

**SOCIALINIŲ MOKSLŲ KOLEGIJA**  
**FINANSŲ IR LOGISTIKOS KATEDRA**  
**TRANSPORTO IR LOGISTIKOS VERSLO STUDIJŲ PROGRAMA**

LEIDŽIAMA GINTI

Katedros vedėja

Viktorija Palubinskienė

---

(parašas)

---

(data)

**UAB „SKORTEPAS“ TIEKIMO GRANDINĖS VALDYMAS**

**Baigiamasis darbas**

Darbo autorius

Gediminas Bernatavičius

---

(parašas)

Darbo vadovas

Lekt. Diana Šateikienė

---

(parašas)

Klaipėda, 2017

## TURINYS

<b>TURINYS .....</b>	<b>2</b>
<b>SANTRAUKA.....</b>	<b>3</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>4</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>5</b>
<b>1. MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ .....</b>	<b>8</b>
1.1 Tiekimo grandinės valdymo vaidmuo prekybinėje imonėje.....	8
1.2 Tiekimo grandinės efektyvumas .....	11
1.3 Paskirstymo kanalų parinkimo alternatyvos .....	13
1.4 Klientų logistinis aptarnavimas tiekimo grandinėje .....	16
1.5 Atsargų sandėliavimo vaidmuo tiekimo grandinėje .....	19
<b>2. TYRIMO DIZAINAS.....</b>	<b>21</b>
2.1 Tyrimo eigos pristatymas.....	21
2.2 UAB „Skortepas“ veiklos pristatymas.....	22
<b>3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS .....</b>	<b>25</b>
3.1 UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės analizė.....	25
3.2 Trečiųjų šalių paslaugos UAB „Skortepas“ tiekimo grandinėje.....	30
3.3 UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės vertinimas .....	33
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>43</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>45</b>

## SANTRAUKA

Darbo tema – UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės valdymas. UAB „Skortepas“ yra didmeninės prekybos atstovai. Įmonė užsiima atsarginių automobilių dalių tiekimu mažmeninės prekybos ir autoremonto paslaugų įmonėms. Organizacijoje vyksta daug logistinių procesų, kuriuos apjungia tiekimo grandinės valdymas, todėl aktualu atlikti tyrimus apie įmonės tiekimo grandinės, klientų aptarnavimo procesus. Efektyvūs logistikos ir tiekimo grandinės valdymo sprendimai verslo įmonėms leidžia sumažinti veiklos sąnaudas, pateikti prekes ir paslaugas tuo laiku, kai to labiausiai reikia. Optimaliai vykdomi procesai padeda išsiskirti iš konkurentų, todėl šiais principais reikia vadovautis ir smulkioms ir stambioms verslo organizacijoms.

Darbo tikslas – apibūdinti UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės valdymą. Šiam tikslui pasiekti iškelti 4 uždaviniai: atskleisti tiekimo grandinės valdymo svarbą prekybinėse įmonėse, identifikuoti klientų aptarnavimo tiekimo grandinėje svarbą, išanalizuoti tiekimo grandinės procesus įmonėje, aptarti UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės valdymo tobulintinas sritis klientų aptarnavimo procese. Šiems uždaviniams išspręsti buvo atlikta mokslinės literatūros analizė ir atlikti kokybinis (įmonės dokumentų analizė) ir kiekybinis (klientų anketinė apklausa) tyrimai.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad visose prekybinėse įmonėse yra tiekimo grandinė, kurios pagrindinė užduotis, sujungiant tiekėjus, vežėjus, tarpininkus, pardavėjus į vieną grandinę, disponuojant informacija patenkinti vartotojų poreikius. Tyrimo metu atskleisti UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės uždaviniai, klientų aptarnavimo procesai ir tobulintinos veiklos, klientų aptarnavimo sritys, nustatyta UAB „Skortepas“ vieta tiekimo grandinėje.

**Raktiniai žodžiai:** tiekimo grandinė; logistika; klientų aptarnavimas; valdymas.

## SUMMARY

The topic of this thesis is UAB „Skortepas“ supply chain management. UAB „Skortepas“ is wholesale dealers of spare parts for cars. Company supplies new car's spare part to retail shops and garages. There are a lot of different logistics processes in the company's business, that combines supply chain management, that's why it is so important to make an investigation about the company's supply chain management, customer service processes. Effective logistics and supply chain management solutions make a possibility for companies to reduce operating costs, to supply goods and services for the clients at the time when it is most needed. Well managed business processes let companies to be unique in front of other companies. This is the reason for small and big business to follow this principle.

The aim of this thesis is to describe UAB „Skortepas“ supply chain management. To achieve this target 4 tasks were needed to solve: to reveal the importance of supply chain management in commercial enterprises, to identify the importance of customer service in supply chain, to analyze supply chain processes, to discuss about UAB „Skortepas“ supply chain management areas for improvement of the customer service process. These tasks were solved by analysis of the scientific literature and a qualitative (document analysis) and quantitative (survey) researches.

The results of researches revealed that all trading companies have their own supply chain, whose main task is to combine suppliers, carriers, brokers and traders in to one chain, where the using of information is the key to meet the needs of customers. The study revealed the main tasks of UAB „Skortepas“ supply chain management, customer service improvement areas, identified UAB „Skortepas“ position in supply chain.

**Key words:** supply chain; logistics; customer service; management.

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Šiandieninėje konkuruojančioje rinkoje gebėjimas sėkmingai organizuoti ir valdyti verslą, pelningai gaminti prekes ar teikti paslaugas, greitai prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, leidžia organizacijai kokybiškai ir sklandžiai patenkinti klientų poreikius. Būtent kokybiškas aptarnavimas padeda organizacijoms pritraukti ir išlaikyti klientus. Įmonės, siekdamos pateisinti vartotojų lūkesčius, prekes ar paslaugas tiekia kurdamos pridetinę vertę. Kad procesas būtų sklandus, tiekimą reikia efektyviai valdyti – patenkinti kliento poreikius, tuo pat metu organizacijai gaunant pelną. Tiekimas yra neatsiejama logistikos dalis. Efektyvūs logistikos ir tiekimo grandinės valdymo sprendimai verslo įmonėms leidžia sumažinti veiklos sąnaudas, pateikti prekes ir paslaugas tuo laiku, kai to labiausiai reikia. Optimaliai vykdomi procesai padeda išsiskirti iš konkurentų, todėl šiais principais reikia vadovautis ir smulkioms ir stambioms verslo organizacijoms. Kadangi šiuo metu Lietuvoje skatinama kurti verslą, net ir pačią smulkiausią, aktualu atlikti tyrimus, paaiškinančius kaip tiekimo grandinė gali paveikti smulkių įmonių veiklą.

Christopher M. (2007) teigia, kad šiuo metu logistikai ir tiekimo grandinės valdymui skiriama vis daugiau dėmesio, tačiau dar yra kompanijų, kuriose šios idėjos dar nėra visiškai įdiegtos. Gera žinia autorius įvardija tai, kad logistikos ir tiekimo grandinės valdymo problemų sprendimas patenka tarp svarbiausių, nagrinėjamų organizacijose ir įmonėse, klausimų.

Cibulskienė A., Darškuvienė V. (2007) tyrė ar tiekimo grandinės valdymo sprendimų efektyvumas gali būti įvertintas naudojant finansinius santykinius rodiklius, bei ar jis atspindi kompanijos vertęje.

Beniušienė I., Stankevičienė J (2007) straipsnyje apibrėžė tiekimo grandinės valdymo ir logistikos sąryšį, pateikė tai kaip saveiką tarp tiekimo grandinės narių, aptarė logistikos vaidmenį tiekimo grandinės valdyme.

UAB „Skortepas“ yra smulkaus verslo atstovai. Įmonė užsiima didmenine atsarginių automobilių dalių prekyba, o reikiamas dalis importuoja iš verslo partnerių Lenkijoje. Šioje organizacijoje vyksta daug logistikos procesų, tarp jų – tiekimo grandinės valdymas. Todėl aktualu patikrinti šios grandinės efektyvumą aptarnaujant klientus, didinant įmonės pasiekiamus pardavimų rezultatus ir mažinant veiklos sąnaudas.

**Baigiamojo darbo problema.** UAB „Skortepas“ vykdydamas didmeninę prekybą nepakankamai išnaudoja logistikos galimybes. Tiekimo grandinė valdoma primityviai, kas įtakoja pardavimo rezultatus. UAB „Skortepas“ neturi atsargų sandėlio, todėl negali pradėti iš karto vykdyti užsakymų. Tai reiškia, kad klientų užsakymų vykdymas yra priverstinai atidedamas vėlesniam laikui, o tai dažnai tampa kliento apsisprendimo priežastimi pirkti prekes iš konkurentų, kurie užsakymą gali

įvykdyti greičiau. Smulkaus verslo įmonėse, vykdančiose didmeninę prekybą, dažnai trūksta žinių apie logistikos procesus, tokius kaip tiekimo grandinės valdymas. Logistiniai sprendimai, tokie kaip atsargų sandėlio sukūrimas ar trečiųjų šalių siūlomos paslaugos, neretai tinkamai neįvertinami ir nustumiami į antrą planą.

Vasiliauskas V. A., Zinkevičiūtė V. (2013) teigia, kad daugelyje tiekimo grandinių vienintelis pajamų šaltinis yra užsakovas. Link jo juda visi materialūs srautai, o tai lemia sąnaudas. Jei grandinė neefektyviai valdoma, ji nesukuria pridėtinės vertės.

Pasak Lodienės D. (2012) didžioji dalis organizacijų pilnai nesuvokia logistikos strateginės svarbos ir todėl logistika nėra aiškiai pritaikoma bendruose įmonės strategijos ir marketingo planuose.

Tiekimo grandinės vadybininkai yra atsakingi už optimalų klientų aptarnavimo procesą. Naudojant logistikos ir marketingo instrumentus reikia įvykdyti pagrindinę užduotį – patenkinti klientų poreikius laiko ir vietos atžvilgiu (Horvat, 2008).

***Probleminiai klausimai:***

1. Kaip prekės pristatymo laikas veikia pirkimus?
2. Kodėl verslo organizacijoms reikia taikyti logistikos ir rinkodaros procesus?
3. Kokią įtaką daro tiekimo grandinės valdymas pardavėjo ir užsakovo prekybiniams santykiams?

**Darbo objektas:** UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės valdymas.

**Darbo tikslas:** Apibūdinti UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės valdymą

**Baigiamojo darbo uždaviniai:**

1. Atskleisti tiekimo grandinės valdymo svarbą prekybinėse įmonėse
2. Identifikuoti klientų aptarnavimo tiekimo grandinėje svarbą.
3. Išanalizuoti tiekimo grandinės procesus UAB „Skortepas“.
4. Aptarti UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės valdymo tobulintinas sritis klientų aptarnavimo procese.

**Baigiamojo darbo metodai.** Mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė ir apklausa.

***Baigiamojo darbo struktūra.*** Mokslinės literatūros analizės dalyje yra analizuojama tiekimo grandinės vaidmuo prekybinėje įmonėje, tiekimo grandinės elementai, tokie kaip atsargos, klientų aptarnavimas, paskirstymo kanalų parinkimas. Taip pat aptariamas tiekimo grandinės efektyvumas ir atsargų poreikis tiekimo grandinės valdyme.

Tyrimo dizaino dalyje yra pristatomi tyrimų tipai, populiacija, imtys, duomenų rinkimo ir analizės metodai. Taip pat tyrimo dizaino dalyje aprašoma ir pristatoma UAB „Skortepas“ veikla.

Tyrimo rezultatų aptarimo dalyje analizuojama UAB „Skortepas“ tiekimo grandinė. Tiriamas klientų aptarnavimo lygis ir jo pagerinimo galimybės, tiriamas trečiųjų šalių logistinių paslaugų pirkimo naudingumas įmonei. Analizuojami įmonės dokumentai, paskirstymo procesas ir logistinis klientų aptarnavimas.

### **Studijų programos rezultatai:**

1. Taikyti bendrąsias ekonomikos, finansų, vadybos ir verslo organizavimo žinias, bendruosius ir specialiuosius gebėjimus, reikalingus sėkmingai profesinei veiklai bei nuolatiniam tobulėjimui.
2. Vertinti verslo aplinką, transporto plėtros tendencijas ir ypatumus, įkurti logistinę ar transporto įmonę (padalinį).
3. Naudoti informacines technologijas transporto ir logistikos srityse bei gebėti valdyti logistikos informacijos srautus.
4. Valdyti aprūpinimo, sandėliavimo funkcijas ir tvarkyti užsakymus.
5. Vertinti savo profesinę veiklą, žinias ir patirtį, nustatyti saviraiškos ir saviugdos kryptis bei ugdyti savo profesionalumą veikiant besikeičiančioje verslo aplinkoje.

# 1. MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ

## 1.1 Tiekimo grandinės valdymo vaidmuo prekybinėje įmonėje

Prekyba yra prekių ir paslaugų pirkimo ir pardavimo veikla. Žodis „prekyba“ reiškia pirkti, parduoti ar keisti prekėmis. Prekyba tradiciškai suvokiama kaip prekyba materialiomis, turinčiomis fizinį pavidalą, prekėmis (materialiais kilnojamaisiais daiktais), išskyrus elektros energiją, vandenį ir dujas, kai jie nėra paruošti parduoti riboto tūrio arba nustatyto kiekio (Burinskienė, Daškevič, 2013).

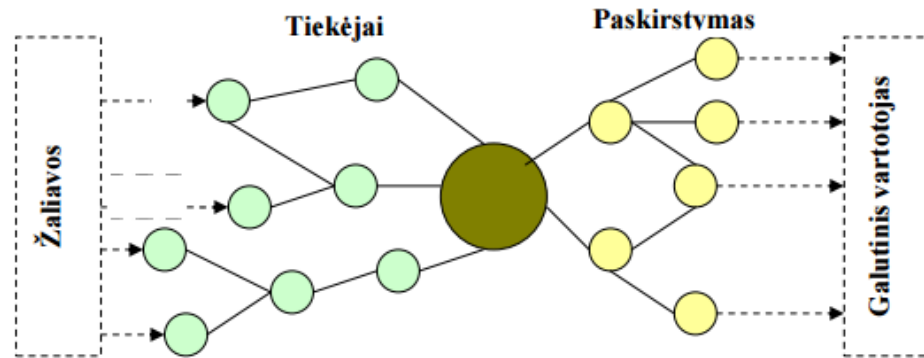
Bet kuriai verslo organizacijai, nesvarbu ar ji yra gamybinė, ar prekybos, ar paslaugų tipo, turi būti tiekiamos žaliavos ar produktai pirminiam apdorojimui. Kaip žinia, žaliavas ar produktus turi kažkas pristatyti, jei norima, kad verslas vyktų. Nuo šio momento prasideda tiekimo grandinė (Lodienė, 2012).

Cibulskytė A. ir Darškuvienė V. (2007) teigia, kad tiekimo grandinė įtakoja visą organizaciją, jos verslo partnerius bei klientus, kalbant apie jos valdymą susiduriama su didele skirtingų aspektų, kiekybinių bei kokybinių rodiklių įvairove. Į tiekimo grandinės valdymą galima pažvelgti iš skirtingų perspektyvų: ekonominės (tinklų kūrimasis), verslo strategijos, technologijų, kultūros bei finansų.

Padidėjusi klientų galia turi svarbių pasekmių tiekimo grandinės projektavimui ir valdymui. Pavyzdžiui klientai savo poreikius ir norus gali keisti gana greitai, todėl tiekimo grandinės turi būti greitos ir judrios, o ne lėtos ir nelanksčios. Judri tiekimo grandinė pabrėžia greičio ir laiko komponentą, taigi šios tiekimo grandinės dėmesys yra skiriamas organizacijos gebėjimui reaguoti į pokyčius paklausos atžvilgiu (Murphy, Wood, 2011).

Christopher M. (2007) teigia, kad nors terminas tiekimo grandinės valdymas dabar plačiai vartojamas, galima sakyti, jį reikėtų pakeisti į paklausos grandinės valdymą, nes taip atspindimas faktas, kad grandinę valdo rinka, o ne tiekėjai.

Galima teigti, kad tiekimo grandinė egzistuoja visose įmonėse, tarp jų ir prekybinėse, o į tiekimo grandinės valdymą galima pažvelgti iš įvairių aspektų. Prekybos įmonės yra neatskiriamos nuo tiekėjų, kurie tiekia žaliavas gamybai ar verslo partnerių, kurie tiekia pagamintą produkciją. Imdami vieną kaip aspektų prekybininką, kuris yra grandinės centre, galima jį pavaizduoti schematiškai 1.1 paveiksle:



1.1 pav. Tiekimo grandinė (tinklas)

Šaltinis: Christopher M. (2007)

Prekybininkas būdamas grandinės centre (tamsiai žalias taškas) valdo grandinę pasirinkdamas jam tinkamus tiekėjus. Naudodamas jam tinkamus paskirstymo kanalus patenkina galutinio vartotojo poreikį. Valdydamas grandinę, verslininkas laviruoja tarp klientų poreikių patenkinimo ir tinkamų tiekėjų pasirinkimo.

Pagrindinė tiekimo grandinės valdymo užduotis – taip valdyti (struktūrinti) grandinės veiklą lemiančius veiksnius, kad mažiausiomis sąnaudomis (ir didžiausiu efektyvumu) būtų pasiektas pageidaujamas grandinės reakcijos lygis (Vasiliauskas, 2013).

Tiekimo grandinė turi veikti kaip procesas ir pasižymėti procesui būdingais bruožais. Į medžiagų srauto nuo tiekėjo iki vartotojo planavimą ir koordinavimą žiūrima kaip į integruotą sistemą, o ne kaip į nepriklausomų veiksnių valdymą (Sarulienė, Vilkas, 2011).

Tiekimo grandinė apima visas veiklas nuo žaliavų suradimo iki galutinio produkto pristatymo klientui, įskaitant pirmines žaliavas ir atsarginių dalių paiešką, gamybą ir surinkimą, sandėliavimą, atsargų apskaitą, užsakymų valdymą ir paskirstymą, pristatymą klientams ir informacines sistemas, skirtas šiems procesams koordinuoti. Tiekimo grandinės valdymas sujungia visus partnerius tiekimo grandinėje įskaitant pačios įmonės padalinius ir išorinius partnerius, t. y. tiekėjus, vežėjus, trečiąsias kompanijas ir informacinių sistemų tiekėjus (Beniušienė, Stankevičienė, 2007).

Pasak Lodienė D. (2012) kiekvienas verslininkas siekia savo verslą plėtoti sėkmingai. Vystant verslo organizaciją, prekių ir paslaugų mainuose svarbi yra organizacijos tiekimo grandinė, kadangi be tiekimo, be transportavimo ir logistikos nebus nei žaliavų gamybai nei pagamintas produktas nepasieks vartotojo.

Naudodama tiekimo grandinės mechanizmą, įmonė gali iš esmės pakeisti bendravimo su tiekėjais būdą. Siekiant operatyvaus, kokybiško ir racionalaus klientų poreikių tenkinimo atsiranda būtinybė glaudžiai bendradarbiauti su savo tiekėjais. Glaudus tarpusavio ryšys užtikrina užsakymo vykdymą, net ir labai netikėtose situacijose (Rakickas, 2010).

