

PRIEDAI

VALIUTŲ KURSAI



Euro ir Rusijos rublio kurso dinamika (ECB)



Euro ir JAV dolerio kurso dinamika (ECB)

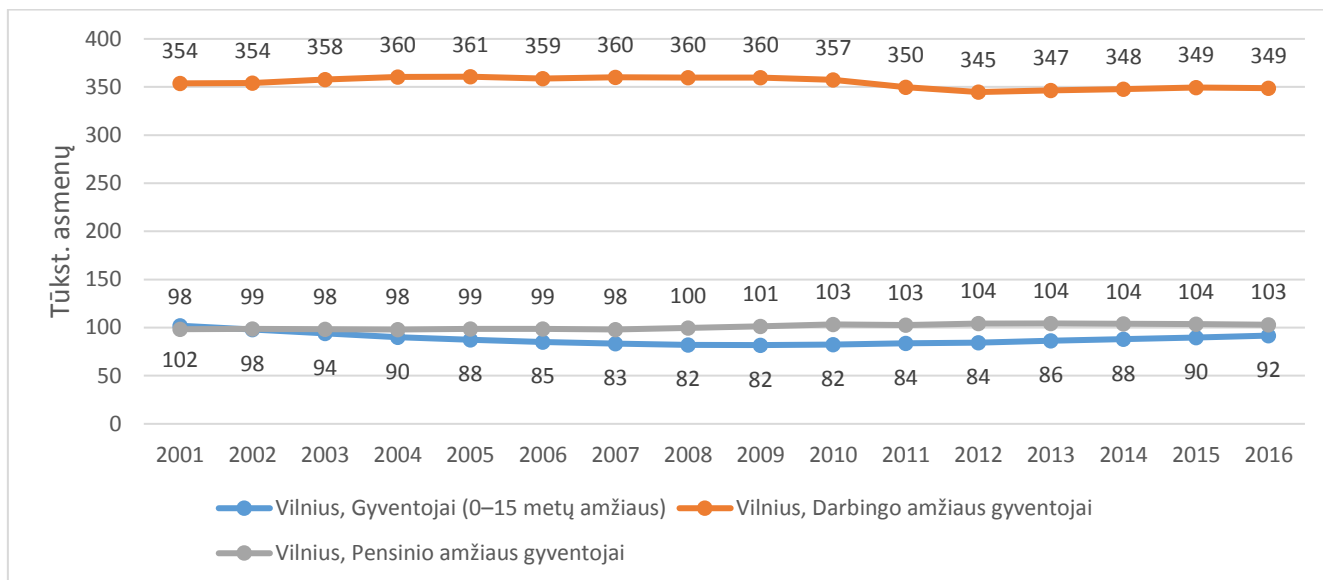


Euro ir Lenkijos zloto kurso dinamika (ECB)

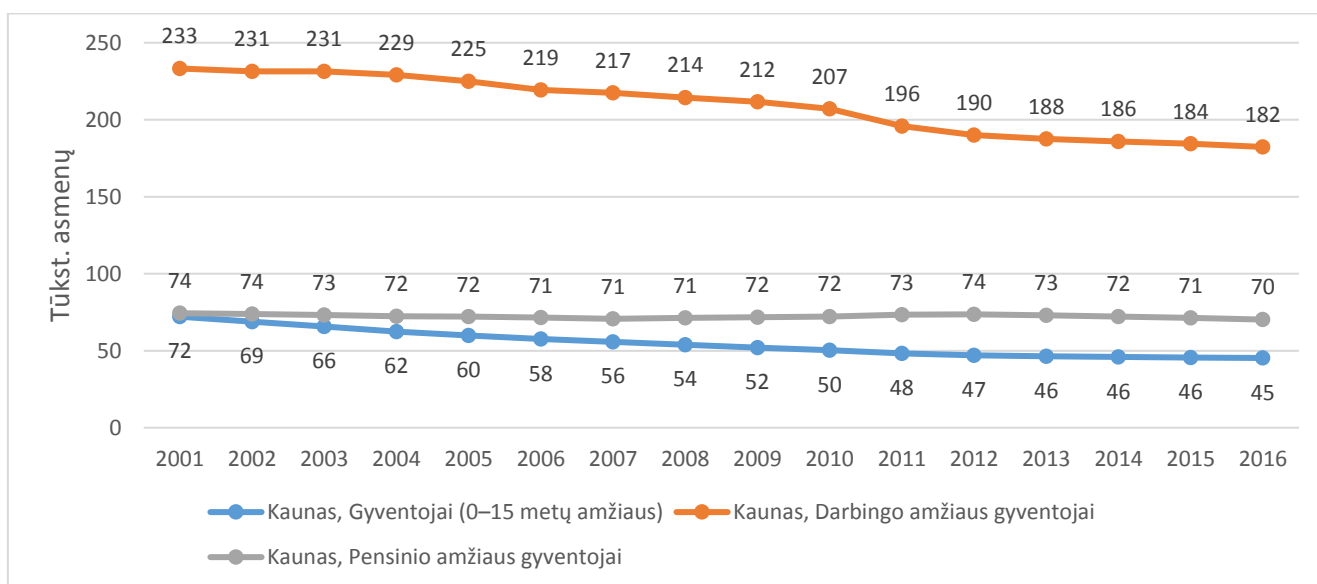


Euro ir Kinijos juanio kurso dinamika (ECB)

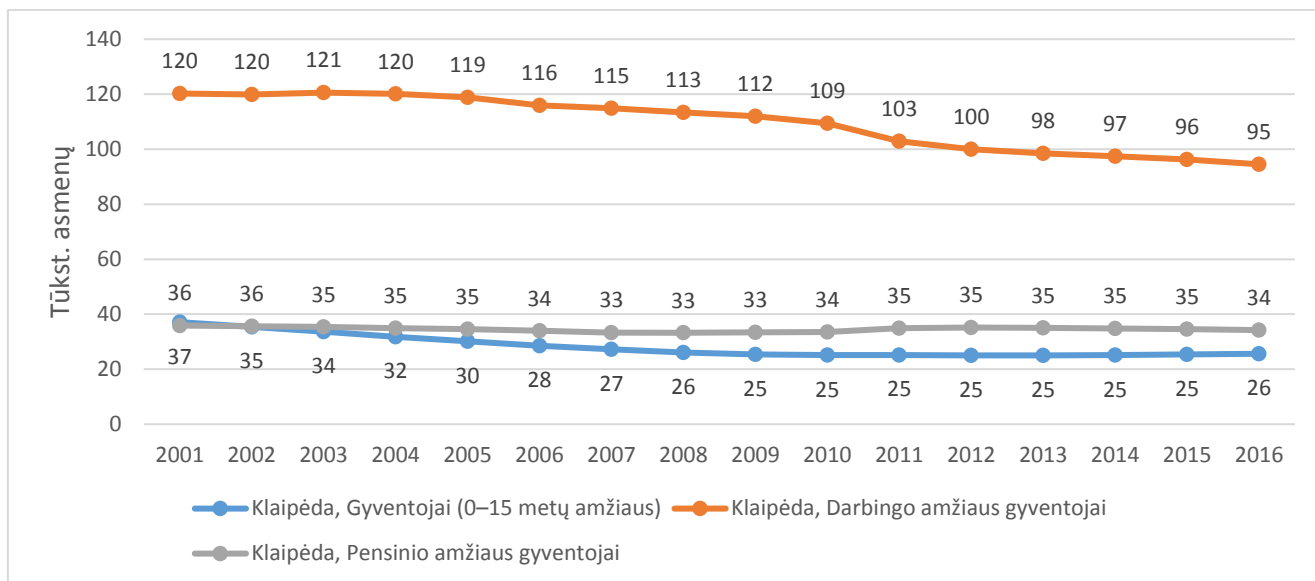
GYVENTOJŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL AMŽIAUS GRUPES



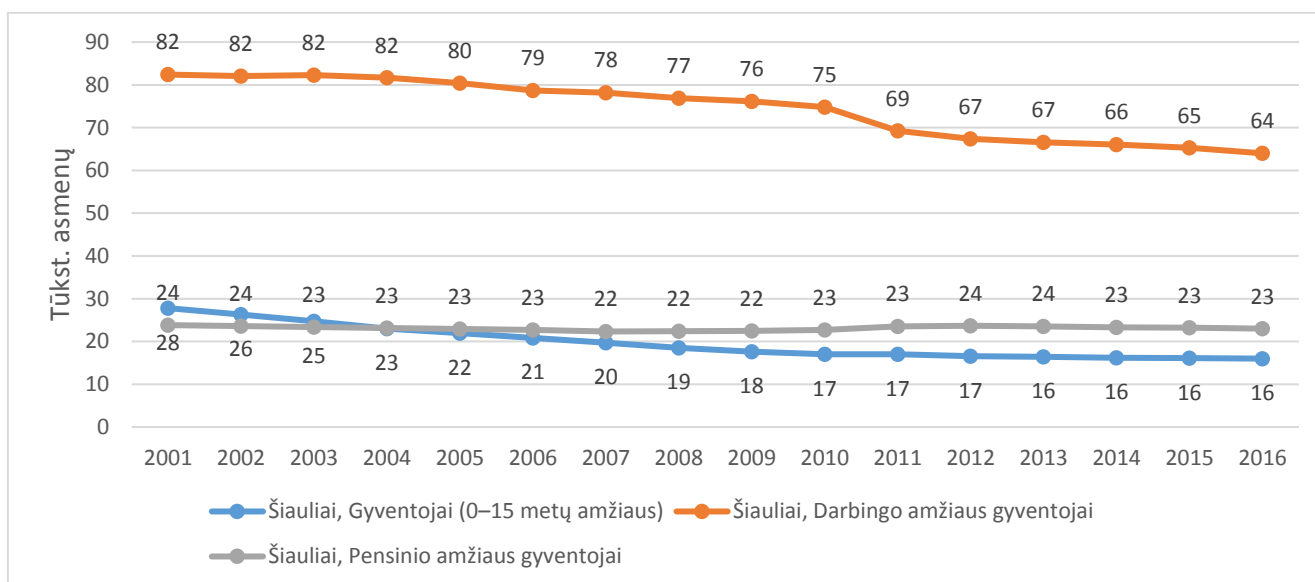
Vilniaus gyventojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (Lietuvos statistikos departamentas)



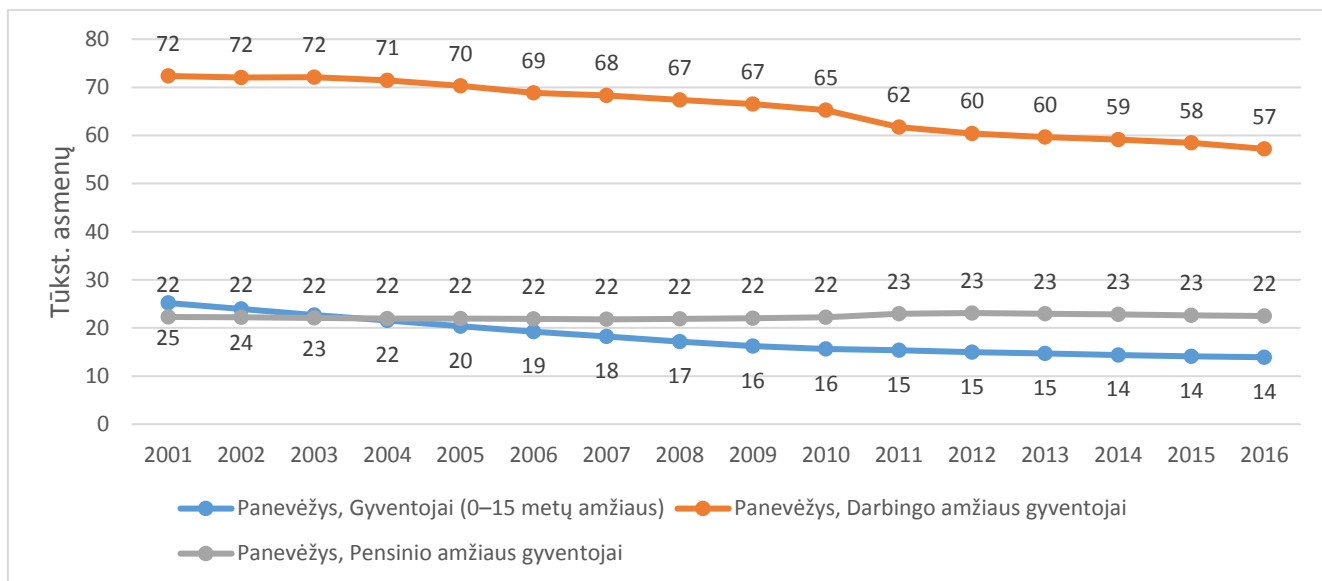
Kauno gyventojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (Lietuvos statistikos departamentas)



