A_{O_{pr}} = O_{pr} - o_{pr} . \quad (30)$$

e) atskiro  $p$  proceso vertinimo atotrūkio tarp siekiamos ir realios valdymo būklės koeficientas ( $A_{pr}$ ):

$$A_{pr} = SP_{pr} - RP_{pr} . \quad (31)$$

f) bendras visų tiekimo grandinės procesų atotrūkio tarp siekiamos ir realios valdymo būklės koeficientas ( $A_r$ ):

$$A_r = SP_r - RP_r . \quad (32)$$

*Tiekimo grandinės procesų atotrūkio tarp siekiamos ir realios valdymo būklės skaičiavimas (visų ekspertų vertinimas). Skaičiuojami rodikliai:*

a) strateginio subproceso teiginių bloko atotrūkio tarp siekiamos ir realios valdymo būklės koeficientas ( $A_{SB_p}$ ):

$$A_{SB_p} = SB_{pb} - sb_{pb} . \quad (33)$$

b) operatyvinio subproceso teiginių bloko vertinimo atotrūkio tarp siekiamos ir realios valdymo būklės koeficientas ( $A_{OB_p}$ ):

$$A_{OB_p} = OB_{pb} - ob_{pb} . \quad (34)$$

c) strateginio subproceso vertinimo atotrūkio tarp siekiamos ir realios valdymo būklės koeficientas ( $A_{S_p}$ ):

$$A_{S_p} = S_p - s_p . \quad (35)$$

d) operatyvinio subproceso vertinimo atotrūkio tarp siekiamos ir realios valdymo būklės koeficientas ( $A_{O_p}$ ):

$$A_{O_p} = O_p - o_p . \quad (36)$$

e) atskiro  $p$  proceso vertinimo atotrūkio tarp siektinos ir realios valdymo būklės koeficientas Bendras atskiro  $p$  proceso atotrūkio koeficientas ( $A_p$ ):

$$A_p = SP_p - RP_p . \quad (37)$$

f) bendras tiekimo grandinės procesų atotrūkio koeficientas ( $A$ ):

$$A = SP - RP. \quad (38)$$

Vėliau rezultatai, gauti taikant šiuos metodus, buvo palyginti ir nustatyti jų privalumai ir trūkumai vertinant tiekimo grandinės valdymą. Skaičiavimams atlikti naudota standartinė *Excel* ir W. Thalheimer, S. Cook (2002) Cohen' *d* efekto dydžio skaičiuoklės ([www.work-learning.com/effect\\_sizes.htm](http://www.work-learning.com/effect_sizes.htm)).

*V etapas – tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo filtras*

Tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo filtras remiasi 1.3.3 skyrelyje analizuota teorine medžiaga, t. y. nustatyti tiekimo grandinės siekiamos ir realios valdymo būklės atotrūkio koeficientai interpretuojami naudojant modifikuotą Lambert (2008) proceso įvertinimo skalę (žr. 6 lentelę):

6 lentelė

**Modifikuota proceso įvertinimo skalė**

Siekiamumas	5	5/0	5/1	5/2	5/3	5/4	5/5
	4	4/0	4/1	4/2	4/3	4/4	4/5
	3	3/0	3/1	3/2	3/3	3/4	3/5
	2	2/0	2/1	2/2	2/3	2/4	2/5
	1	1/0	1/1	1/2	1/3	1/4	1/5
		0	1	2	3	4	5
		Realumas					

Modifikacija pasireiškia ekspertams suteikiant skaitinę 0 reikšmę atsakymui „Nežinau“, vertinant realią situaciją. Jei asmuo nėra informuotas apie tam tikrą dalyką, tai reiškia, kad procesas ar procesai gali būti netikslingai valdomi, daroma klaidų, kas sumažina lokalsios tiekimo grandinės efektyvumą. Identifikavus ekspertą, galima suteikti būtinąją informaciją, siekiant greitai pašalinti atsiradusias *mudas*. Taip pat praplėsta „Siekiamybės“ vertinimo skalė nuo 1 iki 5 balų. Identiškas „Siekiamybės“ ir „Realumo“ vertinimas padeda atskleisti ir įvertinti procesų atotrūkius.

Numatomi valdymo komandos veiksmai esant atotrūkio koeficientui tarp siekiamos ir realios tiekimo grandinės valdymo būklės patenka į vertinimo skalę (žr. 7 lentelę):

## Tiekimo grandinės valdymo būklės vertinimo skalė

[-4;-3] ir [3;5]	– būtina staigiai reaguoti;
(-3;-2) ir [2;3)	– būtina reaguoti;
(-2;-1] ir [1;2)	– rekomenduotina reaguoti;
(-1;1)	– reaguoti nebūtina;
	– būtina identifikuoti ekspertą ir išsiaiškinti nežinojimo priežastis.

Atitinkami bendro procesų, procesų, subprocesų ir blokų įvertinimo atotrūkiu atotrūkių vertinimo aplinkoje įgauna kryptį, kuria gali vadovautis proceso (-ų) valdytojas.

*VI etapas – tiekimo grandinės procesų valdymo tobulinimo kryptys*

Tiekimo grandinės procesų valdymo tobulinimo kryptys yra sankryža tarp statiškaai įvertinto proceso plačiaja prasme (t. y. apimant bendrą procesą, procesus, subprocesus, teiginių blokus) vaizdo ir ateities veiklą nulemsiančių sprendimų pasirinkimo. Toks pasirinkimas reikalauja skirtingų galimų valdymo poveikių, jiems realizuoti reikalingų išteklių (priemonių) ir esamos valdančiosios sistemos pertvarkymo ar naujos sistemos sukūrimo alternatyvų palyginimo (Kvedaravičius, 2006). Įgyvendindama šias permainas, disertanto nuomone, organizacija turi dvi alternatyvas – nieko nedaryti arba eliminuoti nustatytas *mudas*. Nieko nedarydama, organizacija tarsi parodo, jog permainoms ji nepasirengusi, tačiau tai gali būti ir latentinės strategijos dalis („fenikso“ sindromas). Pasirinkdama *mudų* eliminavimo kelią, organizacija, remdamasi atotrūkių rodikliais, gali atkoduoti *III etape* įvertintus teiginius, kurie ne tik nekuria pridėtinės vertės, bet ir generuoja disoliucinę veiklą.

## DISERTACIJOS ANTROSIOS DALIES APIBENDRINIMAS

Antroje disertacijos dalyje, remiantis atlikta mokslinės literatūros palyginamąja analize tiekimo grandinės ir verslo procesų tematika, sukurta tyrimo metodologija ir parinkti metodai jos įgyvendinimui, sukurtas ir pagrįstas tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelis.

Atliekant mokslinių tyrimų apžvalgą, disertantui nepavyko rasti tiesioginių tyrimų apie atotrūkių taikymą tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimui organizacijoje. Disertacijoje pateiktos sukurtos tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo metodologinės nuostatos. Metodologinės nuostatos pagrindžia tyrimo metodus, tyrimo imtį, anketos struktūrą ir tyrimo instrumentariją.

Žvalgomojo tyrimo „Tiekimo grandinės procesų valdymas gamybinių įmonių aspektu“ rezultatai patvirtino tyrimo „Tiekimo grandinės procesai“ prasmingumą, nes buvo nustatyta, kad dauguma žvalgomojo tyrimo respondentų (ekspertų) tiekimo grandinę sieja su logistika (60 proc.), įmonės veiklos optimizavimu (60 proc.), prekių pristatymu laiku (*just in time*) (56 proc.) ir įmonių veikla tinkle (36 proc.). Tai patvirtino 1.1 poskyryje išanalizuotas tiekimo grandinės suvokimo kryptis bei disertanto suformuluotos tiekimo grandinės sampratą. Taip pat atlikus žvalgomojo tyrimo duomenų analizę, buvo nustatyta, kad reikia koreguoti klausimyno struktūrą.

Kuriant tyrimo instrumentariją remtasi mokslininkų K. L. Croxton, D. Garcia-Dastugue, M. Lambert, S. Rogers (2001), D. M. Lambert, L. P. Pohlen (2001), J. R. Stock, D. M. Lambert (2001), K. L. Croxton (2002), Y. A. Bolumole (2003), Y. A. Bolumole, A. M. Knemeyer, D. M. Lambert (2003), T. J. Goldsby, S. J. Garcia-Dastugue (2003), D. S. Rogers, D. M. Lambert, A. M. Knemeyer (2004), D. M. Lambert (2008) tyrimais bei pateiktais duomenimis, vertinant procesus. Tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimui pasirinkti aštuoni procesai bei juos nusakantys 885 teiginiai: santykių su klientais procesas (81 teiginys), klientų aptarnavimo procesas (105 teiginiai), užsakymų įvykdymo procesas (108 teiginiai), gamybos srauto procesas (93 teiginiai), paklausos valdymo procesas (117 teiginių), produkto plėtros ir komercializavimo procesas (186 teiginiai), santykių su tiekėjais procesas (87 teiginiai), gražinimų procesas (108 teiginiai).

Sukurtame tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelyje išskiriami šie reikšmingi etapai: tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo poreikio nustatymas, tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo priemonių ir metodų rinkinys, procesų įvertinimas, tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimas (atotrūčiai), tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo filtras, tiekimo grandinės procesų valdymo tobulinimo kryptys.

Daroma prielaida, kad tiekimo grandinės procesų valdymą galima vertinti ir nustatyti *mudas* naudojant *atotrūkių rodiklį* ( $A$ ), kuris randamas kaip pokytis tarp siekiamo ( $SP$ ) ir realaus proceso ( $RP$ ) įvertinimo:

$$A = SP - RP.$$

*Atotrūkių rodiklį galima apskaičiuoti keliais variantais:*

*1 variantas: tiekimo grandinės procesų atotrūkio tarp siekiamos ir realios valdymo būklės skaičiavimas (individualaus eksperto vertinimas):*

a) Pirmiausia skaičiuojami individualaus eksperto realaus  $p$  proceso strateginio subproceso teiginių bloko vidutinis įvertinimas ( $sb_{pbr}$ ), individualaus eksperto  $p$  proceso strateginio subproceso vidutinis įvertinimas ( $s_{pr}$ ), individualaus eksperto  $p$  proceso operatyvinio subproceso teiginių bloko vidutinis įvertinimas ( $ob_{pbr}$ ), individualaus eksperto  $p$  proceso operatyvinio subproceso vidutinis įvertinimas ( $o_{pr}$ ), individualaus eksperto  $p$  proceso vertinimo vidurkinis indeksas ( $RP_{pr}$ ), individualaus eksperto visų tiekimo grandinės procesų vertinimo vidurkinis indeksas ( $RP_r$ ). Kitame etape skaičiuojami individualaus eksperto siekiamo  $p$  proceso strateginio subproceso teiginių bloko vidutinis įvertinimas ( $SB_{pbr}$ ), individualaus eksperto  $p$  proceso strateginio subproceso vidutinis įvertinimas ( $S_{pr}$ ), individualaus eksperto  $p$  proceso operatyvinio subproceso teiginių bloko vidutinis įvertinimas ( $OB_{pbr}$ ), individualaus eksperto  $p$  proceso operatyvinio subproceso vidutinis įvertinimas ( $O_{pr}$ ), individualaus eksperto  $p$  proceso vertinimo vidurkinis indeksas ( $SP_{pr}$ ), individualaus eksperto visų tiekimo grandinės procesų vertinimo vidurkinis indeksas ( $SP_r$ ). Apskaičiavus minėtus rodiklius, pereinama prie tiekimo grandinės procesų bendro atotrūkio tarp siekiamos ir realios valdymo būklės skaičiavimo, taikant vidurkių metodą. Atotrūkio skaičiavimo amplitudė siekia nuo teiginių bloko iki procesų atotrūkio tiek strateginiame, tiek operatyviniame lygmenyse.

b) Kitas procesų atotrūkio įvertinimo būdas yra panašus į prieš tai pateiktą, tačiau esminis skirtumas yra tas, kad, *skaičiuojant individualaus eksperto visų tiekimo grandinės realaus ir siekiamo procesų vertinimo vidurkinius indeksus  $RP_r$  ir  $SP_r$ , naudojamas  $m_{pr}$  – individualaus eksperto  $p$  proceso svoris.*

c) Trečiasis procesų atotrūkio įvertinimo būdas individualiame eksperto lygmenyje yra panašus į 1 varianto a) pateiktą pradinį skaičiavimo būdą, tačiau esminis skirtumas atsiranda *skaičiuojant atotrūkių rodiklius ir taikant neparametrinės statistikos efektinio dydžio skaičiavimo metodiką Cohen'd.*

*2 variantas: tiekimo grandinės procesų atotrūkio tarp siekiamos ir realios valdymo būklės skaičiavimas (visų ekspertų vertinimas):*

a) Šioje vertinimo metodikoje laikomasi nuomonės, kad, norint įvertinti organizacijos lokalios tiekimo grandinės procesų valdymą, nepakanka žnoti individualaus eksperto duomenų sugeneruotus atotrūkio rodiklius. Rodiklių visuma užpildo bendrą žinojimą, o tai leidžia pereiti nuo



asmeninio prie organizacinio vertinimo.

Pirmiausia skaičiuojami visų ekspertų  $p$  realaus proceso strateginio subproceso teiginių bloko vertinimo vidurkinis indeksas ( $s_{pb}$ ), visų ekspertų  $p$  proceso strateginio subproceso vertinimo vidurkinis indeksas ( $s_p$ ), visų ekspertų  $p$  proceso operatyvinio subproceso teiginių bloko vertinimo vidurkinis indeksas ( $o_{pb}$ ), visų ekspertų  $p$  proceso operatyvinio subproceso vertinimo vidurkinis indeksas ( $o_p$ ), visų ekspertų  $p$  proceso vertinimo vidurkinis indeksas ( $RP_p$ ), visų ekspertų visos tiekimo grandinės procesų vertinimo vidurkinis indeksas ( $RP$ ). Kitame etape skaičiuojami visų ekspertų  $p$  siekiamo proceso strateginio subproceso teiginių bloko vertinimo vidurkinis indeksas ( $S_{pb}$ ), visų ekspertų  $p$  proceso strateginio subproceso vertinimo vidurkinis indeksas ( $S_p$ ), visų ekspertų  $p$  proceso operatyvinio subproceso teiginių bloko vertinimo vidurkinis indeksas ( $O_{pb}$ ), visų ekspertų  $p$  proceso operatyvinio subproceso vertinimo vidurkinis indeksas ( $O_p$ ), visų ekspertų  $p$  proceso vertinimo vidurkinis indeksas ( $SP_p$ ), visų ekspertų visos tiekimo grandinės procesų vertinimo vidurkinis indeksas ( $SP$ ).

b) Kitas procesų bendro atotrūkio įvertinimo būdas yra panašus į prieš tai pateiktą, tačiau esminis skirtumas yra tas, kad, *skaičiuojant bendrus ekspertų visų tiekimo grandinės realaus ir siekiamo procesų vertinimo vidurkinius indeksus  $RP$  ir  $SP$ , naudojamas  $W_p$  –  $p$  proceso svorių vidurkis.*

c) Trečiasis procesų bendro atotrūkio įvertinimo būdas individualiame eksperto lygmenyje yra panašus į 1 varianto a) pateiktą pradinį skaičiavimo būdą, tačiau esminis skirtumas atsiranda *skaičiuojant bendrus atotrūkių rodiklius, taikant neparametrinės statistikos efektinio dydžio skaičiavimo metodiką Cohen' d.*

Laikomasi nuostatos, kad tiekimo grandinės procesų atotrūkių rodikliai, identifikuojant *mudas*, gali būti interpretuojami modifikavus Lambert (2008) procesų vertinimo skalę. Disertacijoje išskiriami 5 procesų atotrūkių vertinimo lygiai: pirmasis – jei eksperto procesų įvertinimuose dominuoja pozicija „Nežinau“, kuri prilyginama 0 balų, tokiu atveju būtina identifikuoti ekspertą ir išsiaiškinti nežinojimo priežastis; antrasis – jei proceso atotrūkis patenka į intervalą (-1;1), tokiu atveju organizacijai reaguoti nebūtina ir manoma, kad procesas valdomas labai gerai; trečiasis – jei proceso atotrūkis patenka į intervalą (-2;-1] ir [1;2), tokiu atveju organizacijai rekomenduotina reaguoti ir manoma, kad procesas valdomas gerai, esminių *mudų* nepasitaiko; ketvirtasis – jei proceso atotrūkis patenka į intervalą (-3;-2] ir [2;3), tokiu atveju organizacijai būtina reaguoti ir manoma, kad procesas valdomas nepakankamai, pasitaiko esminių *mudų*; penktasis – jei proceso atotrūkis patenka į intervalą [-4;-3] ir [3;5], tokiu atveju organizacijai būtina staigiai reaguoti ir manoma, kad procesas valdomas prastai, dominuoja esminės *mudos*.

### III. TIEKIMO GRANDINĖS PROCESŲ VALDYMO VERTINIMO TYRIMAS

III disertacijos dalyje yra pateikiami atlikto tiekimo grandinės procesų valdymo vertinamojo tyrimo apibendrinti rezultatai, kurie apima bendrą tyrimą charakterizuojančių duomenų analizę, konkretaus tiekimo grandinės proceso atotrūkių medžius, skaičiuojant vidurkių ir efektinio dydžio Cohen' *d* metodais, realaus ir siekiamo procesų įvertinimus, strateginio ir operatyvinio subprocesų charakteringiausias rodiklius, indikuojančius *mudas*.

#### 3.1. BENDRA TYRIMO CHARAKTERISTIKA

Siekiant patikrinti antroje disertacijos dalyje sukurtą tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelį, 2009 m. rugsėjo – spalio mėnesiais atliktas tyrimas. Suformuluotas tyrimo tikslas – apskaičiuoti gamybinės įmonės tiekimo grandinės procesų (procesų tipai išskiriami, remiantis 1996 m. įvykusių Globalaus tiekimo grandinės forumu) atotrūkius, kurie leidžia nustatyti organizacijos veiklos tobulinimo gaires. Tyrimui pasirinkta Šiaulių miesto maisto pramonės produktų gamybos įmonė, kurioje 2009 metais dirbo daugiau kaip 240 darbuotojų ir veikė aštuoni gamybiniai cechai, technologinė bei mikrobiologinė laboratorijos, gamybinis-techninis, mechanikos bei energetikos skyriai. Lietuvoje analogišką produkciją gaminančių įmonių yra penkios, tačiau ši įmonė yra viena didžiausių ir seniausiai veikiančių tokią produkciją gaminančių įmonių šalyje. Joje gaminama daugiau nei 300 pavadinimų produkcija, kurios kokybės valdymas grindžiamas ISO 9001:2000 standarto reikalavimais. Įmonėje taip pat veikia savikontrolės sistema RVASVT – tai biologinių, cheminių ar fizinių veiksnių, galinčių turėti reikšmės maisto saugai, nustatymo, įvertinimo ir valdymo sistema. Visa įmonės pagaminta produkcija tikrinama įmonės cheminėje ir mikrobiologinėje laboratorijose. Išleidžiamų produktų kokybė turi atitikti reikalavimus, numatytus normatyviniuose dokumentuose. Kokybės siekį patvirtina ir įmonės aktyvus dalyvavimas solidžiuose moksliniuose-tiriamuosiuose projektuose kartu su Lietuvos, Latvijos, Estijos ir Lenkijos mokslininkais bei verslo partneriais iš šių Europos šalių.

Įmonė per pastarąjį veiklos dešimtmetį įgyvendino daugiau kaip dešimt Europos Sąjungos remiamų projektų, kuriuose ėmėsi iniciatyvų kurti kokybiškai naujas gamybos technologijas, naujų įrenginių prototipus, sudarančius galimybę gaminti naujos kartos, praturtintą natūraliais vitaminais ir kitomis biologiškai aktyviomis medžiagomis plačiai vartojamą funkcinį maistą bei sukurti ekologiškos produkcijos liniją.

Atliekamas tyrimas yra nukreiptas į tiekimo grandinės valdymo būklės vertinimą ir jos tobulinimą konkrečioje organizacijoje, todėl labai svarbu parinkti ekspertus:

- turinčius bent 5 metų tiekimo grandinės (ar atskirų jos procesų) valdymo patirtį;
- suvokiančius tiekimo grandinę kaip visumą ir suprantančius nuolatinio šios grandinės tobulinimo svarbą organizacijoje;
- turinčius galimybę bendradarbiauti tobulinant tiekimo grandinės procesus.

Atsižvelgiant į šiuos požymius buvo pasirinkti šie tiriamos organizacijos darbuotojai: įmonės generalinis direktorius, direktoriaus pavaduotojas, įmonės plėtros vadovas, gamybinio techninio skyriaus viršininkas, vyr. technologas – kokybės vadovas, pirkimo skyriaus viršininkas, pardavimo ir rinkotyros skyriaus viršininkas, technologinės laboratorijos vedėjas, vyr. mechanikas, vyr. finansininkas.

Tyrimo dalyviai, atlikdami ekspertinį tiekimo grandinės vertinimą, turėjo galimybę gauti visą reikiamą informaciją apie vertinimo kriterijus, sritis ir pan.

Prieš atliekant tyrimą, nustatytos organizacijos kaip tiekimo grandinės dalyvio struktūrinės modifikacijos. Organizacija, kaip gamintojas:

- dalyvauja sudėtinėje tiekimo grandinėje, kadangi savo veikloje susiduria tiek su pirmo ir antro lygio tiekėjais, tiek su pirmo ir antro lygio vartotojais bei paslaugų teikėjais (daugiausia transportavimo organizacijomis);
- srautų atžvilgiu priskiriama *Gamintojas – gamintojas/prekybininkas – vartotojas* schemai, kadangi produkciją vartotojai įsigyja arba iš gamintojo firminių parduotuvių, arba iš prekybininko plačiąja prasme, t. y. galutinis vartotojas įsigyja iš mažmenininko, mažmenininkas iš didmenininko, didmenininkas iš gamintojo;
- tinklų atžvilgiu priskiriama „T“ tipo tinklams, kadangi maisto pramonės produktų gamybos atitinkamos produkcijos rinkoje tokio tipo įmonių yra keletas ir būdingi tiesiniai srautai tarp tiekėjų, gamintojų ir didmenininkų, išlaikančių po keletą mažmenininkų.

Analizuojant 10 respondentų demografinius duomenis nustatyta, kad pagal amžių ekspertai pasiskirstė beveik tolygiai suskirstytuose intervaluose po 30%, tik intervalą 56 m. ir daugiau nurodė 1 ekspertas. Didžioji dalis ekspertų (net 70 proc.) organizacijoje dirba daugiau nei 10 metų, 1 ekspertas nurodė darbo stažą nuo 1 iki 5 m. Net 90 proc. ekspertų turi aukštąjį išsilavinimą, pusė ekspertų užima skyriaus vadovų pareigas, 2 ekspertai nurodė aukščiausio lygio vadovų pareigas, trys ekspertai save identifikavo kaip užimančius „kitas“ pareigas (žr. 9 priedą).

Apibendrinant respondentų demografinius duomenis galima teigti, kad didžioji dalis respondentų yra vadovai, turintys aukštąjį išsilavinimą bei ilgametę organizacijos valdymo patirtį.

Vertinant tyrimo metu gautus procesų atotrūkius, atotrūkių reikšmingumo ir numatomų tolesnių valdymo koregavimo veikslių ribos buvo nustatytos modifikuojant Lambert (2008) ir disertanto sudarytas vertinimo skales. Atsižvelgiant į tai, kad daugiau nei 50 proc. nustatytų atotrūkių viršijo Cohen (1988) rekomenduojamą maksimalią (0,8) ribą, nuspręsta patikslinti atotrūkių vertinimo skalės ribas, perskaičiuojant skalės „žingsnį“ (žr. 39 formulę ir 8 lentelę):

$$\text{žing} = \frac{\text{vid}_{\max} - \text{vid}_{\min}}{v}, \quad (39)$$

kur  $\text{vid}_{\max}$  ir  $\text{vid}_{\min}$  – kintamųjų vidutinė maksimali ir minimali reikšmės;  $v$  – vertinimų skaičius, lygus 4.

8 lentelė

#### Patikslinta tiekimo grandinės valdymo vertinimo skalės skaičiuoklė

[ $\text{vid}_{\min} + 3 * \text{žing}$ ; $\text{vid}_{\max}$ )	– būtina staigiai reaguoti;
[ $\text{vid}_{\min} + 2 * \text{žing}$ ; $\text{vid}_{\min} + 3 * \text{žing}$ .)	– būtina reaguoti;
[ $\text{vid}_{\min} + \text{žing}$ ; $\text{vid}_{\min} + 2 * \text{žing}$ .)	– rekomenduotina reaguoti;
[ $\text{vid}_{\min}$ ; $\text{vid}_{\min} + \text{žing}$ .)	– reaguoti nebūtina.

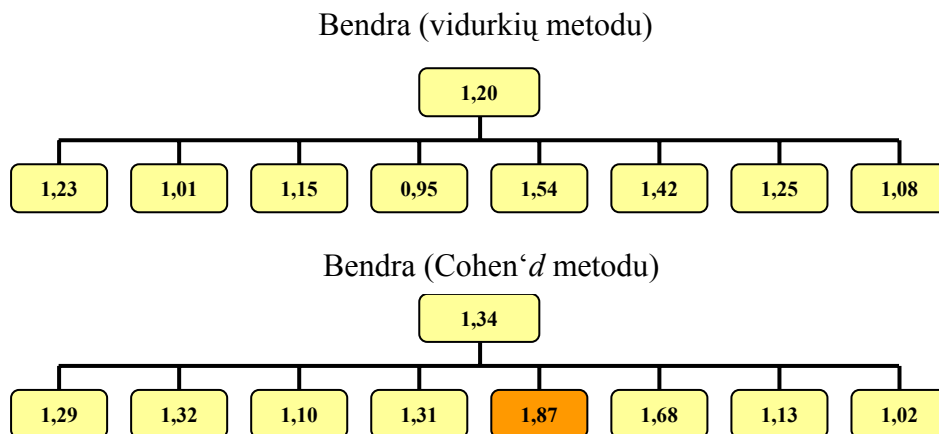
Atotrūkių vertinimui skirtinguose tiekimo grandinės lygiuose (blokuose, subprocesuose, procesuose ir visos tiekimo grandinės) buvo nustatyti skirtingi žingsniai 1; 0,86; 0,87 (žr. 10 priedą).

Išanalizavus ir apibendrinus respondentų demografinius duomenis bei atliktus metodologinius koregavimus, pereinama į kitą tyrimo etapą, kuriame atliekamas konkretaus tiekimo grandinės proceso atotrūkių medžių braižymas, skaičiuojant vidurkių ir efektinio dydžio Cohen ‘ $d$ ’ metodais, realaus ir siekiamo procesų įvertinimai, strateginio ir operatyvinio subprocesų charakteringiausių rodiklių analizė, indikuojant *mudas*.

### 3.2. TIEKIMO GRANDINĖS PROCESŲ VALDYMO VERTINIMO TYRIMAS GAMYBINĖJE ĮMONĖJE

Siekiant atskleisti sukurto tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelio, paremto procesų atotrūkių analize, pritaikomumą, pirmiausia nustatoma bendra procesinė organizacijos būklė. Vertinant tiek vidurkių, tiek ir Cohen ‘ $d$ ’ metodais, bendri atotrūkliai 1,20 ir 1,34 (žr. 32 pav.) patenka į intervalą [0,90;1,56), kuriuo indikuojama rekomendacija procesų savininkams reaguoti į esančią organizacijoje situaciją. Panaši situacija vertinant konkrečių procesų atotrūkius. Galima

teigti, kad prasčiausiai valdomas yra paklausos valdymo procesas, vertinant vidurkių metodu – 1,54, vertinant Cohen‘d metodu – 1,87.



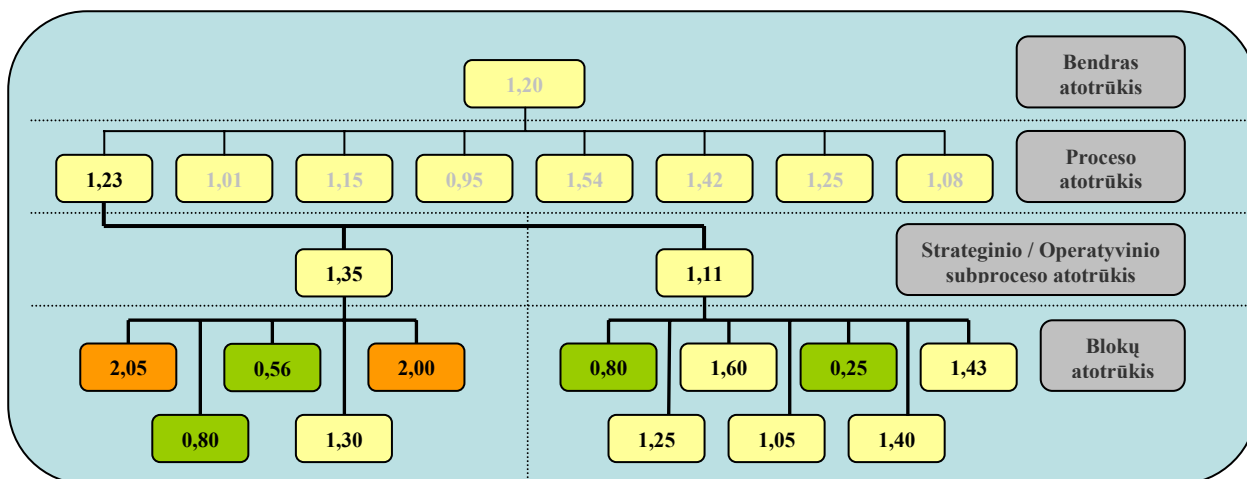
**32 pav.** Procesinės veiklos (skaičiuojant vidurkių ir Cohen‘d metodais) medžiai  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autoriaus

Cohen‘d metodu nustatytu paklausos valdymo atotrūkio rodikliu siūloma organizacijai būtinai reaguoti ir atlikti detalią šio proceso analizę. Viena iš priežasčių, lemiančių tokio dydžio rodiklį, gali būti vidutinė ekspertų suteikta svorinė reikšmė organizacijos *realioje veikloje* 9,25% (standartinis nuokrypis 3,92, t. y. nuomonės pasiskirstė tolygiai (žr. 11 priedą)), kas reikštų, kad paklausos valdymo procesas nėra traktuojamas kaip lygiavertis su kitais procesais (pvz.: užsakymo įvykdymo proceso vidutinis svoris – 16,45%, gamybos srauto proceso vidutinis svoris – 15,25%).

Siekiant atskleisti organizacijos valdomų procesų pasekmes ir priežastis, detalizuojamas kiekvienas organizacijoje pasireiškęs tiekimo grandinės procesas, remiantis disertacijoje pateiktais 12–33 priedais.

### Santykių su klientais procesas

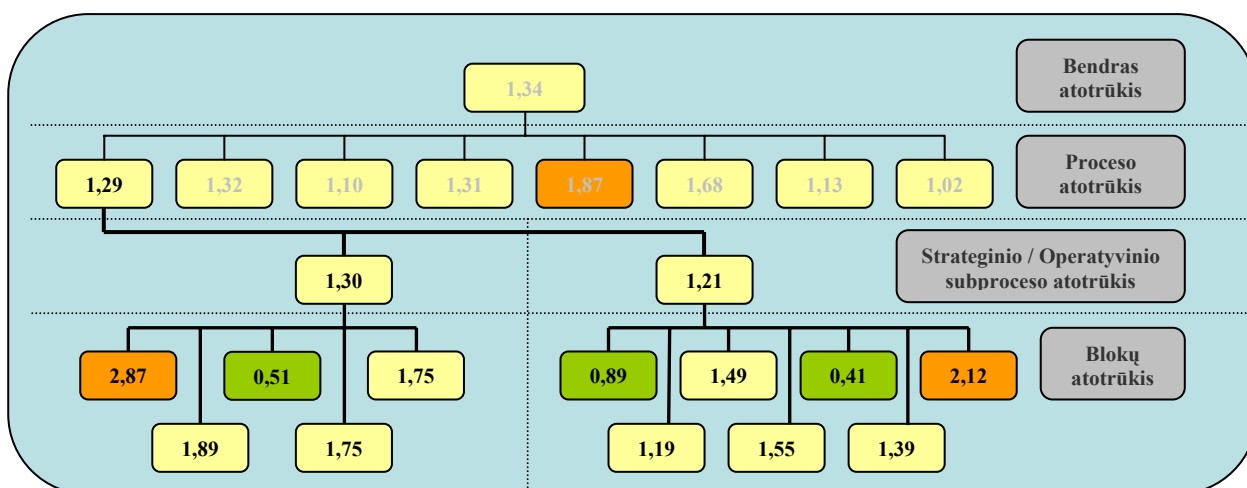
Šio proceso vertinimų atotrūkis tarp realios ir siektinos būklės strateginiame lygmenyje viršija vienetą (žr. 33 pav.) ir yra vidutinis (palyginti su kitais procesais). Proceso valdymo komandai siūloma atkreipti dėmesį į IV ir V bloke nustatytas *mudas*, pasireiškiančias kaip proceso sisteminio valdymo trūkumai.



**33 pav.** Santykių su klientais proceso atotrūkių (skaičiuojant vidurkius) medis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

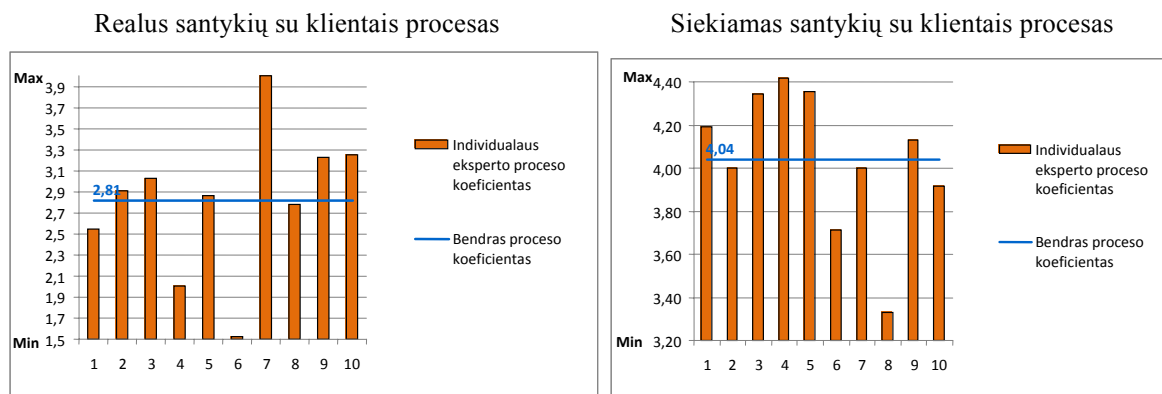
Perskaičiavus atotrūkius ir įvertinus jų efektyvumą (Cohen' *d*) (žr. 34 pav.) nustatyta, kad strateginiame lygmenyje situacija nėra tokia pavojinga, kaip buvo nustatyta taikant vidurkių metodą, tačiau bendras valdymo „fonas“ yra problemiškas, todėl rekomenduojama peržiūrėti visus valdymo subproceso blokus, išskyrus III (*Kliento poreikių gairių parengimas produktų ir paslaugų teikimo sutartyse*). Operatyviniame lygmenyje nustatyti beveik identiški atotrūkių kaip ir taikant vidurkių metodą, tačiau išryškėjo būtinybė peržiūrėti VII bloką (atotrūkis vidurkių metodu 1,43 balo, atotrūkis Cohen' *d* 2,12 balo), kadangi indikuojamas valdymo sutrikimas dėl veiklos rodiklių vertinimo sistemos netobulumo (žr. 12–16 priedus).



**34 pav.** Santykių su klientais proceso atotrūkių (skaičiuojant Cohen' *d*) medis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

*Mudų* atsiradimą atskleidžia realaus ir siekiamo santykių su klientais procesų vidutinės reikšmės, kurios atitinkamai įvertintos 2,81 ir 4,04 balo (žr. 35 pav.).



**35 pav.** Realaus ir siekiamo santykių su klientais procesų įvertinimai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Vidutinis balas, indikuojantis bendrą realaus proceso vertinimą, yra 2,81, ir tai reiškia, kad bendru požiūriu santykių su klientais procesas ir jo vykdymas strateginiame ir operatyviniame lygmenyje (atitinkamai strateginis subprocesas įvertintas 2,69 balo, operatyvinis 2,93 balo), remiantis ekspertų nuomone, vertintinas vidutiniškai. Vidutinis balas, apibūdinantis vyraujančią ekspertų nuomonę apie santykių su klientais proceso siekiamo proceso svarbą, yra 4,04 (žr. 17 – 19 priedus). Nagrinėjamam ekspertų atsakymų skirstiniui būdinga nedidelė sklaida, nes variacijos užmojis yra 1,09 balo (minimali eksperto nuomonę apibūdinanti reikšmė yra 3,33, maksimali – atitinkamai 4,42 balo), standartinis nuokrypis yra 0,33 balo. Tuo remiantis galima teigti, kad ekspertų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vienoda – minėtas siekiamas procesas visiems organizacijos ekspertams atrodo svarbus.

Ekspertų vertintų strateginio realaus subprocesų blokų įvairių variacijos koeficientai yra gana skirtingi. I, II, III ir IV blokų variacija yra maža arba vidutinė, o tai reiškia, kad ekspertų vertinimai pasiskirstė panašiai (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

**Santykių su klientais realaus strateginio subprocesų blokų statistiniai rodikliai**

Subprocesų blokas (Nr.)	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Strateginis lygis					
Organizacijos bendrosios ir marketingo strategijos peržiūrėjimas (I)	–	2,45 b.	3,0 b.	0,91 b.	37,1 proc.
Klientų segmentavimo kriterijų identifikavimas (II)	–	3,2 b.	1,0 b.	0,40 b.	12,5 proc.
Kliento poreikių gairių parengimas produktų ir paslaugų teikimo sutartyse (III)	1	3,67 b.	5,0 b.	1,54 b.	42,0 proc.
Vertinimo sistemos sukūrimas (IV)	1	2,85 b.	3,2 b.	0,95 b.	33,3 proc.
Naudos iš proceso patobulinimo dalijimosi su klientais nuostatų sudarymas (V)	4	1,3 b.	4,0 b.	1,35 b.	103,9 proc.

V bloko vertinimo variacija yra ženkli, o tai rodo, kad ekspertai dėl šio bloko išsakė kardinaliai priešingas nuomones – 4 ekspertai teigia, kad organizacija nesidalija nauda, gauta patobulinus procesą, su klientais. Tiek pat ekspertų nežino, ar organizacijoje vyksta toks pasidalijimas, ir likę du mano, kad toks pasidalijimas iš dalies vyksta.

Dauguma ekspertų pripažįsta, kad organizacija neturi bendros marketingo strategijos.

Pozityviai vertinamos sudaromos sutartys su klientais bei jose numatos pajamų ir išlaidų alternatyvos. Šio bloko vertinimai iš dalies prieštarauja V bloko teiginiams, todėl galima daryti išvadą, kad nors organizacijoje sudarant sutartis yra aptariamoms įvairios pajamų ir išlaidų numatymo alternatyvos, tačiau neieškoma bendrų proceso tobulinimo galimybių. Kitaip tariant, abi pusės derasi dėl palankesnių sutarties sąlygų tik sau, nesvarstydamos „win-win“ principo (bendradarbiavimo, siekiant abipusės naudos, galimybių). Iš to išplaukia logiškas IV bloko vertinimas – santykių su klientais valdymo sistemos nebuvimas. Šią valdymo situaciją galėtų paaiškinti ir kitas tyrimo rezultatas – net keturi ekspertai mano, kad klientų poreikių gairių parengimui ir sutarčių sudarymui yra skiriama per daug dėmesio (nustatytas neigiamas atotrūkis).

Palyginti su klientų aptarnavimo subproceso valdymo vertinimu (vidurkis 3,04), šio proceso valdymas yra problemiškesnis (vidurkis 2,69), todėl galima daryti prielaidą, kad tiekimo grandinės valdymo komanda daugiau dėmesio kreipia į išorinius subjektus (klientus), tačiau ne visada sugeba pasinaudoti bendradarbiavimo patirtimi formuojant ilgalaikius santykius su klientais.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginiame lygmenyje šio proceso silpniausios vietos yra planavimo, skatinimo (kompensavimo) ir sisteminio požiūrio vertinant procesą trūkumai.

Operatyviniame proceso lygmenyje ekspertų nuomonės labiausiai išsiskyrė vertinant III (vidinė klientų apžvalga) ir V (produktų ir paslaugų teikimo sutarties sudarymas) blokų teiginius (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

#### Santykių su klientais realaus operatyvinio subproceso blokų statistiniai rodikliai

Subproceso blokas (Nr.)	Pozicijos „Nežinau“ skaičius*	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Klientų segmentavimas (I)	1	3,00 b.	3,5 b.	1,10 b.	36,7 proc.
Darbo su klientu arba klientų segmentu komandos subūrimas (II)	–	2,85 b.	4,0 b.	1,26 b.	45,0 proc.
Vidinė klientų apžvalga (III)	1	2,30 b.	5,0 b.	1,42 b.	61,7 proc.
Galimybių išsiaiškinimas kartu su klientais (IV)	–	3,20 b.	3,5 b.	0,84 b.	26,3 proc.
Produktų ir paslaugų teikimo sutarties sudarymas (V)	1	4,05 b.	2,5 b.	0,72 b.	17,8 proc.
Produktų ir paslaugų teikimo sutarties vykdymas (VI)	–	2,60 b.	4,0 b.	1,28 b.	49,2 proc.
Veiklos rodiklių vertinimas ir pelningumo ataskaitų rengimas (VII)	3	2,53 b.	3,0 b.	0,85 b.	33,6 proc.



Gana didelę vertinimų variaciją galėjo nulemti skirtinga patirtis dirbant su įvairiais organizacijos klientais. Ši prielaida daroma atsižvelgiant į tai, kad organizacijoje klientai yra segmentuojami, su jais dirba organizacijos vadovai ir marketingo specialistai, tačiau šiam darbui nėra suburiamos skirtingų funkcinių padalinių darbuotojų komandos. Kaip parodė strateginio subproceso vertinimo analizė, organizacija neturi bendros marketingo strategijos, todėl vidinė klientų analizė yra fragmentiška ir menkai gali padėti proceso tobulinimui. Dėl tos pačios priežasties neaiškūs ir klientų segmentavimo bei vertinimo kriterijai. Beveik pusė ekspertų negali atsakyti, ar yra įvertinamos klientų generuojamos pajamos – tai gali būti viena iš priežasčių, kodėl, jų manymu, konkurentams sekasi geriau valdyti santykius su klientais.

Tyrimė dalyvavusių ekspertų nuomone, dar vienas reikšmingas trūkumas – vadovybės pastangų sutelkimas „gaisrų gesinimui“, pamirštant klientų poreikių bei sutarčių pelningumo analizę ir tikslingą planavimą. Nors organizacijoje visi funkciniai padaliniai yra supažindinami su sudarytomis produktų ir paslaugų teikimo sutartimis, ir kiekvienas darbuotojas savo darbą atlieka, atsižvelgdamas į konkrečios sutarties ypatumus, tačiau akivaizdu, kad organizacija susiduria su sunkumais rengdama šias sutartis. Proceso vadovai turi ribotą informaciją apie klientus, jų poreikius bei sukurtą pridėtinę vertę, todėl yra sudėtinga parengti geras abipusiškai naudingas sutartis.

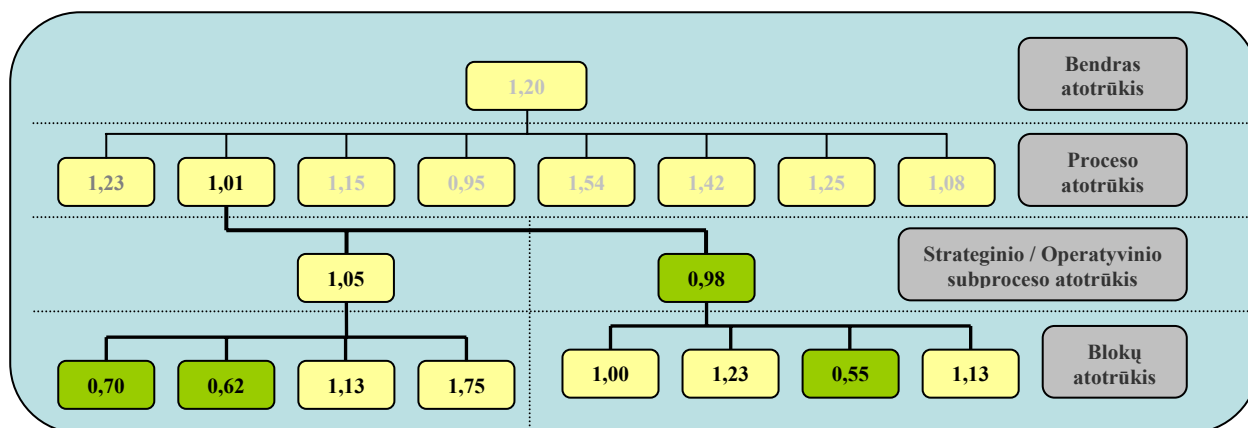
Apibendrinant proceso vertinimą operatyviniame lygmenyje būtina pažymėti, kad šis subprocesas stokoja vidinio koordinavimo, neišnaudojamos komandinio darbo galimybės ir bendradarbiavimas, neužtikrinamas reikiamas informacijos perdavimas į strateginį valdymo lygmenį.

*Gauti tyrimo rezultatai leidžia tvirtinti, kad organizacija vadovaujasi šiuolaikinės rinkodaros koncepcija ir pagrindiniu ją įtvirtinančiu principu – orientacija į vartotoją. Galima teigti, kad nagrinėjama organizacija santykių su klientais formavimo ir palaikymo procese bei šių santykių plėtros strategijoje iš esmės vadovaujasi visuotinai priimtinais, fundamentaliais principais. Tačiau pastebėta, kad ekspertai, organizuodami ir vertindami santykių su klientais procesą, vadovaujasi gana „siauru požiūriu“, todėl derėtų taikyti įvairiapusiškesnį veiksnių ir priemonių rinkinį, šią veiklą realizuojant ir vertinant orientuotis į daugiadimensiškumą.*

*Nė vieno organizacijos santykių su klientais proceso, subproceso ar bloko esama situacija nepriylgsta siekiamybei (pageidaujama situacijai), todėl organizacijai norint pagerinti santykių su klientais strateginį subprocesą bei padidinti jo efektyvumą, tikslinga daugiau dėmesio skirti visiems be išimties subprocesų blokams – išskirtoms veikloms, kurių pagrindu organizacijoje kompleksiskai palaikomi ir plėtojami santykiai su klientais. Manytina, kad santykių su klientais proceso veiksmuose slypi papildomos organizacijos galimybės, vidinis organizacinis potencialas.*

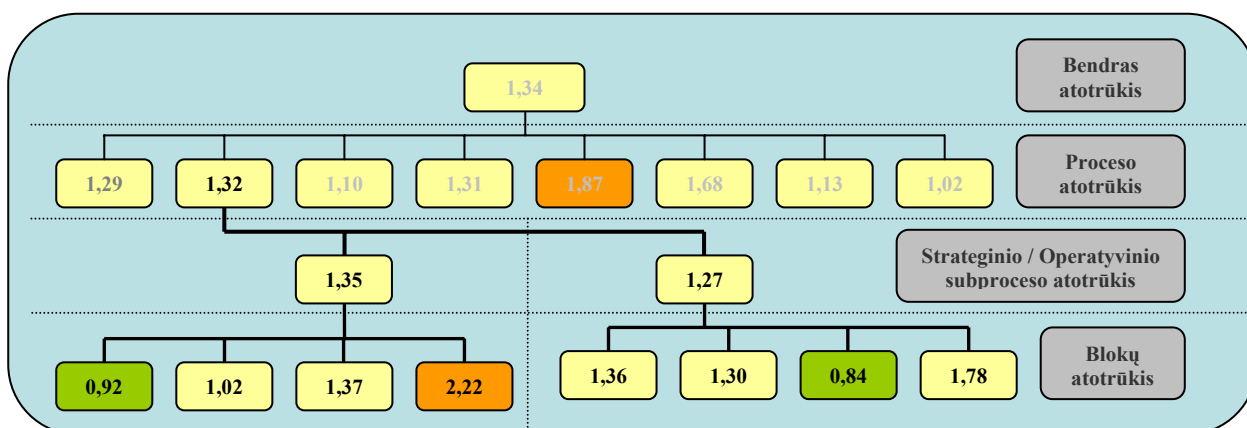
## Klientų aptarnavimo procesas

Šio proceso ekspertų vertinimų bendras atotrūkis ir atskirų blokų atotrūčiai tarp realios ir siektinos būklės strateginiame lygmenyje skaičiuojant vidurkių metodu yra palyginti nedideli (žr. 36 pav.). Todėl nustatytų mudų šalinimas yra rekomendacinio pobūdžio.



**36 pav.** Klientų aptarnavimo proceso atotrūkių (skaičiuojant vidurkius) medis  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Perskaičiavus atotrūkius ir įvertinus jų efektinį dydį (Cohen' *d*) (žr. 37 pav.), visi subprocesų ir jų blokų vertinimo atotrūčiai padidėjo, tačiau tik vienas „peržengė“ rekomendavimo reaguoti (pagal D. Lambert (2008) vertinimo matricą) ribas ir siekia 2,22 balo (žr. 12–16 priedus). Efektinis dydis atskleidė latentines mudas. Šio proceso valdymo komanda nėra nustačiusi procedūros, kuri užtikrintų greitą reagavimą į galimus klientų aptarnavimo nesklandumus, todėl prarandamas brangus laikas ir gali būti neracionaliai panaudojami turimi ištekliai.

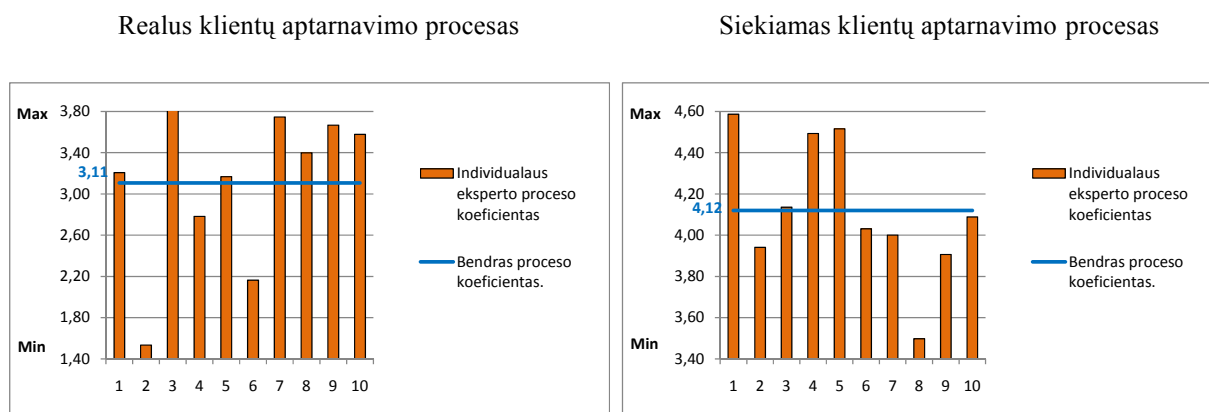


**37 pav.** Klientų aptarnavimo proceso atotrūkių (skaičiuojant Cohen' *d*) medis  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Paprastai šis procesas yra vertinamas pagal tokius rodiklius kaip anksti aptiktų ir išspręstų atsitikimų skaičius, kuriems buvo užbėgta už akių ir kurie nelemė klientų, iš kliento gautų

užklausų skaičius ir tipas, PPTS numatytų ir neištesėtų įsipareigojimų skaičius ir su tuo susijusios išlaidos, galimybės kreiptis į klientų aptarnavimo atstovus ir gebėjimas efektyviai reaguoti į klientų užklausas.

Atotrūkio rezultatai taip pat pagrindžia netolygiai pasiskirstę ekspertiniai duomenys, vertinant realų ir siekiamą klientų aptarnavimo procesą (žr. 38 pav. ir 20 priedą).



**38 pav.** Realaus ir siekiamo klientų aptarnavimo procesų įvertinimai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Tyrimo rezultatai rodo, kad klientų aptarnavimo proceso komanda nėra išnaudojusi visų ryšių su klientais stiprinimo ir aukščiausios aptarnavimo kokybės siekimo galimybių (žr. 19 ir 21 priedus). Trijų ekspertų vidutiniai individualūs realių procesų įvertinimai nesiekia 3,11 vidurkio, o siekiamo proceso 4,12 vidurkio – šešių ekspertų. Tokia situacija parodo, jog pusė ekspertų mano, kad organizacija neefektyviai naudoja savo resursus arba organizacijos potencialas analizuojamo proceso plotmėje nukreipiamas ne ta linkme.

Detaliau analizuojant subprocesų ekspertų vertinimų variacijos koeficientus tiek strateginiame, tiek ir operatyviniame lygmenyse nustatyta, kad jie yra maži arba vidutiniai, todėl galima teigti, kad ekspertų nuomonės vertinant atskirus subprocesų blokus reikšmingai nesiskiria (žr. 11 lentelę). Taip pat patebimas mažesnis ekspertų „nežinojimų“ skaičius, o tai rodo, kad jie turi tvirtą nuomonę dėl šio proceso.

11 lentelė

**Klientų aptarnavimo realaus proceso subprocesų blokų statistiniai rodikliai**

Subprocesų blokas (Nr.)	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Strateginis lygis					
Klientų aptarnavimo strategijos sukūrimas (I)	—	3,43 b.	2,8 b.	0,99 b.	28,8 proc.
Atsiliepimo procedūrų sudarymas (II)	—	3,44 b.	2,4 b.	0,8 b.	23,2 proc.
Infrastruktūros sukūrimas atsiliepimo procedūrų vykdymui (III)	2	2,9 b.	4,0 b.	1,06 b.	36,6 proc.
Vertinimo sistemos sudarymas (IV)	2	2,4 b.	3,5 b.	1,03 b.	43,0 proc.

Operatyvinis lygis					
Klientų aptarnavimo nesklaidumą pastebėjimas (I)	–	3,03 b.	3,3 b.	0,94 b.	30,9 proc.
Situacijos ir alternatyvų įvertinimas (II)	2	2,9 b.	4,0 b.	1,25 b.	43,1 proc.
Problemos sprendimo įgyvendinimas (III)	–	3,8 b.	2,0 b.	0,78 b.	20,6 proc.
Tikrinimas ir stebėjimas (IV)	–	2,96 b.	2,6 b.	0,74 b.	25,2 proc.

I strateginio subproceso blokas įvertintas prieštarigai, nes pusė ekspertų nurodė, kad organizacijoje darbuotojai yra supažindami su klientų aptarnavimo strategija ir ji tinkamai vykdoma. Tačiau kita pusė mano priešingai – taigi, galima daryti prielaidą, kad ne visi tiekimo grandinės procesus valdantys ekspertai yra susipažinę su klientų aptarnavimo strategija.

Organizacijoje oficialiai analizuojamas klientų aptarnavimas tam, kad būtų išsiaiškinti prekių ir paslaugų tiekimo sutarčių nevykdymo atvejai ir būtų savalaikė reakcija į šiuos „nestandartinius“ atsitikimus. Tačiau pusė ekspertų nurodo, kad nėra sukurta aiškių procedūrų, kurios padėtų greitai spręsti klausimus esant „nestandartiniams“ klientų aptarnavimo atvejams. Tai lemia pavėluotą reakciją ir papildomus sutarčių vykdymo kaštus bei klientų pasitikėjimo stoką.

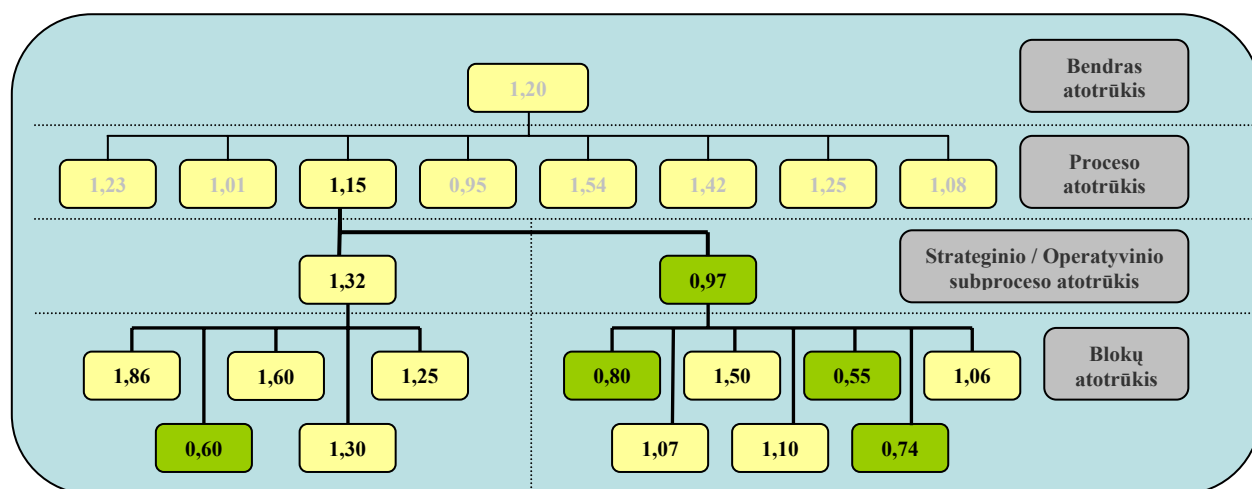
Subproceso vertinimai operatyviniame lygmenyje tik patvirtina strateginio lygmens trūkumus – pusė ekspertų teigia, kad organizacija nėra numačiusi procedūros, kuri padėtų fiksuoti nesklaidumus, juos kategorizuoti ir panaudoti numatant tolesnius veiksmus. Kita vertus, du ekspertai mano priešingai, ir tai rodo, kad jiems greičiausiai tenka spręsti tokius „nestandartinius“ klientų aptarnavimo klausimus. Yra tikimybė, kad jie patys turi susikūrę tokių atvejų sprendimo procedūras ar taikomus metodus.

Paradoksali situacija susidarė analizuojant klientų aptarnavimo vertinimą – beveik trečdalis ekspertų nežino, ar apskritai organizacijoje atliekamas toks vertinimas, o kitų nuomonės pasiskirstė gana netolygiai (žr. 21 priedą). Bendras operatyvinio subproceso IV bloko atotrūkis yra vienas didžiausių (1,13), todėl galima teigti, kad nesant klientų aptarnavimo vertinimo sistemos, negaunamas grįžtamasis ryšys dėl sėkmių ar nesėkmių sprendžiant „nestandartinių“ atvejų klausimus. Be to, eliminuojamos proceso tobulinimo galimybės.

*Apibendrinant reikia pažymėti, kad klientų aptarnavimo procesas yra gana sklaidus organizacijoje, kai veikla vykdoma nenukrypstant nuo prekių ir paslaugų teikimo sutarčių. Tačiau susidarius „nestandartinėms“ situacijoms, valdymo komandai dažnai tenka iš naujo ieškoti sprendimų. Tai lemia tam tikri planavimo, proceso struktūrizavimo ir vertinimo trūkumai.*

## Užsakymų įvykdymo procesas

Šio proceso vertinimų atotrūkis tarp realios ir siektinos būklės gali būti priskirtas prie vienu mažiausių (lyginant su kitais procesais) (žr. 39 pav.), tačiau rekomenduojama reaguoti, nes jis gali nulemti bendro proceso, o kartais ir visos tiekimo grandinės valdymo būklę. Didžiausi atotrūčiai nustatyti strateginiame lygmenyje ir yra susiję su marketingo strategijos ir logistikos struktūros vertinimo trūkumais, kurie neleidžia tinkamai projektuoti tiekimo grandinės pajėgumus atsižvelgiant į klientų reikalavimus ir įmonės finansinius rezultatus (žr. 12–16 priedus).