Bacevičius A. (2014) teigia, kad prekybos įmonės tikslų padeda siekti ir tiekimo grandinės vadyba. Tiekimo grandinės vadybos pagrindinė užduotis yra optimizuoti ir tobulinti šį sudėtingą procesą. Yra penkios optimizuojamos sritys tiekimo grandinėje, kurios yra pavaizduotos 1.1 lentelėje:

1.1 lentelė. **Tiekimo grandinės optimizavimo sritys**

Optimizuojama sritis	Optimizavimo reikšmė
Gamyba	Viena svarbiausių tiekimo grandinės vadybos užduočių – gamybos procesų optimizavimas ir tobulinimas. Gamybai tenka nemaža tiekimo grandinės dalis, tad svarbu analizuojant rinką ir prognozuojant būsimą paklausą suformuoti optimalius gamybos planus, surinkimą ir netgi siekti, kad būtų racionaliai išdėstyta gamybos įranga. Visa tai padeda pasiekti ganėtinai aukštą paklausos patenkinimo lygį palyginti mažomis sąnaudomis.
Pirkimai	Išlaidų pirkimams mažinimas jau seniai laikomas vienu iš geriausių taupymo šaltinių. Daugelyje verslo sričių pirkimams atseikėjama 40 – 60 proc. visų išlaidų, tad teisingi sprendimai galų gale lemia produkto kainą ir įmonės pelningumą. Šiuo atveju efektyvi tiekimo grandinės vadyba padeda surasti geriausius tiekėjus, analizuojant išlaidų struktūrą, tiekėjų veiklos kontrolę ir galimybes išskaidyti bei keisti pirkimus.
Pajamos ir pelnas	Ši tiekimo grandinės vadybos funkcija susijusi su efektyvia kainodara, vartotojų paklausos formavimu, atsižvelgiant į realią pasiūlą. Rekomenduojama ne tik konkreti galutinė pardavimo kaina, bet planuojamos ir rinkodaros akcijos, nuolaidos, išpardavimo kainos bei jų taikymo trukmė.
Užsakymo vykdymas	Šią tiekimo grandinės vadybos užduotį galima apibūdinti ne vien kaip laiku pristatytus produktus ar aukšto lygio klientų paklausos patenkinimą, bet ir kaip sąlygą patikimos bendrovės įvaizdžiui formuoti verslo partnerių akyse. Realiu laiku analizuojami pardavimų duomenys padeda bendradarbiauti su tiekėjais, kad būtų laiku tiekiamos prekės į produkcijos platintojų sandėlius ir prekybos centrų lentynas. Tiekimo grandinės vadyba padeda išspręsti ir netikėtai iškilusias problemas bei nenumatytus atvejus
Logistika	Išsprendus šią nelengvą užduotį, sumažinama prekių vežimo ir platinimo išlaidų. Tai viena brangiausių tiekimo grandinės dalių. Optimizuoti logistiką paprastai pradedama nuo strateginio logistikos tinklo planavimo: remiantis įmonių ir vartotojų analizės duomenimis, suformuojamas efektyviausias prekių pristatymo būdas. Kadangi krovinių gabenimo paslaugas gali teikti kelios bendrovės, konkursų organizavimo praktika yra viena iš tiekimo grandinės vadybos funkcijų.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Bucevičius A. (2014).

Pagal pateiktus duomenis galima teigti, kad tiekimo grandinės valdymas yra sudėtinis procesas. Tai reiškia, kad tiekimo grandinės vadybininkas kiekvienoje srityje turi įžvelgti atskirų sričių silpnąsias vietas ir jas optimizuoti.

Apibendrinant galima teigti, kad jokia įmonė, kuri teikia kažkokią paslaugą – perka, parduoda, gamina, yra neatsiejama nuo tiekimo grandinės. Organizacijos bendradarbiauja su medžiagų, pagamintos produkcijos tiekėjais. Prekybininkas turi reaguoti ir į paklausą, kurią diktuoja klientas –

panaudodamas tiekimo grandinės valdymo įgūdžius sugebėti patenkinti kliento norus, taip siekiant klientą išlaikyti. Autoriai taip pat teigia, kad tiekimo grandinės valdymas yra organizacijos vadybos kuruojama sritis. Būtent vadyba reaguodama į pokyčius turi pritaikyti tiekimo grandinę prie besikeičiančios verslo aplinkos. Įmonės vadybininkai pastoviai turi stebėti tiekimo grandinės būklę. Pastebėjus pokyčius vienoje ar kitoje srityje, tiekimo grandinės vadybininkai turi ją optimizuoti. Tai svarbu, nes tiekimo grandinė įtakoja visos organizacijos veiklą.

## 1.2 Tiekimo grandinės efektyvumas

Sarulienė A. ir Vilkas M. (2011) teigia, kad tiekimo grandinės efektyvumą apibūdina kaip trumpalaikio ir ilgalaikio turto panaudojimo laipsnį, siekiant patenkinti vartotojų poreikius. Autorių nuomone, šis apibūdinimas yra pakankamai tikslus bei aiškus ir nereikalauja diskusijų. Tiekimo grandinės efektyvumas išreiškiamas visų grandinės veiklose dalyvaujančių partnerių išteklių panaudojimo naudingumo laipsniu siekiant bendro tikslo.

Tiekimo grandinės efektyvumas gali būti pasiekiamas pereinant nuo atskiros įmonės prie kompleksinio įmonės (kartu su jos ryšiais su kitomis įmonėmis ir organizacijomis) vertinimo. Netinkamai koordinuojant procesus tiekimo grandinėje mažėja teigiami pinigų srautai kaštų augimo sąskaita, krenta ir kompanijos vertė. Todėl siekiama tiekimo grandinę padaryti kiek galima efektyvesnę, mažinant kaštus, didinant skaidrumą bei stiprinant savalaikes ir tinkamas reakcijas į rinkos pokyčius (Cibulskienė, Darškuvienė, 2007).

Informacijos revoliucija yra katalizatorius gerinant tiekimo grandinės efektyvumą ir puoselėjant stipresnius ryšius tarp tiekimo grandinės partnerių. Informaciniai srautai logistikos tiekimo grandinėje yra materialaus srauto valdymo pagrindas. Kaip ir kiek yra perduodama informacijos, kaip tarpusavyje bendradarbiauja tiekimo grandinės dalyviai, turi didelės įtakos bet kuriam verslui (Tautkevičienė, 2015).

Tiekimo grandinės organizacija yra labai svarbi įmonei. Užtikrinti, kad tiekimo grandinė yra stabili ir veikia efektyviai reiškia valdyti visą logistikos procesą (tiekėjus, produktus, medžiagas, sąnaudas, sandėliavimą ir kitus veiksmus), atsižvelgiant į sudėtingą logistikos veiksmų sąveiką ir išnaudojant naujas įmonės galimybes. Išmanymas kaip efektyviai valdyti tiekimo grandinę yra lygus viso logistikos proceso valdymui (Ventienė, 2012).

Vasiliauskas A.V., Zinkevičiūtė V. (2013) teigia, kad siekiant išsiaiškinti, kaip įmonė gali pagerinti tiekimo grandinės veiklą reakcijos bei efektyvumo prasme, reikia išmanyti logistikos bei funkcinius veiksmus. Jie tarpusavyje sąveikauja ir iš principo nulemia tiekimo grandinės reakcijos ir efektyvumo lygį. Svarbu kiekvieną šių veiksmų panagrinėti atskirai. Jie susisteminti 1.2 lentelėje:

1.2 lentelė. Tiekimo grandinės efektyvumo funkciniai veiksniai

<b>Veiksny</b>	<b>Funkcija</b>
Infrastruktūra	Sprendimai, susiję su infrastruktūros paskirtimi, vieta, pajėgumais, turi itin didelės įtakos tiekimo grandinės veiklai. Pagrindinis kompromisas, priimant sprendimus dėl tiekimo grandinės infrastruktūros, yra tarp jos tipo, pajėgumų, vietos bei sąnaudų ir reakcijos lygio, kurį visa ši infrastruktūra sukuria.
Atsargos	Pagrindinis kompromisas, kurio siekiama priimant su atsargomis tiekimo grandinėje susijusius sprendimus, yra tas, kad didinant atsargų kiekį, didėja grandinės reakcija. Didėjantis atsargų kiekis taip pat lemia ir transportavimo sąnaudų mažėjimą dėl masto ekonomijos. Tačiau tai tuo pat metu didina atsargų išlaikymo sąnaudas bei mažina grandinės efektyvumą
Transportavimas	Transporto sprendimai susiję su daugelio galimų alternatyvių transporto rūšių bei jų judėjimo būdų panaudojimu. Kaip ir su atsargomis susiję, transporto sprendimai gali turėti įtakos tiekimo grandinės reakcingumui bei efektyvumui. Greitesni transportavimo būdai didina grandinės reakciją, tačiau tuo pat metu mažina efektyvumą. Kadangi įmonė, siekdama grandinės efektyvumo ar reakcijos, gali naudoti tiek transportavimą, tiek ir atsargų valdymą, optimalus sprendimas dažniausiai reiškia teisingo kompromiso tarp šių veiksnių suradimą.
Informacija	Informacija, ko gero, yra svarbiausias veiksnys, lemiantis tiekimo grandinės veiklą, kadangi nuo jos tiesiogiai priklauso visi kiti veiksniai. Informacija sudaro sąlygas vadybos sprendimams, kurie ir lemia tiekimo grandinės reakcingumą ar efektyvumą. Ji yra esminis veiksnys, kurį naudojant galima didinti grandinės reakciją, tuo pat metu didinant ir efektyvumą. Gera informacija didina ir efektyvumą, ir reakciją.
Veiklos perleidimas	Pasirinkimas, kas, kada ir kaip atliks atitinkamas veiklas tiekimo grandinėje. Šie sprendimai stipriai veikia grandinės reakcingumą bei efektyvumą. Veiklos perleidimo sprendimai turėtų būti priimami, siekiant bendros pridėtinės vertės visoje tiekimo grandinėje augimo. Veiklos perleidimo sprendimai pagrįsti, jei trečioji šalis labiau nei pati prekybinė įmonė gali padidinti grandinės pridėtinę vertę, o tuo pačiu didina ir pačios grandinės efektyvumą.
Kainodara	Ji iš esmės lemia pirkėjo elgseną, taigi ir visą tiekimo grandinės veiklą. Visi kainodaros sprendimai turėtų būti priimami prekybinės įmonės pelnui didinti. Tam būtina suvokti atskirų tiekimo grandinės veiklų išlaidų struktūrą bei tų veiklų vertę visai tiekimo grandinei.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Vasiliauskas A.V., Zinkevičiūtė V. (2013)

Išanalizavus duomenis lentelėje galima teigti, kad yra daug skirtingų veiksnių veikiančių tiekimo grandinės efektyvumą ir reakcijos laiką. Visi teisingai priimti veiksnių derinimo sprendimai, kaip ir veiksniai teisingai derinami tarpusavyje, gali pagerinti tiekimo grandinės efektyvumą.

Nemažai gamybos paslaugas teikiančių ir prekybos kompanijų nenori patirti papildomų laiko ir energijos sąnaudų, atsirandančių joms pačioms vykdant logistines operacijas – transportavimą, sandėliavimą, pakavimą ir kitas jų veiklai nebūdingas logistines funkcijas. Kai kurios kompanijos yra per mažos ir neturi pakankamai galimybių ir išteklių, kad galėtų plačiai išvystyti efektyvią tiekimo grandinės sistemą. Tokiu atveju įmonės nusprendžia geriau pasinaudoti trečiųjų šalių įmonių teikiamomis paslaugomis, nei jas įgyvendinti savo jėgomis (Bazaras, Vasiliauskas, 2010).

Logistikos veiklos organizavimo ir valdymo perdavimas specializuotai įmonei pirmiausia leidžia atsisakyti investicijų sandėliavimo bei transportavimo resursams kurti ir valdyti. Be to, leidžia lanksčiau suderinti paslaugas pagal besikeičiančius įmonės poreikius bei optimizuoti sąnaudas, iš esmės keičiant jų pobūdį. Logistinių paslaugų tiekėjai padidino logistikos grandinės valdymo efektyvumą (Pancerovas, Šateikienė, 2007).

Įmonės veiklos pertvarkymas, kai logistikos procesų vykdymas patikimas kitai įmonei, leidžia padidinti bendrovės efektyvumą, taip sumažinant savo veiklos sąnaudas. Logistikos paslaugų tiekėjas dėl masto ekonomijos ir patirties kreivės efekto tas pačias logistikos operacijas atlieka pigiau negu pati įmonė. Išorinė logistika leidžia sukurti geresnį produkto priežiūros lygį, taip padidindama jo vertę (Židonis, 2005).

Sarulienė ir Vilkas (2011) teigia, kad pastaruoju metu tarp gamintojų ir pardavėjų vis labiau populiarėja tiekimo grandinės valdymo tobulinimas tikslu padidinti efektyvumą bei lankstumą visose produkto vertę kuriančiose veiklose. Siekiant didinti verslo vertę, būtina derinti efektyvumą su lankstumu, tuo pačiu metu arba didinti vieną aspektą ir palikti pakankamai išteklių kito aspekto didinimui. Mat efektyvumas užtikrina naudingą išteklių panaudojimą siekiant konkretaus tikslo, o lankstumas sudaro galimybę reaguoti į paklausos pokyčius ir užtikrinti išteklių panaudojimo naudingumą. Bendradarbiaudamos organizacijos veikia išvien, kai reikia patobulinti tiekimo grandinės procesus, nes tai duoda naudos ne tik pačioms organizacijoms, bet taip pat sukuria galimybių lanksčiai ir greitai reaguoti į iškilusius pokyčius.

Apibendrinant galima teigti, jog tiekimo grandinės valdymo efektyvumas yra požiūris į tiekimo grandinės valdymą. Tiekimo grandinė negali būti valdoma kaip savaiminis procesas, nes tokios grandinės valdymas pradeda tapti vis brangesnis įmonei. Ima didėti valdymo kaštai, mažėja pinigų srautai, o tiekimo grandinės valdymo teorija teigia atvirkščiai. Sisteminis požiūris į tiekimo grandinę ir jos funkcinius veiksnius, pastovus naujų teisingų sprendimų ieškojimas daro tiekimo grandinę efektyvią, o ši savo ruožtu teikia naudą ir tiekėjui, ir pardavėjui, ir klientui.

### **1.3 Paskirstymo kanalų parinkimo alternatyvos**

Uznienė R. (2011) teigia, kad visos logistikos sistemos tarpusavyje yra susijusios, todėl turi būti siekiama optimalios pusiausvyros, valdyti procesus taip, kad vienos srities prioritetai nepažeistų kitos srities prioritetų. Prekių paskirstymas (rinkodaros logistika) – žaliavų ir gamintojų prekių srautų judėjimo planavimas, vykdymas ir kontrolė nuo pagaminimo iki vartojimo, siekiant pelningai patenkinti vartotojų poreikius. Paskirstymas turi didelę reikšmę siekiant verslo įmonės tikslų (pelno maksimumo su mažiausiomis sąnaudomis). Maksimizuojant vartotojų aptarnavimo kokybę,

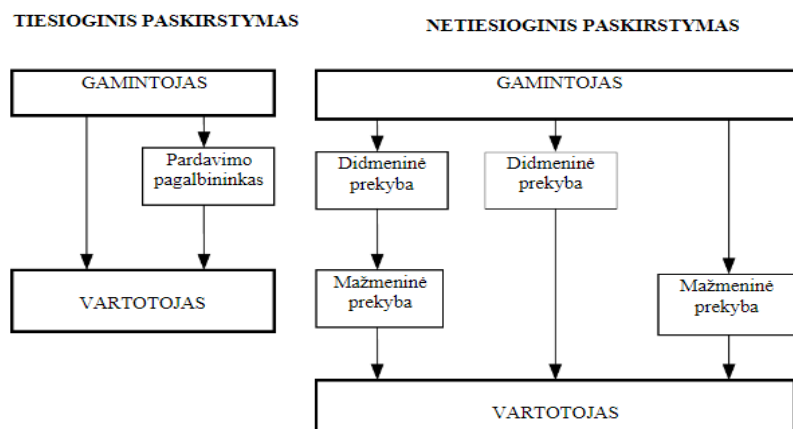
paskirstymas svarbus, nes nuo jo priklauso prekių pristatymo laikas, asortimento lankstumas, atsargų kiekis, prekių grąžinimo tvarka.

Prekėms paskirstyti pasirenkami paskirstymo būdai, arba kaip jie vadinami literatūroje – paskirstymo kanalai, kuriais organizuojamas fizinis prekių pristatymas vartotojams. Produkcijos paskirstymo klausimus nagrinėja ir paskirstymo, arba distribucinė, logistika. Verslo pasaulyje pradėjus taikyti logistikos mokslo laimėjimus, ji atsirado viena iš pirmųjų, suvaidinusi didelį vaidmenį plečiant logistikos mokslo praktines galimybes ir taikymo sritis (Minalga, 2005).

Prekę gaminanti įmonė visuomet yra daugiau ar mažiau nutolusi nuo vartotojo, todėl prekę prie pirkėjo būtina priartinti. Gamintojui, į rinką pateikiančiam prekes, paprastai reikalingos trys funkcijos: pardavimo, transportavimo (pristatymo) ir aptarnavimo, taigi prekėms turi būti „nutiestas“ kelias iki vartotojo, o tai pasiekama įmonei suformavus teoriniais metodais paremtą optimalų paskirstymo kanalą. Tiekimo grandinės valdytojas kuria kanalą, kuriuo prekės iš gamintojo pasieks galutinį vartotoją. (Bučiūnienė, Gudonavičienė, 2003).

Pasirinkdamas paskirstymo kanalą, tiekėjas turi įvertinti tikslus, susijusius su paskirstymu ir atitinkančius bendrą įmonės strategiją. Tiekėjas turi pasirinkti tinkamo ilgio ir pločio kanalą, užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą kanalo viduje. Paskirstymo kanalo dalyviai turi nepriekaištingai atlikti savo funkcijas, kad tiekėjas pasiektų užsibrėžtą tikslą, įvertinant prekių paskirstymą įmonėje, būtina apsvastyti skirtingų grupių poreikius ir tikslus, įvertinti įmonės finansinį pajėgumą, numatyti pelną, vartotojų prisirišimą, įsiskverbimą į rinką (Beniušienė, Užkurienė, 2006).

Pardavėjui ar gamintojui reikia pasirinkti vieną iš dviejų paskirstymo būdų – tiesioginį arba netiesioginį paskirstymą. Šių dviejų paskirstymo būdų skirtumai pavaizduoti 1.2 paveiksle:



1.2 pav. Paskirstymo būdų skirtumai

Šaltinis: Pajuodis A. (2005)

Išanalizavus schemą galima teigti, kad tiesioginio paskirstymo atveju prekes galutiniam vartotojui parduoda pats gamintojas arba naudoja specialius pardavimo padalinius ar tam paruoštus

darbuotojus, filialus ir t.t. Visi šie padaliniai yra tiesiogiai pavaldūs gamintojo nurodymams ir standartams. Netiesioginio paskirstymo atveju gamintojas (tiekėjas) prekes parduoda per tarpininkus, kurie yra savarankiškos organizacijos nepriklausančios teisiškai nuo gamintojo (tiekėjo).

Tiekimo kanalų (tinklo) pasirinkimas gamintojui yra labai svarbus, sprendžiant šį klausimą susiduriama su dviem prieštaringomis tendencijomis. Pirma, produktas turi patekti kuo didesniai gavėjų skaičiui, antra, reikia mažinti skirstymo sąnaudas. Todėl reikalingi tiekimo efektyvumo skaičiavimai, kurie leistų suderinti privalumus (pajamų už pardavimus augimą), lemiamus tiekimo tinklo plėtros su atitinkamomis sąnaudomis (patiriamomis plėtojant tinklą) (Vasiliauskas, Zinkevičiūtė, 2013).