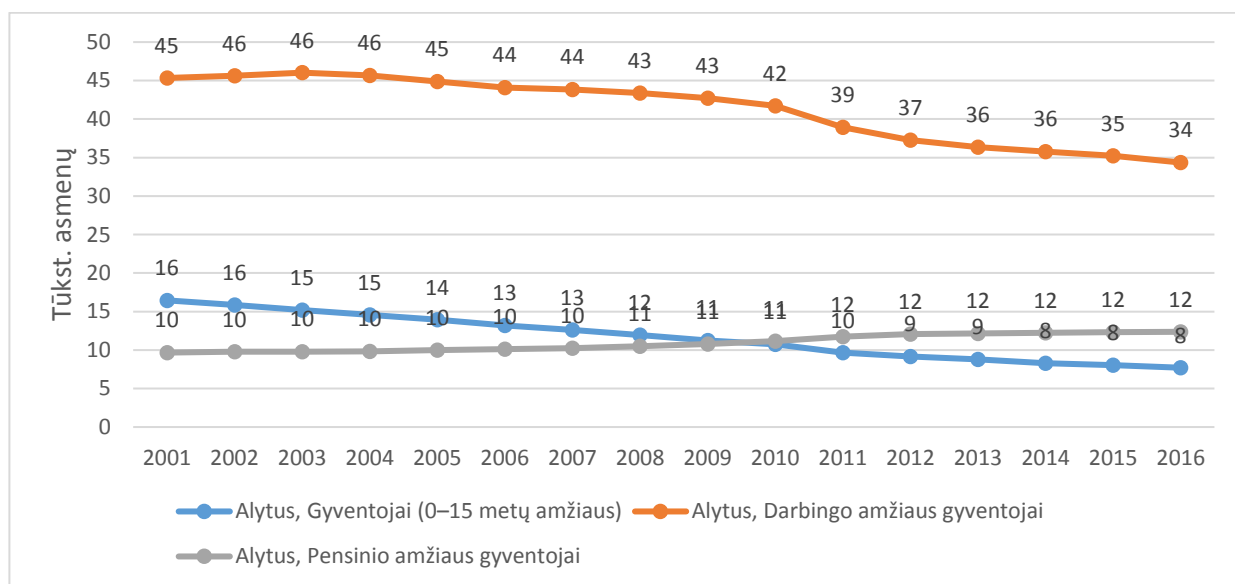
Klaipėdos gyventojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (Lietuvos statistikos departamentas)



Šiaulių gyventojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (Lietuvos statistikos departamentas)

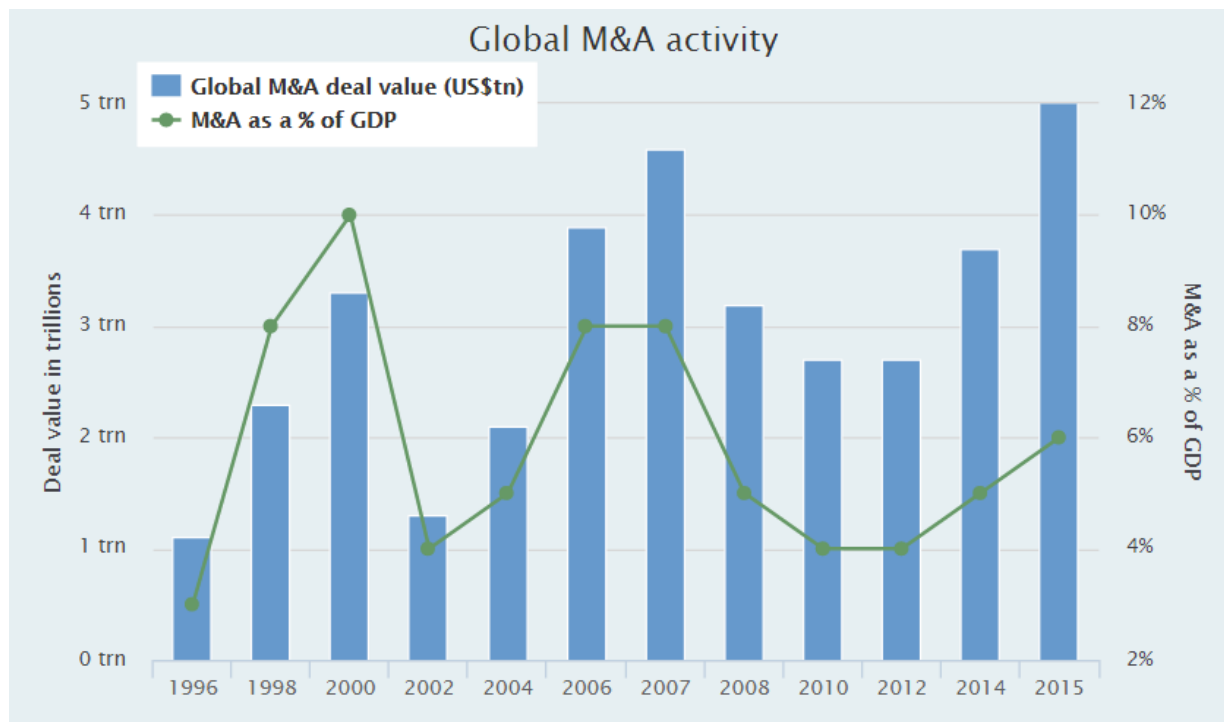


Panevėžio gyventojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (Lietuvos statistikos departamentas)

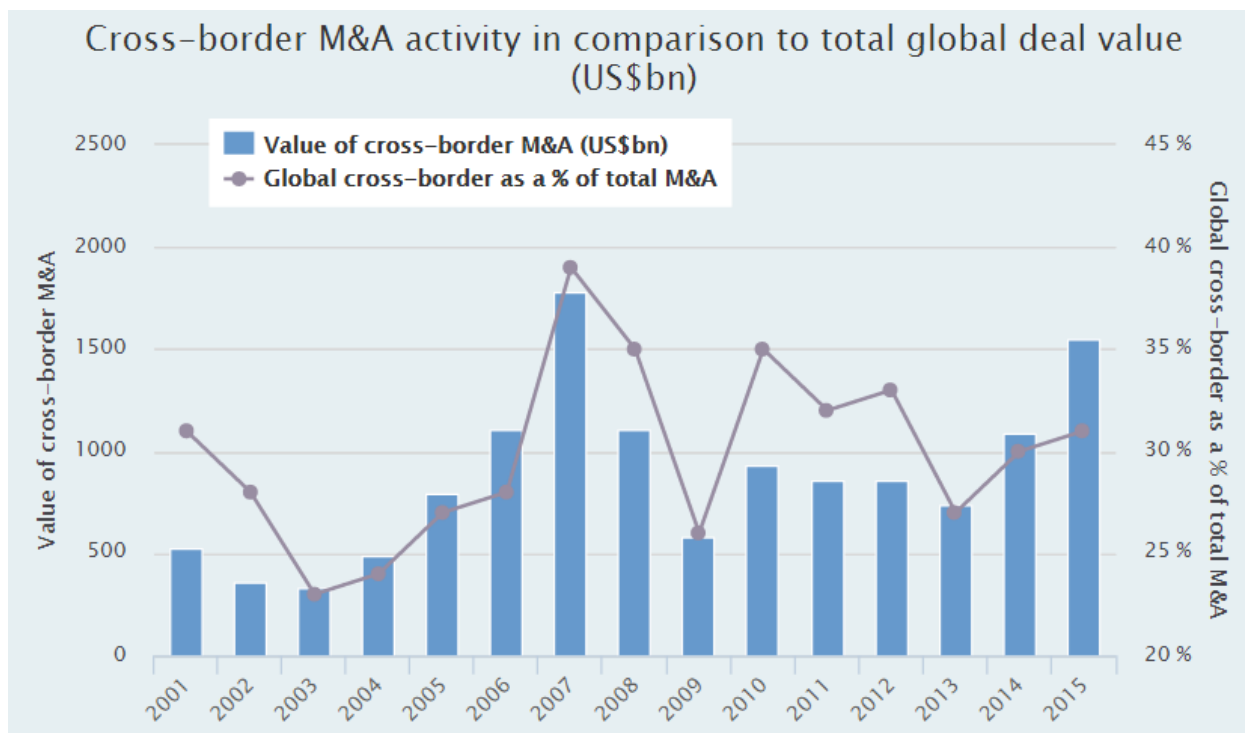


Alytaus gyventojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (Lietuvos statistikos departamentas)

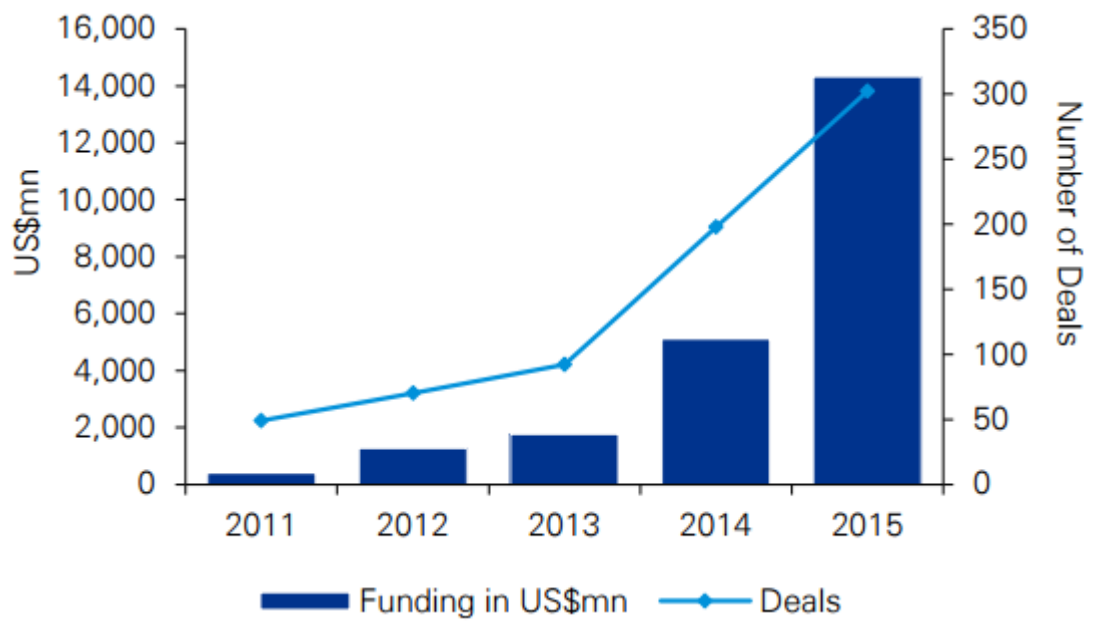
ĮMONIŲ SUSIJUNGIMAI IR ĮSIGIJIMAI



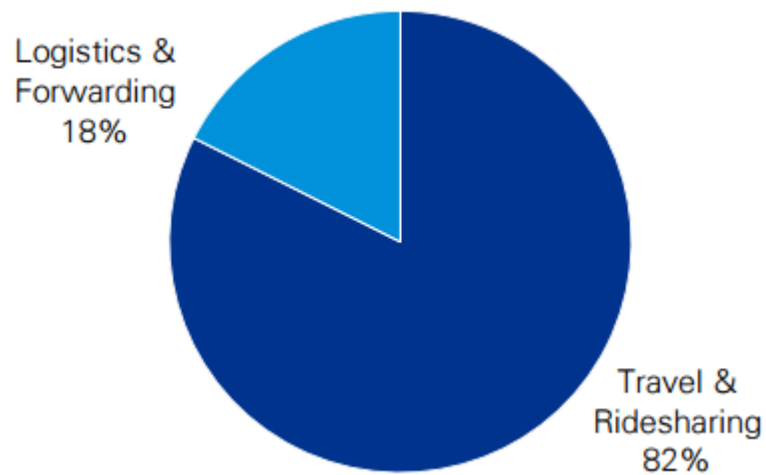
Pasaulinis įmonių susijungimų ir įsigijimų aktyvumas (J.P. Morgan)