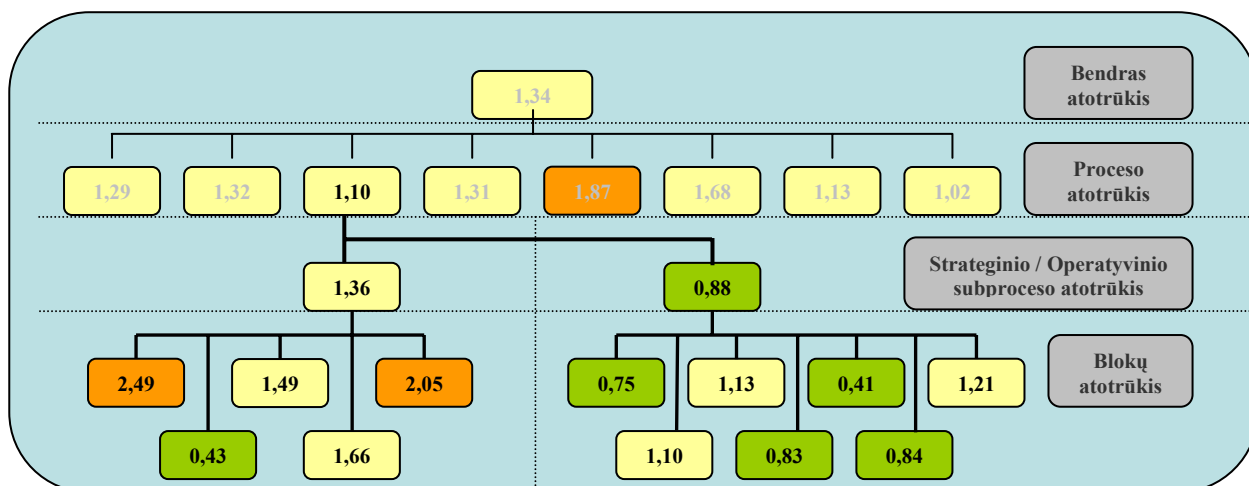


39 pav. Užsakymų įvykdymo proceso atotrūkių (skaičiuojant vidurkius) medis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Operatyvinio lygmens atotrūčiai nėra reikšmingai dideli, tačiau pastebėta, kad ekspertai dėl vidinės informacijos stokos gana dažnai negalėjo įvertinti šio subproceso blokų būklės.

Perskaičiavus atotrūkius ir įvertinus jų efektyvumą (Cohen'  $d$ ) (žr. 40 pav.) nustatyta, kad situacija operatyviniame lygmenyje yra gana gera, tačiau strateginiame lygmenyje išryškėjo latentinės *mudos*, kurios nebuvo nustatytos taikant vidurkių metodą.



40 pav. Užsakymų įvykdymo proceso atotrūkių (skaičiuojant Cohen'  $d$ ) medis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Užsakymų įvykdymo komanda privalo reaguoti ir pašalinti šiuos trikdžius:

– peržiūrėti bendrąją ir marketingo strategijas ir įvertinti jų dermę su klientų aptarnavimo tikslais;

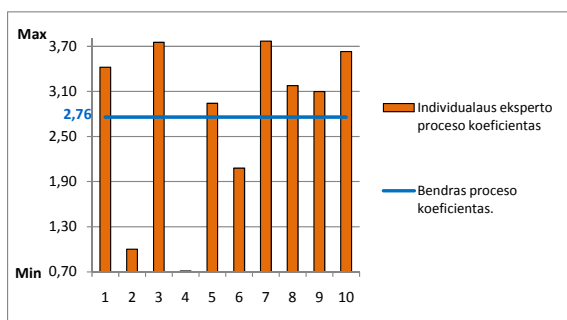
– sudaryti kiekvieno užsakymo įvykdymo biudžetą ir nustatyti įmonės, tiekėjų ir klientų sąnaudas ir gaunamą naudą;

– sukurti proceso vertinimo rodiklių sistemą, kuri leistų sekti užsakymų srautus bei jų judėjimą tiekimo grandine įvertinant užsakymų trukmę, įvykdymo normą, užbaigtumą ir pridėtinę ekonominę vertę.

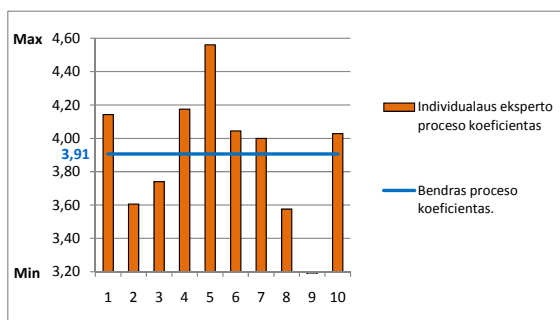
Nepašalinus šių mudų, tiekimo grandinėje klaidingi signalai apie jos būklę interferuos ir kitus procesus: santykių su klientais ir tiekėjais, klientų aptarnavimo ir paklausos valdymo.

Vertinant realų užsakymų įvykdymo procesą, išryškėjo dviejų ekspertų įvertinimų neadekvatumas, antrojo eksperto „Nežinau“ įverčiai sudarė 42% visų sugeneruotų įvertinimų, ketvirtojo eksperto – 75% visų sugeneruotų įvertinimų (žr. 41 pav., žr. 19, 22 priedus). Vertinant realų ir siekiamą užsakymų įvykdymo procesus, kurių vertinimų vidurkiai atitinkamai 2,76 ir 3,91 balo, pastebėta, kad visi ekspertai įžvelgia organizacijos potencialą, tobulinant analizuojamą procesą.

Realus užsakymų įvykdymo procesas



Siekiamas užsakymų įvykdymo procesas



**41 pav.** Realus ir siekiamo užsakymų įvykdymo procesų įvertinimai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Detaliau analizuojant strateginio subproceso II ir III blokus nutatyta, kad ekspertų vertinimų variacijos koeficientai yra gana dideli, todėl galima teigti, kad jų nuomonės dėl užsakymų įvykdymo reikalavimų ir logistikos struktūros vertinimo yra gana skirtingos (žr. 12 lentelę, 23 priedą).

**Užsakymų įvykdymo realaus proceso subprocesų blokų statistiniai rodikliai**

Subproceso blokas (Nr.)	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Strateginis lygis					
Organizacijos bendrosios ir marketingo strategijų peržiūrėjimas (I)	–	2,4 b.	3,2 b.	0,97 b.	40,5 proc.
Užsakymo įvykdymo reikalavimų nustatymas (II)	2	3,2 b.	5,0 b.	1,78 b.	55,6 proc.
Logistikos struktūros įvertinimas (III)	1	2,1 b.	5,0 b.	1,45 b.	68,8 proc.
Užsakymo įvykdymo plano sudarymas (IV)	1	2,58 b.	2,8 b.	0,93 b.	36,1 proc.
Vertinimo sistemos sudarymas (V)	1	2,88 b.	2,5 b.	0,77 b.	26,7 proc.
Operatyvinis lygis					
Užsakymo priėmimas ir jo perdavimas (I)	–	2,7 b.	4,0 b.	1,27 b.	47,0 proc.
Užsakymo įvedimas į sistemą (II)	1	3,07 b.	4,3 b.	1,28 b.	41,8 proc.
Užsakymo apdorojimas (III)	3	2,4 b.	4,0 b.	1,69 b.	70,2 proc.
Dokumentų tvarkymas (IV)	2	3,0 b.	5,0 b.	1,73 b.	57,7 proc.
Užsakymo vykdymas (V)	3	3,2 b.	5,0 b.	1,83 b.	47,3 proc.
Užsakymo pristatymas (VI)	1	2,98 b.	4,7 b.	1,18 b.	39,7 proc.
Veiklų po pristatymo vykdymas ir veiklos vertinimas (VII)	2	2,86 b.	4,1 b.	1,16 b.	40,7 proc.

Dauguma ekspertų patvirtino, kad organizacija neturi oficialios marketingo strategijos. Taip pat pusė ekspertų nurodė, kad nesudarinėja atskirų užsakymų įvykdymo biudžetų, nors kiti du nurodė priešingai. Galima daryti prielaidą, kad užsakymų vykdymo planai ir biudžetai yra sudaromi ne visiems užsakymams. Daugiau nei pusė ekspertų teigė, kad logistikos struktūrai įvertinti ir optimizuoti jokių modelių organizacijoje nenaudojama, galima teigti, kad tai daroma intuityviai, remiantis turima praktine patirtimi.

Operatyvinio užsakymų įvykdymo subprocesų valdymas yra tobulintinas jau pirmame etape. I bloko vertinimai rodo, kad galimi trikdžiai gaunant užsakymus iš klientų aptarnavimo komandos įvairiomis informavimo priemonėmis ir juos perduodant užsakymų vykdytojams. Siekiant nustatyti tikslią trikdžių vietą, būtina detaliau išanalizuoti logistikos, marketingo ir pardavimo sričių tarpusavio sąveikas.

Trečdalis ekspertų, vertindami kitus keturis subprocesų blokus, negalėjo tiksliai nurodyti, kaip vyksta tolesnis užsakymo apdorojimas iki atsiskaitymo su klientu. Beveik visi ekspertai patvirtino, kad visi užsakymai į sistemą įvedami iškart, kai tik gaunami, tačiau tolesni veiksmai yra žinomi tik žemiausios grandies vadovams, kurie dirba su konkrečiais užsakymais.

Pusė ekspertų nurodo, kad, atrinkus užsakytas prekes, apie tai pranešama už klientų aptarnavimo procesą atsakingai komandai. Dėl atsiskaitymų su klientais savalaikiškumo ekspertai

neturėjo tvirtos nuomonės, tačiau atotrūkis tarp realios ir siektinos situacijos yra apie 1, todėl galima teigti, kad būtina nuolat kontroliuoti atsiskaitymus.

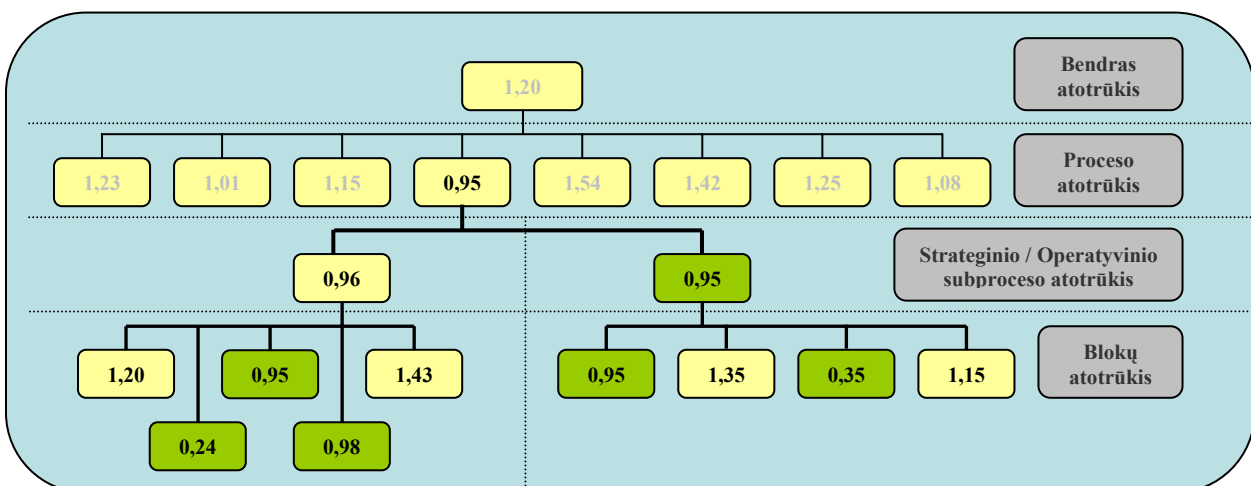
Paskutinio subproceso bloko (VII) vertinimas parodė, kad užsakymų vykdymo vertinimo sistemos nebuvimas ne tik trukdo nustatyti subprocesų trikdžius, bet ir tobulinti patį procesą bendradarbiaujant su klientais. Būtina nuolat stebėti veiklos ciklo „nuo užsakymo iki pinigų gavimo“ trukmę ir jos pokyčius.

*Kadangi šio proceso sėkmingą valdymą lemia nuolatinės sąveikos su kitais (santykių su klientais, klientų aptarnavimo, paklausos valdymo) procesais, turi būti nustatyti tikslūs informacijos šaltiniai, kurie patektų „į“ ir „iš“ užsakymų vykdymo komandos. Turėtų būti sukurta proceso vertinimo sistema pasitelkiant šiuolaikinius metodus ar modelius, pavyzdžiui logistikos ir kitų kaštų optimizavimo, atsargų valdymo ir kt.*

### Gamybos srauto procesas

Šis procesas apima gamybos, aprūpinimo, marketingo ir logistikos strategijų virsmą į reikalingus pajėgumus ir proceso rezultatus, todėl jis yra bene glaudžiausiai susijęs su kitais tiekimo grandinės procesais. Kita vertus, gamybos srauto procesą lemia įmonės veiklos specifika, gaminamos produkcijos paklausos pobūdis (būtiniausias ar prabangos prekės, pastovios paklausos ar sezoninės ir pan.), taip pat naudojama technologija ir turimos žinios (*know-how*), įmonės gamybos filosofija.

Gamybos srauto proceso vertinimų atotrūkis tarp realios ir siektinos būklės strateginiame ir operatyviniame lygmenyse yra mažiausias (atitinkamai 0,96 ir 0,95), palyginti su kitais procesais (žr. 42 pav., žr. 12–16 priedus).



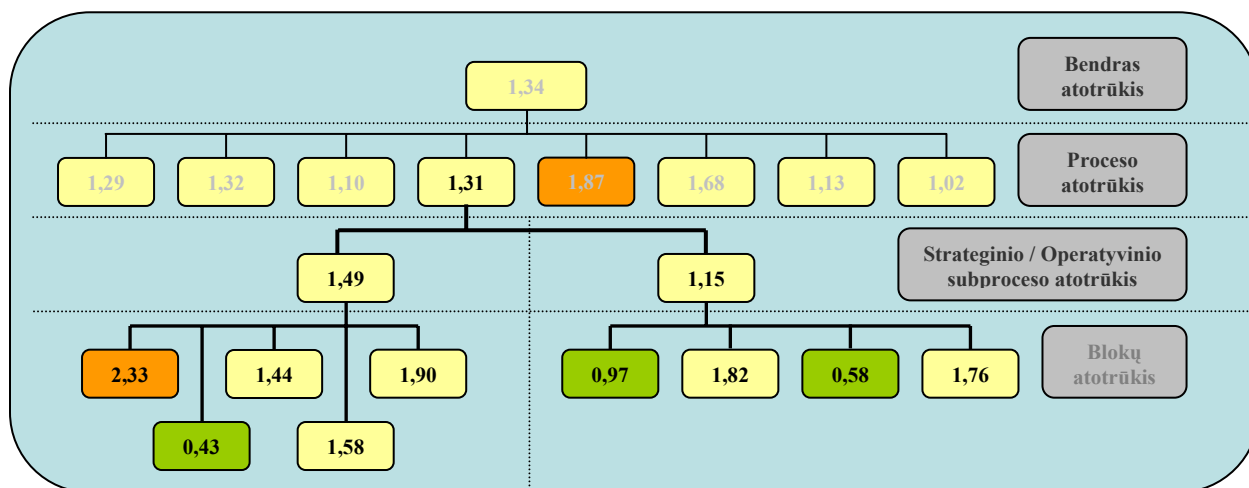
**42 pav.** Gamybos srauto proceso atotrūkių (skaičiuojant vidurkius) medis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Tai rodo, kad procesas valdomas gana gerai, o nustatytos *mudos* yra dažniausiai susijusios su informacijos, kurią turėtų pateikti kitos valdymo komandos (santykių su tiekėjais ir klientais, paklausos valdymo), stoka.



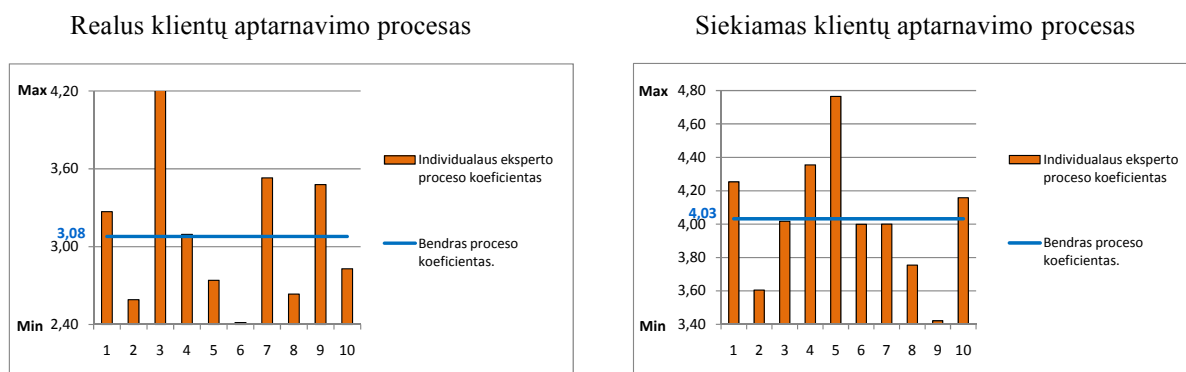
Tačiau perskaičiavus atotrūkius ir įvertinus jų efektyvumą (Cohen' *d*) (žr. 43 pav.) tiek strateginio, tiek operatyvinio subprocesų valdymo lygmenyse bei šių subprocesų blokuose pastebimas atotrūkių padidėjimas. Ypač išryškėjo latentinės *mudos* strateginiame lygmenyje, kuriame visi blokų atotrūčiai apksimaliai padidėjo dvigubai. Perskaičiavus strateginio subprocesų atotrūkius išryškėjo, kad būtina peržiūrėti gamybos pajėgumus ir apribojimus, įvertinti produkcijos „stūmimo“ ir „traukimo“ ribas, o svarbiausia – užtikrinti gamybos, aprūpinimo, marketingo ir logistikos strategijų dermę.



43 pav. Gamybos srauto proceso atotrūkių (skaičiuojant Cohen' *d*) medis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Vertinant realų gamybos srauto procesą, strateginiame lygmenyje trijų ekspertų įvertinimai viršijo 19 proc. strateginio subprocesų įvertinimo vidurko, o, operatyviniame lygmenyje – vieno eksperto įvertinimas viršijo 51 proc. strateginio subprocesų įvertinimo vidurko (žr. 24 priedą). Vertinant realų ir siekiamą gamybos srauto procesus, kurių vertinimų vidurkiai atitinkamai 3,08 ir 4,03, pastebėta, kad du ekspertai traktuoja esamą proceso situaciją kaip pereikvojimo (žr. 44 pav.).



44 pav. Realus ir siekiamas gamybos srauto procesų įvertinimai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Žemi ekspertų vertintų strateginio subproceso blokų įverčių variacijos koeficientai rodo, kad jų nuomonės šiuo klausimu mažai skiriasi. Išanalizavus pirmojo subproceso bloko teiginių įvertinimus paaiškėjo, kad įmonė daugiausia dėmesio skiria apsirūpinimui žaliavomis, ir daugelis ekspertų nurodo, kad apsirūpinimo žaliavomis strategija turi lemiamą reikšmę gamybos srauto procesui (žr. 13 lentelę, žr. 19, 25 priedus).

13 lentelė

### Gamybos srauto realaus strateginio subproceso blokų statistiniai rodikliai

Subproceso blokas (Nr.)	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Gamybos, aprūpinimo, marketingo ir logistikos strategijų peržiūrėjimas (I)	–	3,08 b.	2,2 b.	0,64 b.	20,7 proc.
Gamybos lankstumo nustatymas (II)	–	3,68 b.	2,2 b.	0,7 b.	19,0 proc.
„Stūmimo“ ir „traukimo“ ribų nustatymas (III)	1	3,05 b.	2,5 b.	0,69 b.	22,5 proc.
Gamybos apribojimų ir pajėgumų nustatymas (IV)	–	3,08 b.	2,8 b.	0,73 b.	23,9 proc.
Vertinimo sistemos sudarymas (V)	2	2,65 b.	3,0 b.	0,9 b.	34,1 proc.

Tai būdinga įmonėms, gaminančioms maisto produktus – produkcijos vertę vartotojams (o galiausiai ir įmonei) lemia žaliavos kokybė. Tačiau marketingo strategijos neturėjimas rodo, kad įmonės valdymo komandos veiksmai yra orientuoti į mąstymą „parduoti tai, ką gaminame“. Tai patvirtina ir III subproceso vertinimas, kai 50 proc. ekspertų teigia, kad nėra sistemingų pastangų nustatant „stūmimo“ ir „traukimo“ ribas. Esant tokiai situacijai įmonė gali tiesiog sukcentruoti savo veiklą ties „stūmimu“ ir laiku nepastebėti, kad gaminama produkcija tiesiog nebetenkina vartotojų poreikių ir reikia daryti esminius pakeitimus tobulinant patį produktą. Taip gali atsitikti net gaminant aukštos kokybės produktus, kada pirkėjai dėl aukštos kainos tiesiog negali įsigyti norimos produkcijos. Tiekimo grandinės valdymo komanda turėtų įvertinti ir tai, kad įmonė gamina ne būtiniausias kasdienes prekes ir paklausą dažnai lemia ne tik žaliavos kokybė, naudojamos technologijos, bet ir įvairūs požiūriai, nuomonės, kurias formuoja tam tikrų sričių specialistai (pavyzdžiui, medikai, ekologai ir kt.).

Vertindami gamybos lankstumo nustatymą, ekspertai akcentavo išankstinį didesnių gamybos apimčių planavimą siekiant išlyginti sezoninius paklausos svyravimus. Įmonė tai daro remdamasi turima patirtimi: priešventiniais laikotarpiais įmonės produkcijos paklausa išauga net kelis kartus, todėl įmonė, siekdama patenkinti išaugusius vartotojų poreikius, privalo sukaupti gatavos produkcijos atsargas. Sprendžiant šį uždavinį patiriama tam tikrų sunkumų, nes dėl produktų įvairovės yra sunku nustatyti, kokios konkrečiai produkcijos rūšys bus paklausios sezoninių paklausos pakilimų laikotarpiais. Turima technologija leidžia gana lanksčiai reaguoti į paklausos pokyčius, tačiau įmonėje trūksta savalaikės informacijos apie turimas atsargas, kuri padėtų priimti sprendimus. Galima sakyti,

kad įmonė balansuoja ties taupumo ir „judrumo“ riba, nes paklausos sumažėjimo (ar stabilizacijos) laikotarpiais įmonė siekia sumažinti be reikalingo išteklius eikvojančias ir realios vertės vartotojams nesukuriančias veiklas, o paklausos pakilimo laikotarpiais „metamos“ visos pajėgos, kartais net neskaičiuojant panaudojamų išteklių. Nors valdymo komanda žino gamybos pajėgumus ir apribojimus, tačiau išsipareigojimai klientams ir siekis gauti kaip galima didesnę naudą verčia gaminti ribinėmis sąlygomis. Nustačiusi stūmimo-traukimo ribos vietą, valdymo komanda galėtų perkelti dalį veiklos ir atsakomybės klientams ir tiekėjams.

Operatyviniame lygmenyje nustatyta, kad ekspertų nuomonės dėl prioritetinių gamybos planų pagal produktus ir klientus sudarymo išsiskiria, tačiau variacijos užmojo amplitudė siekė nuo 2,0 iki 3,5 balo, o variacijos koeficiento – nuo 18,3 proc. iki 40,1 proc. (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

#### Gamybos srauto realaus operatyvinio subproceso blokų statistiniai rodikliai

Subproceso blokas (Nr.)	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Gamybos eigos sudarymas (I)	–	3,0 b.	3,5 b.	1,2 b.	40,1 proc.
Gamybos ir medžiagų srautų planavimas (II)	4	2,65 b.	3,0 b.	0,95 b.	35,8 proc.
Našumas ir paklausos planų vykdymas (III)	–	3,95 b.	2,0 b.	0,72 b.	18,3 proc.
Veiklos vertinimas (IV)	1	2,6 b.	2,5 b.	0,73 b.	28,3 proc.

Tik trys ekspertai nurodė, kad tokie planai yra sudaromi, tačiau didesnė dalis mano, kad tai nėra atliekama. Ši situacija rodo, kad įmonėje nėra bendrų gamybos ir marketingo strategijų, kurios leistų išskirti tam tikrus produktus ar klientus – tai atliekama tik atskirais atvejais. Išsamūs gamybos įrengimų planai dažniausiai taip pat nėra sudaromi arba ekspertai (4 atvejai) tiesiog neturi tokios informacijos. Didžiausia atotrūkio reikšmė (1,35) rodo, kad šiame subprocese galimos reikšmingos *mudos*, kurios nukreipia procesą nuo siekiamų tikslų.

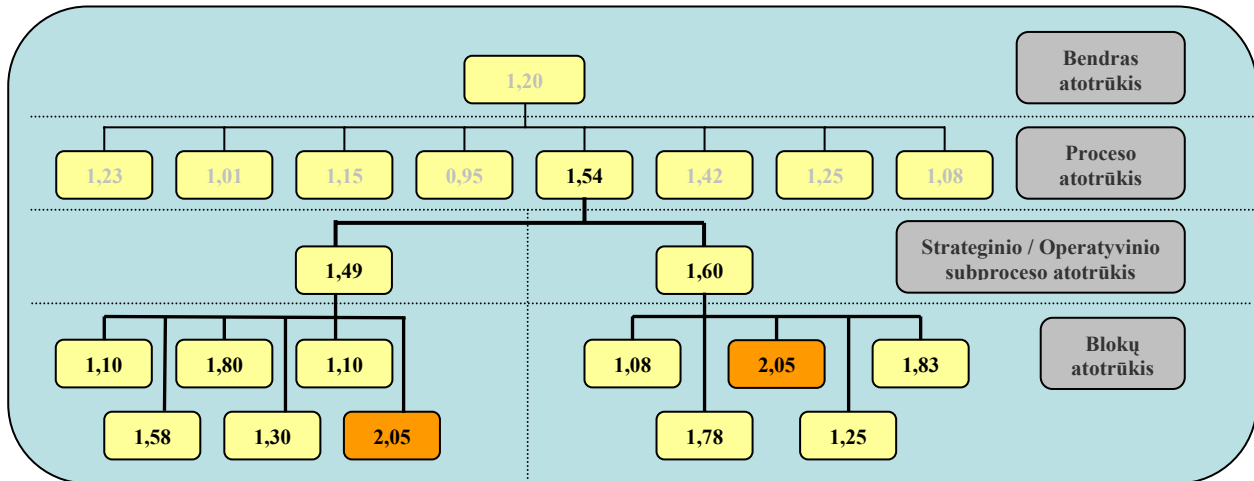
Vertindami gamybos našumą ir paklausos planų vykdymą ekspertai nurodė nereikšmingą atotrūkį tarp realios ir siektinos situacijų, o du iš jų – net per dideles pastangas pagal siektiną rezultatą. Esant nepakankamai detaliai planavimui gali būti, kad sinchronizavimo problemos sprendžiamos remiantis intuicija ir turima patirtimi, kartais gaminant našiau ir daugiau, nei reikia tam, kad būtų patenkinti pirkėjų užsakymai.

*Šiam procesui nustatytas mažiausias atotrūkis tarp realios ir siekiamos situacijos, o kai kuriais atvejais ekspertai nurodė, kad dedamos per didelės pastangos veiklos rezultatui pasiekti (išteklių poreikio pažymis). Gamybos proceso vertinimas atliekamas tik įmonės viduje, išoriniai tiekimo grandinės dalyviai (tiekėjai, klientai) neturi galimybės dalyvauti tobulinant šį procesą, tai*

lemia vienodos vertinimo metodikos nebuvimas (strateginiame lygmenyje) ir informacijos trūkumas, jos srautų reguliavimo su klientų ir tiekėjų valdymo komandomis nepakankamumas (operatyviniame lygmenyje).

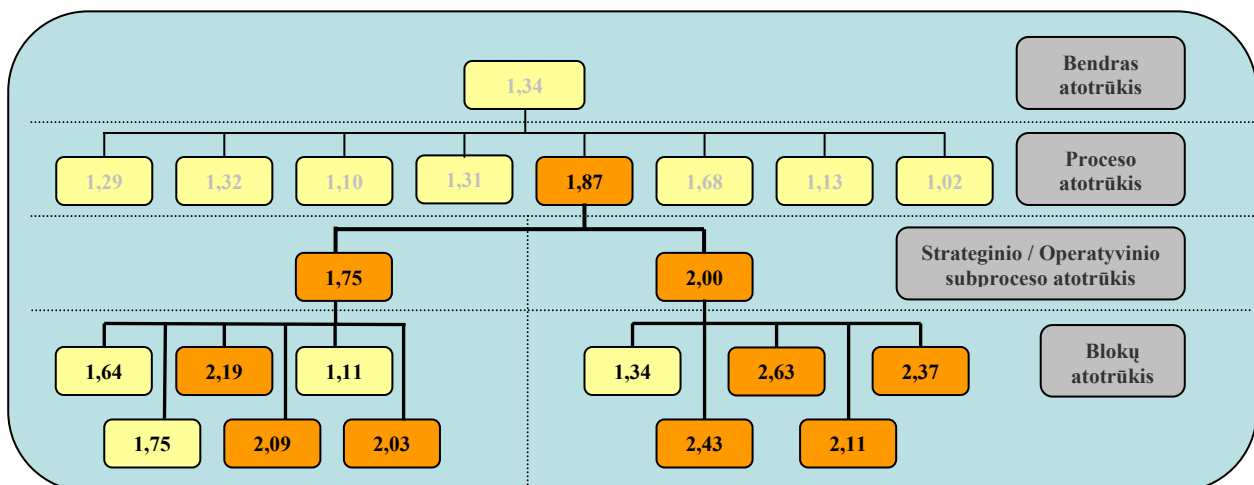
### Paklausos valdymo procesas

Šiam procesui būdingi didžiausi atotrūkiai tarp realios ir siektinos situacijų tiek strateginiame, tiek ir operatyviniame lygmenyse (žr. 45 pav., 12–16 priedus), todėl galima daryti prielaidą, kad jame esama *muđu*, kurios trukdo efektyviai tiekimo grandinės veiklai.



**45 pav.** Paklausos valdymo proceso atotrūkių (skaičiuojant vidurkius) medis  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

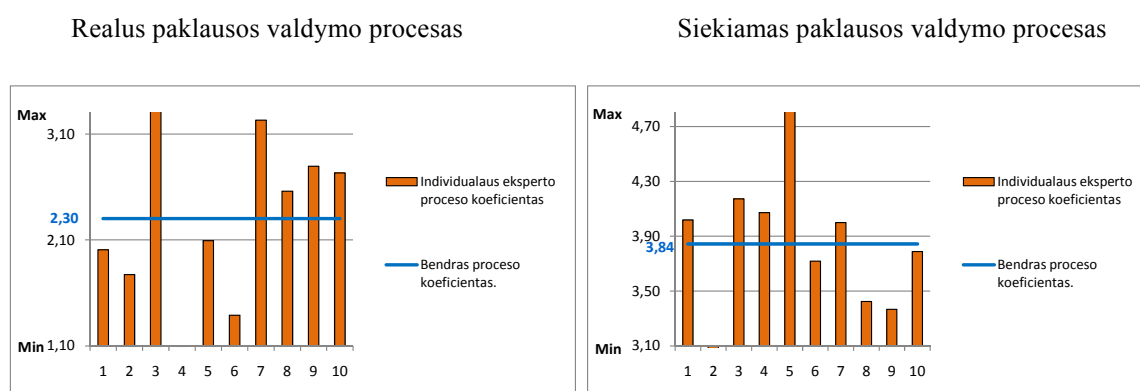
Perskaičiavus atotrūkius ir įvertinus jų efektingą dydį (Cohen' *d*) (žr. 46 pav.) nustatyta, kad paklausos valdymo proceso atotrūkiai yra reikšmingai didesni nei skaičiuojant vidurkių metodu ir viršija nustatytą rekomenduojamo reagavimo ribą (2 balai). Apskaičiuotas šio proceso atotrūkis yra 83 proc. didesnis nei mažiausią reikšmę turintis gražinimų valdymo proceso atotrūkis.



**46 pav.** Paklausos valdymo proceso atotrūkių (skaičiuojant Cohen' *d*) medis  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Taigi būtina peržiūrėti strateginio subproceso II ir III bei operatyvinio subproceso II, III, IV ir V blokus. O tai reiškia, kad proceso valdymas stringa ne tik dėl proceso vertinimo sistemos nebuvimo (kaip parodė atotrūčiai, apskaičiuoti taikant vidurkių metodą), bet ir dėl netinkamo informacijos srautų planavimo ir sinchronizavimo procedūrų sudarymo. Šios problemos persikėlė ir į operatyvinį lygmenį: relevantinių duomenų rinkimo, prognozavimo, informacijos paskirstymo valdymo komandoms veiksmai yra riboti ir neužtikrina reikiamo lankstumo siekiant mažinti kaštus ir didinti sukuriama pridėtinę vertę.

*Mudų* atsiradimą atskleidžia realaus ir siekiamo paklausos valdymo procesų vidutinės reikšmės, kurios atitinkamai įvertintos 2,3 ir 3,84 balo (žr. 47 pav.). Žemas realaus paklausos valdymo proceso vidutinis įvertinimas buvo tiesiogiai sąlygotas strateginio ir operatyvinio subprocesų įvertinimo, atitinkamai 2,34 ir 2,26 balo (žr. 26 priedą).



**47 pav.** Realaus ir siekiamo paklausos valdymo procesų įvertinimai  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autoriaus.

Taip pat atsiskleidė ir ketvirtojo eksperto žmogiškojo faktoriaus *muda*, vertinant realią situaciją, nors vertindamas siekiamą ekspertas išreiškė savo nuomonę. Siekiamos paklausos valdymo proceso vertinimas 3,84 indikuoja ne procesinį, bet funkcinį organizacijos valdymo supratimą.

Strateginio subproceso blokų ekspertų vertinimų variacijos koeficientų skirtumai yra dideli (VI bloko siekia 74,5 proc.), vidutinis kvadratinis nuokrypis pasiskirstęs intervale nuo 0,76 iki 1,34 balo – tai rodo, kad ekspertai disponuoja skirtinga informacija apie proceso valdymą (žr. 15 lentelę, 19, 27 priedus).

**Paklausos valdymo realaus proceso subprocesų blokų statistiniai rodikliai**

Subproceso blokas (Nr.)	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Strateginis lygis					
Paklausos valdymo tikslų nustatymas ir strategijos sudarymas (I)	–	2,8 b.	3,0 b.	0,78 b.	27,8 proc.
Prognozavimo procedūrų sudarymas (II)	2	2,28 b.	3,6 b.	1,14 b.	50,1 proc.
Informacijos srautų planavimas (III)	–	1,93 b.	3,0 b.	1,0 b.	51,6 proc.
Suderinamumo/sinchronizavimo procedūrų sudarymas (IV)	1	2,55 b.	2,8 b.	0,76 b.	30,0 proc.
Nenumatytų atvejų sprendimo sistemos sukūrimas (V)	–	2,7 b.	3,0 b.	1,1 b.	40,7 proc.
Vertinimo sistemos sudarymas (VI)	3	1,8 b.	3,3 b.	1,34 b.	74,5 proc.
Operatyvinis lygis					
Duomenų ir informacijos rinkimas (I)	–	2,9 b.	3,0 b.	1,03 b.	35,4 proc.
Prognozavimas (II)	2	2,15 b.	2,3 b.	0,92 b.	42,6 proc.
Suderinamumas/Sinchronizavimas (III)	2	1,63 b.	3,0 b.	0,89 b.	54,7 proc.
Nepastovumo mažinimas ir lankstumo didinimas (IV)	–	2,83 b.	2,5 b.	0,69 b.	24,4 proc.
Veiklos vertinimas (V)	2	1,8 b.	3,3 b.	1,0 b.	55,7 proc.

Ekspertai labiausiai sutaria dėl proceso valdymo ir sinchronizavimo procedūrų, tačiau jų nuomonės labiausiai išsiskiria dėl informacijos srautų planavimo, prognozavimo ir vertinimo sistemos sudarymo. Vertindami strateginį subprocesą pagal atskirus teiginius, net septyniose pozicijose po tris ekspertus nurodė negalintys įvertinti subproceso dėl informacijos stokos. Ypač daug žemų vertinimų yra susiję su informacijos srautų planavimo ir vertinimo sistemos sudarymo blokais (didžiausi atotrūkiu tarp realios ir siektinos padėties). Tai gali lemti jau pirmame subproceso bloke nurodyta nepakankama bendradarbiavimo santykių su klientais bei santykių su tiekėjais valdymo komandomis planavimo, prognozavimo ir prekių papildymo srityje analizė. Daugiau nei pusė respondentų teigia, kad nėra sukurta sistema, kuri leistų rinkti prognozavimui reikalingus duomenis; dar daugiau – net aštuoni ekspertai nurodo, kad nėra tų prognozių pasidalijimo tiekimo grandinės dalyviams sistemos. Natūralu, kad, esant tokiai situacijai, ekspertai negalėjo pasakyti, kaip tos prognozės galėtų paveikti verslo situaciją. Nesant efektyvios informacijos srautų paskirstymo sistemos, gali būti ne tik siunčiami klaidingi signalai kitiems tiekimo grandinės dalyviams – pirmiausia gamybos srauto, pasiūlos, logistikos komandoms, bet ir daryti neigiamą įtaką nustatant tiekimo grandinės ir bendrąją verslo strategiją.

Organizacijoje nėra pasiūlos ir paklausos suderinimo institucionalizavimo procedūrų, nėra ir oficialios paklausos valdymo vertinimo sistemos. Dėl to labiausiai nukenčia paklausos sinchronizavimas su tiekimo grandinės gamybos, pasiūlos ir logistikos pajėgumais, auga atsargų lygis,

mažėja tiekimo grandinės lankstumas. Tai, kad du trečdaliai ekspertų nežino, ar organizacija turi numaćiusi paklausos valdymo tikslus arba juos vertina 1–2 balais, rodo, kad valdymo komanda nėra įsigilinusī ir iki galo nesupranta šio proceso svarbos organizacijai ir finansiniams veiklos rezultatams. Tai patvirtina ir vienas mažiausių proceso siektinos situacijos vertinimų – tik 3,84, kai klientų aptarnavimo siektina situacija yra 4,12 balo. Įmonė praranda galimybę sumažinti paklausos kintamumą į tiekimo grandinės valdymą įtraukiant klientus ir padidinti lankstumą derinant paklausos keliamus reikalavimus su tiekėjais.

Analogiška situacija ir vertinant operatyvinį subprocesą ir blokus (žr. 15 lentelę). Didžiausias atotrūkis nustatytas III (suderinamumas/sinchronizavimas) bloke. Nustatytos pagrindinės *mudos*:

- darbuotojai nėra supažindinami su paklausos įvykdymo planu;
- neskaičiuojamas prognozių patikimumas;
- įmonėje nėra technologijų, kurios padėtų vykdyti sinchronizavimo procesą.

Operatyviniame lygmenyje šio subproceso valdymas sudarant paklausos prognozes reikalauja glaudaus bendradarbiavimo su užsakymų vykdymo, klientų aptarnavimo, produktų plėtros ir komercializavimo bei gražinimų valdymo procesų komandomis. Tačiau prognozėms parengti reikalingų duomenų rinkimas atima daug laiko, be to neretai kyla duomenų tikslumo ir savalaikiškumo problemų. Dėl galimų klaidų ir mažo prognozių patikimumo dažniausiai prognozių tiesiog atsisakoma.

Kadangi strateginiame lygmenyje nėra numatytos sinchronizavimo ar kitokios pasiūlos ir paklausos suderinimo procedūros ir technologijos, organizacija praranda galimybę suderinti pagrindinių tiekimo grandinės narių pajėgumus, tiksliai įvertinti esamą atsargų lygį ir nustatyti apribojimus.

*Įmonė dirba nuolat kintančios paklausos, kitaip – neapibrėžtumo sąlygomis, kai didelės paklausos laikotarpius periodiškai keičia paklausos sąstingis, ir turi menkas vidines galimybes mažinant sezoniškumą. Tai patvirtina teorinėje dalyje analizuotas „botago“ efektas ir jo poveikis organizacijos veiklai.*

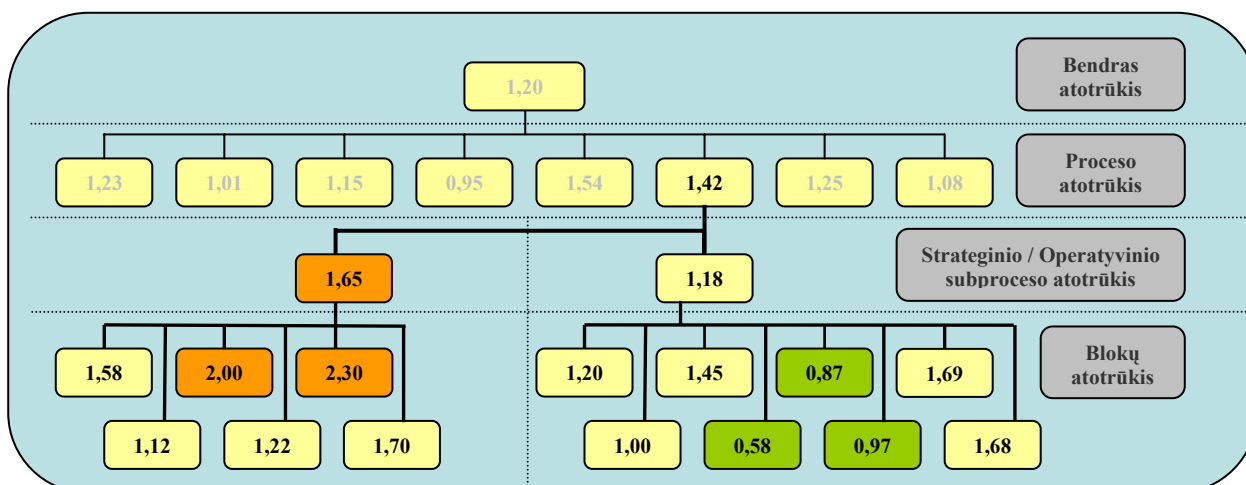
*Įmonė per mažai dėmesio skiria tiekimo grandinės lankstumui didinti prisitaikant prie kintančios paklausos. Tai rodo ekspertų teiginiai dėl darbuotojų nepakankamo supažindinimo su paklausos įvykdymo planais ir informacijos apie paklausos valdymo rezultatus stygiaus. Siekdami didinti lankstumą subproceso dalyviai turi bendradarbiauti su pardavimo, marketingo ir gamybos funkcijų atstovais, su klientais ir tiekėjais.*

*Pusė ekspertų patvirtino strateginiame lygmenyje nustatytą proceso vertinimo sistemos trūkumą – operatyviniame lygmenyje nėra užtikrinamas paklausos valdymo rodiklių nustatymas ir panaudojimas proceso tobulinimui.*

## Produkto plėtros ir komercializavimo procesas

Šio proceso valdymo sudėtingumą lemia tai, kad valdymo komanda turi išanalizuoti įmonės bendrąją, marketingo, gamybos ir aprūpinimo strategijas, pasitelkti įvairių sričių – aprūpinimo, gamybos, logistikos ir technologines žinias, nukreipiančias valdymo komandos pastangas naujų produktų kūrimo ir komercializavimo linkme. Būtinasis proceso valdymo integralumas su santykių su klientais valdymo ir užsakymų įvykdymo procesais, siekiant kaip galima tiksliau išsiaiškinti ar net formuoti klientų poreikius, atsižvelgiant į verslo aplinką, naujausius mokslinius tyrimus įmonės veiklos srityje.

Vienas didžiausių atotrūkių (1,42) vertinant proceso esamą ir siektiną būklę rodo, kad būtina peržiūrėti strateginio subprocesų valdymą (strateginio subprocesų vidutinis įvertinimas 1,65 balo), ypač atkreipiant dėmesį į produkto plėtros komandos sudarymo ir naujų produktų plėtros bei komercializavimo nuostatų parengimą (žr. 48 pav., 12–16 priedus). Operatyviniame lygmenyje didžiausi atotrūkiai nustatyti produktų išleidimo į rinką ir proceso vertinimo blokuose, kurie rodo galimas planavimo ir naujų produktų plėtros rėmimo spragas.

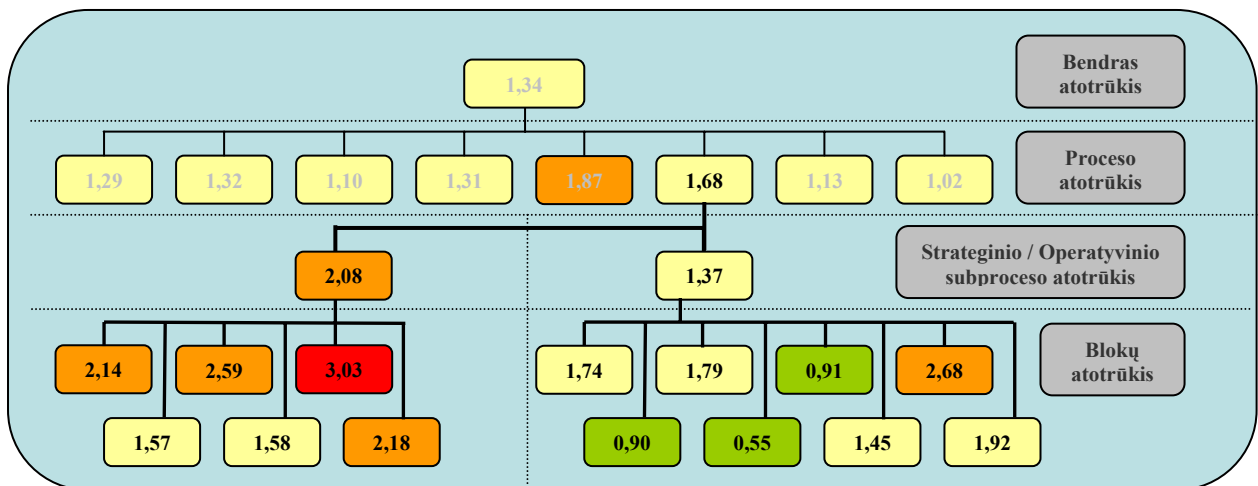


**48 pav.** Produkto plėtros ir komercializavimo proceso atotrūkių (skaičiuojant vidurkius) medis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Perskaičiavus atotrūkius ir įvertinus jų efektyvumą (Cohen'  $d$ ) (žr. 49 pav.) nustatyta, kad šio proceso atotrūkiai yra reikšmingai didesni, nei skaičiuojant vidurkių metodu. Proceso valdymo komanda turėtų nedelsiant numatyti naujų produktų strateginio tinkamumo įvertinimo kriterijus ir taisykles, sudaryti naujų produktų išleidimo į rinką ir jų rėmimo planus, suderintus su bendrąja įmonės ir marketingo, gamybos ir aprūpinimo strategijomis. Operatyviniame lygmenyje, siekiant užtikrinti numatytų planų įgyvendinimą, reikia į naujo gaminio išleidimo vykdymą įtraukti ir visų kitų procesų valdymo komandas, apmokyti pardavimo ir logistikos specialistus, pagal numatytas metodikas išdėstyti reikiamas atsargas ir atlikti proceso veiklos rezultatų įvertinimą pagal iš anksto numatytus rodiklius.

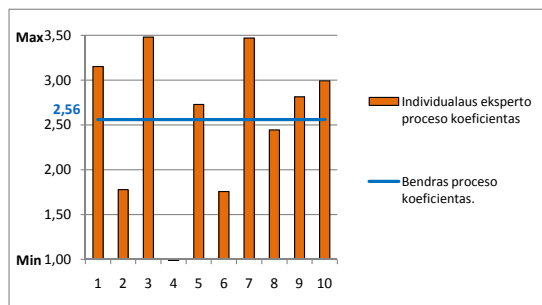




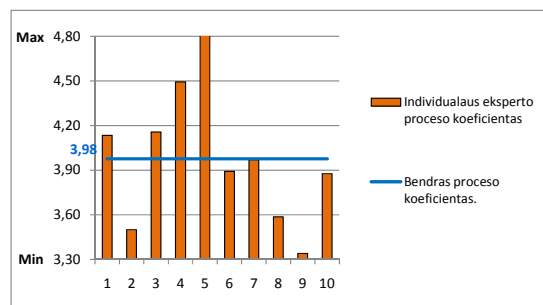
**49 pav.** Produkto plėtros ir komercializavimo proceso atotrūkių (skaičiuojant Cohen' *d*) medis  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autoriaus.

Įmonė turi nemažą patirtį atliekant technologinius ir kitus tyrimus, kuriant naujus produktus ir juos išleidžiant į rinką, tačiau komercializacijos, naujų produktų pripažinimo procesai reikalauja ne tik laiko, bet ir nemažų finansinių, darbo ir kitų brangių išteklių. Todėl šiam procesui tinkamai valdyti įmonė turėtų sutelkti ypatingą dėmesį.

Realus produkto plėtros ir komercializavimo procesas



Siekiamas produkto plėtros ir komercializavimo procesas



**50 pav.** Realus ir siekiamas produkto plėtros ir komercializavimo procesų įvertinimai  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autoriaus.

Analizuojant realios ir siekiamos produkto plėtros ir komercializavimo procesus, išryškėjo ne tik veiklos *muda*, bet ir žmogiškoji. Antro ir ketvirto eksperto duomenys, vertinant realų procesą, vertinimas „Nežinau“ sugeneravo apksimaliai 57 proc. visų teiginių (žr. 50 pav., 28, 29 priedus). Žmogiškojo faktoriaus identifikavimas patvirtina teorinėje 1.1 dalyje atskleistą Rigby C., Day M., Forrester P., Burnett J. (2000), Rakickas A., Skunčikienė S. (2007), Lambert D.M. (2008) žmogiškojo elemento svarbos akcentavimą, išskiriant kompetenciją, kaip vieną iš būdų kryptingai ir tikslingai valdyti tiekimo grandinę ir joje vykstančius procesus.

Vienas svarbiausių trūkumų, kuriuos nurodo ekspertai, yra klientų poreikių produktams analizės bei marketingo strategijos nebuvimas. Galima teigti, kad nėra tinkamo pagrindo naujų produktų komercializavimui ir įdiegimui atsižvelgiant į klientų poreikius.

Bendras strateginio subprocesų vertinimas rodo (nustatytas 1,65 balo vidurkis), kad šioje tiekimo grandinės dalyje yra nemažai trūkumų. Analizuojant atskirus subprocesų blokus nustatyta, kad dominuoja žemi daugumos ekspertų vertinimai, o aukščiausius vertinimus pateikė 1–2 ekspertai (žr. 16 lentelę, 19, 29 priedus).

16 lentelė

### Produktų plėtros ir komercializavimo realaus operatyvinio subprocesų blokų statistiniai rodikliai

Subprocesų bloko veiksmas (bloko Nr.)	Respondentų skaičius		
	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Įvertinimai 1–2 balais	Įvertinimas 5 balais
Marketingo strategijos organizacija neturi. (I)	1	6	–
Neatliekame pagrindinių klientų poreikių produktams analizės. (I)	1	5	1
Organizacijoje nėra priimta kokiomis nors priemonėmis skatinti naujų produktų kūrimo idėjų. (II)	–	6	2
Organizacija neturi aiškios metodikos, kaip plėtoti naujo produkto idėją. (II)	–	5	–
Organizacija neturi parengusi nuostatų, kurios numatytų, kaip tiekėjai ir klientai turi būti įtraukiami į produkto plėtros ir komercializavimo procesą. (III)	1	6	–
Organizacija neturi parengusi nuostatų, įvertinančių darbuotojų stipriąsias, silpnąsias savybes ir vaidmenis, nustatant jų dalyvavimą produkto plėtros ir komercializavimo procese. (III)	–	7	1
Organizacija neturi parengusi nuostatų, kaip turi būti vertinami žmogiškuosius išteklius ribojantys veiksniai, nustatant darbuotojų dalyvavimą produkto plėtros ir komercializavimo procese. (III)	–	8	–
Išleisdami naujus produktus, neatsižvelgiame į galimas problemas, susijusias su rinka ar produkto rėmimo planavimu. (IV)	–	5	1
Išleisdami naujus produktus, neatsižvelgiame į pardavimo personalo mokymo poreikius. (IV)	–	6	1
Neturime parengę nuostatų, pagal kurias, vykdydami produkto plėtrą ir komercializavimą, galėtume nustatyti rinkos lūkesčių kaitą. (V)	2	5	–
Neturime parengę nuostatų, pagal kurias, vykdydami produkto plėtrą ir komercializavimą, galėtume nustatyti produkto pelningumo rodiklius. (V)	3	4	–
Neturime parengę procedūrų, pagal kurias, vykdant produkto plėtrą ir komercializavimą, atsižvelgiama į galimą žmogiškųjų išteklių „nutekėjimą“. (V)	2	6	–
Neturime parengę procedūrų, pagal kurias galėtume įvertinti naujų produktų strateginį tinkamumą. (V)	1	6	–
Neturime oficialios produkto plėtros ir komercializavimo vertinimo sistemos. (VI)	2	5	–

Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad produktų plėtros ir komercializacijos strateginius sprendimus priima ir aukščiausio lygio vadovai. Kadangi įmonė neturi parengusi nuostatų, kaip turi būti vertinami žmogiškuosius išteklius ribojantys veiksniai, nustatant darbuotojų dalyvavimą produkto plėtros ir komercializavimo procese, kitų šį procesą reglamentuojančių

nuostatų, taisyklių ir procedūrų, kiti valdymo komandos nariai turi ribotas galimybes ištraukti iš šio proceso valdymą ir tobulinimą. Nustatyta, kad, daugumos ekspertų nuomone, nėra sudaryta tinkamų sąlygų naujoms produktų kūrimo idėjoms skatinti. Galima numanyti, kad įmonės vadovai, siekdami riboti informacijos „nutekėjimą“, nepakankamai išnaudoja darbuotojų dalyvavimo produktų plėtros ir komercializavimo procese galimybes – III bloke nustatytas vienas didžiausių atotrūkių (2,00) tarp realios ir siekiamos situacijų.

Maksimalus atotrūkis (2,3 balo) nustatytas vertinant subprocesą valdymą pagal V bloko teiginius: trūksta nuostatų ir procedūrų, reglamentuojančių rinkos lūkesčių tyrimus, naujų produktų pelningumo rodiklius ir jų strateginį tinkamumą. Tai rodo, kad produktų plėtros ir komercializavimo procesui būdingas pasitikėjimas intuicija taikant „bandymų-klaidų“ metodą. Nėra sukurta ir proceso vertinimo sistema, kuri teiktų informaciją apie trikdžius.

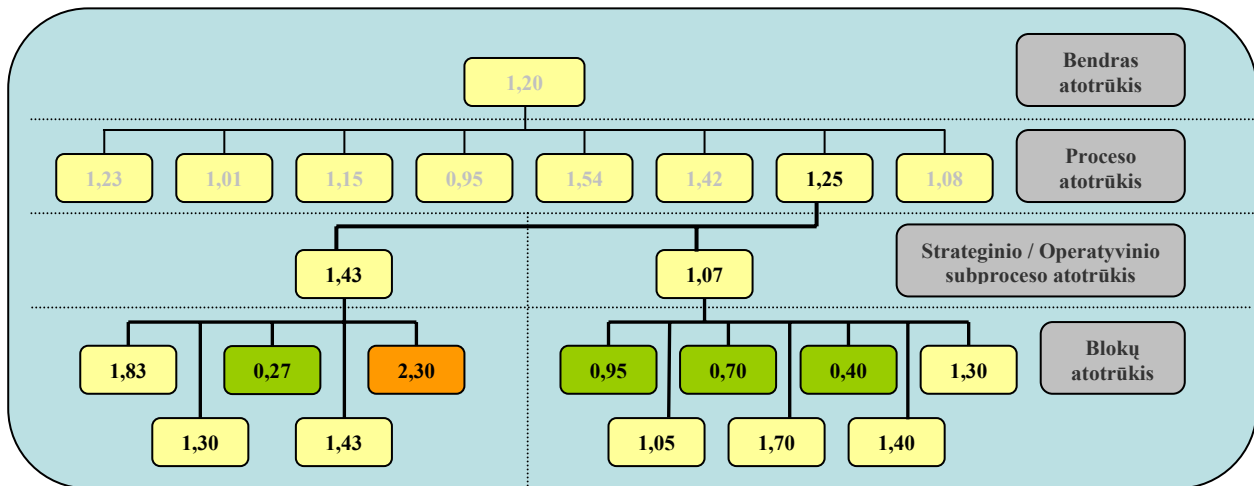
Opratyviniame lygmenyje proceso valdymas vertinamas palankiau: daugelis ekspertų nurodė, kad yra oficialios produktų testavimo procedūros, bendromis visų funkcinių padalinių pastangomis rengiamas oficialų naujų produktų poreikio planas. Tačiau nenustatinėjant dermės tarp bendrosios įmonės strategijos ir atskirų produktų plėtros projektų, sudėtinga įvertinti šio subprocesą poveikį visai tiekimo grandinei ir įmonės veiklai.

Dauguma ekspertų mano, kad konkurentams valdyti produktų plėtros ir komercializavimo procesą sekasi geriau; to priežastis gali būti nepakankamas dėmesys naujų produktų rėmimui, prototipų ekonominės-finansinės naudos nustatymui, nepakankamam bendradarbiavimui su tiekėjais ir klientais ir informacijos apie rinką stoka.

*Apibendrinant produktų plėtros ir komercializavimo proceso valdymą galima teigti, kad pagrindinės problemos yra strateginiame lygmenyje – nepakankamas valdymo darbuotojų įtraukimas pradedant idėjų generavimu ir baigiant veiklos vertinimu, jų mokymas ir skatinimas tobulinti veiklą, komandinio darbo stoka daro neigiamą įtaką ne tik šiam procesui, bet ir riboja įmonės verslo plėtros galimybes.*

### Santykių su tiekėjais procesas

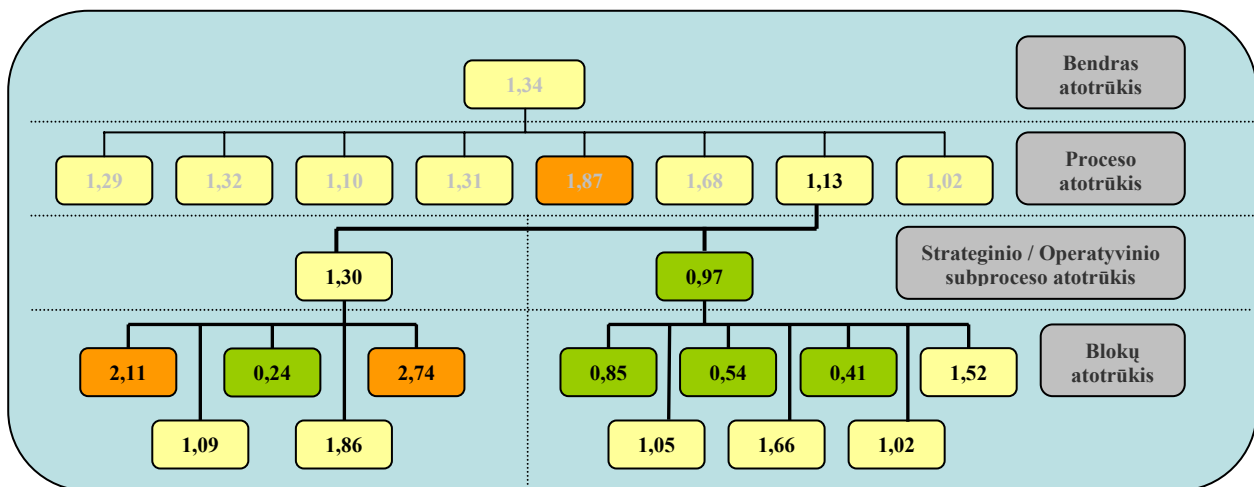
Šio proceso atotrūkis 1,25 indikuoja (žr. 51 pav., 12–16 priedus), jog organizacijos proceso komandai rekomenduotina reaguoti, kadangi atotrūkis patenka į intervalą [1,16;1,82) (žr. 10 priedą). Nors atotrūkio dydis arti „reaguoti nebūtina“ ribos, tačiau tikslinga išsiaiškinti kokios priežastys lėmė atotrūkio atsiradimą.



**51 pav.** Santykių su tiekėjais proceso atotrūkių (skaičiuojant vidurkius) medis  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autoriaus.