Pasak Pajuodis A. (2005) prieš pasirinkdamas tiesioginį paskirstymo būdą, gamintojas turi atsakingai įvertinti ir paskaičiuoti ne tik pajamas ir išlaidas, bet ar ir bus finansiškai pajėgus tinkamai atlikti prekybos funkcijas. Tačiau jei gamintojas yra nepajėgus tinkamai valdyti tiesiogini paskirstymo būdą, jis renkasi netiesioginį paskirstymo būdą.

Netiesioginiam paskirstymui galima priskirti tris pagrindines prekių paskirstymo formas:

- kai prekių judėjimo kelyje tarp gamintojo ir vartotojo įsiterpia didmeninės ir mažmeninės prekybos įmonės;
- kai įsiterpia tik didmeninės prekybos organizacija;
- kai įsiterpia tik mažmeninės prekybos įmonės (Minalga, 2009).

Černiauskaitė ir Ramanauskienė (2005) teigia, kad daugybės organizacijų ir agentūrų, dalyvaujančių paskirstyme (paprastai vadinamų tarpininkais, kadangi veikia tarp gamintojo ir vartotojo), atsiradimą galima paaiškinti keturiais tarpusavyje susijusiais ekonominio proceso etapais:

1. tarpininkų atsiradimą prekių (paslaugų) mainų etape lėmėjų gebėjimas padidinti šio proceso efektyvumą;
2. tarpininkai profesionaliai fasuoja bei rūšiuoja, ir taip jie pašalina neatitiktį tarp vartotojų reikalavimų ir turimo prekių ir paslaugų asortimento;
3. glaudi rinkodaros agentūrų sąveika kanalo struktūroje jiems leidžia racionaliai organizuoti ir įvykdyti visas būtinas operacijas;
4. rinkodaros kanalų susidarymas supaprastina tyrimų procesą.

Paskirstymo kanalas susideda iš tarpusavyje susijusių organizacijų ir agentūrų, kitaip tariant, kanalo dalyviai, atlikdami tam tikras užduotis, priklauso vienas nuo kito. Paskirstymo kanalas susideda iš dviejų pagrindinių sektorių: prekybos sektoriaus ir galutinio vartotojo sektoriaus (Černiauskaitė, Ramanauskienė, 2005).

Apibendrinant galima teigti, kad prekės iš gamintojo ar tiekėjo sandėlių pačios pas vartotojus neatsiranda. Kad šios prekės pasiektų vartotoją joms turi būti nutiestas kelias. Tiekėjas gali pasirinkti koku keliu tos prekės pasieks vartotoją, tiesiogiai jas paskirstant savo iniciatyva ir savais kaštais,

naudojant savo personalą, jei jis yra pajėgus tai padaryti, arba pasirinkti netiesioginį paskirstymo būdą. Pastaruoju atveju gali atrodyti, kad tiekėjas ar gamintojas atsisako savo pelnos dalies, tačiau dažnai atsiradę tarpininkai (didmeninės ir mažmeninės prekybos įmonės) rezultatai tik pagerina išmanydami rinkos poreikius ir naudodami savo tiekimo kanalus.

#### **1.4 Klientų logistinis aptarnavimas tiekimo grandinėje**

Klientai tampa vis išrankesni ir kelia vis didesnius reikalavimus norimai prekei ar paslaugai. Prekių bei paslaugų rinka yra perpildyta ir gali išpildyti praktiškai kiekvieną kliento norą. Nebeužtenka klientą bandyti pritraukti žemiausia kaina, nes visada atsiras kitas, kuris pasiūlys dar pigiau. Pagrindinis kriterijus, į ką klientai vis daugiau kreipia dėmesį, tampa prekės ar paslaugos kokybė (Kontautaitė, Zinkevičiūtė, 2013).

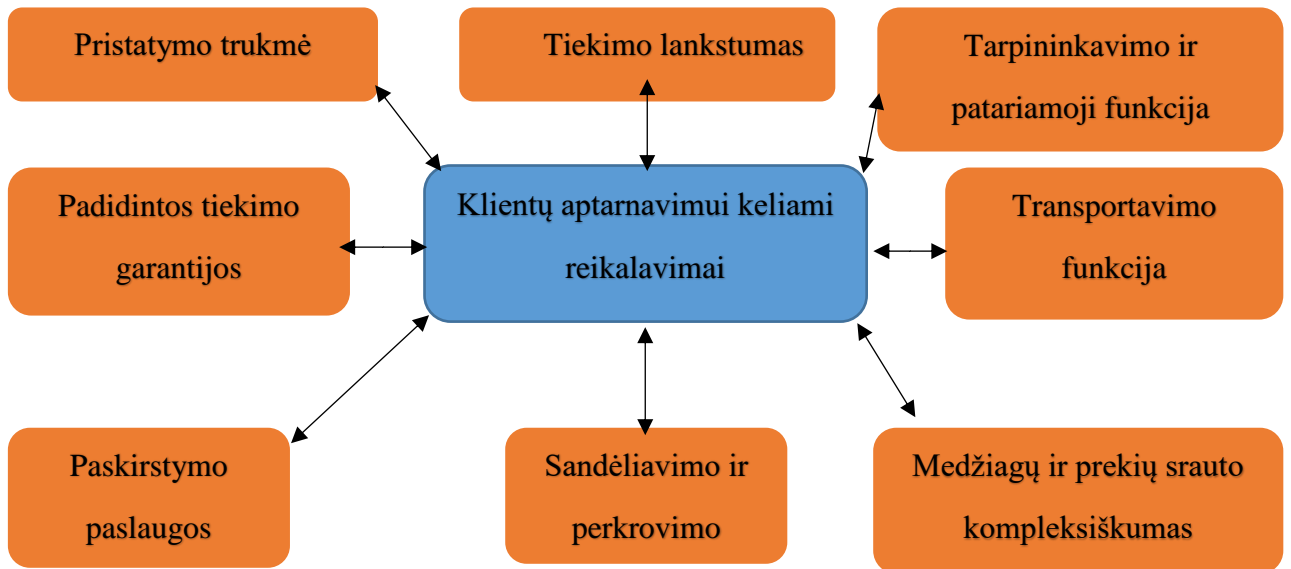
Klientų aptarnavimo sritis – logistikos ir marketingo sąsaja. Be sėkmingo logistikos ir marketingo skyrių bendradarbiavimo, tikimybė įmonei efektyviai bendrauti su klientais žymiai sumažėtų, t. y. būtų nepatenkintų klientų ir įmonė prarastų dalį savo pajamų. Marketingas orientuojasi į paklausos kūrimą per produkto, kainos ir skatinimo kompleksą, o logistika savo atliekamomis funkcijomis labiau orientuota į paklausos tenkinimą, būtent tinkamą produkto pristatymą į nurodytą vietą nurodytu laiku (Beniušienė, Oržekauskas, 2007).

Gargasas A. ir Mūgienė I. (2014) teigia, kad logistinis klientų aptarnavimas arba klientų poreikių patenkinimas yra vienas iš esminių verslo uždavinių. Didėjant konkurencijai, logistikos įmonės yra verčiamos tobulinti klientų aptarnavimo politiką, siekiant patenkinti klientų poreikius ir taip plėtoti ilgalaikius ir pelningus santykius. Tam reikalingas organizacijos valdymo planas, kuriuo remiantis stiprinamos įmonės pozicijos rinkoje, tenkinami vartotojų poreikiai bei užsibrėžiami tikslai – įmonės veiklos strategija.

Ne taip svarbu, kokios rūšies yra veiklos procesas įmonėje, svarbiausia, kad jis būtų orientuotas į poreikių patenkinimą, padėtų įmonei įgyvendinti tikslus. Jei įmonės veiklos procesai, kuriems naudojamos medžiagos ir informacija, kuria per mažą pridėtinę vertę – vartotojas jos nepirks, vadinasi, įmonė procesus valdo ir kuria netikslingai (Kontautaitė, Zinkevičiūtė, 2013).

Klientų aptarnavimo lygis yra savotiškas gamybinės įmonės logistikos sistemos efektyvumo matas, turintis tiesioginės įtakos ne tik įmonės išlaidoms, bet ir veiklos pelningumui (Vasiliauskas, 2013).

Pasak Minalgos (2005) klientų aptarnavimo lygis – tai įmonės marketingo logistikos rezultatas, kurį apibūdina tiekimo terminai, patikimumas, lankstumas, pristatymo kokybė. Dėl šių priežasčių logistinis klientų aptarnavimas turi tenkinti daug klientų reikalavimų, kurie pavaizduoti 1.2 paveiksle:



1.2 pav. Klientų aprūpinimo reikalavimai

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Minalga R. (2005)

Išnagrinėję pateiktą schemą galima teigti kad, klientai kelia daug reikalavimų pardavėjui, kuris, norint išlaikyti klientą, tenkina visas diktuojamas sąlygas. Siekiant išlaikyti klientus ir gerus santykius su jais, verta keletą šių reikalavimų panagrinėti išsamiau.

Beniušienė I. ir Tijūnaitienė R. (2005) teigia, kad pristatymo trukmei jautrioje globalinėje aplinkoje trumpas užsakymų ciklas yra žymus konkurencinis pranašumas.

Transportavimo funkcija yra ekonominės veiklos dalis, kuri susijusi su klientų poreikių tenkinimu. Transportas „sukuria naudingą erdvę“ – išlaisvina gamtinius, dirbtinius ir darbo išteklius iš vietų, kur jie atneša mažai naudos, ir pergabena į vietas, kur jų nauda gali būti visiškai realizuota (Vasiliauskas, 2013).

Lankstumas yra tarsi filtras, sugeriantis aplinkos nepastovumus, skydas, kuris saugo įmonę nuo aplinkos trikdžių, mechanizmas, išsaugantis vidinį stabilumą išskylat aplinkos pokyčiams. Taip pat lankstumas yra gebėjimas pasikeisti ar sureaguoti į pokyčius ir tam sunaudoti mažai laiko, lėšų bei pastangų. Ši funkcija padeda organizacijoms švelninti rinkos poreikių pasikeitimo pasekmes (Sarulienė, Vilkas, 2011).

Rinkos aprūpinimas prekėmis tiesiogiai susijęs su padidintomis tiekimo garantijomis. Pavėluoti ar neįvykdyti pristatymai sąlygoja sutarčių su klientais neįvykdymą, o tai sukelia neigiamus reiškinius – finansines sankcijas, o blogiausiu atveju prarandama rinka (Minalga, 2009).

Christopher M. (2007) teigia, kad logistinis klientų aptarnavimas yra laiko ir vietos paslauga tiekiant prekes ar paslaugas. Tol, kol prekė neatsiranda kliento rankose ji nieko verta. Iš to seka, kad paskirstymo funkcija versle yra skirti tam, kad prekė ar paslauga taptų prieinama. Prieinamumas yra veikiamas dar daugybės veiksnių, tokiu kaip pristatymo dažnumas, atsargų lygis, užsakymo tikslas, patikimumas.

Beniušienė ir Tijūnaitė (2005) teigia, kad marketingo ir logistikos integracija įmonėse yra labai svarbi: siekiama aukšto klientų aptarnavimo lygio, t. y., kad klientas galėtų sukurti vertę. Klientų aptarnavimas - tai suteikiamos paslaugos, kuriomis siekiama pridėti pagrindinei įmonės prekei papildomos vertės, tai marketingo logistikos ašis, apie kurią turėtų suktis visi priimami sprendimai. Svarbu paminėti - klientų aptarnavimo elementai skaidomi smulkiau į elementus tai pavaizduota 1.2 lentelėje:

1.2 lentelė. **Klientų aptarnavimo elementai**

<b>Elementas</b>	<b>Reikšmė</b>	<b>Pavyzdžiai</b>
Priešsandorinis	Elementai reikalingi sandoriui pradėti. Įsipareigojimų planavimo rezultatas garantuoja, kad vėliau sandoriai vyks sklandžiai ir bus atsižvelgiama į klientų poreikius.	Pasiekiamumas, sistemos lankstumas, organizacijos struktūra, išdėstyta vartotojų aptarnavimo politika.
Sandorinis	Elementai susieti su fizinio tiekimo aprūpinimu. Čia svarbūs visi aspektai, tiesiogiai lemiantys reikiamo produkto buvimą reikiamoje vietoje reikiamu laiku.	Užsakymų išpildymo laikas, užsakymo ciklo trukmė, atsargų turėjimas, informacija apie užsakymo būklę.
Posandorinis	Po sandorio klientas paprastai tikisi tolesnio aptarnavimo paslaugų iš tiekėjo. Jos reikalingos įsigyto produkto naudojimo problemoms išvengti.	Disponavimas atsarginėmis dalimis, gaminio sekimas ir garantijos, vartotojo nusiskundimai, reklamacijos, pretenzijos, iškvietimo laikas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Beniušienė I., Tijūnaitė R. (2005)

Pagal pateiktus duomenis lentelėje galima teigti, kad klientų aptarnavimo procesas susideda iš trijų elementų. Nuoseklus elementų panaudojimas garantuoja sklandų klientų aptarnavimą tiekimo grandinėje.

Apibendrinant išanalizuotą literatūrą galima teigti, kad klientų aptarnavimas tiekimo grandinėje reikalauja ne vien tik logistikos mokslo žinių, bet taip pat reikia išmanyti ir rinkodaros subtilybes. Sujungiant šiuos du mokslus kartu kuriamas klientų aptarnavimo procesas. Vartotojai kelia vis didesnius reikalavimus tiekėjams ir pardavėjams. Tiekimo grandinės valdytojai norėdami tuos reikalavimus patenkinti naudoja logistikos ir marketingo žinias. Kurdami klientų aptarnavimo sistemą tiekimo grandinės valdytojai klientų aptarnavimą skaido į smulkesnius elementus. Suderinus priešsandorinį, sandorinį ir posandorinį elementus su klientu sukuriamas klientų aptarnavimo procesas – tiekimo grandinės dalis.

### 1.5 Atsargų sandėliavimo vaidmuo tiekimo grandinėje

Atsargų sudarymas – tai būtina sąlyga siekiant išlyginti prekių gamybos ir jų paklausos bei vartojimo laiko skirtumus. Atsargos turi tarsi „užbėgti už akių“ būsimai paklausai, jos turi leisti įmonei disponuoti pirkėjo pageidaujamos prekėmis, tuo sudarydamas palankias jų pardavimo sąlygas. Formuojant atskirų prekių atsargas būtina atsižvelgti į jų specifiką. Prekės skiriasi savo kaina, laikymo sąlygomis, apyvartos greičiu, gabaritais, vertingumu pirkėjui ir t.t. Nuo visų šių savybių priklauso kur, kaip ir kokį kiekį prekių atsargų reikia sudaryti ir laikyti (Albrovovienė, 2002).

Vasiliauskas A.V. (2013) teigia, kad atsargų reikia dėl produktų pasiūlos ir paklausos nesutapimo. Atsargos svarbios tiekimo grandinėje, nes didina paklausos, kuri gali būti patenkinta jau paruoštais vartoti produktais, apimtis. Kitas svarbus atsargų vaidmuo yra išlaidų mažinimas, išnaudojant masto ekonomijos galimybes gamybos ir paskirstymo fazėse. Atsargos svarbios palaikant konkurencinę strategiją, kuriai reikia didelio reakcijos lygio, gamybinė įmonė tai gali pasiekti, arčiau vartotojo talpindama didelius kiekius atsargų.

Atsargos įmonei yra būtinos, nes tai yra vienas iš įmonės veiksmų pelningai veiklai palaikyti. Įmonė norėdama patenkinti vartotoją privalo laiku ir kokybiškai pateikti produktą bei užtikrinti nenutrūkstamą prekių tiekimo grandinę, kad reikiama produktai visada būtų vietoje reikiamu metu, t.y. užtikrinti reikiamas atsargas, o jų valdymo sugebėjimai ir suteikia įmonei konkurencinį pranašumą prieš konkurentus. Atsargos veikia kaip „bufėris“, kuris švelnina konfliktus tarp paskirstymo kanalo subjektų:

- tiekėjų ir žaliavų pirkėjų;
- žaliavų pirkėjų ir gamintojų;
- gamybos ir rinkodaros;
- rinkodaros ir paskirstymo;
- paskirstymo ir tarpininkų;
- tarpininkų ir vartotojų (Chmeliauskaitė, Daškevičius, 2010).

Jei atsiranda kliūčių nors vienoje iš tarpusavio grandžių, tai šios kliūtys tarsi „nuvilnija“ per tiekimo grandinę, nuo žaliavų tiekėjų iki pat vartotojų. Taip bet kuris trukdis tiekimo grandinėje mažina reakcijos laiką, o tai ilgina galutinio vartotojo aptarnavimo procesą.

Rinkoje vyraujant konkurencijai, įmonėms yra itin svarbu klientų užsakymus vykdyti greitai ir sklandžiai, tuo pačiu siekiant kiek įmanoma sumažinti sąnaudas. Daugumos įmonių, nesvarbu kokia ūkine veikla jos besiverstų, darbui yra reikalingos tam tikros atsargos, jos ypač svarbios gamybine ir prekybine veikla besiverčiantiems ūkio subjektams, nes tiesiogiai dalyvauja pajamų uždirbimo procese. Tiksliai informacija apie įmonės atsargas yra būtina priimant ir vykdant klientų užsakymus, planuojant tolimesnę veiklą (Šimkūnaitė, 2016).

Organizuojant aprūpinimo ir pardavimų procesus, įmonė galėtų išsiversti be atsargų arba jų turėti minimalų kiekį. Teoriškai tai yra įmanoma, bet praktikoje dėl įvairių objektyvių priežasčių, toks atsargų disponavimo būdas taikomas labai retai, ypač naudojantis tarptautiniais atsargų aprūpinimo šaltiniais. Todėl atsižvelgiant į daugelį veiksnių, tiesiogiai veikiančių įmonės aprūpinimą materialiais ištekliais, galima padaryti išvadą, kad atsargos įmonei būtinos (Minalga, 2008).

Beniušienė I., Garalis A. (2006) teigia, jog galima apibūdinti atsargų atliekamas funkcijas:

- Gerina klientų aptarnavimą, t. y. atsargos yra viena iš marketingo priemonių, kai prekės yra pateikiamos vartotojui ten, kur jis gali nusipirkti norimą kiekį tinkamu laiku.
- Skatina gamybos išlaidų taupymą.
- Leidžia sumažinti pirkimų ir transportavimo išlaidas.
- Apdraudžia nuo kainų pasikeitimo.
- Saugo nuo paklausos ir užsakymų ciklo neapibrėžtumo.
- Apdraudžia nuo atsitiktinumų.

Atsargos yra didelės apimties ir brangios investicijos. Efektyvus grynųjų atsargų valdymas greitina grynųjų pinigų cirkuliaciją ir grąžina investicijas. Tačiau daugelis firmų (mažmenininkai, didmenininkai ir gamintojai), norėdamos nenuostolingai papildyti atsargas, vykdo atsargų mažinimo programas, kurios paprastai grindžiamos tik firmos aukščiausio lygio vadovų įsakymais, parengtais remiantis nepakankama informacija, kaip kontroliuoti atsargų investicijas įvairiuose įmonės valdymo lygmenyse (Laučius, Vaisiauskiene, 2005).

Įmonei svarbu, kad atsargų laikymas jai neatneštų didelių nuostolių, taigi įmonė didelį dėmesį turi skirti atsargų valdymui, kad užtikrintų atsargų judėjimą, kad sandėliuose nesusidarytų atsargų perteklius. Įmonei prieš ruošiantis laikyti atsargas turi atkreipti dėmesį į tai kokias atsargas ji ruošiasi laikyti (Repečka, 2012).