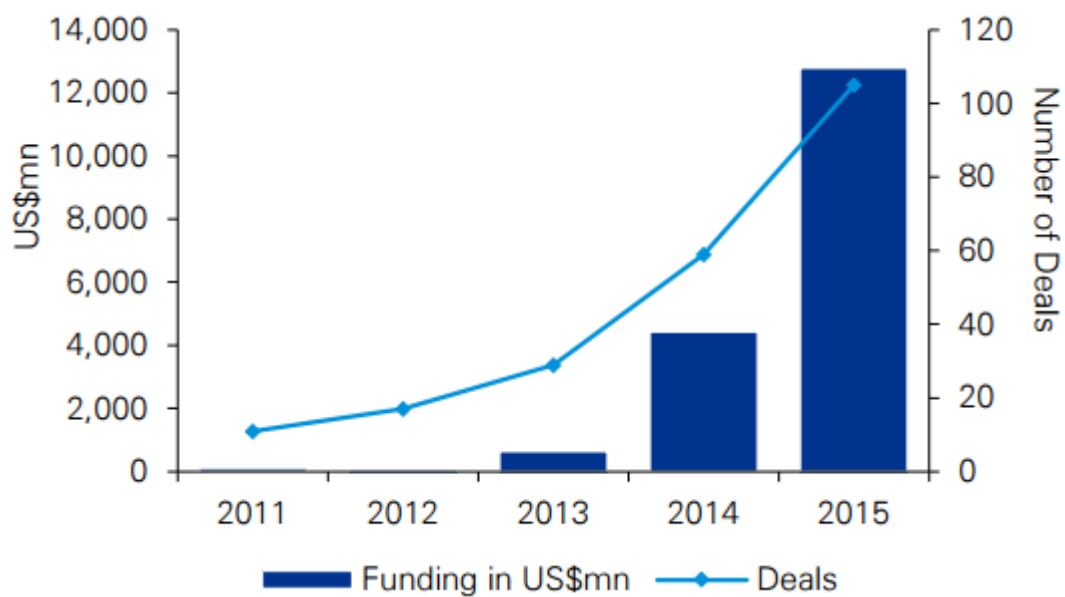
Tarptautinis įmonių susijungimų ir įsigijimų aktyvumas (J.P. Morgan)



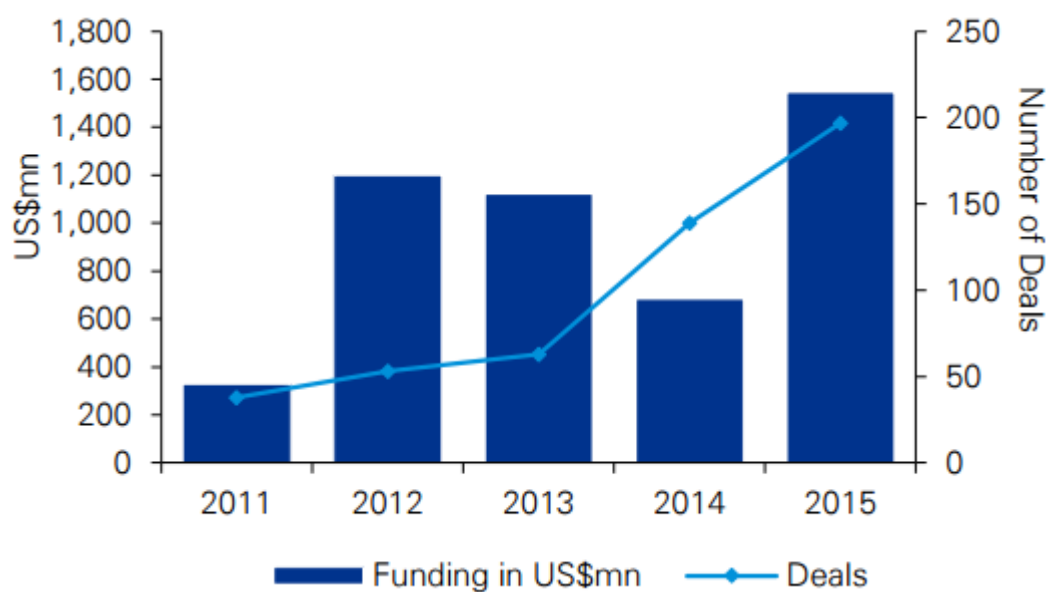
Rizikos kapitalo investicijos Transporto sektoriuje (KPMG)



Rizikos kapitalo investicijos Transporto sektoriuje, 2011-2015 m. (KPMG)

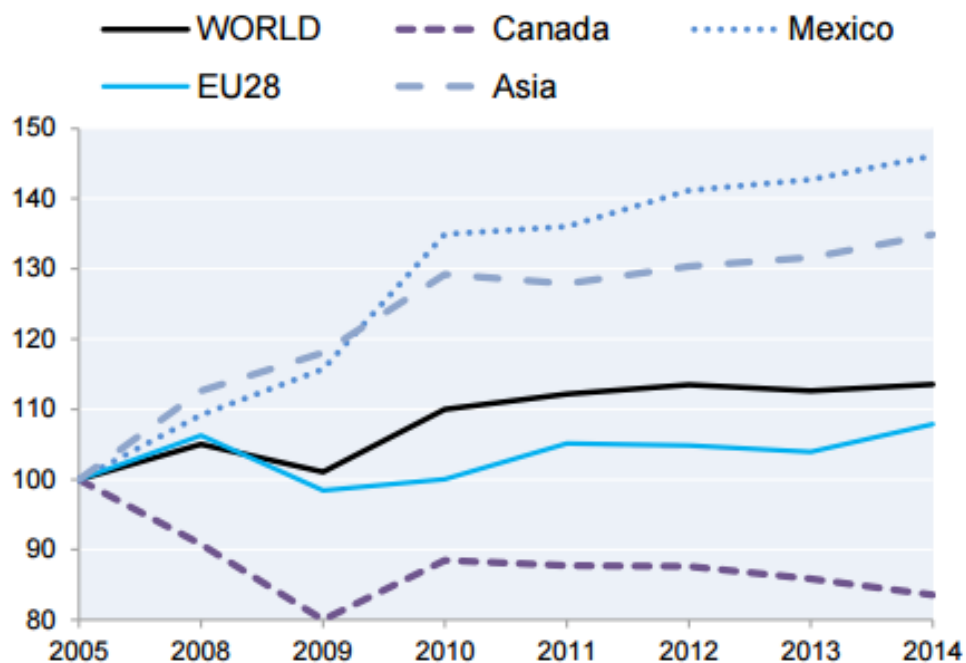


Rizikos kapitalo investicijos kelionių ir pavežėjimo (*ridesharing*) subsektoriuje (KPMG)

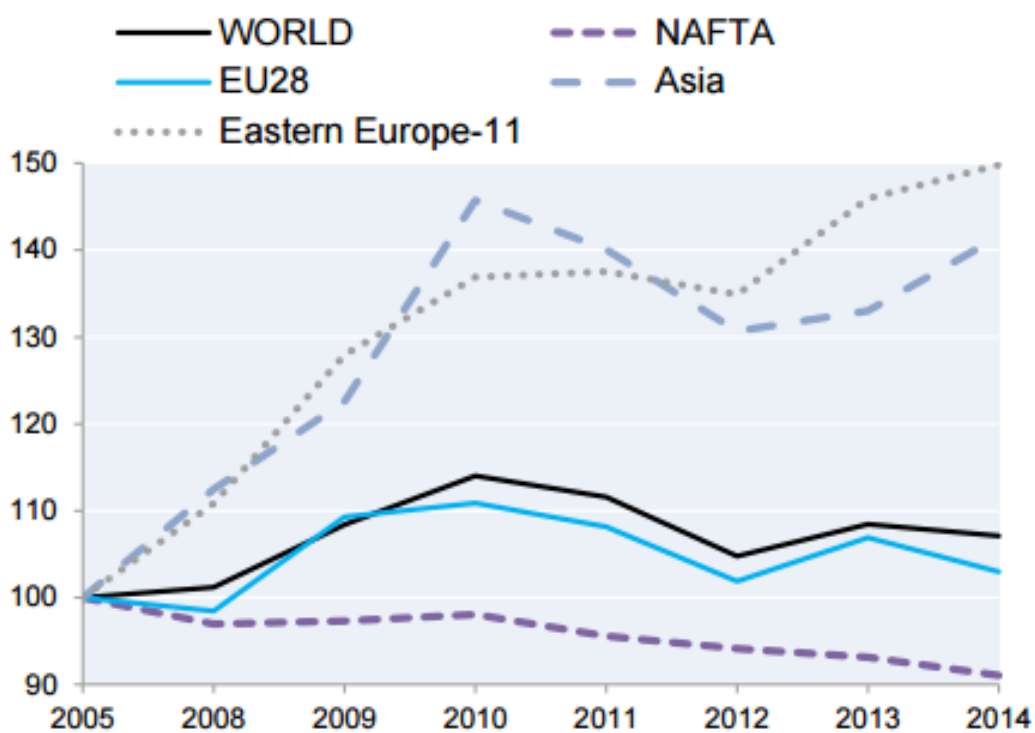


Rizikos kapitalo investicijos Logistikos subsektoriuje (KPMG)

GAMYBOS GRAŽINIMO ARČIAU VARTOJIMO VIETŲ



JAV importo ir vidaus paklausos santykio dinamika (EBPO)



Vokietijos importo ir vidaus paklausos santykio dinamika (EBPO)

EKSPERTINIO TYRIMO ANKETA

1. Įvertinkite **politinės** verslo makroaplinkos veiksnius pagal poveikį kurjerių paslaugos verslo modeliui kiekvienam veiksmui priskiriant balų skaičių (10 balų – labai didelė įtaka, 0 balų – labai maža įtaka, balai gali kartotis).

Veiksny	Balas
1) Politinės įtampos stiprėjimas išsivysčiusiose šalyse (Brexit, Sirijos konflikto pabėgėliai, Turkijoje bandytas valdžios perversmas).	
2) Populizmas politikoje.	
3) Prekybos protekcionizmo stiprėjimas (valstybių vidaus rinkos apsauga).	
4) Laisvosios prekybos susitarimai (JAV ir ES, Kanados ir ES, Ramiojo vandenyno regiono partnerystės).	
5) Rusijos vykdoma tarptautinė ir vidaus politika (karinė, politinė ir ekonominė).	
6) Griežtėjantis aplinkosauginis reguliavimas (Pasaulinis, ES, valstybinis ir vietinis).	
7) Kita (įrašykite)	

2. Įvertinkite **ekonominės** verslo makroaplinkos veiksnius pagal poveikį kurjerių paslaugos verslo modeliui kiekvienam veiksmui priskiriant balų skaičių (10 balų – labai didelė įtaka, 0 balų – labai maža įtaka, balai gali kartotis).

Veiksny	Balas
1) Pasaulio ekonomikos augimas (vidutinio laikotarpio prognozė 3,8 %).	
2) Kinijos ir Indijos auganti rinka bei įtaka.	
3) Atpigusi naftos kaina (prognozuojama, kad išliks panašiam lygyje).	
4) Valiutų kursų svyravimai (rublio kritimas, dolerio kilimas).	
5) Žemos palūkanų normos.	
6) Įmonių susijungimai ir įsigijimai – auga tarptautinė koncentracija, keičiasi verslo modeliai (turtu grįstos veiklos įmonės įsigyja mažai turto turinčias aukštųjų technologijų įmones bei atvirkščiai), FedEx įsigijo TNT, e. prekybos įmonės pačios pristato siuntas („Amazon“).	
7) Lėtėja Pasaulinės prekybos augimas – Pasaulinės prekybos-BVP multiplikatorius sumažėjo nuo 3,5 1990 m. iki 1,4 dabar ir turėtų išsilaikyti.	
8) Gamybos grąžinimo prie vartojimo vietų ryškėjanti tendencija.	
9) Kita (įrašykite)	

3. Įvertinkite atlyginimų augimą balais (0-10), ar tai daugiau nauda (10 balų) dėl augančios perkamosios galios, ar tai daugiau papildomos sąnaudos (0 balų).

