



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Valdas Pocevičius

ANTRINIŲ ŽALIAVŲ PIRKIMO PROCESO VALDYMO YPATUMAI

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. praktikė Diana Bagdonienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

ANTRINIŲ ŽALIAVŲ PIRKIMO PROCESO VALDYMO YPATUMAI

Įmonių valdymas (kodas 621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentas.....
(parašas)
Valdas Pocevičius, VMVL-6 gr.

2017 m. gruodžio 18 d.

Vadovė.....
(parašas)
doc. praktikė Diana Bagdonienė

2017 m. gruodžio 18 d.

Recenzentas.....
(parašas)
doc. dr. Asta Daunorienė

2017 m. gruodžio 18 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Valdas Pocevičius

Įmonių valdymas, kodas 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Antrinių žaliavų pirkimo proceso valdymo ypatumai“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 18 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Valdo Pocevičiaus** baigiamasis magistro darbas tema „Antrinių žaliavų pirkimo proceso valdymo ypatumai“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Valdas, Pocevičius. Peculiarities of Secondary Raw Materials Purchase Process Management. Master's Final Thesis in Business Administration/ supervisor assoc.prof. Diana Bagdonienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S

Key words: *Secondary Raw Materials, Purchase Process, Purchase Management.*

Kaunas, 2017. 68 p.

SUMMARY

The thesis analyzes the problem related to the peculiarities of secondary raw materials sector and its companies. It is highlighted that the standard purchasing principles and the purchase model are not applicable in this sector. From the practical perspective it has been frequently noted that the supplier may not agree to sell raw materials, even though the buyer's price is higher than the competitors offer. Therefore, it is evident that the suppliers are not only profit-oriented, but are also seeking for business relationships and a good service. The problem of this work is also related to the fact that for the suppliers of the analyzed company this is not the core business; the sellers are usually operating in their main business related to production and trade. Thus, the following problem is raised: what are the peculiarities of the purchase process in the secondary raw materials market and what purchasing model works well in this market?

The object of the thesis – purchase process in the secondary raw materials market.

The purpose of the thesis is to analyze the peculiarities of purchase process in the secondary raw materials market.

Tasks of the thesis: (1) To define the problem of the purchase process in the secondary raw materials market; (2) To determine the peculiarities of the purchase process in the secondary raw materials market; (3) According to the research methodology, to investigate the peculiarities of the purchase process in the secondary raw materials market based on the analyzed company's example; (4) To determine the elements and / or their linkages of the most effective purchase process (model) in the secondary raw materials market.

Methods of the thesis: scientific literature analysis; document analysis; content analysis; interview.

The first part of the thesis describes the thesis problem. The theoretical part analyzes the purchase process, the role of suppliers in the purchase process and the peculiarities of the purchase model in the secondary raw materials market: its purpose, principles, model, the structural and contextual buyer's characteristics, and the role of relationship marketing. The empirical part of the work, based on selected thesis methods, presents the peculiarities of purchase process in the secondary raw materials market. The final part of the Master's thesis presents the results of the research, presenting the elements of the purchasing process (model) and their linkages within the secondary raw materials market.

TURINYS

ĮVADAS	9
1. PROBLEMOS ANALIZĖ.....	11
2. ANTRINIŲ ŽALIAVŲ PIRKIMŲ PROCESO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI	17
2.1. Pirkimų proceso valdymo teoriniai aspektai	17
2.1.1. Pirkimų proceso etapų analizė.....	17
2.1.2. Perkančiosios organizacijos struktūrinių charakteristikų analizė	20
2.1.3. Perkančiosios organizacijos aplinkos veiksnių analizė	22
2.1.4. Pirkimo strategijų analizė ir sąsaja su tiekėjais	26
2.2. Tiekėjų vaidmuo pirkimų procese: santykių marketingo aspektas	28
2.2.1. Santykių marketingo esmė ir modeliai	28
2.2.2. Tiekėjai santykių marketinge	30
2.3. Pirkimų modelio ypatumai antrinių žaliavų rinkoje	33
3. TYRIMO METODOLOGIJA	36
3.1. Įmonės tyrimo metodika.....	36
3.2. Įmonės pristatymas.....	39
4. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	41
4.1. Pirkimų proceso antrinių žaliavų rinkoje ypatumai remiantis UAB „Grigeo Recycling“ pavyzdžiu	41
4.1.1. Įmonės pirkimo proceso analizė.....	41
4.1.2. Interviu duomenų analizė	47
4.2. Tinkamiausiai veikiančio pirkimų proceso (modelio) antrinių žaliavų rinkoje elementų ir jų sąsajų nustatymas	52
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	57
LITERATŪRA	60
PRIEDAI.....	65

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Bendrinė tiekėjo-pirkėjo santykių klasifikacija.....	26
2 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas.....	36
3 lentelė. Pirkėjų perspektyva.....	47
4 lentelė. Tiekėjų perspektyva: santykių su tiekėjais valdymas.....	48
5 lentelė. Tiekėjų perspektyva: bendradarbiavimo skatinimas.....	50
6 lentelė. Tiekėjų perspektyva: santykių marketingo dedamosios.....	50

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pirkimo procesas.....	19
2 pav. Perkančiosios organizacijos struktūrinių kintamųjų ir kontekstinių veiksnių sąryšiai.....	24
3 pav. Santykių verslas - verslui rinkoje kintamųjų sąsajų struktūra.....	30
4 pav. Pirkėjo – tiekėjo santykių modelis.....	32
5 pav. Antrinių žaliavų (popieriaus) tiekimo grandinės dalyviai.....	35
6 pav. UAB „Grigeo Recycling“ pirkimo strategijų matrica.....	44

PRIEDAI

1 priedas. Interviu klausimynas vadovui.....	65
2 priedas. Interviu klausimynas tiekėjams.....	66
3 priedas. UAB „Grigeo Recycling“ pirkimo diagrama.....	67
4 priedas. Derybų protokolas.....	68

IVADAS

Darbo aktualumas. Antrinių žaliavų verslas susijęs su keliais vadybos ir ekonomikos mokslo aspektais: konteksto požiūriu, su ganėtinai nauja ekonomikos ir vadybos mokslo koncepcija žiedine ekonomika (Andersen, 2007; Tukker, 2015; Lieder ir Rashid, 2016), veiksmo požiūriu, su pirkimo proceso specifika (de Araújo et al., 2017; Poželaitė, 2014; Christ, 2012; Kotler ir Keller, 2012), bei šias koncepcijas susiejančia santykių marketingo (Morgan ir Hunt, 1994; Berry, 1995; Ravald ir Grönroos, 1996; Gronroos, 1994; Bagdonienė, 2008; Juščius, Navickas ir Jonikas, 2006) teorija, užtikrinančia sėkmingą bendradarbiavimą verslas-verslui aplinkoje.

