

# Konkurencinga logistikos strategija tiekimo sistemoje

Konkurencinio pranašumo įgijimas  
tiekimo grandinėje

Penktasis leidimas

Alan Harrison

Remko van Hoek

Heather Skipworth

Versta iš leidinio anglų kalba:

Allan Harrison, Remko Van Hoek and Heather Skipworth

**LOGISTICS MANAGEMENT AND STRATEGY: COMPETING THROUGH THE SUPPLY CHAIN.** 5th Edition:  
Competing Through the Supply Chain published 2014 by Pearson

© Pearson Education Limited 2002, 2005 (print)

Allan Harrison and Remko van Hoek 2008, 2011 (print)

Allan Harrison, Remko van Hoek and Heather Skipworth 2014 (print and electronic)

This translation of Logistics Management and Strategy 5/e is published by arrangement  
with Pearson Education Limited.

Allan Harrison, Remko Van Hoek Heather Skipworth

**KONKURENCINGA LOGISTIKOS STRATEGIJA TIEKIMO SISTEMOJE.**

Vilnius: Technika, 2018.

Vertėja Ilma Vienažindytė

Dalykiniai redaktoriai doc. dr. Ieva Meidutė-Kavaliauskienė, prof. habil. dr. Ramūnas Palšaitis

Knygos leidybą iš dalies finansavo Lietuvos mokslo taryba  
(2015 m. gruodžio 14 d. įsakymas Nr. V-289)

VG TU leidyklos TECHNICA mokomosios metodinės

literatūros knyga (2018-011-S)

<http://leidykla.vgtu.lt>

ISBN 978-609-457-893-9

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo  
bibliotekos Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB)

Šį kūrinį, esantį bibliotekose, mokymo ir mokslo įstaigų bibliotekose, muziejuose arba archyvuose, be leidėjo  
sutikimo draudžiama mokslinių tyrimų ar asmeninių studijų tikslais atgaminti, viešai skelbti ar padaryti viešai  
prieinamą kompiuterių tinklais tam skirtuose terminaluose tų įstaigų patalpose. Dėl leidimo kreiptis el. paštu  
[eleidyba@vgtu.lt](mailto:eleidyba@vgtu.lt)

© VG TU leidykla TECHNICA, 2018

# Turinys

Ižanginis žodis .....	9
Pratarmė .....	10
Įvadas .....	12
Autorių padėka .....	15
Kaip naudotis šia knyga .....	19
Knygos struktūra .....	20

## Pirmoji dalis. KONKURENCINGUMO DIDINIMAS PASITELKIANČI LOGISTINES VEIKLAS..... 21

### 1 skyrius. Logistika ir tiekimo grandinė ..... 22

Ižanga .....	22
1.1. Logistika ir tiekimo grandinė .....	23
1.1.1. Sąvokos ir koncepcijos .....	27
1.1.2. Tiekimo grandinė: struktūra ir išdėstymas.....	29
1.2. Medžiagų srautas ir informacijos srautas .....	34
1.2.1. Medžiagų srautas .....	34
1.2.2. Informacijos srautas.....	36
1.3. Konkurencija pasitelkiant logistiką .....	37
1.3.1. Pagrindiniai tikslai .....	38
1.3.2. Potiksliai arba papildomos galimybės .....	41
1.3.3. Kiti tikslai .....	49
1.3.4. Veiksniai lyderiai ir kandidatai .....	49
1.4. Logistikos strategijos.....	51
1.4.1. Strategijos apibrėžimas .....	51
1.4.2. Strategijų suderinimas.....	52
1.4.4. Kompromisai logistikoje.....	54
Santrauka .....	55
Klausimai diskusijai .....	57
Literatūra .....	57

### 2 skyrius. Galutinio vartotojo svarba..... 60

Ižanga .....	60
2.1. Rinkodaros principai.....	62
2.1.1. Didėjantys klientų lūkesčiai.....	63
2.1.2. Informacijos perversmas .....	63