Veiksny	Balas
1) Atlyginimų augimas.	

4. Įvertinkite **socialinės-kultūrinės** verslo makroaplinkos veiksnus pagal poveikį kurjerių paslaugos verslo modeliui kiekvienam veiksnui priskiriant balų skaičių (10 balų – labai didelė įtaka, 0 balų – labai maža įtaka, balai gali kartotis).

Veiksny	Balas
1) Pasaulyje – 7,5 mlrd. žmonių, kurių kasmet padaugėja 100 mln.	
2) Išsivysčiusiose šalyse – mažėjantis gimstamumas ir visuomenės senėjimas.	
3) Lietuvoje – emigracija, mažėjantis gimstamumas ir visuomenės senėjimas.	
4) Vidinė migracija į Vilnių, Kauną ir Klaipėdą („3 greičių Lietuva“: 1 – Vilnius, 2 – Kaunas ir Klaipėda, 3 – likusi Lietuva).	
5) Urbanizacija, automobilizacija ir dėl to didėjančios spūstys keliuose, parkavimosi problemos.	
6) Tarptautinio verslo tarpkultūriniai skirtumai (partnerių, vartotojų, valstybės institucijų).	
7) Augantis gyventojų naudojimas e. prekyba (B2C – <i>business-to-consumer</i>).	
8) ES anksčiau daugiausiai e. prekyba naudojosi 25-54 m. asmenys, dabar prisivijo jaunimas (16-24 m.) – augantys Y kartos lūkesčiai (greitas, skaidrus ir lankstus pristatymas).	
9) Vyriausios amžiaus grupės (nuo 65 m.), kurios dalis išsivysčiusių šalių visuomenėse didėja, mažas imlumas technologijoms.	
10) Paklausos sezoniskumas (metinis, mėnesinis, savaitinis ir dienos).	
11) Augant e. prekybai populiarėja prekių grąžinimas ir nemokamas grąžinimas.	
12) Kita (įrašykite)	

5. Įvertinkite **technologinės** verslo makroaplinkos veiksnus pagal poveikį kurjerių paslaugos verslo modeliui kiekvienam veiksnui priskiriant balų skaičių (10 balų – labai didelė įtaka, 0 balų – labai maža įtaka, balai gali kartotis).

Veiksny	Balas
1) Plečiantis skaitmenizacijai didėja kibernetinio saugumo iššūkiai.	
2) Technologinis vystymasis – skaitmenizacija, automatizacija, robotika, sensoriai, siuntų savitarnos terminalai (paštomatai), 3D spausdintuvai, dronai, autonominės transporto priemonės.	
3) Žaliosios technologijos – naujų transporto priemonių varymo technologijų vystymas: elektromobiliai ir jų įkrovos infrastruktūros plėtra, krovininiai dviračiai su pagalbiniu elektros varikliu, hibridiniai bei vandeniliniai varikliai.	
4) Kita (įrašykite)	

EKSPERTINIO TYRIMO KLAUSIMAI IR ATSAKYMAI

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	Vid.
Politinė	5,8	3,5	5,3	7,2	4,3	4,7	4,2	4,3	4,0	6,3	5,0
1) Politinės įtampos stiprėjimas išsivysčiusiose šalyse (Brexit, Sirijos konflikto pabėgėliai, Turkijoje bandytas valdžios perversmas).	4	4	7	7	3	5	5	4	4	3	4,6
2) Populizmas politikoje.	5	3	5	7	3	2	0	2	3	2	3,2
3) Prekybos protekcionizmo stiprėjimas (valstybių vidaus rinkos apsauga).	7	3	6	8	6	7	8	5	4	9	6,3
4) Laisvosios prekybos susitarimai (JAV ir ES, Kanados ir ES, Ramiojo vandenyno regiono partnerystės).	7	2	3	10	4	4	8	5	6	9	5,8
5) Rusijos vykdoma tarptautinė ir vidaus politika (karinė, politinė ir ekonominė).	7	2	3	6	6	4	4	7	5	9	5,3
6) Griežtėjantis aplinkosauginis reguliavimas (Pasaulinis, ES, valstybinis ir vietinis).	5	7	8	5	4	6	0	3	2	6	4,6
Ekonominė	6,5	5,1	7,1	8,3	6,6	6,3	6,6	5,5	4,4	6,3	6,3
1) Pasaulio ekonomikos augimas (vidutinio laikotarpio prognozė 3,8 %).	6	5	10	9	8	8	5	8	7	7	7,3
2) Kinijos ir Indijos auganti rinka bei įtaka.	7	5	8	10	8	2	8	8	4	8	6,8
3) Atpigusi naftos kaina (prognozuojama, kad išliks panašiam lygyje).	7	7	6	8	6	7	6	3	1	5	5,6
4) Valiutų kursų svyravimai (rublio kritimas, dolerio kilimas).	6	5	6	9	7	8	8	5	1	6	6,1
5) Žemos palūkanų normos.	6	6	5	5	5	5	7	4	1	3	4,7
6) Įmonių susijungimai ir įsigijimai – auga tarptautinė koncentracija, keičiasi verslo modeliai (turtu grįstos veiklos įmonės įsigyja mažai turto turinčias aukštųjų technologijų įmones bei atvirkščiai), FedEx įsigijo TNT, e. prekybos įmonės pačios pristato siuntas („Amazon“).	8	6	10	10	8	9	6	8	8	8	8,1
7) Lėtėja Pasaulinės prekybos augimas – Pasaulinės prekybos-BVP multiplikatorius sumažėjo nuo 3,5 1990 m. iki 1,4 dabar ir turėtų išsilaikyti.	5	4	4	7	6	5	6	3	7	7	5,4
8) Gamybos grąžinimo prie vartojimo vietų ryškėjanti tendencija.	7	3	8	8	5	6	7	5	6	6	6,1
Atlyginimų augimas	10	2	9	8	8	10	8	8	7	5	7,5
Socialinė-kultūrinė	7,7	5,5	7,3	7,4	6,1	7,0	6,6	6,4	7,0	6,2	6,7
1) Pasaulyje – 7,5 mlrd. žmonių, kurių kasmet padaugėja 100 mln.	5	2	7	6	5	7	6	8	4	4	5,4

2) Išsivysčiusiose šalyse – mažėjantis gimstamumas ir visuomenės senėjimas.	5	2	6	6	6	7	6	3	7	7	5,5
3) Lietuvoje – emigracija, mažėjantis gimstamumas ir visuomenės senėjimas.	5	6	9	6	6	8	5	4	8	7	6,4
4) Vidinė migracija į Vilnių, Kauną ir Klaipėdą („3 greičių Lietuva“: 1 – Vilnius, 2 – Kaunas ir Klaipėda, 3 – likusi Lietuva).	7	6	7	8	5	6	6	6	8	6	6,5
5) Urbanizacija, automobilizacija ir dėl to didėjančios spūstys keliuose, parkavimosi problemos.	6	7	5	8	6	8	7	6	7	3	6,3
6) Tarptautinio verslo tarpkultūriniai skirtumai (partnerių, vartotojų, valstybės institucijų).	7	4	3	7	4	6	6	6	3	2	4,8
7) Augantis gyventojų naudojimas e. prekyba (B2C – business-to-consumer).	10	10	9	10	8	9	10	9	9	9	9,3
8) ES anksčiau daugiausiai e. prekyba naudojosi 25-54 m. asmenys, dabar prisivijo jaunimas (16-24 m.) – augantys Y kartos lūkesčiai (greitas, skaidrus ir lankstus pristatymas).	10	8	8	10	9	5	10	8	9	9	8,6
9) Vyriausios amžiaus grupės (nuo 65 m.), kurios dalis išsivysčiusių šalių visuomenėse didėja, mažas imlumas technologijoms.	10	5	7	7	6	5	4	4	7	6	6,1
10) Paklausos sezoniškumas (metinis, mėnesinis, savaitinis ir dienos).	10	6	9	5	5	8	6	8	7	8	7,2
11) Augant e. prekybai populiarėja prekių grąžinimas ir nemokamas grąžinimas.	10	5	10	8	7	8	7	8	8	7	7,8
Technologinė	8,7	7,3	7,7	8,0	7,0	7,7	7,0	4,7	6,0	6,0	7,0
1) Plečiantis skaitmenizacijai didėja kibernetinio saugumo iššūkiai.	8	6	8	6	5	7	8	3	5	5	6,1
2) Technologinis vystymasis – skaitmenizacija, automatizacija, robotika, jutikliai, siuntų savitarnos terminalai (paštomatai), 3D spausdintuvai, dronai, autonominės transporto priemonės.	10	9	10	10	8	8	8	8	8	7	8,6
3) Žaliosios technologijos – naujų transporto priemonių varymo technologijų plėtra: elektromobiliai ir jų įkrovos infrastruktūros plėtra, krovininiai dviračiai su pagalbiniu elektros varikliu, hibridiniai bei vandeniliniai varikliai.	8	7	5	8	8	8	5	3	5	6	6,3

MODELIO APROBACIJOS ANKETA

1. Ar sutinkate, kad siūlomame modelyje išgrynintos 3 kryptys (veiklos efektyvumo didinimas, augančios paklausos potencialo išnaudojimas, sąnaudų augimo suvaldymas) yra esminės valdant verslo makroaplinkos poveikį kurjerių paslaugų verslo aspektams?

1. visiškai sutinku;
2. sutinku;
3. nei sutinku, nei nesutinku;
4. nesutinku;
5. visiškai nesutinku.

2. Ar sutinkate, kad siūlomame modelyje pateikiamos priemonės yra pakankamos valdant verslo makroaplinkos poveikį kurjerių paslaugų verslo aspektams?

1. visiškai sutinku;
2. sutinku;
3. nei sutinku, nei nesutinku;
4. nesutinku;
5. visiškai nesutinku.

3. Ar sutinkate, kad siūlomas verslo makroaplinkos poveikio kurjerių paslaugų verslo aspektams valdymo modelis yra pritaikomas praktikoje?

1. visiškai sutinku;
2. sutinku;
3. nei sutinku, nei nesutinku;
4. nesutinku;
5. visiškai nesutinku.

VERSLO MAKROAPLINKOS POVEIKIS KURJERIŲ PASLAUGOS VERSLO MODELIUI

Jonas RADZIUKYNAS¹, Darius BAZARAS²

^{1,2}*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Transporto inžinerijos fakultetas, Logistikos ir transporto vadybos katedra, Plytinės g. 27, 10105 Vilnius, Lietuva*

El. paštai: ¹jonas.radziukynas@stud.vgtu.lt; ²darius.bazaras@vgtu.lt

Santrauka. Straipsnio tikslas – išnagrinėti kurjerių paslaugos verslo modelio ir jį veikiančios verslo makroaplinkos teorinius ir praktinius aspektus, nustatyti problemas ir pasiūlyti prisitaikymo prie besikeičiančios aplinkos sprendimus. Pašto paslaugų rinka, ypač kurjerių segmentas, pasižymi didele konkurencija ir struktūriniu pervežamos korespondencijos kiekio mažėjimu ir dėl augančios e. prekybos (tiek vietinės, tiek tarptautinės) siuntų, skirtų privatiems gavėjams, didėjimu. Vis greičiau kintant organizacijos verslo aplinkai, o siekiant dirbti pelningai ir kartu vykdyti plėtrą, svarbu išsaugoti ar iš naujo atrasti konkurencinį pranašumą laiku įžvelgiant verslo aplinkos pokyčių tendencijas ir prisitaikant prie tų pokyčių. Straipsnyje išnagrinėtas kurjerių paslaugos verslo modelis, Lietuvos pašto paslaugos rinka ir verslo makroaplinka bei atliktas ekspertinis tyrimas. Nustatyta, kad pagal daromo poveikio stiprumą kurjerių paslaugos verslo modeliui verslo makroaplinkos rikiuojamos tokia tvarka: technologinė, socialinė-kultūrinė, ekonominė ir politinė. Įmonės, teikiančios kurjerių paslaugas, turi kurti strategijas, padedančias laiku reaguoti ir prisitaikyti prie kintančios verslo makroaplinkos poveikio, o valstybės institucijos, taip pat turi kurti strategijas ir prisidėti skatinamos bei kuo mažiau apsunkindamos sparčiai augančio kurjerių paslaugų sektoriaus veiklą.