Pirma, svarbu paminėti, jog Lietuvai, kaip ES narei, svarbu dalyvauti Europos Komisijos priimtame plataus masto žiedinės ekonomikos projekte. Europos Sąjunga 2015 m. pateikė veiksmų planą ir priemones, skirtas visam produkto gyvavimo ciklui nuo projekto, medžiagų gavimo, gamybos ir vartojimo iki atliekų tvarkymo ir antrinių žaliavų rinkos (Žiedinė ekonomika, 2017).

Antra, svarbu aptarti šių žaliavų pirkimo procesą, arba pirkimo modelį. Iš esmės pirkimo procesas apima potencialų pirkėjo judėjimą nuo pozicijos, kai pirkėjas neturi informacijos apie įmonę ir jos produktus ar paslaugas, iki įsitikinimo, kad įmonės produktai yra tinkamiausi jo poreikiams (Poželaitė (2014, cit. Jobber ir Lancaster, 2012), taigi priimamas sprendimas pirkti, o Christ (2012) prideda, jog sprendimo pirkti priėmimo procesas yra nulemiamas tam tikrų vidinės aplinkos veiksnių, išorinės aplinkos veiksnių ir rinkodaros priemonių (pvz., produktas, kaina, skatinimas, paskirstymas, aptarnavimas).

Trečia, siejant minėtas pirkimo ir marketingo koncepcijas, aktualu kalbėti apie santykių marketingo svarbą verslas-verslui aplinkoje. Nuolatinė konkurencija tarp įmonių bei nepastovūs klientų poreikiai verčia įmones ieškoti galimybių ir būdų išlaikyti savo verslo partnerius, kuriant pridėtinę vertę per ilgalaikius verslo santykius. Ilgalaikių santykių verslas-verslui rinkoje plėtros pamatas – vertės kūrimas verslo partnerių santykių kontekste. Pasak Jucaitytės ir Maščinskienės (2011), verslo įmonės pripažino, jog siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje, įmonės vis dažniau siekia tapti patikimomis įvairių strateginių sąjungų dalyvėmis (cit. Ganesan, 1994), siekiant padidinti įmonių funkcijų efektyvumą ir produktyvumą.

Taigi analizuojama įmonė, veikianti antrinių žaliavų rinkoje Lietuvoje, siekiant ES tikslų bei konkurenciškai geresnės pozicijos rinkoje, tiriama su tikslu išsiaiškinti pirkimo proceso ir tiekėjų sąsajas iš santykių marketingo perspektyvos.

Darbo problema. Pagrindinė darbe analizuojama problema susijusi su antrinių žaliavų įmonių specifika: paminėtina, jog šiame sektoriuje negalioja standartiniai pirkimo principai, taigi ir pirkimo modelis. Praktiškai sutinkamas dažnas faktas, jog tiekėjas gali nesutikti parduoti žaliavų, nors pirkėjo siūloma kaina rinkoje yra aukštesnė už konkurentų. Taigi akivaizdu, jog tiekėjams svarbu ne tik kiek

didesnis pelnas, tačiau ir verslo santykiai bei tinkamas aptarnavimas. Praktinė šio darbo problema kyla ir dėl to, jog tiriamos įmonės tiekėjams žaliavų pardavimas yra papildoma veikla, o pagrindinė susijusi su gamyba ir prekyba. Taigi keliamas toks probleminis klausimas: *kokie yra pirkimų proceso ypatumai antrinių žaliavų rinkoje ir koks pirkimų modelis tinkamai veikia šioje rinkoje?*

Darbo objektas – pirkimų procesas antrinių žaliavų rinkoje.

Darbo tikslas – ištirti pirkimų proceso ypatumus antrinių žaliavų rinkoje.

Darbo tikslui pasiekti keliami šie **uždaviniai**:

1. Apibrėžti pirkimų proceso antrinių žaliavų rinkoje problematiką.
2. Nustatyti pirkimų proceso antrinių žaliavų rinkoje ypatumus.
3. Pagal parengtą tyrimo metodologiją ištirti pirkimų proceso antrinių žaliavų rinkoje ypatumus remiantis tiriamos įmonės pavyzdžiu.
4. Nustatyti tinkamiausiai veikiančio pirkimų proceso (modelio) antrinių žaliavų rinkoje elementus ar/ir jų sąsajas.

Darbo metodai: literatūros analizė, interviu, dokumentų analizė, turinio analizė.

1. PROBLEMOS ANALIZĖ

Tam, kad būtų užtikrintas stabilus bendradarbiavimas ir verslas-verslui santykių palaikymas, svarbu aptarti galimas ilgalaikio bendradarbiavimo strategijas. Kaip teigia Singh ir Power (2009), įmonių, kaip pirkėjų, bendradarbiavimas su tiekėjais tikslas yra abipusių tikslų pasiekimas: iš vienos įmonės pusės, tai įsipareigojimas patiekti užsakymą (prekes/ paslaugas), kurias užsakė užsakovas arba pirkėjas. Taigi įmonės - pirkėjos, vystydamos santykius su tiekėjais, turėtų atsižvelgti į kai kurios aspektus, tarp jų išskirti savo svarbiausius tiekėjus ir kitus tiekėjus, kaip galimus partnerius, išanalizuoti savo vartotojų poreikius, taip pat nepamirštant partnerių lūkesčių.