Kadangi šio proceso vertinimų atotrūkis tarp realios ir siektinos būklės strateginiame lygmenyje viršija vienetą (žr. 51 pav.), todėl proceso valdymo komandai siūloma atkreipti dėmesį I, II, IV ir ypač V bloke nustatytas *mudas*. Jos yra susijusios su nepakankamu tiekėjų diferencijavimu tiek pagal tiekėjų poreikius ir jų pajėgumą, tiek ir pagal įmonės gaunamą pelną. Didžiausias atotrūkis (2,3) V bloke rodo, kad įmonė nėra sukūrusi proceso patobulinimo naudos pasidalijimo tarp įmonės ir tiekėjų taisyklių, todėl išnaudoja ne visas galimybes siekdama išlaikyti įmonės tikslams lojalius tiekėjus.

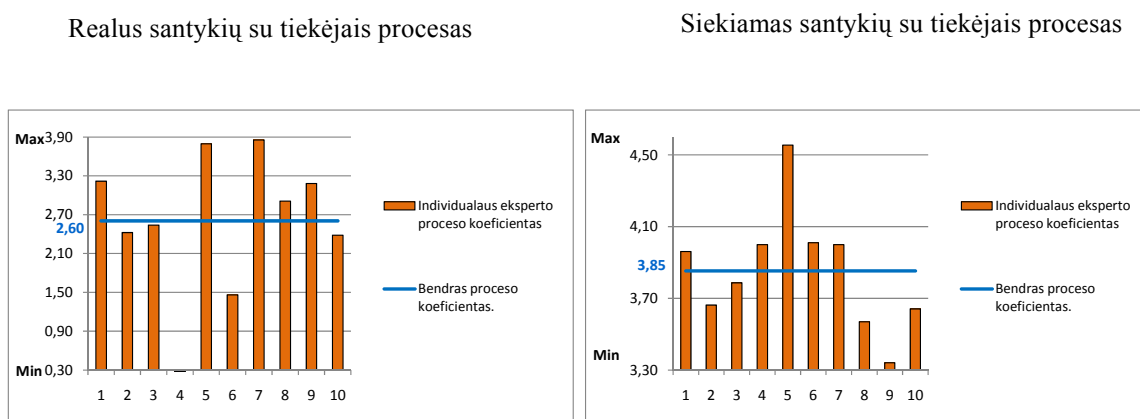
Perskaičius atotrūkius ir įvertinant jų efektyvumą (Cohen' *d*) (žr. 52 pav.) nustatyta, kad operatyviniame lygmenyje situacija yra gana stabili – santykių su tiekėjais komandai derėtų daugiau dėmesio skirti tiekėjų apžvalgai ir veiklos ataskaitų rengimui bei tiekimo rodiklių vertinimui. Tačiau strateginiame lygmenyje nustatyti reikšmingesni atotrūkia, nei taikant vidurkių metodą.



**52 pav.** Santykių su tiekėjais proceso atotrūkių (skaičiuojant Cohen' *d*) medis  
**Šaltinis:** sudaryta darbo autoriaus.

Nors bendras subprocesų atotrūkis yra mažesnis (1,3) lyginant su vidurkių skaičiavimo metodu, tačiau atskirų blokų atotrūčiai, įvertinus ekspertų nuomonių standartinius nuokrypius, padidėjo. Akivaizdu, kad proceso valdymas turi būti tobulinamas sistemiškai peržiūrint bendrąją marketingo ir aprūpinimo strategijas, sukuriant vertinimo sistemą, kuri leistų išskirti tiekėjų segmentus ir juos diferencijuoti, rodikliai būtų suderinti su kitais tiekimo grandinės procesų vertinamais rodikliais.

*Mudų* atsiradimą atskleidžia realaus ir siekiamo santykių su tiekėjais procesų vidutinės reikšmės, kurios atitinkamai įvertintos 2,6 ir 3,85 balo (žr. 53 pav., 19, 30 priedus).



**53 pav.** Realus ir siekiamo santykių su tiekėjais procesų įvertinimai  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Analizuojant santykių su tiekėjais procesą, išryškėjo ne tik veiklos *muda*, bet ir žmogiškoji. Ketvirto eksperto duomenys „Nežinau“ sugeneravo apksimaliai 92 proc. visų realios situacijos teiginių. Taigi, organizacijai tikslinga identifikuoti ekspertą ir išsiaiškinti nežinojimo priežastis, kurios gali būti profesinės arba asmeninės intencijos stoka.

Tiriant subprocesinį lygį, pastebėta, kad strateginio subprocesų visų blokų ekspertų vertinimų variacijos koeficientai yra reikšmingai dideli, todėl galima teigti, kad jų nuomonės dėl šio subprocesų dažnai yra skirtingos (žr. 17 lentelę, 19, 31 priedus).

17 lentelė

**Santykių su tiekėjais realaus proceso subprocesų blokų statistiniai rodikliai**

Subprocesų blokas (Nr.)	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Strateginis lygis					
Organizacijos bendrosios, marketingo, gamybos ir aprūpinimo strategijų peržiūrėjimas (I)	2	2,33 b.	4,0 b.	1,12 b.	48,3 proc.
Tiekėjų segmentavimo kriterijų nustatymas (II)	1	2,8 b.	5,0 b.	1,54 b.	54,9 proc.
Tiekėjo poreikių gairių parengimas produktų ir paslaugų teikimo sutartyse (III)	1	3,77 b.	5,0 b.	1,55 b.	41,1 proc.
Vertinimo sistemos sukūrimas (IV)	2	2,43 b.	3,3 b.	1,04 b.	42,7 proc.

Naudos iš proceso patobulinimo dalijimosi su tiekėjais nuostatų sudarymas (V)	3	1,2 b.	3,0 b.	0,98 b.	81,6 proc.
Operatyvinis lygis					
Tiekėjų segmentavimas (I)	1	2,5 b.	4,5 b.	1,41 b.	56,6 proc.
Darbo su tiekėju arba su tiekėjų segmentu komandos subūrimas (II)	2	2,6 b.	4,5 b.	1,32 b.	50,7 proc.
Vidinė tiekėjų apžvalga (III)	1	2,9 b.	5,0 b.	1,64 b.	56,6 proc.
Galimybių išsiaiškinimas kartu su tiekėjais (IV)	3	2,3 b.	4,0 b.	1,36 b.	59,3 proc.
Produktų ir paslaugų teikimo sutarties sudarymas (V)	1	3,7 b.	5,0 b.	1,36 b.	36,9 proc.
Produktų ir paslaugų teikimo sutarties vykdymas (VI)	2	2,5 b.	5,0 b.	1,86 b.	74,3 proc.
Veiklos rodiklių vertinimas ir pelningumo ataskaitų rengimas (VII)	1	2,43 b.	4,0 b.	1,15 b.	47,5 proc.

Visuose strateginio subproceso blokuose nustatyti „nežinojimo“ atvejai, tačiau kiekviename bloke jie sudaro tik po 1, rečiau – 3 atvejus. Tai rodo, kad ekspertai yra gana gerai susipažinę su šiuo subprocesu ir žino jo valdymo problemas. Susirūpinimą kelia tai, kad beveik pusė ekspertų nežino arba neigiamai vertina įmonės aprūpinimo strategiją ir neatlieka jos įtakos santykiams su tiekėjais analizės. Neigiamą poveikį dar labiau sustiprina ir marketingo strategijos nebuvimas – kai nėra aiškios krypties, kur link orientuota įmonės gamyba ir pardavimai (kaina, rėmimas, paskirstymas ir kt.), sudėtinga įvertinti, kokie prioritetai turėtų būti teikiami tiekėjams ar tiekėjų segmentams.

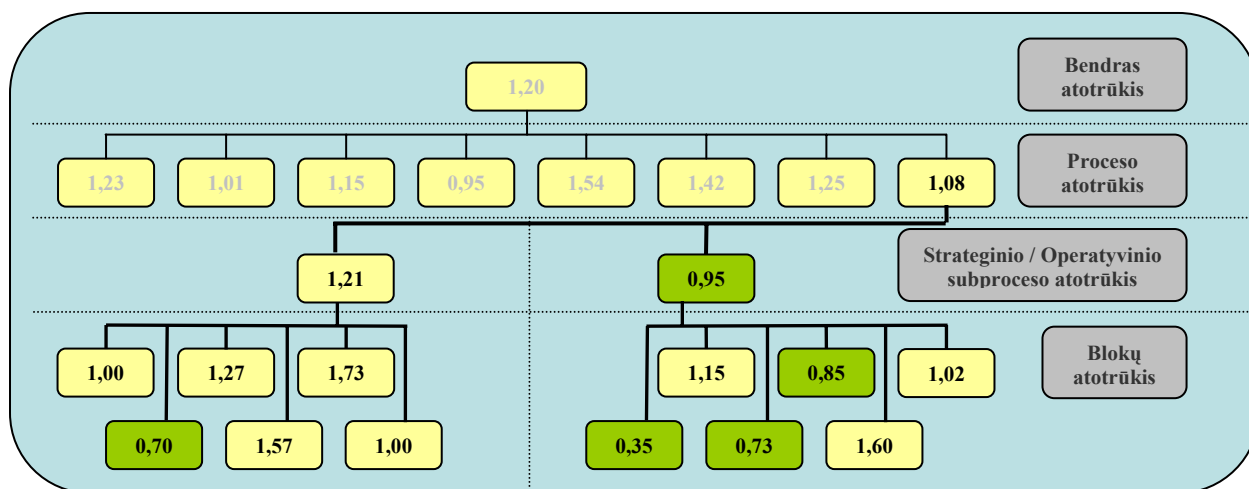
Pozityviausiai vertinama formalioji subproceso dalis – beveik visi ekspertai aukščiausiu balu vertino verslo santykių su tiekėjais įforminimą oficialiomis produktų ir paslaugų teikimo sutartimis. Dėl šiose sutartyse numatomų pajamų ir išlaidų, susijusių su atskirų tiekėjų poreikiais, alternatyvų ekspertų nuomonės kardinaliai išsiskyrė – pusė jų mano, kad sutartyse tai yra aptariama, tačiau kita pusė teigė, kad čia yra dar nemažai neišnaudotų galimybių. Valdymo požiūriu toks nuomonių pasiskirstymas gali rodyti, kad ne visi tiekimo grandinės valdymo komandos nariai yra įtraukiami į sutarčių su tiekėjais svarstymą, taigi ne visi turi galimybę išsakyti savo nuomonę ir pateikti reikšmingų pasiūlymų. Reikšminga tai, kad daugiau, nei pusė ekspertų (net 6) nurodė, kad tiekėjo poreikių gairių parengimui produktų ir paslaugų teikimo sutartyse yra skiriama per daug dėmesio (nustatytas neigiamas atotrūkis tarp siekiamos ir realios situacijos). Tai rodo, kad santykiai su tiekėjais yra galimai per daug formalizuojami „apsunkinant“ subprocesą ir mažinant jo lankstumą atskirų tiekėjų atžvilgiu. Tai patvirtina ir teiginio „Pelningumo ataskaitų pagal tiekėjus rengimas“ dominuojantis neigiamas vertinimas. Nors du ekspertai nurodo, kad tokios ataskaitos yra tikrai rengiamos, tačiau akivaizdu, kad informacija nepasiekia visos santykių su tiekėjais proceso valdymo komandos – taip užkertamas kelias proceso tobulinimui.

Proceso operatyvinio lygmens vertinimų variacijos koeficientai yra dar didesni, nei strateginio subproceso, o tai rodo dar didesnę ekspertų nuomonių sklaidą, nors atotrūkiu tarp siektinos ir realios situacijos šiuo atveju nėra dideli.

Didžiausias neigiamas atotrūkis ir mažiausias ekspertų nuomonių skirtumas nustatytas vertinant V subproceso bloką „Produktų ir paslaugų teikimo sutarties sudarymas“ – tai atspindi ir strateginiame lygmenyje nustatytas mudas, susijusias su per dideliu dėmesiu sutarčių įforminimui ir jų reguliavimui. Būtina pažymėti, kad šiam subprocesui būdingas vienas žemiausių (lyginant su kitais procesais ir subprocesais) siektino lygio vertinimų – ekspertai nurodė, kad tiekėjų segmentavimo, darbo su tiekėjais komandų subūrimo ir vidinės tiekėjų apžvalgos svarba tesiekia 3,45–3,65 balo. *Taigi, nustatytas santykiškai nedidelis atotrūkis tarp siektinos ir realios situacijų vertinant šiuos blokus rodo tiekimo grandinės valdymo komandos nepakankamą dėmesį verslo galimybių išsiaiškinimui kartu su tiekėjais. Atskleistas informacijos trūkumas apie santykių su tiekėjais proceso valdymo rezultatus. Nustatyta, kad skirtingų funkcinų padalinių darbuotojai dažniausiai neturi galimybės dalyvauti derybose su tiekėjais ir pateikti savo pasiūlymus ar kitaip paveikti priimamus sprendimus šioje srityje.*

### Gražinimų procesas

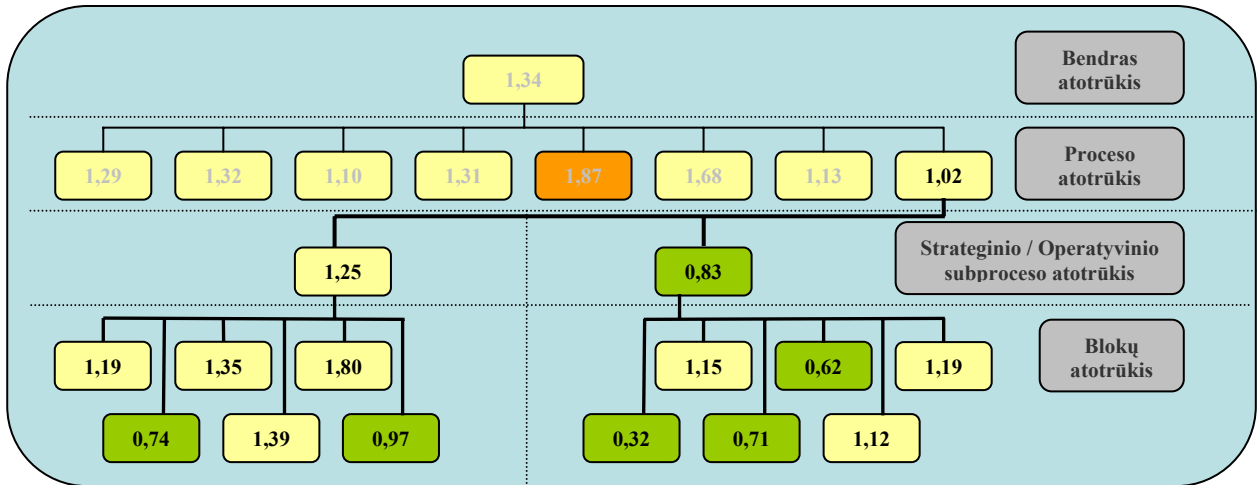
Kaip parodė ekspertų vertinimai, šio proceso valdymas vienas sudėtingiausių, nes yra glaudžiai susijęs su visais kitais tiekimo grandinės procesais ir visada siejamas su išoriniais tiekimo grandinės dalyviais – tiekėjais ir klientais. Nuo to, kaip įmonė sugeba valdyti produkcijos gražinimo procesą, priklauso ne tik patiriami nuostoliai, bet ir pajamos, pelnas, įmonės vardas bei įvaizdis. Tyrimas parodė, kad šio proceso bendras atotrūkis 1,08 tarp realios ir siektinos būklės nėra reikšmingai didelis (žr. 54 pav., 12 – 16 priedus), tačiau nustatytos kai kurios valdymo mudos tiek strateginiame, tiek ir operatyviniame lygmenyse.



54 pav. Gražinimų proceso atotrūkių (skaičiuojant vidurkius) medis

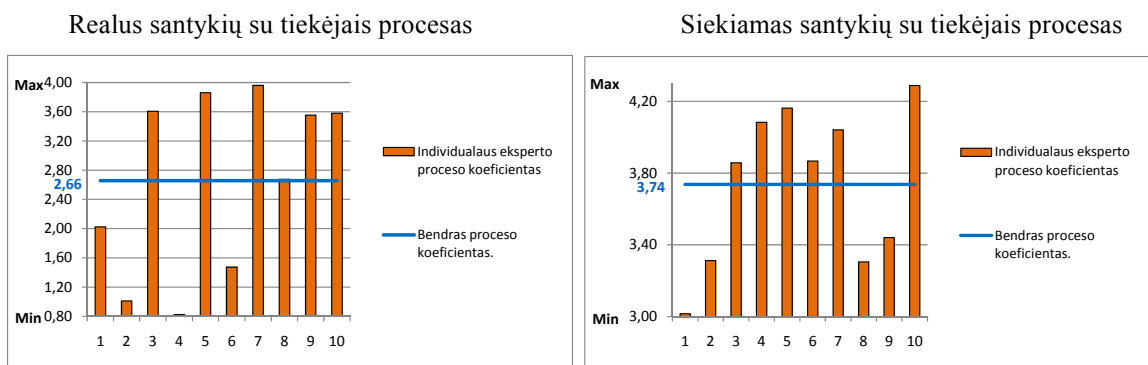
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Perskaičiavus atotrūkius ir įvertinus jų efektingumą (Cohen' *d*) (žr. 55 pav.), reikšmingesnių skirtumų didėjimo linkme nenustatyta. Kai kuriuose blokuose, atvirkščiai, atotrūkių yra net mažesni, nei skaičiuojant vidurkių metodu. Tai galėjo lemti ekspertų, negalėjusių įvertinti teiginius, skaičius bei santykiškai nedidelis produkcijos grąžinimo atvejų skaičius.



**55 pav.** Grąžinimų proceso atotrūkių (skaičiuojant Cohen' *d*) medis  
 Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Analizuojant realių ir siekiamų grąžinimų procesų įvertinimus, pastebėta, kad realaus proceso vertinimas siekia 2,66 balo, o siekiamo proceso – 3,74 balo (žr. 56 pav., 19, 32 priedus).



**56 pav.** Realaus ir siekiamo grąžinimų procesų įvertinimai  
 Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Maksimalus procesų įvertinimas yra 5 balai, todėl gautas 2,66 balo realaus proceso įvertinimas indikuoja *mudas*, kurios ženkliausiai pasireiškia strateginiame subprocese (vidutinis įvertinimas yra 2,53 balo).

Strateginio subproceso blokų įvertinimų netolygūs variacijos koeficientai ir dideli vidutiniai standartiniai nuokrypiai rodo, kad ekspertų nuomonėms būdingi reikšmingi skirtumai tiek vertinant atskirus subprocesų blokus, tiek ir blokuose nurodytus teiginius (žr. 18 lentelę, 33 priedą).



### Gražinimų realaus strateginio subproceso blokų statistiniai rodikliai

Subproceso blokas (Nr.)	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Strateginis lygis					
Prekių gražinimų tikslų užsibrėžimas ir strategijos sudarymas (I)	3	2,78 b.	3,3 b.	1,09 b.	39,2 proc.
Gražinimų vengimo, tikrinimo ir prekių perdavimo nuostatų sudarymas (II)	1	3,05 b.	3,5 b.	1,29 b.	42,2 proc.
Prekių gražinimų tinklo sudarymas (III)	0	2,3 b.	3,3 b.	1,24 b.	54,0 proc.
Kreditavimo taisyklių nustatymas (IV)	3	2,03 b.	4,3 b.	1,56 b.	76,7 proc.
Antrinių rinkų nustatymas (V)	1	2,17 b.	4,7 b.	1,26 b.	58,1 proc.
Vertinimo sistemos sudarymas (VI)	2	2,83 b.	3,8 b.	1,32 b.	46,8 proc.

Šiuose vertinimuose daugiausia kontroversišku nuomonių, kai ekspertų vertinimai apima kelis kraštutinius vertinimus, variacijos užmojis svyruoja nuo 3,3 iki 4,7 balo, variacijos koeficientas nuo 39,2 iki 76,7 proc. Pavyzdžiui, beveik vienodas skaičius ekspertų teigia, kad gražinimų valdymo procesas nėra įmonės strategijos dalis; tiek pat ekspertų mano kardinaliai priešingai ir trečdalis nurodė nežiną, kaip vertinti šį teiginį. Analogiška situacija pastebima vertinant gražinimų valdymo tikslus ir strategijas, gražinimų rūšių nustatymą, prekių atsiėmimo planavimą ir prekių perdirbimo galimybių numatymą. Tai rodo, kad ekspertai turi skirtingą šių subproceso blokų valdymo patirtį ir matymą, tačiau akivaizdu ir tai, kad nėra bendros gražinimų strategijos ar formalizuotos prekių gražinimo tvarkos, nėra sukurtas grįžtamosios logistikos tinklas. Tik vienas ekspertas nurodė, kad organizacijoje yra oficiali kreditavimo politika, kurios laikosi produktų ar pardavimo vadovai, tačiau trečdalis ekspertų nurodė, kad tokios vieningos tvarkos nėra ir kiekvienas vadovas gali taikyti skirtingą kreditavimo tvarką atsižvelgdamas į situaciją. Keturi ekspertai apskritai neturėjo informacijos apie tai. Tai, kad daugelį teiginių aukščiausiu teigiamu balu vertino 1–2 ekspertai, galima daryti prielaidą, kad būtent tiek tiekimo grandinės valdymo komandos narių priima sprendimus šioje svarbioje veiklos srityje; kitų komandų (užsakymų, santykių su klientais ir tiekėjais ir kt.) nariai nėra įtraukiami.

Reikia pabrėžti, kad pusė ekspertų aplinkosauginių ir teisinių reikalavimų laikymąsi vertina žemiausiais balais, o 70 proc. ekspertų mano, kad organizacija neturi taisyklių (arba jų nežino), kaip dirbti su antrinėmis rinkomis. Taip pat nustatyta, kad šio subproceso valdymo siektina situacija vertinama mažiau nei 4 balai, o tai rodo, kad įmonėje nepakankamai vertinama šio proceso svarba įmonės veiklai.

Operatyvinio subproceso vertinimams taip pat būdingas netolygumas – pusė ekspertų nurodė, kad gražinamų prekių maršrutai ir srautai yra planuojami pasitarus su tiekėjais ir klientais, todėl

gražinimams būdingas efektyvumas ir operatyvumas. Trečdalis ekspertų nurodė neturį informacijos dėl šio subproceso bloko (žr. 19 lentelę).

19 lentelė

**Gražinimų realaus operatyvinio subproceso blokų statistiniai rodikliai**

Subproceso blokas (Nr.)	Pozicijos „Nežinau“ skaičius*	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Operatyvinis lygis					
Prašymo gražinti prekes gavimas (I)	3	3,55 b.	4,5 b.	1,52 b.	42,9 proc.
Maršruto nustatymas (II)	2	2,6 b.	4,0 b.	1,18 b.	45,3 proc.
Gražinamų prekių priėmimas (III)	1	3,0 b.	4,0 b.	1,3 b.	43,3 proc.
Prekių perdavimo pasirinkimas (IV)	3	2,8 b.	5,0 b.	1,79 b.	64,0 proc.
Klientų ir tiekėjų kreditavimas (V)	4	2,1 b.	5,0 b.	1,92 b.	91,5 proc.
Prekių gražinimų analizė ir veiklos vertinimas (VI)	2	2,68 b.	3,4 b.	1,15 b.	43,0 proc.

Panaši situacija ir su informacijos apie atgautinas prekes savalaikiškumo ir patikimumo vertinimu. Silpniausia vieta šiame subproceso lygmenyje yra tai, kad organizacijoje nusistovėjusios kai kurios neoficialios tiekėjų ir klientų kreditavimo procedūros, tačiau beveik pusė ekspertų apie tai nieko negalėjo pasakyti. Taip pat svarbu tai, kad gražinamos prekės dažniausiai nėra kažkaip klasifikuojamos ar ženklinamos, o klientams ir tiekėjams nėra atsilyginama už prekių gražinimo veiklos tobulinimą.

Operatyviniame lygmenyje siektinos situacijos vidurkis yra gana žemas: 3,65–3,9 balo. Vertindami I bloko (prekių gražinimų tikslų užsibrėžimas ir strategijos sudarymas) teiginius net keturi ekspertai nurodė, kad valdymo pastangos yra per didelės palyginti su poreikiu – nustatyti neigiami atotrūkiai. Tai patvirtina anksčiau išsakytą teiginį dėl nepakankamo, ekspertų nuomone, šio proceso reikšmingumo visai tiekimo grandinei. Didžiausias atotrūkis (1,6) nustatytas klientų ir tiekėjų kreditavimo bloke. Šį trūkumą lemia kreditavimo politikos formavimo netobulumas (ar nebuvimas) strateginiame lygmenyje.

*Apibendrinant gražinimų proceso vertinimo rezultatus galima teigti, kad organizacija menkai išnaudoja prekių gražinimo politiką klientų lojalumui stiprinti ir įmonės įvaidžiui gerinti, kadangi laikosi griežtos prekių pardavimo ir gražinimo politikos, siekiant kaip galima labiau vengti produkcijos gražinimo. Galima numanyti, kad kiekvienas prekių gražinimas įmonei yra unikalus ir, nesant numatytos gražinimų tvarkos, sudaro papildomas išlaidas dėl gražinamų prekių atrinkimo, perkainojimo ir pan. Taip pat tikslinga atkreipti dėmesį į strateginį lygį, kuriame rekomenduojama giliau išanalizuoti įmonės produktų antrines rinkas ir jų galimybes siekiant optimizuoti tiekimo grandinės veiklą.*

*Tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelio pagrįstumas, taikant vidurkių ir Cohen'd metodus, patvirtintas organizacijos ekspertų refleksija, kuria nustatytas abiejų metodų pritaikomumas, vertinant tiekimo grandinės procesų valdymą. Vidurkių metodą tikslinga taikyti, vertinant visus ekspertų pateiktus teiginius, Cohen'd metodą – iš pateiktų ekspertų vertinimų eliminavus 0 reikšmei prilygintus atsakymus.*

## DISERTACIJOS TREČIOSIOS DALIES APIBENDRINIMAS

Remiantis teorinėje dalyje atlikta mokslinės literatūros analize bei 2.4 poskyryje pateiktu tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modeliu, atlikta procesinės veiklos organizacijoje analizė, įvertinus procesus bei apskaičiavus procesų atotrūkius tarp siekiamo ir realaus proceso įvertinimo. Tyrimo metu buvo apklausti 10 ekspertų, užimančių vadovų ar vadovaujančio personalo pareigas, turinčių aukštąjį išsilavinimą bei ilgametę darbo organizacijos valdymo patirtį.

Vertinant tyrimo metu gautus procesų atotrūkius, iš kurių 50 proc. viršijo Cohen (1988) rekomenduojamą maksimalią (0,8) ribą, nuspręsta patikslinti atotrūkių vertinimo skalės ribas, perskaičiuojant skalės „žingsnį“. Atotrūkių vertinimui skirtinguose tiekimo grandinės lygiuose (blokuose, subprocesuose, procesuose ir visos tiekimo grandinės) buvo nustatyti keturi skirtingi žingsniai 1; 0,86; 0,87; 0,49.

Laikomasi nuostatos, kad vertinant organizacijos tiekimo grandinės procesų valdymą tikslinga orientuotis į 2.4 poskyrio *III etapo* 18a, 24a formules bei *IV etapo* 25, 26, 33 – 38 formules, kadangi vertinimas individualiame ekspertiniame lygmenyje tik papildo bendrą procesinį vertinimą ir padeda atskleisti *mudas*. Tyrimu nustatyta, kad vertinant tiek vidurkių, tiek ir Cohen‘d metodais, bendri atotrūkių viršijo ribą, kada reaguoti į gautus duomenis nebūtina. Galima teigti, kad prasčiausiai valdomas yra paklausos valdymo procesas, vertinant vidurkių metodu – 1,54 balo, vertinant Cohen‘d metodu – 1,87 balo. Viena iš priežasčių – paklausos valdymo procesas nėra traktuojamas kaip lygiavertis su kitais procesais, tokiu būdu jam skiriama mažiau dėmesio. Remiantis 1.3.1 skyreliu, paklausos proceso svarbos ignoravimas sukelia „botago“ efektą.

Analizuojant santykių su klientais procesą, apskaičiuotas proceso atotrūkio rodiklis vidurkių metodu – 1,23 balo, Cohen‘d metodu – 1,29 balo. Gauti tyrimo rezultatai leidžia tvirtinti, kad organizacija vadovaujasi šiuolaikinės rinkodaros koncepcija ir pagrindiniu ją įtvirtinančiu principu – orientacija į vartotoją. Tačiau pastebėta, kad ekspertai, organizuodami ir vertindami santykių su klientais procesą, vadovaujasi gana „siauru požiūriu“, todėl derėtų taikyti įvairiapusiškesnį veiksnių ir priemonių rinkinį, šią veiklą realizuojant ir vertinant orientuotis į daugiadimensiškumą. Manytina, kad santykių su klientais proceso veiksmuose slypi papildomos organizacijos galimybės, vidinis organizacinis potencialas.

Tiriant klientų aptarnavimo procesą, pastebėta, kad proceso ekspertų vertinimų bendras atotrūkis ir atskirų blokų atotrūkių tarp realios ir siektinos būklės, skaičiuojant vidurkių metodu, yra palyginti nedideli (proceso atotrūkio rodiklis 1,01 balo). Tačiau taikant Cohen‘d metodą proceso atotrūkio rodiklis išauga 1,3 karto (1,35 balo). Apibendrinant reikia pažymėti, kad klientų aptarnavimo procesas yra gana sklandus organizacijoje, kai veikla vykdoma nenukrypstant nuo prekių ir paslaugų teikimo sutarčių. Tačiau susidarius „nestandartinėms“ situacijoms, valdymo

komandai dažnai tenka iš naujo ieškoti sprendimų. Tai lemia tam tikri planavimo, proceso struktūrizavimo ir vertinimo trūkumai.

Užsakymų įvykdymo proceso valdymo vertinimas identifikavo *mudas* strateginiame lygmenyje (strateginio lygmens atotrūkio rodikliai vidurkių metodu – 1,32 balo, Cohen‘d metodu – 1,36 balo), operatyvinio lygmens atotrūkiai nėra reikšmingai dideli, tačiau pastebėta, kad ekspertai dėl vidinės informacijos stokos gana dažnai negalėjo įvertinti šio subprocesų veiksmų būklės. Kadangi šio proceso sėkmingą valdymą lemia nuolatinės sąveikos su kitais (santykių su klientais, klientų aptarnavimo, paklausos valdymo) procesais, turi būti nustatyti tikslūs informacijos srautai, kurie patektų „į“ ir „iš“ užsakymų vykdymo komandos.

Galima teigti, kad gamybos srauto procesas, taikant vidurkių metodą valdomas, geriausiai (atotrūkio rodiklis 0,95 balo), tačiau pritaikius Cohen‘d metodą, buvo atskleistos latentinės *mudos*, indikuojančios išteklių poreikio požymius. Gamybos proceso vertinimas atliekamas tik įmonės viduje, išoriniai tiekimo grandinės dalyviai (tiekėjai, klientai) neturi galimybės dalyvauti tobulinant šį procesą. Tai lemia bendros vertinimo metodikos nebuvimas (strateginiame lygmenyje) ir informacijos trūkumas, jos srautų reguliavimo su klientų ir tiekėjų valdymo komandomis nepakankamumas (operatyviniame lygmenyje).

Paklausos valdymo procesui būdingi didžiausi atotrūkiai tarp realios ir siektinos situacijų tiek strateginiame, tiek ir operatyviniame lygmenyse (vidurkių metodu – 1,54 balo, Cohen‘d metodu – 1,87 balo), todėl galima daryti prielaidą, kad jame yra esminių *mudų*, kurios trukdo efektyviai tiekimo grandinės veiklai. Įmonė per mažai dėmesio skiria tiekimo grandinės lankstumui didinti, taip suvaldant „botago“ efektą. Tai pagrindžia ekspertų teiginiai dėl darbuotojų nepakankamo supažindinimo su paklausos įvykdymo planais ir informacijos apie paklausos valdymo rezultatus stygiaus. Pusė ekspertų patvirtino strateginiame lygmenyje nustatytą proceso vertinimo sistemos trūkumą – operatyviniame lygmenyje nėra užtikrinamas paklausos valdymo rodiklių nustatymas ir panaudojimas proceso tobulinimui.

Vertinant produkto plėtros ir komercializavimo proceso valdymą, nustatyti proceso atotrūkiai (vidurkių ir Cohen‘d metodais) 1,42 ir 1,68 balo. Rodikliai yra artimi paklausos valdymo proceso rodikliams, tačiau analizuojamo proceso strateginiame subprocesuose identifiikuotos esminės ir dominuojančios šio proceso *mudos*. Galima teigti, kad nepakankamas valdymo darbuotojų įtraukimas, pradedant idėjų generavimu ir baigiant veiklos vertinimu, jų mokymas ir skatinimas tobulinti veiklą, komandinio darbo stoka daro neigiamą įtaką ne tik šiam procesui, bet ir riboja įmonės verslo plėtros galimybes. Akcentuotina, kad buvo atskleista žmogiškoji faktoriaus *muda*, keleto ekspertų vertinimas „Nežinau“ sugeneravo aproksimaliai 57 proc. visų teiginių.

Tyrimo duomenys, vertinant santykių su tiekėjais procesą, indikuoja, jog organizacijos proceso komandai rekomenduotina reaguoti (proceso atotrūčiai vidurkių metodu 1,25 balo, Cohen' *d* – 1,13 balo). *Mudų* atsiradimą atskleidžia realaus ir siekiamo santykių su tiekėjais procesu vidutinės reikšmės (įvertintos atitinkamai 2,6 ir 3,85 balo). Nustatyta žmogiškojo faktoriaus įtaka gautoms reikšmėms – vieno eksperto duomenys „Nežinau“ sugeneravo aproksimaliai 92 proc. visų realios situacijos teiginių. Atskleistas informacijos trūkumas apie santykių su tiekėjais proceso valdymo rezultatus. Nustatyta, kad skirtingų funkcinių padalinių darbuotojai dažniausiai neturi galimybės dalyvauti derybose su tiekėjais ir pateikti savo pasiūlymus ar kitaip paveikti priimamus sprendimus šioje srityje.

Kaip parodė ekspertų vertinimai, gražinimų proceso valdymas – vienas sudėtingiausių, nes yra glaudžiai susijęs su visais kitais tiekimo grandinės procesais ir visada siejamas su išoriniais tiekimo grandinės dalyviais – tiekėjais ir klientais. Tyrimas parodė, kad šio proceso bendri atotrūčiai 1,08 balo (vidurkių metodu) ir 1,02 balo (Cohen' *d* metodu) nėra reikšmingai dideli, tačiau nustatytos kai kurios valdymo *mudos* tiek strateginiame, tiek ir operatyviniame lygmenyse. Pastebėta, kad organizacija menkai išnaudoja prekių gražinimo politiką klientų lojalumui stiprinti ir įmonės įvaizdžiui gerinti, kadangi laikosi griežtos prekių pardavimo ir gražinimo politikos, siekiant kaip galima labiau vengti produkcijos gražinimo. Taip pat tikslinga atkreipti dėmesį į strateginį lygį, kuriame rekomenduojama giliau išanalizuoti įmonės produktų antrines rinkas ir jų galimybes siekiant optimizuoti tiekimo grandinės veiklą.

Tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelio pagrįstumas, taikant vidurkių ir Cohen' *d* metodus, patvirtintas organizacijos ekspertų refleksija, kuria nustatytas abiejų metodų pritaikomumas, vertinant tiekimo grandinės procesų valdymą. Vidurkių metodą tikslinga taikyti, vertinant visus ekspertų pateiktus teiginius, Cohen' *d* metodą – iš pateiktų ekspertų vertinimų eliminavus 0 reikšmei prilygintus atsakymus.

## IŠVADOS, REKOMENDACIJOS, TYRIMŲ KRYPTYS

*Apibendrinant lyginamąją teorinę analizę disertaciniame darbe, daromos šios išvados:*

Mokslinės literatūros analize nustatyta, kad tiekimo grandinė suvokiama kaip integrali atskirų organizacijos funkcijų priemonė ar atskirų naujų paradigmų koncepcija. Laikomasi nuomonės, kad tiekimo grandinė yra koordinuota ir optimizuota tinkle esančių įmonių veikla, užtikrinanti tinklo įmonių sąnaudų mažinimą ir klientų užsakymų pristatymą laiku („just in time“). Nustatytos tiekimo grandinės dalyvių struktūrų modifikacijos (dalyvių kaip subjektų modifikacija, dalyvių modifikacija srautų atžvilgiu, tinklinė dalyvių modifikacija), atskleidžiančios organizacijos vietą bei ryšius tiekimo grandinėje.

Disertacijoje laikomasi nuomonės, kad tiekimo grandinės valdymo paradigmą reikia analizuoti dviem pjūviais: holistiniu ir lokaliu. Holistinis tiekimo grandinės valdymas – visumos verslo procesų sintezė koordinuotoje ir optimizuotoje tinkle esančių įmonių veikloje, užtikrinanti tinklo įmonių sąnaudų mažinimą ir klientų užsakymų pristatymą laiku („just in time“). Lokalinis tiekimo grandinės valdymas – organizacijos verslo procesų sintezė, siekiant atsikratyti *mudų*, atsirandančių strateginių bei operatyvinių subprocesų atotrūkiuose.

Verslo procesų sintezės rezultatas - nustatyta proceso struktūra (procesas, strateginis subprocesas, operatyvinis subprocesas, veiksmas, teiginys). Taktinis subprocesas mokslinėje literatūroje analizuojamas, tačiau jo praktinis pritaikomumas gamybinės, prekybinės ar paslaugų įmonės veikloje neišskiriamas arba niveliuojamas su operatyviniais subprocesais. Įrodyti tiekimo grandinėje vyraujantys procesai (santykių su tiekėjais, gamybos srauto, produkto plėtros ir komercializavimo, užsakymų įvykdymo, paklausos valdymo, klientų aptarnavimo, santykių su klientais, produktų grąžinimo) ir jų valdymą įtakojantis „botago“ efektas.

Įrodyta, kad tiekimo grandinės procesų valdymo modelių integravimas turi remtis modelio paprastumu, tam kad, sprendimus priimantis asmuo galėtų greitai ir efektyviai adaptuoti modelio teikiamas galimybes. Disertacijoje laikomasi nuomonės, kad, siekiant įvertinti tiekimo grandinės procesų valdymą, GSCF modelis, palyginti su SCOR modeliu, yra pranašesnis (SCOR modelyje dominuoja verslo procesų reinžinerinas, GSCF – akcentuojami ryšiai tarp procesų bei procesų esamos ir siekiamos situacijos vertinimas).

Disertantas teigia, kad viena iš nišų, siekiant įvertinti tiekimo grandinės procesų valdymą, – procesų atotrūkių, t. y. norimos ir esamos situacijos atkarpos. Mokslinėje literatūroje proceso atotrūkis pabrėžiamas kaip permainų metodas, akcentuojant laiko dedamąją, kaip procesų valdytojo darbo rezultatas, akcentuojant operacijas, kurias turi įgyvendinti organizacija, kaip tiekimo grandinės pasireiškimas, įvertinant esamos ir planuojamos situacijos rezultatus. Manytina, kad

proceso atotrūkis gali būti taikomas kiekybiškai vertinant tiekimo grandinės procesų valdymą, identifikuojant *mudas*.

*Apibendrinant pateiktą metodologinę dalį disertaciniame darbe, daromos šios išvados:*

Atliekant mokslinių tyrimų analizę, disertantui nepavyko rasti tiesioginių tyrimų apie atotrūkių taikymą tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimui organizacijoje. Disertacijoje pateiktos sukurtos tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo metodologinės nuostatos. Jos pagrindžia tyrimo metodus, tyrimo imtį, anketos struktūrą ir tyrimo instrumentariją. Tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimui pasirinkti aštuoni procesai bei juos nusakantys 885 teiginiai: santykių su klientais procesas (81 teiginys), klientų aptarnavimo procesas (105 teiginiai), užsakymų įvykdymo procesas (108 teiginiai), gamybos srauto procesas (93 teiginiai), paklausos valdymo procesas (117 teiginių), produkto plėtros ir komercializavimo procesas (186 teiginiai), santykių su tiekėjais procesas (87 teiginiai), gražinimų procesas (108 teiginiai).

Sukurtame tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelyje išskiriami tokie reikšmingi etapai: tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo poreikio nustatymas, tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo priemonių ir metodų rinkinys, procesų įvertinimas, tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimas (atotrūčiai), tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo filtras, tiekimo grandinės procesų valdymo tobulinimo kryptys.

Daroma prielaida, kad tiekimo grandinės procesų valdymą galima vertinti ir nustatyti *mudas* naudojant *atotrūkių rodiklį (A)*, kuris randamas kaip pokytis tarp siekiamo (*SP*) ir realaus proceso (*RP*) įvertinimo. *Atotrūkių rodiklį* galima apskaičiuoti keliais variantais:

- tiekimo grandinės procesų atotrūkio tarp siekiamos ir realios valdymo būklės skaičiavimas (individualaus eksperto vertinimas, taikant vidurkių, svorinį bei Cohen' *d* metodus);
- tiekimo grandinės procesų atotrūkio tarp siekiamos ir realios valdymo būklės skaičiavimas (visų ekspertų vertinimas, taikant vidurkių, svorinį bei Cohen' *d* metodus).

Disertacijoje laikomasi nuostatos, kad tiekimo grandinės procesų atotrūkių rodikliai, identifikuojant *mudas*, gali būti interpretuojami modifikavus D. Lambert (2008) procesų vertinimo skalę. Disertacijoje išskiriami penki procesų atotrūkių vertinimo lygiai: pirmasis – jei eksperto procesų įvertinimuose dominuoja pozicija „Nežinau“, kuri prilyginama 0 balų, tokiu atveju būtina identifiкуoti ekspertą ir išsiaiškinti nežinojimo priežastis; antrasis – jei proceso atotrūkis patenka į intervalą (-1;1), tokiu atveju organizacijai reaguoti nebūtina ir traktuojama, kad procesas valdomas labai gerai; trečiasis – jei proceso atotrūkis patenka į intervalą (-2;-1] ir [1;2), tokiu atveju organizacijai rekomenduotina reaguoti ir traktuojama, kad procesas valdomas gerai, esminių *mudų* nepasitaiko; ketvirtasis – jei proceso atotrūkis patenka į intervalą (-3;-2] ir [2;3), tokiu atveju organizacijai būtina reaguoti ir traktuojama, kad procesas valdomas nepakankamai, pasitaiko



esminių *mudų*; penktasis – jei proceso atotrūkis patenka į intervalą [-4;-3] ir [3;5], tokiu atveju organizacijai būtina staigiai reaguoti ir traktuojama, kad procesas valdomas prastai, dominuoja esminės *mudos*.

*Apibendrinant pateiktą tiriamąją dalį disertaciniame darbe, daromos šios išvados:*

Vertinant tyrimo metu gautus procesų atotrūkius, iš kurių 50 proc. viršijo J. Cohen (1988) rekomenduojamą maksimalią (0,8) ribą, todėl nuspręsta patikslinti atotrūkių vertinimo skalės ribas, perskaičiuojant skalės „žingsni“. Atotrūkių vertinimui skirtinguose tiekimo grandinės lygiuose (blokuose, subprocesuose, procesuose ir visos tiekimo grandinės) buvo nustatyti skirtingi žingsniai 1; 0,86; 0,87.

Tyrimu nustatyta, kad, vertinant tiek vidurkių, tiek ir Cohen‘d metodais, bendri atotrūčiai viršijo ribą, kada reaguoti į gautus duomenis nebūtina. Galima teigti, kad prasčiausiai valdomas yra paklausos valdymo procesas, vertinant vidurkių metodu – 1,54 balo, vertinant Cohen‘d metodu – 1,87 balo. Viena iš priežasčių – paklausos valdymo procesas nėra traktuojamas kaip lygiavertis su kitais procesais, tokiu būdu jam skiriama mažiau dėmesio, kas patvirtino S. Houlihan (1987), J. Burbidge (1989), D. Towill (1992), H. L. Lee, V. Padmanabhan, S. Whang (1997a,1997b), F. Chen *ir kt.* (2000a, 2000b), J. Dejonckheere, S. M. Disney, M. R. Lambrecht, D. R. Towill (2003, 2004), H. T. Luong, N. H. Phien (2007), T. L. Huynh *ir kt.* (2008) atliktus tyrimus.

Tiriamos organizacijos konkrečių tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo analizė atotrūkių aspektu atskleidė:

- organizacija vadovaujasi šiuolaikinės rinkodaros koncepcija ir pagrindiniu ją įtvirtinančiu principu – orientacija į vartotoją, tačiau pastebėta, kad ekspertai, organizuodami ir vertindami santykių su klientais procesą, vadovaujasi gana „siauru požiūriu“, todėl tikslinga taikyti įvairiapusiškesnį veiksmų ir priemonių rinkinį, šią veiklą realizuojant ir vertinant orientuotis į daugiadimensiškumą;
- klientų aptarnavimo procesas yra gana sklandus organizacijoje, kai veikla vykdoma nenukrypstant nuo prekių ir paslaugų teikimo sutarčių, tačiau susidarius „nestandartinėms“ situacijoms valdymo komandai dažnai tenka iš naujo ieškoti sprendimų;
- užsakymų įvykdymo proceso valdymo vertinimas identifikavo *mudas* strateginiame lygmenyje, ekspertai dėl vidinės informacijos stokos gana dažnai negalėjo įvertinti šio subprocesų veiksmų būklės;
- galima teigti, kad gamybos srauto procesas, taikant vidurkių metodą, valdomas geriausiai (atotrūkio rodiklis 0,95 balo), tačiau, pritaikius Cohen‘d metodą, buvo

atskleistos latentinės *mudos*, indikuojančios išteklių poreikio požymius. Gamybos proceso vertinimas atliekamas tik įmonės viduje, išoriniai tiekimo grandinės dalyviai (tiekėjai, klientai) neturi galimybės dalyvauti tobulinant šį procesą;

- paklausos valdymo procesui būdingi didžiausi atotrūčiai tarp realios ir siektinos situacijų tiek strateginiame, tiek ir operatyviniame lygmenyse (vidurkių metodu – 1,54 balo, Cohen‘d metodu – 1,87 balo), todėl galima daryti prielaidą, kad jame yra esminių *mudu*, kurios trukdo efektyviai tiekimo grandinės veiklai. Įmonė per mažai dėmesio skiria tiekimo grandinės lankstumui didinti, taip suvaldant „botago“ efektą. Tai pagrindžia ekspertų teiginiai dėl darbuotojų nepakankamo supažindinimo su paklausos įvykdymo planais ir informacijos apie paklausos valdymo rezultatus stygiaus;
- vertinant produkto plėtros ir komercializavimo proceso valdymą nustatyta, kad nepakankamas valdymo darbuotojų įtraukimas, pradedant idėjų generavimu ir baigiant veiklos vertinimu, jų mokymas ir skatinimas tobulinti veiklą, komandinio darbo stoka daro neigiamą įtaką ne tik šiam procesui, bet ir riboja įmonės verslo plėtros galimybes;
- vertinant santykių su tiekėjais proceso valdymą, iširta, kad skirtingų funkcinių padalinių darbuotojai dažniausiai neturi galimybės dalyvauti derybose su tiekėjais ir pateikti savo pasiūlymus ar kitaip daryti įtaką priimamiems sprendimams šioje srityje. Taip pat nustatyta žmogiškojo faktoriaus įtaka gautoms reikšmėms (organizacijoje pritaikomas atvejis, kad būtina identifikuoti ekspertą ir išsiaiškinti nežinojimo priežastis);
- gražinimų proceso bendri atotrūčiai 1,08 balo (vidurkių metodu) ir 1,02 balo (Cohen‘d metodu) nėra reikšmingai dideli, tačiau nustatytos valdymo *mudos*: organizacija menkai išnaudoja prekių gražinimo politiką klientų lojalumui stiprinti ir įmonės įvaizdžiui gerinti, kadangi laikosi griežtos prekių pardavimo ir gražinimo politikos, siekiant kaip galima labiau vengti produkcijos gražinimo;
- tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelio pagrįstumas, taikant vidurkių ir Cohen‘d metodus, patvirtintas organizacijos ekspertų refleksija, kuria nustatytas abiejų metodų pritaikomumas, vertinant tiekimo grandinės procesų valdymą. Vidurkių metodą tikslinga taikyti, vertinant visus ekspertų pateiktus teiginius, Cohen‘d metodą – iš pateiktų ekspertų vertinimų eliminavus 0 reikšmei prilygintus atsakymus.

Suformuluota pagrindinė **darbo hipotezė**, kad, išskiriant tiekimo grandinės procesų subprocesus, galima apskaičiuoti procesų atotrūkį kaip procesų vertinimo aspektą, pasitvirtino.

## **Rekomendacijos**

Organizacijai tikslinga peržiūrėti visus tiekimo grandinės procesus, siekiant užtikrinti jų efektyvų valdymą. Daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama strateginių subprocesų veiksmams įgyvendinti.

## **Tyrimų kryptys**

- Tyrimų lauką tikslinga praplėsti: a) vertinant kitų tiekimo grandinės dalyvių (tiekėjų, didmenininkų, mažmenininkų, vartotojų) procesinę veiklą; b) vertinant tiekimo grandinės procesų valdymą, atsižvelgiant į realius ir siekiamus procesų svorius;
- Tirti organizacijos veiklos rezultatų pasikeitimą, pašalinus *mudas*, dėmesio skiriant ne tik vadybiniams, bet ir ekonominiams pokyčiams (pridėtinės vertės rodiklio (EVA) aspektu).

## LITERATŪRA

1. Abell, D.F. (1999). *Competing today while preparing for tomorrow*, Sloan Management Review, Vol. 40, No. 3.
2. Aberdeen Group (1996). *Advanced Planning Engine Technologies: Can Capital Generating Technology Change the Face of Manufacturing?*, White Paper.
3. Aitken, J. (1998). *Supply Chain Integration within the Context of a Supplier Association*, Cranfield University, Ph.D. Thesis.
4. Allen, S.J., Schuster E.W. (1994). *Practical Production Scheduling with Capacity Constraints and Dynamic Demand: Family Planning and Disaggregation*, Production and Inventory Management Journal, Vol. 35, No. 4.
5. Baganha, M.P., Cohen, M.A. (1998). *The stabilizing effect of inventory in supply chains*, Operations Research, Vol. 46.
6. Balasubramanian, P., Tewary, A.K. (2005). *Design of supply chains: unrealistic expectations on collaboration*, Sadhana-Academy Proceedings in Engineering Sciences, Vol. 30.
7. Baldi, S., Borgman, H. (2001). *Consortium-Based B2B e-Marketplaces – A case study of the Automotive Industry*. 14th Bled Electronic Commerce Conference, Slovenia.
8. Balvočiūtė, R. (2007). *Holistinis organizacijos mokymosi modelis esminių kompetencijų vystymui*. Daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
9. Barnett F. William (1988). *Four Steps To Forecast Total market Demand*, Harvard Business Review.
10. Barratt, M. (2004). *Understanding the meaning of collaboration in the supply chain*, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 9, No. 1.
11. Basnet, C., Corner, J., Wisner, J., Tan, K.C. (2003). *Benchmarking supply chain management practice in New Zealand*, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 8, No. 1.
12. Bauman, Z. (2002). *Globalizacija: pasekmės žmogui*. Vilnius: Strofa.
13. Beamon, B.M., Ware, T.M. (1998). *A process quality model for the analysis, improvement and control of supply chain systems*, Logistics information management, Vol. 11.
14. Beamon, B.M. (1999). *Measuring supply chain performance*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19, No. 3-4.
15. Beamon, B.M., Chen, V.C.P. (2001). *Performance analysis of conjoined supply chains*, International Journal of Production Research, Vol. 39, No. 14.
16. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V., (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams, Socialinių mokslų kolegija, Klaipėda*.
17. Bititci, U., Cavalieri, S., von Cieminski, G. (2005). *Implementation of performance measurement systems: private and public sectors*, Production Planning & Control, Vol. 16, No. 2.
18. Blackstone, J.H. (2008). *APICS Dictionary*, 12th ed., APICS The Association for Operations Management, Alexandria, VA.
19. Bolstorff, P., Rosenbaum, R. (2003). *Supply chain excellence: a handbook for dramatic improvement using the SCOR model*, NY: AMACOM.
20. Bolumole, Y.A. (2003). *Evaluating the supply chain role of logistics service providers*, International Journal of Logistics Management, Vol. 14, No. 2.
21. Bolumole, Y.A. (2001). *The supply chain role of third-party logistics providers*, International Journal of Logistics Management, Vol. 12, No. 2.
22. Bolumole, Y. A., Knemeyer, A. M., Lambert, D. M. (2003). *The customer service management process*, The international journal of logistics management, Vol. 14, No. 2.
23. Bouma, D. (1995). *A handbook of social science research*, 2nd edition. Oxford: Oxford University press.
24. Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., Platts, K. (2000), „Designing, implementing and updating performance measurement systems“, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 7.
25. Bourne, M., Neely, A., Platts, K., Mills, J. (2002). *The success and failure of performance measurement initiatives: perceptions of participating managers*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22, No. 11.
26. Bradford, K.D., Stringfellow, A., Weitz, B.A. (2004). *Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks*, Journal of Retailing, Vol. 80, No. 3.
27. Burbidge, J. (1989). *Production Flow Analysis*, Oxford University Press, Oxford.
28. Buxbaum, P.A. (1995). *The horizontal company*, Transportation and Distribution.
29. Chambers J.C., Satinder K. Mullick, Donald D. Smith (1971). *How To Choose The Right Forecasting Technique*, Harvard Business Review.
30. Chan, F.T.S. (2003). *Performance measurement in a supply chain*, International Journal of Advanced Manufacturing Technology, Vol. 21.

31. Chan, F.T.S., Qi, H.J. (2003). *An innovative performance measurement method for supply chain management*, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 8.
32. Chandra, C., Kumar, S. (2000). *Supply chain management in theory and practice: a passing fad or a fundamental change?*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 100, No. 3.
33. Chandrashekar, A., Schary, P. (2002). *The Virtual Web-Based Supply Chain*, in Franke, U. (ed.), *Managing Virtual Web Organizations in the 21st Century*, Idea Group Publishing.
34. Chen, F., Dresner, Z., Ryan, J.K., Simchi-Levi, D. (2000a). *Quantifying the bullwhip effect in a simple supply chain*. Management Science 46 (3).
35. Chen, F., Dresner, Z., Ryan, J.K., Simchi-Levi, D. (2000b). *The impact of exponential smoothing forecasts on the bullwhip effect*. Naval Research Logistics, 47 (4).
36. Chen, H.X., Amodeo, L., Chu, F., Labadi, K. (2005). *Modelling the performance evaluation of supply chains using batch deterministic and stochastic Petri nets*, IEEE Transactions on Automated Science and Engineering, Vol. 2, No. 2.
37. Chen, L., Kang, F. (2007). *Integrated vendor-buyer cooperative inventory models with variant permissible delay in payments*, European Journal of Operational Research, Vol. 183, No. 2.
38. Chiang, W.Y.K., Monahan, G.E. (2005). *Managing inventories in a two-echelon dual-channel supply chain*, European Journal of Operational Research, Vol. 162, No. 2.
39. Chopra, S., Meindl, P. (2007). *Supply Chain Management: Strategy, Planning and operation*. Upper Saddle River, New Jersey.
40. Christopher, M. (1992) *Logistics and Supply Chain Management. Strategies for Reducing Costs and Improving Services*. Pitman Publishing.
41. Christopher, M. (2007). *Logistika ir tiekimo grandinės valdymas: pridėtinės vertės tinklų kūrimas*. Vilnius: Eugrimas.
42. Christopher, M. (1998). *Logistics & Supply Chain Management*, London Pitmans.
43. Christopher, M. (1999). *Supply chain world class best practice*, IBEC-CBI Joint Business Council Conference, Logistics - the key to competitive advantage, Belfast.
44. Christopher, M., Towill, D.R. (2001). *An integrated model for the design of agile supply chains*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 31, No. 4.
45. Christopher, M., Towill, D.R. (2002). *Developing marketing specific supply chain strategies*; The International Journal of Logistics Management, Vol. 13, No. 1.
46. Christopher, M.C., Peck, H. (2007). *Marketing Logistics*, 2nd Edition, Butter-worth- Heinemann.
47. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd edition)*; New Jersey; ISBN 0-8058-0283-5.
48. Cooper, M.C., Ellram, L.M. (1993). *Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy*; The International Journal of Logistics Management, Vol. 4, No. 2.
49. Cooper, M. C., Lambert, D. M., Pagh, J. D. (1997). *Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics*. The International Journal of Logistics Management, 8(1).
50. Council of Logistics Management. *What it's all about*. Oak Brook: CLM, 2000.
51. Cox, A., Sanderson, J., & Watson, G. (2001). *Supply chains and power regimes: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships*. Journal of Supply Chain Management, 37(2).
52. Cranfield School of Management (2005). *Creating Resilient Supply Chains: A Practical Guide*, report on behalf of the Department for Transport.
53. Cravens, D.W, Piercy, N.F, Shipp, S.H (1996). *New organisational forms for competing in highly dynamic environments: the network paradigm*, British Journal of Management, Vol. 7.
54. Croxton, K.L. (2002). *The order fulfillment process*, The international journal of logistics management, Vol. 14, No.1.
55. Croxton, K. L., Garcia-Dastugue, S.J., Lambert, D.M., Rogers, D.S. (2001). *The Supply Chain Management Processes*, The International Journal of Logistics Management, Vol. 12, No. 2.
56. Croxton, K. L., Lambert, D. M., Garcia-Dastugue, S. J., Rogers, D. S. (2002). *The demand management process*, The International Journal of Logistics Management, Vol. 13, No. 2.
57. Cucchiella, F., Fratocchi, L., Pelagagge, P.M., Scacchia, F. (2002), *Analysis of factors affecting e-supply chain performance*, Journal of International Technology and Information Management, Vol. 11, No. 2.
58. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2000). *Statistika ir jos taikymai I*. Vilnius: TEV.
59. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai II*. Vilnius: TEV.
60. Čepinskis, J. (1997). *Logistika, jos struktūros ir sistemos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, VDU, Nr. 3.
61. Čiegis, R. (2008), *Darnus ekonomikos vystymasis, VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, Šiauliai*; ISBN 978-9986-38-881-4.
62. Čiegis, R., Jurgaitytė, R., Rakickas, A., Kareivaitė, R. (2008). *The Analysis of Economic-Social Progress in New EU Member-States And Their Future Perspectives*; Transformations in Business & Economics, Vol. 7, No. 2(14); ISSN 1648-4460; VU.