Prasminiai žodžiai: verslo makroaplinka, verslo modelis, kurjerių paslaugos, e. prekyba, PEST analizė.

Įvadas

XXI amžius pasižymi dinamiškumu ir globalizacijos procesais, spartinamais informacinių technologijų bei interneto plėtros. Tai pasireiškia atsiveriančiomis galimybėmis organizacijoms kurti naujus produktus ir plėstis, tačiau kartu ir augančiais iššūkiais išlaikyti rinkoje tvarų konkurencinį pranašumą. Tuo tarpu vartotojams, kurių poreikiai nuolatos auga, didėja patogumas – neišsėdinti iš namų atsiveria galimybės rasti įvairiausias informacijas ir ja dalintis, įsigyti bei gauti prekes. Taip vartotojams didinamas pasirinkimas ir taupomas laikas bei pinigai, visgi tuo pačiu dėl kainų ir pasirinkimo viešumo bei lengvėjančio konkurencinio palyginimo didėja vartotojų galia – spaudimas neefektyvioms organizacijoms.

Pašto paslaugų rinka, ypač kurjerių segmentas, pasižymi didele konkurencija ir struktūriniu pervežamos korespondencijos kiekio mažėjimu ir dėl augančios e. prekybos (tiek vietinės, tiek tarptautinės) siuntų, skirtų privatiems gavėjams, didėjimu. Organizacijos, įžvelgdamos galimybes uždirbti, vykdo plėtrą – investuoja į įmonių susijungimus ir įsigijimus, logistikos tinklų ir paslaugų tobulinimą bei naujų kūrinių ir inovacijų.

Vis greičiau kintant organizacijos verslo aplinkai, o siekiant dirbti pelningai ir kartu vykdyti plėtrą, svarbu išsaugoti ar iš naujo atrasti konkurencinį pranašumą laiku įžvelgiant verslo aplinkos pokyčių tendencijas ir prisitaikant prie tų pokyčių. Tuo tarpu vartotojų pasitikėjimui e. prekyba (esantčiai pašto paslaugų augimo pagrindiniu veiksmu) ir tolesniam jos vystymuisi svarbu prekių pristatymo kokybės užtikrinimas, patogių pristatymo būdų pasirinkimas bei tolesnis inovacijų diegimas.

Straipsnio **objektas** – kurjerių paslaugos verslo modelio verslo makroaplinka. Išsikeltas **tikslas** – išnagrinėti kurjerių paslaugos verslo modelio ir jį veikiančios verslo makroaplinkos teorinius ir praktinius aspektus, nustatyti problemas ir pasiūlyti prisitaikymo prie besikeičiančios aplinkos sprendimus. Tikslui įgyvendinti užsibrėžti **uždaviniai**: atlikti Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizę kurjerių paslaugos ir jos verslo makroaplinkos problematikos klausimais; išanalizuoti Lietuvos pašto paslaugos rinką bei verslo makroaplinką; išskirti kurjerių paslaugos verslo modelio verslo makroaplinkos problemas; pateikti kurjerių paslaugos verslo modelio prisitaikymo prie besikeičiančios verslo makroaplinkos sprendimus.

Organizacijos verslo aplinkos samprata

Pojasek (2013) teigia, kad organizacijos paprastai vykdo veiklą ir socializacijos procesus pagal vadovybės nustatytą struktūrą, o visą tai veikia kiekvienos organizacijos kontekstas (veiklos aplinka), lemiantis kylančias įvairias veiklos rizikas, ir apimantis tiek vidinę organizacijos aplinką, tiek išorinę. Kiekvienos organizacijos kontekstas yra unikalus, todėl svarbu jį suprasti prieš pradedant strateginį planavimą ir apibrėžti išorinius ir vidinius veiksmus, į kuriuos reikia atsižvelgti valdant rizikas.

Organizacijos verslo aplinka skirstoma į mikro- ir makroaplinką. Mikroaplinka (vidinė) apima: savininkus, klientus, darbuotojus, tiekėjus ir konkurentus.

Tuo tarpu šiame darbe gilinamasi į verslo makroaplinką, apimančią organizaciją veikiančius išorinius elementus. Vienas populiariausių išorinės aplinkos modelių yra PEST, Pojasek (2013) išskiria:

1. Politinė aplinka – ekologija, aplinkosauga, įstatymai, reguliavimo institucijos ir procesai, vyriausybės politika ir sąlygos, finansavimas, subsidijos, iniciatyvos, lobistinės grupės, karai ir konfliktai.
2. Ekonominė aplinka – ekonominė situacija ir tendencijos, mokesčiai, sezoniskumas ir klimatinės sąlygos, rinkos ir prekybos ciklai, palūkanų normos, valiutų kursai, tarptautinė prekyba ir pinigų politika.
3. Socialinė-kultūrinė aplinka – gyvenimo būdas, demografija, vartotojų elgsena, įpročiai ir požiūris, žiniasklaidos požiūris, organizacijos įvaizdis, mados, etiniai ir religiniai veiksniai, reklama ir viešumas.
4. Technologinė aplinka – technologijų vystymasis, susijusios ir priklausomos technologijos, pakaitinės technologijos, technologijos branda, informacija ir komunikacija, inovacinis potencialas, priėjimas prie technologijų, licencijos ir patentai, intelektinė nuosavybė, organizacijos produktų ir paslaugų branda.

Organizacija negali kontroliuoti makroaplinkos veiksnių, tad siekiama laiku prisitaikyti prie jų taip išvengiant veiklos sąnaudų augimo ar įtakos reputacijai. PEST modelio veiksniai gali būti klasifikuojami kaip SSGG (stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės) analizės galimybės ir grėsmės.

Kurjerių paslaugų verslo modelio aspektai

Verslo modelis Ovans (2015) apibrėžiamas kaip prielaidų rinkinys, nustatantis, ką organizacija darys ir ko nedarys siekdama pelningai vykdyti veiklą. Greta to prielaidos apima rinkas, nustatant klientus ir konkurentus, jų vertybes ir elgseną, technologijas, organizacijos stiprybes ir silpnybes. Verslo modelis susideda iš dviejų dalių: veiklos, susijusios su kūrimu (projektavimas, pirkimas, gamyba) ir veiklos, susijusios su pardavimu (klientų suradimas, sandorio įvykdymas, produkcijos paskirstymas ar paslaugos suteikimas). Visų šių prielaidų aiškus išgryninimas ir peržiūrėjimas yra svarbūs siekiant laiku reaguoti į rinkos sąlygų pasikeitimą.

Užsienio literatūroje kurjerių segmentas vadinamas CEP (Courier, Express and Parcel). Šis sektorius didesnę ekonominę reikšmę įgavo tik XXI a. pradžioje ir pagrinde dėl globalizacijos, tarptautinės prekybos, gamybos iškėlimo į pigios darbo jėgos šalis, informacinių technologijų, interneto, e. prekybos, „kaip tik laiku“ gamybos ir logistikos sprendimų poveikio apibūdinamas kaip dinamiškas bei greitai besivystantis.

Meschi *et al.* (2011) išskiria keturis siuntų srauto tipus arba klientų segmentus:

1. B2C (*business to consumer*) – siunta, siūsta verslo kliento privačiam asmeniui, dažniausiai augančios e. prekybos rezultatas;
2. B2B (*business to business*) – siunta, siūsta verslo kliento kitai įmonei;
3. C2C (*consumer to consumer*) – siunta, siūsta vieno privataus asmens kitam, gali būti ir e. prekybos rezultatas, pavyzdžiui, eBay internetinės prekybos portalas;
4. C2B (*consumer to business*) – siunta, siūsta privataus asmens įmonei, dažniausiai internetu pirktos prekės grąžinimas pardavėjui; šio tipo srautas yra mažiausias.

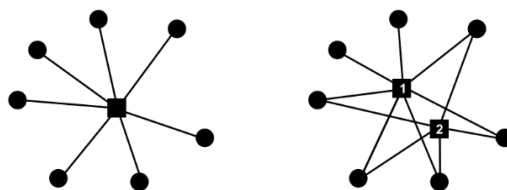
Pašto ir pasiuntinių sektorius yra labai konkurencingas, todėl jame veikia įvairaus tipo paslaugų teikėjai. Dieke *et al.* (2013) išskiria tarptautinių ir vietinių paslaugų teikėjus į grupes:

1. keturios pagrindinės pasaulinės siuntų tarnybos: DHL, FedEx, UPS ir TNT;
2. nacionaliniai paštai, išplėtoję Europinį kelių tinklą (DPD);
3. nacionaliniai paštai, išplėtoję regioninius kelių tinklus (PostNord);
4. nacionaliniai paštai, teikiantys vietines paslaugas (Rytų Europos paštai);
5. krovininių vežėjai ir ekspeditoriai, gabenantys tarptautines siuntas (DB Schenker);
6. mažos ir vidutinės vietinės pasiuntinių įmonės.

Šiuo metu daugumos pasaulinių siuntų tarnybų tinklas remiasi *hub-and-spoke* modeliu. Anot Kemeny *et al.* (2011) *hub-and-spoke* tinklas susideda iš pagrindinių logistikos centrų (*hubs*), atliekančių perkrovimo ir paskirstymo operacijas, ir regioninių centrų (*spokes*), jungiančių klientus su pagrindiniu centru. *Hub-and-spoke* modelio veikimo principą sudaro 3 etapai (Kemeny *et al.*, 2011):

1. kurjeriai surenka siuntas iš klientų ir pristato į regioninius centrus;
2. siuntos pervežamos į pagrindinį centrą, jame perskirstomos ir išvežamos į reikiamus regioninius centrus;
3. kurjeriai siuntas paskirsto iš regioninių centrų gavėjams.

Hub-and-spoke tinklo modeliai yra įvairiausių rūšių, pritaikomi kiekvienai situacijai atskirai pridedant papildomų jungčių. Paprasto ir sudėtinio paskirstymo pavyzdžiai pateikiami 2 pav. papildomų jungčių. Paprasto ir sudėtinio paskirstymo pavyzdžiai pateikiami 2 pav.



1 pav. Hub-and-spoke modeliai: paprasto paskirstymo (kairėje) ir sudėtinio (dešinėje) (Kemeny 2011)

Sukūrusios pasaulinį Hub-and-spoke tinklą iškilo didžiosios siuntų tarnybos, dar vadinamos integratoriėmis (integrators) – DHL, FedEx, UPS ir TNT. Neiberger (2008) teigia, kad ši naujo tipo oro transporto organizacija, teikianti standartizuotas siuntų pristatymo „nuo durų iki durų“ paslaugas, išvystyta JAV CEP paslaugų teikėjų 1977 m. liberalizavus JAV oro transporto rinką. O Bonini et al. (2015) prideda ir vieningos Europos rinkos formavimosi reikšmę sparčiam integratorių vystymuisi.

Siuntų pristatymo miesto zonoje aspektai

CEP sektorius, veikiamas makroaplinkos pokyčių, tokių kaip urbanizacija ir e. komercija, vis didesnę dalį siuntų pristato miesto teritorijoje privatiems asmenims (B2C). Stiprėjant aplinkosaugos bei sklandaus transporto srautų judėjimo problemoms pasitelkiamos technologinės inovacijos bei visų lygių vadybiniai sprendimai.

Atsižvelgiant į miestų logistikos konteksto svarbą CEP sektoriui Ducret (2014) išskiria augantį siuntų paskirstymo mieste dalį kaip atskirą sektorių ir pateikia jame veikiančių organizacijų tipų grupavimą pagal organizacijų tipų kilmę, pagrindinę veiklą, strateginę poziciją ir logistikos veiklos užimamą dalį organizacijų tipuose (2 pav.). Siuntų paskirstymo mieste sektoriuje veikiančios organizacijos skirstomos į tris grupes: tradicinės, naujosios ir kitos.

Tradicinei grupei priskiriami paštai, skubių siuntų vežėjai, pašto paslaugų teikėjai ir kurjeriai. Žaidėjai, yra įsitvirtinę rinkoje ir norėdami išlikti konkurencingais yra priversti prisitaikyti ir diversifikuoti siūlomas paslaugas.