Pagrindinė magistro darbe analizuojama problema susijusi su antrinių žaliavų įmonių specifika: paminėtina, jog šiame sektoriuje negalioja standartiniai pirkimo principai, taigi ir pirkimo modelis. Antrinių žaliavų rinkos ypatumas yra tas, jog dažnai tiekėjui antrinių žaliavų pardavimas nėra pagrindinis verslas, taigi dėmesys šiai verslo sričiai skiriamas nepakankamas. Taigi praktiškai sutinkamas faktas, jog tiekėjas gali nesutikti parduoti antrinių žaliavų dėl įvairių priežasčių, nors pirkėjo siūloma kaina rinkoje yra aukštesnė už konkurentų. Tampa akivaizdu, jog tiekėjams svarbu ne tik kiek didesnis pelnas, tačiau ir kiti veiksniai, pavyzdžiui, geri verslo santykiai su pirkėju ar tinkamas aptarnavimas. Taigi apibendrinant, **praktinė šio darbo problema kyla dėl to, jog tiriamos įmonės tiekėjams žaliavų pardavimas yra papildoma veikla, o pagrindinė tiekėjų veikla susijusi su gamyba ir prekyba. Teoriniu aspektu darbo problema sietina su tuo, jog mokslininkai nėra visapusiškai ištyrę ir pristatę ypatumų, susijusių su antrinių žaliavų pirkimo proceso valdymu.** Taigi keliamas toks probleminis klausimas: *kokie yra pirkimų proceso ypatumai antrinių žaliavų rinkoje teoriniu ir praktiniu aspektu ir koks pirkimų modelis tinkamai veikia šioje rinkoje?*

Šio darbo problema tiesiogiai siejama su keletu teorijų ir teorinių koncepcijų. Pirma, tai **santykių marketingo** koncepcija, kuri buvo analizuota daugelio marketingo tyrėjų darbuose (pvz., Morgan ir Hunt, 1994; Berry, 1995; Ravald ir Grönroos, 1996; Gronroos, 1994; Grönroos, 2004; Bagdonienė, 2008; Juščius, Navickas ir Jonikas, 2006). Grönroos (1995) tai susiejo ir su strategija, kuri leidžia pažvelgti į santykių marketingą iš šios perspektyvos.

Santykių marketingo kontekste svarbu paminėti, jog tiesioginis kontaktas su įmone leidžia užmegzti verslo santykius, jei tai tenkina abiejų pusių interesus. Grönroos (1995) pastebi, jog santykių marketingo strategija labiau paplitusi paslaugų įmonių atveju, kai tuo tarpu transakcinė marketingo strategija (angl. *transaction marketing strategy*) labiau paplitusi gamybinių įmonių atveju. Galima teigti, jog transakcinė marketingo strategija naudojama pritraukti pirkėjus, o tiriamuoju atveju - perkančiąsias įmones, o santykių marketingo strategija skirta išlaikyti šias įmones. Tačiau svarbu paminėti ir tai, jog verslas verslui santykiuose dažnai egzistuoja ir šių strategijų derinys, kuomet santykių strategijos elementų bei transakcinės strategijos elementų sąsajos leidžia pasiekti geriausių rezultatų abiem šalims.

Pabrėžtina, jog, pasak Jusčiaus, Navicko ir Joniko (2006), santykių marketingas reiškia skirtingus dalykus priklausomai nuo įmonės. Tyrėjai akcentuoja dvi dimensijas: santykių marketingas gali būti tiriamas tiek mikrolygmeniu, tiek makrolygmeniu. Makrolygmiu leidžia suprasti santykių marketingo įtaką vartotojams, tarpininkams ar analizuojamu atveju – **tiekėjams**. Tuo tarpu mikrolygmiu pristato pasikeitusią marketingo orientaciją nuo pavienių įmonių transakcijų su skirtingomis įmonėmis į santykių su esamais partneriais kūrimą ir palaikymą.

Santykių marketingo prieiga, kaip viena iš esminių šio darbo teorinių koncepcijų, neabejotinai svarbi verslo įmonėms tam, kad būtų galima užtikrinti pasitikėjimu ir įsipareigojimu (Bagdonienė, Hopenienė, 2004) grįstus ilgalaikius santykius, kurie įmonei bus vertingi ateityje. Todėl, pasak Grönroos (2004) bei Jusčiaus, Navicko ir Joniko (2006), numatant santykių su vartotojais, šiuo atveju – tiekėjų įmonėmis, valdymo strategiją, svarbu:

- pasirinkti, su kuriomis įmonėmis verta užmegzti verslo santykius, atliekant esamų ir laukiamų įmonių - partnerių pelningumo analizę;
- išanalizuoti galimų partnerių poreikius, galimybes juos patenkinti ir ar tai leidžia pasiekti įmonės tikslų;
- išanalizuoti, ko galimas partneris – tiekimo įmonė tikisi iš ilgalaikių verslo santykių su tokiais santykius inicijuojančia įmone, bei kokių santykių partneriai tikisi;
- pasitelkiant informacines komunikacines technologijas, sudaryti tiekėjų duomenų bazę, kurti lanksčią verslo santykių palaikymo sistemą bei siekti patenkinti atskirų tiekimo įmonių lūkesčius;
- atlikti konkurentų santykių su tiekimo įmonėmis palaikymo analizę ir sukurti savo lojalumo strategiją;
- išanalizuoti, ar taikomos partnerių – tiekimo įmonių išlaikymo priemonės atitinka pastarųjų poreikius.