2.2. Segmentacija .....	65
2.3. Paklauskos profiliavimas .....	73
2.4. Paslaugų kokybė .....	77
2.4.1. Klientų ištikimybė .....	79
2.4.2. Vertės sukūrimo nuostatos .....	82
2.4.3. Santykių rinkodara ir ryšių su klientais valdymas .....	83
2.5. Segmentuota tiekimo grandinės strategija.....	84
2.5.1. Tiekimo grandinės ir rinkodaros suderinimas .....	85
2.5.2. Tiekimo grandinės strategijos priemonės.....	87
2.5.3. Segmentacijos įrankių pasirinkimas .....	90
2.5.4. Keturių žingsnių metodas segmentuotai tiekimo grandinės strategijai sukurti.....	93
Santrauka.....	98
Klausimai diskusijai.....	99
Literatūra.....	100
<b>3 skyrius. Vertė ir logistikos išlaidos.....</b>	<b>103</b>
Įžanga .....	103
3.1. Iš kur atsiranda vertė? .....	105
3.2. Kaip gali būti išmatuotas pastovaus kapitalo pelningumo rodiklis (ROCE)?.....	106
3.2.1. Pastovaus kapitalo pelningumo rodiklis (ROCE) ir jo įtaka tiekimo grandinės valdymui...106	
3.2.2. Finansiniai rodikliai ir pastovaus kapitalo pelningumo rodiklio investicijų rentabilumo didinimo veiksniai .....	109
3.3. Kodėl likvidumas svarbus ir kokia jo įtaka tiekimo grandinės valdymui?.....	111
3.4. Kaip gali būti paskirstomos logistikos išlaidos? .....	116
3.4.1. Pastoviosios / kintamosios .....	118
3.4.2. Tiesioginės / netiesioginės išlaidos .....	122
3.4.3. Apskaičiuojamos / diskretinės išlaidos .....	125
3.5. Išlaidų skaičiavimas pagal veiklos rūšis ( <i>Activity Based Costing, ABC</i> ).....	127
3.5.1. Išlaidų ir laiko grafikas.....	130
3.5.2. Aptarnavimo išlaidos.....	132
3.6. Kaip gali būti priimti sprendimai dėl kapitalo investicijų?.....	136
3.6.1. Keturi investicijos įvertinimo metodai .....	136
3.6.2. Kas yra diskontuoti pinigų srautai? .....	137
3.7. Subalansuotas įvertinimo priemonių rinkinys .....	142
3.7.1. Subalansuoti vertinimo rodikliai .....	144
3.7.2. Tiekimo grandinės valdymas ir subalansuota rodiklių sistema .....	144
3.7.3. Tiekimo grandinės veiklos pavyzdinis vertinimo modelis .....	146
Santrauka.....	150
Klausimai diskusijai.....	151
Literatūra.....	152

**Antroji dalis. LOGISTIKOS OPERACIJŲ POVEIKIO NUSTATYMAS..... 154**
**4 skyrius. Logistikos valdymas tarptautiniu mastu.....155**

Jžanga .....	155
4.1. Veiksniai, skatinantys internacionalizaciją, ir įtaka logistikai .....	157
4.1.1. Internacionalizavimo įtaka logistikai .....	162
4.1.2. Laikas į rinką.....	162
4.1.3. Globali konsolidacija .....	163
4.2. Polinkis internacionalizuotis.....	166
4.2.1. Sutelktosios gamyklos: nuo geografinio sutelkimo iki produktų segmentavimo .....	166
4.2.2. Centralizuotos prekių atsargos.....	167
4.3. Tarptautinės logistikos ir vietos iššūkiai .....	171
4.3.1. Ilgesnis tiekimo užsakymo ciklo laikas.....	171
4.3.2. Ilgesnis ir nepatikimas transportavimo laikas .....	171
4.3.3. Daugialypės konsolidavimo ir atsiskyrimo vietos.....	172
4.3.4. Daugialypiai krovinijų vežimo tipai ir išlaidų variantai.....	173
4.3.5. Kainos ir valiutos svyravimai.....	174
4.3.6. Vietovės analizė.....	174
4.4. Tarptautinės logistikos organizavimas .....	176
4.4.1. Išdėstymas sluoksniais ir pakopomis.....	176
4.4.2. Didėjantis atskirų gamyklų vaidmuo .....	177
4.4.3. Pertvarkymo procesai .....	178
4.5. Pasirengimo rizikai valdymas .....	182
4.5.1. Skubus atsakas į riziką.....	184
4.5.2. Struktūrinis pasirengimas rizikai.....	184
4.6. Atvirkštinė logistika.....	185
4.7. Bendra socialinė atsakomybė tiekimo grandinėje .....	188
4.8. Pasaulinio tiekimo grandinės valdymo įsteigimas.....	193
4.8.1. Decentralizuota centralizacija.....	194
4.8.2. Naujų regionų įtraukimas į pasaulinį valdymą.....	194
4.8.3. Prekių nuosavybė tarptautiniame prekių sraute .....	196
Santrauka.....	197
Klausimai diskusijai.....	198
Literatūra.....	198