Apibendrinant mokslinę literatūrą galima teigti, jog tiekimo grandinės valdymas yra sudėtingas procesas, į kurį reiktų žvelgti kaip į sistemą. Nei viena prekybinė ar gamybinė įmonė neapseina be tiekimo grandinės, nes be jos nei žaliavos, nei prekės nepasiektų gamintojo ar prekybininko, o tuo labiau vartotojo. Tiekimo grandinė be išimties veikia visą organizaciją ir jos procesus, todėl reikia ją tinkamai valdyti, siekti jos efektyvumo. Valdant tiekimo grandinę, reikia mokėti valdyti atskirus jos elementus. Efektyvūs klientų aptarnavimo procesai, disponavimas atsargomis, logistikos ir marketingo žinių taikymas, leidžia įmonei tinkamai valdyti tiekimo grandinę sukuriant pridėtinę vertę įmonei, padeda uždirbti pajamų ir gauti pelno.

## 2. TYRIMO DIZAINAS

### 2.1 Tyrimo eigos pristatymas

**1. Tyrimo tipas.** Kokybinis tyrimas.

**Tyrimo populiacija.** UAB „Skortepas“ dokumentai.

**Tyrimo imtis.** Gautos PVM sąskaitos faktūros (2015 m. kovas – 2017 m. kovas), Išrašytos PVM sąskaitos faktūros (2016 m. Kovas (01 – 31) – Balandis (01 – 22)), Išrašytos PVM sąskaitos faktūros (2016 m. Balandis (23 -30) – Gegužė (01-25)), Išrašytos PVM sąskaitos faktūros (2016 m. Gegužė (25 - 31) – Birželis (01 – 27)), buhalterinės kompiuterinės programos „Pragma“ dokumentai, „Klientų sutartys“ – įmonės klientų sutarčių žurnalas.

**Duomenų rinkimo metodas.** Dokumentų rinkimas.

**Duomenų analizės metodas.** Duomenų analizė. Duomenys analizuojami pateikiant schemas, jas aprašant, pateikiant konkrečius pavadinimus.

**Tyrimo laikas ir vieta.** Tyrimo laikas 2017-03-15 – 2016-04-12, vieta – Klaipėda.

**Sunkumai ir kliūtys, su kuriais susidurta tyrimo metu.** Atliekant tyrimą su dideliais sunkumais ar kliūtimis susidurta nebuvo, tačiau duomenų rinkimas ir jų analizė užėmė nemažai laiko bei pastangų norint pateikti susistemintus duomenis.

**2. Tyrimo tipas.** Kiekybinis tyrimas (anketa).

**Tyrimo populiacija.** UAB „Skortepas“ klientai. 43 – tiek klientų užregistruota žurnale „Klientų sutartys“.

**Tyrimo imtis.** Tyrimui svarbi prielaida yra teisingai ir tiksliai suformuotas tiriamos visumos apibrėžimas. Tai leidžia gauti pakankamai išsamius ir patikimus rezultatus, taupyti laiką, darbo ir pinigines sąnaudas, apsisaugoti nuo nereikalingos informacijos rinkimo. Reikalingas mažiausias respondentų skaičius būtinas tam, kad tikslingiau būtų galima vertinti gautus duomenis. Reikalingas respondentų skaičius apskaičiuotas pagal Paniotto (1986) formulę: kur  $n$  – imties dydis,  $N$  – generalinis visumos dydis,  $\rho$  - leidžiamas paklaidos dydis (esant patikimumo tikimybei 0,954, tai  $\rho=0.05$ ). Šiuo atveju  $N = 43$ , tiek klientų turi UAB „Skortepas“.

$$n = 1(\rho^2 / \frac{1}{N})$$

$$n = 1(0,052 + 1/43) = \frac{1}{0,0025+0,0233} = \frac{1}{0,0258} \approx 38,7598. \text{ Taigi, imties dydis } n = 39$$

Klientams buvo padalintos 39 anketos, iš kurių buvo gražinta 30 užpildytų anketų.

**Tyrimo atrankos būdas.** Respondentai parinkti taikant tikimybinį (atsitiktinį) parinkimo būdą.

**Tyrimo instrumentas.** Tyrimui atlikti buvo parengtas specialus klausimynas. (žr. 1. priedas). Anketą (klausimyną) buvo prašoma užpildyti UAB „Skortepas“ klientų.

**Duomenų analizės metodas.** Gavus užpildytus klausimynus, duomenys buvo skaičiuojami ir sisteminami „Microsoft Exel“ programoje. Pagal gautus rezultatus nubraižytos diagramos, paskaičiuotos procentinės išraiškos, prie kiekvienos diagramos pateiktas aiškinamasis tekstas.

**Klausimyno pristatymas.** Anketoje buvo pateikta 15 klausimų – 14 uždarų ir 1 atviras klausimas:

1 – 3 klausimais buvo siekta išsiaiškinti kokio tipo įmonės, koku būdu ir kaip dažnai pateikiančios užsakymus UAB „Skortepas“ dalyvavo tyrime.

4 klausimu siekta sužinoti kaip klientai vertina užsakymų pateikimo laiką tiekimo grandinėje.

5 klausimu siekta nustatyti ar daug respondentų dirba šeštadieniais ir ar dėl jų būtų verta tiriamajai įmonei prailginti darbo savaitę.

6 – 7 klausimais siekta sužinoti kaip respondentai vertina įmonės siūlomą prekių asortimentą ir informacijos patikimumą UAB „Skortepas“ tiekimo grandinėje.

8 – 11 klausimais buvo siekta sužinoti, kas klientams yra svarbu pateikiant užsakymą, kaip jie vertina klientų aptarnavimo elementus tokius kaip grąžinimo terminai, garantinis aptarnavimas, pristatymo laikas, kaina.

12 – 14 klausimais siekta nustatyti, kaip būtų galima patobulinti tiekimo grandinę, kad ši kurtų didesnę pridėtinę vertę tiek įmonei tiek klientams

15 klausimas – atviras, juo buvo siekiama sužinoti respondentų nuomonę ir pasiūlymus kaip UAB „Skortepas“ galėtų pagerinti prekių tiekimo procesą, o kartu ir tiekimo grandinę padaryti efektyvesne

**Tyrimo laikas ir vieta.** Tyrimo laikas 2017 m. kovo 15d. – 2017 m. balandžio 28 d. Tyrimo vieta – Klaipėda.

**Sunkumai ir kliūtys, su kuriais susidurta tyrimo metu.** Tyrimo metu respondentams buvo išdalytos 39 anketos, tačiau tyrėjui buvo grąžinta tik 30 anketų.

## 2.2 UAB „Skortepas“ veiklos pristatymas

UAB „Skortepas“ veikla – didmeninė prekyba atsarginėmis automobilių dalimis, alyvomis, filtrais ir tepalais. UAB „Skortepas“ buvo įkurta 2010 m. Klaipėdoje. Įkūrus įmonę, jos pagrindinė veikla buvo didmeninė prekyba alyvomis ir tepalais, skirtais sunkiajam transportui ir pramonei. Iki 2012 metų pagrindiniai klientai buvo ūkininkai ir transporto įmonės, kuriems įmonė galėjo pasiūlyti tik alyvas ir tepalus. Keičiantis verslo aplinkai ir didėjant konkurencijai tepalų ir alyvų rinkoje, įmonė pradėjo ieškoti naujų prekių, kurias galėtų pasiūlyti klientams. Nuo 2012 metų liepos mėnesio UAB „Skortepas“, radęs tiekėjų Kaune ir Vilniuje, pradėjo pardavinėti įvairius filtrus, daugiausia skirtus

transporto priemonėms, taip pat įvairiems pramonės įrenginiams. Didėjant pardavimams įmonės direktorius nebesuspėjo vienas aptarnauti visų klientų, tad priėmė į įmonę papildomą darbuotoją – vadybininką. Vadybininkas, prieš tai dirbęs automobilių dalių tiekimo srityje, pasiūlė vadovui užsiimti nauja veikla – didmenine atsarginių automobilių dalių prekyba.

2013 metais UAB „Skortepas“ pradėjo sėkmingai bendradarbiauti su antru pagal dydį Lenkijos atsarginių automobilių dalių tiekėju „Moto – profil“ z.o.o. Pasirašius sutartį, UAB „Skortepas“ tapo verslo partneriu ir oficialiu tiekėju „Moto – profil“ z.o.o. atstovu Klaipėdoje ir jos regione. Įmonei suteikta teisė platinti verslo partnerių „Moto – profil“ atsarginių automobilių dalių internetinį katalogą, kuriant prisijungimus prie šios sistemos. Nuo to laiko įmonė gali suteikti klientams nuolaidas nuo mažmeninių kainų, neviršyjančias UAB „Skortepas“ suteiktų didmeninių kainų iš verslo partnerio, taip leidžiant įmonei uždirbti pajamų.

Šiuo metu įmonė sėkmingai tęsia savo veiklą atsarginių automobilių dalių tiekimo rinkoje. UAB „Skortepas“ turi klientų ne tik Klaipėdos mieste, bet ir visame regione. Bendradarbiaujama su mažmeninės prekybos parduotuvėmis, servisais Tauragėje, Šilutėje, Plungėje, Kretingoje, Šilalėje ir kituose mažesniuose miesteliuose.

Įmonės veiklos srityje veikia ir daugiau įmonių, kurios yra konkurentai. Didžiausi įmonės konkurentai yra kitos automobilių dalių parduotuvės ir tiekėjai, tokie kaip Intercars Lietuva, Eoltas, Autoabė, Baltic autoparts, Autoera, AD Baltic.

Iš viso įmonėje dirba trys darbuotojai – direktorius, vadybininkas ir buhalterė. Visi jie įmonėje atlieka skirtingas funkcijas ir yra atsakingi už skirtingas sritis.

**Direktorius.** Įmonės vadovas vadovauja visai komercinei ūkinei bendrovės veiklai, organizuoja, kad būtų įvykdyti numatyti komerciniai, finansiniai rodikliai. Jis turi vadovauti ūkinei, finansinei ir ekonominei įmonės veiklai bei visiškai atsakyti už priimamų sprendimų padarinius, įmonės turto saugumą ir jo efektyvų panaudojimą bei įmonės finansinės ir ūkinės veiklos rezultatus. Direktorius priima ir atleidžia darbuotojus. UAB „Skortepas“ direktorius taip pat dirba ir vadybinį darbą, bendrauja su esamais klientais, ieško naujų, kartais pats panaudodamas įmonės transporto priemones pristato prekes klientams.

**Buhalteris.** Įmonėje buhalteris turi organizuoti buhalterinę apskaitą ir kontroliuoti, kad racionaliai ir taupiai būtų naudojami darbo, materialiniai ir finansiniai ištekliai. Buhalteris užtikrina, kad ataskaitiniai duomenys būtų teisingi, o atskaitomybė laiku pateikiama finansų statistikos institucijoms. Buhalteris atsakingas už laiku pateikiamus ataskaitinius duomenis valstybės institucijoms. Buhalteris privalo laiku pateikti įmonės vadovui visą reikalingą informaciją ir kt.

**Vadybininkas.** UAB „Skortepas“ vadybininkas bendrauja su esamais ir aktyviai ieško naujų klientų. Įmonės vadybininkas yra atsakingas už klientų aptarnavimą, jis organizuoja prekių pristatymą įmonės klientams. Vadybininkas Klaipėdos miesto ribose pristato prekes klientams

naudodamas įmonės transportą, o klientų aptarnavimui už miesto ribų naudoja organizuoja prekių išsiuntimą per kitą įmonę.

UAB „Skortepas“ turi nedidelį transporto priemonių parką. Įmonei priklauso du lengvieji automobiliai. Vienas automobilis yra keleivinis, kitas lengvasis – krovininis. Transporto priemonių parko markės ir modeliai pateikti 2.1 lentelėje:

2.1 lentelė. **Automobilių markės ir modeliai**

<b>Markė</b>	<b>Modelis</b>	<b>Transporto priemonės tipas</b>	<b>Pagaminimo metai</b>	<b>Kiekis (vnt.)</b>
Peugeot	406	Keleivinis	1996	1
Opel	Vivaro	Krovininis	2006	1

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal įmonės duomenis

Transportą įmonė naudoja klientų aptarnavimui, prekių pristatymui klientams, prekių parsivežimui iš kitų tiekėjų sandėlių, nuvykimui pas klientus.

Transporto priemonės naudojamos pagal poreikį ir priklauso nuo to kokį krovinį reikia vežti. Lengvasis automobilis Peugeot 406 daugiausiai naudojamas Klaipėdos mieste. Juo pervežami smulkūs kroviniai, kurie telpa automobilio bagažinėje, kartais dedami ant galinės sedynės. Taip pat juo vykstama pas klientus, net jei tuo metu tam klientui nieko nereikia pristatyti.

Lengvasis krovininis automobilis Opel Vivaro yra naudojamas tik tada, kai reikia klientui pristatyti iš karto didelę siuntą ar siuntą, kuri netelpa į lengvąjį automobilį, arba yra per sunki, pavyzdžiui variklinės alyvos statinė. Šiuo automobiliu dažniausiai vykstama už miesto ribų į regioną.

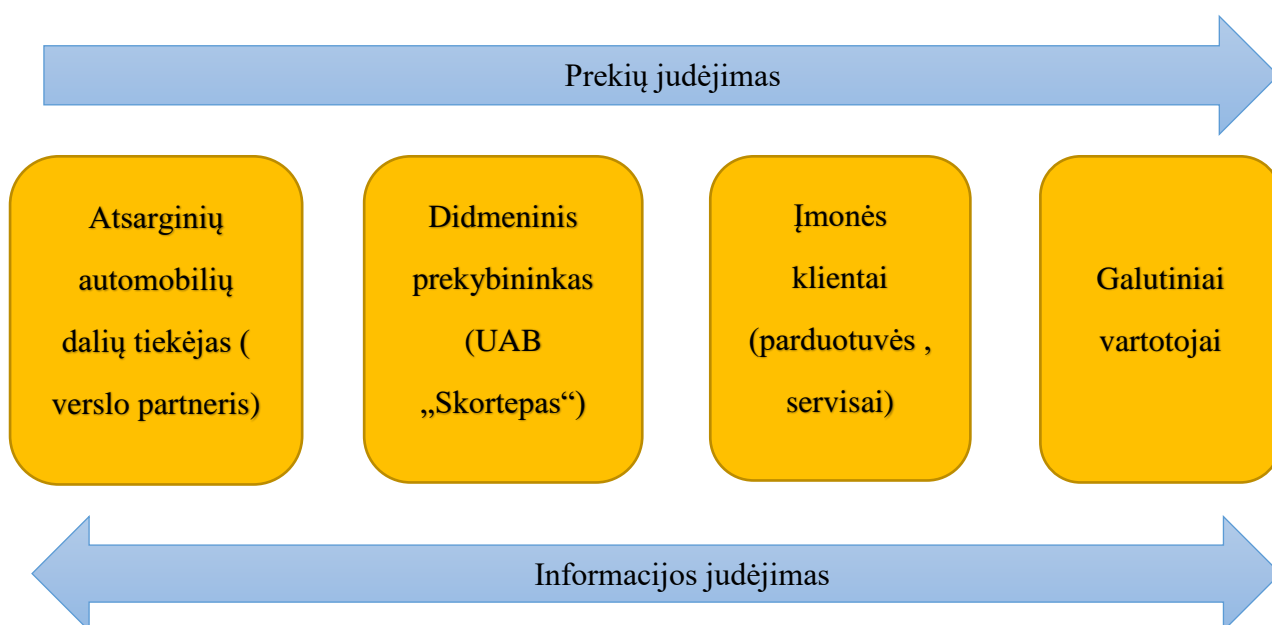
Verta paminėti, kad aptarnaujant ne Klaipėdos mieste esančius klientus dažnai yra naudojamos trečiųjų šalių paslaugomis t.y. transportavimo paslaugų įmone UAB „Tiekimo uostas“, su kuria UAB „Skortepas“ yra pasirašiusi sutartį, dėl prekių pristatymo klientams už Klaipėdos miesto ribų.

### 3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

#### 3.1 UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės analizė

Kokybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinkti įmonės pirkimo ir pardavimo dokumentai. Tyrimui buvo naudojami ir įmonės buhalterinės programos „Pragma“ duomenys, elektroninio prekių katalogo duomenys. Darbe analizuojami tiekimo grandinės procesai vykstantys įmonėje.

UAB „Skortepas“ tiekimo grandinė prasideda nuo kliento užsakymo užklauso, nuo šio momento prasideda tiekimo grandinės kūrimas, o procesas baigiamas klientui pristatius prekes. Į tiekimo grandinės procesą, tarp kliento užsakymo ir jo poreikio patenkinimo, įsilieja daug kitų vadybinių, marketinginių ir logistinių elementų, kurie ir sudaro įmonės tiekimo grandinę. UAB „Skortepas“ tiekimo grandinė pavaizduota 3.1 paveiksle:



3.1 pav. UAB „Skortepas“ tiekimo grandinė

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Išanalizavus schemą nustatyta, kad UAB „Skortepas“ tiekimo grandinė yra ilgas sudėtinis procesas. Todėl verta tiekimo grandinės elementus paanalizuoti išsamiau.

**Prekių judėjimas.** Prekės juda viena kryptimi, kol pasiekia galutinį jos vartotoją. Šis prekių kelias prasideda įmonės verslo partnerių sandėliuose, vėliau pasiekia UAB „Skortepas“ sandėlį. Vėliau prekės išsiunčiamos iš UAB „Skortepas“ sandėlio klientams, kurie pagal savo veiklos sritį vienaip ar kitaip panaudoja tą prekę. Verta pastebėti, kad nors schemoje ir nėra pavaizduotas atgalinis prekių judėjimo procesas, tačiau jis vykti gali. Taip gali nutikti jei per nurodytą, sutartyje su klientu, terminą prekės yra grąžinamos.

**Tiekėjas.** UAB „Skortepas“ verslo partneris „Moto – Profil“ z.o.o s suteikia galimybę naudotis internetiniu prekių užsakymo katalogu, gauti informacija apie prekes, jų specifiką, likučius. Verslo partneris atlieka garantinį aptarnavimą, pristato prekes į UAB „Skortepas“ sandėlius. Tiekėjas įmonei suteikia maksimalias nuolaidas nuo nustatytų įprastinių reguliarių kainų, nustato prekių užsakymo ir pristatymo laiką. Pagal nustatytas tiekėjo sąlygas, UAB „Skortepas“ ir jo klientai gali užsakymus sistemoje pateikti iki 17 valandos kiekvieną darbo dieną, o prekės į UAB „Skortepas“ sandėlį bus pristatytos kitą darbo dieną iki 8 valandos ryto. Prekės į UAB „Skortepas“ sandėlį pristatomos kiekvieną savaitės dieną išskyrus pirmadienį.

**Didmeninis prekybininkas.** Tai pati įmonė UAB „Skortepas“, kuri tiekimo grandinėje bendradarbiauja su savo klientais ir verslo partneriu Lenkijoje. Įmonė savo vardu parduoda ir pristato prekes klientams. UAB „Skortepas“ su savo klientais derasi dėl jiems tinkamų kainų, pristatymo sąlygų, grąžinimo sąlygų, garantinio aptarnavimo.