Verslas verslui santykių sukūrimas pasitelkiant santykių marketingo teoriją ir jos interpretacijas rinkos dalyviams padeda įgauti konkurencinį pranašumą ir įmonės pasiūlymo vertingumą kitai šaliai, šiuo atveju - tiekėjams. Ulaga ir Eggert (2006a) pabrėžia tai, jog sėkmingi verslo santykiai turi ir santykių kokybės elementus, apimančius **įsipareigojimą, pasitenkinimą ir pasitikėjimą** tarp partnerių. Taigi tam, kad būtų sukurti abipusiai naudingi santykiai tarp dviejų šalių, t.y., pirkėjo - tiekėjo, įmonėms svarbu suvokti to naudą bei stengtis sukurti ilgalaikius verslo santykius. Santykių marketingo procesas (Grönroos, 2004) apima kelis aspektus, t.y. marketingo komunikaciją ir pardavimus, sąveiką tarp šalių, bei vertės suvokimą verslo santykiuose. Sąveikos elementas taip pat sudarytas iš skirtingų etapų. Tradiciškai sąveika skirstoma į trumpalaikę, kuomet rinkos dalyviai keičiasi produktais ar paslaugomis, informacija ir finansinėmis operacijomis, bei ilgalaikę, lemiančią tarporganizacinį bendradarbiavimą,

pasidalijant vaidmenis ir atsakomybes (Grönroos, 2004, cit. Hakansson, 1982; Moller ir Wilson, 1995). Tam, kad būtų išsamiai pristatytas santykių marketingo, kaip vienos iš esminių šio darbo teorijų, konceptas, toliau analizuojami atskiri jo procesai. Santykių marketinge sąveikos procesas sudarytas iš tam tikrų atskirų smulkesnių procesų, kurie, priklausomai nuo veiklos sektoriaus, gali būti skambučiai, vizitai, ar registracijos (pvz., viešbučio registracija) ir gali būti sietini su fiziniais prekių, paslaugų, informacijos ar socialinių kontaktų mainais tarp partnerių. Šie smulkūs procesai, jungiami į stambesnius analizės vienetus yra vadinami epizodais: derybos, prekių ar paslaugų pristatymas ir pan. Pastarieji epizodai jungiami į sekas ir tai gali būti pasiūlymo projektas, verslo projektas, tam tikra kampanija ar jų kombinacija. Sekos, priklausomai nuo verslo sektoriaus, gali persipinti arba eiti iš eilės. Verslo santykių kūrimo procese visi šie elementai – keitimasis informacija, kontaktais, prekėmis ir paslaugomis, finansinėmis operacijomis, gali būti identifikuojami ir susiejami. Dar vienas svarbus santykių marketingo elementas yra verslo santykių vertė, kuri paprastai suvokiama kaip pagrindinis pasiūlymas (produktas ar paslauga) bei papildomos paslaugos. Šie smulkesni etapai plačiau pristatyti ir toliau nagrinėjami teorinėje darbo dalyje bei kai kurie iš jų, siekiant darbo tikslo, empiriškai analizuojami praktinėje dalyje.

Taigi kalbant apie vertę, arba pagrindinį produktą bei papildomas paslaugas, iš pirkėjo – tiekėjo perspektyvos, svarbu paminėti ir pirkimo proceso valdymą. Šio darbo tikslui pasiekti taip pat naudojamos mokslininkų, analizavusių **pirkimo proceso valdymą** (Dehghani et al., 2013), **arba pirkimo procesą**, įžvalgos: remiamasi Poželaitės (2014), Juščiaus ir Viskontaitės (2010), Johansson (2002), Christ (2012), Kotler ir Keller (2012), Zakarevičiaus (2010), Chand (2016) teoriniais bei empiriniais tyrimais.

Pirkimas yra prekių ar paslaugų įsigijimas iš išorinių tiekėjų. Taigi už pirkimus atsakingo įmonės darbuotojo ar skyriaus tikslas yra susiderėti dėl teikiamų žaliavų, dalių, prekių ar paslaugų, kurių reikia perkančiajai įmonei ir užsakyti juos iš tiekėjo (Chand, 2016). Tokiu būdu pasirenkamas tiekėjas, kuris gali pateikti norimos kokybės prekes ar paslaugas už mažiausią ar konkurencingą kainą, numatytu laiku. Pažymėtina, jog pirkimas įmonėse yra specializuota funkcija. Tyrimais pagrįsta, jog patikint specialistui atsakomybę pirkti, įmonė gauna daugiau ekonominės naudos pirkimo metu. Taip pat paminėtina, jog pirkimai dažnai sudaro daugiau nei 50% įmonės biudžeto. Chand (2016) taip pat pažymi, jog **pirkimas tai yra vadybinė veikla**, kuri nėra apibrėžiama kaip paprastas nupirkimo aktas. Pirkimas yra procesas, apimantis informacijos rinkimą, tyrimus, analizę renkantis žaliavas ar prekes; jis reikalauja sekti pristatymo procesą, siekiant laiku gauti prekes; tai procesas, reikalaujantis kontrolės, norint įsitikinti, kad prekės yra tinkamos kokybės ir atitinkamo kiekio; tai susiję su eismo, gavimo, sandėliavimo, buhalterinių operacijų valdymu. Taigi pirkimas yra vadybinė įmonės funkcija (Chand (2016) ji dar vadinama strateginės svarbos), o netinkamas šio proceso valdymas įmonei gali atnešti nuostolių. Specifiniai pirkimo tikslai yra susiję su:

1. galimybe mokėti galimai mažiausią kainą už geriausios kokybės žaliavą, prekę ar paslaugą, pasitelkiant derybų ir įmonių įsipareigojimų (arba šio tyrimo aspektu – verslo santykių) mechanizmus;
2. kuo mažesniu inventoriaus išlaikymu ar sandėliavimu, reikalingu gamybai;
3. tenkinančių pirkėjo reikalavimus verslo santykių su tiekėjais užmezgimu ir plėtra;
4. kokybiškų ir laiku teikiamų žaliavų, prekių ar paslaugų gavimo užtikrinimu;
5. naujų žaliavų, prekių ar paslaugų tiekimu esant poreikiui;
6. tinkamų procedūrų vykdymu, įgalinant kontrolės ir pirkimo politiką;
7. vertės analizės, kaštų analizės, pirkimo ar jo atsisakymo analizių taikymu darbe kaštų mažinimo aspektu;
8. tinkamo personalo parinkimu, užtikrinant kokybišką pirkimo proceso valdymą;
9. pirkimų skyriaus (jeigu toks įmonėje yra) arba už pirkimus atsakingo darbuotojo siekiu išlaikyti gerus ekonominius rodiklius;
10. vadovybės informavimu apie žaliavų pirkimą, kuris gali daryti įtaką įmonės pelningumui ar veiklai;
11. kitų įmonės skyrių įsitraukimo ir bendradarbiavimo siekiu.