**5 skyrius. Užsakymo ciklo laiko valdymas.....200**

Jžanga .....	200
5.1. Laiko vaidmuo siekiant konkurencinio pranašumo .....	201
5.1.1. Konkurencija laiko požiūriu: sąvokos.....	201
5.1.2. Įvairovė ir sudėtingumas .....	202
5.1.3. Iniciatyvos laiko požiūriu .....	203
5.1.4. Vertės didinimo galimybės laiko požiūriu .....	203
5.1.5. Kainų mažinimo galimybės laiko požiūriu .....	206
5.1.6. Metodų apribojimai laiko požiūriu .....	207

5.2. P:D rodikliai ir skirtumai .....	208
5.2.1. Laiko kaip veiklos mato naudojimas .....	209
5.2.2. Laiko naudojimas tiekimo grandinės kanalo veiklai įvertinti .....	209
5.2.3. Padariniai, kai P laikas yra ilgesnis nei D laikas .....	211
5.3. Laiku paremtas procesų planavimas .....	215
5.3.1. 1-asis etapas: sukurti užduoties vykdymo komandą .....	216
5.3.2. 2-asis etapas: pasirinkite procesą, kuris bus stebimas .....	216
5.3.3. 3-iasis etapas: surinkite informaciją .....	216
5.3.4. 4-asis etapas: nubraižykite proceso struktūrinę funkcinę-schemą .....	216
5.3.5. 5-asis etapas: atskirkite vertės pridėdantį ir jos nepridėdantį laiką .....	216
5.3.6. 6-asis etapas: sukurkite procesų planą laiko požiūriu .....	217
5.3.7. 7-asis etapas: sprendimų generavimas .....	218
5.4. Laiko valdymas logistikos kanale .....	223
5.4.1. Strategijos, kurių reikia imtis, kai P laikas ilgesnis už D laiką .....	223
5.4.2. Metodai, taikomi, kai P laikas ilgesnis nei D laikas .....	224
5.5. Kada, kur ir kaip? .....	226
Santrauka .....	227
Literatūra .....	228
<b>6 skyrius. Tiekimo grandinės planavimas ir kontrolė .....</b>	<b>229</b>
Įžanga .....	229
6.1. Tiekimo grandinės „žaidimo planas“ .....	232
6.1.1. Gamybos planavimas ir kontrolė .....	232
6.1.2. Prekių atsargų valdymas tiekimo grandinėje .....	239
6.1.3. Planavimas ir kontrolė mažmeninėje prekyboje .....	244
6.1.4. Vidinis bendrovės planavimas ir kontrolė .....	246
6.2. Planavimas pačiu laiku (JIT) .....	249
6.2.1. Sistema „pačiu laiku“ .....	250
6.2.2. JIT ir medžiagų poreikio planavimas .....	255
6.3. Prasto koordinavimo įveikimas mažmeninės prekybos tiekimo grandinėse .....	258
6.3.1. Veiksmingas atsakas į vartotojų poreikius (ECR) .....	258
6.3.2. Bendras planavimas, prognozavimas ir papildymas (CPFR) .....	265
6.3.3. Tiekėjų valdomos prekių atsargos .....	270
6.3.4. Greita reakcija .....	273
Santrauka .....	274
Klausimai diskusijai .....	275
Literatūra .....	276
<b>7 skyrius. Racionalus mąstymas ir lanksčios tiekimo grandinės .....</b>	<b>278</b>
Įžanga .....	278
7.1. Racionalus mąstymas .....	280
7.1.1. Nuostolių tipai .....	280
7.1.2. Racionalaus mąstymo principai .....	281
7.1.3. Racionalaus mąstymo pritaikymas verslo procesuose .....	285
7.1.4. Taupios gamybos praktika .....	286

7.2. Lankstumo koncepcija .....	287
7.2.1. Pardavimai ir veiklos planavimas, siekiant lankstumo .....	295
7.2.2. Produkto modelis siekiant lankstumo .....	298
7.2.3. Gamyba siekiant lankstumo .....	301
7.2.4. Tiekimo grandinės darbas siekiant lankstumo .....	307
7.2.5. Išankstinės sėkmingos lanksčios praktikos sąlygos .....	311
7.3. Racionalumo ir lankstumo suderinimas .....	314
Santrauka .....	317
Klausimai diskusijai .....	319
Literatūra .....	320