63. Day, G.S. (1990). *Learning about markets*, Marketing science institute report No. 91-117, Marketing science institute, Cambridge, MA.
64. Darškuvienė, V., Cibulskytė, A. (2007). Tiekimo grandinės valdymo efektyvumo ir listinguojamų kompanijų vertės sąsajų tyrimas Lietuvoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, VDU, Nr. 41.
65. Das, A., Handfield, R. B. (1997). *Just-in-time and logistics in global sourcing: an empirical study*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 27, Iss: ¾.
66. Davenport, T.H. (1993). *Process Innovation*, Harvard Business School Press; Boston, MA.
67. Davenport, T.H., Short, J. E. (1990). *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*, Sloan Management Review.
68. De Toni, A., Tonchia, S. (2001). *Performance measurement systems: models, characteristics and measures*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21.
69. Dejonckheere, J., Disney, S.M., Lambrecht, M.R., Towill, D.R. (2003). *Measuring the bullwhip effect: a control theoretic approach to analyse forecasting induced bulwhip in order up to policies*. European journal of operations research, 147(3).
70. Dejonckheere, J., Disney, S.M., Lambrecht, M.R., Towill, D.R. (2004). *The impact of information enrichment on the bullwhip effect in supply chains: A control engineering perspective*. European Journal of Operational Research, 153 (3).
71. Dixon, J.R., Nanni, A.J., Vollmann, T.E. (1990). *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-class Competition*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
72. Dyapur, K.R., Patnaik, K.K. (2005). *Transaction oriented computing (HIVE computing) using GRAM-Soft*, Computational Science, Vol. 3516.
73. Dyer, J.H., Cho, D.S., Wu, W. (1998). Strategic supplier segmentation: the next „best practice“ in supply chain management. California management review, Vol. 40, No. 2.
74. Dong, M. (2001). Process modeling, performance analysis and configuration. Simulation in integrated supply chain network design, Virginia Polytechnic Institute, doctoral thesis.
75. Drucker, P.F. (2004). Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. ISBN 9949-10-533-1, Vilnius.
76. Dubois, A., Gadde, L. (2002). *Systematic combining: an abductive approach to case research*, Journal of Business Research.
77. Eisenhardt, K. (1989). *Building Theories from Case Study Research*; The academy of Management Review, Vol. 14, No. 4.
78. Ellram, L. (1991). Supply Chain Management: the industrial organization perspective, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 21.
79. Fisher, M. L., Hammond, J.H., Obermeyer, W.R., Kaman, A. (1994). *Making Supply Meet Demand In An Uncertain World*, Harvard Business Review.
80. Fisher, M.L. (1997). What is the Right Supply Chain for your Product?, *Harvard Business Review*, March/April.
81. Fliedner, G. (2003). *CPFR: an emerging supply chain tool*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 103, No. 1.
82. Flynn, B.B., Flynn, E.J. (2005). *Synergies between supply chain management and quality management: emerging implications*, International Journal of Production Research, Vol. 43, No. 16.
83. Forrester, J.W (1961). *Industrial Dynamics*, MIT Press, Cambridge, MA.
84. Frayer, D.J., Montzka, R.M. (1998). *Enhanced Strategic Competitiveness Through Global Supply Chain Management*, Annual Conference Proceedings; Council of Logistics Management.
85. Garalis, A. (2003). Logistika: bendrieji pagrindai. ISBN: 9986383765. Šiaulių universitetas.
86. Gavirneni, S., Kapuscinski, R., Tayur, S. (1999). Value of Information in Capacitated Supply Chains. Management Science, Vol. 45.
87. Globerson, S. (1985). *Issues in developing a performance criteria system for an organization*, International Journal of Production Research, Vol. 23, No. 4.
88. Goldratt, E.M. (1987). *Essays on the Theory of Constraints*. ISBN 0-88427-159-5.
89. Goldratt, E.M. (1990). *What is this Thing Called Theory of Constraints*. ISBN 0-88427-166-8.
90. Goldratt, E.M., Cox J. (1992). *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. North River Press; 2nd Rev edition. ISBN 0-88427-061-0.
91. Goldsby, T.J., Garcia-Dastugue, S. J. (2003). *The manufacturing flow management process*, The international journal of logistics management, Vol. 14, No. 2.
92. Goldsby, T.J., Stank T.P. (2000). *World-Class Logistics Performance and Environmentally Responsible Logistics*, Journal of Business Logistics, Vol. 21, No. 2.
93. Gray, J. (1998), *False dawn: The delusions of global capitalism*. New York: New Press.
94. Green, K.W., Inman, R.A. (2005). *Using a just-in-time selling strategy to strengthen supply chain linkages*, International Journal of Production Research, Vol. 43, No. 16.
95. Gunasekaran, A., Lai, K., Cheng, E. (2008). *Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy*, Special issue on logistics: new perspectives and challenges, OMEGA, Vol. 36.

96. Gunasekaran, A., Patel, C., McGaughey, R.E. (2004). *A framework for supply chain performance measurement*, International Journal of Production Economics, Vol. 87, No. 3.
97. Gunasekaran, A., Patel, C., Tirtiroglu, E. (2001). *Performance measures and metrics in a supply chain environment*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21.
98. Hammer, M. (1996). *Beyond reengineering. How the process-centered organization is changing our work and our lives*, New York: Harper occupation.
99. Hammer, M. (1999). *How process enterprises really work*, Harvard Business Review, Vol. 77, No. 6.
100. Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, 1st ed., HarperBusiness, New York, NY.
101. Harland, C.M., Knight, L.A., Sutton, R.Y. (2001). *Information for supply interventions: sector, network and organization opportunities from network and organization opportunities from E-commerce*, 10th International Annual Conference of International Purchasing and Supply Education and Research Association, Jonkoping 8-11 April.
102. Harlend, D., Scharlacken, J.W (1997). *Global supply chain planning: synchronizing operations and logistics with the pulse of the international marketplace*, Conference Proceedings, American Production and Control Society.
103. Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*; ISBN 0-07-026768-05; McGraw-Hill;USA.
104. Heinrich, C. (2003). *Adapt or Die: Transforming your Supply Chain into an Adaptive Business Network*, John Wiley & Sons.
105. Helms, M.M., Ettkin, L.P., Chapman, S. (2000). *Supply chain forecasting – collaborative forecasting supports supply chain management*, Business process management journal, Vol. 6, No. 5.
106. Hermans, H. J. M., & Kempen, H. J. G. (1998). *Moving cultures: The perilous problems of cultural dichotomies in a globalizing society*. American Psychologist, 53.
107. Heskett, J. L., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A. (1997). *The service-profit chain*. New York : Free Press.
108. Hieber, R. (2002). *Supply Chain Management: A Collaborative Performance Measurement Approach*, VDF, Zurich.
109. Hoekstra, S., Romme, J., Argelo, S. (1991). *Integral Logistic Structures, Developing Customer-Oriented Goods Flow*, McGraw-Hill, New York.
110. Holweg, M., Pil, F.K. (2006). *The Second Century*, MIT Press.
111. Houghton, T., Markham, B., Tevelson, B. (2002). *Thinking Strategically About Supply Chain Management*, Supply Chain Management Review, September / October.
112. Houlihan, J.B. (1987). *International supply chain management*, International Journal of Physical Distribution and Materials Management, Vol. 17, No. 2.
113. Huang, S.H., Sheoran, S.K., Wang, G. (2004). *A review and analysis of supply chain operations reference (SCOR) model*, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 9, No. 1,
114. Hugos, M. (2003). *Essentials of Supply Chain Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
115. Huynh, T. L., Nguyen, H. P. (2006). *Measure of bullwhip effect in supply chains: The case of high order autoregressive demand process*; European Journal of Operational Research, 183.
116. Huynh, T.L., Kim, Y.D., Duc, T.T.H. (2008). *A measure of bullwhip effect in supply chains with a mixed autoregressive-moving average demand process*. European Journal of Operational Research, Vol. 187.
117. Hveem, H., & Nordhaug, K. (2002). *Public policy in the age of globalization: responses to environmental and economic crises*. New York: Palgrave Macmillan.
118. Hwarng, H.B., Chong, C.S.P., Hie, N., Burgess, T.F. (2005). *Modelling a complex supply chain: understanding the effect of simplified assumptions*, International Journal of Production Research, Vol. 43, No. 13.
119. Yin, R.K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*, California: SAGE Publications.
120. Jammernegg, W., Reiner, G. (2007). *Performance improvement of supply chain processes by coordinated inventory and capacity management*, International Journal of Production Economics, Vol. 108.
121. Jones, T.C., Riley, W. (1985). *Using inventory for competitive advantage through supply chain management*, International Journal of Physical Distribution & Materials Management, Vol. 15, No. 5.
122. Kaminsky, P., Simchi-Levi, D., Simchi-Levi, E. (2000). *Designing and managing the supply chain*. McGraw-Hill Higher Education.
123. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). *The balanced scorecard: measures that drive performance*, Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1.
124. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai)*. Šiauliai: Lucilijus.
125. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
126. Kardelis, K., Sapagovas, J. (1998). *Imties tūrio parinkimo socialiniuose tyrimuose metodologiniai aspektai // Socialiniai mokslai: Sociologija, Nr. 4 (17)*.
127. Kavaliauskienė, V., Survilaitė-Bagdonavičiūtė, N. (2004). *Logistikos tendencijos: inovacijos logistikos sektoriuje. Inžinerinė ekonomika, Nr. 5 (40)*.

128. Keegan, D.P., Eiler, R.G., Jones, C.R. (1989). *Are your performance measures obsolete?*, Management Accounting.
129. Kennerley, M., Neely, A. (2002). *A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22, No. 11.
130. Kennerley, M., Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23, No. 2.
131. Knemeyer, A.M., Corsi, T.M., Murphy, P.R. (2003). *Logistics Outsourcing Relationships: Customer Perspectives*, Journal of Business Logistics, Vol. 24, No. 1.
132. Kopczak, L., Johnson, M. (2003). *The supply-chain management effect*, MIT Sloan Management Review, Vol. 44, No. 3.
133. Krajewski, L., Wei, J.C., Tang, L.L. (2005). *Responding to schedule changes in build-to-order supply chains*, Journal of Operations Management, Vol. 23, No. 5.
134. Kvedaravičius, J. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba*; ISBN 9955-12-129-7; VDU, Kaunas.
135. Lambert, D.M., Cooper, M.C., Pagh, J.D. (1998). *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*, International Journal of Logistics Management, Vol. 9, No. 2.
136. Lambert, D.M. (2001). The Supply Chain Management and Logistics Controversy / in Brewer, A., Button, K. and Hensher, D. Handbook of Logistics and Supply Chain Management, Elsevier.
137. Lambert, D.M. (2008). *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*. Sarasota, Florida: Supply Chain Management Institute.
138. Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A., Gardner, J.T. (1996). *Developing and implementing supply chain partnerships*, International Journal of Logistics Management, Vol. 7, No. 2.
139. Lambert, D.M., Garcia-Dastugue, S.J., Croxton, K.L. (2005). *An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks*; Journal of Business Logistics, Vol. 26, No. 1.
140. Lambert, D.M., Knemeyer, A.M., Gardner, J.T. (2004). *Supply chain partnerships: model validation and implementation*, Journal of Business Logistics, Vol. 25, No. 2.
141. Lambert, D.M., Pohlen, T.L. (2001). *Supply chain metrics*, International Journal of Logistics Management, Vol. 12, No.1.
142. Lambert, D.M., Stock, J.R. (1993). Strategic logistics management. (3rd ed.), Richard D. Irwin, Homewood, IL.
143. Lamming, R., Johnsen, T., Zheng, J., Harland, C. (2000). *An initial classification of supply networks*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 6.
144. Lee, H. L., Padmanabhan, V., Whang, S. (2007). Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect. Management Science, 43(4).
145. Lee, H.L. (2002). Aligning supply chain strategies with product uncertainties, California Management Review, Vol. 44, No. 3.
146. Lee, H.L., Whang, S. (2001). *Winning the last mile of e-commerce*, MIT Sloan Management.
147. Lee, H.L., Padmanabhan, V., Whang, S. (1997a). *The bullwhip effect in supply chains*. Sloan Management Review 38 (3).
148. Lee, H.L., Padmanabhan, V., Whang, S. (1997b). Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. Management Science, 43(4).
149. Lee, R.G., Dale, B.G. (1998). *Business process management: a review and evaluation*, Business Process Re-engineering & Management Journal, Vol. 4, No. 3.
150. Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S., Rao, S.S. (2006). *The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance*, OMEGA: The International Journal of Management Science, Vol. 34.
151. Li, P.P. (1998). *Toward a Geocentric Framework of Organization Study: A Holistic, Dynamic and Paradoxical Approach*; Organization Studies, Vol. 19.
152. Li, S., Subba Rao, S., Ragu-Nathan, T.S., Ragu-Nathan, B. (2005b). *Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain practices*, Journal of Operations Management, Vol. 23.
153. Lieberman, M.B., Lau, L.J., Williams, M.D. (1990). *Firm-level productivity and management influence: a comparison of U. S. and Japanese automobile producers*. Management Science, Vol. 36.
154. Lightfoot, W., Harris, J.R. (2003). *The effect of the Internet in industrial channels: an industry example*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 103, No. 2.
155. Lin, F.R., Sung, Y.W., Lo, Y.P. (2005). *Effects of trust mechanisms on supply-chain performance: a multi-agent simulation study*, International Journal of Electronic Commerce, Vol. 9, No. 4.
156. Lockamy, A. (1991). *Using V-A-T analysis for determining the priority and location of JIT manufacturing techniques*, International Journal of Production Research, Vol. 29, No. 8.
157. Lockamy, A., McCormack, K. (2004). *Linking SCOR planning practices to supply chain performance: an exploratory study*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 24.
158. Lodienė, D., Kvedaravičius J. (2003). Procesų vadybos samprata organizacijų vadybos plotmėje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, VDU, Nr. 26.



159. Lummus, R., Krumwiede, D., Vokurka, R. (2001). The relationship of logistics to supply chain management: developing a common industry definition. *Industrial Management and Data System*, Vol. 101, No. 8.
160. Luong, H.T., Phien, N.H. (2007). *Measure of bullwhip effect in supply chains - The case of high order autoregressive demand process*; *European journal of operational research*, Vol. 183, No. 1.
161. Mayer, R., Dewitte, P. (1998). *Delivering results: Evolving BPR from art to engineering*; Business process engineering; Kluwer academic publishers; ISBN 0-7923-8402-4.
162. Makarychev, A. S., Sergunin, A. A. (2000). *Globalization. The globalization of Eastern Europe: Teaching international relations without borders* / Eds. K. Segbers, K. Imbusch. Hamburg.
163. Mente, B.D. (2004). *Japan's cultural code words: 233 key terms that explain the attitudes and behavior of the japanese*; ISBN 0-8048-3574-8; Japan: Tuttle Publishing.
164. Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Nix, N.W., Smith, C.D., Zacharia, Z.G. (2001). *Defining supply chain management*, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2.
165. Miller, J.G., Roth, A.V. (1994). *A taxonomy of manufacturing strategies*, *Management Science*, Vol. 40, No. 3.
166. Moyaux, T. (2004). *Design, simulation and analysis of collaborative strategies in multi-agent systems: the case of supply chain management*. Ph.D thesis, University Laval.
167. Mooney, J.G., Gurbaxani, V., Kraemer, K.L. (1996). *A process oriented framework for assessing the business value of information technology*, *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, Vol. 27, No 2.
168. Morgan, C. (2004). *Structure, speed and salience: performance measurement in the supply chain*, *Business Process Management Journal*, Vol. 10, No. 5.
169. Mukhopadhyay, S. (1995). *Optimal scheduling of just-in-time purchase deliveries*, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 15, No. 9.
170. Murillo, L. (2001). *Supply chain management and the international dissemination of e-commerce*, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 101, No. 7.
171. Murray, K.B. (1991). *A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities*, *Journal of Marketing*, Vol. 55.
172. Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995). *Performance measurement systems design: a literature review and research agenda*, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 4.
173. Nienhaus, J., Ziegenbein, A., Duijts, C. (2003). *How Human Behaviour amplifies the Bullwhip Effect – A Study based on the Beer Distribution Game online*. Proceedings of the 7th International Workshop on Experimental Interactive Learning in Industrial Management, Aalborg, Denmark.
174. Nokkentved, C. (2000). *Collaborative processes in e-supply network*, Center for Applied Management Studies, Denmark.
175. Nudurupati, S.S., Bititci, U.S. (2005). *Implementation and impact of IT-supported performance measurement systems*, *Production Planning & Control*, Vol. 16, No. 2.
176. Ofner, G. (2004). *Bendravimo su klientais vadyba ir tiekimo valdymas elektroninėje prekyboje*. Kaunas: Technologija.
177. Ohmae, K. (2002). *The Borderless World: Power and Strategy in the Global Marketplace*; Profile Books LTD; ISBN 1861975848; London.
178. Oliver, K. R., Webber, D.M. (1992). *Supply chain management: logistics catches up with strategy*. Chapman & Hall.
179. Pagh, J.D., Cooper, M.C. (1998). *Supply chain postponement and speculation strategies: how to choose the right strategy*, *Journal of Business Logistics*, Vol. 19, No. 2.
180. Payne, A.F.T., Frow, P. (2005). *A strategic framework for customer relationship management*; *Journal of Marketing*, Vol. 69(4).
181. Pall, G.A. (1987). *Quality process management*; Prentice-hall, New Jersey.
182. Palmateer, P. (2007). *Importance of Supply Chain Management Growing*. The Central New York Business Journal.
183. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*; The Free Press, Ch. 1; New York.
184. Porter, M.E., Schwab, K., Lopez-Claros, A., Sala-i-Martin, X. (2006). *Global Competitiveness Report 2006 – 2007*, Palgrave Macmillan ISBN: 1-4039-9636-9.
185. Porter, M.E., Schwab, K., Sala-i-Martin, X. (2007). *Global Competitiveness Report 2007 – 2008*, Palgrave Macmillan ISBN: 1-4039- 9637-4.
186. Porter, M.E. (1998). *Clusters and the new economics of competition*, Harvard Business Review.
187. Prahalad, G., Hamel, C.K. (1996). *Competing for the Future*; Harvard Business School Press; USA.
188. Rahman, S. (1998). *Theory of constraints: a review of the philosophy and its applications*, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18, No. 4.
189. Rakickas, A., Lembutis, V. (2009). *Supply chain management efficiency investigation in terms of JSC Communication systems* // Social research. ISSN 1392-3110. Šiauliai: Šiaulių universitetas. Nr. 3 (17).
190. Rakickas, A., Skunčikienė, S. (2007). *Informacinių technologijų taikymo galimybės besimokančioje organizacijoje tiekimo grandinės modelio valdymo pavyzdžiu*; Dešimtoji respublikinė doktorantų ir magistrantų konferencija „Lietuvos ūkio vystymas ES erdvėje: procesai ir tendencijos“, Kaunas: VDU.

191. Reiner, G. (2005). *Customer-oriented improvement and evaluation of supply chain processes supported by simulation models*, International Journal of Production Economics, Vol. 96, No. 3.
192. Rigby, C., Day, M., Forrester, P., Burnett, J. (2000). *Agile supply: rethinking systems thinking, systems practice*; International Journal of Agile Management Systems, Vol. 2, No. 3.
193. Rigby, D.K., Reichheld, F.R., Scheffer, P. (2002). *Avoid the Four Perils of CRM*; Harvard Business Review, Vol. 80, No. 2.
194. Rodger, J. (2001). *Globalization and Postmodern Politics: Zapatistas Versus High Tech Robber Barons*; Pluto Press; London.
195. Rogers, D.S., Lambert, D.M., Knemeyer, A.M. (2004). *The product development and commercialization process*, The international journal of logistics management, Vol. 15, No. 1.
196. Rogers, D.S., Lambert D.M., Croxton K.L., Garcia-Dastugue S.J. (2002). *The returns management process*, The international journal of logistics management, Vol. 13, No. 2.
197. Rogers, D.S., Tibben-Lembke, R.S. (2001). *An overview of reverse logistics practices*, Journal of Business Logistics, Vol. 22, No. 1.
198. Rosenthal, R., Rosnow, R.L., Rubin, D.B. (2000). *Contrasts and effect sizes in behavioral research: A correlational approach*. New York: Cambridge University Press.
199. Rosnow, R. L., Rosenthal, R. (1996). Computing contrasts, effect sizes, and counterfactuals on other people's published data: General procedures for research consumers. *Psychological Methods*, 1.
200. Sassen, S. (1998). *Globalization and its discontents: Essays on the new mobility of people and money*. New York: New Press.
201. Schilling, M.A., Hill, C.W.L. (1998). *Managing the new product development process: Strategic imperatives*. Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 3.
202. Schneider D., Sander G. (2002). *Delivering the goods: the art of managing your supply chain*. New York: John Wiley.
203. Schonberger, R.J. (1996). *World class: Manufacturing: the next decade*; Organizational Dynamics, Vol. 25, Iss. 2; Florida International University, USA.
204. Schonberger, R. (1982). *Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden Lessons in Simplicity*, The Free Press, New York.
205. Schonsleben, P. (2004). *Integral Logistics Management: Planning and Control of Comprehensive Supply Chains*, St Lucie Press, Boca Raton, FL.
206. Schuster, E., Allen, S. (2000). *Capacitated materials requirements planning and its application in the process industries*, Journal of Business Logistics, Vol. 21, No. 1.
207. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E. (2002). *Designing and managing the supply chain*; McGraw-Hill Higher Education; ISBN 0-07-235756-8.
208. Singh, K., Mitchell, W. (2005). *Growth dynamics: the bidirectional relationship between interfirm collaboration and business sales in entrant and incumbent alliances*, Strategic Management Journal, Vol. 26, No. 6.
209. Sklair, L. (2002). *Democracy and the Transnational Capitalist Class*; The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 581, No. 1.
210. Smith, N.C., Thomas, R.J., Quelch, J.A. (1996). *A Strategic Approach to Managing Product Recalls*, Harvard Business Review, 74.
211. Smith, K.G., Collins, C.J., Clark, K.D. (2005). *Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms*, Academy of Management Journal, Vol. 48.
212. Smith, T., Mabe, J., Beech, J. (1998). *Components of demand planning*; Strategic Supply Chain Alignment: Best practice in supply chain management. Hampshire, Gower Publishing Limited.
213. Spencer, M. (1995). *Cycle counting in a JIT environment using V-A-T focusing*, International Journal of Production Research, Vol. 33, No. 6.
214. Spencer, M.S. (1993). *Warehouse management using V-A-T logical structure*, International Journal of Logistics Management, Vol. 4, No. 1.
215. Stephens, S. (2001). *Supply chain operations reference model version 5.0: a new tool to improve supply chain efficiency and achieve best practice*, Information Systems Frontiers, Vol. 3, No. 4.
216. Stock, J.R., Lambert, D.M. (2001). *Strategic Logistics Management*, 4th ed., McGraw-Hill Irwin.
217. Swift, R.S. (2000). *Accelerating customer relationships— using CRM and relationship technologies*; Prentice Hall; ISBN 0-13-088484-9.
218. Tapscott, D., Ticoll, D., Lowy, A. (2000). *Digital Capital—Harnessing The Power of Business Webs*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
219. Tarptautinių žodžių žodynas. IV leidimas (2005). Vilnius: Alma littera.
220. Thorn, H. (2007). *Social Movements, the Media and the Emergence of a Global Public Sphere: From Anti-Apartheid to Global Justice*; Current Sociology, Vol. 55, Iss. 6.
221. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
222. Tkachenko, S. L. (2000). *International political economy // The globalization of Eastern Europe: Teaching international relations without borders*/Eds. K. Segbers, K. Imbusch., Hamburg.

223. Towill, D.R. (1982). *Dynamic analysis of an inventory and order based production control system*, International Journal of Production Research, 20.
224. Towill, D. (1997). The seamless supply chain – the predator’s strategic advantage // International Journal of Technology Management, Vol. 13, No.1.
225. Trappey, A., Trappey, Ch., Hou, J., Chen, B. (2004). Mobile agent technology and application for online global logistic services. *Industrial Management & Data Systems*, 104 (2).
226. Turchan, M.P., Mateus, P. (2001). *The value of relationships*, Journal of business strategy, Vol. 22, No. 6.
227. Ulrich, K. T., Eppinger, S. D. (2004). *Product design and development*, 3rd edition. McGraw-Hill, New York.
228. Umble, M.M. (1992). *Analyzing manufacturing problems using V-A-T analysis*, Production & Inventory Management Journal, Vol. 33, No. 2.
229. Vaitkevičius, R., Saudargienė, A. (2006). Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose: mokomoji knyga; Kaunas: VDU; ISBN 9955121386.
230. Valentine, J. C., Cooper, H. (2003). What works clearinghouse study design and implementation assessment device (Version 1.0). Washington, DC: U.S. Department of Education.
231. Vokurka, R.J, Davis, R.A. (1996). *Just-in-time: the evolution of a philosophy*, Production and Inventory Management Journal, Vol. 37, No. 2.
232. Vorst J. van Der. (2000). Effective Food Supply Chains: Generating, Modelling and Evaluating Supply Chain Scenarios. PhD thesis, Wageningen University.
233. Wafa, M., Yasin, M. (1998). *A conceptual framework for effective implementation of JIT – an empirical investigation*, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 18, No. 11.
234. Waggoner, D.B., Neely, A.D., Kennerley, M.P. (1999). *The forces that shape organisational performance measurement systems: an interdisciplinary review*, International Journal of Production Economics, Vol. 60 No. 1.
235. Walter, W. (1994). Strategien der Politikberatung. Die Interpretation der Sachverständiger-Rolle im Lichte von Experteninterviews // Hitzler/Honer/Maeder (Hg.). Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit.
236. Watson, K., Polito, T. (2003). *Comparison of DRP and TOC financial performance within a multi-product, multi-echelon physical distribution environment*, International Journal of Production Research, Vol. 41, No. 4.
237. William, L.R., Esper, T.E., Ozment, J. (2002). *The electronic supply chain. Its impact on the current and future structure of strategic alliances, partnership and logistics leadership*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 32, No. 8.
238. Womack, J.P., Jones, D.T. (1996). *Lean Thinking*, Simon and Schuster, NY.
239. Wood, S.J., Stride, C., Wall, T.D., Clegg, C.W. (2004). *Revisiting the use and effectiveness of modern manufacturing practices*, Human Factors & Ergonomics in Manufacturing, Vol. 14, No. 4.
240. Wu, J.H. (2005). *Quantity flexibility contracts under Bayesian updating*, Computers & Operations Research, Vol. 32, No. 5.
241. Zakarevičius, P. (2008). Modernios organizacijų valdymo teorijos; ISBN 978-9955-12-318-7, Kaunas: VDU.
242. Zakarevičius, P. (1998). Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos; ISBN 9986501105, Kaunas: VDU.
243. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). Organizacijų vystymosi paradigma. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
244. Zheng, J., Johnsen, T.E., Harland, C.M., Lamming, R.C. (2001). *A taxonomy of supply networks*, the 10th International Annual Conference of International Purchasing and Supply Education and Research Association, Jonkoping, 8-11 April.
245. Židonis Ž. (2001). *Tiekimo grandinės koncepcijos atsiradimas ir evoliucija* // Transport. ISSN 1648-4142 Vilnius: Technika, t. 16, Nr. 4.
246. Židonis Ž. (2002). *Verslo logistika*. ISBN 9986-9349-8-2. Vilnius.

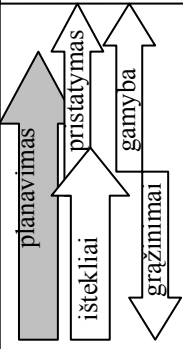
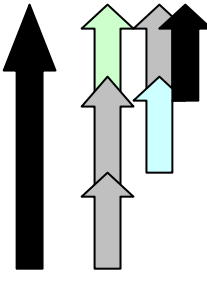
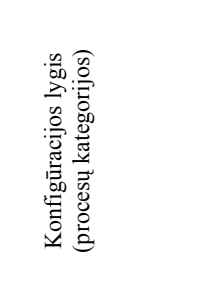
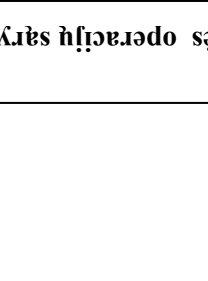
### Internetiniai šaltiniai

247. Cook, C. (2004). *A Logistics Primer for Exporters* [interaktyvus] [žiūrėta 2009-02-23]. Prieiga per internetą: <<http://exportsource.gc.ca/gol/exportsource/site.nsf/en/es02437.html>>.
248. Eyefor Transport – Transportation glossary [žiūrėta 2008-04-02]. Prieiga per internetą: <[www.eyefortransport.com/glossary/st.shtml](http://www.eyefortransport.com/glossary/st.shtml)>.
249. Gailiūtė, E. „Ateitis. Globalizacija?“ Nr. 4, 2006 m. prieiga per internetą: <http://www.bernardinai.lt/index.php?url=articles/56960>.
250. Ganeshan, R., Harrison, T.P. (1995). An introduction to supply chain management - [http://silmaril.smeal.psu.edu/misc/supply\\_chain\\_intro.html](http://silmaril.smeal.psu.edu/misc/supply_chain_intro.html)
251. <http://encyclopedia.thefreedictionary.com>
252. <http://www.businessdictionary.com>
253. <http://www.toolingu.com>
254. <http://www.useit.com/alertbox/20030120.html>
255. <http://www.weforum.org>

256. Jucevičius, R., Jucevičius, G., Kriaučionienė, M., Šajeva, S. (2006). Lietuvos ekonomikos augimo ir konkurencingumo šaltinių (veiksnių) kompleksinė studija [interaktyvus], [žiūrėta 2009-04-13]. Prieiga per internetą: <[http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/Kompleksine%20studija-2006\\_03\\_09-galutine.doc](http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/Kompleksine%20studija-2006_03_09-galutine.doc)>.
257. Lietuvos respublikos įmonių įstatymas; Žin., 1990, Nr. 14-395; <http://www3.lrs.lt>.
258. Suchotskis, M., Mäkelä, M., Sainio, T., Schuermann, M., Wester, F., Wolters, R. J. H. (2008). Efektyvių tinklų kūrimas [interaktyvus], [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per internetą: <[http://www.equal.lt/uploads/docs/EQ-04/efektyviu%20tinklu%20kurimas\\_vertimas%20790%20KB.pdf](http://www.equal.lt/uploads/docs/EQ-04/efektyviu%20tinklu%20kurimas_vertimas%20790%20KB.pdf)>.
259. *Supply Chain Council* <http://www.supply-chain.org/>; SCOR version 8.0
260. Thalheimer W., Cook S. (2002). Cohen'd efekto dydžio skaičiuoklės [www.work-learning.com/effect\\_sizes.htm](http://www.work-learning.com/effect_sizes.htm)
261. Wailgum, T., Worthen, B. (2008). Supply Chain Management Definition and Solutions [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.cio.com>.
262. [www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org)

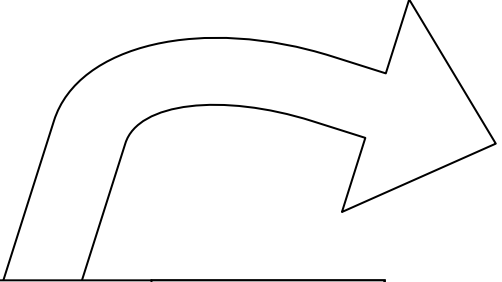
## **PRIEDAI**

1 PRIEDAS SCOR modelis

Lygis	#	Pavadinimas	Schema	Komentarai
	1	Viršutinis lygis (procesų tipai)		1 lygis nustato tiekimo grandinės operacijų sąryšio modelio objektą ir turinį. Čia nustatomi konkurencijos tikslų pagrindai.
	2	Konfigūracijos lygis (procesų kategorijos)		Kompanijos tiekimo grandinė gali būti „sukonfigūruota užsakymams“ 2 lygyje remiantis 26 pagrindinėmis proceso kategorijomis. Kompanijos įgyvendina savo operacijų strategiją per pasirinktą tiekimo grandinės konfigūraciją.
	3	Procesų elementų lygis (procesų skaidymas)	 <div data-bbox="909 1377 1117 1635" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>PI.1 Identifikuoti, nustatyti prioritetus bei sujungti tiekimo grandinės reikalavimus</p> <p>PI.2 Identifikuoti, įkaimoti ir sujungti tiekimo grandinės reikalavimus</p> </div> <div data-bbox="909 1176 1061 1355" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>PI.3 Subalansuoti produkcijos šaltinius su tiekimo grandinės reikalavimais</p> </div> <div data-bbox="909 996 1061 1153" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>PI.4 Sukurti ir laikyti tiekimo grandinės planų</p> </div>	3 lygyje nustatomos kompanijos galimybės sėkmingai konkuruoti pasirinktoje rinkoje ir susideda iš: - procesų elementų apibrėžimų - procesų vykdyimo informacijos įeities ir išvesties - procesų vykdymo duomenų - geriausių praktikų - sistemos pajėgumų, reikalingų geroms praktikoms - sistemų/frančių Kompanijos 3 lygyje galutinai suderina savo operacijų strategiją.
	4	Įgyvendinimo lygis (procesų elementų skaidymas)		Kompanijos šiame lygyje įgyvendina specifinius tiekimo grandinės veikimo būdus. 4 lygyje nustatomi būdai, kuriais pasiekiamas konkurencinis privalumas ir prisitaikoma prie besikeičiančių verslo sąlygų.

Tiekimo grandinės operacijų sąryšio modelis

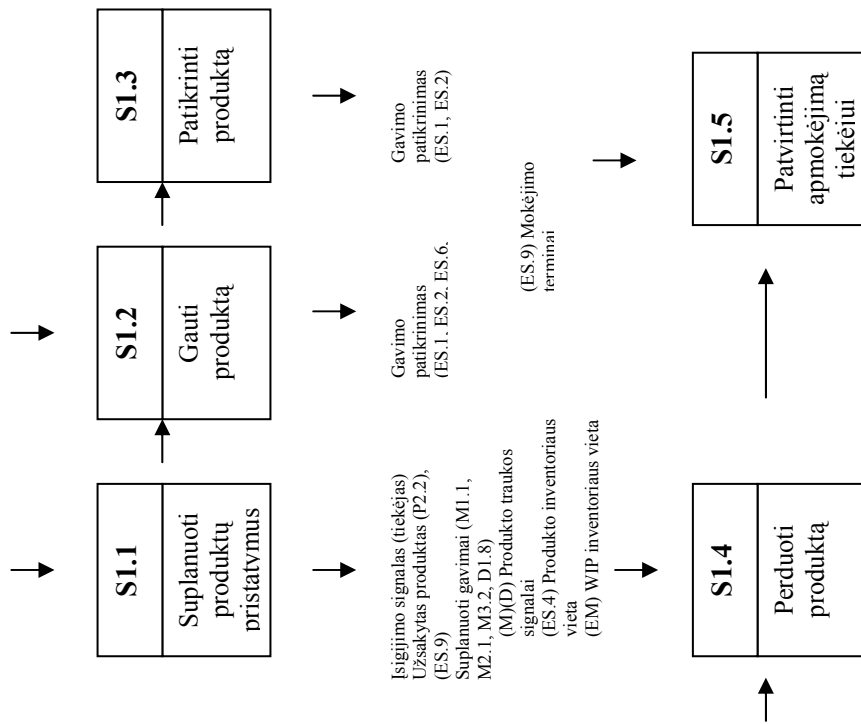
Modelio neapimta sritis



# 1 PRIEDO tęsinys

S1: šaltiniai aprūpinti produktai (P2.4) Šaltinių gavimo planai (ES.2) Šaltinio panaudojimo duomenys (M1.1, M2.1, M3.2) Produkcijos suplanavimas (M1.2, M2.2, M3.3, D1.3) Papildymo signalai

(Tiekėjas) produktas



Inventoriaus priėmimas (P2.2, ES.4, M1.2, M2.2, M3.3, D1.8)

Proceso elementas: suplanuoti produktų pristatymus		Proceso elemento Nr. S1.1		
Proceso elemento apibrėžimas				
Produktų pagal egzistuojančią sutartį ar užsakymo orderį individualių pristatymų planavimas ir valdymas. Produkto išleidimo reikalavimai pagrįsti, detaliu šaltinių gavimo planu ar kitomis produkto traukos signalų rūšimis.				
Afiliavimo atributai	Archyviniai duomenys			
Lankstumas ir jautrumas	Visas laikas % nuo EDI sandėrių			
Kaštai	Produkto valdymo ir planavimo kaštai kaip % nuo produkto išgijimo kaštų			
Patikimumas	Defektuotųjų %, defektuotosios dalys milijone vienetų, itaka biudžetui ir serviso tipo nustatymas			
Turtas	Žaliavos arba produkto tiekimo dienos			
Geriausia praktika	Požymiai			
Atsukti EDI sandėriai, sumažinant ciklo laiką ir kaštus	EDI sąsaja 830, 850, 856 ir 862 sandėriui			
VMI susitarimai leidžia tiekėjams papildyti inventorijų	Tiekėjo valdomas inventorius kartu su suplanuotomis sąsajomis su išorinėmis tiekimo sistemomis			
Mechaniniai (Kanban) traukos signalai naudojami išpėti tiekėjams apie produkto pristatymo poreikį	Elektroninė Kantan parama			
Konsignaciniai susitarimai naudojami turto sumažinimui bei ciklo laiko sutrumpinimui kartu padidinant kritinio vieneto galimybę	Konsignacinio inventorius valdymas			
Pažangūs prekių pakrovimo pranešimai padeda sinchronizuoti gamybos ir gamybos procesus	Ilgalaikio tiekimo (angl. <i>blanket order</i> ) palaikymas su suplanuotomis sąsajomis su išorinėmis tiekėjų sistemomis			
Įėtis	Planavimas	Šaltinių gavimas	Gamyba	Pristatymas
Šaltinių gavimo planai	P2.4			
Šaltinio panaudojimo duomenys		ES.2		
Logistikos pasirinkimas		ES.6		
Produkcijos suplanavimas			M1.1, M2.1, M3.2	
Papildymo signalai			M1.2, M2.2, M3.3	D1.3
Išvestis	Planavimas	Šaltinių gavimas	Gamyba	Pristatymas
Išėjimo signalas (tiekėjas)				
Užsakytas produktas	P2.2	ES.9		
Suplanuoti gavimai			M1.1, M2.1, M3.2	

2 PRIEDAS Funkcinė ir procesinė sankirta tiekimo grandinėje (SCOR)

VERSLO FUNKCIJOS VERSLO PROCESAI		MARKETINGAS	PARDAVIMAI	TYRIMAI IR PLĖTRA	LOGISTIKA	GAMINIMAS	PIRKIMAS	FINANSAI
↓	Planavimas				Priekinė ir atgalinė logistika	Gaminimo planavimas	Žaliavų įsigijimo planavimas	
	Ištekllių tiekimas						Tiekimas	Apmokėjimas tiekėjams
	Gamyba					Gamyba		
	Pristatymas				Užsakymų priėmimas ir atsargų pasipildymas			Sąskaitų išrašymo eiga
	Gražinimai				Atgalinė logistika			Kredito/debeto eiga



3 PRIEDAS Funkcinė ir procesinė sankirta tiekimo grandinėje (GSCF)

VERSLO PROCESAI		VERSLO FUNKCIJOS		PIRKĖJAI						
				Tyrimai ir plėtra	Logistika	Gaminimas	Pirkimas	Finansai		
Verslo procesai	Santykių su klientais	Marketingo planas ir ištekliai	Pelno valdymas	Technologiniai pajėgumai	Logistikos pajėgumai	Gamybos pajėgumai	Tiekimo pajėgumai	Pirkėjų pelningumas		
		Reikalingos konkurencinės galimybės	Pardavimo augimo galimybės	Produkto medžiagų specifikacija	Gaunamų medžiagų srautas	Integruotas planavimas	Tiekėjų pajėgumai	Bendra paskelbta kaina		
Klientų aptarnavimo	Klientų aptarnavimo	Pirkėjų išdėstymas pagal svarbą	Informacija apie pirkėjų operacijas	Techninis aptarnavimas	Logistikos veiklų reguliavimas	Koordinuotas vykdymas	Prioritetų įvertinimas	Aptarnavimo sąnaudos		
		Konkurentų iniciatyvos	Konkuravimo programos pirkėjų erdvėje	Proceso reikalavimai	Prognozės	Gamybos pajėgumai	Tiekimo pajėgumai	Kompromisų analizė		
Užsakymų įvykdymo	Užsakymų įvykdymo	Logistikos paslaugos rinkodaroje	Informacija apie pirkėjų poreikius	Aplinkos poreikiai	Tinklo/sistemos planavimas	Vykdymas pagal užsakymą	Medžiagų apribojimas	Paskirstymo išlaidos, prekę pristatant į vartojimo tašką		
		Galimybių atskyrimas nuo gamybos pajėgumų	Informacija apie pirkėjų reikalavimus	Gamybos modelis	Prioritetų kriterijai	Produkcijos planavimas	Integruotas tiekimas	Gamybos kaina		
Produktų plėtros ir komercializavimo	Produktų plėtros ir komercializavimo	Prekių/paslaugų trūkumas rinkoje	Pirkėjų galimybės	Produkto/prekės dizainas	Logistikos reikalavimai	Proceso specifikacija	Produkto medžiagų specifikacija	Tyrmų ir plėtros išlaidos		
		Informacija apie marketingo planus	Pirkėjų žinios	Produkto/prekės dizainas	Produkto gražinimo logistikos pajėgumai	Pergaminimas	Produkto medžiagų specifikacija	Iplaukos ir išlaidos		

**TIEKIMO GRANDINĖS PROCESŲ VALDYMO VERTINIMO TYRIMO  
ANKETA**

## *Tiekimo grandinės ir procesinio valdymo ekspertų nuomonė apie Klausimyną*

*„...Klausimai sudaro loginę visumą... Klausimynas gali būti naudojamas moksliniam tyrimui.“*

### **Prof.habil.dr. Jonas Kvedaravičius**

Vytauto Didžiojo Universiteto Ekonomikos ir Vadybos fakulteto Vadybos katedros vedėjas  
UAB „A. Abišala ir partneriai“ vyresnysis konsultantas, partneris

*„Bet koįkiai įmonei, prieš pradėdant pokyčius, reikia žinoti koįkioje būklėje ji yra. Tik tai ką matuojama gali būti pagerinta, todėl svarbu pastoviai matuoti svarbiausių įmonės procesų būklę.“*

### **Nerius Jasinavičius**

UAB „TOC sprendimai“ steigėjas ir vadovas  
Sertifikuotas Apribojimų teorijos praktikuotojas  
Sertifikuotas tiekimo grandinės ekspertas

*„Autoriaus sudarytas Klausimynas yra tinkamas, atliekant valdymo procesų tyrimus ir gali būti taikomas tiriant tiekimo procesų valdymą gamybos įmonėse. Šis tyrimo instrumentas leidžia nustatyti tiekimo grandinės procesų atotrūki gamybos įmonėse.“*

### **Doc.dr. Rasa Balvočiūtė**

Šiaulių Universiteto Socialinių mokslų fakulteto Ekonomikos katedros docentė  
VPMF UAB “Esemefas” vadovė

## APKLAUSOS ANKETA

### Tiekimo grandinės procesai

*Apklausą atlieka Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto ekonomikos katedros doktorantas Andrius Rakickas, el. paštas: [rakickasa@splius.lt](mailto:rakickasa@splius.lt)*

Esu Vytauto Didžiojo Universiteto (VDU) doktorantas Andrius Rakickas. Rengiuosi atlikti tyrimą, kurio pagrindu bus siekiama apskaičiuoti gamybinės įmonės tiekimo grandinės procesų (procesų tipai išskiriami, remiantis 1996 m. įvykusių Globalaus Tiekimo Grandinės Forumu) atotrūki. Procesų atotrūkio koeficientas leis nustatyti organizacijos veiklos tobulinimo gaires, ko pasekoje, pašalinus atotrūkio priežastis auga įmonės pelnas bei konkurencingumas. Tiekimo grandinės procesai šiuo atveju nagrinėjami kaip organizacinis procesų valdymas.

Apklausa yra **anoniminė**, nei vardo, nei pavardės žymėti nereikia.

Jūsų atsakymai bus naudojami tik apibendrinta forma. Jums pageidaujant – apibendrinti duomenys bus Jums atsiųsti.

**JŪSŲ NUOMONĖ YRA LABAI SVARBĖ, TODĖL PRAŠOME JŪSŲ ATSAKYTI Į VISUS KLAUSIMUS.  
JUMS TINKAMĄ ATSAKYMĄ ŽYMĖKITE TAIP X**

<b>1. Amžius:</b>	<input type="checkbox"/> 18 – 25 m. <input type="checkbox"/> 26 – 35 m. <input type="checkbox"/> 36 – 45 m. <input type="checkbox"/> 46 – 55 m. <input type="checkbox"/> 56 ir daugiau	<b>2. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje:</b>	<input type="checkbox"/> Iki 1 m. <input type="checkbox"/> Nuo 1 iki 5 m. <input type="checkbox"/> Nuo 5 iki 10m. <input type="checkbox"/> Daugiau nei 10 m.
<b>3. Jūsų išsilavinimas:</b>	<input type="checkbox"/> pagrindinis ar profesinis <input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> nebaigtas aukštasis universitetinis / neuniversitetinis <input type="checkbox"/> aukštasis <input type="checkbox"/> kita (įrašykite) _____	<b>4. Jūsų užimamos pareigos:</b>	<input type="checkbox"/> aukščiausio lygio vadovas (direktorius) <input type="checkbox"/> skyriaus vadovas <input type="checkbox"/> kita (įrašykite) _____

5. Kokias procentines dalis suteiktumėte įmonėje vykstantiems procesams? Suteiktos procentinės dalys aštuoniems procesams negali viršyti 100%.

<b>TIEKIMO GRANDINĖS PROCESAI</b>		<b>Procentai</b>
<b>Santykių su klientais procesas</b> (išgrynina struktūrą, kuriant ir palaikant santykius su klientais; šio proceso savininkas formalizuoja produkto ir paslaugų teikimo sutartis, patenkinančias strateginių klientų bei kitų klientų poreikius)		%
<b>Klientų aptarnavimo procesas</b> (reprezentuoja esminį sąlytį tarp įmonės įvaizdžio bei vienintelio informacijos šaltinio iš kliento, administruojant produkto ir paslaugų teikimo sutartis)		%
<b>Užsakymų įvykdymo procesas</b> (itraukia visas veiklas, identifikuojančias kliento reikalavimus, sukuriančias tinklus, įgalinančias patenkinti kliento pageidavimus, minimizuojant bendrąsias pristatymo išlaidas)		%
<b>Gamybos srauto procesas</b> (apjungia visas veiklas, įsigijant, įdiegiant ir valdant gamybinius elementus, kuriančius produktus tiekimo grandinės funkcionavimui užtikrinti)		%
<b>Paklausos valdymo procesas</b> (subalansuoja galutinio kliento poreikius su tiekimo grandinės pajėgumais, mažinant paklausos nepastovumą ( <i>bootstrap</i> efekta) ir didinant tiekimo grandinės lankstumą)		%
<b>Produkto plėtos ir komercializavimo procesas</b> (numato naujų produktų plėtos ir įvedimo į rinką struktūrą, procese dalyvaujant tiek klientams, tiek tiekėjams)		%
<b>Santykių su tiekėjais procesas</b> (išgrynina struktūrą, kuriant ir palaikant santykius su tiekėjais; šio proceso savininkas ( <i>angl. process owner</i> ) formalizuoja produkto ir paslaugų teikimo sutartis su strateginiais tiekėjais)		%
<b>Grąžinimų procesas</b> (apjungia visas veiklas, susijusias su produktų grąžinimais, atvirkštine logistika, <i>varų laikymu</i> ( <i>angl. gatekeeping</i> , t.y. procesas, įvertinantis grąžinamų produktų tikslingumą bei tinkamumą), grąžinimų išvengimą)		%
<b>Viso:</b>	<b>100%</b>	
<b>Procesų įtaka yra vienoda</b>		<input type="checkbox"/> TAIP

## Strateginiai veiksmai, į kuriuos skaidomi procesai

## S-1. Organizacijos bendrosios ir marketingo strategijos peržiūrėjimas

Punktas	Įvertinimas balais					Siekiamumas
	1	2	3	4	5	
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Bendrosios (korporatyvinės) strategijos <i>Turime</i> bendrąją strategiją, bet <i>nesame išanalizavę</i> , kaip ji įtakoja santykių su klientais procesą.					
Pagrindimas:						
b	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Marketingo <i>strategijos</i> organizacija <i>Turime</i> marketingo strategiją ir <i>esame išanalizavę</i> , kaip ji įtakoja santykių su klientais procesą.					
Pagrindimas:						

## S-2. Klientų segmentavimo kriterijų identifikavimas

Punktas	Įvertinimas balais					Siekiamumas
	1	2	3	4	5	
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<i>Nesame</i> nustatę pagrindinių kriterijų, pagal kuriuos turėtume segmentuoti klientus.					
Pagrindimas:						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<i>Esame</i> nustatę <i>pagrindinius</i> kriterijus, pagal kuriuos segmentuojame klientus. Įvardinkite kriterijus <i>Pagrindime</i> .					
Pagrindimas:						

S-3. Kliento poreikių gairių parengimas produktų ir paslaugų teikimo sutartyse

Punktas	Įvertinimas balais					Siekiamumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Verslo santykių su klientais oficialiomis produktų ir paslaugų teikimo sutartimis <b>neįforminame</b> . Savo siūlomus produktus ir paslaugas visada <b>įforminame oficialiomis</b> poreikius, bet <b>oficialiomis</b> produktų ir paslaugų teikimo sutartimis.					
<b>b</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Produktų ir paslaugų teikimo sutartyse <b>neturime</b> numatę jokių pritaikymo pagal kliento poreikius <b>alternatyvų</b> . <b>Esame numatę</b> pritaikymo pagal kliento poreikius <b>alternatyvas</b> , bet tokio pritaikymo pajamų ir išlaidų klausimai dokumentais <b>neįforminami</b> . Įvairių <b>pritaikymo</b> pagal kliento poreikius <b>alternatyvų</b> pajamas ir išlaidas <b>numatome</b> su klientais sudarydami produktų ir paslaugų teikimo <b>sutartis</b> .						
<b>c</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Darbuotojai gali <b>savarankiškai koreguoti</b> produktų ir paslaugų sutartis, atsižvelgiant į kliento poreikius. Darbuotojams <b>neoficialiai apibreziami</b> produktų ir paslaugų sutarčių kriterijai, kuriuos galima koreguoti pagal kliento poreikius. Darbuotojams <b>oficialiai apibreziami</b> produktų ir paslaugų sutarčių kriterijai, kuriuos galima koreguoti pagal kliento poreikius.						
Pagrindimas: Darbuotojai gali savarankiškai koreguoti produktų ir paslaugų sutartis, atsižvelgiant į kliento poreikius.						

S-4. Vertinimo sistemos sukūrimas

Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Siekiamumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<b>Neturime</b> oficialios santykių su klientais valdymo vertinimo <b>sistemos</b> . Organizacijoje santykių su klientais valdymo vertinimo <b>sistema nesusieta</b> su finansiniais veiklos rezultatais. <b>Turime</b> oficialią vertinimo <b>sistemą</b> , skirtą santykių su klientais valdymui vertinti, ir <b>žinome</b> , kaip nuo šių įvertinimų priklauso organizacijos ekonominė pridėtinė vertė (EVA).						
	Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<b>Neturime</b> numatę oficialių santykių su klientais valdymo <b>tikslų</b> . <b>Turime</b> užsibrėžę <b>oficialius tikslus</b> , susijusius su santykių su klientais valdymu ir su jais supažindiname savo <b>darbuotojus</b> . <b>Turime</b> užsibrėžę <b>oficialius tikslus</b> , susijusius su santykių su klientais valdymu, ir su jais supažindiname tiek savo <b>darbuotojus</b> , tiek <b>klientus</b> .						
	Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<b>Neruošiamo</b> pelningumo pagal klientus <b>ataskaitų</b> . <b>Turime</b> klientų pelningumo <b>ataskaitas</b> , bet jose pagrinde nurodomos <b>išlaidos</b> . <b>Turime</b> galimybę įvertinti kiekvieno savo kliento <b>pelningumą</b> pagal tai, kiek lieka iš <b>pajamų</b> atėmus <b>kaštus</b> .						
	Pagrindimas:						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<b>Nežinome</b> , kaip savo darbu įtakojame klientų pelningumo rodiklius. <b>Galimybės</b> įvertinti, kokią reikšmę vykdoma veikla turi klientų pelningumui, yra <b>ribotos</b> . <b>Galime</b> įvertinti vykdomos veiklos įtaką klientų pelningumui.						
	Pagrindimas:						



S-4. Vertinimo sistemos sukūrimas (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Siekiamumas
	1	2	3	4	5	
<b>e</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<b>Prieštarinėj</b> padalinių <b>tiksiai</b> neretai trukdo vykdyti santykių su klientais valdymo procesą. Kai kurių padalinių vertinimo sistemos yra <b>suderintos</b> tarpusavyje, bet kartais tarp grupių atsiranda <b>prieštaravimų</b> . Organizacijoje santykių su klientais valdymo vertinimo sistema yra <b>suderinta</b> su kitų padalinių veiklos vertinimo sistemomis.					
	Pagrindimas:					
<b>f</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Organizacijos darbuotojai <b>nežino</b> , kaip jų sprendimai ir veiksmai įtakoja santykių su klientais valdymo procesą. Organizacijos <b>darbuotojai</b> puikiai <b>supranta</b> , kaip jų sprendimai ir veiksmai įtakoja santykių su klientais valdymo procesą. Organizacijos <b>darbuotojai</b> , o taip pat pagrindiniai <b>tiekejai</b> ir <b>klientai</b> puikiai <b>supranta</b> , kaip jų sprendimai ir veiksmai įtakoja santykių su klientais valdymo procesą.					
	Pagrindimas:					

S-5. Naudos iš proceso patobulinimo dalijimosi su klientais nuostatų sudarymas

Punktas	Įvertinimas balais					Siekiamumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Su klientais <b>nesidalijame</b> nauda, gauta patobulinus procesą. Kiekvieno <b>konkretaus</b> projekto <b>atveju</b> nusprendžiame, kaip su klientais <b>dalyسیمés</b> nauda, gautą patobulinus procesą. Kiekvieno <b>konkretaus</b> projekto <b>atveju</b> nusprendžiame, kaip su klientais <b>dalyسیمés</b> nauda, gautą patobulinus procesą.					
	Pagrindimas:					

## Operatyviniai veiksmai, į kuriuos skaidomi procesai

### O-1. Klientų segmentavimas

Punktas	Įvertinimas balais					Siekiamumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Oficialus klientų segmentavimas organizacijoje <b>nevykdomas</b> . Klientus <b>segmentuojame</b> pagal prekių <b>klases</b> . Klientus <b>segmentuojame</b> pagal prekių <b>pelningumą</b> , augimo <b>potencialą</b> ir strateginę <b>vertę</b> . Nežinau					
<b>b</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Klientų segmentų savo veikloje <b>nenaudojame</b> . <b>Ne visi</b> organizacijos darbuotojai tą patį klientą priskiria tam pačiam <b>segmentui</b> . <b>Visi darbuotojai</b> , kad ir kokiame funkcijoje dirbtų, gerai žino, kokiam <b>segmentui</b> , kuris klientas priklauso.						
Pagrindimas:						

O–2. Darbo su klientu arba su klientų segmentu komandos subūrimas

Punktas	Įvertinimas balais					Siekiamumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Visi klientai turi jiems priskirtą pardavimo atstovą, kuris yra atsakingas už darbą su tuo klientu, o su kitais organizacijos padaliniais <b>bendrauja</b> tik <b>atsiiktinai</b> ir retkarčiais.</p> <p>Pardavimo atstovui susidūrus su kokia nors problema arba sužinojus apie kokią nors galimybę, kuria norint pasinaudoti reikia žinių iš kitų organizacijos padalinių, <b>kreipiama</b> į atitinkamą <b>darbuotoją</b>, ieškant tinkamo atsakymo.</p>					
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Organizacijoje <b>nėra</b> darbo su klientais <b>komandų</b>, sudarytų iš skirtingų funkcinius padalinius atstovaujantių darbuotojų.</p> <p>Organizacijoje yra nustatytas <b>neoficialus</b> procesas, kaip darbu su klientais sudaryti <b>komandas</b> iš skirtingų funkcinius padalinių atstovaujantių darbuotojų.</p> <p>Organizacijoje yra numatytas <b>oficialus</b> procesas, kaip darbu su klientais sudaryti <b>komandas</b> iš skirtingų funkcinius padalinius atstovaujantių darbuotojų.</p>					
Pagrindimas:						

O–3. Vidinė klientų apžvalga

Punktas	Įvertinimas balais					Siekiamumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p><b>Nesame</b> numatę proceso, kaip organizacijos vidaus sistemoje galėtume peržiūrėti klientus ir taip atrasti naujų galimybių.</p> <p><b>Esame</b> numatę procesą, kaip ieškant naujų galimybių, organizacijos sistemoje turi būti peržiūrėti klientai, bet šis procesas apsiriboja <b>krekvieniu</b> funkciniu <b>padaliniu</b> atskirai.</p> <p><b>Esame</b> numatę <b>visus</b> funkcinius <b>padalinius</b> aprėpiančią procesą, kaip ieškant naujų galimybių, organizacijos vidaus sistemoje turi būti peržiūrėti klientai.</p>					
Pagrindimas:						

O-4. Galimybių išsiaiškinimas kartu su klientais

Punktas	Įvertinimas balais					Siekiamumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Planuojami pardavimų <b>tiksiai</b> nustatomi <b>Periodiškai</b> kreipiamės į savo <b>klientus</b> , norėdami išsiaiškinti būsimų pardavimų <b>galimybes</b> . <b>Turime</b> numatę <b>procedūrą</b> , kurios laikydami kartu su <b>klientais</b> reguliariai išsiaiškiname pardavimo <b>galimybes</b> .					
<b>b</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
<b>Nesikreipiame</b> į klientus, kad padėtų numatyti proceso patobulinimo galimybes. <b>Periodiškai</b> kreipiamės į savo klientus, numatant proceso patobulinimo galimybes. <b>Turime</b> numatę <b>procedūrą</b> , kurios laikydami kartu su klientais reguliariai numatome proceso patobulinimo galimybes.						
Pagrindimas:						

### O-5. Produktų ir paslaugų teikimo sutarties sudarymas

Punktas	Įvertinimas balais					Siekiamumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Su klientais <b>nesudarome</b> oficialių produktų ir paslaugų teikimo sutarčių. <b>Turime standartinę</b> produktų ir paslaugų teikimo sutartį, kurią pasirašo visi klientai. <b>Kaskart</b> rengiame <b>atskirą</b> produktų ir paslaugų teikimo sutartį, <b>pritaikydami</b> ją pagal konkretaus stambaus kliento ar klientų segmento poreikius ir savo pelningumo siekius.					
	Pagrindimas:					
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<b>Neturime</b> su klientais sudarę <b>oficialių</b> produktų ir paslaugų teikimo sutarčių. Visi funkciniai padaliniai yra <b>supažindinami</b> su sudarytomis produktų ir paslaugų teikimo <b>sutarčiomis</b> , bet darbuotojai savo darba dirba įprastai, <b>neatsižvelgdami</b> į sutarčių <b>ypatumus</b> . Visi funkciniai padaliniai yra <b>supažindinami</b> su sudarytomis produktų ir paslaugų teikimo <b>sutarčiomis</b> , ir kiekvienas darbuotojas savo darba atlieka, <b>atsižvelgiant</b> į konkrečios sutarties <b>ypatumus</b> .					
	Pagrindimas:					

### O-6. Produktų ir paslaugų teikimo sutarties vykdymas

Punktas	Įvertinimas balais					Siekiamumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Vadovybė savo pastangas <b>sutelkia</b> į <b>atskirų</b> verslo operacijų vykdymą ir <b>nenumatytų</b> bei skubių situacijų sprendimą. Remiantis sudarytomis produktų ir paslaugų teikimo sutarčiomis, rengiami ir vykdomi <b>tobulinimo</b> projektai, atsižvelgiant į <b>esamą situaciją</b> . Sudarytų produktų ir paslaugų teikimo sutarčių sąlygos <b>stebimos</b> kartu <b>su klientu</b> , laikas nuo laiko surengiant susitikimus.					
	Pagrindimas:					

O-7. Veiklos rodiklių vertinimas ir pelningumo ataskaitų rengimas

Punktas	Įvertinimas balais					Siekiamumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<p><b>Nevertiname</b> veiklos rodiklių pagal kiekvieną klientą.</p> <p><b>Nustatome</b> veiklos <b>patobulinimus</b>, kuriuos galima įvertinti, bet apie gautus rezultatus savo klientus <b>neinformuojame</b>.</p> <p><b>Nustatome</b> veiklos <b>patobulinimus</b>, ir periodiškai su jais susitinkame, kad kartu aptartume gautus rezultatus.</p> <p><b>Bendradarbiaujame</b> su <b>klientais</b>, kad galėtume nustatyti ir įvertinti veiklos <b>patobulinimus</b>, ir periodiškai su jais susitinkame, kad kartu aptartume gautus rezultatus.</p>					
<b>b</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
<p><b>Įvertiname</b> kiekvieno kliento generuojamas <b>pajamas</b>.</p> <p><b>Pelningumas</b> organizacijoje vertinamas pagal <b>klientus</b>, įtraukiant visas patirtas išlaidas.</p> <p>Organizacijoje rengiama <b>atskira</b> kiekvieno kliento <b>pelningumo</b> ataskaita nurodant, kiek lieka iš <b>pajamų</b> atėmus <b>išlaidas</b>.</p>						
<b>c</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
<p><b>Informacija</b> apie santykių su klientais valdymo rezultatus ir pasiekimus organizacijoje <b>nėra</b> skelbiama.</p> <p><b>Darbuotojai supažindinami</b> su santykių su klientais valdymo veiklos rezultatais ir pasiekimais, bet su pagrindiniais <b>klientais</b> ar <b>tiekėjais</b> šia informacija <b>nesidalijama</b>.</p> <p><b>Supažindinami</b> tiek <b>darbuotojai</b>, tiek <b>klientai</b> ir <b>tiekėjai</b> su santykių su klientais valdymo rezultatais ir pasiekimais.</p>						
<b>d</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
<p>Manome, kad <b>konkurentams</b> valdyti santykius su klientais sekasi <b>geriau</b> nei mums.</p> <p>Manome, kad <b>klientams</b> valdyti santykius su klientais sekasi <b>geriau</b> nei mums.</p> <p>Manome, kad <b>mums</b> valdyti santykius su klientais sekasi <b>geriau</b> nei konkurentams, ir tai yra konkurencinis pranašumas.</p>						
Pagrindimas:						

Strateginiai veiksmai, į kuriuos skaidomi procesai

S-1. Klientų aptarnavimo strategijos sukūrimas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Oficialios klientų aptarnavimo strategijos organizacija neturi. Turime oficialią klientų aptarnavimo strategiją, tačiau organizacijos darbuotojai nesusipažindinami su ja. Organizacijoje darbuotojai yra supažindami su klientų aptarnavimo strategija ir ji tinkamai vykdoma.					
b	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Nesame informuojami, kokie keliama klientų aptarnavimo valdymo poreikiai yra labai ribotas. Supratimas apie klientų aptarnavimo valdymo poreikius yra aiškiai suprantame klientų aptarnavimo valdymo poreikius.					
c	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Neturime aiškaus supratimo kokia nauda iš klientų aptarnavimo. Suprantame, kokių rezultatų turėtų duoti klientų aptarnavimas, įgyvendinant produktų ir paslaugų teikimo sutartis, bet taip yra tik stambiausių klientų atveju. Suprantame, kokių rezultatų turėtų duoti ir stambiausių klientų, ir visų kitų klientų segmentų aptarnavimas.					
d	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Nesame apibrėžę požymių, išpėjančių apie klientų aptarnavimo problemas. Be atskirų funkcinių padalinių pagalbos esame neoficialiai apibrėžę požymių, kurie išpėja apie klientų aptarnavimo problemas. Esame oficialiai apibrėžę požymių, kurie išpėja apie klientų aptarnavimo problemas; prie to prisidėjo įvairių funkcinių padalinių atstovai; tokią informaciją periodiškai atnaujiname.					