Taigi akivaizdu, jog minimas pirkimo proceso valdymas yra viena iš svarbiausių funkcijų įmonėje ir jis tiesiogiai susijęs ne tik su procesais perkančiosios įmonės viduje, tačiau ir su tinkamų verslo santykių kūrimu ir palaikymu su tiekėjais. Todėl galima daryti išvadą, jog specifinėse rinkoje, kurios dažnai yra tik antrinis verslas tiekėjui, tiek tinkamas ir abipusiai naudingas pirkimo procesas, tiek santykių marketingo perspektyva yra itin svarbūs ir reikalaujantys gilesnės analizės konceptai.

Iš praktinės perspektyvos, kaip trumpai buvo pristatyta problemos analizės pradžioje, tai susiję su tiriamos rinkos ypatumais. Antrinių žaliavų rinka ir antrinių žaliavų perdirbimas sulaukė didelio visuomenininkų, verslo organizacijų ir politikų dėmesio kaip atsakas į šiandieninius globalizacijos, aplinkosaugos iššūkius. Pavyzdžiui, Europos Komisija pastaraisiais metais pasiūlė nemažai priemonių Europos perėjimui prie antrinių žaliavų perdirbimu grįstos ekonomikos. Pokyčio esmė – ekonominio modelio „paimti, pagaminti, suvartoti ir išmesti“ atsisakymas ir naujo modelio „pakartotiniu panaudojimu, remontu, atnaujinimu ir perdirbimu“ pritaikymas. Siekiant tinkamesnio išteklių panaudojimo perdirbant atliekas, šalyse narėse pritaikytas naujasis žiedinės ekonomikos modelis padeda siekti šalių bei įmonių konkurencingumo, augimo ir darbo vietų kūrimo bei aplinkos apsaugos tikslų (Europos Komisija, 2014). Ataskaitoje *European Declaration on Paper Recycling 2011 – 2015* (2016) pastebima, kad nuo 2000 m., Europos popieriaus vertės grandinė pademonstravo abipusį įsipareigojimą padidinti perdirbimo apimtį ir sujungiant pajėgas įveikti kliūtis, trukdančias popieriaus perdirbimui Europoje. Įsipareigota nuo 2011 m. iki 2015 m. pasiekti 70% popieriaus perdirbimo rodiklį. Rodiklis

buvo pasiektas ir viršytas, 2015 m. pasiekus 71.5% perdirbto popieriaus procentą Europoje. Taigi tai dar kartą patvirtina tiriamos problemos aktualumą globalizacijos, šalies bei atskirų antrinių žaliavų įmonių kontekste.

Dar viena įdomi tendencija antrinių žaliavų rinkoje yra didėjanti globalizacijos įtaka antrinių žaliavų verslui ir popieriaus bei kartono kainos augimas plečiantis prekybos apimtims su Kinijos rinka. Tik per 2016 m. spalio – lapkričio mėnesius, makulatūros supirkimo kainos Kinijoje stipriai išaugo, per porą savaitių kainų pokytis buvo + 33%. Taigi tai neišvengiamai paskatino Europos gamintojus didinti kainas vietinei makulatūrai, kad neprarastų žaliavos tiekimo (The Collective, 2016). Tačiau 2017 m. Kinijoje įvyko perversmas popieriaus ir kartono perdirbimo rinkoje: Kinija uždraudė iš užsienio importuoti atliekas, o tai lėmė kainų kilimą Kinijoje ir daug nesupirktos makulatūros užsienyje (Yiu, 2017).

Iš mikro, t.y., įmonių perspektyvos, dažnai, pavyzdžiui, baldus gaminančiai įmonei, tokių atliekų pardavimas nėra pagrindinė veiklos sritis, taigi iš tiekėjo – baldus gaminančios įmonės pusės, tai yra papildoma veikla. Tai pagrindžia ir faktas, jog iki 2003 m. į Lietuvos perdirbimo įmones buvo pristatyta tik iki 38 proc. viso Lietuvoje suvartojamo popieriaus. Tuo tarpu ES vidurkis tuo metu buvo 60 proc., o Skandinavijos šalyse - dar didesnis. Nors šis skaičius atrodytų nedidelis, pastebima, jog verslo įmonės, veikiančios antrinių žaliavų rinkoje, 2003 metais į perdirbimo įmones planavo pristatyti 27 tūkst. tonų antrinių žaliavų, arba 50 proc. daugiau nei 2002 m. (Delfi, 2003). Antrinių žaliavų rinkos augimas buvo pastebimas ir vėlesniais metais, tačiau skaičiai neatitinka. Pasak Markevičienės (2015), Lietuva Europos Sąjungai deklaravo beveik trigubai didesnę antrinių žaliavų perdirbimo skaičių, nei rodo iš savivaldybių ir regioninių atliekų tvarkymo centrų gauta informacija. Supakuotus gaminius rinkai tiekiančių gamintojų ir importuotojų įmonių teigimu, atliekų tvarkymo centrų skaičiavimai neatitinka tikrovės. Lietuvos Aplinkos apsaugos agentūros skaičiavimais, 2013 m. šalyje buvo perdirbta 261.000 tonų atliekų, arba 20,4% viso susidariusio komunalinių atliekų srauto. Regioninių atliekų tvarkymo centrų statistika teigia, jog šalyje 2014 m. buvo perdirbta tik 92.452 tonų atliekų, arba 7,7%.