## Trečioji dalis. DIRBTI KARTU ..... 323

### 8 skyrius. Tiekimo grandinės integracija ..... 324

Įžanga .....	324
8.1. Integracija tiekimo grandinėje .....	326
8.1.1. Vidinė integracija: funkcija funkcijai .....	327
8.1.2. Integracija bendrovės viduje .....	334
8.1.3. Elektroninė integracija .....	337
8.2. Tinkamų tiekimo santykių pasirinkimas .....	341
8.3. Strateginė partnerystė tiekimo grandinėje .....	348
8.3.1. Ekonominis partnerysčių pagrindas .....	348
8.3.2. Partnerysčių privalumai .....	348
8.3.3. Partnerysčių trūkumai .....	349
8.4. Strateginių partnerysčių įgyvendinimas .....	349
8.4.1. Lamberto partnerystės modelis .....	352
8.4.2. Kliūtys plėtoti strategines partnerystes .....	354
8.5. Tiekimo grandinės santykių valdymas .....	356
8.5.1. Glaudesnių santykių sukūrimas .....	356
8.5.2. Veiksniai, formuojantys tiekimo grandinės santykius .....	357
8.6. Tiekėjų tinklai .....	359
8.6.1. Tiekėjų asociacijos .....	359
8.6.2. Japonų <i>keiretsu</i> .....	362
8.6.3. Italijos regionai .....	364
8.6.4. Kinijos pramonės zonos .....	367
Santrauka .....	370
Klausimai diskusijai .....	372
Literatūra .....	374

### 9 skyrius. Tiekimas ir pirkimas ..... 376

Įžanga .....	376
9.1. Ką „daro“ pirkimai? .....	378
9.2. Pagrindiniai pirkimų efektyvumo veiksniai .....	380
9.2.1. I veikimo principas: verslo suderinimas .....	383

9.2.2. II veikimo principas: pirkimo strategijų parengimas.....	386
9.2.3. III veikimo principas: bendra nuosavybės kaina, ne tik kaina .....	387
9.2.4. IV veikimo principas: tiekėjų santykių valdymas .....	391
9.3. Tiekimo bazės valdymas .....	392
9.3.1. Tiekimo bazės segmentacija .....	394
9.3.2. Strategijų sukūrimas kiekvienam tiekėjų segmentui .....	398
9.3.3. Pardavėjų vertinimas.....	400
9.3.4. Vykdomoji tiekėjų santykių nuosavybė.....	403
9.3.5. Perėjimas prie pasirinktų klientų statuso .....	404
9.4. Pirkimų technologijos.....	406
9.5. Valdybos susirinkimų vertės kriterijai .....	406
9.6. Kaip atrodo didžiausi pirkimų talentai?.....	407
Santrauka.....	408
Klausimai diskusijai.....	409
Literatūra.....	409
<b>Ketvirtoji dalis. PAKEISTI ATEITĮ .....</b>	<b>411</b>
<b>10 skyrius. Logistikos ateities iššūkiai ir galimybės .....</b>	<b>412</b>
Įžanga .....	412
10.1. Keisti ekonomiką? .....	413
10.2. Vidinio suderinimo triada .....	414
10.3. Bendra socialinė atsakomybė: tokie patys kompromisai .....	417
10.4. Humanitarinė logistika .....	419
10.4.1. Pasirengimo etapas.....	420
10.4.2. Staigaus atsako etapas .....	421
10.4.3. Atkūrimo etapas .....	421
10.5. Bendradarbiavimo galimybės, padedančios sutrumpinti patekimo laiką į rinkai .....	425
10.5.1. Bendradarbiavimo galimybių prieš srovę pasirinkimas.....	425
10.5.2. Galimybių pasroviui pasirinkimas: kuriems klientams duoti raktelius nuo mūsų automobilio.....	427
10.6. Ateities tiekimo grandinės valdytojas .....	429
10.7. Keisti grandines .....	431
10.8. Patraukli ateities funkcija .....	434
Santrauka.....	434
Klausimai diskusijai.....	435
Literatūra.....	435
Leidėjo padėka .....	437