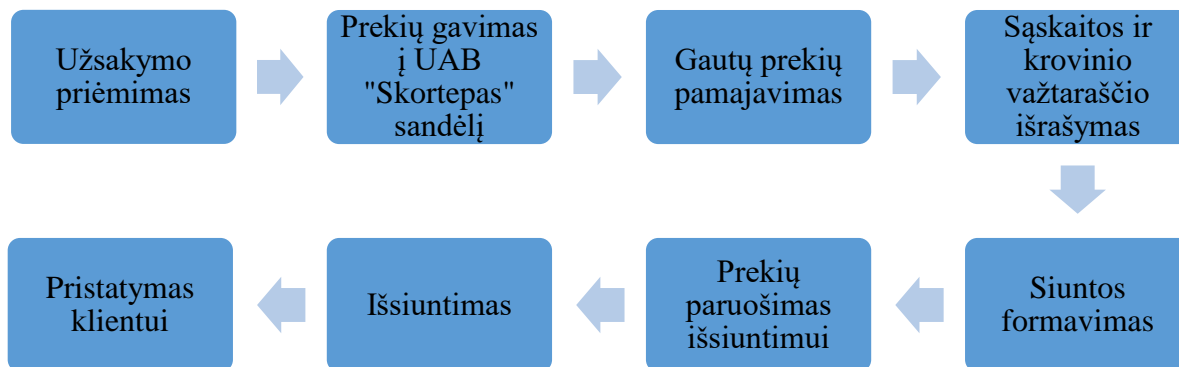
**Įmonės klientai.** Pagrindiniai įmonės klientai, tai atsarginių automobilių dalių parduotuvės bei automobilių remonto paslaugas teikiančios įmonės – servिसai. Šios įmonės pagal savo veiklos sritis atitinkamai panaudoja prekes įsigytas iš UAB „Skortepas“. Automobilių dalių parduotuvės prekes parduoda savo klientams, o automobilių remontu užsiimančios įmonės įsigytas prekes montuoja į savo klientų automobilius.

**Galutiniai vartotojai.** Tai paskutinis UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės elementas. Vartotojai tai įmonės klientų klientai, kurie įsigydami prekes uždaro tiekimo grandinę.

**Informacijos judėjimas.** Tai bene svarbiausias tiekimo grandinės elementas. Informacija tiekimo grandinė juda abiem kryptimis, tiek iš vartotojų iki tiekėjų, tiek iš tiekėjų iki galutinių vartotojų. Galima teigti, kad iš pradžių informacija juda iš dešinės į kairę, tai yra nuo vartotojo link tiekėjo. Vartotojai suformuoja paklausą perduodami informaciją automobilių dalių parduotuvėms ar servisams, kurie perduoda informaciją UAB „Skortepas“. Įmonės klientai informaciją pateikia įvairiais būdais: telefonu, internetu, atvykę į įmonės biurą. Tada UAB „Skortepas“ kreipiasi į verslo partnerį „Moto – profil“ z.o.o siekdamas sužinoti reikiamą informaciją. Informacijai pasiekus tiekėjus, informacijos srautas apsisuka į kitą pusę. Tiekėjas suteikdamas informacija apie prekių likučius, prekių specifikacijas ir t.t. nukreipia informacijos srautą link vartotojo. Taigi galima teigti, jog nutrūkus informacijos srautui nors viename etape nutrūktų ir UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės procesas.

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Skortepas“ vykdoma veikla iš esmės atitinka Christopher (2007) pateiktą tiekimo grandinės modelį, kai prekybininkas, šiuo atveju tiriamą įmonė, būdamas tarp gamintojų ar didžiųjų tiekėjų ir prekių vartotojų, naudodamas savo įgūdžius, išteklius ir žinias, kuria pridėtinę vertę, o savo įmonei uždirba pajamas.

Tyrimo metu identifikuoti UAB „Skortepas“ klientų užsakymų vykdymo procesai valdant tiekimo grandinę. Šie procesai pavaizduoti 3.2 paveiksle:



3.2 pav. Užsakymo vykdymo procesas

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal UAB „Skortepas“ dokumentus

Išanalizavus paveikslą galima teigti, kad užsakymo įvykdymo procesas susideda iš devynių žingsnių pradedant užsakymo priėmimu ir baigiant pristatymu klientui užbaigiant užsakymo įvykdymą.

Pirmasis užsakymo etapo žingsnis – užsakymo priėmimas. Kaip jau minėta anksčiau užsakymai gali būti priimti trimis skirtingais būdais. Dviem iš jų tiesiogiai bendraujant, trečiuoju – pateikiant užsakymą internetinėje platformoje.

Priėmęs užsakymą iš kliento ir suderinęs prekių krepšelio kainą, garantinio aptarnavimo sąlygas, grąžinimo terminus ir grąžinimo sąlygas, apmokėjimo terminus ir atsiskaitymo būdą, įmonės darbuotojas užsako prekes iš savo tiekėjų ir laukia jų pristatymo į įmonės sandėlį. Gavus prekes toliau seka kiti veiksmai.

Prekės į sandėlį pristatomos kartu su PVM sąskaitomis faktūromis bei krovinio važtaraščiais. Gautos PVM sąskaitas faktūros yra užpajamuojamos įmonės buhalterinėje sistemoje. Po šio veiksmo galima išrašyti PVM sąskaitą faktūrą klientui. Įmonės darbuotojas prie išrašytos PVM sąskaitos faktūros taip pat išrašo ir krovinio važtaraštį.

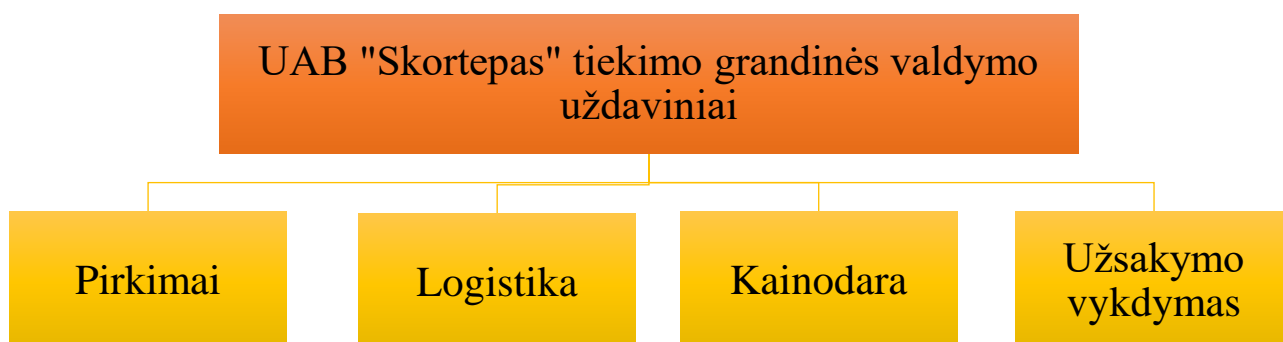
Pagal PVM sąskaitoje faktūroje pateiktą prekių sąrašą darbuotojas formuoja siuntą klientui. Jis iš skirtingų tiekėjų gautas prekes supakuoja į transportinę tarą – kartoninę dėžę, užklijuoja lapelį su pristatymo adresu ir įmonės pavadinimu.

Paruošta siunta su dokumentais yra gabenami įmonės transportu, panaudojant vieną iš dviejų transporto priemonių. Transporto priemonės pasirinkimas priklauso nuo to, kokio dydžio siuntą reikia pristatyti. Jei ji didelių gabaritų, naudojamas mikroautobusas Opel Vivaro, jei siunta lengva ir mažų

gabarių, ji transportuojama lengvuoju automobiliu Peugeot 406. Dažnai prekės siunčiamos vartotojams ir perkant transportavimo paslaugas iš tuo užsiimančios įmonės, su kuria yra pasirašyta bendradarbiavimo sutartis. Tokiu atveju prekes gabenanti įmonė siuntas iš UAB „Skortepas“ sandėlio pasiima pati, tačiau siunta turi būti paruošta transportavimui, t.y. turi būti supakuota, sumarkiruota, išrašytos PVM sąskaitos faktūros ir krovinio važtaraščiai.

Paskutinis etapas prekių pristatymas vartotojui. Prekes pristatius klientui, jis turi priimti siuntą. Siunta yra sutikrinama pagal PVM sąskaitą faktūrą. Atidarius transportinę tarą suskaičiuojamos prekių kiekis, vizualiai patikrinama ar nėra pažeistos pakuotės transportavimo metu, ar nėra kitų aiškiai matomų defektų. Jei trūkumų ar defektų pastebėta nebuvo, klientas pasirašo PVM sąskaitą faktūrą ir važtaraštyje, po vieną kopiją pasilikdamas sau.

Tyrimo metu atskleista, kad UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės valdymas nėra tik atskirų elementų sujungimas į grandinę ar sisteminis požiūris į logistinius procesus. Tiekimo grandinės valdymas įmonėje yra suskaidytas į uždavinius, kuriuos reikia išspręsti, kad grandinė efektyviai veiktų. UAB „Skortepas“ uždaviniai sprendžiami valdant tiekimo grandinę yra pavaizduoti pavaizduoti 3.3 paveiksle:



3.3 pav. UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės valdymo uždaviniai

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Išanalizavus schemą galima teigti, kad UAB „Skortepas“ valdydamas tiekimo grandinę, turi rūpintis pagrindiniais keturiais tiekimo grandinės elementais. Įmonės užduotis visus šiuos procesus suderinti tarpusavyje kuriant tiekimo grandinę.

Pirkimų srityje įmonė renkasi konkrečios prekės pasiūlą tarp tiekėjų. Ieškoma mažiausios kainos, atsižvelgiama per kiek laiko tiekėjas gali įvykdyti užsakymą. Šie rodikliai padeda įmonei sutaupyti lėšų, tuo pačiu planuoti kaip spręsti kainodaros uždavinius.

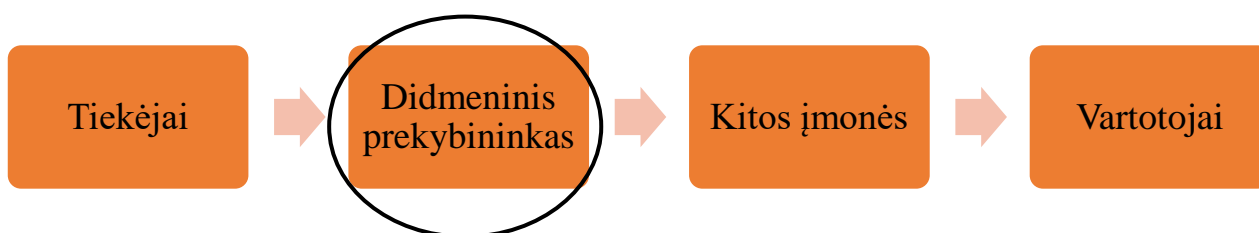
Sprendžiant kainodaros uždavinius tiekimo grandinėje UAB „Skortepas“ vertina susidariusią paklausą ir esamą pasiūlą rinkoje. Jei pasiūla yra didelė, o prekių, kurių reikia paklausai patenkinti turi daug tiekėjų, UAB „Skortepas“ turi pasiūlyti tokią, kainą, kad klientas pasirinktų įmonės

siūlomas prekes. Esant didelei paklausai, bet nesant pasiūlos, tačiau įmonei randant galimybių susidariusią paklausą patenkinti, įmonė turi pasiūlyti savo kainą, atitinkančią pasiūlą. Abiem atvejais UAB „Skortepas“ kainodaros uždavinys tiekimo grandinėje yra pasiūlyti vartotojui galutinę prekės kainą.

Užsakymo vykdymo uždavinys įmonėje yra pagrindinis. UAB „Skortepas“ prieš pradėdant vykdyti užsakymą, visas jo detales aptaria su klientu. Įmonėje yra ir įprastinių klientų užsakymo vykdymo operacijų, kurios vykdomos visada tuo pačiu laiku.

Logistikos uždaviniai, kurios tenka spręsti įmonei pagrįdė yra du – ar vežti prekes pirkėjui savo transportu ar naudotis logistikos paslaugas teikiančios įmonės paslaugomis. Kokį sprendimą priimti dažniausiai nulemia prekių krepšelio vertė arba susitartas pristatymo laikas su klientu ar net gi ekonominiai aspektai.

Išanalizavus duomenis apie įmonę, gautus iš įmonės pristatymo ir pirkimo, pardavimo dokumentų, atskleidus įmonės tiekimo grandinės etapus ir juose vykdomus procesus, aptarus užsakymo vykdymo žingsnius nuo užsakymo priėmimo iki prekių pristatymo klientui, bei įvardijus įmonės tiekimo grandinės valdymo uždavinius ir jų funkcijas galima nustatyti UAB „Skortepas“ vietą tiekimo grandinėje. Įmonės užimama pozicija tiekimo grandinės valdyme yra pavaizduota 3.4 paveiksle:



3.4 pav. UAB „Skortepas“ vieta tiekimo grandinėje

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal įmonės dokumentus

Išanalizavus schemą galima teigti, kad UAB „Skortepas“ tiekimo grandinėje atlieka tarpininko vaidmenį. Įmonė veidama tarp automobilių dalių tiekėjo ir vartotojų, valdydama tiekimo grandinę užtikrina klientų aptarnavimą savo įmonės vardu. UAB „Skortepas“ tenkina paklausą pirkdamas prekes iš pagrindinio tiekėjo ir parduodamas jas savo vardu. Įmonės atveju vartotojai nėra tiesioginiai galutiniai vartotojai. UAB „Skortepas“ parduodamų prekių vartotojai yra mažmeninės prekybos įmonės bei automobilių servisai. Tyrimo metu nustatyta įmonės vieta tiekimo grandinėje sutampa su analizuota mokslinė literatūra. Pagal Pajuodį (2005) UAB „Skortepas“ yra tarpininkas (didmenininkas) ir veikia tiekimo grandinės procesuose veikia per netiesioginį paskirstymą.

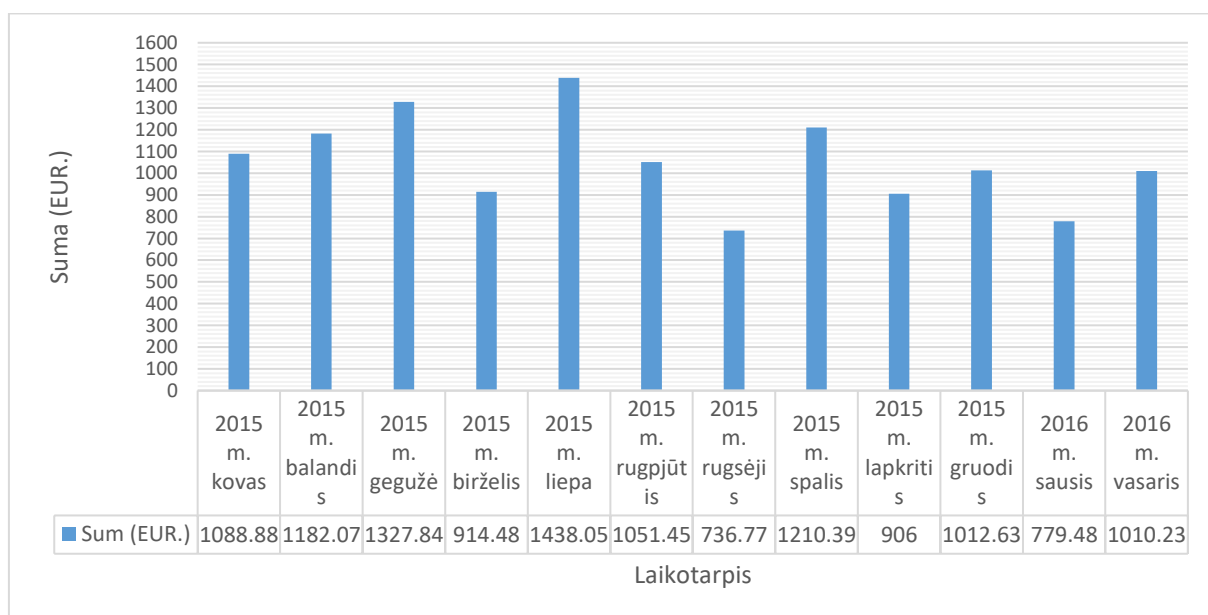
Apibendrinant atliktą UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės analizę, galima teigti, kad įmonės valdomose tiekimo grandinėse vyksta visi mokslinėje literatūroje aprašyti procesai. UAB „Skortepas“

tiekimo grandinės valdymas atsiranda tada, kai klientas pateikia užsakymą. Nuo to momento įmonės darbuotojai pradeda kurti tiekimo grandinę, kurios tikslas turimais ištekliais patenkinti susidariusį vartotojų poreikį, taip sukuriant pridėtinę vertę ir uždirbant pajamas.

### 3.2 Trečiųjų šalių paslaugos UAB „Skortepas“ tiekimo grandinėje

UAB „Skortepas“ valdydamas tiekimo grandinę perka logistikos paslaugas iš įmonės UAB „Tiekimo uostas“. Su šia įmone yra sudaryta bendradarbiavimo sutartis, pagal kurią UAB „Skortepas“ patiki saugiai ir sutartu laiku nugabenti prekes klientams, o UAB „Tiekimo uostas“ sutinka tai padaryti už sutartą atlygį – 3 eurai už vieną pristatymą nurodytu adresu. Nors kaina įvertinus atstumą, prekėms pristatyti atrodo nedidelė yra verta atlikti tyrimą ar UAB „Skortepas“ yra naudinga pirkti tokias paslaugas ar naudingiau klientus aptarnauti panaudojant nuosavą įmonės transportą. Šioje dalyje buvo tirti įmonės pirkimo dokumentai nuo 2015 m. kovo mėnesio iki 2017 m. kovo mėnesio. Buvo tirtos UAB „Tiekimo uostas“ ir degalų tiekėjo UAB „X“ pateiktos sąskaitos už prekes ar paslaugas. Šie laikotarpiai pasirinkti tikslingai, siekiant palyginti dviejų metų tuos pačius laikotarpius. Priežastis rinktis šiuos laikotarpius yra ta, kad UAB „Skortepas“ trečiųjų šalių paslaugas pradėjo pirkti 2016 m. kovo mėnesį. Taip pasirinkti dokumentai leido palyginti dviejų metų laikotarpį tarpusavyje.