Nepaisant šių neatitikimų pastebima, jog antrinių žaliavų rinka Lietuvoje yra auganti, kaip ir Europos Sąjungos parama 2014 – 2020 metams aplinkosaugos, darnaus gamtos išteklių naudojimo ir prisitaikymo prie klimato pokyčių projektams finansuoti.

Tam, kad visapusiškai – tiek teoriškai, tiek empiriškai būtų galima išspręsti darbe akcentuojamą problemą bei iširti antrinių žaliavų pirkimo valdymo procesą tiriamos įmonės atveju Lietuvoje, pasitelkiamas literatūros analizės, statistinių ir kitų duomenų analizės bei interviu metodas. Teorinėje darbo dalyje pristatomi pagrindiniai teoriniai konceptai – pirkimų procesas, tiekėjų vaidmuo pirkimo procese bei pirkimo modelio ypatumai antrinių žaliavų rinkoje, analizuojamos perkančiosios organizacijos struktūrinės ir kontekstinės charakteristikos, pirkimo strategijos ir tiekėjų vaidmuo jose, plėtojama santykių marketingo tematika, žvelgiant iš perkančiosios įmonės bei tiekėjo perspektyvos.

Toliau, remiantis tyrimo metodologija, empiriškai analizuojami pirkimų proceso ypatumai antrinių žaliavų rinkoje. Paskutiniuoju magistro darbo dalyje pristatomi įmonės duomenų analizės bei interviu metu gauti tyrimo rezultatai - antrinių atliekų pirkimų proceso, arba modelio, elementų ypatumai iš perkančiosios įmonės ir tiekėjų perspektyvos.

2. ANTRINIŲ ŽALIAVŲ PIRKIMŲ PROCESO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Pirkimų proceso valdymo teoriniai aspektai

Pirkimo poreikis ir jo specifika, pasak Babin et al. (1994) bei Choi ir Kim (2013) priklauso nuo pirkimo tikslo ir plačiąja prasme gali būti išskiriami du pirkimų tikslų tipai: (1) utilitarinis (angl. utilitarian) ir hedonistinis (angl. hedonic). Pirkėjai, turintys utilitarinį tikslą linkę rinktis pirkimo efektyvumą ir savalaikiškumą, o tuo tarpu hedonistinių tikslų vedinas pirkėjas renkasi pramoginę malonumą teikiančią pirkimo dimensiją (Choi ir Kim, 2013, cit. Hirschman ir Holbrook, 1982).

O taip pat, pirkimo tikslas gali būti susijęs su naudojimo dimensija (Anandarajan ir Christopher, 1987): edukaciniam tikslams, verslo tikslams, pirkinio inkorporavimui į didesnę mechanizmą ar sistemą, namų tikslams ir t.t. Taigi toliau skyriuje bus apžvelgtas pirkimų tikslas, jo principai bei procesas.

2.1.1. Pirkimų proceso etapų analizė

Remiantis Poželaite (2014) bei Juščiumi ir Viskontaite (2010) pirkimas yra suvokiamas kaip procesas, sudarytas iš tam tikrų sudėtinių dalių, arba etapų. Taigi pirkimo procesas – tai serija etapų, kuriuos vartotojas pereina produkto pirkimo metu ir po pirkimo (cit. Trehan ir Trehan 2009). Remiantis Johansson (2002), pirkimo procesas apima tokias veiklas ir žingsnius:

- problemos atpažinimas (vidinių ar išorinių stimulų rezultatas),
- produkto detalizavimas, tiekėjo paieška ir pasirinkimas, bei
- galutinis įvertinimas.

Taigi apibendrinant Poželaitė (2014, cit. Jobber ir Lancaster, 2012) teigia, kad pirkimo procesas apima potencialų pirkėjo judėjimą nuo pozicijos, kai pirkėjas neturi informacijos apie įmonę ir jos produktus ar paslaugas, iki įsitikinimo, kad įmonės produktai yra tinkamiausi jo poreikiams. Taigi tradiciškai pirkimo procesas gali būti suvokiamas kaip sprendimo pirkti priėmimo procesas.

Mokslininkai (pvz., Christ, 2012) sutinka, jog sprendimo pirkti priėmimo procesas yra nulemiamas tam tikrų vidinės aplinkos veiksnių (pvz., suvokimas, požiūris, žinios, asmenybė, gyvenimo būdas, vaidmuo, įsitraukimas, vertybės), išorinės aplinkos veiksnių (pvz., aplinka, kultūra, grupė, šeima) ir rinkodaros priemonių (pvz., produktas, kaina, skatinimas, paskirstymas, aptarnavimas). Taigi akivaizdu, jog šis procesas vyksta tam tikrais etapais, pradedant atsiradusio poreikio pripažinimu, ieškant informacijos apie produktą, vertinant produktų alternatyvas, priimant sprendimą pirkti geriausią

alternatyvą bei vykdyti tam tikrus veiksmus po pirkimo (Kotler ir Keller, 2012; Zakarevičius, 2010). Konkrečiai, Kotler ir Keller (2012) bei Zakarevičius (2010) išskiria tokius etapus:

1. Poreikio pripažinimas,
2. Informacijos paieška,
3. Alternatyvų įvertinimas,
4. Sprendimas pirkti,
5. Popirkiminė elgsena.