Dalyviai	Tradiciniai				Kiti		Naujieji			
	Paštai	Skubių siuntų vežėjai	Pašto paslaugų teikėjai	Kurjeriai	Kiti logistikos paslaugų teikėjai ir vežėjai	Subkontraktoriai	Siuntų taškų tinklo valdytojai	E. prekybos dalyviai	Kiti pašto dalyviai	Specializuoti pristatymo paslaugų teikėjai
Pagrindinė veikla	Kurjerių, skubių siuntų ir siuntų (CEP) paslaugos				Sunkiasvorių krovinių pristatymas	Nespecializuotos transportavimo paslaugos	Specializacija siuntų pristatyme mieste			
Strateginė pozicija siuntų pristatyme mieste	Prisitaikymas ir diversifikavimas Pozicijos stiprinimas arba užsiėmimas nauja veikla				Diversifikavimas Siuntų pristatymas kaip antrinė veikla ir augimo galimybė		Naujos paslaugos Rėmimasis inovacijomis ir tvarumu			
Logistikos dalis organizacijoje	Klasikinės logistikos ir inovatyvios organizacijos				Daugiausiai klasikinės logistikos organizacijos		Inovatyvios logistikos organizacijos			

2 pav. Siuntų pristatymo mieste sektoriaus dalyvių grupės (Ducret, 2014)

Naujajai grupei priskiriami siuntų taškų tinklo valdytojai, e. prekybos dalyviai, kiti pašto dalyviai ir specializuoti pristatymo paslaugų teikėjai. Ši organizacijų grupė susiformavo dėl e. prekybos populiarėjimo ir pasižymi specializacija siuntų pristatyme mieste siūlydamos naujas nišines ir inovatyvias paskutinio mylios (*last-mile*) paslaugas, pasižyminčias tvarumu (efektyvumu bei aplinkosauga), ir skirtas pagrįdę privatiems (B2C) klientams. Ducret (2014) daro įžvalgą, kad artimiausiu metu gali atsirasti naujojo organizacijų tipo kita karta. Tai būtų e. prekybos žaidėjai, įeinantys į siuntų pačio transportavimo sektorių, pavyzdžiui, *Amazon*.

Kitai grupei priskiriami kiti logistikos paslaugų teikėjai ir vežėjai bei subkontraktoriai. Skirtingai negu pirmos grupės, pastaroji yra daugiau įvairiarūšė. Sunkiasvorių krovinių vežėjai, aptarnaujantys gamintojų tiekimo grandines, dėl užsakovų ėjimo į e. prekybą patys taip pat žengia į lengvesnių krovinių rinką, siūlydami papildomas paskirstymo paslaugas. Tuo tarpu subkontraktoriai miestų logistikoje vaidina svarbiausią vaidmenį paskutinios mylios pristatymuose. Subkontraktoriai optimizuodami veiklą daugiausiai samdo tradiciniai CEP paslaugų teikėjai dėl patiriamų didelių galutinio pristatymo sąnaudų ir paklausos sezoniškumo. (Ducret, 2014)

E. prekybos plėtros poveikis logistikos procesams

Kurjerių paslaugų teikėjų problemas pristatant e. prekybos siuntas atskleidžia Morganti et al. (2014) teigdami, kad problemos apsiperkant internetu dažniausiai susijusios su pristatymu negu pačia preke, remiasi Eurobarometro tyrimu.

Pateikiama, kad 39 % e. vartotojų patyrė nepatogumų, tokių kaip: pažeista prekė (20%), pristatymo metu nebuvo namuose (15 %), pavėluotas pristatymas (13%), pristatymo kaina buvo per brangi (7%), negalėjo sekti siuntos kelio (5%), teko atsiimti iš siuntų atsiėmimo taško (3%).

Agrawal et al. (2015) teigia, kad susidomėjimas reversine logistika auga ir vis daugiau organizacijų įtraukia reversinę logistiką prie strateginių sričių, nes tai teikia tvarų konkurencinį pranašumą rinkoje. Populiarėjant e. prekybai sparčiai auga grąžinamų siuntų kiekis, ypač rūbų. Hjort, Lantz (2016) pastebi tendenciją, kad laisvėja e. prekybos grąžinimų politika ir taisyklės – prekybininkai grąžinimo galimybę naudoja skatinti pardavimus.

ES teisės aktuose, anot Hjort, Lantz (2016), įtvirtinta vartotojams teisė grąžinti internetu įsigytas prekes (direktyva 97/7/EC). Išleisus naują direktyvą 2011/83/EU, įsigaliojusią 2014 m. prekybininkai gali patys pasirinkti, ar vartotojai (vartotojų segmentai) turi padengti grąžinimų išlaidas. Morganti et al. (2014) pateikia duomenis, kad daugiau negu trečdalis Vokietijoje paskirstančių prekes organizacijų turi didesnę kaip 20 % vidutinę grąžinimų rodiklį. Tam tikriems produktams rodiklis dar didesnis, pavyzdžiui, mados industrijos prekių grąžinimų rodiklis siekia 40 %. Tai Vokietijoje siejami su galimybe nemokamai grąžinti prekes, tad vartotojai yra įpratę užsisakyti skirtingų dydžių rūbus ir grąžinti netikusius. Todėl mados industrijoje 2013 m. 18 % siuntų buvo grąžinimai.

Pagrindinis teisės aktas, reglamentuojantis pašto paslaugų teikėjų veiklą yra Pašto paslaugų direktyva – tai pagrindų direktyva, perkelta į visų ES valstybių nacionalinę teisę. Nors pašto sektorius yra liberalizuotas, tačiau prieinamų e. prekybos paslaugų kainų Pašto paslaugų direktyva neužtikrina. EK (2015) akcentuoja tarptautinės e. prekybos potencialą bendroje rinkoje padarius siuntų pristatymą pigesniu, skaidresniu ir patogesniu.

Procesų automatizavimą skatinantys ir ribojantys veiksniai

Vienu iš pagrindinių verslo makroaplinkos pokyčius įtakančių veiksnių greta klimato kaitos ir globalizacijos Leviakangas (2016) įvardina skaitmeninimą. Pastarasis atveria visapusiškas galimybes, bet kartu ir kelia iššūkius darbo jėgai ir esamai verslo logikai. Ryškiausia ITS kryptis yra autonomiškai valdomos transporto priemonės, pirmiausiai pritaikomos kontroliuojamoje aplinkoje, pavyzdžiui, terminale. Tokiu būdu infrastruktūros objektas užima mažiau vietos, o veiklai sunaudojama mažiau resursų. Šiai dienai labiausiai paplitusi technologija yra siuntos kelio sekimas ir autonominis siuntų rūšiavimas konvejerio linijose pasitelkiant brūkšninius kodus ir jų skaitytuvus.

Standartizuotos kurjerių paslaugos sudarė plėtos pagrindą dėl galimybės diegti įvairias technologijas, didinančias veiklos efektyvumą. Bonini et al. (2015) pastebi, kad išsivysčiusiose šalyse kurjerių paslaugų teikėjų pasitelkiama infrastruktūra pasiekė technologinę pajėgumo ribą. Jeigu pralaidumą galima didinti diegiant modernesnę siuntų rūšiavimo įrangą, tai infrastruktūros butelio kakliukas yra sunkiai automatizuojami krovos procesai, nes tikimybė terminale apdoroti iš eilės vienodų charakteristikų (svorio, formos ir pakuotės) siuntas yra maža.

Literatūros analizės apibendrinimas

Ducet (2014), analizavęs situaciją Europos miestų logistikoje ir siuntų pristatyme, teigia, kad nors miestų logistikos ir su tuo susijusios e. komercijos tyrimų daugėja, tačiau mokslinėje literatūroje tik keli darbai yra išsamūs ir parašyti paskutiniu metu skirtingai negu logistikos srities profesinėje spaudoje. Tad nuodugnių ir plačių verslo makroaplinkos poveikio tyrimų ir analizių, liečiančių kurjerių paslaugos verslo modelį akademinėje literatūroje trūksta, mokslininkai pagrįdę nagrinėja atskirus aspektus, o ne žvelgia į veiksnių visumą.

Lietuvos pašto paslaugos rinkos tyrimas

LR ryšių reguliavimo tarnybos (RRT) pateikiamais duomenimis Lietuvos pašto paslaugos rinka nuolat auga ir jos vertė 2015 m. siekė 120,6 mln. Eur. Pašto paslaugą sudaro pašto siuntos (pašto siuntiniai, korespondencijos siuntos ir kitos pašto paslaugos ir su pašto paslauga susijusios paslaugos), siunčiamos pašto tinklu, ir pašto siuntos, pateikiamos asmeniškai pasirašytinai.

Pašto siuntinių kiekis tiriamu laikotarpiu nuolat didėjo: nuo 3,9 mln. vnt. 2008 m. išaugo 2,5 karto iki 9,55 mln. vnt. 2015 m. Nagrinėjant pašto paslaugos, pateikiamos asmeniškai pasirašytinai, dalį matyti, kad pagrindinių dalyvių struktūra pagal 2012-2015 m. gautas pajamas taip pat išliko panaši. Lyderio, UAB „DPD Lietuva“ (apie 30 %), atotrūkis nuo antrosios pozicijos, kurią dalinasi UAB „Venipak LT“ ir UAB „DHL Lietuva“ (iki 15 %) yra dvigubas. 2012-2013 m. įvyko ketvirtos pagal pajamas rinkos žaidėjo pasikeitimas – pasitraukus iš rinkos Lex System GmbH įsitvirtino UAB „TNT“ (apie 7 %). Be to, pasaulinėje siuntų rinkoje 2016 m. įvyko stambus įsigijimas – FedEx, Lietuvoje turintis apie 3 % rinkos dalį, nusipirko TNT, tad ilguoju laikotarpiu pasibaigus jų integracijai atsirastų dar vienas stambus žaidėjas rinkoje.

Lietuvos pašto paslaugos rinka visą tirtą laikotarpį (2008-2015 m.) atitiko šalies ekonomikos vystymosi tendencijas – patyrusi kritimą 2009 m. visais kitais metais augo, beje, greičiau negu šalies BVP. RRT pasitelkę 2008-2015 m. Lietuvos statistikos departamento duomenis apie gyventojus, pirkusius ar užsakyčius prekių ar paslaugų internetu, bei sulyginę juos

su turimais 2008–2015 m. pašto siuntinių kiekio duomenimis, siuntų kiekio augimą sieja su e. prekybos populiarėjimu šalyje. Lietuvoje kasmet daugėjant besinaudojančių e. prekyba vartotojų ir augant pašto siuntinių kiekiui tarp šių kintamųjų pastebima stipri statistinė tiesinė priklausomybė. Tad kuo labiau populiarėja e. prekyba, tuo daugiau siunčiama pašto siuntinių.

Verslo makroaplinkos PEST tyrimas ir poveikio kurjerių paslaugos verslo modeliui ekspertinis vertinimas

Iš atlikto mokslinės literatūros, statistinių duomenų ir apžvalgų tyrimo atrinkti verslo makroaplinkos veiksniai ir paskirstyti pagal PEST modelį į aplinkos grupes: politinė, ekonominė, socialinė-kultūrinė ir technologinė. Kiekvieno veiksnio poveikio stiprumo įvertinimui pasitelkta ekspertinė apklausa. Atrinkti 10 ekspertų remiantis šiais kriterijais:

1. ilgametis darbas kurjerių paslaugas teikiančioje įmonėje;
2. užimamos vadovaujančios pareigos;
3. aukštasis išsilavinimas.

Ekspertams pateikta anketa, kurioje prašoma įvertinti kiekvienos verslo makroaplinkos (politinės, ekonominės, socialinės-kultūrinės ir technologinės) veiksmus pagal poveikį kurjerių paslaugos verslo modeliui kiekvienam veiksmui priskiriant balų skaičių (10 balų – labai didelė įtaka, 0 balų – labai maža įtaka). Rezultatai apskaičiuoti atskirai kiekvienam veiksmui vedant ekspertų priskirtų balų vidurkį. Atskirų verslo makroaplinkų poveikis kurjerių paslaugos verslo modeliui apskaičiuotas išvedus joms priskirtų veiksmų vidurkių vidurkį. Atitinkamai apskaičiuotas visos verslo makroaplinkos poveikis išvedus atskirų verslo makroaplinkų poveikių vidurkį.