Atliekant tyrimą buvo susisteminti PVM sąskaitų – faktūrų duomenys apie UAB „Skortepas“ išlaidas degalams nuo 2015 m. kovo mėnesio iki 2016 m. vasario mėnesio pabaigos, tai pavaizduota 3.5 paveiksle:

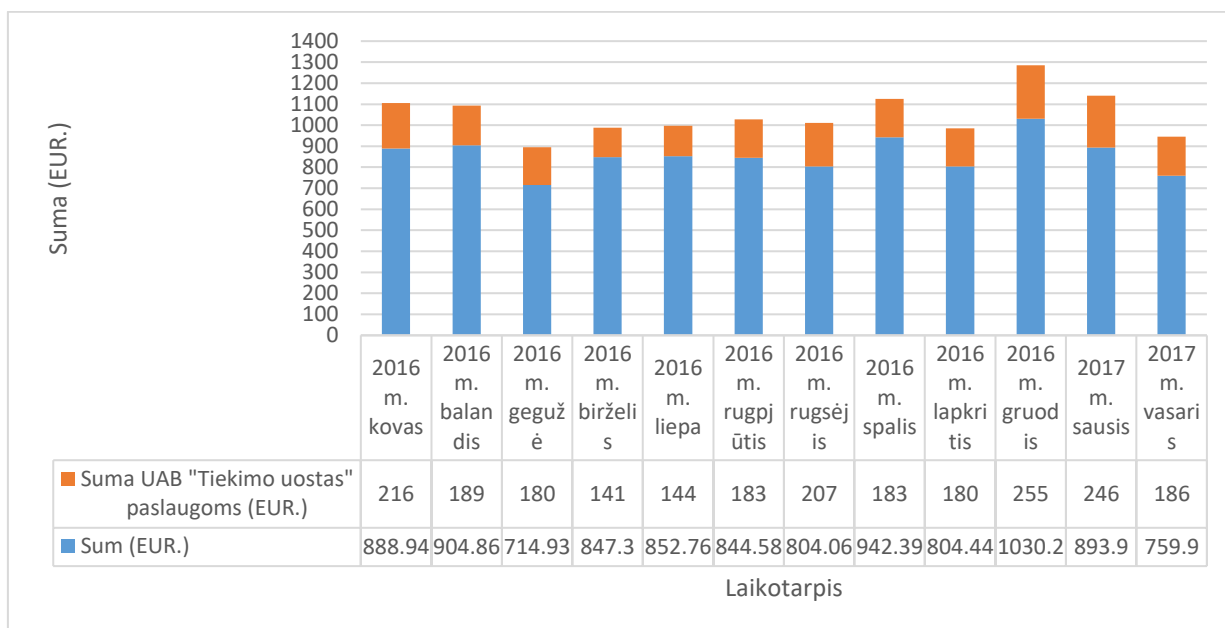


3.5 pav. UAB „Skortepas“ išlaidos degalams 2015 m. – 2016 m.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal įmonės dokumentus

Iš gautų rezultatų galima teigti, kad įmonės išleistos lėšos degalams skirtingais mėnesiais pasiskirsčiusios nevienodai. Programos MS Excel pagalba buvo apskaičiuota, kad įmonė per laikotarpį nuo 2015 m. kovo mėn iki 2016 m. vasario mėn išleido 12658,27 €. Apskaičiuota, kad per mėn vidutiniškai buvo išleidžiama 1054,86 €.

Analizuojant įmonės dokumentus buvo susistemintos įmonės išlaidos degalams ir UAB „Tiekimo uostas“ paslaugoms per laikotarpį nuo 2016 m. kovo mėn. iki 2017 m. vasario mėn., tai pavaizduota 3.6 pav:



3.6 pav. UAB „Skortepas“ bendros išlaidos degalams ir UAB „Tiekimo uostas“ paslaugoms

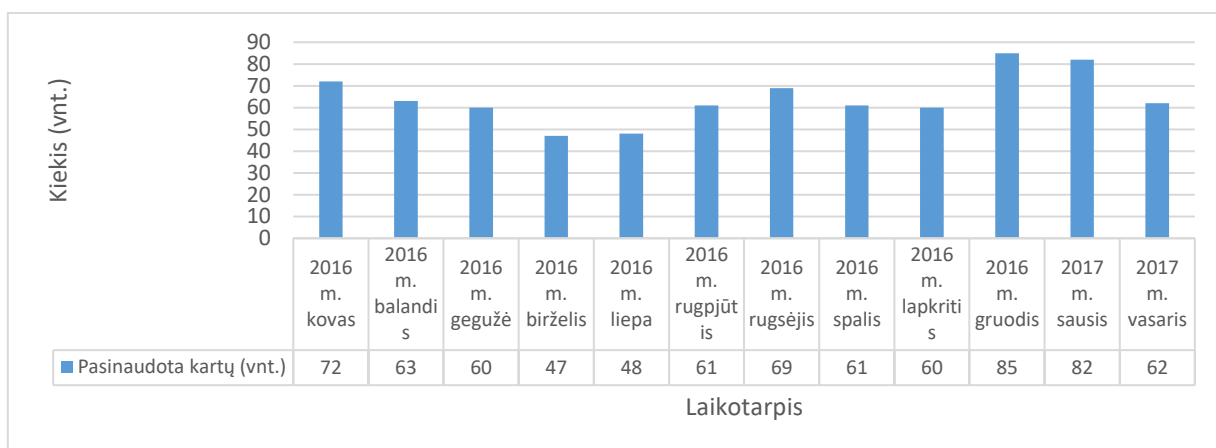
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal įmonės dokumentus

Išanalizavus gautus rezultatus pavaizduotus paveiksle, apskaičiuotos bendrosios išlaidos naudojant MS Excel programą. Bendrai degalams ir UAB „Tiekimo uostas“ logistinėms paslaugoms pirkti per laikotarpį nuo 2016 m. kovo mėn. iki 2017 m. vasario pabaigos mėn. buvo išleista 12597,35 €. Vidutinės bendrosios išlaidos buvo 1049,78 €.

Išlaidos degalams per ta patį kitų metų laikotarpį ženkliai sumažėjo. Naudojant MS Excel programą buvo apskaičiuota, kad per laikotarpį nuo 2016 m. kovo mėnesio iki 2017 m. vasario mėnesio pabaigos degalams buvo išleista 10288,15 €. Paskaičiuota, kad vidutiniškai per mėnesį degalams išleista 857,35 € suma.

Išanalizavus duomenis pateiktus paveiksle galima teigti, kad logistines paslaugas UAB „Skortepas“ perka kiekvieną mėnesį nuo bendradarbiavimo pradžios. Apskaičiuota, kad per metus iš įmonės UAB „Tiekimo uostas“ paslaugų buvo nupirka už 2310,00 €. Vidutiniškai per mėnesį UAB „Tiekimo uostas“ paslaugoms išleidžiama 192,42 €.

Analizuojant duomenis pateiktus įmonės dokumentuose nuspręsta paskaičiuoti kiek kartų per mėnesį buvo pasinaudota UAB „Tiekimo uostas“ paslaugomis aptarnaujant savo klientus kituose miestuose. Gauti duomenys pavaizduoti 3.7 paveiksle:

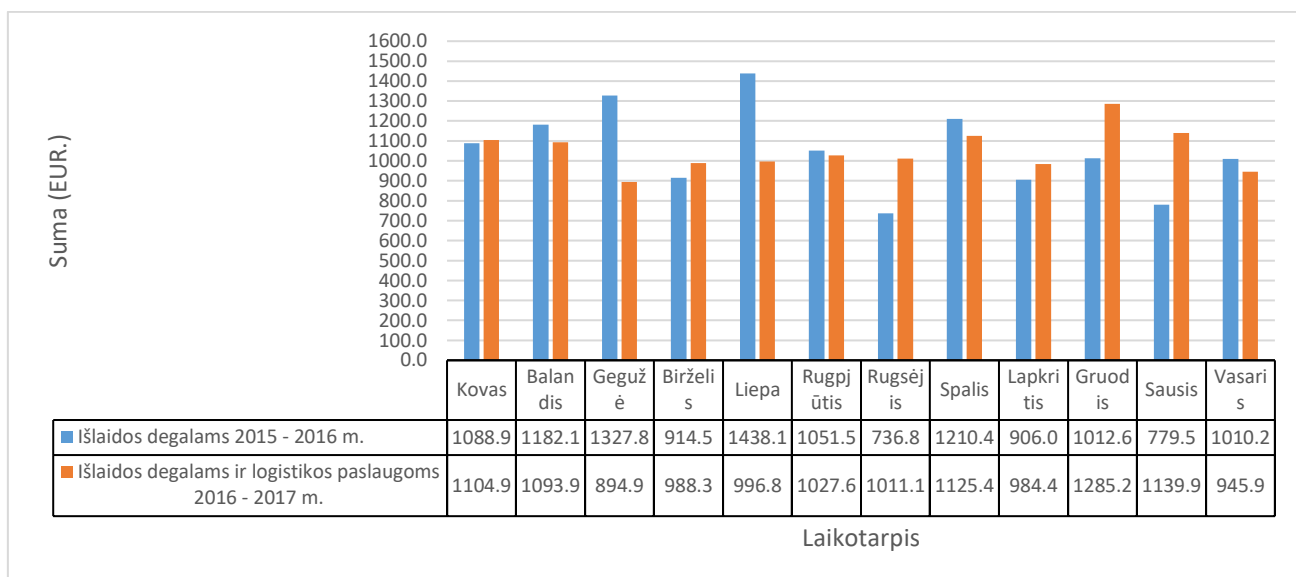


3.7 pav. Logistikos paslaugų pirkimai kartais 2016 m. – 2017 m.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal įmonės dokumentus

Iš gautų rezultatų matyti, kad UAB „Skortepas“ logistines paslaugas parduodančios įmonės paslaugomis per mėnesį pasinaudoja mažiausiai 60 kartų. Per visą tirtą laikotarpį UAB „Tiekimo uostas“ paslaugomis buvo pasinaudota net 770 kartų.

Siekiant palyginti duomenis apie išlaidas skirtas aptarnauti klientus per du metus, duomenys iš dokumentų buvo susisteminti ir pavaizduoti 3.8 paveiksle:



3.8 pav. UAB „Skortepas“ išlaidų palyginimas aptarnaujant klientus skirtingais metais

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal įmonės dokumentus

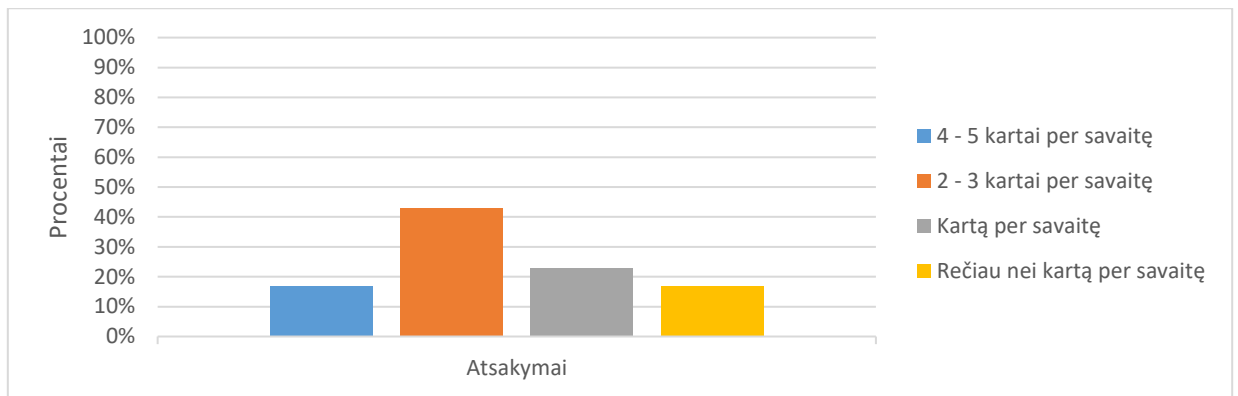
Analizuojant gautus rezultatus matyti, kad per skirtingus laikotarpius UAB „Skortepas“ tiesioginių išlaidų klientų užsakymų pristatymui išleido beveik tiek pat. Pagal duomenis ankstesniais metais buvo išleista net gi šiek tiek daugiau.

Apibendrinant tirtų dokumentų duomenis galima teigti, kad UAB „Skortepas“ pirkdamas kitos įmonės teikiamas paslaugas sumokėjo 60 € mažiau, nei būtų jų nepirkęs. Tačiau šiame tyrime lieka neįvertinti kiti rodikliai. Žinant, kad įmonė turi klientų, ne tik Klaipėdos mieste, bet ir Klaipėdos regione, įmonė turėtų užsakymus klientams pristatyti pati. Klientų aptarnavimas išsidėsčiusių skirtingose geografinėse vietose užimtų didelę dalį darbo laiko, pailgėtų prekių pristatymo laikas. Kadangi įmonėje yra tik du darbuotojai, kurie vyksta pas klientus, tai vienam iš jų tektų nebedirbti savo tiesioginio vadybinio darbo. To pasekoje šis darbuotojas negalėtų įmonei sukurti pridėtinės vertės, nes negalėtų priiminėti užsakymų biure ar telefonu, būtų sunkiau valdyti tiekimo grandinę. Be to UAB „Tiekimo uostas“ pats paima siuntinius iš UAB „Skortepas“ sandėlio ir panaudodamas savo transporto priemonių parką prekes UAB „Skortepas“ klientams pristato greičiau, nors jie ir yra skirtingose regionuose. Galima teigti, kad UAB „Skortepas“ pradėjęs bendradarbiauti su UAB „Tiekimo uostas“ padarė teisingą sprendimą. Šis sprendimas leidžia daug greičiau ir mažesnėmis sąnaudomis aptarnauti klientus esančius ne Klaipėdos mieste. Tai įtakoja tiekimo grandinės valdymą, leidžia grandinei veikti efektyviau. Tyrime gautas rezultatas sutampa su Zinkevičiūtės ir Vasiliausko (2013) nuomone, kad veiklos perleidimo sprendimai turėtų būti priimami, siekiant bendros pridėtinės vertės visoje tiekimo grandinėje augimo. Šie sprendimai stipriai veikia grandinės reakcingumą bei efektyvumą.

### **3.3 UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės vertinimas**

Atliekant kiekybinį tyrimą ir siekiant įvertinti UAB „Skortepas“ tiekimo grandinę per klientų aptarnavimo procesų prizmę buvo suformuota anketinė apklausa. Ši anketa buvo išdalinta klientams asmeniškai, o dalis anketų buvo išsiųstos kartu su prekėmis klientams. Pristatant prekes kito apsipirkimo metu respondentai dažniausiai grąžindavo jau užpildytus klausimynus. Viso tyrime dalyvavo 39 įmonės, tačiau anketas užpildė tik 30 įmonių. Tarp užpildžiusių įmonių respondentai pagal atsovaujamą įmonės tipą pasiskirstė po lygiai. Į anketos klausimus atsakinėjo 15 automobilių remonto paslaugas atliekančių įmonių ir 15 atsarginių automobilių dalių parduotuvių iš Klaipėdos, Šilutės, Plungės, Kretingos miestų.

Respondentų buvo paklausta kaip dažnai ir koku būdu jie užsako prekes iš UAB „Skortepas“, o gauti duomenys pavaizduoti 3.9 paveiksle:



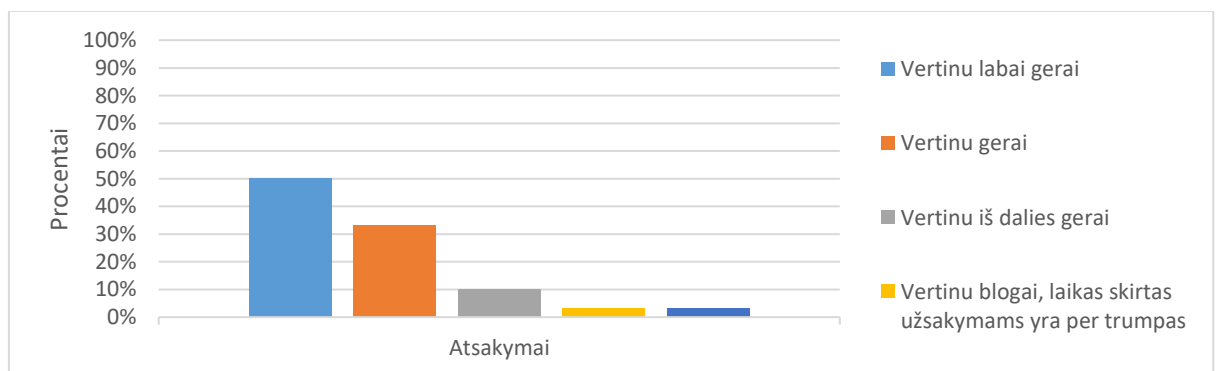
3.9 pav. Klientų užsakymų dažnumas

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal tyrimo duomenis

Iš gautų rezultatų matyti, kad daugiausia klientų užsisako prekes 2 – 3 kartus per savaitę. Kartą per savaitę užsisako beveik ketvirtadalis klientų. Dažniausiai užsakymus pateikiančių klientų yra tik 17 %.

Anketoje respondentams pateiktas klausimas apie tai, kokiū būdu jie pateikia užsakymus UAB „Skortepas“. Iš gautų rezultatų galima teigti, kad klientai užsakymus dažniausiai pateikia internetu, per įmonės užsakymų platformą, tokių atsakymų buvo 80 %, 20 % respondentų pateikia užsakymus telefonu bendraudamas su vienu iš įmonės darbuotojų, vadybininku arba direktoriumi. Apklausoje dalyvavę respondentai kitų būdų nenurodė. Šie rezultatai leidžia teigti, kad prireikus klientai dažniausiai informacijos ieško patys naudodami internetinio katalogo duomenis, o jiems tikusias prekes dažniausiai užsisako 2 – 3 kartus per savaitę.

Kitas klausimas pateiktas respondentams buvo susijęs su laiku skirtu užsakymams pateikti. Juo siekta įvertinti ar klientai patenkinti, kad užsakymus galima pateikti iki pat įprastos darbo dienos pabaigos, tai yra 17 valandos. Gauti rezultatai pavaizduoti 3.11 paveiksle:



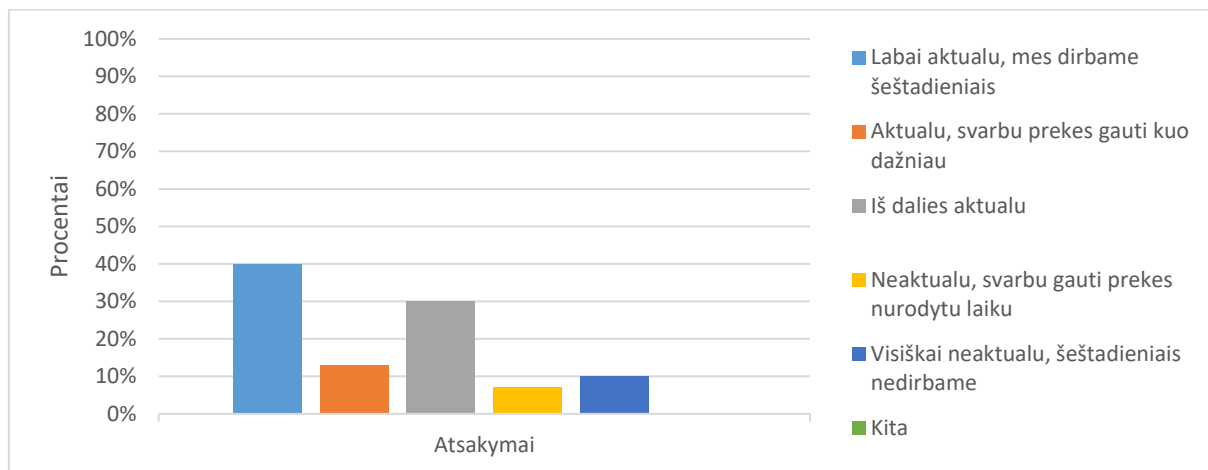
3.11 pav. Laiko, skirtu užsakymams pateikti, vertinimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal tyrimo duomenis

Pagal gautus rezultatus galima teigti, kad pusė visų atsakiusiųjų laiką skirtą užsakymams pateikti vertina labai gerai, 10 respondentų vertina gerai, 3 atsakiusieji vertino iš dalies gerai. Vienas

respondentas įvertino blogai teigdamas, kad užsakymo laikas yra per trumpas, o 1 respondentas parašė savo variantą, kad pageidautų turėti galimybę pateikti užsakymą viena valanda ilgiau. Šie rezultatai parodo, kad dauguma klientų yra patenkinti siūlomu užsakymo laiku, todėl tiekimo grandinėje jo ilginti nėra būtina.