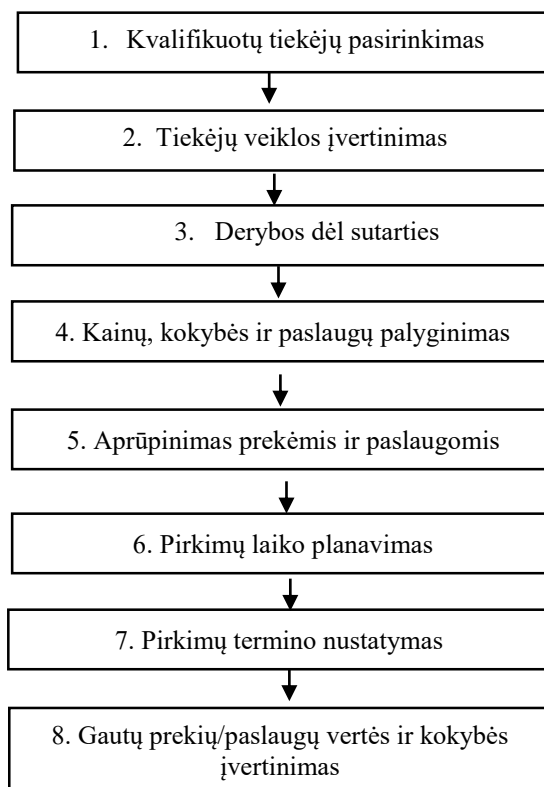
Poreikio pripažinimas ir informacijos paieška yra tiesiogiai susiję su poreikiu pirkti, taigi su įmonės parengiama pirkimo paraiška. Taigi organizacija pirkimą vykdo esant tam tikram poreikiui. Kaip vienas iš organizacijos veiklos procesų ir tikslų, pasak Zakarevičiaus (2010), yra suformuoti mobilią žaliavų bei medžiagų įsigijimo sistemą ir efektyviai vykdyti šią veiklą, užtikrinant tinkamus žaliavų pirkimo procesus. Žaliavų įsigijimo valdymo procesas yra susijęs su kitais įmonėje vykstančiais procesais, iš jų, produkto gamybos, o labiausiai, jo pardavimo procesais:

- Rinkodaros tyrimais;
- Gaminių asortimento ir apimčių nustatymu;
- Kainų ir kainodaros;
- Pardavimų skatinimo ir reklamos;
- Produkto paskirstymo ir pardavimų organizavimo;
- Žaliavų, medžiagų pirkimo;
- Išorės transporto organizavimo;
- Produkto ir žaliavų bei medžiagų sandėliavimo.

Tiekėjų paieška, pasak Minalgos (2001), yra dar viena svarbi dedamoji pirkimo procese. Todėl galima teigti, jog įmonės, kaip pirkėjai, savo tiekėjus segmentuoja kaip pardavėjai savo klientus. Iš įmonės, arba perkančiosios organizacijos, kaip pirkėjo, perspektyvos, pasak de Araújo et al. (2017), pirkimų procesą sudaro dvi pagrindinės fazės, kurios pasižymi skirtingais tikslais, papildančiais vienas kitą:

- (1) tiekėjo pasirinkimas, kuris padeda išsirinkti tinkamą tiekėją, su kuriuo bus pasirašoma sutartis;
- (2) tiekėjo vertinimas, kuris padeda įvertinti tiekėjų, kurie jau dirba su įmone, bendradarbiavimo įvykdymus.

Minalga (2001) teigia, kad tiekimo grandinės pradžioje visuomet yra tiekėjas, kuris ir įtakoja visą pirkimo procesą. Ballou (1992), palaikydamas tokį požiūrį, pabrėžia tiekėjų svarbą pirkimų procese (žr. 1 pav.).



1 pav. Pirkimo procesas (Ballou, 1992)

Pasirinkus tinkamus tiekėjus, įmonė turi priimti sprendimą pirkti. Pastarasis sprendimas yra susijęs su įmonės organizuojamu pirkimo konkursu ir paraiškų analize, ypač viešųjų pirkimų atveju (Šerpytienė, 2013). Sprendimo pirkti priėmimo metu vertinama sutartis, kainos ir terminai. Po pirkimų įvykdymo vyksta prekių pristatymas (Ballou, 1992).

Remiantis Kotler ir Keller (2012), Zakarevičiumi (2010) bei Ballou (1992) galima teigti, jog iš esmės pirkimo procesas (modelis) susideda iš tokių etapų:

1. Pirkimo poreikio pripažinimas bei informacijos paieška, pirkimo paraiška;
2. Konkursas, tiekėjų/ alternatyvų įvertinimas, paslaugų palyginimas ir derybos dėl sutarties;
3. Sprendimas pirkti, pirkimų terminų planavimas ir nustatymas;
4. Kvalifikuotų tiekėjų pasirinkimas ir prekių/ paslaugų pristatymas;
5. Popirkiminė elgsena: gautų prekių/ paslaugų vertės ir kokybės įvertinimas, galimų pokyčių numatymas;

Efektyvus pirkimų proceso valdymas ir pirkimų etapai yra viena iš svarbiausių organizacijos funkcijų. Kai kuriuose Kotler ir Keller (2012), Zakarevičiaus (2010) bei Ballou (1992) įvardintuose etapuose esminis yra santykių su tiekėjais aspektas, lemiantis sėkmingą ar nesėkmingą

bendradarbiavimą su kita šalimi. Todėl yra svarbu numatyti visus galimus pirkimų proceso etapus – nuo žaliavų pristatymo iki jų sandėliavimo ir kokybės vertinimo. Pastarųjų mokslininkų pabrėžiamas ir pasirinkimo aspektas, leidžiantis perkančiajai įmonei išsirinkti produktą, atitinkantį kokybės ir kainos reikalavimus. Pasak Carr ir Smeltzer (1997), strateginės svarbos įmonėje pirkimo procesas yra planavimo, įgyvendinimo, vertinimo ir kontrolės strateginis ir taktinis pirkimo sprendimas, susiejantis visas pirkimo funkcijas apimančias veiklas su įmonės tikslų įgyvendinimu ir ilgalaikių tikslų pasiekimu. Iš visapusiškos įmonės veiklos perspektyvos, pirkimo proceso valdymas yra pakankamai efektyvus ir susijęs su įmonės poreikiu pasirinkti tiekėją. Toliau skyriuje bus apžvelgta, nuo kokių konkrečių įmonės ar organizacijos charakteristikų tai priklauso.