S-2. Atsiliepimo procedūrų sudarymas

Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Kiekvienas klientus aptarnaujantis <b>darbuotojas sprendžia</b> , kaip dera reaguoti į su klientų aptarnavimu susijusius klausimus; <b>darbuotojų veiksmų niekas neprižiūri</b> .						
	Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<b>Neanalizuojame</b> su klientų aptarnavimu susijusius <b>klausimus</b> , nors <b>būtinai</b> pastovus <b>reagavimas</b> .						
	Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<b>Nesuprantame</b> , koks įmonės <b>viduje</b> reikalingas <b>koordinavimas</b> , kad galėtume deramai sureaguoti į įvairius klientų aptarnavimo <b>nesklandumus</b> .						
	Pagrindimas:						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<b>Nesuprantame</b> , koks įmonės <b>išorėje</b> reikalingas <b>koordinavimas</b> , kad galėtume deramai sureaguoti į įvairius klientų aptarnavimo <b>nesklandumus</b> .						
	Pagrindimas:						
	<b>Labai aiškiai suprantame</b> , koks įmonės <b>išorėje</b> reikalingas <b>koordinavimas</b> , kad galėtume deramai sureaguoti į įvairius klientų aptarnavimo <b>nesklandumus</b> .						



S-2. Atsiliepimo procedūrų sudarymas (tęsinys)

[vertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
e	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
<p><b>Procedūras</b>, kaip dera reaguoti atsitikus kokiam nors klientų aptarnavimo <b>nesklandumui</b>, nustatome jau <b>po to</b>, kai tai įvyksta.</p> <p>Imamės iniciatyvos <b>iš anksto</b> nustatyti <b>procedūras</b>, kaip dera reaguoti <b>vienu ar kitu</b> atveju, atsitikus kokiam nors klientų aptarnavimo <b>nesklandumui</b>.</p> <p>Imamės iniciatyvos <b>iš anksto</b> nustatyti <b>procedūras</b>, kaip dera reaguoti, <b>įvairiais</b> atvejais, atsitikus kokiam nors klientų aptarnavimo <b>nesklandumui</b>.</p>							
Pagrindimas:							

S-3. Infrastruktūros sukūrimas atsiliepimo procedūrų vykdymui

[vertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
<p><b>Neproduktyviai</b> renkame aktualią informaciją apie klientų aptarnavimo <b>nesklandumus</b>.</p> <p>Organizacijos <b>viduje</b> renkame duomenis apie klientų aptarnavimo <b>nesklandumus</b>, bet <b>nerenkame</b> tokių duomenų iš savo tiekėjų ar klientų.</p> <p><b>Produktyviai</b> renkame duomenis apie klientų aptarnavimo nesklandumus tiek organizacijos <b>viduje</b>, tiek iš <b>tiekėjų</b> ir <b>klientų</b>.</p>							
Pagrindimas:							
b	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
<p><b>Nesugebame iš anksto</b> sureaguoti į klientų aptarnavimo <b>problemas</b> ir užbėgti joms už akių.</p> <p><b>Kartais</b> pavyksta išsiaiškinti ir sureaguoti į kai kurias, su klientų aptarnavimu susijusias, <b>problemas</b>, kol jos dar nepasieke klientų.</p> <p><b>Turime</b> numatę <b>mechanizmus</b>, kaip išsiaiškinti ir reaguoti į kai kurias su klientų aptarnavimu susijusias <b>problemas</b>, kol jos dar nepasieke klientų.</p>							
Pagrindimas:							

S-3. Infrastruktūros sukūrimas atsiliepimo procedūrų vykdymui (tęsinys)

[vertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Pagrindimas:							
<b>d</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Pagrindimas:							

S-4. Vertinimo sistemos sudarymas

[vertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Pagrindimas:							

S-4. Vertinimo sistemos sudarymas (tęsinys)

[vertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: <b>Neturime</b> numatę oficialių klientų <b>aptarnavimo</b> veiklos <b>tikslių</b> . <b>Turime</b> užsibrėžę oficialius <b>tikslius</b> , susijusius būtent su klientų aptarnavimo veikla, ir organizacijos <b>darbuotojai</b> yra <b>supažindinami</b> su šiais tikslais.						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: <b>Prieštaringi</b> funkcinių padalinių <b>tiksčiai</b> neretai trukdo vykdyti klientų aptarnavimo procesą. Tam tikrų funkcinių padalinių naudojamos vertinimo <b>sištemos</b> yra <b>suderintos</b> tarpusavyje, bet <b>kartais</b> tarp jų atsiranda <b>prieštaravimų</b> .						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: Organizacijos <b>darbuotojai nežino</b> , kaip jų sprendimai ir veiksmai įtakoja klientų aptarnavimo procesą. Organizacijos <b>darbuotojai</b> puikiai <b>supranta</b> , kaip jų sprendimai ir veiksmai įtakoja klientų aptarnavimo procesą. Organizacijos <b>darbuotojai</b> , o taip pat pagrindiniai <b>tiekejai</b> ir <b>klientai</b> puikiai <b>supranta</b> , kaip jų sprendimai ir veiksmai įtakoja klientų aptarnavimo procesą.						

## Operatyviniai veiksmai, į kuriuos skaidomi procesai

### O–1. Klientų aptarnavimo nesklaidumų *pastebėjimas*

#### Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						

O-2. Situacijos ir alternatyvų įvertinimas

Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<p><b>Nekoordinuojame alternatyvių</b> veiksmų susijusių su klientų aptarnavimo nesklaidumų sprendimu visuose funkcinuose padaliniuose.</p> <p>Pagrindimas:</p> <p><b>Gana efektyviai koordinuojame</b> alternatyvių veiksmus klientų aptarnavimo nesklaidumams spręsti visuose funkcinuose padaliniuose.</p> <p><b>Visada koordinuojame</b> alternatyvių veiksmus klientų aptarnavimo nesklaidumams spręsti visuose funkcinuose padaliniuose.</p>						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<p><b>Nesprendžiame</b>, kaip reaguoti į klientų aptarnavimo nesklaidumus.</p> <p>Pagrindimas:</p> <p><b>Gana efektyviai sprendžiame</b>, kaip reaguoti į klientų aptarnavimo nesklaidumus.</p> <p><b>Visada sprendžiame</b>, kaip reaguoti į klientų aptarnavimo nesklaidumus..</p>						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<p><b>Neįvertiname alternatyvų</b>, kaip spręsti klientų aptarnavimo nesklaidumus, kuo mažiau pakenkiant klientui ir įmonei.</p> <p>Pagrindimas:</p> <p><b>Gana efektyviai įvertiname alternatyvas</b>, kaip spręsti klientų aptarnavimo nesklaidumus, kuo mažiau pakenkiant klientui ir įmonei.</p> <p><b>Visada įvertiname alternatyvas</b>, kaip spręsti klientų aptarnavimo nesklaidumus, kuo mažiau pakenkiant klientui ir įmonei</p>						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<p><b>Dažnai</b> tenka susiklosčiusią situaciją įvertinti iš naujo ir pergalvoti alternatyvas, kaip spręsti anksčiau jau kelis kartus pasitaikiusius klientų aptarnavimo nesklaidumus.</p> <p>Pagrindimas:</p> <p><b>Kartais</b> tenka susiklosčiusią situaciją įvertinti iš naujo ir pergalvoti alternatyvas, kaip spręsti anksčiau jau kelis kartus pasitaikiusius klientų aptarnavimo nesklaidumus.</p> <p>Beveik <b>netenka</b> susiklosčiusios situacijos įvertinti iš naujo ir pergalvoti alternatyvas, kaip spręsti anksčiau jau kelis kartus pasitaikiusius klientų aptarnavimo nesklaidumus.</p>						

### O-3. Problemos sprendimo įgyvendinimas

#### Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Pagrindimas:							
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Pagrindimas:							

### O-4. Tikrinimas ir stebėjimas

#### Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Pagrindimas:							

O-4. Tikrinimas ir stebėjimas (tęsinys)

[vertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p><b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p><b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p><b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p><b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p><b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p><b>Neregistruojame</b> klientų aptarnavimo nesklaidumų ir problemų.</p> <p>Nesklaidumų ir problema fiksuojame <b>rankiniu būdu</b>.</p> <p><b>Elektroniniais būdais</b> stebime klientų aptarnavimo nesklaidumus ir problemas.</p>						
	Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p><b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p><b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p><b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p><b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p><b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Manome, kad organizacijos viduje <b>galima patobulinti</b> savo gebėjimus, reaguojant į klientų aptarnavimo nesklaidumus ir problemas.</p> <p>Organizacijos viduje esame <b>išsiugdę</b> atitinkamą <b>lankstumą</b>, kad galėtume tinkamai reaguoti į klientų aptarnavimo nesklaidumus ir problemas.</p>						
	Pagrindimas:						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p><b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p><b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p><b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p><b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p><b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Kad taptume lankstesni ir taip galėtume geriau reaguoti į klientų aptarnavimo nesklaidumus ir problemas su klientais bei tiekėjais <b>nebendradarbiaujame</b>.</p> <p><b>Esame numatę</b> galimybes, glaudžiau bendradarbiauti su klientais ir tiekėjais, kad taptume lankstesni ir taip galėtume geriau reaguoti į klientų aptarnavimo nesklaidumus ir problemas.</p> <p><b>Bendradarbiaudami</b> su klientais ir tiekėjais, <b>išugdėme</b> atitinkamą lankstumą, kad galėtume geriau reaguoti į klientų aptarnavimo nesklaidumus ir problemas.</p>						
	Pagrindimas:						
<b>e</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p><b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p><b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p><b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p><b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p><b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Klientams <b>nepranešame</b> apie tai, kaip reaguojame į klientų aptarnavimo nesklaidumus ir problemas.</p> <p><b>Je</b>i klientai <b>pageidauja</b>, pranešame apie tai, kaip reaguojame į klientų aptarnavimo nesklaidumus ir problemas.</p> <p><b>Visada</b> patys imamės iniciatyvos <b>pranešti</b> klientams, kaip reaguojame į klientų aptarnavimo nesklaidumus ir problemas.</p>						
	Pagrindimas:						

O-4. Tikrinimas ir stebėjimas (tęsinys)

[vertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>f</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>g</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>h</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>i</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						



Strateginiai veiksmai, į kuriuos skaidomi procesai

S-1. Organizacijos bendrosios ir marketingo strategijų peržiūrėjimas

Punktas	[vertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Oficialios marketingo strategijos organizacija <b>neturi</b> . <i>Turime</i> oficialią marketingo strategiją, bet organizacijos darbuotojai <b>nera</b> su ja deramai <b>supažindinti</b> . <i>Visi</i> darbuotojai yra <b>supažindinami</b> su marketingo strategija.					
b	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: Oficialios klientų aptarnavimo strategijos organizacija <b>neturi</b> . <i>Turime</i> oficialią klientų aptarnavimo strategiją, bet organizacijos darbuotojai <b>nera</b> su ja deramai <b>supažindinti</b> . <i>Visi</i> darbuotojai yra <b>supažindinami</b> su klientų aptarnavimo strategija.					
c	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: Organizacija <b>neturi</b> užsibrėžusi oficialių klientų aptarnavimo tikslų. <i>Turime vieną</i> klientų aptarnavimo tikslų kompleksą, bet organizacijos darbuotojai <b>nera</b> su juo <b>deramai</b> supažindinti. Organizacijos <b>darbuotojai</b> yra <b>supažindinami</b> su klientų aptarnavimo tikslais, nustatytais pagal atitinkamus klientų segmentus.					
d	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: <b>Nesame</b> nustatę ir neturime įvertinę organizacijos privalumų, vykdam užsakymus. <i>Esame</i> nustatę organizacijos užsakymo įvykdymo privalumus. <b>Tikslingai naudojame</b> organizacijos užsakymo įvykdymo privalumus.					

S-1. Organizacijos bendrosios ir marketingo strategijų peržiūrėjimas (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Nežinau	Svarbumas
	1	2	3	4	5		
e	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Atskiro užsakymo įvykdymo biudžeto <b>nesudarėjame</b> . Žinome, koks turėtų būti užsakymo įvykdymo biudžetas, bet <b>oficialiai</b> jo <b>nesilaikome</b> . Organizacijoje rengiamas <b>oficialus</b> užsakymo įvykdymo biudžetas ir jo griežtai <b>laikomės</b> .							
Pagrindimas:							

S-2. Užsakymo įvykdymo reikalavimų nustatymas

Punktas	Įvertinimas balais					Nežinau	Svarbumas
	1	2	3	4	5		
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Organizacijoje <b>nėra</b> procedūros, kuri padėtų suvokti klientų užsakymo įvykdymo reikalavimus. <b>Organizacijos</b> viduje <b>turime</b> procedūrą, kuri padeda suvokti klientų užsakymo įvykdymo reikalavimus. <b>kontaktuojame</b> su pagrindiniais <b>klientais</b> . Siekiant suvokti klientų užsakymo įvykdymo reikalavimus, <b>tresiogiai kontaktuojame</b> su pagrindiniais <b>klientais</b> .							
Pagrindimas:							

S-3. Logistikos struktūros įvertinimas

Punktas	Įvertinimas balais					Nežinau	Svarbumas
	1	2	3	4	5		
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Logistikos struktūrai įvertinti ir optimizuoti jokių modelių <b>nenaudojame</b> . Siekiami įvertinti ir optimizuoti logistikos struktūrą, <b>kartais naudojame</b> specialiai tam parinktus modelius. Siekiami įvertinti ir optimizuoti logistikos struktūrą, <b>nuolat taikome</b> įvairius modelius.							
Pagrindimas:							

S-4. Užsakymo įvykdymo plano sudarymas

Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						

S–5. Vertinimo sistemos sudarymas

Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: <b>Neturime</b> oficialios užsakymo įvykdymo vertinimo sistemos. <b>Turime</b> oficialią užsakymo įvykdymo vertinimo sistemą, bet ji <b>nėra susieta</b> su finansiniais įmonės veiklos rezultatais.						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: <b>Neturime</b> užsibrėžę oficialių užsakymo įvykdymo tikslus ir su jais supažindiname savo <b>darbuotojus</b> . <b>Turime</b> užsibrėžę oficialius užsakymo įvykdymo tikslus ir su jais supažindiname tiek savo <b>darbuotojus</b> , tiek <b>klientus</b> .						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: <b>Prieštaringi</b> funkcinių padalinių tikslai <b>neretai</b> trukdo įvykdyti užsakymus. <b>Tam tikrų</b> funkcinių padalinių naudojamose vertinimo sistemos yra <b>suderintos</b> tarpusavyje, bet kartais tarp jų atsiranda <b>prieštaravimų</b> . Organizacijoje užsakymo įvykdymo vertinimo sistema yra <b>suderinta</b> su <b>visų</b> funkcinių padalinių vertinimo sistemomis.						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: <b>Darbuotojai nesupranta</b> , kaip jų sprendimai ir veiksmai įtakoja užsakymo įvykdymo procesą. <b>Darbuotojai puikiai supranta</b> , kaip jų sprendimai ir veiksmai įtakoja užsakymo įvykdymo procesą. <b>Darbuotojai, o taip pat pagrindiniai tiekėjai ir klientai</b> puikiai <b>supranta</b> , kaip jų sprendimai ir veiksmai įtakoja užsakymo įvykdymo procesą.						

## Operatyviniai veiksmai, į kuriuos skaidomi procesai

### O-1. Užsakymo priėmimas ir jo perdavimas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas	
	1	2	3	4	5		Nežinau
<b>a</b>	<input type="checkbox"/> <p>Visi užsakymai iš klientų gaunami <b>paštu, faksu</b> arba <b>telefonu</b>, arba juos pateikia pardavimo skyriaus darbuotojai.</p>	<input type="checkbox"/> <p><b>Elektroniniu būdu</b> gauname tiek pat užsakymo kiek ir <b>neelektroniniu</b> (procentinės dalys beveik vienodos).</p>	<input type="checkbox"/> <p>Visi užsakymai iš klientų gaunami <b>elektroniniu būdu</b> arba naudojant <b>elektroninę</b> duomenų perdavimo <b>systemą</b>.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
Pagrindimas:							

### O-2. Užsakymo įvedimas į sistemą

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas	
	1	2	3	4	5		Nežinau
<b>a</b>	<input type="checkbox"/> <p>Užsakymai į sistemą yra įvedami <b>mechanškai</b> (pvz., ranka).</p>	<input type="checkbox"/> <p>Užsakymai į sistemą įvedami ir <b>mechanškai</b>, ir <b>elektroniniu</b> būdu.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
Pagrindimas:							
<b>b</b>	<input type="checkbox"/> <p>Užsakymo tikslumas <b>nesiekia 95 proc.</b></p>	<input type="checkbox"/> <p>Užsakymo tikslumas yra <b>apie 97 proc.</b></p>	<input type="checkbox"/> <p>Užsakymo tikslumas yra <b>100 proc.</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
Pagrindimas:							

**O-2. Užsakymo įvedimas į sistemą (tęsinys)**

Punktas	[vertinimas balais]					Nežinau	Svarbumas
	1	2	3	4	5		
c	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Visi užsakymai į sistemą įvedami <b>iškart</b> , kai tik gaunami.	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu
	Organizacijoje yra įprasta, kad užsakymo įvedimas į sistemą <b>vėluoja</b> 24 valandas.	Organizacijoje yra įprasta, kad užsakymo įvedimas į sistemą <b>vėluoja</b> 12 – 24 valandas.					2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu
Pagrindimas:							

**O-3. Užsakymo apdorojimas**

Punktas	[vertinimas balais]					Nežinau	Svarbumas
	1	2	3	4	5		
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Organizacijoje yra <b>užsakymo apdorojimo sistema</b> , kuri automatiškai patikrina kredito istoriją ir turimas atsargas bei suplanuoja užsakymo srautus ir gabenimą.	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu
	Klientų užsakymai neretai <b>atidedami</b> , kad galėtume patikrinti jų kredito istoriją, atsargų lygį, suplanuotus užsakymo srautus ir transportą.	Organizacijoje kredito istorijos ir atsargų lygio <b>patikrinimai</b> atliekami <b>ne automatiškai, bet efektyviai</b> ir operatyviai.					2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu
Pagrindimas:							

**O-4. Dokumentų tvarkymas**

Punktas	[vertinimas balais]					Nežinau	Svarbumas
	1	2	3	4	5		
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gauti užsakymai yra <b>oficialiai patvirtinami</b> , bet tai šiek tiek <b>užtrunka</b> . Gauti užsakymai yra <b>oficialiai patvirtinami</b> . Gauti užsakymai yra <b>įškart patvirtinami</b> .	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu
	Gauti užsakymai <b>nėra oficialiai patvirtinami</b> .	Gauti užsakymai yra <b>oficialiai patvirtinami</b> , bet tai šiek tiek <b>užtrunka</b> .					2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu
Pagrindimas:							

### O-5. Užsakymo vykdymas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Neturime oficialių užsakymų formavimo taisyklių. Organizacijoje yra <b>standartinės</b> užsakymų formavimo taisyklės taikomos <b>visiems</b> klientams <b>vienodai</b> . Organizacijoje užsakymų formavimo taisyklės <b>priklauso nuo kliento</b> .					
	Pagrindimas:					
b	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Atrinkus užsakytas prekes, apie tai <b>ranka pažymime</b> atitinkamuose sandėlio <b>dokumentuose</b> . Atrinkus užsakytas prekes, <b>informacinėje</b> sistemoje <b>užregistruojama</b> užsakymo būklė, bet už klientų aptarnavimo procesą atsakingai <b>komandai</b> apie tai <b>nepranešama</b> . Atrinkus užsakytas prekes, apie tai <b>pranešama</b> už klientų aptarnavimo procesą atsakingai <b>komandai</b> .					
	Pagrindimas:					

### O-6. Užsakymo pristatymas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Klientams <b>nesiunčiame</b> išankstinių prekių išsiuntimo pranešimų. <b>Kai kuriems</b> klientams <b>siunčiame</b> išankstinius prekių išsiuntimo pranešimus. <b>Visiems</b> savo klientams <b>siunčiame</b> išankstinius prekių išsiuntimo pranešimus.					
	Pagrindimas:					

O-6. Užsakymo pristatymas (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>b</b>	<input type="checkbox"/> Išsiuntus prekes iš sandėlio, <b>sunku</b> toliau <b>sekti</b> , kur jos keliauja.	<input type="checkbox"/> Išsiuntę prekes iš sandėlio, <b>nebeseikame</b> , kur šiuo metu yra krovinys, bet prireikus <b>galime</b> nesunkiai <b>sužinoti</b> .	<input type="checkbox"/> Visą laiką <b>sekame</b> išsiųstą krovinį iki to momento, kol klientas <b>gauna</b> užsakytas prekes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:					
<b>c</b>	<input type="checkbox"/> Dėl transportavimo problemų <b>d dažnai vėluojame</b> įvykdyti užsakymus.	<input type="checkbox"/> Dėl transportavimo problemų <b>labai retai</b> kada <b>vėluojame</b> įvykdyti užsakymus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:					
<b>d</b>	<input type="checkbox"/> <b>Nekreipiame</b> jokio <b>dėmesio</b> į tai, kokią išpūdį klientams palieka prekes pristatantys vairuotojai.	<input type="checkbox"/> Prekes pristatantys vairuotojai <b>supranta</b> , kad jų kontaktas su klientu yra svarbus, bet <b>nesistengiamo</b> dėl paliekamo išpūdžio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:					
<b>e</b>	<input type="checkbox"/> Organizacijoje <b>nėra</b> numatyta procedūra, pagal kurią reguliariai būtų tikrinamos krovinų gabenimo sąskaitos-faktūros.	<input type="checkbox"/> <b>Reguliariai</b> tikriname krovinų gabenimo sąskaitas-faktūras, bet išsiaiškinti nesutapimų priežastis <b>sekasi sunkiai</b> ir ilgai užtrunka.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:					



O-6. Užsakymo pristatymas (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>f</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Transporto tiekėjai neretai skundžiasi, kad nuolat <b>vėluojame</b> apmokėti sąskaitas. Paprastai krovinų gabenimo sąskaitas apmokame <b>laiku</b> , bet visas procesas tvarkomas <b>rankiniu</b> būdu. Krovinių gabenimo sąskaitos apmokamos <b>automatiškai</b> ir tik <b>išimtiniais</b> atvejais į jį tenka įsikišti.					
	Pagrindimas:					

O-7. Veiklių po pristatymo vykdymas ir veiklos vertinimas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<b>Trūksta supratimo</b> , iš kokių žingsnių susideda užsakymo įvykdymo procesas. <b>Esame nustatę</b> ir dokumentuose aprašę standartinę veiksmų seką, pagal kurią vykdomas užsakymas. Siekdami užtikrinti proceso efektyvumą, <b>išanalizavome</b> standartinius užsakymo <b>įvykdymo žingsnius</b> .					
	Pagrindimas:					
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<b>Nežinome</b> , kiek vidutiniškai užtrunka užsakymo įvykdymas ir kaip keičiasi šio proceso žingsniai. <b>Esame nustatę</b> , kiek vidutiniškai užtrunka užsakymo įvykdymas ir žinome, kaip keičiasi šio proceso žingsniai. Siekdami užtikrinti proceso efektyvumą, <b>nustatėme ir išanalizavome</b> , kiek vidutiniškai užtrunka užsakymo įvykdymas ir kaip keičiasi šio proceso žingsniai.					
	Pagrindimas:					
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Bendra užsakymo įvykdymo trukmė kiekvieną kartą būna <b>labai skirtinga</b> , ir klientai dėl to dažnai skundžiasi. Bendra užsakymo įvykdymo trukmė beveik visada būna <b>tokia pati</b> . Bendra užsakymo įvykdymo trukmė					
	Pagrindimas:					

O-7. Veiklų po pristatymo vykdymas ir veiklos vertinimas (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>d</b>	<input type="checkbox"/> <p><b>Nepajėgiame</b> greitai reaguoti į klientų paklausimus apie tai, kokiame stadijoje yra jų užsakymo vykdymas.</p>	<input type="checkbox"/> <p>Kad sužinotų, kokiame stadijoje yra užsakymo vykdymas, <b>klientai</b> turi su mumis <b>susisiekti</b> ir mes <b>greitai</b> atsakome.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <p><b>Sekame</b> užsakymo įvykdymo <b>eigą</b>, todėl galime apie tai informuoti klientus. Klientai gali <b>prisijungti</b> prie <b>elektroninės</b> užsakymo vykdymo sekimo <b>sistemos</b>.</p>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu                  2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu                  3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu                  4 <input type="checkbox"/> Svarbu                  5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	Pagrindimas:					
<b>e</b>	<input type="checkbox"/> <p>Klientų manymu, užsakymus vykdome <b>pračiau negu konkurentai</b>.</p>	<input type="checkbox"/> <p>Klientai yra <b>patenkinti</b> tuo, kaip vykdome užsakymus.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <p>Klientų manymu, <b>geriau</b> vykdome užsakymus <b>negu konkurentai</b> ir tai – konkurencinis pranašumas.</p>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu                  2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu                  3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu                  4 <input type="checkbox"/> Svarbu                  5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	Pagrindimas:					
<b>f</b>	<input type="checkbox"/> <p><b>Informacija</b> apie užsakymo įvykdymo rezultatus ir pasiekimus organizacijoje <b>nera skelbiama</b>.</p>	<input type="checkbox"/> <p><b>Supažindiname</b> savo <b>darbuotojus</b> su užsakymo įvykdymo rezultatais ir pasiekimais, bet su pagrindiniais klientais ar tiekėjais šio klausimo neaptarinėjame.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <p><b>Supažindiname</b> savo <b>darbuotojus, klientus</b> ir <b>tiekėjus</b> su užsakymo įvykdymo rezultatais ir pasiekimais.</p>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu                  2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu                  3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu                  4 <input type="checkbox"/> Svarbu                  5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	Pagrindimas:					
<b>g</b>	<input type="checkbox"/> <p><b>Klientams</b> ir <b>tiekėjams neatsilyginame</b> už tai, kad padėjo patobulinti užsakymo įvykdymo procesą.</p>	<input type="checkbox"/> <p><b>Kartais</b> su savo <b>klientais</b> ir <b>tiekėjais pasidalijame naują</b>, gautą patobulinus užsakymo įvykdymo valdymą, bet tai priklauso nuo kiekvieno konkretaus atvejo.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <p>Esame <b>numatę tvarką</b>, kaip <b>atsilyginti klientams</b> ir <b>tiekėjams</b> už tai, kad padėjo patobulinti užsakymo įvykdymo procesą.</p>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu                  2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu                  3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu                  4 <input type="checkbox"/> Svarbu                  5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	Pagrindimas:					

Strateginiai veiksmai, į kuriuos skaidomi procesai

S-1. Gamybos, aprūpinimo, marketingo ir logistikos strategijų peržiūrėjimas

Punktas	[vertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Gamybos strategijos organizacija <b>neturi</b> . <i>Turime</i> gamybos strategiją, bet <b>nesame</b> išanalizavę, kaip ji įtakoja gamybos srauto procesą.					
<b>b</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Žaliavų aprūpinimo strategijos organizacija <b>neturi</b> . <i>Turime</i> žaliavų aprūpinimo strategiją, bet <b>nesame</b> išanalizavę, kaip ji įtakoja gamybos srauto procesą.						
<b>c</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Marketingo strategijos organizacija <b>neturi</b> . <i>Turime</i> marketingo strategiją, bet <b>nesame</b> išanalizavę, kaip ji įtakoja gamybos srauto procesą.						
<b>d</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Logistikos strategijos organizacija <b>neturi</b> . <i>Turime</i> logistikos strategiją, bet <b>nesame</b> išanalizavę, kaip ji įtakoja gamybos srauto procesą.						
Pagrindimas:						

S-1. Gamybos, aprūpinimo, marketingo ir logistikos strategijų peržiūrėjimas (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
e	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Profesinės patirties ir kompetencijos poreikiai <b>nustatomi</b> tik <b>įsigijus</b> naujas technologijas arba ieškant naujų rinkos galimybių.	Organizacijoje yra <b>nusistovėjęs neoficialus</b> procesas, kaip įvertinti, kokios profesinės patirties ir kompetencijų gali prireikti ateityje, pradėjus naudotis naujomis technologijomis arba tenkinant naujus rinkos poreikius.	Turime <b>oficialų procesą</b> , pagal kurį įvertiname, kokios profesinės patirties ir kompetencijos gali prireikti ateityje, pradėjus naudotis naujomis technologijomis arba tenkinant naujus rinkos poreikius.			
f	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Atsižvelgiamė į <b>šiuo metu</b> galiojančius įstatymus ir teisinius reglamentus.	Organizacijoje yra nusistovėjęs <b>neoficialus procesas</b> , kaip įvertinti galimus įstatymų ir teisinių reglamentų pakeitimus, kurie gali turėti įtakos gamybos eigai.	Turime <b>oficialų procesą</b> , pagal kurį įvertiname galimus įstatymų ir teisinių reglamentų pakeitimus, kurie gali turėti įtakos gamybos eigai.				
Pagrindimas:						

S-2. Gamybos lankstumo nustatymas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<b>Negalime</b> lanksčiai reaguoti į klientų skirtingus poreikius/ūžsakymus.	<b>Galime</b> lanksčiai reaguoti į klientų skirtingus poreikius/ūžsakymus, tačiau „ <b>sugriaunamas</b> “ visas planavimo procesas.	<b>Galime</b> lanksčiai reaguoti į klientų skirtingus poreikius/ūžsakymus, tačiau <b>nekenkiant</b> planavimo procesui.			
Pagrindimas:						

S-2. Gamybos lankstumo nustatymas (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>b</b>	<input type="checkbox"/> <b>Neatliekame</b> gamybos lankstumo poreikio nustatymo.	<input type="checkbox"/> Poreikį gamybos lankstumo <b>nustato</b> gamybos padalinys.	<input type="checkbox"/> Poreikį gamybos lankstumui <b>nustato</b> <i>įvairių</i> funkcinių <i>padalinių</i> atstovų sudaryta komanda.	<input type="checkbox"/> Poreikį gamybos lankstumui <b>nustato</b> iš <i>įvairių</i> funkcinių <i>padalinių</i> atstovų sudaryta komanda.	<input type="checkbox"/> Nežinau	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:					
<b>c</b>	<input type="checkbox"/> Kokybės politikos ir kontrolės priemonės organizacijoje <b>nėra</b> standartizuotos.	<input type="checkbox"/> <b>Turime</b> standartinę kokybės politiką ir kontrolės priemones, kurias siūlome <b>visiems</b> klientams be išimties.	<input type="checkbox"/> Kokybės politikos ir kontrolės priemonės organizacijoje <b>yra</b> standartizuotos ir priklauso nuo <b>konkretaus</b> klientų segmento; jas sudarome kartu su pagrindiniais savo klientais.	<input type="checkbox"/> Kokybės politikos ir kontrolės priemonės organizacijoje <b>yra</b> standartizuotos ir priklauso nuo <b>konkretaus</b> klientų segmento; jas sudarome kartu su pagrindiniais savo klientais.	<input type="checkbox"/> Nežinau	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:					
<b>d</b>	<input type="checkbox"/> Didinti gamybos pajėgumų ateityje <b>neplanuojame</b> .	<input type="checkbox"/> Organizacijoje egzistuoja <b>neoficialus</b> pajėgumų <b>didinimo</b> planas, kad galėtume užtikrinti reikiamą gamybos lankstumą ateityje.	<input type="checkbox"/> Organizacijoje egzistuoja <b>neoficialus</b> pajėgumų <b>didinimo</b> planas, kad galėtume užtikrinti reikiamą gamybos lankstumą ateityje.	<input type="checkbox"/> <b>Oficialiai</b> planuojame <b>didinti</b> pajėgumus, kad galėtume užtikrinti reikiamą gamybos lankstumą ateityje.	<input type="checkbox"/> Nežinau	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:					
<b>e</b>	<input type="checkbox"/> Trumpalaikiai sprendimai, gaminti patiems ar įsigyti, priimami remiantis <b>kaina</b> .	<input type="checkbox"/> Trumpalaikiai sprendimai, gaminti patiems ar įsigyti, priimami remiantis <b>įvairiais kriterijais</b> .	<input type="checkbox"/> Trumpalaikiai sprendimai, gaminti patiems ar įsigyti, priimami remiantis <b>įvairiais kriterijais</b> , atsižvelgiant į <b>ilgalaikę perspektyvą</b> .	<input type="checkbox"/> Trumpalaikiai sprendimai, gaminti patiems ar įsigyti, priimami remiantis <b>įvairiais kriterijais</b> , atsižvelgiant į <b>ilgalaikę perspektyvą</b> .	<input type="checkbox"/> Nežinau	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:					

S-3. „Stūmimo“ ir „traukimo“ ribų nustatymas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Neatliekame sistemingo „stūmimo“ ir „traukimo“ ribų įvertinimo.					
	„Stūmimo“ ir „traukimo“ ribos <b>nustatomos</b> remiantis organizacijos vidiniais organizacijos pajėgumais.					
	„Stūmimo“ ir „traukimo“ ribos <b>nustatomos</b> remiantis organizacijos klientų aptarnavimo <b>tiksiais</b> ir tikimo grandinės <b>pajėgumais</b> .					
	Pagrindimas:					
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Gamybos atidėjimo galimybės <b>analizuojamos</b> , dalyvaujant įvairių funkcinių <b>padalinių atstovams</b> .					
	Gamybos atidėjimo galimybės <b>įvertinamos</b> tarantis su pagrindiniais <b>tiekėjais ir klientais</b> .					
	Pagrindimas:					

S-4. Gamybos apribojimų ir pajėgumų nustatymas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Gamybos pajėgumai ir apribojimai dokumentuose <b>nenurodyti</b> .					
	Gamybos pajėgumai ir apribojimai yra <b>aprašyti</b> dokumentuose, bet juos dažniausiai niekas <b>nekreipia</b> dėmesio.					
	Gamybos pajėgumai ir apribojimai yra <b>aprašyti</b> dokumentuose ir su jais yra <b>supažindinti</b> tiek įmonės <b>darbuotojai</b> , tiek pagrindiniai <b>klientai ir tiekėjai</b> .					
	Pagrindimas:					

S-4. Gamybos apribojimų ir pajėgumų nustatymas (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Sprendimai dėl atsargų lygio priimami remiantis <b>vidine</b> įmonės informacija. Sprendimai dėl atsargų lygio priimami remiantis <b>centralizuotai</b> . Sprendimai dėl atsargų lygio priimami <b>centralizuotai</b> , bet kartais lokalizuojami remiantis <b>vietine</b> informacija.					
Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Organizacijoje <b>nėra</b> turto disponavimo ar jo perdavimo <b>nuostatų</b> . <b>Kiekvienas vadovas</b> yra atsakingas už turto disponavimo ir perdavimo nuostatų sudarymą. Organizacijoje yra parengtos <b>oficialios</b> turto disponavimo ir perdavimo <b>nuosfatos</b> .					
Pagrindimas:						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Sprendimus, dėl klientų pateiktų <b>užklausų</b> , priima klientų <b>aptarnavimo atstovai</b> , nesitardami su gamybos padaliniu. Sprendimus, dėl klientų pateiktų <b>užklausų</b> , priima klientų <b>aptarnavimo atstovai</b> , bet jiems dažniausiai tenka kreiptis į <b>gamybos padalinį</b> , kad galėtų įvertinti, ar klientų užsakymus bus galima įvykdyti. Klientų aptarnavimo <b>atstovai žino</b> , kokius klientų užsakymus galima įvykdyti.					
Pagrindimas:						

S-5. Vertinimo sistemos sudarymas

Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						



## Operatyviniai veiksmai, į kuriuos skaidomi procesai

### O-1. Gamybos eigos sudarymas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:					
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:					

### O-2. Gamybos ir medžiagų srautų planavimas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:					

O-2. Gamybės ir medžiagų srautų planavimas (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Išsamių gamybės įrengimų pajėgumų kiekvienam gamybos padalinii <b>nesudarinėjame</b> . <b>Rengiame</b> išsamius gamybės įrengimų pajėgumų <b>planus</b> , tačiau kartais atsiranda <b>prieštaravimai</b> tarp funkcinių padalinių. <b>Rengiame</b> išsamius gamybės įrengimų pajėgumų <b>planus</b> , susiderinant su funkciniais padaliniais.					
	Pagrindimas:					

O-3. Našumas ir paklausos planų vykdymas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Organizacijoje atsargas fiksuojantys <b>dokumentai</b> yra <b>netikslūs</b> , dėl šių netikslumų neretai sutrinka gamyba. <b>Rengiame</b> išsamius gamybės įrengimų pajėgumų <b>planus</b> , tačiau kartais atsiranda <b>prieštaravimai</b> tarp funkcinių padalinių. <b>Rengiame</b> išsamius gamybės įrengimų pajėgumų <b>planus</b> , susiderinant su funkciniais padaliniais.					
	Pagrindimas:					
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Organizacijoje atsargas fiksuojantys <b>dokumentai</b> yra <b>gana tikslūs</b> , todėl gamyba dėl dokumentacijos <b>sutrinka retkarčiais</b> . Organizacijoje atsargas fiksuojantys <b>dokumentai</b> yra <b>pakankamai tikslūs</b> , todėl gamyba dėl dokumentacijos <b>beveik nesutrinka</b> . Organizacijoje atsargų valdymas yra <b>efektyvus</b> , tačiau <b>retkarčiais sutrinka</b> gamyba. Organizacijoje atsargų valdymas yra <b>efektyvus</b> , gamybos procesas <b>beveik nesutrinka</b> .					
	Pagrindimas:					

O-4. Veiklos vertinimas

Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						

Strateginiai veiksmai, į kuriuos skaidomi procesai

S-1. Paklausos valdymo tikslų nustatymas ir strategijos sudarymas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/> <b>Nesuprantame</b> bendrosios (korporatyvinės) organizacijos <b>strategijos</b> .	<input type="checkbox"/> Gana gerai <b>suprantame</b> bendrąją organizacijos <b>strategiją</b> , bet <b>nežinome</b> , kokios <b>įtakos</b> ji turi sudarytai paklausos valdymo strategijai.	<input type="checkbox"/> Puikiai <b>suprantame</b> bendrąją organizacijos <b>strategiją</b> ir <b>žinome</b> , kaip nuo jos <b>priklauso</b> sudaryta paklausos valdymo strategija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <input type="checkbox"/> Nesvarbu <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <input type="checkbox"/> Svarbu <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:					
<b>b</b>	<input type="checkbox"/> <b>Nesame</b> nustatę organizacijos silpnųjų vietų.	<input type="checkbox"/> <b>Esame</b> nustatę organizacijos silpnųjų veiklų silpnąsias vietas, bet <b>nežinome</b> , kur jos yra tiekimo grandinėje.	<input type="checkbox"/> <b>Esame</b> nustatę ir <b>žinome</b> silpnąsias vietas visoje tiekimo grandinėje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <input type="checkbox"/> Nesvarbu <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <input type="checkbox"/> Svarbu <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:					
<b>c</b>	<input type="checkbox"/> Paklausos valdymo <b>tikslius</b> ir prioritetus nustato už planavimą atsakingas <b>skyrius</b> .	<input type="checkbox"/> Paklausos valdymo <b>tikslius</b> ir prioritetus nustato organizacijos <b>skirtingų padalinių</b> atstovai.	<input type="checkbox"/> Paklausos valdymo <b>tikslius</b> ir prioritetus nustato organizacijos skirtingų <b>padalinių atstovai</b> , pagrindiniai <b>klientai</b> bei <b>tiekejai</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <input type="checkbox"/> Nesvarbu <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <input type="checkbox"/> Svarbu <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:					

S-2. Prognozavimo procedūrų sudarymas

Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	Pagrindimas:						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	Pagrindimas:						

### S-2. Prognozavimo procedūrų sudarymas (tęsinys)

#### [vertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
e	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<p><b>Nesvarstome</b> prognozavimo metodų <b>alternatyvų</b>.</p> <p><b>Iškilus</b> kokioms nors <b>problemoms</b>, <b>Periodiškai apsvairstome</b> prognozavimo metodų <b>alternatyvas</b>.</p> <p><b>svarstome</b>, ar nevertėtų pasirinkti kitokį prognozavimo metodą.</p>						
	Pagrindimas:						

### S-3. Informacijos srautų planavimas

#### [vertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<p><b>Neturime</b> sistemos, leidžiančios rinkti prognozavimui reikalingus duomenis.</p> <p><b>Esame</b> sukūrę prognozavimui reikalingų duomenų rinkimo iš <b>vidinių šaltinių</b> sistemą.</p> <p><b>Esame</b> sukūrę prognozavimui reikalingų duomenų rinkimo iš <b>vidinių ir išorinių šaltinių</b> sistemą.</p>						
	Pagrindimas:						
b	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<p><b>Neturime</b> sistemos, kaip dalintis prognozavimo informacija su visais, kuriems jos gali prireikti.</p> <p><b>Esame</b> <b>numatę</b>, kam <b>organizacijoje</b> gali reikėti prognozavimo informacijos ir atitinkamai esame sukūrę sistemą, kaip ta informacija efektyviai dalintis.</p> <p><b>Esame</b> <b>numatę</b>, kam gali prireikti prognozavimo informacijos tiek <b>organizacijoje</b>, tiek <b>už jos ribų</b>, ir atitinkamai esame sukūrę sistemą, kaip ta informacija efektyviai dalytis.</p>						
	Pagrindimas:						

S-3. Informacijos srautų planavimas (tęsinys)

[vertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
c	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p><b>Nesvarstome</b>, kaip sudarytų prognozių informacija galėtų paveikti verslo strategiją.</p> <p>Sudarytų prognozių informacija <b>naudojama</b> strateginiams tikslams tame funkciname <b>padalinyje</b>, kuriame ji buvo parengta.</p> <p><b>Suprantame</b>, kaip sudarytų prognozių informacija gali paveikti verslo strategiją ir šia aktualia informacija <b>dalijamės</b> su sprendimus priimančiais organizacijos <b>darbuotojais</b>.</p>						
	Pagrindimas:						

S-4. Suderinamumo/sinchronizavimo procedūrų sudarymas

[vertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Organizacijoje <b>nėra</b> oficialių <b>procedūrų</b>, kurios leistų pasitarti derinti su paklausa.</p> <p><b>Turime</b> sudarę nuoseklias sinchronizavimo <b>procedūras</b>, kurių vykdymas neapsieina be visų <b>funkcinių padalinių</b> indėlio ir pastangų.</p> <p><b>Turime</b> sudarę nuoseklias sinchronizavimo <b>procedūras</b>, kurios reikalauja visų <b>funkcinių padalinių</b> indėlio ir pastangų, o taip pat neapsieina be atitinkamų <b>tiekėjų</b> ir (arba) <b>klientų</b> įsikišimo.</p>						
	Pagrindimas:						
b	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Sprendimus dėl lėšų paskirstymo ir atsargų kaupimo <b>priimame be</b> atskirų funkcinių padalinių <b>pritarimo</b>.</p> <p>Sprendimus dėl lėšų paskirstymo ir atsargų kaupimo <b>primame dalyvaujant atskirų funkcinių padalinių atstovams</b>, bet <b>oficialios politikos</b> šiuo klausimu <b>neturime</b>.</p> <p><b>Turime oficialią</b> klientų segmentavimo pagrindų sudarytą lėšų paskirstymo politiką ir pelningumo pagrindų sudarytą atsargų kaupimo <b>politiką</b>, ir jų tvirtai laikomės.</p>						
	Pagrindimas:						

S-4. Suderinamumo/sinchronizavimo procedūrų sudarymas (tęsinys)

[vertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Pagrindimas:							
<b>d</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Pagrindimas:							

S-5. Nenumatytų atvejų sprendimo sistemos sukūrimas

[vertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Pagrindimas:							



S-6. Vertinimo sistemos sudarymas

[vertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	Pagrindimas:						
b	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	Pagrindimas:						
c	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	Pagrindimas:						
d	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	Pagrindimas:						

## Operatyviniai veiksmai, į kuriuos skaidomi procesai

### O–1. Duomenų ir informacijos rinkimas

#### Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: Prognozėms parengti reikalingų duomenų <b>rinkimas</b> atima <b>daug laiko</b> , be to neretai kyla duomenų <b>tiksrumo</b> ir savalaikiškumo <b>problemų</b> . Organizacijoje duomenų <b>rinkimas</b> yra <b>standartizuotas</b> procesas, bet <b>retkarčiais</b> susiduriame su duomenų tiksrumo ir savalaikiškumo <b>problemomis</b> . Duomenys ir informacija, kuriuos <b>surenkame</b> iš mums <b>reikalingų</b> šaltinių, visada būna <b>išsamūs</b> , tikslūs ir savalaikiai.						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: Rengdami prognozes, į naujų produktų įtaką <b>neatsižvelgiame</b> . Rengdami prognozes, <b>neoficialiai surenkame</b> duomenis ir informaciją apie naujus produktus. Rengdami prognozes, <b>sistemiškai surenkame</b> duomenis ir informaciją apie naujus produktus.						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: Rengdami prognozes, į prekių gražinimo įtaką <b>neatsižvelgiame</b> . Rengdami prognozes, <b>neoficialiai surenkame</b> informaciją apie prekių gražinimus. Rengdami prognozes, <b>sistemiškai surenkame</b> informaciją apie prekių gražinimus.						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: Rengdami prognozes, į prarastų pardavimų (dėl prekių nebuvimo prekyboje) įtaką <b>neatsižvelgiame</b> . <b>Neoficialiai įvertiname</b> prarastų pardavimų mastą ir prognozuodami atitinkamai pakoreguojame pardavimų apimtį. Rengdami prognozes, <b>sistemiškai įvertiname</b> prarastų pardavimų mastą ir prognozuodami atitinkamai pakoreguojame pardavimų apimtį.						

O-2. Prognozavimas

[vertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Skirtingu laikotarpiu prognozavimo tikslumas organizacijoje <b>nevienodas</b> . Skirtingu laikotarpiu prognozavimo tikslumas organizacijoje <b>gana vienodas</b> . Prognozavimo tikslumas organizacijoje <b>vienodas</b> .						
b	Pagrindimas:						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Prognozių tikslumas laikui bėgant <b>prastėja</b> . Prognozių tikslumas laikui bėgant <b>nesikeičia</b> . Prognozių tikslumas laikui bėgant <b>gerėja</b> .							
c	Pagrindimas:						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
<b>Nesekame</b> prognozavimo klaidų. <b>Sekame</b> prognozavimo klaidas, bet jų <b>neanalizuojame</b> , kad galėtume patobulinti prognozavimo procesą. <b>Sekame</b> prognozavimo klaidas, bet jų <b>neanalizuojame</b> , kad galėtume ateiityje galėtume patobulinti prognozavimo procesą.							
d	Pagrindimas:						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Turime <b>daug galimybių patobulinti</b> savo prognozavimo procesą. Galimybės <b>patobulinti</b> prognozavimo procesą yra <b>ribotos</b> . Mėginti dar labiau <b>patobulinti</b> prognozavimo procesą būtų <b>finansškai nenaudinga</b> .							
Pagrindimas:							

O-3. Suderinamumas/Sinchronizavimas

[vertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Turime <b>daug galimybių patobulinti</b> savo sinchronizavimo procedūras.</p> <p>Galimybės <b>patobulinti</b> savo sinchronizavimo procedūras yra <b>ribotos</b>.</p> <p>Sinchronizavimo <b>procedūros</b> yra <b>efektyvios</b> ir subalansuoja riziką su finansiniais apribojimais.</p>						
	Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Darbuotojų <b>nesupažindiname</b> su paklausos įvykdymo planu.</p> <p><b>Supažindiname darbuotojus</b> su paklausos įvykdymo planu, bet su tiekėjais ar/ir klientais jo neaptariame.</p> <p>Efektvyviai <b>supažindiname</b> su paklausos įvykdymo planu savo <b>darbuotojus</b> ir <b>aptariame</b> tai su pagrindiniais <b>tiekeėjais</b> ir <b>klientais</b>.</p>						
	Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p><b>Neskaičiuoju</b> prognozių pasitikėjimo intervalų.</p> <p><b>Apskaičiuoju</b> sudarytų prognozių pasitikėjimo intervalus, bet juos <b>naudoju</b> tik organizacijos <b>viduje</b>.</p> <p><b>Apskaičiuoju</b> sudarytų prognozių pasitikėjimo intervalus ir pagal juos <b>nustatome</b> paklausos <b>augimo</b> arba <b>mažėjimo galimybes</b>.</p>						
	Pagrindimas:						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p><b>Neturime</b> technologijų, kurios padėtų vykdyti sinchronizavimo procesą.</p> <p>Sinchronizavimo procesą <b>vykdome pasitelkdami</b> technologijas, bet jos <b>nėra integruotos</b> į kitas planavimo sistemas ir naudojamos atskirai nuo jų.</p> <p>Sinchronizavimo procesą <b>vykdome pasitelkdami</b> technologijas, kurios <b>yra integruotos</b> į bendrą organizacijos išteklių planavimo sistemą.</p>						
	Pagrindimas:						

O-4. Nepastovumo mažinimas ir lankstumo didinimas

[vertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<p><b>Nesame nustatę</b>, kaip nuo įmonės politikos ir pardavimų strategijos priklausio paklausos nepastovumas.</p> <p><b>Stengiamės sumažinti</b> mums pavaldų paklausos nepastovumą, bet dar yra <b>likę</b> nemažai neišnaudotų <b>galimybių</b>.</p> <p><b>Esame iki minimumo sumažinę</b> tą paklausos nepastovumą, kurį galime valdyti iš įmonės vidaus.</p>						
<b>b</b>	Pagrindimas:						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
<p>Laikomės <b>nuostatos</b>, kad rinkos <b>paklausa</b> yra tas kintamasis dydis, kurio <b>įtakoti negalime</b>.</p> <p><b>Manome</b>, kad glaudžiau <b>bendradarbiaudami</b> su klientais, galėtume <b>sumažinti</b> paklausos <b>nepastovumą</b>.</p> <p><b>Glaužiai bendradarbiaujame</b> su pagrindiniais savo klientais, kad galėtume kontroliuoti paklausos nepastovumą.</p>							
<b>c</b>	Pagrindimas:						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
<p><b>Susiduriame su sunkumais</b>, kai reikia reaguoti į nenumatytus paklausos pokyčius.</p> <p><b>Manome</b>, kad turime <b>neišnaudotų galimybių</b> pagerinti savo organizacijos gebėjimą deramai reaguoti į paklausos pokyčius.</p> <p>Organizacija yra <b>lanksti</b>, reaguojant į paklausos pokyčius.</p>							
<b>d</b>	Pagrindimas:						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
<p><b>Nesistengiame</b>, bendradarbiaudami su klientais ir tiekėjais, <b>lanksciau</b> ir išmolti geriau reaguoti į paklausos pokyčius.</p> <p><b>Bendradarbiaudami</b> su pagrindiniais savo klientais ir tiekėjais, <b>stengiamės</b> didinti savo <b>lankstumą</b>, bet vis dar yra <b>likę</b> nemažai neišnaudotų <b>galimybių</b>.</p> <p>Bendradarbiaudami su pagrindiniais savo klientais ir tiekėjais, <b>stengiamės</b> didinti <b>lankstumą</b> visoje tiekimo grandinėje, kad kuo geriau patenkintume paklausą.</p>							
Pagrindimas:							

O-5. Veiklos vertinimas

[vertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Manome, kad <b>konkurentams geriau</b> sekasi valdyti paklausą nei mums.</p> <p>Manome, kad paklauskos valdymą <b>vykdome</b> pakankamai <b>gerai</b>.</p> <p>Manome, kad valdyti paklausą <b>mums</b> sekasi <b>geriau</b> nei konkurentams, ir tai yra konkurencinis pranašumas.</p>						
	Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Informacija apie paklauskos valdymo rezultatus ir pasiekimus organizacijoje <b>neskelbiama</b>.</p> <p><b>Supažindiname darbuotojus</b> su paklauskos valdymo rezultatais ir pasiekimais, bet su pagrindiniais klientais ar tiekėjais šio klausimo neaptarinėjame.</p> <p><b>Supažindiname</b> savo <b>darbuotojus, klientus ir tiekėjus</b> su paklauskos valdymo rezultatais ir pasiekimais.</p>						
	Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p><b>Klientams ir tiekėjams neatsilyginame</b> už tai, kad padėjo patobulinti paklauskos valdymo procesą.</p> <p><b>Kartais</b> su savo <b>klientais ir tiekėjais pasidalijame nauda</b>, gauta patobulinus paklauskos valdymą, bet tai priklauso nuo kiekvieno konkretaus atvejo.</p> <p>Esame <b>numatę tvarka</b>, kaip <b>atsilyginti klientams ir tiekėjams</b> už tai, kad padėjo patobulinti paklauskos valdymo procesą.</p>						
	Pagrindimas:						

Strateginiai veiksmai, į kuriuos skaidomi procesai

S-1. Organizacijos bendrosios, marketingo, gamybos ir aprūpinimo strategijų peržiūrėjimas

Punktas	[vertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Bendrosios (korporatyvinės) strategijos organizacija <b>neturi</b> . <b>Turime</b> bendrąją strategiją, bet <b>nesame</b> išanalizavę, kaip ji įtakoja produkto plėtros ir komercializavimo procesą. <b>Turime</b> bendrąją strategiją ir <b>žinome</b> , kaip ji įtakoja produkto plėtros ir komercializavimo procesą.					
b	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Gamybos strategijos organizacija <b>neturi</b> . <b>Turime</b> gamybos strategiją, bet <b>nesame</b> išanalizavę, kaip ji įtakoja produkto plėtros ir komercializavimo procesą. <b>Turime</b> gamybos strategiją ir <b>žinome</b> , kaip ji įtakoja produkto plėtros ir komercializavimo procesą.						
c	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Žaliavų aprūpinimo strategijos organizacija <b>neturi</b> . <b>Turime</b> žaliavų aprūpinimo strategiją, bet <b>nesame</b> išanalizavę, kaip ji įtakoja produkto plėtros ir komercializavimo procesą. <b>Turime</b> žaliavų aprūpinimo strategiją ir <b>žinome</b> , kaip ji įtakoja produkto plėtros ir komercializavimo procesą.						
d	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Marketingo strategijos organizacija <b>neturi</b> . <b>Turime</b> marketingo strategiją, bet <b>nesame</b> išanalizavę, kaip ji įtakoja produkto plėtros ir komercializavimo procesą. <b>Turime</b> marketingo strategiją ir <b>žinome</b> , kaip ji įtakoja produkto plėtros ir komercializavimo procesą.						
Pagrindimas:						

S-1. Organizacijos bendrosios, marketingo, gamybos ir aprūpinimo strategijų peržiūrėjimas (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
e	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu
	<p><b>Neatliekame</b> pagrindinių klientų poreikių produktams analizės.</p> <p><b>Periodiškai atliekame</b> pagrindinių klientų poreikių produktams analizę.</p> <p><b>Reguliariai</b> rengiame <b>susitikimus</b> su pagrindiniais klientais, siekiant išsiaiškinti produkcijos poreikius.</p>					
Pagrindimas:						
f	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu
	<p><b>Nežinome</b>, kokie yra tiekimo grandinės pajėgumai ir ribotumai produktų plėtos atžvilgiu.</p> <p><b>Numanome</b>, kokie yra tiekimo grandinės pajėgumai ir ribotumai produktų plėtos atžvilgiu.</p> <p>Visiems funkciniais padaliniais yra <b>aišku</b>, kokie yra tiekimo grandinės pajėgumai ir ribotumai produktų plėtos atžvilgiu.</p>					
Pagrindimas:						

S-2. Idėjų generavimo ir jų atrankos procesų sukūrimas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu
	<p>Vykdydami produkto plėtra, <b>neatsižvelgiame</b> į klientų nuomonę.</p> <p>Vykdydami produkto plėtra, <b>neoficialiai atsižvelgiame</b> į klientų nuomonę.</p> <p>Organizacija turi <b>oficialią</b> grįžtamosios informacijos iš klientų <b>systemą</b>, kuri yra <b>neatsiejama</b> produkto plėtos ir komercializavimo proceso <b>dalis</b>.</p>					
Pagrindimas:						



S-2. Idėjų generavimo ir jų atrankos procesų sukūrimas (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas	
	1	2	3	4	5		Nežinau
<b>b</b>	<input type="checkbox"/> Organizacijoje <i> nėra </i> priimta kokiomis nors priemonėmis skatinti naujų produktų kūrimo idėjų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/> Vystydami naujo produkto idėją, pasikliaujame <i> labai ribotu </i> informacijos šaltinių skaičiumi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/> Organizacija <i> neturi </i> aiškios metodikos, kaip plėtoti naujo produkto idėją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>e</b>	<input type="checkbox"/> Organizacijoje <i> nėra </i> priimta <i> atnaujinti </i> ankstesnius informacijos šaltinius, plėtojant naujo produkto idėjas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						

S–3. Nuostatų, kaip sudaryti produkto plėtos komandą iš funkcinį padalinių atstovų, parengimas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Organizacija <b>neturi</b> parengusių nuostatų, kurios numatyti, kaip tiekėjai ir klientai turi būti įtraukiami į produkto plėtos ir komercializavimo procesą.</p> <p>Pagrindimas:</p>	<p>Organizacijoje yra <b>nusistovėjusios neoficialios</b> nuostatos, kaip tiekėjai ir klientai turi būti įtraukiami į produkto plėtos ir komercializavimo procesą.</p>	<p>Organizacija <b>turi parengusių oficialias</b> nuostatas, kurios numato, kaip tiekėjai ir klientai turi būti įtraukiami į produkto plėtos ir komercializavimo procesą.</p>			
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Organizacija <b>neturi</b> parengusių nuostatų, įvertinančių darbuotojų stipriąsias, silpnąsias savybes ir vaidmenis, nustatant jų dalyvavimą produkto plėtos ir komercializavimo procese.</p> <p>Pagrindimas:</p>	<p>Organizacijoje yra <b>nusistovėjusios neoficialios</b> nuostatos, įvertinančios darbuotojų stipriąsias, silpnąsias savybes ir vaidmenis, nustatant jų dalyvavimą produkto plėtos ir komercializavimo procese.</p>	<p>Organizacijoje yra <b>patvirtintos oficialios</b> nuostatos, įvertinančios darbuotojų stipriąsias, silpnąsias savybes ir vaidmenis, nustatant jų dalyvavimą produkto plėtos ir komercializavimo procese.</p>			
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Organizacija <b>neturi</b> parengusių nuostatų, kaip turi būti vertinami žmogiškuosius išteklius ribojantys veiksniai, nustatant darbuotojų dalyvavimą produkto plėtos ir komercializavimo procese.</p> <p>Pagrindimas:</p>	<p>Kad galėtume žinoti apie darbuotojų dalyvavimą produkto plėtos ir komercializavimo procese, organizacijoje yra <b>nusistovėjusios neoficialios nuostatos</b>, kaip turi būti vertinami žmogiškuosius išteklius ribojantys veiksniai.</p>	<p>Kad galėtume žinoti apie darbuotojų dalyvavimą produkto plėtos ir komercializavimo procese, organizacija turi parengusių <b>oficialias nuostatas</b>, kurios numato, kaip turi būti vertinami žmogiškuosius išteklius ribojantys veiksniai.</p>			