Anketoje klientams buvo užduotas klausimas, kaip jiems būtų aktualu gauti prekes ne darbo dienomis, šeštadieniais. Gauti rezultatai pavaizduoti 3.12 paveiksle:

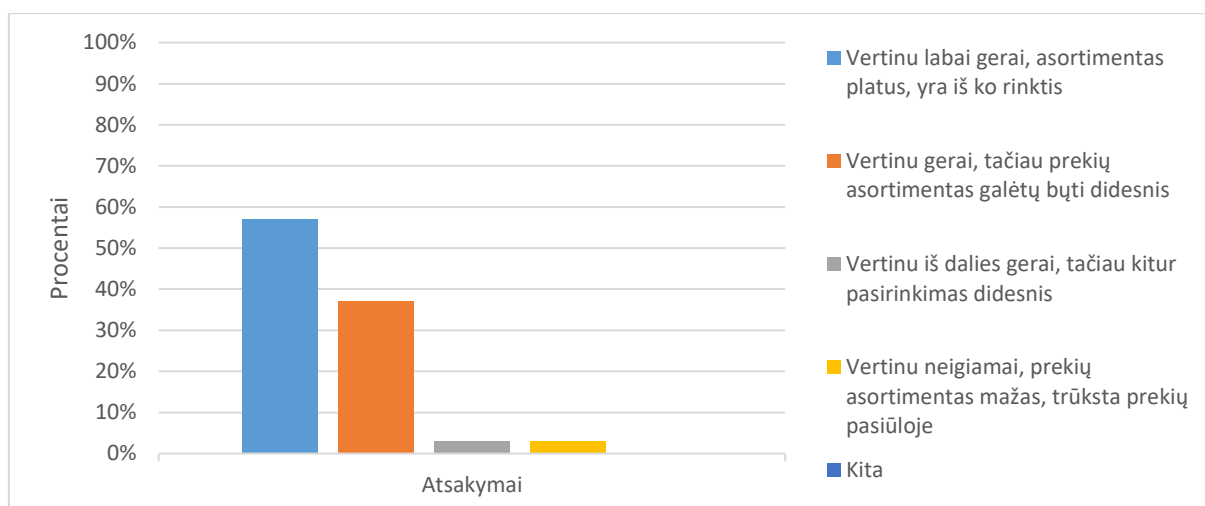


3.12 pav. Aktualumas gauti prekes šeštadieniais

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal tyrimo duomenis

Iš gautų rezultatų matyti, kad 12 respondentų gauti prekes būtų labai aktualu, nes jie šeštadieniais dirba, 4 respondentams taip pat aktualu, nes jiems svarbu prekes gauti kuo dažniau, 9 iš dalies aktualu, nes kartais jiems prireikia prekių šeštadieniais. Likusiems 5 respondentams prekių šeštadieniais nereikia – 2 respondentams svarbu gauti prekes nurodytu laiku, o 3 atsakiusiems visiškai neaktualu, nes jie šeštadieniais nedirba. Įvertinus gautus rezultatus, galima teigti, kad UAB „Skortepas“ turėtų įvertinti galimybę dirbti ir šeštadieniais, juolab, kad į įmonės sandėlį prekės iš Lenkijos šeštadieniais yra pristatomos. Toks sprendimas galėtų padidinti klientų pasitikėjimą ir patenkinimą tiekimo grandinės procesu ir patikimumu. Kitas svarbus aspektas yra tai, kad konkurentai tokie kaip InterCars, Eoltas, Autoaibė, AD Baltic, Autoera šeštadieniais dirba ir prekes klientams pristato.

Atliekant tyrimą, anketoje buvo užduotas klausimas apie UAB „Skortepas“ siūlomų prekių asortimentą ir buvo paprašyta jį įvertinti. Respondentai prekių asortimentą galėjo vertinti labai gerai, gerai, iš dalies gerai, neigiamai arba įrašyti savo variantą. Gautų rezultatų duomenys pavaizduoti 3.13 paveiksle:



3.13 pav. Siūlomų prekių asortimento vertinimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal tyrimo duomenis

Pagal rezultatus pateiktus paveiksle, galima teigti, kad absoliuti dauguma klientų UAB „Skortepas“ siūlomų prekių asortimentą vertina labai gerai ir gerai, tokių vertinimų yra net 94%. Tai leidžia daryti išvadą, kad UAB „Skortepas“ turi pakankamą kiekį prekių, kurias gali pasiūlyti klientams, o tai sudaro galimybę atsirasti nepertraukiamai tiekimo grandinei.

Analizuojant informacijos pasiekiamumą ir tikslumą UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės dalyviams, respondentų buvo paprašyta įvertinti teiginius apie pateikiamą informaciją. Vertinti buvo galima nuo 1 iki 5, kai 1 reiškia visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. (žr. 3.1 lentelę).

3.1 lentelė. Klientų vertinimas apie pateikiamą informaciją

	1	2	3	4	5
<b>Informacija apie esamus prekių likučius nuolat pateikiama realiu laiku</b>	0%	0%	7%	20%	73%
<b>Informacija yra patikima (neklaidinanti, neiškreipianti faktų)</b>	0%	0%	7%	37%	57%
<b>Informacija yra pilna (nereikia prašyti papildomos informacijos)</b>	0%	0%	17%	33%	50%
<b>Informacija yra aiški, konkreti (nepalieka vietos dviprasmybėms)</b>	0%	0%	10%	30%	60%

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal tyrimo duomenis

Analizuojant lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad 50 % ir daugiau atvejų respondentai visiškai sutiko su pateiktais teiginiais apie jiems pateikiamą informaciją. Galima teigti, kad informacijos pasiekiamumas ir tikslumas UAB „Skortepas“ tiekimo grandinėje esantiems dalyviams yra didelis, o tai didina tiekimo grandinės patikimumą. Kaip teigia Tautkevičienė (2015), kaip ir kiek yra perduodama informacijos, kaip tarpusavyje bendradarbiauja tiekimo grandinės dalyviai, turi didelės įtakos bet kuriam verslui.

Norint sužinoti kokie veiksniai įtakoja klientų apsisprendimą respondentų buvo paprašyta įvertinti teiginius. Vertinimo variantai buvo: labai svarbu, svarbu, iš dalies svarbu, nesvarbu ir visiškai nesvarbu. Gauti rezultatai pavaizduoti lentelėje. (žr. 3.2 lentelę).

3.2 lentelė. **Veiksniai darantys įtaką sprendimams pirkti iš UAB „Skortepas“**

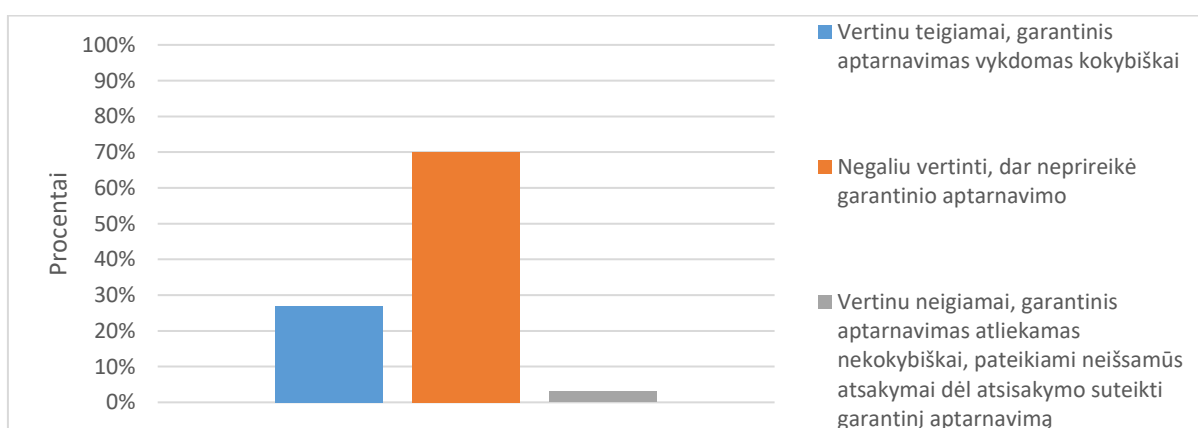
	Labai svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
<b>Kaina</b>	77%	17%	6%	0%	0%
<b>Pristatymo laikas</b>	50%	40%	7%	3%	0%
<b>Užsakymo laikas</b>	43%	47%	7%	3%	0%
<b>Grąžinimo galimybė</b>	50%	30%	13%	7%	0%

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal tyrimo duomenis

Iš gautų tyrimo rezultatų galima teigti, kad didžiausią įtaką klientų apsisprendimui užsakyti prekes iš UAB „Skortepas“ daro kaina. Klientams taip pat yra labai svarbus pristatymo laikas bei užsakymo laikas. Labai svarbi ir prekių grąžinimo galimybė ir grąžinimo sąlygos. Tik labai mažai daliai klientų pateikti veiksniai neįtakoja jų apsisprendimo pirkti iš UAB „Skortepas“

Anketoje klientų buvo paprašyta įvertinti prekių grąžinimo terminą, kai jis yra 40 kalendorinių dienų nuo užsakymo dienos. Iš gautų rezultatų, galima teigti, kad respondentai šią galimybę vertina teigiamai, teigdami, kad grąžinimo terminas pakankamai ilgas, taip atsakė net 97 % respondentų. Vienas respondentas atsakė, kad jam nesvarbus grąžinimo terminas, nes jis prekių niekada negrąžina

Respondentų buvo paprašyta įvertinti garantinį aptarnavimą, jei jiems jo prireikia. Gauti rezultatai pavaizduoti 3.14 paveiksle:



3.14 pav. **Garantinio aptarnavimo vertinimas**

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal tyrimo duomenis

Iš gautų rezultatų matyti, kad net 70 % respondentų garantinio aptarnavimo neprireikė, o 27 % respondentų, kuriems garantinio aptarnavimo prireikė jis buvo atliktas kokybiškai. Gauti rezultatai

leidžia teigti, kad UAB „Skortepas“ savo klientams siūlo tik kokybiškas prekes, o tai didina pasitikėjimą tiekimo grandinės valdytoju. Klientai, kuriems prireikia garantinio aptarnavimo yra tikri, kad jis bus atliktas kokybiškai, jiems nereikės kreiptis į gamintojus ar pirminius tiekėjus, kurie klientams yra sunkiai pasiekiami, tai gali atlikti už juos UAB „Skortepas“.

Tyrimo metu norėta sužinoti, koku laiku UAB „Skortepas“ klientams yra patogiau gauti užsakytas prekes. Respondentai galėjo nurodyti jiems tinkamiausią laiko intervalą. Jie galėjo rinktis tokius atsakymo variantus: kuo anksčiau (8 – 9 val.), ryte (10 – 12 val.), po pietų (13 – 14 val.), nesvarbu (bet kada iki 17 val.), kita. Gauti rezultatai parodė, kad 60 % klientų pageidautų prekes gauti kuo anksčiau (8 – 9 val.), o 40 % respondentų teigė, kad jie norėtų gauti prekes ryte (10 – 12 val.). Iš gautų rezultatų matyti, kad visi respondentai nori užsakytas prekes gauti bent iki 12 valandos dienos. Šie rezultatai dar kartą patvirtina, kad UAB „Skortepas“ valdydamas savo tiekimo grandinę priėmė teisingą sprendimą pirkti trečiųjų šalių paslaugas. Kaip teigia Beniušienė ir Tijūnaitienė (2005), pristatymo trukmei jautrioje aplinkoje trumpas užsakymų ciklas yra žymus konkurencinis pranašumas. Kadangi daugiausiai klientai nori gauti prekes kuo anksčiau, o klientų įmonė turi ne tik Klaipėdoje, logistinės įmonės teikiamos paslaugos padeda sutrumpinti prekių pristatymo laiką klientams ir taip leidžia įmonei neatsilikti nuo konkurentų.

Anketoje respondentams buvo pateikti 5 veiksniai, kurie klientams galėtų daryti įtaką pateikiamų užsakymų kiekiui, juos padidinti. Respondentai galėjo įvertinti teiginius taip: labai svarbu, svarbu, iš dalies svarbu, nesvarbu, visiškai nesvarbu. Gauti rezultatai pavaizduoti lentelėje. (žr. 3.3 lentelė).

3.3 lentelė. Veiksniai didinantys pateikiamų užsakymų kiekį

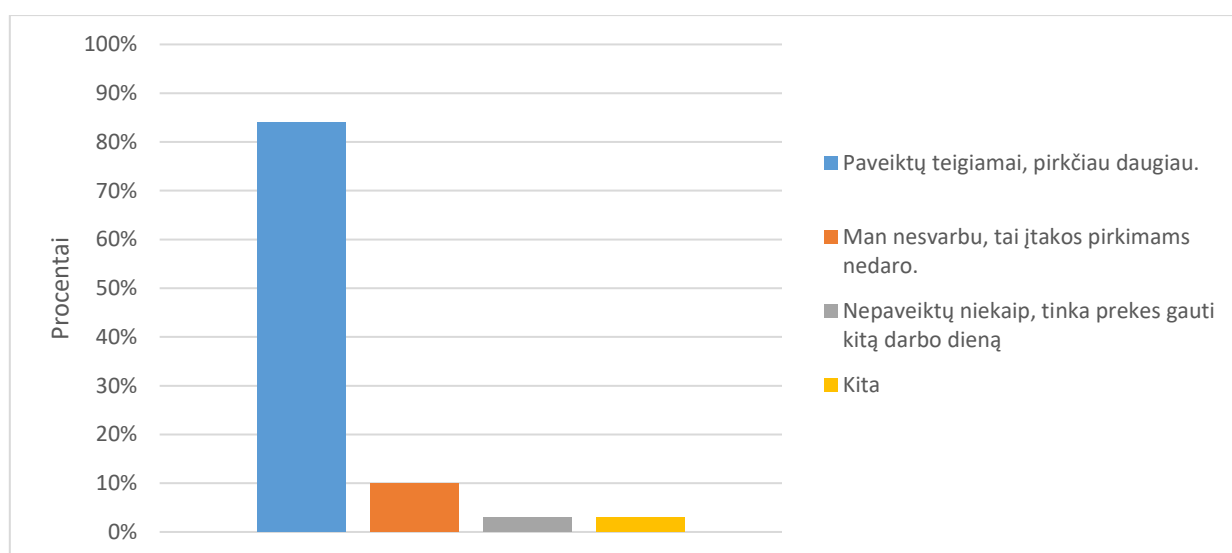
	Labai svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
<b>Žemesnė kaina</b>	80%	13%	3%	3%	0%
<b>Vėlesnis užsakymų pateikimo laikas</b>	30%	30%	33%	7%	0%
<b>Trumpesnis pristatymo laikas</b>	33%	37%	23%	7%	0%
<b>Geršnis garantinis aptarnavimas</b>	10%	23%	47%	20%	0%
<b>Ilgesnis grąžinimo terminas</b>	10%	10%	40%	37%	3%

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal tyrimo duomenis

Iš gautų rezultatų matyti, kad pats svarbiausias veiksnys, kuris galėtų įtakoti pateikiamų užsakymų kiekį yra žemesnė kaina, net 80% respondentų nurodė, kad tai yra labai svarbu. Mažiausią įtaką pateikiamų užsakymų kiekiui daro ilgesnis grąžinimo terminas. Tai patvirtina ir rezultatai gauti iš anksčiau užduotų klausimų apie tiekimo grandinės elementų vertinimą. Šie rezultatai rodo, kad UAB „Skortepas“ tiekimo grandinę galima padaryti efektyvesne. Tai galima padaryti keičiant įmonės

kainodarą. Zinkevičiūtė ir Vasiliauskas (2013) teigė, kad kainodara iš esmės lemia pirkėjo elgseną, taigi ir visą tiekimo grandinės veiklą.

Tyrimo metu norėta patikrinti ar UAB „Skortepas“ vykdančią prekybinę veiklą yra verta investuoti lėšas į didesnio sandėlio kūrimą ir kaip tai paveiktų klientų pateikiamų užsakymų kiekį. Mokslinėje literatūroje rašoma, kad atsargos yra didelės apimties ir brangios investicijos (Laučius, Vaisauskienė, 2005). Įmonė prieš ruošiantis laikyti atsargas turi atkreipti dėmesį į tai, kokias atsargas ji ruošiasi laikyti (Repečka, 2012). Taip pat autoriai nurodo ir atsargų naudą įmonei. Atsargos svarbios tiekimo grandinėje, nes didina paklausos, kuri gali būti patenkinta jau paruoštais vartoti produktais, apimtis. Kitas svarbus atsargų vaidmuo yra išlaidų mažinimas, išnaudojant masto ekonomijos galimybes paskirstymo fazėse. Atsargos svarbios palaikant konkurencinę strategiją, kuriai reikia didelio reakcijos lygio (Vasiliauskas, 2013). Respondentų paklausta – jei UAB „Skortepas“ prekes pristatytų tą pačią darbo dieną, kaip tai paveiktų jų pateikiamų užsakymų kiekį? Gauti rezultatai pavaizduoti 3.16 paveiksle:



3.16 pav. Įtaka pirkimams, kai prekės pristatomos tą pačią dieną

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal tyrimo duomenis.

Iš gautų rezultatų matyti, kad dauguma klientų prekių iš UAB „Skortepas“ pirktų daugiau. Dešimtadaliui klientų galimybė gauti prekes tą pačią dieną įtakos užsakymų kiekiui nedaro, 3% procentai išreiškė savo nuomonę: „Nėra blogai ir kitą dieną gauti, bet tą pačią dieną būtų dar geriau“. Šie rezultatai patvirtina mokslinėje literatūroje analizuotus teiginius. UAB „Skortepas“ reikia apsvarstyti galimybę įmonėje didinti sandėlį, turėti daugiau prekių vietoje. Tai leistų įmonei padidinti pardavimus, domėjimąsi turimu asortimentu, kainomis, tiekimo galimybėmis. Tačiau prieš steigdama didelį atsargų sandėlį, įmonė turi įvertinti finansines galimybes bei kaip valdytų atsargas, kurias turėtų savo sandėlyje. Esamas darbuotojų kiekis įmonėje fiziškai negalėtų suspėti atlikti visų būtinųjų darbų

sandėliavime, atsargų apskaitoje ir kitose svarbiose srityse, todėl įmonei reikėtų į darbą mažiau dar vieną darbuotoją, tačiau jei sandėlis būtų didelis, o jame daug prekių, ko gero nepakaktų vieno darbuotojo sandėlyje.

Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti ar UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės procese pasitaiko kokių nors trikdžių. Kaip teigia Minalga (2009), pavėluoti ar neįvykdyti pristatymai sąlygoja sutarčių su klientais neįvykdymą, o tai sukelia neigiamus reiškinius – finansines sankcijas, o blogiausiu atveju prarandama rinka. Taigi svarbu identifikuoti esamus trikdžius ir juos eliminuoti iš tiekimo grandinės. Respondentų buvo paprašyta kaip dažnai jie susiduria su UAB „Skortepas“ prekių tiekimo trikdžiais. Gauti rezultatai pavaizduoti lentelėje. (žr. 3.4 lentelė).

3.4 lentelė. Trikdžiai su kuriais susiduriama tiekimo procese

	<b>Labai dažnai</b>	<b>Dažnai</b>	<b>Kartais</b>	<b>Retai</b>	<b>Labai retai</b>
<b>Trūksta užsakytų prekių</b>	0%	0%	6%	27%	67%
<b>Prekės pristatytos ne laiku</b>	0%	0%	7%	20%	73%
<b>Prekės iš viso nepristatytos</b>	0%	0%	3%	7%	90%
<b>Pristatytos ne tos prekės</b>	0%	0%	7%	3%	90%
<b>Pristatytos prekės pažeistos</b>	0%	0%	3%	3%	94%

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal tyrimo duomenis

Iš gautų rezultatų matyti, kad UAB „Skortepas“ tiekimo grandinėje aptarnaudamas klientus kartais su susiduria su įvairiais trikdžiais. Tačiau galima teigti, kad įmonės tiekimo procese trikdžiai pasitaiko labai retai, taip tvirtina 67% ir daugiau respondentų. Tai leidžia daryti išvadą, kad UAB „Skortepas“ tiekimo grandine klientai gali pasitikėti, o tai kuria pridėtinę vertę įmonei, didina konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones.