Atlikus išsamią literatūros šaltinių, verslo makroaplinkos analizę ir ekspertinį tyrimą paaiškėjo pagrindinės probleminės sritys, turinčios didžiausią poveikį kurjerių paslaugos verslo aspektams:

1. pagal daromo poveikio stiprumą verslo makroaplinkos rikiuojamos tokia tvarka: technologinė, socialinė-kultūrinė, ekonominė ir politinė;
2. technologinės aplinkos poveikis daugiausiai pasireiškia per technologinį vystymąsi – skaitmenizacija, automatizacija, robotika, 3D spausdintuvai, autonominės priemonės;
3. socialinės-kultūrinės aplinkos poveikis daugiausiai pasireiškia šiais veiksniais: augantis naudojimas e. prekyba (B2C), Y kartos lūkesčiai, prekių grąžinimas (nemokamas);
4. ekonominės aplinkos poveikis pasireiškia šiais veiksniais: įmonių susijungimai ir įsigijimai, keičiasi verslo modeliai, Pasaulio ekonomikos augimas, Kinijos ir Indijos auganti rinka;
5. politinės aplinkos poveikis pasireiškia šiais veiksniais: prekybos protekcionizmo stiprėjimas, laisvosios prekybos susitarimai, Rusijos vykdoma tarptautinė ir vidaus politika;
6. nors atlyginimų augimo nauda dėl vartotojų perkamosios galios didėjimo viršija patiriamas augančias darbuotojų atlyginimų sąnaudas, tačiau tai vis tiek daro didelę įtaką darbuotojų pritraukimui, jų išlaikymui ir organizacijos finansiniams rezultatams.

Verslo makroaplinkos poveikio kurjerių paslaugos verslo aspektams valdymo modelis

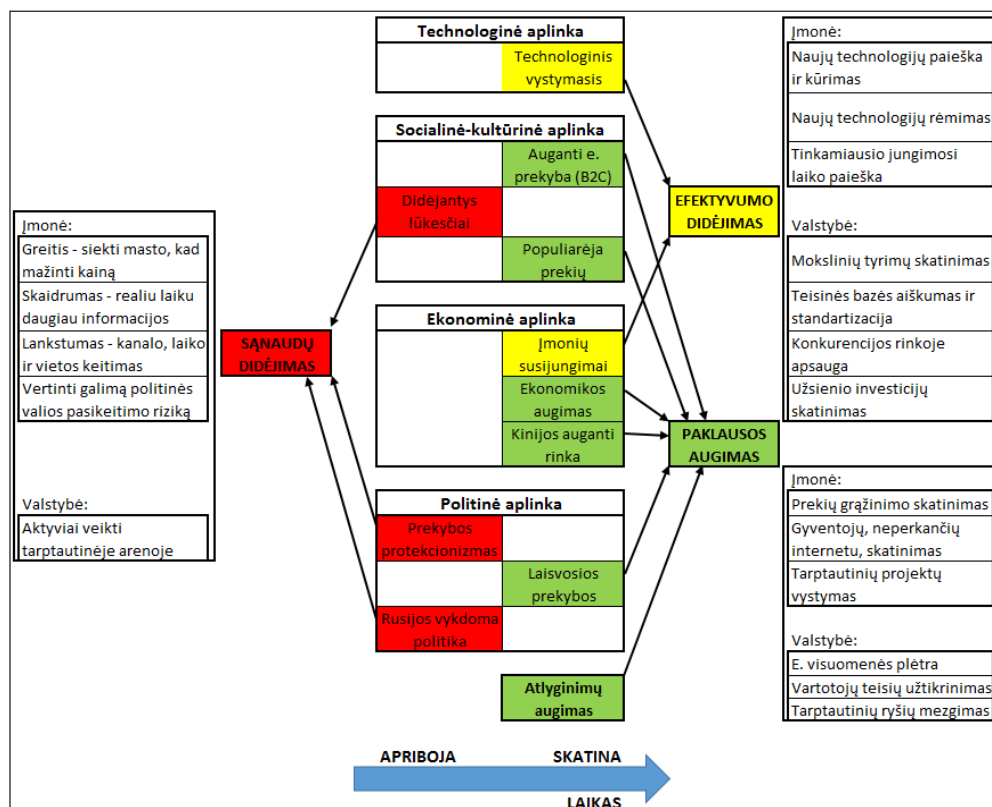
Nustatyti svarbiausi verslo makroaplinkos veiksniai daro aiškiai matomą ir jaučiamą poveikį kurjerių paslaugos verslo aspektams. Visgi veiksmų daromas poveikis yra skirtingų rūšių – vieni veiksniai daugiau teigiamai veikia kurjerių verslo aspektus skatindami teikiamų paslaugų vystymą (technologinis vystymasis, augantis gyventojų naudojimas e. prekyba (B2C), populiarėjantis prekių grąžinimas, įmonių susijungimai ir įsigijimai, Pasaulio ekonomikos augimas, Kinijos ir Indijos auganti rinka bei įtaka, atlyginimų augimas), o kiti veiksniai atvirkščiai – daugiau neigiamai veikia kurjerių verslo aspektus ribodami ir apsunkindami organizacijų tiek kasdienę veiklą, tiek investicijas ir realias plėtros galimybes (didėjantys gavėjų pristatymo lūkesčiai, prekybos protekcionizmo stiprėjimas, Rusijos vykdoma tarptautinė ir vidaus politika).

Įmonės, teikiančios kurjerių paslaugas, turėtų kurti strategijas, padedančias laiku reaguoti ir prisitaikyti prie kintančios verslo makroaplinkos poveikio kaip galima geriau išnaudojant darbo tyrime nustatytus pagrindinius skatinamuosius veiksmus ir minimizuojant ribojančiųjų veiksmų poveikį, kad sukurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą rinkoje.

Tuo tarpu valstybės institucijos, tiek valstybinių, tiek savivaldos lygmeniu turėtų taip pat kurti strategijas ir prisidėti skatindamos bei kuo mažiau apsunkindamos sparčiai augančio kurjerių paslaugų sektoriaus veiklą, kad sektoriaus įmonės sėkmingai augtų ir plėstųsi tarptautiniu mastu taip atnešdamos finansinę naudą šaliai ir teikiamų paslaugų naudą visuomenei.

Įmonių ir valstybės institucijų kuriamos strategijos turi remtis trimis pagrindinėmis kryptimis, kylančiomis iš tyrime nustatytų svarbiausių verslo makroaplinkos veiksmų:

1. veiklos efektyvumo didinimas;
2. augančios paklausos potencialo išnaudojimas;
3. sąnaudų augimo suvaldymas.



3 pav. Verslo makro aplinkos veiksnių priežasties-pasekmės ryšiai kurjerių paslaugos verslo aspektams (sudaryta autoriaus)

Kurjerių veikla užsiimančių įmonių verslo makroaplinkos poveikio valdymo strateginis planavimas turi apimti (autorius siūlomi tikslai, uždaviniai ir priemonės):

Pirmas tikslas – veiklos efektyvumo didinimas.

1) Naujų technologijų pasitelkimas įmonės veikloje:

- Mokslinių tyrimų ir plėtros vykdymas – naujų technologinių sprendimų paieška ir kūrimas, jų pritaikymo galimybių vertinimas. Svarbu atsižvelgti į nuolatos besikeičiančius vartotojų poreikius, juos tirti ir numatyti ateities tendencijas, kad kuo greičiau prisitaikyti prie klientų ir išnaudoti galimybes, nes technologijos kūrimas, tobulinimas ir diegimas užtrunka laiko. Kad išnaudoti pilną technologijos potencialą, nauji technologiniai sprendimai turi būti kuo paprastesni ir suprantamesni technologijos naudotojui (tiek vidiniam – darbuotojui, tiek išoriniam – klientui), o spartėjant verslo aplinkos keitimuisi svarbu turėti galimybę įdiegtą technologiją modifikuoti pritaikant ją prie besikeičiančių poreikių taip užsitikrinant veiklos lankstumą.
- Rėmimas (skatinimas) – naujo technologinio sprendimo išpopuliarėjimas užtrunka laiko, todėl siekiant sutrumpinti naujo produkto įvedimą į rinką ir paskatinti naudojimąsi, ypatingai išbandymą pirmąjį kartą, reikalingi platūs rinkodariniai veiksmai, be to, užtrukus įvedimui į rinką klientų poreikiai gali pasikeisti. Kuo greičiau naujas produktas ar technologinis sprendimas išpopuliarės tiek įmonės viduje tarp darbuotojų, tiek išorėje tarp klientų, tuo greičiau bus galima atsakyti buvusio rankinio proceso naujai automatizuojant veiklą.

2) Masto ekonomijos siekimas jungiantis:

Geriausio ekonomikos, rinkos ir įmonės ciklo bei verslo aplinkos ir kitų aplinkybių derinio paieška įmonių susijungimo ar įsigijimo įvykdymui (tinkamiausio laiko):

- tiesiogiai konkuruojančių įmonių susijungimas vidaus rinkoje arba siekiant tarptautinės plėtros;
- netiesiogiai konkuruojančių įmonių susijungimas siekiant apjungti skirtingus verslo modelius;
- viešas akcijų išplatinimas biržoje siekiant gauti resursų naujų paslaugų kūrimui, įvedimui ir plėtrai.

Antras tikslas – augančios paklausos potencialo išnaudojimas.

1) E. prekybos skatinimas:

- Gyventojų, neperkančių internetu, skatinimas pirmąjį kartą išbandyti e. prekybą ir kurjerių teikiamas paslaugas – didžioji dalis Lietuvos gyventojų neperka internetu, tad reikia juos pasiekti, įrodyti kuriamą vertę ir paskatinti greičiau atrasti e. prekybos teikiamą naudą.

- b. Prekių grąžinimo siuntėjui galimybės (paslaugos) plėtra ir populiarinimas vykdamas bendrus projektus su siuntėjais (e. parduotuviomis) – siekti sudaryti atitinkamas sąlygas grąžinti prekes kaip populiariu Vakarų šalyse, kad vartotojai vienu kartu drąsiai užsisakytų daugiau prekių, o nepatikusias ar netinkamas galėtų paprastai grąžinti pardavėjui.

2) Tarptautinių projektų vystymas:

- a. Tarptautinių tranzitinių projektų vystymas tarp Rytų ir Vakarų – tokiose didelėse besivystančiose šalyse kaip Kinija vidaus vartojimas įgauna vis didesnę reikšmę, tad nepamirštant ir jų eksporto srauto potencialo tarptautinio tranzito projektų vystymas tarp Rytų ir Vakarų turi ekonominę prasmę, suteikiančią masto ekonomiją.
- b. Kinijos, JAV ir kitų šalių e. parduotuvių, tampančių globaliomis, pasiekiamumo gerinimas, kuris yra vis aktualesnis ir Lietuvos gyventojams, nes auga žmonių gaunamos pajamos, o žmonės drąsiau jaučiasi tarptautinėje aplinkoje.

Trečias tikslas – sąnaudų augimo suvaldymas.

1) Efektyvus reagavimas į didėjančius siuntų gavėjų lūkesčius:

Paslaugų vystymas ieškant kompromiso tarp klientų lūkesčių siuntų pristatymui ir mokamos kainos už paslaugos suteikimą:

- i. greitis – didinti siuntų srautą (paslaugų kūrimas, tobulinimas ir rėmimas) tokių papildomų (ar aukštesnio segmento) paslaugų kaip pristatymas tą pačią dieną ar nukreipimas į kitą pristatymo kanalą (būdą), kad jų vienos siuntos aptarnavimo operacinės sąnaudos mažėtų dėl masto ekonomijos ir taptų pelningos teikti (norimos paslaugų teikėjų vystyti) už prieinamą kainą;
- ii. skaidrumas – vystyti organizacijoje naudojamas IT sistemas ir nebijoti klientui (siuntėjui ir gavėjui) realiu laiku suteikti kuo daugiau tokios informacijos kaip kuo detalesnė siuntos būseną pervežimo procese ir visas siuntos kelias (tiek jau įvykdytas, tiek planuojamas, ypatingai pateikiant kuo tikslesnį laiką) taip suteikiant klientui daugiau pasitikėjimo vežėju ir apskritai e. prekyba bei aiškumo dėl pristatymo ir galimybę tiksliai planuoti savo laiką.
- iii. lankstumas – vystyti paslaugas tiek apjungiant siuntos pristatymo kanalus (būdus) į vieningą tinklą, kuriame gavėjas galėtų keisti pasirinktą pristatymo kanalą (būdą), tiek pristatymo laiką, tiek pristatymo vietą kanale.