S-4. Produkto išleidimo nesklaidumų išsiaiškinimas

Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/> Organizacija <b>neturi</b> parengusi oficialių procedūrų, kaip turėtų būti atliekamas produkto išleidimo nesklaidumų išsiaiškinimas.	<input type="checkbox"/> Kad galėtume išsiaiškinti produkto išleidimo nesklaidumų, <b>turime</b> numatę nuoseklias <b>procedūras</b> , <b>privalomas</b> visiems <b>funkciniais padaliniais</b> .	<input type="checkbox"/> Kad galėtume išsiaiškinti produkto išleidimo nesklaidumų, <b>turime</b> numatę nuoseklias <b>procedūras</b> , į kurias įtraukiame <b>darbuotojus, tiekėjus ir klientus</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/> Išleidami naujus produktus, <b>neatsižvelgime</b> į galimas problemas, susijusias su rinka ar produkto rėmimo planavimu.	<input type="checkbox"/> Išleidami naujus produktus, <b>neoficialiai apsvairstome</b> galimas problemas, susijusias su rinka ar produkto rėmimo planavimu.	<input type="checkbox"/> Išleidami naujus produktus, <b>neoficialiai apsvairstome</b> galimas problemas, susijusias su rinka ar produkto rėmimo planavimu.	<input type="checkbox"/> Išleidami naujus produktus, <b>oficialiai apsvairstome</b> galimas problemas, susijusias su rinka ar produkto rėmimo planavimu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/> Išleidami naujus produktus, <b>neatsižvelgime</b> į pardavimo personalo mokymo poreikius.	<input type="checkbox"/> Išleidami naujus produktus, <b>neoficialiai apsvairstome</b> galimus pardavimo personalo mokymo poreikius.	<input type="checkbox"/> Išleidami naujus produktus, <b>neoficialiai apsvairstome</b> galimus pardavimo personalo mokymo poreikius.	<input type="checkbox"/> Išleidami naujus produktus, <b>oficialiai apsvairstome</b> pardavimo personalo mokymo poreikius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/> Išleidami naujus produktus, <b>neatsižvelgime</b> į galimas problemas, susijusias su transporto planavimu.	<input type="checkbox"/> Išleidami naujus produktus, <b>neoficialiai apsvairstome</b> galimas problemas, susijusias su transporto planavimu.	<input type="checkbox"/> Išleidami naujus produktus, <b>neoficialiai apsvairstome</b> galimas problemas, susijusias su transporto planavimu.	<input type="checkbox"/> Išleidami naujus produktus, <b>oficialiai apsvairstome</b> galimas problemas, susijusias su transporto planavimu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						

S-4. Produktų išleidimo nesklaidumų išsiaiškinimas (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
e	<input type="checkbox"/> Išleisdami naujus produktus, <b>neatsižvelgiamė</b> į galimas problemas, susijusias su prekių atsargų išdėstymu.	<input type="checkbox"/> Išleisdami naujus produktus, <b>neoficialiai apsvartome</b> galimas problemas, susijusias su prekių atsargų išdėstymu.	<input type="checkbox"/> Išleisdami naujus produktus, <b>neoficialiai apsvartome</b> galimas problemas, susijusias su prekių atsargų išdėstymu.	<input type="checkbox"/> Išleisdami naujus produktus, <b>apsvartome</b> galimas problemas, susijusias su prekių atsargų išdėstymu.	<input type="checkbox"/> Išleisdami naujus produktus, <b>oficialiai</b>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Pagrindimas:						

S-5. Naujo produkto nuostatų parengimas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
a	<input type="checkbox"/> <b>Neturime</b> parengę nuostatų, pagal kurias, vykdydami produkto plėtrą ir komercializavimą, galėtume nustatyti rinkos lūkesčių kaitą.	<input type="checkbox"/> Organizacijoje yra nusistovėjusios <b>neoficialios nuostatos</b> , pagal kurias, vykdydami produkto plėtrą ir komercializavimą, galėtume nustatyti rinkos lūkesčių kaitą.	<input type="checkbox"/> Organizacijoje yra nusistovėjusios <b>neoficialios nuostatos</b> , pagal kurias, vykdydami produkto plėtrą ir komercializavimą, nustatome rinkos lūkesčių kaitą.	<input type="checkbox"/> Organizacijoje galioja <b>oficialios nuostatos</b> , pagal kurias, vykdydami produkto plėtrą ir komercializavimą, nustatome rinkos lūkesčių kaitą.	<input type="checkbox"/> Organizacijoje galioja <b>oficialios nuostatos</b> , pagal kurias, vykdydami produkto plėtrą ir komercializavimą, nustatome rinkos lūkesčių kaitą.	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Pagrindimas:						
b	<input type="checkbox"/> <b>Neturime</b> parengę nuostatų, pagal kurias, vykdydami produkto plėtrą ir komercializavimą, galėtume nustatyti produkto pelningumo rodiklius.	<input type="checkbox"/> Organizacijoje yra nusistovėjusios <b>neoficialios nuostatos</b> , pagal kurias, vykdydami produkto plėtrą ir komercializavimą, nustatome produkto pelningumo rodiklius.	<input type="checkbox"/> Organizacijoje yra nusistovėjusios <b>neoficialios nuostatos</b> , pagal kurias, vykdydami produkto plėtrą ir komercializavimą, nustatome produkto pelningumo rodiklius.	<input type="checkbox"/> Organizacijoje galioja <b>oficialios nuostatos</b> , pagal kurias, vykdydami produkto plėtrą ir komercializavimą, nustatome produkto pelningumo rodiklius.	<input type="checkbox"/> Organizacijoje galioja <b>oficialios nuostatos</b> , pagal kurias, vykdydami produkto plėtrą ir komercializavimą, nustatome produkto pelningumo rodiklius.	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Pagrindimas:						

S-5. Naujo produkto nuostatų parengimas (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
c	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p><b>Neturime</b> parengę procedūrų, pagal kurias, vykdant produkto plėtrą ir komercializavimą, atsižvelgiama į galimą žmoniškųjų išteklių „nutekėjimą“.</p> <p>Organizacijoje yra nusistovėjusios <b>neoficialios procedūros</b>, pagal kurias, vykdant produkto plėtrą ir komercializavimą, apsvairstomas žmoniškųjų išteklių „nutekėjimas“.</p> <p>Organizacijoje galioja <b>oficialios procedūros</b>, pagal kurias, vykdant produkto plėtrą ir komercializavimą, apsvairstomas žmoniškųjų išteklių „nutekėjimas“.</p>					
Pagrindimas:						
d	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p><b>Neturime</b> parengę procedūrų, pagal kurias, galėtume įvertinti naujų produktų strateginį tinkamumą.</p> <p>Organizacijoje yra nusistovėjusios <b>neoficialios nuostatos</b>, pagal kurias įvertiname naujų produktų strateginį tinkamumą.</p> <p>Organizacijoje galioja <b>oficialios nuostatos</b>, pagal kurias įvertiname naujų produktų strateginį tinkamumą.</p>					
Pagrindimas:						

S-6. Vertinimo sistemos sudarymas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p><b>Neturime</b> oficialios produkto plėtos ir komercializavimo vertinimo sistemos.</p> <p><b>Turime</b> produkto plėtos ir komercializavimo vertinimo sistemą, bet ji <b>nesusijeta</b> su finansiniais įmonės veiklos rezultatais.</p> <p><b>Turime</b> oficialią vertinimo sistemą, skirtą produkto plėtos ir komercializavimo procesui, ir <b>žinome</b>, kaip nuo šių įvertinimų priklauso organizacijos ekonominė pridėtinė vertė.</p>					
Pagrindimas:						

S–6. Vertinimo sistemos sudarymas (tęsinys)

Punktas	[vertinimas balais					Svarbumas	
	1	2	3	4	5		Nežinau
<b>b</b>	<input type="checkbox"/> <b>Neturime</b> užsibrėžę oficialių produkto plėtros ir komercializavimo veiklos tikslų.	<input type="checkbox"/> <b>Turime</b> užsibrėžę oficialius produkto plėtros ir komercializavimo tikslus bei su jais supažindiname savo <b>darbuotojus</b> .	<input type="checkbox"/> <b>Turime</b> užsibrėžę oficialius tikslus, susijusius produkto plėtros ir komercializavimo veikla, ir su jais supažindiname <b>darbuotojus, klientus</b> ir <b>tiekejus</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/> <b>Prieštaringi</b> funkcinių padalinių tikslai neretai <b>trikdo</b> produkto plėtros ir komercializavimo procesą.	<input type="checkbox"/> <b>Tam tikrų</b> funkcinių padalinių naudojamų vertinimo sistemos yra <b>suderintos</b> tarpusavyje, bet kartais tarp jų atsiranda <b>prieštaraimų</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu	
	Pagrindimas:						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/> <b>Darbuotojai nesupranta</b> , kaip jų sprendimai ir veiksmai įtakoja produkto plėtros ir komercializavimo procesą.	<input type="checkbox"/> <b>Darbuotojai</b> puikiai <b>supranta</b> , kaip jų sprendimai ir veiksmai įtakoja produkto plėtros ir komercializavimo procesą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu	
	Pagrindimas:						

## Operatyviniai veiksmai, į kuriuos skaidomi procesai

### O–1. Naujų produktų apibrėžimas ir jų tinkamumo įvertinimas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas	
	1	2	3	4	5		Nežinau
<b>a</b>	<input type="checkbox"/> <b>Neturime</b> numatę procedūras, pagal kurias galėtume generuoti ir atrinkti naujo produkto idėjas.	<input type="checkbox"/> Organizacijoje yra nusistovėjusi <b>neoficiali procedūra</b> , pagal kurią generuojamos ir atrenkaamos naujo produkto idėjos.	<input type="checkbox"/> Organizacijoje galioja <b>oficiali procedūra</b> , pagal kurią generuojamos ir atrenkaamos naujo produkto idėjos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/> <b>Neatliekame</b> rinkos tyrimų, ieškant naujų produkto kūrimo galimybių.	<input type="checkbox"/> Ieškodami naujų produktų kūrimo galimybių, <b>retkarčiais atliekame</b> rinkos tyrimus.	<input type="checkbox"/> Ieškodami naujų produktų kūrimo galimybių, <b>reguliariai vykdomė</b> rinkos tyrimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/> <b>Nesitariame</b> su savo klientais dėl naujų produktų idėjų.	<input type="checkbox"/> <b>Retkarčiais pasitariame</b> su savo svarbiausiais klientais dėl naujų produktų idėjų.	<input type="checkbox"/> <b>Nuolat tariamės</b> ir konsultuojamės su savo svarbiausiais klientais dėl naujų produktų idėjų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/> <b>Nemėginame</b> įvertinti, ar nauja produkto idėja yra tinkama pagal paskirstymo kanalų, gamybos ir logistikos aplinką.	<input type="checkbox"/> <b>Neoficialiai įvertiname</b> , ar nauja produkto idėja yra tinkama pagal paskirstymo kanalų, gamybos ir logistikos aplinką.	<input type="checkbox"/> <b>Oficialiai įvertiname</b> , ar nauja produkto idėja yra tinkama pagal paskirstymo kanalų, gamybos ir logistikos aplinką.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						

O-2. Produktų plėtros komandos subūrimas iš įvairių funkcinio padalinio atstovų

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Į produkto plėtros ir komercializavimo procesą organizacijos funkciniai padaliniai <i>nėra įtraukiami</i> . Į produkto plėtros ir komercializavimo procesą <i>simboliškai įtraukiami</i> kai kurie organizacijos funkciniai padaliniai.					
<b>b</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
<b>c</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
<b>a</b>	Į produkto plėtros ir komercializavimo procesą organizacijos funkciniai padaliniai <i>nėra įtraukiami</i> . Į produkto plėtros ir komercializavimo procesą <i>simboliškai įtraukiami</i> kai kurie organizacijos funkciniai padaliniai.					
	Į produkto plėtros ir komercializavimo procesą <i>kartais įtraukiami</i> kai kuriuos tiekėjus, kurių indėlis į šį procesą gali būti <i>vertingiausias</i> .					
<b>b</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
<b>c</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
<b>a</b>	Į produkto plėtros ir komercializavimo procesą organizacijos funkciniai padaliniai <i>nėra įtraukiami</i> . Į produkto plėtros ir komercializavimo procesą <i>simboliškai įtraukiami</i> kai kurie organizacijos funkciniai padaliniai.					
	Į produkto plėtros ir komercializavimo procesą <i>kartais įtraukiami</i> kai kuriuos klientus, kurių indėlis į šį procesą gali būti <i>vertingiausias</i> .					



O–3. Naujo produkto įforminimas

Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/> Rengdami naujo produkto plėtros projektą, <b>nenustatome</b> rinkos lūkesčių.	<input type="checkbox"/> Rengdami naujo produkto plėtros projektą, <b>neoficialiai nustatome</b> rinkos lūkesčius.	<input type="checkbox"/> Rengdami naujo produkto plėtros projektą, <b>neoficialiai nustatome</b> rinkos lūkesčius.	<input type="checkbox"/> Rengdami naujo produkto plėtros projektą, <b>oficialiai nustatome</b> rinkos lūkesčius.	<input type="checkbox"/> Rengdami naujo produkto plėtros projektą, <b>oficialiai nustatome</b> rinkos lūkesčius.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/> Rengdami naujo produkto plėtros projektą, <b>nenustatome</b> naujo produkto pelningumo rodiklių.	<input type="checkbox"/> Rengdami naujo produkto plėtros projektą, <b>neoficialiai nustatome</b> naujo produkto pelningumo rodiklius.	<input type="checkbox"/> Rengdami naujo produkto plėtros projektą, <b>neoficialiai nustatome</b> naujo produkto pelningumo rodiklius.	<input type="checkbox"/> Rengdami naujo produkto plėtros projektą, <b>oficialiai nustatome</b> naujo produkto pelningumo rodiklius.	<input type="checkbox"/> Rengdami naujo produkto plėtros projektą, <b>oficialiai nustatome</b> naujo produkto pelningumo rodiklius.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/> Rengdami naujo produkto plėtros projektą, <b>neatsižvelgiame</b> į žmogiškųjų išteklių poreikį ir galimus reikalavimus jiems.	<input type="checkbox"/> Rengdami naujo produkto plėtros projektą, <b>neoficialiai apsvarstome</b> žmogiškųjų išteklių poreikį ir galimus reikalavimus jiems.	<input type="checkbox"/> Rengdami naujo produkto plėtros projektą, <b>neoficialiai apsvarstome</b> žmogiškųjų išteklių poreikį ir galimus reikalavimus jiems.	<input type="checkbox"/> Rengdami naujo produkto plėtros projektą, <b>oficialiai apsvarstome</b> žmogiškųjų išteklių poreikį ir galimus reikalavimus jiems.	<input type="checkbox"/> Rengdami naujo produkto plėtros projektą, <b>oficialiai apsvarstome</b> žmogiškųjų išteklių poreikį ir galimus reikalavimus jiems.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/> <b>Neanalizuojame</b> ar naujo produkto plėtros projektas siejasi su bendraja įmonės strategija.	<input type="checkbox"/> <b>Neoficialiai išanalizuojame</b> naujo produkto plėtros projekto sąsajas su bendraja įmonės strategija.	<input type="checkbox"/> <b>Neoficialiai išanalizuojame</b> naujo produkto plėtros projekto sąsajas su bendraja įmonės strategija.	<input type="checkbox"/> <b>Oficialiai išanalizuojame</b> naujo produkto plėtros projekto sąsajas su bendraja įmonės strategija.	<input type="checkbox"/> <b>Oficialiai išanalizuojame</b> naujo produkto plėtros projekto sąsajas su bendraja įmonės strategija.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						

O-4. Prototipų kūrimas, gamyba ir testavimas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/> <b>Nekuriame</b> ir negaminame produktų prototipų.	<input type="checkbox"/> <b>Kartais sukuriame</b> ir pagaminame produkto prototipą, jei tai numatyta produkto plėtros procese.	<input type="checkbox"/> <b>Kartais sukuriame</b> ir pagaminame produkto prototipą, nes tai yra viena iš produkto plėtros proceso dalių.	<input type="checkbox"/> <b>Sisteminai kuriame</b> ir gaminame produktų prototipus, nes tai yra viena iš produkto plėtros proceso dalių.	<input type="checkbox"/> <b>Visiškai nesvarbu</b> <input type="checkbox"/> <b>Nesvarbu</b> <input type="checkbox"/> <b>Vidutiniškai svarbu</b> <input type="checkbox"/> <b>Svarbu</b> <input type="checkbox"/> <b>Labai svarbu</b>	
	Pagrindimas:					
<b>b</b>	<input type="checkbox"/> Prototipus kuriame ir gaminame <b>nebendradarbiaudami</b> su savo tiekėjais.	<input type="checkbox"/> <b>Tiekėjų</b> dalyvavimas prototipų kūrimo ir gamybos procese yra <b>ribotas</b> .	<input type="checkbox"/> Organizacijoje yra <b>priimta bendradarbiauti</b> su tiekėjais, kuriant ir gaminant prototipus.	<input type="checkbox"/> <b>Visiškai nesvarbu</b> <input type="checkbox"/> <b>Nesvarbu</b> <input type="checkbox"/> <b>Vidutiniškai svarbu</b> <input type="checkbox"/> <b>Svarbu</b> <input type="checkbox"/> <b>Labai svarbu</b>		
	Pagrindimas:					
<b>c</b>	<input type="checkbox"/> Prototipų ekonominę-finansinę naudą skaičiuojame <b>nebendradarbiaudami</b> su savo tiekėjais.	<input type="checkbox"/> <b>Tiekėjų</b> dalyvavimas, apskaičiuojant prototipų ekonominę-finansinę naudą yra <b>ribotas</b> .	<input type="checkbox"/> Organizacijoje yra <b>priimta bendradarbiauti</b> su tiekėjais, apskaičiuojant prototipų ekonominę-finansinę naudą.	<input type="checkbox"/> <b>Visiškai nesvarbu</b> <input type="checkbox"/> <b>Nesvarbu</b> <input type="checkbox"/> <b>Vidutiniškai svarbu</b> <input type="checkbox"/> <b>Svarbu</b> <input type="checkbox"/> <b>Labai svarbu</b>		
	Pagrindimas:					
<b>d</b>	<input type="checkbox"/> Organizacijoje <b>nėra procedūros</b> , kaip apsirūpinti prototipų gamybai reikalingomis žaliavomis.	<input type="checkbox"/> Organizacijoje egzistuoja <b>neoficiali procedūra</b> , kaip apsirūpinti prototipų gamybai reikalingomis žaliavomis.	<input type="checkbox"/> Organizacijoje sukurta <b>oficiali procedūra</b> , kaip apsirūpinti prototipų gamybai reikalingomis žaliavomis.	<input type="checkbox"/> <b>Visiškai nesvarbu</b> <input type="checkbox"/> <b>Nesvarbu</b> <input type="checkbox"/> <b>Vidutiniškai svarbu</b> <input type="checkbox"/> <b>Svarbu</b> <input type="checkbox"/> <b>Labai svarbu</b>		
	Pagrindimas:					

O-4. Prototipų kūrimas, gamyba ir testavimas (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>e</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Organizacijoje <b>nėra</b> prototipų gamybos procedūrų. Organizacijoje yra nusistovėjusios <b>neoficialios</b> prototipų gamybos procedūros. Organizacijoje galioja <b>oficialios</b> prototipų gamybos procedūros.					
<b>f</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Organizacijoje <b>nėra</b> produktų testavimo procedūrų. Organizacijoje yra nusistovėjusios <b>neoficialios</b> produktų testavimo procedūros. Organizacijoje galioja <b>oficialios</b> produktų testavimo procedūros.						
Pagrindimas:						

O-5. Sprendimo gaminti ar pirkti įvertinimas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Organizacijoje <i> nėra </i> numatyta procedūra, leidžianti nuspręsti, ar naują produktą patiems gaminti, ar pirkti iš kito gamintojo. Organizacijoje galioja <i> neoficiali </i> procedūra, leidžianti nuspręsti, ar naują produktą patiems gaminti, ar pirkti iš kito gamintojo. Organizacijoje galioja <i> oficiali </i> procedūra, leidžianti nuspręsti, ar naują produktą patiems gaminti, ar pirkti iš kito gamintojo.					
Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Organizacijoje <i> nėra </i> numatyta procedūra, pagal kurią būtų organizuojami viešieji pirkimai. Organizacijoje taikoma <i> neoficiali </i> procedūra, pagal kurią formuojamos kainų užklauso iš tiekėjų. Organizacijoje taikoma <i> oficiali </i> procedūra, pagal kurią organizuojami viešieji pirkimai.					
Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<b>Neanalizuojame</b> tiekimo pajėgumų vertinimo. Tiekimo pajėgumus <i> vertiname, kartais </i> tardamiesi su kai <i> kuriais </i> funkciniais padaliniais. Tiekimo pajėgumus <i> vertiname </i> dalyvaujant <i> visų </i> funkcinų padalinių atstovams, kuriems tai aktualu.					
Pagrindimas:						

O–6. Paskirstymo kanalų pasirinkimas

Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: <b>Nerengiamo</b> naujų produktų poreikio plano. <b>Parengiamo neoficialų</b> naujų produktų poreikio plano. Bendromis visų funkcinių padalinių pastangomis <b>parengiamo oficialų</b> naujų produktų poreikio planą.						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: <b>Neanalizuojame</b> paskirstymo kanalų silpnųjų ir stipriųjų savybių, siekiant realizuoti naujus produktus. Organizacijoje yra nusistovėjusi <b>neoficiali procedūra</b> , analizuojanti paskirstymo kanalų silpnąsias ir stipriąsias savybes, siekiant realizuoti naujus produktus. Organizacijoje galioja <b>oficiali</b> visas funkcines sritis liečianti <b>procedūra</b> , analizuojanti paskirstymo kanalų silpnąsias ir stipriąsias savybes, siekiant realizuoti naujus produktus.						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: <b>Nerengiamo</b> naujų prekių atsargų išdėstymo plano. <b>Parengiamo neoficialų</b> naujų prekių atsargų išdėstymo plano. <b>Parengiamo oficialų</b> naujų prekių atsargų išdėstymo planą.						
	Pagrindimas:						

O-7. Produkto išleidimas į rinką

Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						

O-7. Produkto išleidimas į rinką (tęsimys)

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas	
	1	2	3	4	5		Nežinau
<b>e</b>	<input type="checkbox"/> Išleidžiant naujus produktus, turime <b>sunkumų</b> tinkamai įgyvendinti transportavimo planą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>f</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>g</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>h</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						

O–8. Veiklos vertinimas

Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p><b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p><b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p><b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p><b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p><b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p><b>1</b> <input type="checkbox"/> <b>Neanalizuojame</b> produktų plėtros ir komercializavimo proceso.</p> <p><b>2</b> <input type="checkbox"/> <b>Periodiškai analizuojame</b> produktų plėtros ir komercializavimo procesą.</p> <p><b>3</b> <input type="checkbox"/> <b>Sistemiškai analizuojame</b> produktų plėtros ir komercializavimo procesą, įtraukiant visus funkcinius padalinius. Taip siekiame atrasti tobulinimo galimybių bet kurioje organizacijos veiklos srityje.</p>						
	Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p><b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p><b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p><b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p><b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p><b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Manome, kad <b>konkurentams</b> valdyti produktų plėtros ir komercializavimo procesą <b>geriau nei mums</b>.</p> <p>Manome, kad produktų plėtros ir komercializavimo procesą <b>valdome</b> pakankamai <b>gerai</b>.</p> <p>Manome, kad valdyti produktų plėtros ir komercializavimo procesą <b>geriau nei konkurentams</b>, ir tai yra konkurencinis pranašumas.</p>						
	Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p><b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p><b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p><b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p><b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p><b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p><b>Informacija</b> apie produktų plėtros ir komercializavimo proceso valdymo rezultatus ir pasiekimus organizacijoje <b>nėra skelbiama</b>.</p> <p><b>Supažindiname</b> savo darbuotojus su produktų plėtros ir komercializavimo proceso valdymo rezultatais ir pasiekimais, bet su pagrindiniais klientais ar tiekėjais šio klausimo neaptarinėjame.</p> <p><b>Supažindiname</b> savo darbuotojus, klientus ir tiekėjus su produktų plėtros ir komercializavimo proceso valdymo rezultatais ir pasiekimais.</p>						
	Pagrindimas:						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p><b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p><b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p><b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p><b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p><b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p><b>Klientams ir tiekėjams neatsilyginame</b> už tai, kad padėjo patobulinti produktų plėtros ir komercializavimo procesą.</p> <p><b>Kartais</b> su savo klientais ir tiekėjais <b>pasidalijame nauda</b>, gauta patobulinus produktų plėtros ir komercializavimo proceso valdymą, bet tai priklauso nuo kiekvieno konkretaus atvejo.</p> <p>Esame <b>numatę tvarką</b>, kaip <b>atsilyginti klientams ir tiekėjams</b> už tai, kad padėjo patobulinti produktų plėtros ir komercializavimo valdymo procesą.</p>						
	Pagrindimas:						



Strateginiai veiksmai, į kuriuos skaidomi procesai

S-1. Organizacijos bendrosios, marketingo, gamybos ir aprūpinimo strategijų peržiūrėjimas

Punktas	[vertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Bendrosios (korporatyvinės) <b>strategijos neturi</b> . <b>Turime</b> bendrąją strategiją ir <b>esame išanalizavę</b> , kaip ji įtakoja santykių su tiekėjais procesą.					
b	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: Gamybos strategijos organizacija <b>neturi</b> . <b>Turime</b> gamybos strategiją, bet <b>nesame</b> išanalizavę, kaip ji įtakoja santykių su tiekėjais procesą. <b>Turime</b> gamybos strategiją ir <b>žinome</b> , kaip ji įtakoja santykių su tiekėjais procesą.					
c	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: Aprūpinimo strategijos organizacija <b>neturi</b> . <b>Turime</b> aprūpinimo strategiją, bet <b>nesame</b> išanalizavę, kaip ji įtakoja santykių su tiekėjais procesą. <b>Turime</b> aprūpinimo strategiją ir <b>žinome</b> , kaip ji įtakoja santykių su tiekėjais procesą.					
d	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: Marketingo strategijos organizacija <b>neturi</b> . <b>Turime</b> marketingo strategiją, bet <b>nesame</b> išanalizavę, kaip ji įtakoja santykių su tiekėjais procesą. <b>Turime</b> marketingo strategiją ir <b>žinome</b> , kaip ji įtakoja santykių su tiekėjais procesą.					

### S-2. Tiekėjų segmentavimo kriterijų nustatymas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p><b>Nesame</b> nustatę pagrindinių kriterijų, pagal kuriuos turėtume segmentuoti tiekėjus.</p> <p><b>Esame</b> nustatę <b>kelis</b>, bet ne visus kriterijus, pagal kuriuos segmentuojame tiekėjus.</p> <p><b>Esame</b> nustatę <b>pagrindinius</b> kriterijus, pagal kuriuos segmentuojame tiekėjus. Įvardinkite kriterijus <i>Pagrindime</i>.</p>					
	Pagrindimas:					

### S-3. Tiekėjo poreikių gairių parengimas produktų ir paslaugų teikimo sutartyse

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Verslo santykių su tiekėjais oficialiomis produktų ir paslaugų teikimo sutartimis <b>neįforminame</b>.</p> <p>Savo siūlomus produktus ir paslaugas visada <b>įforminame oficialiomis</b> poreikius, bet <b>oficialiomis</b> produktų ir paslaugų teikimo sutartimis. <b>neįforminame</b>.</p> <p>Savo verslo santykius su tiekėjais visada <b>įforminame oficialiomis</b> produktų ir paslaugų teikimo sutartimis.</p>					
	Pagrindimas:					
b	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Produktų ir paslaugų teikimo sutartyse <b>neturime</b> numatę jokių pritaikymo pagal tiekėjo poreikius <b>alternatyvų</b>.</p> <p><b>Esame numatę</b> pritaikymo pagal tiekėjo poreikius <b>alternatyvas</b>, bet tokio pritaikymo pajamų ir išlaidų klausimais dokumentais <b>neįforminami</b>.</p> <p>Įvairių <b>pritaikymo</b> pagal tiekėjo poreikius <b>alternatyvų</b> pajamas ir išlaidas <b>numatome</b> su tiekėjais sudarydami produktų ir paslaugų teikimo <b>sutartis</b>.</p>					
	Pagrindimas:					

S–3. Tiekėjo poreikių gairių parengimas produktų ir paslaugų teikimo sutartyse (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Nežinau	Svarbumas
	1	2	3	4	5		
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Darbuotojai gali <b>savarankiškai koreguoti</b> produktų ir paslaugų sutartis, atsižvelgiant į tiekėjo poreikius.					Darbuotojams <b>neoficialiai apibrėžiami</b> produktų ir paslaugų sutarčių kriterijai, kuriuos galima koreguoti pagal tiekėjo poreikius.	
	Darbuotojams <b>neoficialiai apibrėžiami</b> produktų ir paslaugų sutarčių kriterijai, kuriuos galima koreguoti pagal tiekėjo poreikius.					Darbuotojams <b>oficialiai apibrėžiami</b> produktų ir paslaugų sutarčių kriterijai, kuriuos galima koreguoti pagal tiekėjo poreikius.	
	Pagrindimas:						

S–4. Vertinimo sistemos sukūrimas

Punktas	Įvertinimas balais					Nežinau	Svarbumas
	1	2	3	4	5		
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<b>Neturime</b> oficialios santykių su tiekėjais valdymo vertinimo <b>sistemos</b> .					<b>Turime</b> oficialią vertinimo <b>sistemą</b> , skirtą santykių su tiekėjais valdymui vertinti, ir <b>žinome</b> , kaip nuo šių įvertinimų priklauso organizacijos ekonominė pridėtinė vertė (EVA).	
	Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<b>Neturime</b> numatę oficialių santykių su tiekėjais valdymo <b>tikslių</b> .					<b>Turime</b> užsibrėžę <b>oficialius tikslus</b> , susijusius su santykių su tiekėjais valdymu, ir su jais supažindiname tiek savo <b>darbuotojus</b> , tiek <b>klientus</b> .	
	Pagrindimas:						

S-4. Vertinimo sistemos sukūrimas (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
c	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p><b>Neruošiame</b> pelningumo pagal tiekėjus <b>ataskaitų.</b></p> <p><b>Turime</b> tiekėjų pelningumo <b>ataskaitas</b>, bet jose pagrindinė nurodomos <b>išlaidos.</b></p> <p><b>Turime</b> galimybę įvertinti kiekvieno savo tiekėjo <b>pelningumą</b> pagal tai, kiek lieka iš <b>pajamų</b> atėmus <b>kaštus.</b></p>					
d	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
<p><b>Nežinome</b>, kaip savo darbu įtakojame tiekėjų pelningumo rodiklius.</p> <p>Galimybės įvertinti, kokią reikšmę vykdoma veikla turi tiekėjų pelningumui, yra <b>ribotos.</b></p> <p><b>Galime</b> įvertinti vykdomos veiklos įtaką tiekėjų pelningumui.</p>						
e	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
<p><b>Prieštaringi</b> padalinių <b>tiksiai</b> neretai trukdo vykdyti santykių su tiekėjais valdymo procesą.</p> <p>Kai kurių padalinių vertinimo sistemos yra <b>suderintos</b> tarpusavyje, bet kartais tarp grupių atsiranda <b>prieštaraimų.</b></p> <p>Organizacijoje santykių su tiekėjais valdymo vertinimo sistema yra <b>suderinta</b> su kitų padalinių veiklos vertinimo sistemomis.</p>						
f	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
<p>Organizacijos darbuotojai <b>nežino</b>, kaip jų sprendimai ir veiksmai įtakoja santykių su tiekėjais valdymo procesą.</p> <p>Organizacijos <b>darbuotojai</b> puikiai <b>supranta</b>, kaip jų sprendimai ir veiksmai įtakoja santykių su tiekėjais valdymo procesą.</p> <p>Organizacijos <b>darbuotojai</b>, o taip pat pagrindiniai <b>tiekejai</b> ir <b>klientai</b> puikiai <b>supranta</b>, kaip jų sprendimai ir veiksmai įtakoja santykių su tiekėjais valdymo procesą.</p>						
Pagrindimas:						

S–5. Naudos iš proceso patobulinimo dalijimosi su tiekėjais nuostatų sudarymas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
<p>Su tiekėjais <b>nesidalijame</b> nauda, gauta patobulinius procesą.</p> <p>Kiekvieno <b>konkretaus</b> projekto <b>atveju</b> nusprendžiame, kaip su tiekėjais <b>dalyسیمés</b> naudą, gautą patobulinius procesą.</p> <p><b>Turime</b> parengę ir taikome <b>oficialias</b> nuostatas, pagal kurias su tiekėjais <b>daliјimes</b> nauda, gauta patobulinius procesą.</p>						
Pagrindimas:						

Operatyviniai veiksmai, į kuriuos skaidomi procesai

O–1. Tiekėjų segmentavimas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
<p>Oficialus tiekėjų segmentavimas organizacijoje <b>nevykdomas</b>.</p> <p>Klientus <b>segmentuojame</b> pagal prekių <b>klases</b>.</p> <p>Klientus <b>segmentuojame</b> pagal <b>pelningumą</b>, augimo <b>potencialą</b> ir strateginę <b>vertę</b>.</p>						
Pagrindimas:						
b	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
<p>Tiekėjų segmentų savo veikloje <b>ne naudoјame</b>.</p> <p><b>Ne visi</b> organizacijos darbuotojai tą patį tiekėją priskiria tam pačiam <b>segmentui</b>.</p> <p><b>Visi darbuotojai</b>, kad ir kokioje funkcijoje dirbtų, gerai žino, kokiam <b>segmentui</b>, kuris tiekėjas priklauso.</p>						
Pagrindimas:						

O-2. Darbo su tiekėju arba su tiekėjų segmentu komandos subūrimas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Visi tiekėjai turi jiems priskirtą pirkimo atstovą, kuris yra atsakingas už darbą su tuo tiekėju, o su kitais organizacijos padaliniais <b>bendrauja</b> tik <b>atsiūtkitina</b> ir retkarčiais.</p>					<p>Darbai su svarbiausiais tiekėjais ir visų kitų tiekėjų grupėms yra <b>paskirtas vadovas</b> bei sudaryta <b>komanda</b> iš įvairių organizacijos funkcinės srities išmanančių darbuotojų.</p>
	Pagrindimas:					
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Organizacijoje <b>nėra</b> darbo su tiekėjais <b>komandų</b>, sudarytų iš skirtingus funkcinis padalinius atstovaujantių darbuotojų.</p>					<p>Organizacijoje yra numatytas <b>oficialus</b> procesas, kaip darbai su tiekėjais sudaryti <b>komandas</b> iš skirtingus funkcinis padalinius atstovaujantių darbuotojų.</p>
	Pagrindimas:					

O-3. Vidinė tiekėjų apžvalga

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p><b>Nesame</b> numatę proceso, kaip organizacijos vidaus sistemoje galėtume peržiūrėti tiekėjus ir taip atrasti naujų galimybių.</p>					<p><b>Esame</b> numatę <b>visus</b> funkcinis <b>padalinius</b> aprėpiančių procesą, kaip ieškant naujų galimybių, organizacijos vidaus sistemoje turi būti peržiūrimi tiekėjai.</p>
	Pagrindimas:					
	<p><b>Nesame</b> numatę procesą, kaip ieškant naujų galimybių, organizacijos vidaus sistemoje turi būti peržiūrimi tiekėjai, bet šis procesas apsiriboja <b>kiekvienu</b> funkcinis <b>padaliniu</b> atskirai.</p>					<p><b>Esame</b> numatę <b>visus</b> funkcinis <b>padalinius</b> aprėpiančių procesą, kaip ieškant naujų galimybių, organizacijos vidaus sistemoje turi būti peržiūrimi tiekėjai.</p>
	Pagrindimas:					

#### O-4. Galimybių išsiaiškinimas kartu su tiekėjais

Punktas	[vertinimas balais					Nežinau	Svarbumas
	1	2	3	4	5		
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Planuojami pirkimų <b>tiksiai</b> nustatomi <b>be Periodiškai</b> kreipiamės į savo <b>tiekėjus</b> , norėdami išsiaiškinti būsimų pirkimų <b>galimybes</b> . <b>Turime</b> numatę <b>procedūrą</b> , kurios laikydamiesi kartu su <b>tiekėjais</b> reguliariai išsiaiškiname pirkimų <b>galimybes</b> .						
	Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<b>Nesikreipiame</b> į tiekėjus, kad padėtų numatyti proceso patobulinimo galimybes. <b>Periodiškai</b> kreipiamės į savo tiekėjus, numatant proceso patobulinimo galimybes. <b>Turime</b> numatę <b>procedūrą</b> , kurios laikydamiesi kartu su tiekėjais reguliariai numatome proceso patobulinimo galimybes.						
	Pagrindimas:						

#### O-5. Produktų ir paslaugų teikimo sutarties sudarymas

Punktas	[vertinimas balais					Nežinau	Svarbumas
	1	2	3	4	5		
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Su tiekėjais <b>nesudarome</b> oficialių produktų ir paslaugų teikimo sutarčių. <b>Turime standartinę</b> produktų ir paslaugų teikimo sutartį, kurią pasirašo visi tiekėjai. <b>Kaskart</b> rengiame <b>atskirą</b> produktų ir paslaugų teikimo sutartį, <b>pritaikydami</b> ją pagal konkretaus stambaus tiekėjo ar tiekėjų segmento poreikius ir savo pelningumo siekius.						
	Pagrindimas:						

O-5. Produktų ir paslaugų teikimo sutarties sudarymas (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Nežinau	Svarbumas
	1	2	3	4	5		
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<p><b>Neturime</b> su tiekėjais sudarę <b>oficialių</b> produktų ir paslaugų teikimo sutarčių.</p> <p>Visi funkciniai padaliniai yra <b>supažindinami</b> su sudarytomis produktų ir paslaugų teikimo <b>sutarčiomis</b>, ir kiekvienas darbuotojas savo darbą atlieka, <b>atsižvelgiant</b> į konkrečios sutarties <b>ypatumus</b>.</p> <p>bet darbuotojai savo darbą dirba įprastai, <b>neatsižvelgdami</b> į sutarčių <b>ypatumus</b>.</p> <p>Visi funkciniai padaliniai yra <b>supažindinami</b> su sudarytomis produktų ir paslaugų teikimo <b>sutarčiomis</b>, ir kiekvienas darbuotojas savo darbą atlieka, <b>atsižvelgiant</b> į konkrečios sutarties <b>ypatumus</b>.</p>						
Pagrindimas:							

O-6. Produktų ir paslaugų teikimo sutarties vykdymas

Punktas	Įvertinimas balais					Nežinau	Svarbumas
	1	2	3	4	5		
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<p>Vadovybė savo pastangas <b>sutelkia</b> į <b>atskirų</b> verslo operacijų vykdymą ir <b>nenumatytų</b> bei skubių situacijų sprendimą.</p> <p>Remiantis sudarytomis produktų ir paslaugų teikimo sutarčiomis, rengiami ir vykdomi <b>tobulinimo</b> projektai, atsižvelgiant į <b>esamą situaciją</b>.</p> <p>Sudarytų produktų ir paslaugų teikimo sutarčių sąlygos <b>stebimos</b> kartu su <b>tiekeju</b>, periodiškai surengiant susitikimus.</p>						
Pagrindimas:							



O-7. Veiklos rodiklių vertinimas ir pelningumo ataskaitų rengimas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<p><b>Nevertiname</b> veiklos rodiklių pagal kiekvieną tiekėją.</p> <p><b>Nustatome</b> veiklos <b>patobulinimus</b>, kuriuos galima įvertinti, bet apie gautus rezultatus savo tiekėjus <b>neinformuojame</b>.</p> <p><b>Bendradarbiaujame</b> su <b>tiekėjais</b>, kad galėtume nustatyti ir įvertinti veiklos <b>patobulinimus</b>, ir periodiškai su jais susitinkame, kad kartu aptartume gautus rezultatus.</p>					
<b>b</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
<p>Tiekėjus vertiname pagal tai, kiek <b>kainuoja</b> iš jų perkamas žaliavų <b>vienetas</b>.</p> <p><b>Pelningumas</b> organizacijoje vertinamas pagal <b>tiekėjus</b>, įtraukiant visas patirtas <b>išlaidas</b>.</p> <p>Organizacijoje rengiama <b>atskira</b> kiekvieno tiekėjo <b>pelningumo</b> ataskaita nurodant, kiek lieka iš <b>pajamų</b> atėmus <b>išlaidas</b>.</p>						
<b>c</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
<p><b>Informacija</b> apie santykių su tiekėjais valdymo rezultatus ir pasiekimus organizacijoje <b>nėra</b> skelbiama.</p> <p><b>Darbuotojai supažindinami</b> su santykių su tiekėjais valdymo veiklos rezultatais ir pasiekimais, bet su pagrindiniais <b>klientais</b> ar <b>tiekėjais</b> šia informacija <b>nesidalijama</b>.</p> <p><b>Supažindinami</b> tiek <b>darbuotojai</b>, tiek <b>klientai</b> ir <b>tiekėjai</b> su santykių su tiekėjais valdymo rezultatais ir pasiekimais.</p>						
<b>d</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
<p>Manome, kad <b>konkurentams</b> valdyti santykius su tiekėjais sekasi <b>geriau</b> nei mums.</p> <p>Manome, kad <b>klientams</b> sekasi <b>geriau</b> valdymą vykdomė <b>pakankamai gerai</b>.</p> <p>Manome, kad <b>mums</b> valdyti santykius su tiekėjais sekasi <b>geriau</b> nei konkurentams, ir tai yra konkurencinis pranašumas.</p>						
Pagrindimas:						

**Strateginiai veiksmai, į kuriuos skaidomi procesai**  
**S-1. Prekių grąžinimų tikslų užsibrėžimas ir strategijos sudarymas**  
 Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Gražinimų valdymo proceso <b>nelaikome</b> įmonės strategijos dalimi. Gražinimų valdymą <b>įtraukiame</b> į organizacijos bendrąją (korporatyvinę) strategiją, <b>nesitarę</b> su funkciniais padaliniais. Gražinimų valdymą <b>įtraukiame</b> į organizacijos bendrąją strategiją, <b>tariamės</b> su funkciniais padaliniais (pvz., atsižvelgdami į tokius klausimus kaip klientų aptarnavimas, rinkos užvaldymas ir pan.)						
	Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<b>Nenustatome</b> , kaip geriausia atkurti gražinimų produktų vertę. Organizacijoje <b>kai kurie</b> funkciniai padaliniai savarankiškai vertina, kaip atkurti gražinimų produktų vertę. Tardamiesi su <b>visais</b> funkciniais padaliniais, aptariame geriausias alternatyvas, kaip atkurti gražinimų produktų vertę						
	Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<b>Laikomės</b> aplinkosaugos ir teisinių reikalavimų. <b>Periodiškai įvertiname</b> galimus aplinkosaugos ir teisinius <b>reikalavimus</b> , pagal tai nustatome organizacijos pasiruošimo lygį. <b>Reguliariai įvertiname</b> galimus aplinkosaugos ir teisinius <b>reikalavimus</b> bei nustatome organizacijos pasiruošimo lygį.						
	Pagrindimas:						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu 2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu 3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu 4 <input type="checkbox"/> Svarbu 5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Organizacijoje gražinimų valdymo <b>tiksiai</b> užsibrėžiami ir strategijos sudaromos <b>nepriklausomai</b> nuo tiekimo grandinės pajėgumų ir apribojimų. Užsibrėždami gražinimų valdymo <b>tikslius</b> ir sudarydami strategiją, visada atsižvelgiame į <b>vidinius</b> pajėgumus ir apribojimus. Užsibrėždami gražinimų valdymo <b>tikslius</b> ir sudarydami strategiją, atsižvelgiame į <b>savo</b> , į pagrindinių <b>klientų</b> bei <b>tiekejų</b> pajėgumus ir ribojančius veiksnius.						
	Pagrindimas:						

S-2. Gražinimų vengimo, tikrinimo ir prekių perdavimo nuostatų sudarymas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<p><b>Nesame</b> nustatę gražinimų rūšių.</p> <p>Visas gražintas prekes <b>priskiriame</b> prie <b>vienos</b> rūšies gražinimų.</p> <p>Pasitarę su funkcinių padalinių vadovais, išskyrėme <b>tam tikras</b> gražinimų <b>rūšis</b>.</p>					
<b>b</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
<p><b>Neiškome</b> galimybių, kaip išvengti prekių gražinimų.</p> <p><b>Neoficialiai ieškome</b> ir peržiūrime galimybes, kaip išvengti prekių gražinimų, bet retai kada šiuo klausimu tartames su funkciniais padaliniais.</p> <p>Organizacijoje yra numatytos <b>oficialios procedūros</b>, kaip nustatyti ir peržiūrėti prekių gražinimų išvengimo galimybes, tartantis su funkciniais padaliniais.</p>						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<p>Organizacija <b>neturi</b> išleidusi oficialios prekių gražinimų tvarkos.</p> <p>Prekių gražinimų politikoje <b>akcentuojami finansiniai aspektai</b> (pinigų gražinimas klientams ir klientų kreditai).</p> <p>Esame <b>numatę</b> prekių gražinimų ir gražinimų tikrinimo (angl. <i>gatekeeping</i>) <b>tvarką</b></p>					
<b>d</b>	Pagrindimas:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
<p>Organizacija <b>neturi</b> oficialių turto perdavimo <b>nuostatų</b>.</p> <p>Turto perdavimo <b>nuostatos</b> sudaromos funkcinio <b>padalinio viduje</b>, nepasitarus nei su klientais, nei su tiekėjais.</p> <p>Turto perdavimo <b>nuostatos</b> sudaromos <b>pasitarus</b> su funkciniais <b>padaliniais</b>, o taip pat su pagrindiniais <b>klientais</b> ir <b>tiektėjais</b>.</p>						
Pagrindimas:						

S–3. Prekių gražinimų tinklo sudarymas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p><b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p><b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p><b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p><b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p><b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p><b>Neturime</b> grįžtamosios logistikos tinklo. Gražinamas prekes gabename tuo pačiu transportu ir laikome tuose pačiuose sandėliuose kaip ir visas kitas prekes.</p> <p><b>Turime</b> sukūrę grįžtamosios logistikos tinklą, kurio užduotis – <b>kiek įmanoma sumažinti</b> gražinimų sąnaudas.</p> <p><b>Turime</b> sukūrę grįžtamosios logistikos tinklą, kuris <b>iki minimumo sumažina</b> gražinimų sąnaudas.</p>					
Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p><b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p><b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p><b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p><b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p><b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Gražinamų prekių gabenimo būdų <b>nesame</b> išanalizavę, bet <b>pasinaudojame</b> atgalinio transporto galimybėmis.</p> <p>Gražinamų prekių gabenimo būdų <b>nesame</b> išanalizavę, <b>visus</b> gražinamų prekių gabenimo <b>būdus</b> ir metodus.</p>					
Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p><b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p><b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p><b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p><b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p><b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Prekių atsiėmimų <b>neplanuojame</b> prekių atsiėmimų. Prekių atsiėmimų <b>planus rengia logistikos</b> padalinys.</p> <p>Prekių atsiėmimų <b>planus</b> rengia iš <b>funkcinių padalinių</b> atstovų sudaryta komanda ir kiekvienas funkcinis padalinys žino, koks vaidmuo jam tenka tuo atveju, jei prekė yra gražinama.</p>					
Pagrindimas:						

S-4. Kreditavimo taisyklių nustatymas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/> <b>Kiekvieną kartą</b> nustatome gražintų prekių vertę.	<input type="checkbox"/> Gražintų prekių vertės nustatymas yra <b>standartizuotas</b> procesas, sukurtas organizacijos <b>viduje</b> .	<input type="checkbox"/> Gražintų prekių vertės nustatymas yra <b>standartizuotas</b> procesas, sukurtas pasitarus su pagrindiniais <b>klientais</b> ir <b>tiekeėjais</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <input type="checkbox"/> Nesvarbu <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <input type="checkbox"/> Svarbu <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:					
<b>b</b>	<input type="checkbox"/> Nei klientai, nei tiekėjai <b>nesupranta</b> taikomų kreditavimo procedūrų.	<input type="checkbox"/> <b>Kai kurie</b> klientai ir kai kurie tiekėjai <b>supranta</b> , kokias kreditavimo procedūras taikome.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <input type="checkbox"/> Nesvarbu <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <input type="checkbox"/> Svarbu <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:					
<b>c</b>	<input type="checkbox"/> <b>Neturime oficialios</b> kreditavimo politikos. Kiekvienas pardavimo vadovas, produktų vadovas ir kiti vadovai gali taikyti vis kitokią kreditavimo tvarką.	<input type="checkbox"/> Kreditavimo politika organizacijoje yra <b>standartizuota</b> ; ji buvo sukurta organizacijos <b>viduje</b> .	<input type="checkbox"/> Kreditavimo politika organizacijoje yra <b>standartizuota</b> ; ji buvo sukurta pasitarus su pagrindiniais <b>klientais</b> ir <b>tiekeėjais</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <input type="checkbox"/> Nesvarbu <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <input type="checkbox"/> Svarbu <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:					

S-5. Antrinių rinkų nustatymas

Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Organizacija antrinių rinkų pakeškų reguliariai <b>neatlieka</b> . Organizacijoje antrinės rinkos ieškomos <b>reguliariai</b> . Organizacijoje antrinės rinkos ieškomos <b>reguliariai ir atsiverigiama</b> į tai, kokį poveikį jos gali daryti prekės ženklui <b>įvaizdžiui</b> .						
	Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Organizacija <b>neturi taisyklių</b> , kaip dirbti su antrinėmis rinkomis. <b>Turime taisykles</b> , kaip dirbti su antrinėmis rinkomis, bet klientams tai <b>neaktuali</b> . <b>Turime taisykles</b> , kaip dirbti su antrinėmis rinkomis, bei su jomis yra <b>supažindinti</b> tiek <b>darbuotojai</b> , tiek pagrindiniai <b>klientai ir tiekėjai</b> .						
	Pagrindimas:						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Strateginiuose planuose <b>nesame</b> numatę prekių perdirbimo galimybių. Prekių perdirbimo galimybių strategijos <b>kuriamos beveik nesifariant</b> su funkciniais padaliniais.						
	Prekių perdirbimo galimybių strategijos <b>kuriamos tik pasitarus</b> su įvairiais funkciniais padaliniais (pirkimų, marketingo, logistikos).						
	Pagrindimas:						

S-6. Vertinimo sistemos sudarymas

Įvertinimas balais

Punktas	1	2	3	4	5	Nežinau	Svarbumas
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: <b>Neturime</b> oficialios prekių gražinimų vertinimo sistemos.						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: <b>Neturime</b> užsibrėžę oficialių prekių gražinimų tikslų.						
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: <b>Prieštaringi</b> funkcinių padalinių tikslai <b>neretai</b> trukdo įvykdyti prekių gražinimų procesą.						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas: <b>Darbuotojai nesupranta</b> , kaip jų sprendimai ir veiksmai įtakoja prekių gražinimų procesą.						
	Pagrindimas: <b>Darbuotojai</b> , o taip pat pagrindiniai <b>tiekejai</b> ir <b>klientai</b> puikiai <b>supranta</b> , kaip jų sprendimai ir veiksmai įtakoja prekių gražinimų procesą.						

## Operatyviniai veiksmai, į kuriuos skaidomi procesai

### O–1. Prašymo gražinti prekes gavimas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Klientai dažnai <b>nežino</b> , kaip pateikti prašymą gražinti prekes. <b>Informuojame</b> klientus apie tai, kaip jie turi pateikti prašymą gražinti prekes, bet šis <b>procesas</b> labai <b>sudėtingas</b> ir nepatogus.					<b>Nežinau</b> <input type="checkbox"/>
	Pagrindimas:					
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Organizacijoje gražinimų tikrinimo funkcijos <b> nėra</b> , todėl neretai atgal gauname produktus, kurie yra nebrokuoti.					<b>Nežinau</b> <input type="checkbox"/>
	Pagrindimas:					
	Stengiamės <b>tikrinti</b> gražinimus, bet <b> kartais priimame</b> atgal tokius produktus, kurių <b>neturėtų</b> būti leista gražinti.					<b>Nežinau</b> <input type="checkbox"/>
	Pateikus prašymą gražinti prekes, atliekamas <b>tikrinimas</b> ir į prekių gražinimų kanalą patenka <b>tik</b> tokios <b>prekės</b> , kurias gražinti <b>leidžiama</b> .					

### O–2. Maršruto nustatymas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Organizacija <b>neturi</b> gražinamų prekių maršrutų sudarymo nuostatų.					<b>Nežinau</b> <input type="checkbox"/>
	Pagrindimas:					
	<b>Laikomės</b> tam tikrų gražinamų prekių maršrutų sudarymo <b>nuostatų</b> ; jos sukurtos organizacijos <b>viduje</b> ir visi darbuotojai su jomis supažindinti.					<b>Nežinau</b> <input type="checkbox"/>
	Vadovaudamiesi gražinamų prekių maršrutų sudarymo nuostatomis – kurias <b>sudarame</b> pasitarę su <b>klientais</b> ir <b>tiekeėjais</b> – planuojame prekių gražinimus taip, kad prekių <b>grąžinimų</b> srautai būtų <b>efektyvūs</b> ir operatyvūs.					



O-2. Maršruto nustatymas (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas	
	1	2	3	4	5		Nežinau
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Gražinamų prekių <b>neskirstome</b> pagal rūšis. Gražinamas prekes <b>skirstome</b> pagal <b>rūšis</b> : paliekamos tokios kokios yra, perdirbamos arba sunaikinamos. Gražinamas prekes <b>skirstome</b> pagal <b>rūšis</b> ir <b>siunčiame</b> išankstinių prekių <b>pranešimą</b> ten, iš kur jos buvo pristatytos.							
Pagrindimas:							

O-3. Gražinamų prekių priėmimas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas	
	1	2	3	4	5		Nežinau
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Organizacija <b>neturi</b> specialių <b>procedūrų</b> , kurios numatytu, kaip dera priimti ir patikrinti gražinamas prekes. Gražintos prekes <b>patikrinamos</b> tik tada, <b>kai</b> kyla <b>problemos</b> . Gražintos prekes <b>priimamos</b> ir <b>periodiškai</b> patikrinamos, kad būtų galima priskirti vienai ar kitai gražintų prekių kategorijai. Gražintos prekes <b>priimamos</b> ir <b>iš karto</b> patikrinamos, kad būtų galima priskirti vienai ar kitai gražintų prekių kategorijai.							
Pagrindimas:							
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
Gražintoms prekėms <b>nesuteikiame</b> kodų pagal gražinimo priežastį. Kiekvienai gražintai prekei <b>suteikiamas</b> tam tikras kodas, remiantis įmonės <b>viduje</b> galiojančia gražinimo priežasčių sistema. Kiekvienai gražintai prekei <b>suteikiamas</b> tam tikras kodas, remiantis įmonės <b>įiekejų ir klientų</b> įvestą gražinimo priežasčių sistema.							
Pagrindimas:							

O-3. Gražinamų prekių priėmimas (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Nežinau	Svarbumas
	1	2	3	4	5		
<b>c</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	<b>Nestebime</b> prekių gražinimo pagal gražinimo priežastis (kodus). Kartais <b>stebime</b> prekių gražinimus pagal gražinimo priežastis (kodus). Tačiau stebėjimas atliekamas kaip funkcinė veikla, kurios metu gauta informacija <b>nevertinga</b> .					Sistemingai <b>stebime</b> prekių gražinimus pagal gražinimo priežastis (kodus). Gauta informacija <b>daijiamės su klientais ir tiekėjais</b> , kad išsiaiškintume <b>tobulėjimo</b> galimybes.	
	Pagrindimas:						

O-4. Prekių perdavimo pasirinkimas

Punktas	Įvertinimas balais					Nežinau	Svarbumas
	1	2	3	4	5		
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Organizacijoje <b>nėra</b> prekių perdavimo nuostatų.					<b>Visi</b> darbuotojai yra <b>apmokyti</b> ir supažindinti su prekių perdavimo nuostatomis, organizuojant gražinimų procesą.	
	Pagrindimas:						
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Atgautinos prekės yra priimamos ir laikomos <b>iki pareikalavimo</b> . Atgautinų prekių judėjimo <b>nestebime</b> .					Informacija apie atgautinas prekes yra <b>registruojama ir stebima</b> , bet informacija <b>nėra savalaikė</b> , išsami ir joje gausu klaidų.	
	Pagrindimas:						

O-5. Klientų ir tiekėjų kreditavimas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Kreditali tvarkomi <b>nesisteminiai</b>, kiekvieną kartą talkant vis kitokias sąlygas ir nesitarant su funkciniais padaliniais.</p> <p>Organizacijoje yra nusistovėjęs <b>neoficialios procedūros</b>, kaip kredituoti tiekėjus ir klientus, atsižvelgiant į <b>funkcinių padalinių</b> nuomonę.</p> <p><b>Oficialios</b> kreditavimo sąlygos, numatomos pasitarus su <b>funkciniais padaliniais</b>. <b>Klientais</b> ir <b>tiekejais</b>, visada įtraukiamos į produktų ir paslaugų teikimo <b>sutartis</b>.</p>					
	Pagrindimas:					

O-6. Prekių gražinimų analizė ir veiklos vertinimas

Punktas	Įvertinimas balais					Svarbumas
	1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p>Prekių gražinimų <b>neanalizuojame</b>. <b>Analizuojame</b> prekių gražinimus ir kiekvienas funkcinis padalinys <b>atskirai</b> ieško būdų, kaip galėtume to išvengti.</p> <p><b>Analizuojame</b> prekių gražinimus ir kiekvienas funkcinis padalinys <b>atskirai</b> ieško būdų, kaip galėtume to išvengti.</p> <p><b>Analizuojame</b> prekių gražinimus ir <b>bendrai</b> funkcinuose padaliniuose ieškome būdų, kaip galėtume to išvengti.</p>					
	Pagrindimas:					
<b>b</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>1 <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Nesvarbu</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Svarbu</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Labai svarbu</p>
	<p><b>Nesidalijame</b> sukaupia informacija apie prekių gražinimus su savo tiekejais ir klientais.</p> <p><b>Rengiamo</b> prekių gražinimų ataskaitas ir teikiame jas savo <b>Klientams</b> bei <b>tiekejams</b>, bet <b>nebendradarbiaujame</b>, sprendžiant iškilusias problemas.</p> <p>Glaudžiai <b>bendradarbiaujame</b> su savo <b>tiekejais</b> ir <b>Klientais</b>, ir taip ieškome galimybių išvengti prekių gražinimų.</p>					
	Pagrindimas:					

O-6. Prekių gražinimų analizė ir veiklos vertinimas (tęsinys)

Punktas	Įvertinimas balais					Nežinau	Svarbumas
	1	2	3	4	5		
<b>c</b>	<input type="checkbox"/> Manome, kad <b>konkurentams</b> valdyti prekių gražinimus sekasi <b>geriau</b> nei mums.	<input type="checkbox"/> Manome, kad prekių gražinimų valdymą vykdomė <b>patankamai gerai</b> .	<input type="checkbox"/> Manome, kad <b>mums</b> valdyti prekių gražinimus sekasi <b>geriau</b> nei konkurentams, ir tai yra konkurencinis pranašumas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>d</b>	<input type="checkbox"/> <b>Informacija</b> apie prekių gražinimų valdymo rezultatus ir pasiekimus organizacijoje <b>nėra</b> skelbiama.	<input type="checkbox"/> <b>Darbuotojai supažindinami</b> su prekių gražinimų valdymo veiklos rezultatais ir pasiekimais, bet su pagrindiniais <b>klientais</b> ar <b>tiekeėjais</b> šia informacija <b>nesidalijama</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						
<b>e</b>	<input type="checkbox"/> <b>Klientams</b> ir <b>tiekeėjams</b> <b>neatsilyginame</b> už tai, kad padėjo patobulinti prekių gražinimų veiklą.	<input type="checkbox"/> <b>Kartais</b> su savo <b>klientais</b> ir <b>tiekeėjais</b> <b>pasidalijame nauda</b> , gauta patobulinus prekių gražinimus, bet tai priklauso nuo kiekvieno konkretaus atvejo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> Visiškai nesvarbu <b>2</b> <input type="checkbox"/> Nesvarbu <b>3</b> <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu <b>4</b> <input type="checkbox"/> Svarbu <b>5</b> <input type="checkbox"/> Labai svarbu
	Pagrindimas:						

## Instrumentarijaus struktūrinio validumo patikrinimo anketa

## Gerb. Eksperte,

Esu VDU doktorantas Andrius Rakickas. Rengiuosi atlikti tyrimą, kurio pagrindu bus siekiama apskaičiuoti gamybinės įmonės tiekimo grandinės procesų (procesų tipai išskiriami, remiantis 1996 m. įvykusių Globalaus Tiekimo Grandinės Forumu) atotrūkį. Procesų atotrūkio koeficientas leis nustatyti organizacijos veiklos tobulinimo gaires, ko pasekoje, pašalinus atotrūkio priežastis auga įmonės pelnas bei konkurencingumas. Tiekimo grandinės procesai šiuo atveju nagrinėjami kaip organizacinis procesų valdymas.