Į paskutinį, atvirą klausimą, - „Jūsų nuomone, kaip UAB „Skortepas“ galėtų pagerinti prekių tiekimo procesą?“, - respondentai nurodė įvairius atsakymus (žr. 2 priedas). Tačiau juos susistemintus pateikiamas toks apibendrintas atsakymas: „Galėtų prekes turėti vietoje, pristatyti tą pačią darbo dieną. Taigi apibendrinus respondentų išreikštą nuomonę, galima konstatuoti, kad klientams svarbiausia tiekimo procese yra galimybė gauti prekes tą pačią dieną. Šie rezultatai dar kartą patvirtina, kad UAB „Skortepas“ turi svarstyti galimybę kurti didesnę atsargų sandėlį Klaipėdoje.

Apibendrinant visą atliktą kiekybinį tyrimą galima teigti, kad gauti rezultatai gauti tokie kokių ir tikėtasi. UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės procesuose aptarnaujant klientus atliekami veiksmai iš

esmės sutampa su analizuotoje mokslinėje literatūroje pateiktais autorių teiginiais. Įmonei modeliuojant tiekimo grandinę siekiant efektyvaus ir naudą įmonei suteikiančio klientų aptarnavimo proceso yra svarbu identifikuoti esamą situaciją. Tyrimo metu gauti rezultatai atskleidė, kad UAB „Skortepas“ šiuo metu aktualiausi aspektai yra klientų logistinio aptarnavimo srityje, reikia galvoti apie galimybę vykdyti veiklą ir šeštadieniais. Taip pat įmonei svarbu peržvelgti siūlomų prekių kainodarą, nes respondentai nurodė, kad didžiausią įtaką apsisprendimui pirkti jiems daro siūloma kaina. Taip pat beveik visi respondentai nurodė, kad jei prekes UAB „Skortepas“ turėtų Klaipėdoje, jie tikrai pateiktų užsakymų, taipogi respondentai siūlydami kaip pagerinti prekių tiekimo procesą daugiausia siūlė turėti prekių vietoje, tai yra įmonės sandėlyje.

## IŠVADOS

1. Prekybinių įmonių pagrindinis tikslas – parduoti prekes ir iš to gauti naudą. Čia svarbus vaidmuo tenka tiekimo grandinės valdymui, nes jis apima visas veiklas nuo prekių suradimo iki pristatymo klientui. Svarbu suprasti tiekimo grandinės principus, nes joje vyksta daug įvairių procesų, tokių kaip sandėliavimas, atsargų apskaita, užsakymų valdymas ir paskirstymas, transportavimas, pristatymas klientams, disponavimas informacija. Tiekimo grandinės sujungia tiekėjus, vežėjus, įmonės padalinius, verslo partnerius, trečiašias kompanijas į vieną grandinę. Efektyvus tiekimo grandinės valdymas teigiamai veikia visą įmonės veiklą, kuria pridėtinę vertę ją valdančiai prekybinei įmonei.
2. Tiekimo grandinėje klientas yra paskutinė – svarbiausia grandis. Klientas kuria paklausą, kurią organizacijos tiekimo grandinės pagalba siekia patenkinti. Klientų aptarnavimas – logistikos ir marketingo žinių pritaikymas praktikoje. Tiekimo grandinės vadybininkai su klientais derindami sandorių sąlygas sukuria teikimo grandinės procesą, kurį naudodami kaip įrankį tenkina klientų poreikius. Sklandžiai veikianti tiekimo grandinė klientams leidžia didinti pasitikėjimą įmone, skatina pirkti. Augantys pardavimai ir klientų pasitikėjimas įmonei uždirba pajamas, kuria pridėtinę vertę. Tiekimo grandinė svarbi tuo, kad gerai veikdama sukuria abipusę naudą tiek klientui tiek ją valdančiai įmonei.
3. UAB „Skortepas“ tiekimo grandinėje vyksta visi mokslinėje literatūroje aprašyti procesai. Įmonė būdama didmeninės prekybos įmone yra tiekimo grandinės tinklo viduryje, tarp tiekėjų ir vartotojų. UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės valdymo procese sprendžia pagrindinius uždavinius – logistinius, pirkimų, kainodaros ir užsakymo vykdymo. Panaudodamas nuosavą transporto priemonių parką, marketingo ir logistikos žinias, pirkdamas trečiųjų šalių logistines paslaugas, UAB „Skortepas“ aptarnauja klientus. Klientų aptarnavimo srityje įmonė su klientais sudarinėja sandorius, kurių tikslas patenkinti vartotojų poreikius ir uždirbti iš to pajamų.
4. Tyrimo metu nustatytos UAB „Skortepas“ tiekimo grandinės klientų aptarnavimo procesų tobulintinos sritys. Tyrimas atskleidė, kad tiekimo procesas klientams veikia beveik be trikdžių, tačiau įmonei yra kur tobulėti. Rezultatai parodė, kad įmonei verta apsvarstyti galimybę klientus aptarnauti šeštadieniais. Kita tobulintina sritis – įmonės kainodara. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad klientai rinkdamiesi iš kur pirkti prekę didžiausią dėmesį atkreipia į kainą. Tyrimo metu nustatyta, kad įmonės pardavimus padidintų atsargų sandėlio sukūrimas Klaipėdoje, kurio dėka UAB „Skortepas“ galėtų daug greičiau aptarnauti savo klientus, disponavimas atsargomis padidintų pardavimus

**LITERATŪRA**

1. Alborovienė, B. (2002). Logistikos mokymo priemonė. Vilnius: VKK.
2. Bazaras, D., Vasiliauskas, A., V. (2010). Krovinių vežimo technologijos. Vilnius: Technika.
3. Beniušienė, I., Oržekauskas, P. (2007). Marketingo ir logistikos sąsajos aspektai. Jaunųjų mokslininkų darbai.
4. Beniušienė, I., Stankevičienė, J. (2007). Logistikos vaidmuo tiekimo grandinėje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1 (8), 24-29
5. Beniušienė, I., Garalis, A. (2006). Logistika: atsargų valdymas. Jaunųjų mokslininkų darbai 1(8):109-112.
6. Beniušienė, I., Užkurienė, G. (2006). UAB „Joniškio duona“ paskirstymo kanalą pasirinkimą lemiančių veiksnių įvertinimas. Jaunųjų mokslininkų darbai.
7. Beniušienė, I. ir Tijūnaitienė, R. (2005). Marketingo logistika: laiko vertė aptarnaujant klientus. Jaunųjų mokslininkų darbai 1(5), 111-114.
8. Bučiūnienė, I., Gudonavičienė, R. (2003). Prekių paskirstymas. Vadovėlis., KTU: Technologija
9. Burinskienė, A., Daškevič, D. (2013). Verslo modeliai prekybos įmonėse. Verslo sistemos ir ekonomika.
10. Chmeliauskaitė, S., Daškevičius, G. (2010). Atsargų valdymo proceso gerinimas pranašumo aspektu. Mūsų socialinis kapitalas - žinios. Kaunas: Technologija
11. Christopher, M. (2007). Logistika ir tiekimo grandinės valdymas. Pridėtinės vertės tinklų kūrimas. Vilnius: Eugrimas
12. Cibulskytė, A., Darškuvienė, V. (2007). Tiekimo grandinės valdymo efektyvumo ir listinguojamų kompanijų vertės sąsajų tyrimas Lietuvoje.
13. Černiauskaitė, J., Ramanauskienė, J. (2005). Produktų paskirstymo formavimo sistemos. LŽŪU moksliniai darbai.
14. Gargasas, A., Mūgienė, I. (2014). Grūdus superkančių įmonių konkurencingumo didinimo strategijų formavimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Scientific Journal*.
15. Horvat, D. (2008). Logistika kao instrument makretinga u trgovini. Gastro Grupa d.o.o.
16. Kontautaitė, D., Zinkevičiūtė, V. (2013). Ekspedicinių įmonių veiklos kokybės gerinimo poreikis ir galimybės. *Verslas XXI amžiuje*, 5(1): 22–28
17. Liaučius, N., Vaisiauskiene, R. (2005). Individualios įmonės atsargų valdymo sistemos analizė. Kaunas: KTU.

18. Lodienė, D. (2012). Globalios tiekimo grandinės įtaka verslo organizacijai. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Research papers.
19. Minalga, R. (2009). Logistika versle. Vilnius: Homo liber
20. Minalga, R. (2008). Aprūpinimo logistika. Vilnius: MRU.
21. Minalga, R. (2005). Logistikos ir marketingo ryšys paskirstant prekes. Jurisprudencija, t. 73(65); 63–69
22. Minalga, R. (2004). Tarptautinė logistika. Vilnius: Homo liber
23. Murphy, P.R., Wood, D.F. (2011). Contemporary logistics. New Jersey: Pearson
24. Pajuodis, A. (2005). Prekybos marketingas. Vilnius: Eugrimas.
25. Pancerovas, D., Šateikienė, D. (2007). Just – in – time sistemos diegimo galimybės laivų statyboje. Klaipėda: KU.
26. Repečka, E. (2012). Atsargų valdymas: atsargų saugojimo išlaidos, stebėseną ir analizė. 15-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos straipsnių rinkinys. Mokslas – Lietuvos ateitis. Vilnius.
27. Sarulienė, A., Vilkas, M. (2011). Efektyvumo ir lankstumo suderinimas tiekimo grandinėje. Ekonomika ir vadyba.
28. Šimkūnaitė, G. (2016). Gamybos įmonės atsargų analizė. Mokslas ir studijos 2016: Teorija ir praktika. Šiauliai : Šiaurės Lietuvos kolegija.
29. Tautkevičienė, S. (2015). Informacinių srautų judėjimo tarp transporto grandinės dalyvių analizė. Šiauliai: ŠVK.
30. Uznienė, R. Rinkodara ir rinkotyra. (2011). Klaipėda: SMK.
31. Vasiliauskas, A.V. (2013). Krovinių vežimo technologijos. Klaipėda: SMK.
32. Vasiliauskas, A.V., Zinkevičiūtė, V. (2013). Gamybos logistika. Gamybos vadyba. Klaipėda: SMK.
33. Ventienė, J. (2012). Rizikos tiekimo grandinėje valdymo principai. 15-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ straipsnių rinkinys.
34. Židonis, Ž. (2005). Logistikos paslaugų pirkimas: įmonių tarpusavio santykių valdymo modeliai.

**PRIEDAI**

## **ANKETINĖ APKLAUSA**

### **UAB „SKORTEPAS“ TIEKIMO GRANDINĖS VERTINIMAS**

Sveiki, esu Gediminas Bernatavičius, Socialinių mokslų kolegijos baigiamojo kurso studentas, atlieku tyrimą „Tiekimo grandinės valdymo vertinimas UAB „Skortepas“. Šiuo klausimynu siekiama įvertinti įmonės tiekimo grandinę aptarnaujant klientus.

Anketa yra anoniminė, todėl nuoširdžiai tikimasi sulaukti Jūsų objektyvių atsakymų. Perskaite klausimą pažymėkite tinkamus variantus, arba įrašykite savo atsakymo variantą. Jūsų nuomonė yra labai svarbi.

**IŠ ANKSTO DĖKOJU IR PRAŠAU ANKETĄ UŽPILDYTI IKI GALO.**

**1. Jūsų įmonės sritis:**

- Automobilių dalių parduotuvė.
- Automobilių servisas.

**2. Kaip dažnai užsisakote prekes iš UAB „Skortepas“?**

- 4 – 5 kartus per savaitę.
- 2 – 3 kartus per savaitę.
- Kartą per savaitę.
- Rečiau nei kartą per savaitę.

**3. Koku būdu dažniausiai užsisakote prekes iš UAB „Skortepas“?**

- Internetu.
- Telefonu.
- Atvykę į įmonės biurą.
- Kita \_\_\_\_\_

**4. Įvertinkite UAB „Skortepas“ teikiamą galimybę prekes užsakyti iki 17 val.:**

- Vertinu labai gerai.
- Vertinu gerai.
- Vertinu iš dalies gerai.
- Vertinu blogai, laikas skirtas užsakymams yra per trumpas.
- Kita \_\_\_\_\_

**5. Kaip aktualu Jūsų įmonei užsakytas prekes gauti ne darbo dienomis (šeštadieniais)?**

- Labai aktualu, mes dirbame šeštadieniais.
- Aktualu, svarbu prekes gauti kuo dažniau.
- Iš dalies aktualu.
- Neaktualu, svarbu gauti prekes nurodytu laiku.
- Visiškai neaktualu, šeštadieniais nedirbame.
- Kita \_\_\_\_\_

**6. Įvertinkite UAB „Skortepas“ siūlomų prekių asortimentą:**

- Vertinu labai gerai, asortimentas platus, yra iš ko rinktis.
- Vertinu gerai, tačiau kitur pasirinkimas didesnis.
- Vertinu iš dalies gerai, tačiau prekių asortimentas galėtų būti didesnis.
- Vertinu neigiamai, prekių asortimentas mažas, trūksta prekių pasiūloje.
- Kita \_\_\_\_\_

**7. Nuo 1 iki 5 įvertinkite UAB „skortepas“ internetinio prekių katalogo pateikiamos informacijos kokybę:**

(1 - visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku;)

	1	2	3	4	5
<b>Informacija apie esamus prekių likučius nuolat pateikiama realiu laiku</b>					
<b>Informacija yra patikima (neklaidinanti, neiškreipianti faktų)</b>					
<b>Informacija yra pilna (nereikia prašyti papildomos informacijos)</b>					
<b>Informacija yra aiški, konkreči (nepaliek vietos dviprasmybėms)</b>					

**8. Įvertinkite, kokie veiksniai įtakoja sprendimą pirkti prekes iš UAB „Skortepas“:**

	Labai svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
<b>Kaina</b>					
<b>Pristatymo laikas</b>					
<b>Užsakymo laikas</b>					
<b>Grąžinimo galimybė</b>					

**9. Kaip vertinate prekių grąžinimo terminą, kai prekes galima grąžinti per 40 kalendorinių dienų?**

- Vertinu teigiamai, grąžinimo terminas pakankamai ilgas.
- Man nesvarbu, niekada negrąžinu prekių.
- Vertinu neigiamai, grąžinimo terminas yra per trumpas.
- Kita \_\_\_\_\_

**10. Kaip vertinate garantinį aptarnavimą?**

- Vertinu teigiamai, garantinis aptarnavimas vykdomas kokybiškai.
- Negaliu vertinti, dar neprireikė garantinio aptarnavimo.
- Vertinu neigiamai, garantinis aptarnavimas atliekamas nekokybiškai, pateikiami neišsamūs atsakymai dėl atsisakymo suteikti garantinį aptarnavimą.
- Kita \_\_\_\_\_

**11. Nurodykite laiko intervalą, kada pageidaujate gauti užsakytas prekes:**

- Kuo anksčiau ( 8- 9 val.)
- Ryte ( 10 – 12 val.)
- Po pietų (13 -14 val.)
- Nesvarbu (bet kada iki 17 val.)
- Kita \_\_\_\_\_

**12. Įvertinkite, ar šie veiksniai padidintų Jūsų pateikiamų užsakymų kiekį UAB „Skortepas“?**

	<b>Labai svarbu</b>	<b>Svarbu</b>	<b>Iš dalies svarbu</b>	<b>Nesvarbu</b>	<b>Visiškai nesvarbu</b>
<b>Žemesnė kaina</b>					
<b>Vėlesnis užsakymų pateikimo laikas</b>					
<b>Trumpesnis pristatymo laikas</b>					
<b>Geresnis garantinis aptarnavimas</b>					
<b>Ilgesnis grąžinimo terminas</b>					

**13. Jei UAB „Skortepas“ prekes pristatytų tą pačią darbo dieną, kaip tai paveiktų Jūsų pateikiamų užsakymų kiekį?**

- Paveiktų teigiamai, pirkčiau daugiau.
- Man nesvarbu, tai įtakos pirkimams nedaro.
- Nepaveiktų, tinka prekes gauti kitą darbo dieną.
- Kita \_\_\_\_\_

**14. Įvertinkite UAB „Skortepas“ prekių ir paslaugų tiekimo trikdžius:**

	<b>Labai dažnai</b>	<b>Dažnai</b>	<b>Kartais</b>	<b>Retai</b>	<b>Labai retai</b>
<b>Trūksta užsakytų prekių</b>					
<b>Prekės pristatytos ne laiku</b>					
<b>Prekės iš viso nepristatytos</b>					
<b>Pristatytos ne tos prekės</b>					
<b>Pristatytos prekės pažeistos</b>					

**15. Jūsų nuomone, kaip UAB „Skortepas“ galėtų pagerinti prekių tiekimo procesą?**

---

---

---

---

---

## 2 priedas. Respondentų atsakymai į atvirą klausimą.

**Klausimas:** „Jūsų nuomone, kaip UAB „Skortepas“ galėtų pagerinti prekių tiekimo procesą?“

### **Respondentų atsakymai:**

- „Prekių tiekimo procesas pagerėtų, jeigu dauguma dalių būtų vietoje.“
- „Būtų gerai užsakyti prekes ryte, jas po pietų gauti.“
- „Galėtų turėti prekių vietoje, vežti dažniau, ryte pristatyti anksčiau.“
- „Jei darbuotojai paskambinus dažniau būtų prie kompiuterio ir suteiktų informaciją.“
- „Pristatyti greičiau ir tą pačią dieną.“
- „Pristatymas tą pačią dieną.“
- „Viskas gerai.“
- „Turėti detalių Klaipėdoje, pristatyti tą pačią dieną.“
- „Tiekti detales tą pačią dieną“.
- „Jeigu prekes eitu gauti tą pačią dieną. Tačiau ir be to sistema veikia gerai.“
- „Neturiu nusiskundimų.“
- „Galėtų turėti prekių Klaipėdos sandėlyje, pristatyti kelis kartus per dieną (kaip tai daro konkurentai).“
- „Prekių asortimentą turėti Klaipėdoje.“
- „Būtų malonu, kad prekių turėtų Klaipėdos sandėlyje.“
- „Nusiskundimų dėl tiekimo proceso neturime.“
- „Neturiu nuomonės.“
- „Jei būtų pigiau ir eitu gauti šiandien.“
- „Gerai būtų jeigu prekę gaučiau per kelias valandas.“
- „Pagerėtų jei prekės būtų vietoje.“
- „Viskas gerai, nieko keisti nereikia.“
- „Mano nuomone viskas yra gerai.“
- „Gerai būtų gauti šeštadieniais užsakymus, paprastom dienom anksti ryte.“
- „Galėtų pristatyti klientui patogiausiu laiku ar net tą pačią dieną.“
- „Galėtų prekes pristatyti vienodu laiku, o ne vieną kartą 10 val., o kitą kartą 12 val.“
- „Procesas stipriai pagerėtų, jei pristatytų kaip konkurentai ir būtų pigiau.“
- „Būtų gerai jeigu galėtų pristatyti užsakytas prekes tą pačią dieną.“
- „Pristatyti tą pačią dieną.“
- „Mano nuomone viskas gerai nebent jei kainos būtų žemesnės ir eitu gauti tą pačią dieną.“
- „Viskas pagerėtų jeigu pristatytų anksti ryte.“
- „Būtų gerai jeigu prekes pristatytų šeštadienį.“