2) Vystant tarptautinius projektus atidžiai įvertinti partnerių galimą politinės valios pasikeitimo riziką.

Valstybės institucijų kurjerių paslaugų sektoriaus vystymo strateginis planavimas turi apimti (autorius siūlo tikslai, uždaviniai ir priemonės):

Pirmas tikslas – veiklos efektyvumo didinimas;

1) Technologinio vystymosi skatinimas:

- a. Mokslinių tyrimų skatinimas – tyrimai reikalauja didelių verslo investicijų, todėl svarbu skatinti tyrimus universitetuose ir kitose mokslo institucijose, jų komercializavimą bei verslo, mokslo ir valdžios ryšius, kad pasiekti visų jų bendrą sinergiją.
- b. Teisinės bazės supaprastinimas ir standartizavimas – nustatytų veiklos reikalavimų ir reikalingų leidimų aiškumas mažintų verslo biurokratinę naštą, o naujų technologijų standartizavimas lengvintų produktų įvedimą į rinką, operacijų procesus ir didintų paprastumą naudotojams. Kaip standartizavimo geroji praktika galima pateikti 20 ir 40 pėdų ilgio jūrinius konteinerius, plačiai naudojamus tarptautinėje prekyboje, tuo tarpu kurjerių veikloje pasauliniai pakuočių dydžių standartai supaprastintų krovos, rūšiavimo, sandėliavimo, transportavimo ir kitus susijusius procesus bei leistų juos lengviau automatizuoti, pavyzdžiui, pakuočių dydžių įvedimas remiantis populiarijaujančiais paštomatais (XS, S, M, L, XL pakuočių dydžiai). Paplitus vieningam pakuočių standartui skirtingi įrangos (paštomatų, asmendėžių, o žvelgiant į ateitį ir dronų, autonominių transporto priemonių ir kitų sprendimų) gamintojai savo produktus pritaikytų prie jų ir ilgalaikėje perspektyvoje kurjerių paslaugų teikėjams leistų plėtoti vieningus infrastruktūros ir logistikos tinklus, besiremiančius automatizuotomis operacijomis visame siuntos kelyje nuo siuntėjo iki gavėjo.

2) Konkurencijos rinkoje užtikrinimas

- a. Rinkos apsauga nuo monopolizacijos – labai sudėtinga naujiems žaidėjams pilnavertiškai plačiu mastu įeiti į kurjerių paslaugų rinką dėl reikalingų didelių investicijų į logistikos tinklą ir infrastruktūrą, todėl svarbu užtikrinti įmonių skaidrią konkurenciją rinkoje.
- b. Užsienio investicijų į kurjerių sektorių skatinimas ir pritraukimas, tarptautinių ryšių mezgimas ir palaikymas bei investicinės aplinkos gerinimas.

Antras tikslas – augančios paklausos potencialo išnaudojimas.

1) E. prekybos ir e. paslaugų skatinimas:

- a. E. visuomenės plėtra – gyventojui gauti visuminę e. prekybos naudą reikalingos naudojimosi kompiuteriniu žinios, tad reikia investuoti į visuomenės kompiuterinį raštingumą, kad kuo daugiau gyventojų turėtų galimybę naudotis e. prekybos teikiamais privalumais.

- b. E. prekybos vartotojų teisių užtikrinimas – e. prekybos plėtrai svarbus gyventojų pasitikėjimas kokybišku paslaugos suteikimu. Todėl tiek iš e. parduotuvės, tiek iš vežėjo pusės svarbu užtikrinti vartotojų teisių laikymąsi, informacijos aiškumą ir paprastą pasiekiamumą visame paslaugos teikimo procese (nuo užsakymo ir apmokėjimo iki prekės pristatymo ar grąžinimo). Tam reikalingas vartotojų švietimas ne tik apie naudojimosi e. prekyba privalumus, bet ir kylančias rizikas, jų atpažinimą ir išvengimą. Visa tai ypatingai liečia tarptautinę e. prekybą, ypač e. prekybą ne su ES šalimis (pvz. Kinija), kuomet rizikos vartotojui dar labiau išauga.

2) Tarptautinių ryšių užmezgimas ir plėtojimas palaikant kurjerių sektoriaus įmones – vystantis Pasaulio ekonomikai ir tarptautinei prekybai bei kurjerių sektoriaus įmonėms žengiant į tarptautines rinkas pirmaisiais žingsniais naujose šalyse svarbus valstybės institucijų palaikymas aukščiausiu lygiu – tarpvalstybinių ryšių mezgimas, (ypatingai tokiose kultūriškai skirtingose šalyse kaip Kinija), valstybinio lygio verslo kelionių ir kitų šalių delegacijų priėmimų organizavimas įtraukiant kurjerių sektoriaus atstovus.

Trečias tikslas – sąnaudų augimo suvaldymas.

1) Kova su tarptautinės prekybos barjeriais:

- a. Aktyviai veikti tarptautinėje arenoje – kelti klausimus dėl valstybių vykdomo protekcionizmo (psichologinio ir fizinio) aukščiausiu lygiu tarptautiniu mastu dvišaliuose santykiuose, ES institucijose, Pasaulinėse organizacijose ir konferencijose, vienyti vieningą požiūrį turinčias valstybes ir organizacijas bei kartu turint didesnę derybinę galią ieškoti kompromisų su oponentais.

Išvados

Mokslinėje literatūroje trūksta analizių, kompleksiskai nagrinėjančių verslo makro aplinkos veiksnių visumos poveikį kurjerių paslaugos verslo modeliui – mokslininkai pagrįsde nagrinėja atskirus aspektus, o ne žvelgia į veiksnių visumą. Lietuvos pašto paslaugos rinkos augimas viršija šalies BVP augimą. Siuntų kiekio augimas siejamas su e. prekybos populiarėjimu. Ekspertinis tyrimas parodė, kad pagal daromo poveikio stiprumą kurjerių paslaugos verslo modeliui verslo makro aplinkos rikiuojamos tokia tvarka: technologinė, socialinė-kultūrinė, ekonominė ir politinė. Nustatyti 4 veiksniai, darantys labai stiprų poveikį kurjerių paslaugos verslo modeliui (balų vidurkis didesnis kaip 8): įmonių susijungimai ir įsigijimai (auga tarptautinė koncentracija, keičiasi verslo modeliai), augantis gyventojų naudojimas e. prekyba (B2C), augantys Y kartos greito, skaidraus ir lankstaus pristatymo lūkesčiai bei technologinis vystymasis.

Įmonės, teikiančios kurjerių paslaugas, turėtų kurti strategijas, padedančias laiku reaguoti ir prisitaikyti prie kintančios verslo makro aplinkos poveikio kaip galima geriau išnaudojant darbo tyrime nustatytus pagrindinius skatinamuosius veiksnius ir minimizuojant ribojančiųjų veiksnių poveikį, kad sukurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą rinkoje. Valstybės institucijos taip pat turėtų kurti strategijas ir prisidėti skatinamos bei kuo mažiau apsunkindamos augančio kurjerių paslaugų sektoriaus veiklą, kad įmonės sėkmingai augtų ir plėstųsi tarptautiniu mastu taip atnešdamos finansinę naudą šaliai ir teikiamų paslaugų naudą visuomenei. Strategijos turi būti kuriamos remiantis siūlomo verslo makro aplinkos poveikio kurjerių paslaugos verslo aspektams valdymo modeliu per pagrindinių skatinamųjų veiksnių išnaudojimą ir ribojančiųjų veiksnių poveikio minimizavimą. Verslo makro aplinkos poveikio modelis turi koncentruotis į 3 pagrindines kryptis: veiklos efektyvumo didinimas, augančios paklausos potencialo išnaudojimas ir sąnaudų augimo suvaldymas.

Literatūros sąrašas

- Agrawal, S., et al. 2015. A literature review and perspectives in reverse logistics. [interaktyvus] Resources, Conservation and Recycling [žiūrėta 2016 m. rugsėjo 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921344915000403>
- Bonini, M., et al. 2015. Evaluating Investments in Emerging Automation Solutions for Logistics. [interaktyvus] Innovations and Strategies for Logistics and Supply Chains [žiūrėta 2016 m. birželio 1 d.]. Prieiga per internetą: <https://hi.cl.org/publications/2015/20/359.pdf>
- Buff, Ch., et al. 2008. Exploring individual culture and internet commerce success factors. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.albany.edu/faculty/vanness/AA/ARTICLES/Internet.pdf>
- Dieke, A., et al. 2013. Main Developments in the Postal Sector (2010-2013). Study for the European Commission, Directorate General for Internal Market and Services. [interaktyvus]. WIK-Consult. [žiūrėta 2015 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/20130821_wik_md2013-final-report_en.pdf
- Ducet, R. 2014. Parcel deliveries and urban logistics: Changes and challenges in the courier express and parcel sector in Europe – The French case. Research in Transportation Business & Management. [interaktyvus] [žiūrėta 2015 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210539514000340>
- Europos Komisija. Pašto paslaugų sektorius. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. birželio 11 d.]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/growth/sectors/postal-services/index_en.htm

Europos Komisija. 2015. E-commerce statistics for individuals. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. spalio 13 d.]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics_for_individuals

Europos Komisija. 2015. Cheaper cross-border parcel delivery to boost e-commerce in the EU. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. birželio 11 d.]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=8610

Europos Komisija. 2016. Commission proposes new e-commerce rules to help consumers and companies reap full benefit of Single Market. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. birželio 11 d.]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=8610

Europos Komisija. Reducing emissions from transport. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. spalio 04 d.]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/clima/policies/transport/index_en.htm

Farahani, R.; Rezapour, S.; Kardar, L. 2011. Logistics Operations and Management. Concepts and Models. [interaktyvus]. Elsevier. 486 p. [2015 m. gruodžio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/book/9780123852021>

Goydke, T. 2009. The transformation of Japan Post into a global player. Asia Pacific Business Review. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. sausio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13602380802667320>

Hjort, K., Lantz, B. 2016. The impact of returns policies on profitability: A fashion e-commerce case. [interaktyvus] Journal of Business Research [žiūrėta 2016 m. rugsėjo 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316302272>

Hopkins, D., Alaric McCarthy, A., 2016. Change trends in urban freight delivery: A qualitative inquiry. [interaktyvus] Geoforum. [žiūrėta 2016 m. rugsėjo 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016718516300240>

Hübner, A., et al. 2015. Operations management in multi-channel retailing: an exploratory study. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12063-015-0101-9>

Yang, H., et al. 2016. The impact of customer returns in a supply chain with a common retailer. [interaktyvus] European Journal of Operational Research [žiūrėta 2016 m. rugsėjo 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221716304313>

Kemeny, Z., et al. 2011. Multiple-Participant Hub-and-Spoke Logistics Networks: Challenges, Solutions and Limits. [interaktyvus]. Trondheim. [žiūrėta 2015 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą: http://www.advance-logistics.eu/publications/Logistics_mitip2011.pdf

Lietuvos statistikos departamentas. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. spalio 01 d.]. Prieiga per internetą: [http://osp.stat.gov.lt/LR_ryšių_reguliavimo_tarnyba_\(RRT\).Pašto_sektorius_periodinės_ataskaitos](http://osp.stat.gov.lt/LR_ryšių_reguliavimo_tarnyba_(RRT).Pašto_sektorius_periodinės_ataskaitos). [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. sausio 8 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.rrt.lt/lt/apzvalgos-ir-ataskaitos/pasto-ir-pasiuntiniu-ag2f.html>

Macharis, C.; Kin, B. 2016. The 4 A's of Sustainable City Distribution: Innovative Solutions and Challenges ahead [interaktyvus]. International Journal of Sustainable Transportation. [žiūrėta 2016 m. birželio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15568318.2016.1196404>

Meidutė, I. 2012. Logistikos sistema. Vilnius: Technika. 164 p.

Ovans, A. 2015. What Is a Business Model? [interaktyvus] Harvard Business School Review [žiūrėta 2016 m. rugsėjo 9 d.]. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>

Palšaitis, R. 2010. Šiuolaikinė logistika. Vilnius: Technika. 336 p.

Pojasek, R. 2013. Organization and its Context. [interaktyvus]. [žiūrėta 2016 m. lapkričio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic1219851.files/Organization%20and%20its%20Context%20Week%202.pdf>