**Jūsų nuomonė itin svarbi.**

Prašau Jūsų pažymėti atitinkamą skrituliuką, kuris parodys kurie iš žemiau išvardintų veiksmų daugiau ar mažiau tinkami atliekant tyrimą.

*Atsakymų kategorijų paaiškinimas ir žymėjimas*

Visiškai netinkamas	Lyg ir netinkamas	Lyg ir tinkamas	Visiškai tinkamas
①	②	③	④

TIEKIMO GRANDINĖS PROCESAI / SUBPROCESAI	Visiškai netinkamas		Visiškai tinkamas	
	←—————→			
<b>P1. Santykių su tiekėjais procesas</b> (išgrynina struktūrą, kuriant ir palaikant santykius su tiekėjais; šio proceso savininkas ( <i>angl.</i> process owner) formalizuoja produkto ir paslaugų teikimo sutartis su strateginiais tiekėjais)	①	②	③	④
<b>S1. Santykių su tiekėjais strateginis subprocesas</b> (Tiekėjų segmentavimo kriterijų nustatymas ir kt.)	①	②	③	④
<b>O1. Santykių su tiekėjais operatyvinis subprocesas</b> (Vidinė tiekėjų apžvalga ir kt.)	①	②	③	④
<b>P2. Gamybos srauto procesas</b> (apjungia visas veiklas, išgijant, įdiegiant ir valdant gamybinius elementus, kuriančius produktus tiekimo grandinės funkcionavimui užtikrinti)	①	②	③	④
<b>S2. Gamybos srauto strateginis subprocesas</b> (Gamybos, aprūpinimo, marketingo ir logistikos strategijų peržiūrėjimas, ir kt.)	①	②	③	④
<b>O2. Gamybos srauto operatyvinis subprocesas</b> (Gamybos ir medžiagų srautų planavimas ir kt.)	①	②	③	④
<b>P3. Produkto plėtros ir komercializavimo procesas</b> (numato naujų produktų plėtros ir įvedimo į rinką struktūrą, procese dalyvaujant tiek klientams, tiek tiekėjams)	①	②	③	④
<b>S3. Produkto plėtros ir komercializavimo strateginis subprocesas</b> (Idėjų generavimo ir jų atrankos procesų sukūrimas, ir kt.)	①	②	③	④
<b>O3. Produkto plėtros ir komercializavimo operatyvinis subprocesas</b> (Naujo produkto įforminimas ir kt.)	①	②	③	④

## 5 PRIEDO tęsinys

TIEKIMO GRANDINĖS PROCESAI / SUBPROCESAI	Visiškai netinkamas		Visiškai tinkamas	
	←—————→			
<b>P4. Užsakymų įvykdymo procesas</b> (įtraukia visas veiklas, identifikuojančias kliento reikalavimus, sukuriančias tinklus, įgalinančias patenkinti kliento pageidavimus, minimizuojant bendrąsias pristatymo išlaidas)	1	2	3	4
<b>S4. Užsakymų įvykdymo strateginis subprocesas</b> (Užsakymo įvykdymo reikalavimų nustatymas ir kt.)	1	2	3	4
<b>O4. Užsakymų įvykdymo operatyvinis subprocesas</b> (Užsakymo priėmimas ir jo perdavimas, ir kt.)	1	2	3	4
<b>P5. Paklausos valdymo procesas</b> (subalansuoja galutinio kliento poreikius su tiekimo grandinės pajėgumais, mažinant paklausos nepastovumą ( <i>botago</i> efektą) ir didinant tiekimo grandinės lankstumą)	1	2	3	4
<b>S5. Paklausos valdymo strateginis subprocesas</b> (Prognozavimo procedūrų sudarymas ir kt.)	1	2	3	4
<b>O5. Paklausos valdymo operatyvinis subprocesas</b> (Duomenų ir informacijos rinkimas, ir kt.)	1	2	3	4
<b>P6. Klientų aptarnavimo procesas</b> (reprezentuoja esminį sąlytį tarp įmonės įvaizdžio bei unitaraus informacijos šaltinio iš kliento, administruojant produkto ir paslaugų teikimo sutartis)	1	2	3	4
<b>S6. Klientų aptarnavimo strateginis subprocesas</b> (Klientų aptarnavimo strategijos sukūrimas ir kt.)	1	2	3	4
<b>O6. Klientų aptarnavimo operatyvinis subprocesas</b> (Situacijos ir alternatyvų įvertinimas ir kt.)	1	2	3	4
<b>P7. Santykių su klientais procesas</b> (išgrynina struktūrą, kuriant ir palaikant santykius su klientais; šio proceso savininkas formalizuoja produkto ir paslaugų teikimo sutartis, patenkinančias strateginių klientų bei kitų klientų poreikius)	1	2	3	4
<b>S7. Santykių su klientais strateginis subprocesas</b> (Klientų segmentavimo kriterijų identifikavimas ir kt.)	1	2	3	4
<b>O7. Santykių su klientais operatyvinis subprocesas</b> (Vidinė klientų apžvalga ir kt.)	1	2	3	4
<b>P8. Gražinimų procesas</b> (apjungia visas veiklas, susijusias su produktų gražinimais, atvirkštine logistika, <i>vartų laikymu</i> ( <i>angl. gatekeeping</i> , t.y. procesas, įvertinantis gražinamų produktų tikslumą bei tinkamumą), gražinimų išvengimą)	1	2	3	4
<b>S8. Gražinimų strateginis subprocesas</b> (Prekių gražinimų tinklo sudarymas ir kt.)	1	2	3	4
<b>O8. Gražinimų operatyvinis subprocesas</b> (Prašymo gražinti prekes gavimas ir kt.)	1	2	3	4

*Jūsų pastabos (pasiūlymai):*

**Ekspertų atsiliepimai apie tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo instrumentarijų**

## Gerb. Eksperte,

Esu VDU doktorantas Andrius Rakickas. Rengiuosi atlikti tyrimą, kurio pagrindu bus siekiama apskaičiuoti gamybinės įmonės tiekimo grandinės procesų (procesų tipai išskiriami, remiantis 1996 m. įvykusių Globalaus Tiekimo Grandinės Forumu) atotrūkį. Procesų atotrūkio koeficientas leis nustatyti organizacijos veiklos tobulinimo gaires, ko pasekoje, pašalinus atotrūkio priežastis auga įmonės pelnas bei konkurencingumas. Tiekimo grandinės procesai šiuo atveju nagrinėjami kaip organizacinis procesų valdymas.

**Jūsų nuomonė itin svarbi.**

Prašau Jūsų pažymėti atitinkamą skrituliuką, kuris parodys kurie iš žemiau išvardintų veiksmų daugiau ar mažiau tinkami atliekant tyrimą.

### Atsakymų kategorijų paaiškinimas ir žymėjimas

Visiškai netinkamas	Lyg ir netinkamas	Lyg ir tinkamas	Visiškai tinkamas
1	2	3	<del>4</del>

<b>TIEKIMO GRANDINĖS PROCESAI / SUBPROCESAI</b>	Visiškai netinkamas		Visiškai tinkamas	
	←—————→			
<b>P1. Santykių su tiekėjais procesas</b> (išgrynina struktūrą, kuriant ir palaikant santykius su tiekėjais; šio proceso savininkas ( <i>angl. process owner</i> ) formalizuoja produkto ir paslaugų teikimo sutartis su strateginiais tiekėjais)	1	2	3	<del>4</del>
<b>S1. Santykių su tiekėjais strateginis subprocesas</b> (Tiekėjų segmentavimo kriterijų nustatymas ir kt.)	1	2	3	<del>4</del>
<b>O1. Santykių su tiekėjais operatyvinis subprocesas</b> (Vidinė tiekėjų apžvalga ir kt.)	1	2	3	<del>4</del>
<b>P2. Gamybos srauto procesas</b> (apjungia visas veiklas, įsigijant, įdiegiant ir valdant gamybinius elementus, kuriančius produktus tiekimo grandinės funkcionavimui užtikrinti)	1	2	3	<del>4</del>
<b>S2. Gamybos srauto strateginis subprocesas</b> (Gamybos, aprūpinimo, marketingo ir logistikos strategijų peržiūrėjimas, ir kt.)	1	2	3	<del>4</del>
<b>O2. Gamybos srauto operatyvinis subprocesas</b> (Gamybos ir medžiagų srautų planavimas ir kt.)	1	2	3	<del>4</del>
<b>P3. Produkto plėtros ir komercializavimo procesas</b> (numato naujų produktų plėtros ir įvedimo į rinką struktūrą, procese dalyvaujant tiek klientams, tiek tiekėjams)	1	2	3	<del>4</del>
<b>S3. Produkto plėtros ir komercializavimo strateginis subprocesas</b> (Idėjų generavimo ir jų atrankos procesų sukūrimas, ir kt.)	1	2	3	<del>4</del>
<b>O3. Produkto plėtros ir komercializavimo operatyvinis subprocesas</b> (Naujo produkto įforminimas ir kt.)	1	2	3	<del>4</del>
<b>P4. Užsakymų įvykdymo procesas</b> (įtraukia visas veiklas, identifikuojančias kliento reikalavimus, sukuriančias tinklus, įgalinančias patenkinti kliento pageidavimus, minimizuojant bendrąsias pristatymo išlaidas)	1	2	3	<del>4</del>
<b>S4. Užsakymų įvykdymo strateginis subprocesas</b> (Užsakymo įvykdymo reikalavimų nustatymas ir kt.)	1	2	3	<del>4</del>
<b>O4. Užsakymų įvykdymo operatyvinis subprocesas</b> (Užsakymo priėmimas ir jo perdavimas, ir kt.)	1	2	3	<del>4</del>

A. Rakickas  
[a.rakickas@vfi.vdu.lt](mailto:a.rakickas@vfi.vdu.lt)  
[rakickasa@splius.lt](mailto:rakickasa@splius.lt)  
 Tel. 8-612-12888  
 Vytauto Didžiojo Universitetas



TIEKIMO GRANDINĖS PROCESAI / SUBPROCESAI	Visiškai netinkamas		Visiškai tinkamas	
	←————→			
<b>P5. Paklausos valdymo procesas</b> (subalansuoja galutinio kliento poreikius su tiekimo grandinės pajėgumais, mažinant paklausos nepastovumą ( <i>botago</i> efektą) ir didinant tiekimo grandinės lankstumą)	1	2	3	!
<b>S5. Paklausos valdymo strateginis subprocesas</b> (Prognozavimo procedūrų sudarymas ir kt.)	1	2	3	!
<b>O5. Paklausos valdymo operatyvinis subprocesas</b> (Duomenų ir informacijos rinkimas, ir kt.)	1	2	3	!
<b>P6. Klientų aptarnavimo procesas</b> (reprezentuoja esminį sąlytį tarp įmonės įvaizdžio bei unitaraus informacijos šaltinio iš kliento, administruojant produkto ir paslaugų teikimo sutartis)	1	2	3	!
<b>S6. Klientų aptarnavimo strateginis subprocesas</b> (Klientų aptarnavimo strategijos sukūrimas ir kt.)	1	2	3	!
<b>O6. Klientų aptarnavimo operatyvinis subprocesas</b> (Situacijos ir alternatyvų įvertinimas ir kt.)	1	2	3	!
<b>P7. Santykių su klientais procesas</b> (išgrynina struktūrą, kuriant ir palaikant santykius su klientais; šio proceso savininkas formalizuoja produkto ir paslaugų teikimo sutartis, patenkinančias strateginių klientų bei kitų klientų poreikius)	1	2	3	!
<b>S7. Santykių su klientais strateginis subprocesas</b> (Klientų segmentavimo kriterijų identifikavimas ir kt.)	1	2	3	!
<b>O7. Santykių su klientais operatyvinis subprocesas</b> (Vidinė klientų apžvalga ir kt.)	1	2	3	!
<b>P8. Gražinimų procesas</b> (apjungia visas veiklas, susijusias su produktų gražinimais, atvirkštine logistika, <i>vartų laikymu</i> (angl. gatekeeping, t.y. procesas, įvertinantis gražinamų produktų tikslingumą bei tinkamumą), gražinimų išvengimą)	1	2	3	!
<b>S8. Gražinimų strateginis subprocesas</b> (Prekių gražinimų tinklo sudarymas ir kt.)	1	2	3	!
<b>O8. Gražinimų operatyvinis subprocesas</b> (Prašymo gražinti prekes gavimas ir kt.)	1	2	3	!

Jūsų pastabos (pasiūlymai):

Šiuo etapu mokslininkai klausinys yra tikslus – ar tiekiama valdymo procesų tyrimai ir gali būti taikomas tiekiama valdymo procesų valdymo galimybės jauose. Šis tyrimo metodas – metodas leidžia nustatyti tiekimo grandinės procesų atotrūkį galimybės jauose.

Mokslinis laipsnis/pareigos, vardas, pavardė, parašas

Doc. dr. Rasa Balviūnė

A. Rakickas  
[a.rakickas@vfu.vdu.lt](mailto:a.rakickas@vfu.vdu.lt)  
[rakickasa@spilus.lt](mailto:rakickasa@spilus.lt)  
 Tel. 8-612-12888

Vytauto Didžiojo Universitetas

## Gerb. Eksperte,

Esu VDU doktorantas Andrius Rakickas. Rengiuosi atlikti tyrimą, kurio pagrindu bus siekiama apskaičiuoti gamybinės įmonės tiekimo grandinės procesų (procesų tipai išskiriami, remiantis 1996 m. įvykusių Globalaus Tiekimo Grandinės Forumu) atotrūkį. Procesų atotrūkio koeficientas leis nustatyti organizacijos veiklos tobulinimo gaires, ko pasekoje, pašalinus atotrūkio priežastis auga įmonės pelnas bei konkurencingumas. Tiekimo grandinės procesai šiuo atveju nagrinėjami kaip organizacinis procesų valdymas.

### Jūsų nuomonė itin svarbi.

Prašau Jūsų pažymėti atitinkamą skrituliuką, kuris parodys kurie iš žemiau išvardintų veiksmų daugiau ar mažiau tinkami atliekant tyrimą.

#### Atsakymų kategorijų paaiškinimas ir žymėjimas

Visiškai netinkamas	Lyg ir netinkamas	Lyg ir tinkamas	Visiškai tinkamas
1	2	3	4

TIEKIMO GRANDINĖS PROCESAI/ SUBPROCESAI	Visiškai netinkamas		Visiškai tinkamas
<b>P1. Santykių su tiekėjais procesas</b> (išgrynina struktūrą, kuriant ir palaikant santykius su tiekėjais; šio proceso savininkas ( <i>angl.</i> process owner) formalizuoja produkto ir paslaugų teikimo sutartis su strateginiais tiekėjais)	1	2	3
<b>S1. Santykių su tiekėjais strateginis subprocesas</b> (Tiekėjų segmentavimo kriterijų nustatymas ir kt.)	1	2	3
<b>O1. Santykių su tiekėjais operatyvinis subprocesas</b> (Vidinė tiekėjų apžvalga ir kt.)	1	2	3
<b>P2. Gamybos srauto procesas</b> (apjungia visas veiklas, įsigijant, įdiegiant ir valdant gamybinius elementus, kuriančius produktus tiekimo grandinės funkcionavimui užtikrinti)	1	2	3
<b>S2. Gamybos srauto strateginis subprocesas</b> (Gamybos, aprūpinimo, marketingo ir logistikos strategijų peržiūrėjimas, ir kt.)	1	2	3
<b>O2. Gamybos srauto operatyvinis subprocesas</b> (Gamybos ir medžiagų srautų planavimas ir kt.)	1	2	3
<b>P3. Produkto plėtros ir komercializavimo procesas</b> (numato naujų produktų plėtros ir įvedimo į rinką struktūrą, procese dalyvaujant tiek klientams, tiek tiekėjams)	1	2	3
<b>S3. Produkto plėtros ir komercializavimo strateginis subprocesas</b> (Idėjų generavimo ir jų atrankos procesų sukūrimas, ir kt.)	1	2	3
<b>O3. Produkto plėtros ir komercializavimo operatyvinis subprocesas</b> (Naujo produkto įforminimas ir kt.)	1	2	3
<b>P4. Užsakymų įvykdymo procesas</b> (traukia visas veiklas, identifikuojančias kliento reikalavimus, sukuriančias tinklus, įgalinančias patenkinti kliento pageidavimus, minimizuojant bendrąsias pristatymo išlaidas)	1	2	3
<b>S4. Užsakymų įvykdymo strateginis subprocesas</b> (Užsakymo įvykdymo reikalavimų nustatymas ir kt.)	1	2	3
<b>O4. Užsakymų įvykdymo operatyvinis subprocesas</b> (Užsakymo priėmimas ir jo perdavimas, ir kt.)	1	2	3

A. Rakickas  
a.rakickas@vdu.lt  
rakickas@vdu.lt  
Tel. 8-612-12888  
Vytauto Didžiojo Universitetas

TIEKIMO GRANDINĖS PROCESAI / SUBPROCESAI	Visiškai netinkamas		Visiškai tinkamas	
	1	2	3	4
<b>P5. Paklausos valdymo procesas</b> (subalansuoja galutinio kliento poreikius su tiekimo grandinės pajėgumais, mažinant paklausos nepastovumą ( <i>bullwhip</i> efektą) ir didinant tiekimo grandinės lankstumą)	1	<del>2</del>	3	4
<b>S5. Paklausos valdymo strateginis subprocesas</b> (Prognozavimo procedūrų sudarymas ir kt.)	1	<del>2</del>	3	4
<b>O5. Paklausos valdymo operatyvinis subprocesas</b> (Duomenų ir informacijos rinkimas ir kt.)	1	<del>2</del>	3	4
<b>P6. Klientų aptarnavimo procesas</b> (reprezentuoja esminį sąlytį tarp įmonės įvaizdžio bei unitaraus informacijos šaltinio iš kliento, administruojant produkto ir paslaugų teikimo sutartis)	1	2	<del>3</del>	4
<b>S6. Klientų aptarnavimo strateginis subprocesas</b> (Klientų aptarnavimo strategijos sukūrimas ir kt.)	1	2	<del>3</del>	4
<b>O6. Klientų aptarnavimo operatyvinis subprocesas</b> (Situacijos ir alternatyvų įvertinimas ir kt.)	1	2	<del>3</del>	4
<b>P7. Santykių su klientais procesas</b> (išgrynina struktūrą, kuriant ir palaikant santykius su klientais: šio proceso savininkas formalizuoja produkto ir paslaugų teikimo sutartis, patenkinančias strateginių klientų bei kitų klientų poreikius)	1	2	<del>3</del>	4
<b>S7. Santykių su klientais strateginis subprocesas</b> (Klientų segmentavimo kriterijų identifikavimas ir kt.)	1	2	<del>3</del>	4
<b>O7. Santykių su klientais operatyvinis subprocesas</b> (Vidinė klientų apžvalga ir kt.)	1	2	<del>3</del>	4
<b>P8. Gražinimų procesas</b> (apjungia visas veiklas, susijusias su produktu gražinimais, atvirkštine logistika, <i>vartų laikymu</i> (angl. gatekeeping, t.y. procesas, įvertinantis gražinamų produktų tikslingumą bei tinkamumą), gražinimų išvengimą)	1	<del>2</del>	3	4
<b>S8. Gražinimų strateginis subprocesas</b> (Prekių gražinimų tinklo sudarymas ir kt.)	1	<del>2</del>	3	4
<b>O8. Gražinimų operatyvinis subprocesas</b> (Prašymo gražinti prekes gavimas ir kt.)	1	<del>2</del>	3	4

Jūsų pastabos (pasiūlymai):

Bež kokiam žmogui, prieš pradėdant pokyčius, reikia žinoti kokioje būklėje ji yra, Tik tai kas matuojama gali būti pagerinta, todėl svarbu pastoviai matuoti svarbiausius žmogaus proceso būklę

Mokslinis laipsnis/pareigos, vardas, pavardė, parašas

NERIUS ASIŠNAVIČIUS  
 Sertifikuotas tiekimo grandinės  
 ekspertas, TOC sprendimai sudover

A. Rakickas  
 a.rakickas@vni.lt  
 rakickas@spil.lt  
 Tel. 8 612 12898  
 Vytauto Didžiojo Universitetas

## Gerb. Eksperte,

Esu VDU doktorantas Andrius Rakickas. Rengiuosi atlikti tyrimą, kurio pagrindu bus siekiama apskaičiuoti gamybinės įmonės tiekimo grandinės procesų (procesų tipai išskiriami, remiantis 1996 m. įvykusių Globalaus Tiekimo Grandinės Forumu) atotrūkį. Procesų atotrūkio koeficientas leis nustatyti organizacijos veiklos tobulinimo gaires, ko pasekoje, pašalinus atotrūkio priežastis auga įmonės pelnas bei konkurencingumas. Tiekimo grandinės procesai šiuo atveju nagrinėjami kaip organizacinis procesų valdymas.

### Jūsų nuomonė itin svarbi.

Prašau Jūsų pažymėti atitinkamą skrituliuką, kuris parodys kurie iš žemiau išvardintų veiksmų daugiau ar mažiau tinkami atliekant tyrimą.

#### Atsakymų kategorijų paaiškinimas ir žymėjimas

Visiškai netinkamas	Lyg ir netinkamas	Lyg ir tinkamas	Visiškai tinkamas
1	2	3	<del>4</del>

*Pilna pavard.*

PROCESAI / SUBPROCESAI	Visiškai netinkamas		Visiškai tinkamas	
<b>P1. Santykių su tiekėjais procesas</b> (išgrynina struktūrą, kuriant ir palaikant santykius su tiekėjais; šio proceso savininkas ( <i>angl.</i> process owner) formalizuoja produkto ir paslaugų teikimo sutartis su strateginiais tiekėjais)	1	2	3	<del>4</del>
<b>S1. Santykių su tiekėjais strateginis subprocesas</b> (Tiekėjų segmentavimo kriterijų nustatymas ir kt.)	1	2	3	<del>4</del>
<b>O1. Santykių su tiekėjais operatyvinis subprocesas</b> (Vidinė tiekėjų apžvalga ir kt.)	1	2	3	<del>4</del>
<b>P2. Gamybos srauto procesas</b> (apjungia visas veiklas, įsigijant, įdiegiant ir valdant gamybinius elementus, kuriančius produktus tiekimo grandinės funkcionavimui užtikrinti)	1	2	3	<del>4</del>
<b>S2. Gamybos srauto strateginis subprocesas</b> (Gamybos, aprūpinimo, marketingo ir logistikos strategijų peržiūrėjimas, ir kt.)	1	2	3	<del>4</del>
<b>O2. Gamybos srauto operatyvinis subprocesas</b> (Gamybos ir medžiagų srautų planavimas ir kt.)	1	2	3	<del>4</del>
<b>P3. Produkto plėtros ir komercializavimo procesas</b> (numato naujų produktų plėtros ir įvedimo į rinką struktūrą, procese dalyvaujant tiek klientams, tiek tiekėjams)	1	2	3	<del>4</del>
<b>S3. Produkto plėtros ir komercializavimo strateginis subprocesas</b> (Idėjų generavimo ir jų atrankos procesų sukūrimas, ir kt.)	1	2	3	<del>4</del>
<b>O3. Produkto plėtros ir komercializavimo operatyvinis subprocesas</b> (Naujo produkto <u>iforminimas</u> ir kt.)	1	2	3	<del>4</del>
<b>P4. Užsakymų įvykdymo procesas</b> (įtraukia visas veiklas, identifikuojančias kliento reikalavimus, sukuriančias tinklus, įgalinančias patenkinti kliento pageidavimus, minimizuojant bendrąsias pristatymo išlaidas)	1	2	3	<del>4</del>
<b>S4. Užsakymų įvykdymo strateginis subprocesas</b> (Užsakymo įvykdymo reikalavimų nustatymas ir kt.)	1	2	3	<del>4</del>
<b>O4. Užsakymų įvykdymo operatyvinis subprocesas</b> (Užsakymo priėmimas ir jo perdavimas, ir kt.)	1	2	3	<del>4</del>

A. Rakickas  
[a.rakickas@vfu.vdu.lt](mailto:a.rakickas@vfu.vdu.lt)  
[rakickasa@splius.lt](mailto:rakickasa@splius.lt)  
 Tel. 8-612-12888  
 Vytauto Didžiojo Universitetas

PROCESAI / SUBPROCESAI	Visiškai netinkamas			Visiškai tinkamas
	1	2	3	4
<b>P5. Paklausos procesas</b> (subbalansuoja galutinio kliento poreikius su tiekimo grandinės pajėgumais, mažinant paklausos nepastovumą ( <i>botago</i> efekta) ir didinant tiekimo grandinės lankstumą)	1	2	3	4
<b>S5. Paklausos strateginis subprocesas</b> (Prognozavimo procedūrų sudarymas ir kt.)	1	2	3	4
<b>O5. Paklausos operatyvinis subprocesas</b> (Duomenų ir informacijos rinkimas, ir kt.)	1	2	3	4
<b>P6. Klientų aptarnavimo procesas</b> (reprezentuoja esminių sąlytį tarp įmonės įvaizdžio bei unitaraus informacijos šaltinį iš kliento, administruojant produkto ir paslaugų teikimo sutartis)	1	2	3	4
<b>S6. Klientų aptarnavimo strateginis subprocesas</b> (Klientų aptarnavimo strategijos sukūrimas ir kt.)	1	2	3	4
<b>O6. Klientų aptarnavimo operatyvinis subprocesas</b> (Situacijos ir alternatyvų įvertinimas ir kt.)	1	2	3	4
<b>P7. Santykių su klientais procesas</b> (išgrynina struktūrą, kuriant ir palaikant santykius su klientais; šio proceso savininkas formalizuoja produkto ir paslaugų teikimo sutartis, patenkinančias strateginių klientų bei kitų klientų poreikius)	1	2	3	4
<b>S7. Santykių su klientais strateginis subprocesas</b> (Klientų segmentavimo kriterijų identifikavimas ir kt.)	1	2	3	4
<b>O7. Santykių su klientais operatyvinis subprocesas</b> (Vidinė klientų apžvalga ir kt.)	1	2	3	4
<b>P8. Gražinimų procesas</b> (apjungia visas veiklas, susijusias su produktu gražinimais, atvirkštine logistika, <i>vartų laikymu</i> (angl. gatekeeping, t.y. procesas, įvertinantis gražinamų produktų tikslumą bei tinkamumą), gražinimų išvengimą)	1	2	3	4
<b>S8. Gražinimų strateginis subprocesas</b> (Prekių gražinimų tinklo sudarymas ir kt.)	1	2	3	4
<b>O8. Gražinimų operatyvinis subprocesas</b> (Prašymo gražinti prekes gavimas ir kt.)	1	2	3	4

Jūsų pastabos (pasiūlymai):

Klausimynas sudaro pakankamai gerą vaizdą. Klausimai sudaro loginę visumą. Kai kurių klausimų atskleidimai skliaus te liuose yra sudėtingi. Klausimynas gali būti naudojamas moksliniam tyrimui.

hab. dr., prof. Jonas Kvedaravičius

Mokslinis laipsnis/pareigos, vardas, pavardė, parašas

090721.

A. Rakickas  
[a.rakickas@vfi.vdu.lt](mailto:a.rakickas@vfi.vdu.lt)  
[rakickasa@splius.lt](mailto:rakickasa@splius.lt)  
 Tel. 8-612-12888  
 Vytauto Didžiojo Universitetas

**Tiekimo grandinės procesų valdymo pilotinio tyrimo anketa**

## APKLAUSOS ANKETA

### Tiekimo grandinės procesų valdymas įmonėje

Apklausą atlieka Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto ekonomikos katedros doktorantas Andrius Rakickas, el. paštas: [rakickasa@splius.lt](mailto:rakickasa@splius.lt)

Didėjanti konkurencija rinkoje neišvengiamai skatina efektyviau valdyti įmonių tiekimo procesus. Tiek vadovams, tiek ir darbuotojams atsiranda būtinybė nuolatiniam ir tiksliam verslo informacijos valdymui, leidžiančiam optimizuoti pinigų srautus ir kaštus bei padedančiam užtikrinti procesų valdymo efektyvumą.

Ši apklausa skirta išsiaiškinti, kokie tiekimo grandinės operaciniai procesai yra dominuojantys Jūsų įmonėje bei nustatyti jų valdymo galimybes. Aukščiausios grandies vadovai galės įvertinti, ar įmonės darbuotojų požiūris į kasdienes sprendimus sutampa su įmonėje keliamais strateginiais tikslais.

Apklausa yra **anoniminė**, nei vardo, nei pavardės žymėti nereikia.

Jūsų atsakymai bus naudojami tik apibendrinta forma.

**JŪSŲ NUOMONĖ YRA LABAI SVARBI, TODĖL PRAŠOME JŪSŲ ATSAKYTI Į VISUS KLAUSIMUS.**

JUMS TINKAMĄ ATSAKYMĄ ŽYMĖKITE TAIP **X**

<b>1. Jūsų lytis:</b>	<input type="checkbox"/> mot. <input type="checkbox"/> vyr.
<b>2. Amžius:</b>	<input type="checkbox"/> 18 – 25 m. <input type="checkbox"/> 26 – 35 m. <input type="checkbox"/> 36 – 45 m. <input type="checkbox"/> 46 – 55 m. <input type="checkbox"/> 56 ir daugiau
<b>3. Jūsų išsilavinimas:</b>	<input type="checkbox"/> pagrindinis ar profesinis <input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> nebaigtas aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> nebaigtas aukštasis universitetinis <input type="checkbox"/> aukštasis <input type="checkbox"/> kita (įrašykite) _____
<b>4. Jūsų užimamos pareigos:</b>	<input type="checkbox"/> aukščiausio lygio vadovas (direktorius) <input type="checkbox"/> _____ skyriaus vadovas <input type="checkbox"/> tarnautojas <input type="checkbox"/> _____ skyriaus specialistas <input type="checkbox"/> kita (įrašykite) _____
<b>5. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje:</b>	<input type="checkbox"/> Iki 1 m. <input type="checkbox"/> Nuo 1 iki 5 m. <input type="checkbox"/> Nuo 5 iki 10m. <input type="checkbox"/> Daugiau nei 10 m. <input type="checkbox"/> kita _____
<b>6. Koks Jūsų darbo pobūdis?</b>	<input type="checkbox"/> su dokumentais, <input type="checkbox"/> su daiktais, technika, prietaisais <input type="checkbox"/> su žmonėmis

<b>7. Jūs dirbate:</b>	<input type="checkbox"/> privačiame sektoriuje <input type="checkbox"/> valstybiniame sektoriuje		
<b>8. Jūsų įmonė pagal gaminamos produkcijos paskirtį yra:</b>	<input type="checkbox"/> gamybos priemonių <input type="checkbox"/> vartojimo reikmenų		
<b>9. Ar žinote, kas yra Tiekimo grandinė?</b>	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne  Jeigu atsakėte TAIP, tai su kuo šią sąvoką Jūs siejate: <input type="checkbox"/> logistika <input type="checkbox"/> įmonės veiklos optimizavimu <input type="checkbox"/> prekių pristatymu laiku ( <i>just in time</i> ) <input type="checkbox"/> įmonių veikla tinkle <input type="checkbox"/> kita (įrašykite) _____		
<b>10. Kaip Jūs suprantate sąvoką Tiekimo grandinė?</b>			
..... ..... .....			
<b>11. Kuriam Tiekimo grandinės dalyviui Jūs priklausote?</b>	<input type="checkbox"/> Pradinis tiekėjas <input type="checkbox"/> Tarpinis tiekėjas <input type="checkbox"/> Gamintojas <input type="checkbox"/> Tarpinis klientas <input type="checkbox"/> Galutinis klientas		
<b>12. Kurie Tiekimo grandinės dalyviai Jums atrodo svarbiausi?</b>			
	<b>Labai svarbu</b>	<b>Svarbu</b>	<b>Nelabai svarbu</b>
Pradinis tiekėjas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarpinis tiekėjas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gamintojas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarpinis klientas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galutinis klientas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>13. Kokie Tiekimo grandinės procesai vyksta Jūsų įmonėje? Išskirkite jų svarbą.</b>			
<b>Procesai:</b>	<b>Labai svarbu</b>	<b>Svarbu</b>	<b>Nelabai svarbu</b>
Santykių su tiekėjais procesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gamybos srauto procesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkto plėtra ir komercializavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsakymo įvykdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paklausos procesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klientų aptarnavimo procesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Santykių su klientais procesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gražinimų procesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>14. Ar Santykių su tiekėjais procese vyksta:</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Nežinau</b>
Tiekėjų segmentavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo su tiekėju arba su tiekėjų segmentu komandos subūrimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vidinė tiekėjų apžvalga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybių išsiaiškinimas kartu su tiekėjais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Produktų ir paslaugų teikimo sutarties sudarymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktų ir paslaugų teikimo sutarties vykdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiklos vertinimas ir tiekėjų kaštų bei pelningumo ataskaitų rengimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>15. Ar Gamybos srauto procese vyksta:</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Nežinau</b>
Gamybos planavimas vyksta atskiruose skyriuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pirmumas teikiamas pelningiausiems užsakymams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gamybos ir medžiagų srautų planavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dėl atsargų valdymo problemų dažnai sutrinka gamyba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkurentams valdyti gamybos srautus sekasi geriau nei mums	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>16. Ar Produkto plėtros ir komercializavimo procese vyksta:</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Nežinau</b>
Organizacijoje galioja oficiali procedūra, pagal kurią atrenkamos naujo produkto idėjos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktų vystymo komandos subūrimas iš įvairių funkcinų padalinių atstovų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rengdami naujo produkto vystymo projektą, nustatome rinkos lūkesčius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prototipų kūrimas, gamyba ir testavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimo gaminti ar pirkti įvertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paskirstymo kanalų pasirinkimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkto išleidimas į rinką vyksta pagal planą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiklos vertinimas (Yra sistemingai analizuojamas produktų vystymo ir komercializavimo procesas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>17. Ar Užsakymo įvykdymo procese vyksta:</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Nežinau</b>
Užsakymo priėmimas ir jo perdavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsakymų įvedimas į sistemą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsakymų apdorojimas (Organizacijoje yra užsakymų apdorojimo sistema, kuri automatiškai patikrina kliento kredito istoriją, turimas atsargas, suplanuoja užsakymo srautus ir gabenimą)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentų tvarkymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsakymų vykdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsakymų pristatymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiklų po pardavimo ir pristatymo vykdymas ir veiklos vertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>18. Ar Paklausos procese vyksta:</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Nežinau</b>
Duomenų ir informacijos rinkimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prognozavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suderinamumas/Sinchronizavimas (Sinchronizavimo procedūros yra efektyvios ir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

subalansuoja riziką su finansiniais apribojimais)			
Nepastovumo mažinimas ir lankstumo didinimas (Paklausos, kurios valdymas priklauso nuo mūsų įmonės, nepastovumas yra minimalus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiklos vertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>19. Ar Klientų aptarnavimo procese vyksta:</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Nežinau</b>
Klientų aptarnavimo nesklaidumų pastebėjimas (Greitai nustatomos klientų aptarnavimo problemos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Situacijos ir alternatyvų įvertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemos sprendimo įgyvendinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klientų atsiskaitymų stebėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>20. Ar Santykių su klientais procese vyksta:</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Nežinau</b>
Klientų segmentavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo su klientu arba su klientų segmentu komandos subūrimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vidinė klientų apžvalga (Yra vidinė duomenų bazė, pagal kurią galima analizuoti ir nustatyti naujas galimybes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybių išsiaiškinimas kartu su klientais (Yra numatytos procedūros, kurių laikydamiesi kartu su klientais reguliariai išsiaiškiname pardavimo galimybes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktų ir paslaugų teikimo sutarties sudarymas (Su klientais yra sudaromos oficialios produktų ir paslaugų teikimo sutartys)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktų ir paslaugų teikimo sutarties vykdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiklos rodiklių vertinimas ir pelningumo ataskaitų rengimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>21. Ar Gražinimų procese vyksta:</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Nežinau</b>
Prašymo gražinti prekes gavimas (Klientai žino, kaip pateikti prašymą gražinti prekes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Maršrutizavimas“ (Planuojame prekių gražinimus taip, kad prekių gražinimo srantai būtų efektyvūs ir operatyvūs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gražinamų prekių priėmimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prekių perdavimas (Organizacijoje yra numatyta prekių perdavimo tvarka)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klientų ir tiekėjų kreditavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gražinimų analizavimas ir veiklos vertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p><b>22. Kaip Jūs manote, ar Tiekimo grandinės valdymas vyksta per Tiekimo grandinės procesų valdymą?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Taip</p> <p><input type="checkbox"/> Ne</p> <p><input type="checkbox"/> Nežinau</p>
--

Pakomentuokite savo atsakymą:

**23. Kaip Jūs manote, kas yra atsakingas už Tiekimo grandinės procesų valdymą Jūsų įmonėje?**

- aukščiausio lygio vadovas (direktorius)  
 \_\_\_\_\_ skyriaus vadovas  
 tarnautojas  
 \_\_\_\_\_ skyriaus specialistas  
 kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**24. Kaip manote, kurie sprendimai yra svarbiausi, valdant Tiekimo grandinės procesus?**

	Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu
Operaciniai (kasdieniniai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taktiniai (trumpalaikiai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strateginiai (ilgalaikiai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**25. Kurie pateikti teiginiai yra svarbiausi, siekiant efektyviai valdyti Tiekimo grandinės procesus?**

Proceso tikslas:	Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu
Nustatyti ir suderinti tiekimo grandinės procesų valdymo tikslus su pačios organizacijos tikslais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nustatyti tiekimo grandinės procesų valdymo subtikslus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suformuoti tiekimo grandinės procesų valdymo vystymo grupes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nustatyti atsakomybes už įgyvendinamų tikslų pasiekimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proceso eiga:	Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu
Įtraukti į tiekimo grandinės procesų valdymą visą personalą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apibrėžti tiekimo grandinės procesų įgyvendinimo kriterijus, atsižvelgiant į vartotojo reikalavimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sukurti darbui palankų mikroklimatą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprūpinti tiekimo grandinės proceso dalyvius reikiama ištekliais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sukurti reglamentą, kuriame būtų nustatytos aiškios veiklos sritys ir atsakomybės, siekiant formalizuoti visos sistemos darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proceso kontrolė:	Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu
Atlikti tiekimo grandinės procesų valdymo kaštų, kokybės ir laiko vertinimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nustatyti ir valdyti trukdžius tarp visų tiekimo grandinės proceso grandžių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remiantis proceso metu įgyjamomis žiniomis ir informacija, nustatyti gerinimo galimybes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Proceso rezultatas:</b>	<b>Labai svarbu</b>	<b>Svarbu</b>	<b>Nelabai svarbu</b>
Išmatuoti įvykdimus ir palyginti juos su tikslais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gauti grįžtamąjį ryšį iš vartotojų ir tiekėjų, siekiant nustatyti poreikius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ APKLAUSOJE IR LINKIME SĖKMĖS DARBE!**

## Tiekimo grandinės procesų svorių nustatymo blokas

TIEKIMO GRANDINĖS VALDYMO PROCESAI	Procentai
<b>Santykių su klientais valdymo procesas</b> (išgrynina struktūrą, kuriant ir palaikant santykius su klientais; šio proceso savininkas formalizuoja produkto ir paslaugų teikimo sutartis, patenkinančias strateginių klientų bei kitų klientų poreikius)	%
<b>Klientų aptarnavimo valdymo procesas</b> (reprezentuoja esminį sąlytį tarp įmonės įvaizdžio bei vienintelio informacijos šaltinio iš kliento, administruojant produkto ir paslaugų teikimo sutartis)	%
<b>Užsakymų įvykdymo valdymo procesas</b> (įtraukia visas veiklas, identifikuojančias kliento reikalavimus, sukuriančias tinklus, įgalinančias patenkinti kliento pageidavimus, minimizuojant bendrąsias pristatymo išlaidas)	%
<b>Gamybos srauto valdymo procesas</b> (apjungia visas veiklas, įsigijant, įdiegiant ir valdant gamybinius elementus, kuriančius produktus tiekimo grandinės funkcionavimui užtikrinti)	%
<b>Paklausos valdymo procesas</b> (subalansuoja galutinio kliento poreikius su tiekimo grandinės pajėgumais, mažinant paklausos nepastovumą ( <i>botago</i> efekta) ir didinant tiekimo grandinės lankstumą)	%
<b>Produkto plėtros ir komercializavimo valdymo procesas</b> (numato naujų produktų plėtros ir įvedimo į rinką struktūrą, procese dalyvaujant tiek klientams, tiek tiekėjams)	%
<b>Santykių su tiekėjais valdymo procesas</b> (išgrynina struktūrą, kuriant ir palaikant santykius su tiekėjais; šio proceso savininkas ( <i>angl. process owner</i> ) formalizuoja produkto ir paslaugų teikimo sutartis su strateginiais tiekėjais)	%
<b>Gražinimų valdymo procesas</b> (apjungia visas veiklas, susijusias su produktų gražinimais, atvirkštine logistika, <i>vartų laikymu (angl. gatekeeping, t.y. procesas, įvertinantis gražinamų produktų tikslingumą bei tinkamumą), gražinimų išvengimą</i> )	%
<b>Viso:</b>	<b>100%</b>
<b>Procesų įtaka yra vienoda</b>	<input type="checkbox"/> TAIP

## Demografiniai tyrimo duomenys

## Amžius

	Dažnis	Procentai
26-35 m.	3	30
36-45 m.	3	60
46-55 m.	3	90
56 ir daugiau	1	100
Iš viso	10	

## Darbo stažas šioje įmonėje

	Dažnis	Procentai
Nuo 1 iki 5 m.	1	10
Nuo 5 iki 10 m.	2	30
Daugiau nei 10 m.	7	100
Iš viso	10	

## Išsilavinimas

	Dažnis	Procentai
Nebaigtas aukštasis universitetinis/ neuniversitetinis	1	10
Aukštasis	9	100
Iš viso	10	

## Užimamos pareigos

	Dažnis	Procentai
Aukščiausio lygio vadovas (direktorius)	2	20
Skyriaus vadovas	5	70
Kita	3	100
Iš viso	10	

## Tiekimo grandinės valdymo būklės vertinimo skalė (procesinis lygmuo)

				žingsnis	[2,58;3,73]	– būtina staigiai reaguoti;
VID	0,28		3,73	0,86	[1,72;2,58)	– būtina reaguoti;
					[0,86;1,72)	– rekomenduotina reaguoti;
					[-0,19;0,86)	– reaguoti nebūtina.

## Tiekimo grandinės valdymo būklės vertinimo skalė (subprocesinis lygmuo)

Strateginis				žingsnis	[2,46;3,74]	– būtina staigiai reaguoti;
VID	0,25		3,74	0,87	[1,59;2,46)	– būtina reaguoti;
					[0,72;1,59)	– rekomenduotina reaguoti;
					[-0,28;0,72)	– reaguoti nebūtina.

Operatyvinis				žingsnis	[3;4]	– būtina staigiai reaguoti;
VID	0,01		4,00	1,00	[2;3)	– būtina reaguoti;
					[1;2)	– rekomenduotina reaguoti;
					[-0,94;1)	– reaguoti nebūtina.

## Tiekimo grandinės valdymo būklės vertinimo skalė (subproceso bloką lygmuo)

[-4;-3] ir [3;5]	– būtina staigiai reaguoti;
(-3;-2) ir [2;3)	– būtina reaguoti;
(-2;-1) ir [1;2)	– rekomenduotina reaguoti;
(-1;1)	– reaguoti nebūtina;

## Ekspertinis tiekimo grandinės procesų svorių vertinimas organizacijos veikloje (%)

		Ekspertai										Vidurkis
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Procesai</b>	<b>Santykių su klientais procesas</b>	15	10	17	10	12,5	10	25	15	10	20	14,45
	<b>Klientų aptarnavimo procesas</b>	20	5	15	12	12,5	10	20	15	15	10	13,45
	<b>Užsakymo įvykdymo procesas</b>	20	20	15	12	12,5	10	10	25	20	20	16,45
	<b>Gamybos srauto procesas</b>	20	30	10	10	12,5	25	10	5	15	15	15,25
	<b>Paklausos valdymo procesas</b>	5	5	13	12	12,5	10	5	5	10	15	9,25
	<b>Produkto plėtros ir komercializavimo procesas</b>	5	10	15	20	12,5	20	10	10	10	5	11,75
	<b>Santykių su tiekėjais procesas</b>	10	15	10	14	12,5	10	15	15	10	10	12,15
	<b>Grąžinimų procesas</b>	5	5	5	10	12,5	5	5	10	10	5	7,25



## Atskirojo proceso atotrūkio koeficientai (individualus ekspertų vertinimas)

	Ekspertai									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Santykių su klientais procesas	1,64	1,09	1,31	2,42	1,50	2,19	0,00	0,54	0,91	0,67
Klientų aptarnavimo procesas	1,38	2,41	0,31	1,71	1,35	1,87	0,25	0,10	0,24	0,51
Užsakymo įvykdymo procesas	0,72	2,60	-0,01	3,46	1,62	1,97	0,23	0,40	0,09	0,40
Gamybos srauto procesas	0,98	1,01	-0,19	1,26	2,03	1,58	0,47	1,12	-0,06	1,33
Paklausos valdymo procesas	2,01	1,28	0,83	2,98	2,74	2,33	0,77	0,86	0,57	1,05
Produkto plėtros ir komercializavimo procesas	0,98	1,72	0,68	3,51	2,09	2,14	0,50	1,14	0,53	0,88
Santykių su tiekėjais procesas	0,74	1,24	1,25	3,73	0,76	2,55	0,14	0,66	0,16	1,26
Gražinimų procesas	0,99	2,30	0,25	3,26	0,30	2,40	0,08	0,63	-0,11	0,71

## Atskirojo subproceso atotrūkio koeficientai (individualus ekspertų vertinimas)

		Ekspertai									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Strateginis	1,97	1,10	1,23	2,37	1,63	2,60	0,37	0,47	0,57	0,83
	Operatyvinis	1,32	1,07	1,39	2,46	1,36	1,79	-0,36	0,32	1,25	0,50
2	Strateginis	1,65	2,73	-0,23	1,53	1,10	1,65	0,31	0,23	0,76	0,76
	Operatyvinis	1,11	2,09	0,85	1,90	1,60	2,08	0,19	-0,03	-0,28	0,26
3	Strateginis	1,44	2,56	0,18	3,21	2,14	1,75	0,47	0,64	0,27	0,56
	Operatyvinis	0,00	2,65	-0,21	3,71	1,10	2,18	-0,01	0,16	-0,09	0,23
4	Strateginis	1,09	1,15	0,56	1,71	1,80	1,36	0,31	0,87	-0,24	0,97
	Operatyvinis	0,88	0,88	-0,94	0,81	2,25	1,81	0,63	1,38	0,13	1,69
5	Strateginis	2,01	1,30	0,53	3,06	2,91	2,26	0,57	0,61	0,59	1,04
	Operatyvinis	2,02	1,25	1,13	2,90	2,57	2,40	0,97	1,12	0,55	1,07
6	Strateginis	1,53	1,70	1,20	3,74	2,46	2,24	0,89	1,39	0,32	0,98
	Operatyvinis	0,43	1,75	0,07	3,27	1,72	2,03	0,11	0,90	0,73	0,79
7	Strateginis	1,20	1,62	1,60	3,45	1,23	2,57	0,47	0,78	-0,15	1,48
	Operatyvinis	0,29	0,86	0,89	4,00	0,29	2,54	-0,18	0,54	0,46	1,04
8	Strateginis	1,33	2,19	0,49	3,38	0,33	2,63	0,25	0,65	-0,28	0,92
	Operatyvinis	0,65	2,41	-0,21	3,14	0,27	2,17	-0,09	0,61	0,05	0,50

1	Santykių su klientais procesas
2	Klientų aptarnavimo procesas
3	Užsakymo įvykdymo procesas
4	Gamybos srauto procesas
5	Paklausos valdymo procesas
6	Produkto plėtros ir komercializavimo procesas
7	Santykių su tiekėjais procesas
8	Gražinimų procesas

## Atskirojo subproceso bloko atotrūkio koeficientai (individualus ekspertų vertinimas)

		Ekspertai										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Strateginis	3,50	3,00	0,50	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	1,00	2,50	
		1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	2,00	1,00	0,00	1,00	0,00	
		0,00	-0,67	0,33	2,33	0,00	4,33	0,00	-0,50	-1,00	-0,67	
		2,33	1,17	0,33	3,50	1,17	2,67	-0,17	0,83	0,83	0,33	
		3,00	1,00	5,00	3,00	4,00	1,00	0,00	0,00	1,00	2,00	
	Operatyvinis	1,00	0,50	0,50	2,50	0,00	3,00	-0,50	1,00	1,00	-1,00	
		1,00	2,50	2,00	2,50	2,00	1,50	-0,50	1,00	1,50	-1,00	
		4,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	-1,00	-1,00	2,00	2,00	
		1,00	1,00	0,00	1,50	1,50	3,00	0,00	0,50	1,50	0,50	
		0,00	0,50	0,00	2,00	0,50	0,00	-0,50	0,00	-0,50	0,50	
		0,00	-1,00	4,00	3,00	3,00	1,00	0,00	0,00	2,00	2,00	
		2,25	2,00	1,25	2,75	1,50	2,00	0,00	0,75	1,25	0,50	
	2	Strateginis	2,25	2,00	-0,75	1,00	0,25	1,75	0,25	0,75	0,00	-0,50
			1,60	1,40	-0,40	-0,40	0,40	1,60	0,00	0,40	0,80	0,80
0,50			3,50	-0,25	2,50	1,75	0,75	0,25	-0,25	1,00	1,50	
2,25			4,00	0,50	3,00	2,00	2,50	0,75	0,00	1,25	1,25	
Operatyvinis		1,33	1,67	1,00	1,33	1,33	3,00	-0,33	0,00	0,00	0,67	
		0,00	3,25	1,75	3,25	2,00	2,00	0,50	0,00	-0,25	-0,25	
		2,00	1,00	0,00	1,00	1,50	1,00	0,50	0,00	-1,00	-0,50	
3	Strateginis	1,11	2,44	0,67	2,00	1,56	2,33	0,11	-0,11	0,08	1,11	
		2,20	2,80	0,40	3,80	2,20	3,00	0,60	1,20	0,60	1,80	
		0,00	4,00	1,00	4,00	0,00	-1,00	0,00	0,00	-1,00	-1,00	
		2,00	2,00	-2,00	4,00	3,00	3,00	1,00	0,00	1,00	2,00	
		1,00	2,50	1,50	1,75	3,00	2,50	0,50	0,50	0,00	-0,25	
	Operatyvinis	2,00	1,50	0,00	2,50	2,50	1,25	0,25	1,50	0,75	0,25	
		1,00	3,00	2,00	2,00	-1,00	3,00	0,00	-1,00	-1,00	0,00	
		1,00	2,33	-1,00	4,00	0,33	1,33	0,00	0,33	1,67	0,67	
		1,00	3,00	-1,00	4,00	2,00	5,00	0,00	1,00	-1,00	1,00	
		-1,00	4,00	-1,00	4,00	2,00	2,00	0,00	0,00	1,00	0,00	
4	Strateginis	-2,00	3,00	-0,50	4,00	1,50	1,50	-0,50	0,00	-1,00	-0,50	
		0,03	1,50	-0,67	4,00	1,00	1,00	0,17	0,33	-0,17	0,17	
		0,00	1,71	0,71	4,00	1,86	1,43	0,29	0,43	-0,14	0,29	
		1,17	0,17	0,33	2,50	2,00	2,33	0,67	1,33	1,00	0,50	
		-0,20	0,60	-0,80	1,80	1,00	1,20	-0,60	0,00	-1,20	0,60	
		0,50	2,00	1,50	1,50	1,00	1,00	0,00	0,50	0,50	1,00	
		2,00	1,00	1,25	1,25	2,50	1,25	0,50	0,50	-0,75	0,25	
		2,00	2,00	0,50	1,50	2,50	1,00	1,00	2,00	-0,70	2,50	

14 PRIEDO tęsinys

	Operatyvinis	0,50	1,50	-2,00	0,00	2,00	2,50	0,50	2,00	0,50	2,00
		2,00	0,00	-0,50	2,00	2,00	2,50	1,00	1,50	0,50	2,50
		0,00	0,00	-1,00	0,00	2,00	1,00	0,00	1,00	-0,50	1,00
		1,00	2,00	-0,25	1,33	3,00	1,25	1,00	1,00	0,00	1,25
5	Strateginis	1,67	0,33	0,67	3,67	2,33	1,67	0,33	0,33	0,00	0,00
		1,80	2,40	0,00	3,60	2,40	2,80	0,60	0,40	0,80	1,00
		2,33	2,33	0,00	3,33	4,00	2,33	1,00	0,67	1,00	1,00
		1,50	0,75	-0,25	2,75	2,75	2,00	0,50	1,25	0,50	1,25
		1,00	-1,00	2,00	1,00	4,00	2,00	0,00	0,00	1,00	1,00
		3,75	3,00	0,75	4,00	2,00	2,75	1,00	1,00	0,25	2,00
	Operatyvinis	2,50	-0,75	-0,25	2,50	2,50	2,00	0,50	0,75	0,50	0,50
		2,50	2,00	0,50	3,00	3,00	3,00	1,00	1,50	0,25	1,00
		1,50	3,00	3,50	3,50	3,00	2,50	1,00	0,50	0,50	1,50
		2,25	-1,00	1,25	1,50	2,00	2,50	1,00	1,50	0,50	1,00
		1,33	3,00	0,67	4,00	2,33	2,00	1,33	1,33	1,00	1,33
		1,17	3,17	0,63	3,00	2,50	1,83	0,47	1,83	-0,33	1,00
6	Strateginis	0,40	0,40	0,60	3,20	3,20	2,20	-0,20	1,40	-0,20	0,20
		1,33	1,67	2,00	4,00	4,00	2,33	2,00	1,33	1,33	0,00
		1,80	0,20	1,20	4,00	0,80	1,60	0,80	1,00	0,60	0,20
		2,25	3,00	2,00	4,25	2,50	3,00	1,50	1,25	0,25	3,00
		2,25	1,75	0,75	4,00	1,75	2,50	0,75	1,50	0,25	1,50
		1,00	0,25	0,50	3,75	2,00	1,75	0,25	1,00	1,00	0,50
	Operatyvinis	-1,00	3,67	0,67	3,00	1,33	2,33	-0,33	0,33	0,33	-0,33
		2,00	2,00	0,25	3,00	1,25	3,00	-0,50	1,00	1,50	1,00
		-0,83	2,00	-0,50	2,50	0,17	0,00	-0,33	-0,17	2,00	1,00
		0,33	0,33	-1,00	4,00	1,67	2,00	-0,33	1,33	0,33	0,00
		0,33	2,00	0,00	2,67	2,00	1,00	0,00	1,33	-0,67	1,00
		1,38	1,25	0,63	3,25	3,13	2,88	0,63	1,63	0,32	1,88
7	Strateginis	0,25	2,50	0,00	4,00	2,25	3,25	1,50	0,75	1,00	1,25
		2,50	3,75	0,50	1,75	3,00	2,00	0,50	1,75	-0,67	3,25
		0,00	0,00	4,00	4,00	1,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		-0,33	-1,00	-1,00	4,00	-0,33	2,67	-0,67	0,00	-1,33	0,67
		1,83	2,33	0,50	3,50	0,50	2,17	0,50	1,17	0,33	1,50
		2,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00
	Operatyvinis	2,00	-1,50	-0,50	4,00	0,00	3,00	0,50	0,50	0,50	1,00
		1,50	1,50	0,50	4,00	0,00	3,00	-0,50	0,50	0,00	0,00
		-1,00	0,00	-1,00	4,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	2,00
		0,00	2,50	3,50	4,00	1,00	3,00	0,00	1,00	1,00	1,00
		0,00	0,00	1,00	4,00	0,50	1,00	-0,50	-0,50	-1,00	-0,50
		-1,00	3,00	2,00	4,00	0,00	2,00	-1,00	1,00	2,00	2,00
		0,50	0,50	0,75	4,00	0,50	2,75	0,25	1,25	0,75	1,75

14 PRIEDO tęsinys

8	Strateginis	1,00	1,75	0,50	2,75	0,00	2,75	0,50	0,25	-0,75	1,25
		2,05	2,25	-0,75	3,00	0,25	1,75	-0,75	-0,25	-0,25	-0,25
		1,33	1,67	2,33	3,00	-0,33	3,00	-0,33	1,33	-0,33	1,00
		1,67	3,00	-0,67	4,00	0,00	3,67	1,00	2,00	0,00	1,00
		2,00	2,00	1,00	4,00	1,33	2,33	0,33	1,33	-0,33	2,00
		0,00	2,50	0,50	3,50	0,75	2,25	0,75	-0,75	0,00	0,50
	Operatyvinis	-1,00	2,00	-0,50	3,50	0,00	-0,50	0,00	1,50	-1,50	0,00
		1,00	2,00	1,00	2,50	0,00	2,00	0,50	1,50	1,00	0,00
		0,00	2,67	-0,33	1,67	0,33	3,00	-0,33	0,33	0,00	0,00
		0,50	3,00	-1,00	4,00	0,50	1,50	-0,50	0,50	0,00	0,00
		3,00	3,00	-1,00	4,00	0,00	4,00	0,00	0,00	1,00	2,00
		0,40	1,80	0,60	3,20	0,80	3,00	-0,20	-0,20	-0,20	1,00

1	Santykių su klientais procesas
2	Klientų aptarnavimo procesas
3	Užsakymo įvykdymo procesas
4	Gamybos srauto procesas
5	Paklausos valdymo procesas
6	Produkto plėtros ir komercializavimo procesas
7	Santykių su tiekėjais procesas
8	Gražinimų procesas

## Atskirojo proceso atotrūkio koeficientai (bendras ekspertų vertinimas)

	Metodas	
	Vidurkių	Cohen
Santykių su klientais procesas	1,23	1,29
Klientų aptarnavimo procesas	1,01	1,32
Užsakymo įvykdymo procesas	1,15	1,10
Gamybos srauto procesas	0,95	1,31
Paklausos valdymo procesas	1,54	1,87
Produkto plėtros ir komercializavimo procesas	1,42	1,68
Santykių su tiekėjais procesas	1,25	1,13
Gražinimų procesas	1,08	1,02

## Atskirojo subproceso atotrūkio koeficientai (bendras ekspertų vertinimas)

		Metodas	
		Bendras	Cohen
Santykių su klientais procesas	Strateginis	1,35	1,30
	Operatyvinis	1,11	1,21
Klientų aptarnavimo procesas	Strateginis	1,05	1,35
	Operatyvinis	0,98	1,27
Užsakymo įvykdymo procesas	Strateginis	1,32	1,36
	Operatyvinis	0,97	0,88
Gamybos srauto procesas	Strateginis	0,96	1,49
	Operatyvinis	0,95	1,15
Paklausos valdymo procesas	Strateginis	1,49	1,75
	Operatyvinis	1,60	2,00
Produkto plėtros ir komercializavimo procesas	Strateginis	1,65	2,08
	Operatyvinis	1,18	1,37
Santykių su tiekėjais procesas	Strateginis	1,43	1,30
	Operatyvinis	1,07	0,97
Gražinimų procesas	Strateginis	1,21	1,25
	Operatyvinis	0,95	0,83

## Atskirojo subproceso bloko atotrūkio koeficientai (bendras ekspertų vertinimas)

		Metodas	
		Bendras	Cohen
1	Strateginis	2,05	2,87
		0,80	1,89
		0,56	0,51
		1,30	1,75
		2,00	1,75
	Operatyvinis	0,80	0,89
		1,25	1,19
		1,60	1,49
		1,05	1,55
		0,25	0,41
2	Strateginis	1,40	1,39
		1,43	2,12
		0,70	0,92
		0,62	1,02
		1,13	1,37
	Operatyvinis	1,75	2,22
		1,00	1,36
		1,23	1,30
		0,55	0,84
		1,13	1,78
3	Strateginis	1,86	2,49
		0,60	0,43
		1,60	1,49
		1,30	1,66
		1,25	2,05
	Operatyvinis	0,80	0,75
		1,07	1,10
		1,50	1,13
		1,10	0,83
		0,55	0,41
		0,74	0,84
		1,06	1,21

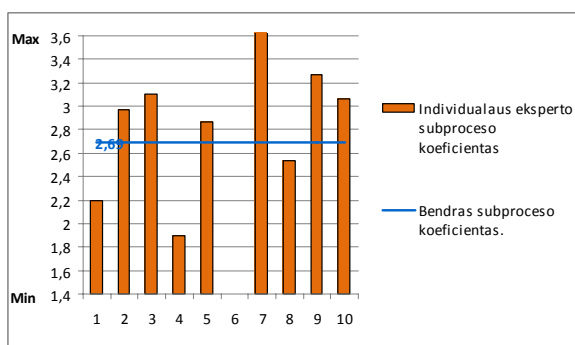
		Metodas	
		Bendras	Cohen
4	Strateginis	1,20	2,33
		0,24	0,43
		0,95	1,44
		0,98	1,58
		1,43	1,90
	Operatyvinis	0,95	0,97
		1,35	1,82
		0,35	0,58
		1,15	1,76
		1,10	1,64
5	Strateginis	1,58	1,75
		1,80	2,19
		1,30	2,09
		1,10	1,11
		2,05	2,03
	Operatyvinis	1,08	1,34
		1,78	2,43
		2,05	2,63
		1,25	2,11
		1,83	2,37
6	Strateginis	1,58	2,14
		1,12	1,57
		2,00	2,59
		1,22	1,58
		2,30	3,03
	Operatyvinis	1,70	2,18
		1,20	1,74
		1,00	0,90
		1,45	1,79
		0,58	0,55
		0,87	0,91
		0,97	1,45
		1,69	2,68
		1,68	1,92

		<b>Metodas</b>	
		<b>Bendras</b>	<b>Cohen</b>
7	Strateginis	1,83	<b>2,11</b>
		1,30	<b>1,09</b>
		0,27	<b>0,24</b>
		1,43	<b>1,86</b>
		2,30	<b>2,74</b>
	Operatyvinis	0,95	<b>0,85</b>
		1,05	<b>1,05</b>
		0,70	<b>0,54</b>
		1,70	<b>1,66</b>
		0,40	<b>0,41</b>
		1,40	<b>1,02</b>
		1,30	<b>1,52</b>
	8	Strateginis	1,00
0,70			<b>0,74</b>
1,27			<b>1,35</b>
1,57			<b>1,39</b>
1,73			<b>1,80</b>
1,00			<b>0,97</b>
Operatyvinis		0,35	<b>0,32</b>
		1,15	<b>1,15</b>
		0,73	<b>0,71</b>
		0,85	<b>0,62</b>
		1,60	<b>1,12</b>
		1,02	<b>1,19</b>

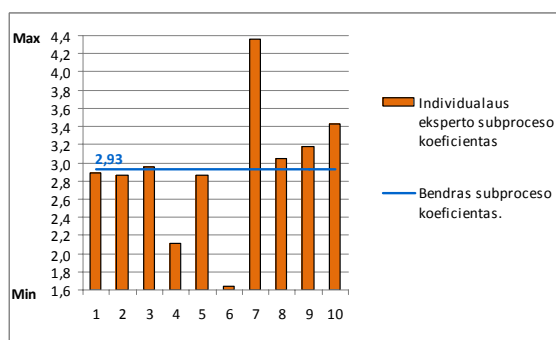


### Santykių su klientais subprocesų įvertinimai

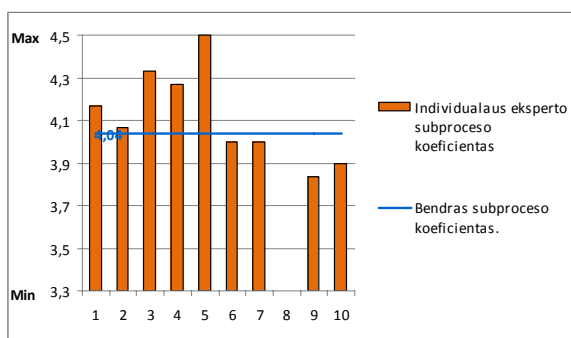
Realus strateginis subprocesas



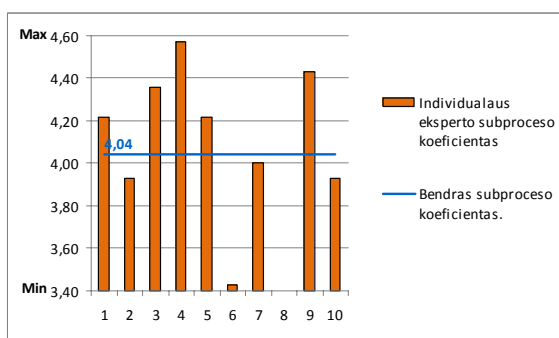
Realus operatyvinis subprocesas



Siekiamas strateginis subprocesas



Siekiamas operatyvinis subprocesas



**Santykių su klientais strateginio ir operatyvinio subprocesų blokų veiksmų vertinimai**  
**Strateginis lygmuo**

**Žemiausi ir aukščiausi įvertinimai (≥50% ekspertų), pozicijoje „nežinau“ - ≥ 3 ekspertai**

Subprocesų bloko veiksmas (bloko Nr.)	Respondentų skaičius		
	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Įvertinimai 1 – 2 balais	Įvertinimas 5 balais
Marketingo strategijos organizacija neturi (I)	-	6	-
Savo verslo santykius visada įforminame oficialiomis produktų ir paslaugų sutartimis (III)	1	-	7
Įvairių pritaikymo pagal kliento poreikius alternatyvų pajamas ir išlaidas numatome su klientais sudarydami produktų ir paslaugų teikimo sutartis (III)	3	-	7
Neturime oficialios santykių su klientais valdymo vertinimo sistemos. (IV)	2	5	1
Su klientais nesidalijame nauda, gauta patobulinus procesą. (V)	4	4	-

**Operatyvinis lygmuo**

**Žemiausi ir aukščiausi įvertinimai (≥50% ekspertų), pozicijoje „nežinau“ - ≥ 3 ekspertai**

Subprocesų bloko veiksmas (bloko Nr.)	Respondentų skaičius		
	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Įvertinimai 1 – 2 balais	Įvertinimas 5 balais
Organizacijoje nėra darbo su klientais komandų, sudarytų iš skirtingus funkcinis padalinius atstovaujančių darbuotojų. (II)	-	5	1
Nesame numatę proceso, kaip organizacijos vidaus sistemoje galėtume peržiūrėti klientus ir taip atrasti naujų galimybių. (III)	1	5	1
Visi funkciniai padaliniai yra supažindinami su sudarytomis produktų ir paslaugų teikimo sutartimis, ir kiekvienas darbuotojas savo darbą atlieka, atsižvelgiant į konkrečios sutarties ypatumus. (V)	1	-	6
Vadovybė savo pastangas sutelkia į atskirų verslo operacijų vykdymą ir nenumatytų bei skubių situacijų sprendimą. (VI)	-	6	1
Įvertiname kiekvieno kliento generuojamas pajamas. (VII)	4	2	2
Manome, kad konkurentams valdyti santykius su klientais sekasi geriau nei mums. (VII)	2	5	-

## Procesų siekiamos situacijos subprocesų blokų įvertinimai

### Santykių su klientais procesas

#### Strateginis lygis

Subproceso blokas (Nr.)	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Organizacijos bendrosios ir marketingo strategijos peržiūrėjimas (I)	4,5 b.	1,0 b.	0,45 b.	9,9 proc.
Klientų segmentavimo kriterijų identifikavimas (II)	4,0 b.	2,0 b.	0,45 b.	11,2 proc.
Kliento poreikių gairių parengimas produktų ir paslaugų teikimo sutartyse (III)	4,23 b.	1,3 b.	0,37 b.	8,7 proc.
Vertinimo sistemos sukūrimas (IV)	4,15 b.	1,5 b.	0,44 b.	10,5 proc.
Naudos iš proceso patobulinimo dalijimosi su klientais nuostatų sudarymas (V)	3,3 b.	3,0 b.	0,9 b.	27,3 proc.

#### Operatyvinis lygis

Subproceso blokas (Nr.)	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Klientų segmentavimas (I)	3,8 .	2,0 b.	0,64 b.	16,9 proc.
Darbo su klientu arba klientų segmentu komandos subūrimas (II)	4,1 b.	2,5 b.	0,77 b.	18,7 proc.
Vidinė klientų apžvalga (III)	3,9 b.	2,0 b.	0,54 b.	13,8 proc.
Galimybių išsiaiškinimas kartu su klientais (IV)	4,25 b.	1,5 b.	0,46 b.	10,8 proc.
Produktų ir paslaugų teikimo sutarties sudarymas (V)	4,3 b.	1,5 b.	0,46 b.	10,7 proc.
Produktų ir paslaugų teikimo sutarties vykdymas (VI)	4,0 b.	2,0 b.	0,63 b.	15,8 proc.
Veiklos rodiklių vertinimas ir pelningumo ataskaitų rengimas (VII)	3,95 b.	1,5 b.	0,42 b.	10,5 proc.

### Klientų aptarnavimo procesas

#### Strateginis lygis

Subproceso blokas (Nr.)	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Klientų aptarnavimo strategijos sukūrimas (I)	4,13 b.	1,3 b.	0,42 b.	10,2 proc.
Atsiliepimo procedūrų sudarymas (II)	4,06 b.	1,2 b.	0,43 b.	7,6 proc.
Infrastruktūros sukūrimas atsiliepimo procedūrų vykdymui (III)	4,03 b.	1,8 b.	0,47 b.	11,6 proc.
Vertinimo sistemos sudarymas (IV)	4,15 b.	1,5 b.	0,42 b.	10,2 proc.

#### Operatyvinis lygis

Subproceso blokas (Nr.)	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Klientų aptarnavimo nesklaidumų pastebėjimas (I)	4,03 b.	1,7 b.	0,46 b.	11,4 proc.
Situacijos ir alternatyvų įvertinimas (II)	4,13 b.	1,8 b.	0,46 b.	11,3 proc.
Problemos sprendimo įgyvendinimas (III)	4,35 b.	1,5 b.	0,51 b.	11,6 proc.
Tikrinimas ir stebėjimas (IV)	4,09 b.	1,4 b.	0,5 b.	12,4 proc.

## Užsakymų įvykdymo procesas

## Strateginis lygis

Subproceso blokas (Nr.)	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Organizacijos bendrosios ir marketingo strategijų peržiūrėjimas (I)	4,26 b.	1,2 b.	0,42 b.	9,9 proc.
Užsakymo įvykdymo reikalavimų nustatymas (II)	3,8 b.	3,0 b.	0,87 b.	22,9 proc.
Logistikos struktūros įvertinimas (III)	3,7 b.	1,0 b.	0,46 b.	12,4 proc.
Užsakymo įvykdymo plano sudarymas (IV)	3,88 b.	1,8 b.	0,6 b.	15,6 proc.
Vertinimo sistemos sudarymas (V)	4,13 b.	1,5 b.	0,39 b.	9,5 proc.

## Operatyvinis lygis

Subproceso blokas (Nr.)	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Užsakymo priėmimas ir jo perdavimas (I)	3,5 b.	3,0 b.	0,81 b.	23,0 proc.
Užsakymo įvedimas į sistemą (II)	4,13 b.	1,7 b.	0,5 b.	12,1 proc.
Užsakymo apdorojimas (III)	3,9 b.	2,0 b.	0,83 b.	21,3 proc.
Dokumentų tvarkymas (IV)	4,1 b.	2,0 b.	0,7 b.	17,1 proc.
Užsakymo vykdymas (V)	3,75 b.	1,5 b.	0,51 b.	13,7 proc.
Užsakymo pristatymas (VI)	3,72 b.	1,2 b.	0,35 b.	9,4 proc.
Veiklų po pristatymo vykdymas ir veiklos vertinimas (VII)	3,91 b.	1,3 b.	0,41 b.	10,3 proc.

## Gamybos srauto procesas

## Strateginis lygis

Subproceso blokas (Nr.)	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Gamybos, aprūpinimo, marketingo ir logistikos strategijų peržiūrėjimas (I)	4,28 b.	1,3 b.	0,35 b.	8,2 proc.
Gamybos lankstumo nustatymas (II)	3,92 b.	1,0 b.	0,36 b.	9,2 proc.
„Stūmimo“ ir „traukimo“ ribų nustatymas (III)	4,0 b.	2,0 b.	0,63 b.	15,8 proc.
Gamybos apribojimų ir pajėgumų nustatymas (IV)	4,05 b.	1,5 b.	0,47 b.	11,6 proc.
Vertinimo sistemos sudarymas (V)	4,08 b.	2,0 b.	0,56 b.	13,7 proc.

## Operatyvinis lygis

Subproceso blokas (Nr.)	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Gamybos eigos sudarymas (I)	3,95 b.	2,0 b.	0,69 b.	17,4 proc.
Gamybos ir medžiagų srautų planavimas (II)	4,0 b.	2,0 b.	0,45 b.	11,2 proc.
Našumas ir paklausos planų vykdymas (III)	4,3 b.	1,0 b.	0,46 b.	10,7 proc.
Veiklos vertinimas (IV)	3,75 b.	2,0 b.	0,56 b.	14,9 proc.

**Paklausos valdymo procesas  
Strateginis lygis**

Subproceso blokas (Nr.)	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Paklausos valdymo tikslų nustatymas ir strategijos sudarymas (I)	3,9 b.	1,7 b.	0,54 b.	13,8 proc.
Prognozavimo procedūrų sudarymas (II)	3,86 b.	2,0 b.	0,57 b.	14,8 proc.
Informacijos srautų planavimas (III)	3,73 b.	2,0 b.	0,59 b.	15,9 proc.
Suderinamumo/sinchronizavimo procedūrų sudarymas (IV)	3,85 b.	1,5 b.	0,44 b.	11,3 proc.
Nenumatytų atvejų sprendimo sistemos sukūrimas (V)	3,8 b.	2,0 b.	0,87 b.	22,9 proc.
Vertinimo sistemos sudarymas (VI)	3,85 b.	2,0 b.	0,49 b.	12,7 proc.

**Operatyvinis lygis**

Subproceso blokas (Nr.)	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Duomenų ir informacijos rinkimas (I)	3,98 b.	2,0 b.	0,48 b.	12,1 proc.
Prognozavimas (II)	3,93 b.	2,0 b.	0,48 b.	12,1 proc.
Suderinamumas/Sinchronizavimas (III)	3,68 b.	2,0 b.	0,65 b.	17,8 proc.
Nepastovumo mažinimas ir lankstumo didinimas (IV)	4,08 b.	2,0 b.	0,48 b.	11,7 proc.
Veiklos vertinimas (V)	3,63 b.	1,3 b.	0,43 b.	11,9 proc.

**Produkto plėtros ir komercializavimo procesas  
Strateginis lygis**

Subproceso blokas (Nr.)	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Organizacijos bendrosios, marketingo, gamybos ir aprūpinimo strategijų peržiūrėjimas (I)	4,08 b.	1,5 b.	0,48 b.	11,7 proc.
Idėjų generavimo ir jų atrankos procesų sukūrimas (II)	4,08 b.	1,8 b.	0,52 b.	12,6 proc.
Nuostatų, kaip sudaryti produkto plėtros komandą iš funkcinų padalinių atstovų, parengimas (III)	3,93 b.	2,0 b.	0,74 b.	18,9 proc.
Produkto išleidimo nesklaidumų išsiaiškinimas (IV)	4,16 b.	1,6 b.	0,53 b.	12,7 proc.
Naujo produkto nuostatų parengimas (V)	3,95 b.	1,5 b.	0,56 b.	14,1 proc.
Vertinimo sistemos sudarymas (VI)	3,98 b.	1,8 b.	0,53 b.	13,3 proc.

**Operatyvinis lygis**

Subproceso blokas (Nr.)	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Naujų produktų apibrėžimas ir jų tinkamumo įvertinimas (I)	4,0 b.	1,8 b.	0,54 b.	13,4 proc.
Produktų plėtros komandos subūrimas iš įvairių funkcinų padalinių atstovų (II)	3,87 b.	1,7 b.	0,45 b.	11,7 proc.
Naujo produkto įforminimas (III)	3,95 b.	1,8 b.	0,5 b.	12,6 proc.
Prototipų kūrimas, gamyba ir testavimas (IV)	3,6 b.	2,2 b.	0,63 b.	17,6 proc.
Sprendimo gaminti ar pirkti įvertinimas (V)	4,0 b.	1,0 b.	0,3 b.	7,5 proc.
Paskirstymo kanalų pasirinkimas (VI)	3,93 b.	2,0 b.	0,49 b.	12,5 proc.
Produkto išleidimas į rinką (VII)	4,26 b.	1,4 b.	0,37 b.	8,7 proc.
Veiklos vertinimas (VIII)	3,78 b.	1,5 b.	0,48 b.	12,7 proc.

**Santykių su tiekėjais procesas**  
**Strateginis lygis**

Subproceso blokas (Nr.)	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Organizacijos bendrosios, marketingo, gamybos ir aprūpinimo strategijų peržiūrėjimas (I)	4,15 b.	1,8 b.	0,48 b.	11,5 proc.
Tiekėjų segmentavimo kriterijų nustatymas (II)	4,1 b.	2,0 b.	0,7 b.	17,1 proc.
Tiekėjo poreikių gairių parengimas produktų ir paslaugų teikimo sutartyse (III)	4,03 b.	1,0 b.	0,28 b.	6,9 proc.
Vertinimo sistemos sukūrimas (IV)	3,87 b.	1,2 b.	0,32 b.	8,4 proc.
Naudos iš proceso patobulinimo dalijimosi su tiekėjais nuostatų sudarymas (V)	3,5 b.	2,0 b.	0,67 b.	19,2 proc.

**Operatyvinis lygis**

Subproceso blokas (Nr.)	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Tiekėjų segmentavimas (I)	3,45 b.	2,5 b.	0,69 b.	19,9 proc.
Darbo su tiekėju arba su tiekėjų segmentu komandos subūrimas (II)	3,65 b.	1,5 b.	0,5 b.	13,8 proc.
Vidinė tiekėjų apžvalga (III)	3,6 b.	3,0 b.	0,8 b.	22,2proc.
Galimybių išsiaiškinimas kartu su tiekėjais (IV)	4,0 b.	2,0 b.	0,5 b.	12,5 proc.
Produktų ir paslaugų teikimo sutarties sudarymas (V)	4,1 b.	0,5 b.	0,2 b.	4,9 proc.
Produktų ir paslaugų teikimo sutarties vykdymas (VI)	3,9 b.	2,0 b.	0,54 b.	13,8 proc.
Veiklos rodiklių vertinimas ir pelningumo ataskaitų rengimas (VII)	3,73 b.	1,3 b.	0,36 b.	9,7 proc.

**Gražinimų valdymo procesas**  
**Strateginis lygis**

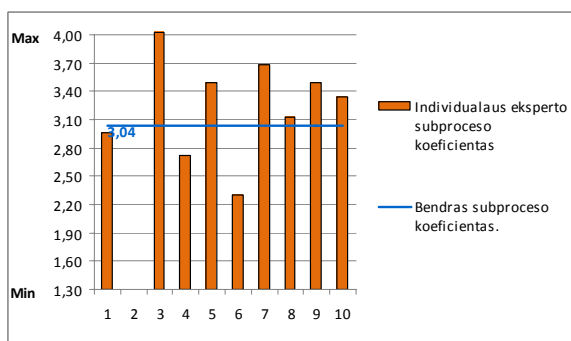
Subproceso blokas (Nr.)	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Prekių gražinimų tikslų užsibrėžimas ir strategijos sudarymas (I)	3,78 b.	1,3 b.	0,48 b.	12,7 proc.
Gražinimų vengimo, tikrinimo ir prekių perdavimo nuostatų sudarymas (II)	3,75 b.	1,3 b.	0,35 b.	9,4 proc.
Prekių gražinimų tinklo sudarymas (III)	3,57 b.	1,3 b.	0,47 b.	13,2 proc.
Kreditavimo taisyklių nustatymas (IV)	3,6 b.	1,0 b.	0,33 b.	9,1 proc.
Antrinių rinkų nustatymas (V)	3,9 b.	2,0 b.	0,52 b.	13,3 proc.
Vertinimo sistemos sudarymas (VI)	3,83 b.	2,0 b.	0,6 b.	15,8 proc.

**Operatyvinis lygis**

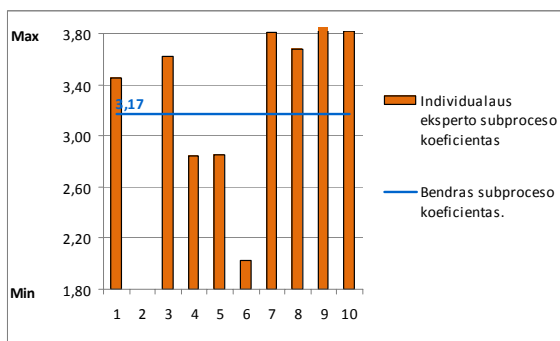
Subproceso blokas (Nr.)	Vidurkis	Variacijos užmojis	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Variacijos koeficientas
Prašymo gražinti prekes gavimas (I)	3,9 b.	1,0 b.	0,37 b.	9,6 proc.
Maršruto nustatymas (II)	3,75 b.	3,0 b.	0,78 b.	20,9 proc.
Gražinamų prekių priėmimas (III)	3,73 b.	2,7 b.	0,68 b.	18,2 proc.
Prekių perdavimo pasirinkimas (IV)	3,65 b.	2,5 b.	0,74 b.	20,4 proc.
Klientų ir tiekėjų kreditavimas (V)	3,7 b.	2,0 b.	0,64 b.	17,3 proc.
Prekių gražinimų analizė ir veiklos vertinimas (VI)	3,7 b.	1,2 b.	0,37 b.	10,0 proc.

### Klientų aptarnavimo subprocesų įvertinimai

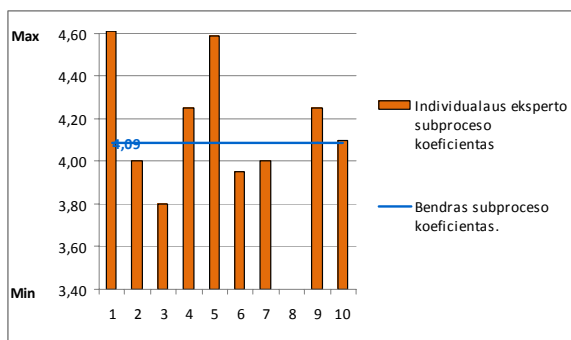
Realus strateginis subprocesas



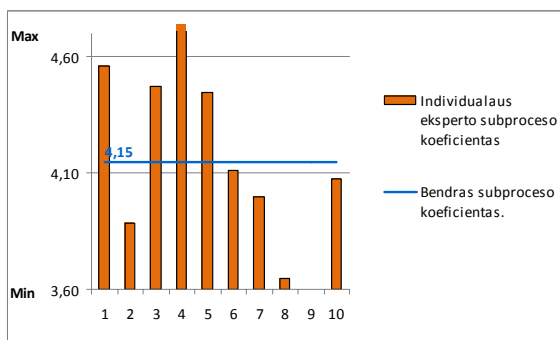
Realus operatyvinis subprocesas



Siekiamas strateginis subprocesas



Siekiamas operatyvinis subprocesas



**Klientų aptarnavimo strateginio ir operatyvinio subprocesų blokų veiksmų vertinimai**  
**Strateginis lygmuo**

**Žemiausi ir aukščiausi įvertinimai (≥50% ekspertų), pozicijoje „nežinau“ - ≥ 3 ekspertai**

Subprocesų bloko veiksmas (bloko Nr.)	Respondentų skaičius		
	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Įvertinimai 1 – 2 balais	Įvertinimas 5 balais
Organizacijoje darbuotojai yra supažindami su klientų aptarnavimo strategija ir ji tinkamai vykdoma. (I)	1	4	5
Suprantame, kokių rezultatų turėtų duoti ir stambiausių klientų, ir visų kitų klientų segmentų aptarnavimas. (I)	-	-	5
<b>Oficialiai</b> analizuojame su klientų aptarnavimu susijusius klausimus tam, kad išsiaiškintume atvejus, kada būtinas <b>pastovus reagavimas</b> . (II)	-	1	6
<b>Procedūras</b> , kaip dera reaguoti atsitikus kokiam nors klientų aptarnavimo nesklaidumui, nustatome jau <b>po to</b> , kai tai įvyksta. (II)	-	5	1

**Operatyvinis lygmuo**

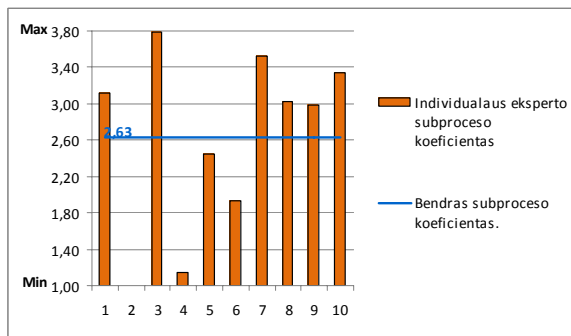
**Žemiausi ir aukščiausi įvertinimai (≥50% ekspertų), pozicijoje „nežinau“ - ≥ 3 ekspertai**

Subprocesų bloko veiksmas (bloko Nr.)	Respondentų skaičius		
	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Įvertinimai 1 – 2 balais	Įvertinimas 5 balais
Organizacija <i>nėra</i> numačiusi <i>procedūras</i> , kuri padėtų fiksuoti nesklaidumus, skirstyti juos į kategorijas. (I)	-	5	2
<i>Neatliekame</i> klientų aptarnavimo vertinimo ir <i>neteikiame</i> rekomendacijų, kaip patobulinti šį procesą (IV)	3	1	1

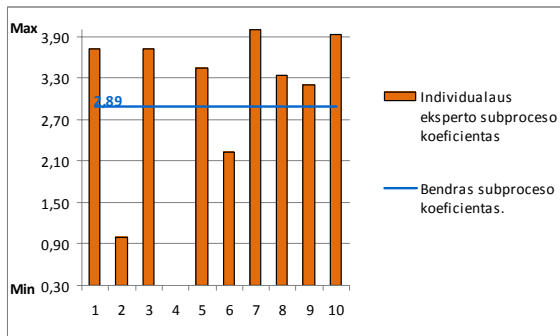


### Užsakymų įvykdymo subprocesų įvertinimai

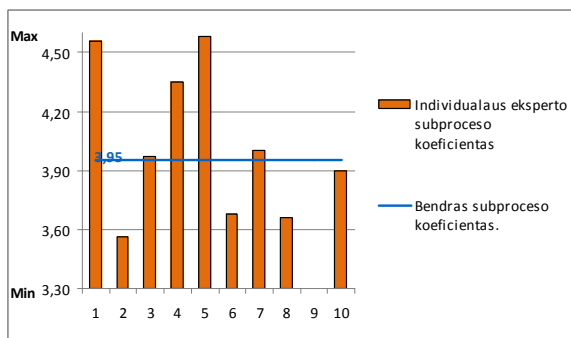
Realus strateginis subprocesas



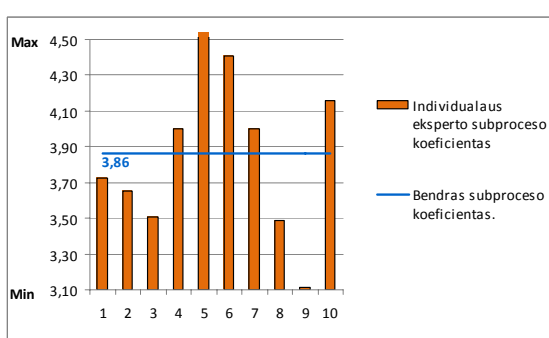
Realus operatyvinis subprocesas



Siekiamas strateginis subprocesas



Siekiamas operatyvinis subprocesas



**Užsakymų įvykdymo strateginio ir operatyvinio subprocesų blokų veiksmų vertinimai**  
**Strateginis lygmuo**

**Žemiausi ir aukščiausi įvertinimai (≥50% ekspertų), pozicijoje „nežinau“ - ≥ 3 ekspertai**

Subprocesų bloko veiksmas (bloko Nr.)	Respondentų skaičius		
	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Įvertinimai 1 – 2 balais	Įvertinimas 5 balais
Oficialios marketingo strategijos organizacija neturi. (I)	-	8	-
Atskiro užsakymo įvykdymo biudžeto nesudarinijame. (I)	1	5	2
Logistikos struktūrai įvertinti ir optimizuoti jokių modelių nenaudojame. (III)	1	6	1

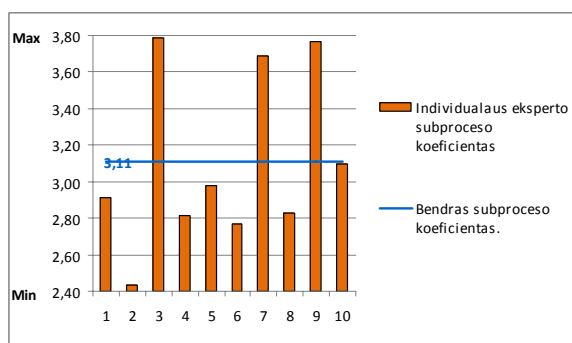
**Operatyvinis lygmuo**

**Žemiausi ir aukščiausi įvertinimai (≥50% ekspertų), pozicijoje „nežinau“ - ≥ 3 ekspertai**

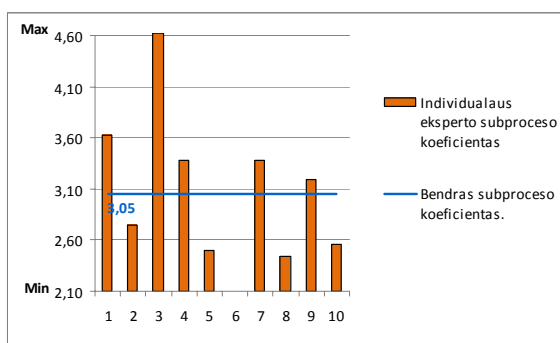
Subprocesų bloko veiksmas (bloko Nr.)	Respondentų skaičius		
	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Įvertinimai 1 – 2 balais	Įvertinimas 5 balais
Visi užsakymai iš klientų gaunami paštu, faksu arba telefonu, arba juos pateikia pardavimo skyriaus darbuotojai. (I)	-	5	1
Užsakymo tikslumas nesiekia 95 proc. (II)	3	-	-
Visi užsakymai į sistemą įvedami iškart, kai tik gaunami. (II)	1	-	9
Klientų užsakymai neretai atidedami, kad galėtume patikrinti jų kredito istoriją, atsargų lygį, suplanuotus užsakymo srautus ir transportą. (III)	3	1	-
Atrinkus užsakytas prekes, apie tai pranešama už klientų aptarnavimo procesą atsakingai komandai. (V)	3	1	5
Paprastai krovinių gabenimo sąskaitas apmokame laiku, bet visas procesas tvarkomas rankiniu būdu. (VI)	3	-	-
Klientams ir tiekėjams neatsilyginame už tai, kad padėjo patobulinti užsakymo įvykdymo procesą. (VII)	2	7	-

### Gamybos srauto subprocesų įvertinimai

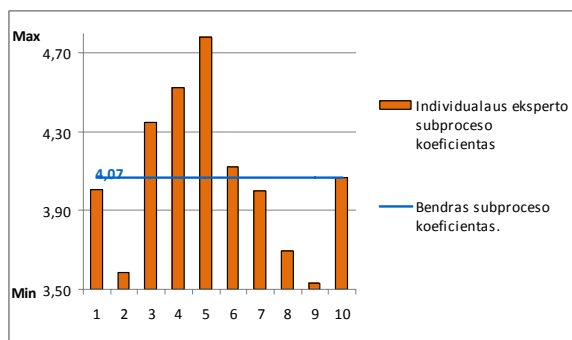
Realus strateginis subprocesas



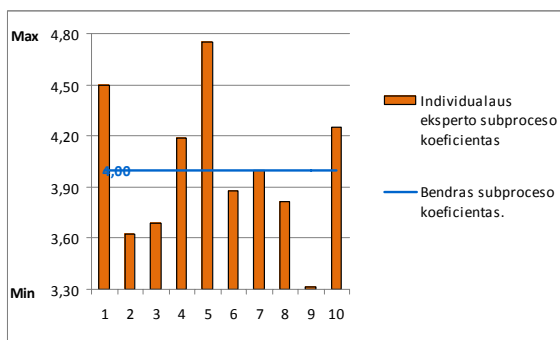
Realus operatyvinis subprocesas



Siekiamas strateginis subprocesas



Siekiamas operatyvinis subprocesas



## Gamybos srauto strateginio ir operatyvinio subprocesų blokų veiksmų vertinimai

## Strateginis lygmuo

Žemiausi ir aukščiausi įvertinimai (≥50% ekspertų), pozicijoje „nežinau“ - ≥ 3 ekspertai

Subprocesų bloko veiksmas (bloko Nr.)	Respondentų skaičius		
	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Įvertinimai 1 – 2 balais	Įvertinimas 5 balais
Turime žaliavų aprūpinimo strategiją ir žinome, kaip ji įtakoja gamybos srauto procesą. (I)	-	1	7
Marketingo strategijos organizacija neturi. (I)	-	7	-
Atsižvelgiame į šiuo metu galiojančius įstatymus ir teisinius reglamentus. (I)	-	6	1
Oficialiai planuojame didinti pajėgumus, kad galėtume užtikrinti reikiamą gamybos lankstumą ateityje. (II)	-	-	5
Neatliekame sistemingo „stūmimo“ ir „traukimo“ ribų įvertinimo. (III)	1	5	-
Sprendimai dėl atsargų lygio priimami remiantis vidine įmonės informacija. (IV)	-	7	1
Organizacijoje yra parengtos oficialios turto disponavimo ir perdavimo nuostatos. (IV)	1	1	5

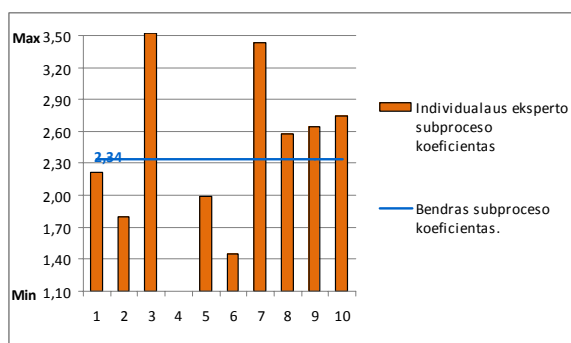
## Operatyvinis lygmuo

Žemiausi ir aukščiausi įvertinimai (≥50% ekspertų), pozicijoje „nežinau“ - ≥ 3 ekspertai

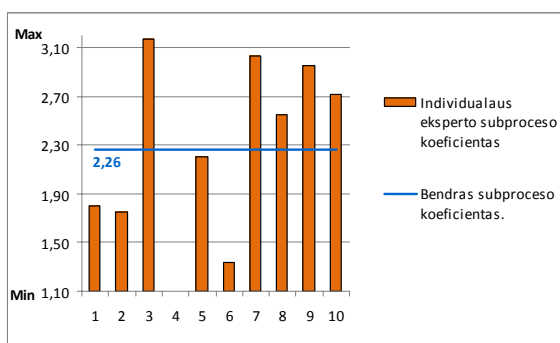
Subprocesų bloko veiksmas (bloko Nr.)	Respondentų skaičius		
	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Įvertinimai 1 – 2 balais	Įvertinimas 5 balais
Organizacijoje nepriimta gamybos planuose išskirti prioritetus pagal produktus ar klientus. (I)	-	5	3
Išsamių gamybos įrengimų pajėgumų kiekvienam gamybos padalinii nesudarinėjame. (II)	3	4	1
Klientams ir tiekėjams neatsilyginame už tai, kad padėjo patobulinti gamybos srauto valdymo procesą. (IV)	2	6	-

### Paklausos valdymo subprocesų įvertinimai

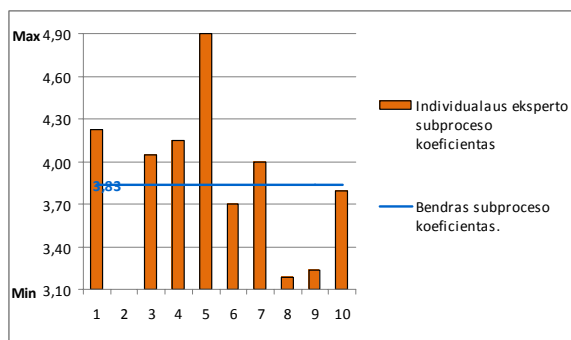
Realus strateginis subprocesas



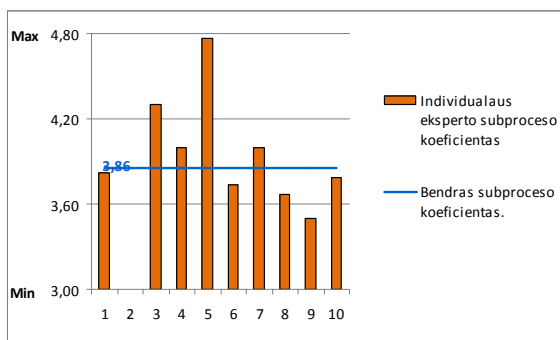
Realus operatyvinis subprocesas



Siekiamas strateginis subprocesas



Siekiamas operatyvinis subprocesas



**Paklausos valdymo strateginio ir operatyvinio subproceso blokų veiksmų vertinimai**  
**Strateginis lygmuo**

**Žemiausi ir aukščiausi įvertinimai (≥50% ekspertų), pozicijoje „nežinau“ - ≥ 3 ekspertai**

Subproceso bloko veiksmas (bloko Nr.)	Respondentų skaičius		
	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Įvertinimai 1 – 2 balais	Įvertinimas 5 balais
Nesame išanalizavę, kiek tinkamas yra bendradarbiavimas planavimo, prognozavimo ir prekių papildymo srityje (BPPP) bei pardavėjo kontroliuojamų atsargų (PKA) koncepcijos. (I)	3	3	-
Neturime sistemos, leidžiančios rinkti prognozavimui reikalingus duomenis. (III)	-	6	-
Neturime sistemos, kaip dalintis prognozavimo informacija su visais, kuriems jos gali prireikti. (III)	-	8	-
Nesvarstome, kaip sudarytų prognozių informacija galėtų paveikti verslo strategiją. (III)	3	4	1
Organizacijoje nėra oficialių procedūrų, kurios leistų pasiūlą derinti su paklausa. (IV)	1	6	-
Pagal savo produktus sinchronizavimo procedūrų nediferencijuojame – visiems produktams taikome vienodas. (IV)	3	5	1
Neturime oficialios paklausos valdymo vertinimo sistemos. (VI)	3	4	-
Neturime numatę oficialių paklausos valdymo tikslų. (VI)	3	4	-
Prieštaringi funkcinų padalinių tikslai neretai tampa paklausos valdymo kliūtimi. (VI)	3	1	-
Darbuotojai nežino, kaip jų sprendimai ir veiksmai įtakoja paklausos valdymo procesą. (VI)	3	2	-

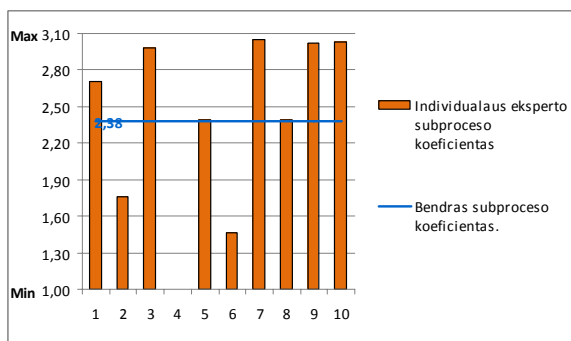
**Operatyvinis lygmuo**

**Žemiausi ir aukščiausi įvertinimai (≥50% ekspertų), pozicijoje „nežinau“ - ≥ 3 ekspertai**

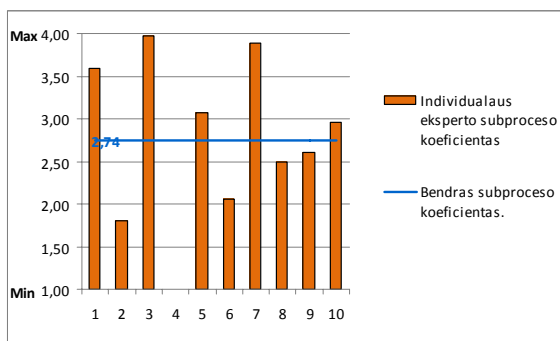
Subproceso bloko veiksmas (bloko Nr.)	Respondentų skaičius		
	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Įvertinimai 1 – 2 balais	Įvertinimas 5 balais
Prognozėms parengti reikalingų duomenų rinkimas atima daug laiko, be to neretai kyla duomenų tikslumo ir savalaikiškumo problemų. (I)	-	7	-
Skirtingu laikotarpiu prognozavimo tikslumas organizacijoje nevienodas. (II)	1	6	-
Prognozių tikslumas laikui bėgant prastėja. (II)	3	2	-
Darbuotojų nesupažindiname su paklausos įvykdymo planu. (III)	2	5	-
Neskaičiuojame prognozių pasitikėjimo intervalų. (III)	2	7	-
Neturime technologijų, kurios padėtų vykdyti sinchronizavimo procesą. (III)	2	6	-
Nesame nustatę, kaip nuo įmonės politikos ir pardavimų strategijos priklauso paklausos nepastovumas. (IV)	1	5	-
Informacija apie paklausos valdymo rezultatus ir pasiekimus organizacijoje neskelbiama. (V)	2	5	-
Klientams ir tiekėjams neatsilyginame už tai, kad padėjo patobulinti paklausos valdymo procesą. (V)	3	6	0

Produkto plėtros ir komercializavimo subprocesų įvertinimai

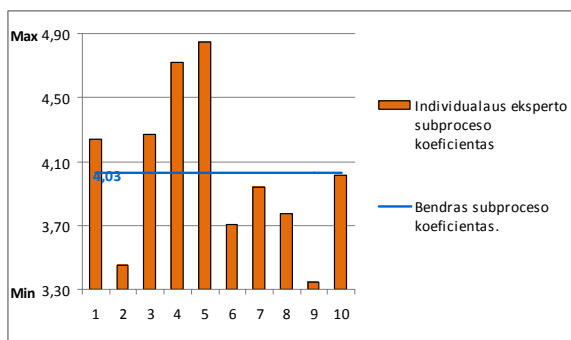
Realus strateginis subprocesas



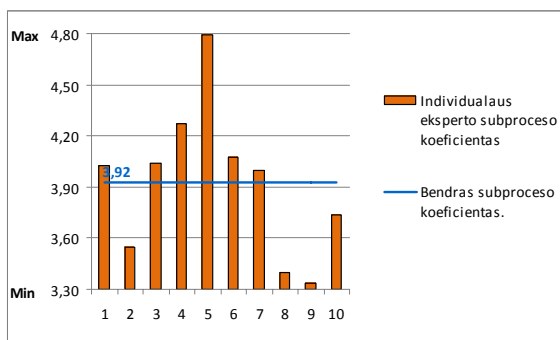
Realus operatyvinis subprocesas



Siekiamas strateginis subprocesas



Siekiamas operatyvinis subprocesas



**Produkto plėtros ir komercializavimo strateginio ir operatyvinio subproceso blokų veiksmų vertinimai**

**Strateginis lygmuo**

**Žemiausi ir aukščiausi įvertinimai (≥50% ekspertų), pozicijoje „nežinau“ - ≥ 3 ekspertai**

Subproceso bloko veiksmas (bloko Nr.)	Respondentų skaičius		
	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Įvertinimai 1 – 2 balais	Įvertinimas 5 balais
Marketingo strategijos organizacija neturi. (I)	1	6	-
Neatliekame pagrindinių klientų poreikių produktams analizės. (I)	1	5	1
Organizacijoje nėra priimta kokiomis nors priemonėmis skatinti naujų produktų kūrimo idėjų. (II)	-	6	2
Organizacija neturi aiškios metodikos, kaip plėtoti naujo produkto idėją. (II)	-	5	-
Organizacija neturi parengusi nuostatų, kurios numatyti, kaip tiekėjai ir klientai turi būti įtraukiami į produkto plėtros ir komercializavimo procesą. (III)	1	6	-
Organizacija neturi parengusi nuostatų, įvertinančių darbuotojų stipriąsias, silpnąsias savybes ir vaidmenis, nustatant jų dalyvavimą produkto plėtros ir komercializavimo procese. (III)	-	7	1
Organizacija neturi parengusi nuostatų, kaip turi būti vertinami žmogiškuosius išteklius ribojantys veiksniai, nustatant darbuotojų dalyvavimą produkto plėtros ir komercializavimo procese. (III)	-	8	-
Išleisdami naujus produktus, neatsižvelgiame į galimas problemas, susijusias su rinka ar produkto rėmimo planavimu. (IV)	-	5	1
Išleisdami naujus produktus, neatsižvelgiame į pardavimo personalo mokymo poreikius. (IV)	-	6	1
Neturime parengę nuostatų, pagal kurias, vykdydami produkto plėtrą ir komercializavimą, galėtume nustatyti rinkos lūkesčių kaitą. (V)	2	5	-
Neturime parengę nuostatų, pagal kurias, vykdydami produkto plėtrą ir komercializavimą, galėtume nustatyti produkto pelningumo rodiklius. (V)	3	4	-
Neturime parengę procedūrų, pagal kurias, vykdant produkto plėtrą ir komercializavimą, atsižvelgiama į galimą žmogiškųjų išteklių „nutekėjimą“. (V)	2	6	-
Neturime parengę procedūrų, pagal kurias, galėtume įvertinti naujų produktų strateginį tinkamumą. (V)	1	6	-
Neturime oficialios produkto plėtros ir komercializavimo vertinimo sistemos. (VI)	2	5	-

**Operatyvinis lygmuo**

**Žemiausi ir aukščiausi įvertinimai (≥50% ekspertų), pozicijoje „nežinau“ - ≥ 3 ekspertai**

Subproceso bloko veiksmas (bloko Nr.)	Respondentų skaičius		
	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Įvertinimai 1 – 2 balais	Įvertinimas 5 balais
Neatliekame rinkos tyrimų ieškant naujų produkto kūrimo galimybių. (I)	-	6	-
Neanalizuojame ar naujo produkto plėtros projektas siejasi su bendrąja įmonės strategija. (III)	-	5	-
Prototipų ekonominę-finansinę naudą skaičiuojame nebendradarbiaudami su savo tiekėjais. (IV)	3	2	1
Organizacijoje nėra procedūros, kaip apsirūpinti prototipų gamybai reikalingomis žaliavomis. (IV)	3	2	3

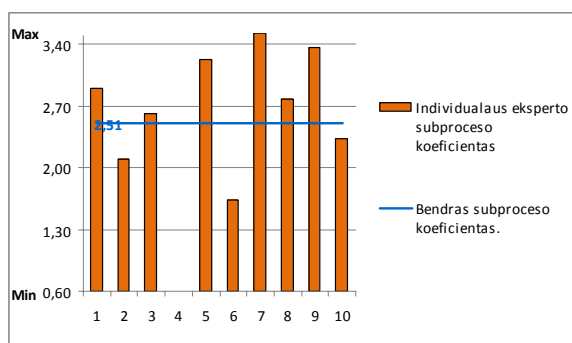


**PRIEDO Nr. 29 tęsinys**

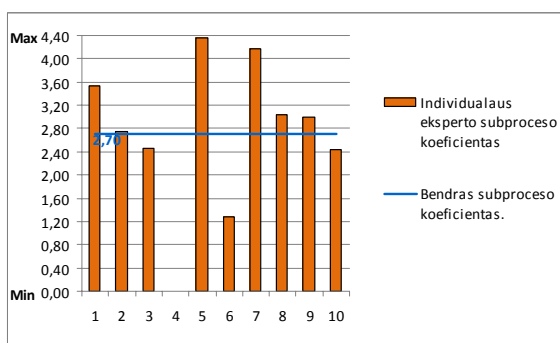
Organizacijoje galioja oficialios produktų testavimo procedūros. (IV)	1	2	5
Bendromis visų funkcinų padalinių pastangomis parengiame oficialų naujų produktų poreikio planą. (VI)	-	1	6
Išleidžiant naujus produktus, neįgyvendiname rinkos poreikio planų. (VII)	1	5	-
Išleidžiant naujus produktus, neįgyvendiname produkto rėmimo plano. (VII)	1	7	-
Manome, kad konkurentams valdyti produktų plėtros ir komercializavimo procesą sekasi geriau nei mums. (VIII)	2	7	-
Klientams ir tiekėjams neatsilyginame už tai, kad padėjo patobulinti produktų plėtros ir komercializavimo procesą. (VIII)	2	5	-

### Santykių su tiekėjais subprocesų įvertinimai

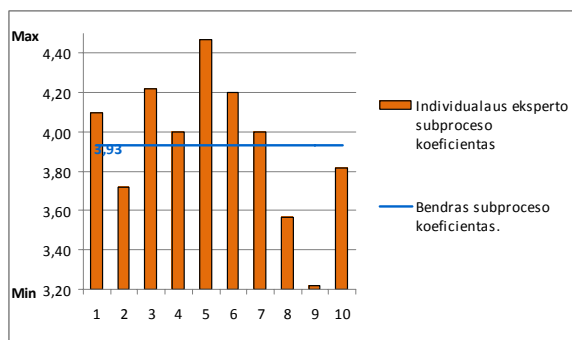
Realus strateginis subprocesas



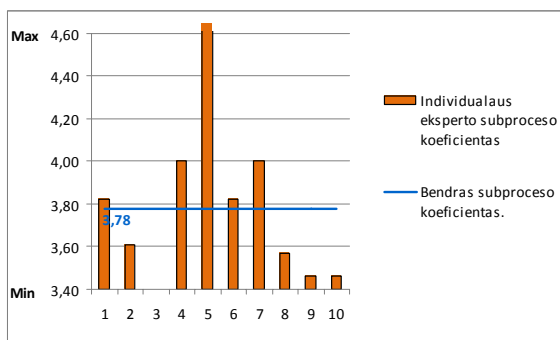
Realus operatyvinis subprocesas



Siekiamas strateginis subprocesas



Siekiamas operatyvinis subprocesas



**Santykių su tiekėjais strateginio ir operatyvinio subproceso blokų veiksmų vertinimai**  
**Strateginis lygmuo**

**Žemiausi ir aukščiausi įvertinimai (≥50% ekspertų), pozicijoje „nežinau“ - ≥ 3 ekspertai**

Subproceso bloko veiksmas (bloko Nr.)	Respondentų skaičius		
	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Įvertinimai 1 – 2 balais	Įvertinimas 5 balais
Turime aprūpinimo strategiją, bet nesame išanalizavę, kaip ji įtakoja santykių su tiekėjais procesą. (I)	3	1	0
Marketingo strategijos organizacija neturi. (I)	1	7	-
Savo verslo santykius su tiekėjais visada informiname oficialiomis produktų ir paslaugų teikimo sutartimis. (III)	1	-	8
Įvairių pritaikymo pagal tiekėjo poreikius alternatyvų pajamas ir išlaidas numatome su tiekėjais sudarydami produktų ir paslaugų teikimo sutartis. (III)	1	3	5
Neruošiamo pelningumo pagal tiekėjus ataskaitų. (IV)	1	6	2
Su tiekėjais nesidalijame nauda, gauta patobulinius procesą. (V)	3	6	-

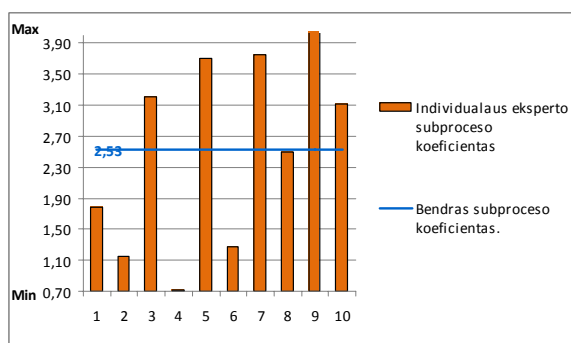
**Operatyvinis lygmuo**

**Žemiausi ir aukščiausi įvertinimai (≥50% ekspertų), pozicijoje „nežinau“ - ≥ 3 ekspertai**

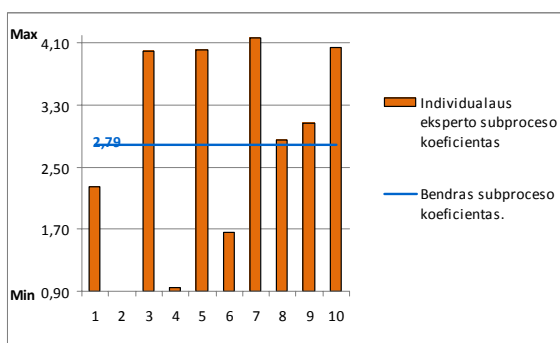
Subproceso bloko veiksmas (bloko Nr.)	Respondentų skaičius		
	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Įvertinimai 1 – 2 balais	Įvertinimas 5 balais
Tiekėjų segmentų savo veikloje nenaudojame. (I)	1	5	-
Organizacijoje nėra darbo su tiekėjais komandų, sudarytų iš skirtingus funkcinius padalinius atstovaujančių darbuotojų. (II)	2	5	-
Nesikreipiame į tiekėjus, kad padėtų numatyti proceso patobulinimo galimybes. (IV)	3	3	-
Nevertiname veiklos rodiklių pagal kiekvieną tiekėją. (VII)	1	5	2
Informacija apie santykių su tiekėjais valdymo rezultatus ir pasiekimus organizacijoje nėra skelbiama. (VII)	1	5	-

### Gražinimų subprocesų įvertinimai

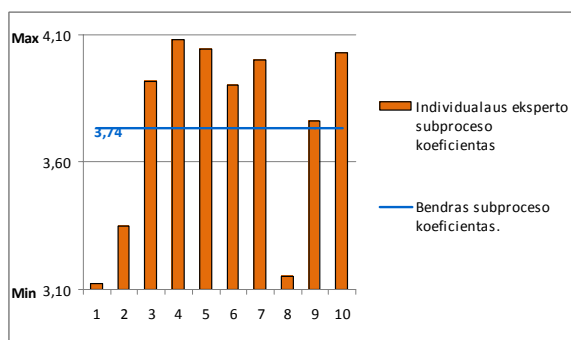
Realus strateginis subprocesas



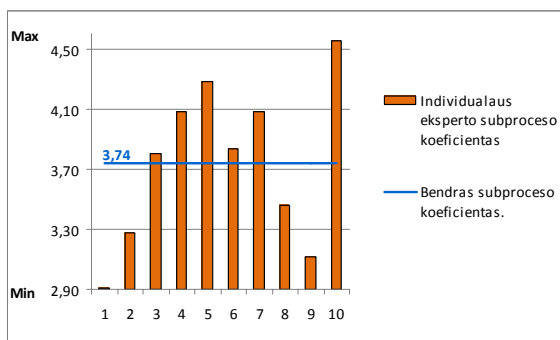
Realus operatyvinis subprocesas



Siekiamas strateginis subprocesas



Siekiamas operatyvinis subprocesas



## Grażinimų strateginio ir operatyvinio subproceso blokų veiksmų vertinimai

### Strateginis lygmuo

**Žemiausi ir aukščiausi įvertinimai (≥50% ekspertų), pozicijoje „nežinau“ - ≥ 3 ekspertai**

Subproceso bloko veiksmas (bloko Nr.)	Respondentų skaičius		
	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Įvertinimai 1 – 2 balais	Įvertinimas 5 balais
Grażinimų valdymo proceso nelaikome įmonės strategijos dalimi. (I)	3	2	2
Laikomės aplinkosaugos ir teisinių reikalavimų. (I)	1	5	2
Organizacijoje grażynimų valdymo tikslai užsibrėžiami ir strategijos sudaromos nepriklausomai nuo tiekimo grandinės pajėgumų ir apribojimų. (I)	3	1	1
Nesame nustatę grażynimų rūšių. (II)	-	5	4
Organizacija neturi išleidusi oficialios prekių grażynimų tvarkos. (II)	1	6	1
Organizacija neturi oficialių turto perdavimo nuostatų. (II)	3	-	2
Neturime grįžtamosios logistikos tinklo. Gražinamas prekes gabename tuo pačiu transportu ir laikome tuose pačiuose sandėliuose kaip ir visas kitas prekes. (III)	-	9	-
Neplanuojame prekių atsiėmimų. (III)	1	5	2
Kiekvieną kartą nustatome gražintų prekių vertę. (IV)	2	6	1
Nei klientai, nei tiekėjai nesupranta taikomų kreditavimo procedūrų. (IV)	4	-	3
Neturime oficialios kreditavimo politikos. Kiekvienas pardavimo vadovas, produktų vadovas ir kiti vadovai gali taikyti vis kitokią kreditavimo tvarką. (IV)	4	3	1
Organizacija neturi taisyklių, kaip dirbti su antrinėmis rinkomis. (V)	3	4	-
Strateginiuose planuose nesame numatę prekių perdirbimo galimybių. (V)	1	5	2
Neturime užsibrėžę oficialių prekių grażynimų tikslų. (VI)	1	5	1

### Operatyvinis lygmuo

**Žemiausi ir aukščiausi įvertinimai (≥50% ekspertų), pozicijoje „nežinau“ - ≥ 3 ekspertai**

Subproceso bloko veiksmas (bloko Nr.)	Respondentų skaičius		
	Pozicijos „Nežinau“ skaičius	Įvertinimai 1 – 2 balais	Įvertinimas 5 balais
Vadovaudamiesi gražinamų prekių maršrutų sudarymo nuostatomis – kurias sudarėme pasitarę su klientais ir tiekėjais – planuojame prekių grażynimus taip, kad prekių grażynimų srautai būtų efektyvūs ir operatyvūs. (I)	3	-	5
Gražintoms prekėms nesuteikiame kodų pagal gražinimo priežastį. (III)	1	5	1
Informacija apie atgautinas prekes yra registruojama ir ją stebi klientas arba tiekėjas; informacija yra savalaikė ir patikima. (IV)	3	1	3
Organizacijoje yra nusistovėjusios neoficialios procedūros, kaip kredituoti tiekėjus ir klientus, atsižvelgiant į funkcinių padalinių nuomonę. (V)	4	2	1
Klientams ir tiekėjams neatsilyginame už tai, kad padėjo patobulinti prekių grażynimų veiklą. (VI)	2	5	-