2.1.2. Perkančiosios organizacijos struktūrinių charakteristikų analizė

Pirkimo procesas yra susijęs ir su perkančiosios organizacijos struktūra, kuri gali ir palengvinti, ir padaryti pirkimo procesą sudėtingu. Pavyzdžiui, organizacijos ar įmonės formalizacija gali pailginti pirkimo procesą, tuo tarpu organizacijos standartizacija, remiantis iš anksto numatytais procesais, leidžia valdyti reikalingų žaliavų kiekius. Todėl šiame poskyryje aktualu pristatyti organizacijos charakteristikas, kuriuos gali būti vadinamos vidinėmis, pristatančias ar darančias įtaką organizacijos procesams, iš jų ir pirkimo procesui. Anot Glock ir Hochrein (2011), organizacijos valdymo struktūra apibrėžia egzistuojančias atsakomybes bei atsakingus asmenis, o taip pat nurodo, kaip užduotys yra paskirstomos tarp organizacijos narių, kokie ištekliai yra prieinami siekiant jos tikslų. Praėjusio dešimtmečio mokslininkų darbuose (pvz., Quintens, Pauwels ir Matthyssens, 2006; Juha ir Pentti, 2008; Hartmann, Trautmann ir Jahns, 2008; Germain ir Droge, 1998; McCue ir Pitzer, 2000; Gianakis ir Wang, 2000; Quintens, Pauwels ir Matthyssens, 2006) pastebima nemažai bandymų identifikuoti svarbiausias organizacijų charakteristikas ir apibrėžti struktūrinius kintamuosius, kurie galėtų būti traktuojami kaip kertinės perkančiųjų organizacijų dedamosios.

Glock ir Hochrein (2011), atliktos mokslinės studijos parodė, jog svarbiausios organizacijos struktūrinės charakteristikos yra standartizacija (angl. *standardization*), specializacija (angl. *specialization*), konfigūracija (angl. *configuration*), įtraukimas (angl. *involvement*), formalizacija (angl. *formalization*) ir centralizacija (decentralizacija) (angl. *(de-)centralization*):

1. *Standartizacija* nurodo, kiek tiksliai yra apibrėžta organizacijos veikla bei procesai. Quintens, Pauwels ir Matthyssens (2006) atskiria proceso, produkto bei personalo standartizaciją. Pirkimų kontekste ypač svarbus produkto standartizavimas, kuris sumažina skirtingų žaliavų poreikį ir padidina kiekvienos iš jų pirkimo apimtį, o tai įprastai lemia geresnes žaliavų įsigijimo sąlygas. Kita vertus, bet kokio pobūdžio standartizacija riboja organizacijos gebėjimą įsisavinti naują

informaciją, tad standartizuoti tikslinga tik tas sritis, kuriuose naujos informacijos srautas yra nedidelis.

2. *Specializacija*. Šis kintamasis nusako darbo jėgos pasiskirstymą ir darbo pasidalijimą organizacijoje. Glock ir Hochrein (2011) pabrėžia, jog šis pasiskirstymas gali būti dvejopas: pagal funkcijas arba darbo objektus. Funkcinio pasiskirstymo atveju įvairios veiklos yra suskaidomos į paprastas, pasikartojančias užduotis, kurios gali būti atliktos sklandžiai ir efektyviai. Tuo tarpu paskirstymas pagal darbo objektus leidžia sumažinti darbuotojų tarpusavio sąveiką, kadangi jų atsakomybė paskirstoma pagal atskirus darbo objektus ar sritis. Juha ir Pentti (2008) akcentuoja, jog specializacija yra svarbus veiksnys siekiant sumažinti riziką pirkimo procese, kadangi įgalina individus sparčiau reaguoti į aplinkos pokyčius.
3. *Konfigūracija* siejama su organizacijos valdymo struktūra, taigi čia svarbiausios dimensijos – struktūros apimtis vertikaliu bei linijiniu požiūriu, segmentavimo kriterijai, o taip pat – pozicijų skaičius skirtinguose struktūros segmentuose. Vertinant konfigūracijos reikšmę pirkimų kontekste – svarbus kriterijus yra pirkimų skyriaus pozicija organizacijos hierarchijoje. Nuo jos priklauso, kokią įtaką pirkimų skyrius gali daryti strateginiams ir taktiniams įmonės sprendimams (Bloom ir Nardone, 1984; Fearon, 1988; Monczka, Trent ir Handfield, 2002; cit. iš Glock ir Hochrein, 2011). Trent (2004) pabrėžia, jog aukštesnė pirkimų skyriaus pozicija organizacijos hierarchijoje gali būti siejama su didesniu struktūros efektyvumu (cit. iš Glock ir Hochrein, 2011).
4. *Įtraukimas*. Šis kintamasis gali būti skaidomas į vertikalų įtraukimą (angl. *vertical involvement*) bei linijinį įtraukimą (angl. *lateral involvement*). Vertikalus įtraukimas apibrėžia, kiek hierarchinių lygmenų yra įtraukiami į pirkimo procesą, tuo tarpu linijinis įtraukimas nusako, kiek organizacijos skyrių ar funkcinį padalinių šiame procese dalyvauja. Pasak Glock ir Hochrein (2011), kuo daugiau skyrių įtraukiami į pirkimo procesą, tuo didesniu informacijos kiekiu disponuojama priimančiam sprendimui, o tai leidžia sumažinti neapibrėžtumą pirkimo procese. Galima konstatuoti, jog esant poreikiui priimti sudėtingus ir rizikingus pirkimo sprendimus, linijinio įtraukimo svarba išauga. Kita vertus, tokiu būdu sumažinama pirkimų skyriaus įtaka šiame procese (Glock ir Hochrein, 2011). Tuo tarpu vertikalus įtraukimas būdingas organizacijoms, priimančioms kompleksinius pirkimo sprendimus, kuomet esama daug neapibrėžtumų (pavyzdžiui, ligoninėse, kur į pirkimo sprendimų priėmimą įtraukiamas įvairių lygmenų medicinos personalas) (Glock ir Hochrein, 2011).
5. *Formalizacija*. Tai vienas iš plačiausiai mokslininkų nagrinėjamų struktūrinių kintamųjų, nusakantis, kiek organizacija vadovaujasi taisyklėmis ir procedūromis kasdieninėje veikloje (Germain ir Droge, 1998, cit. iš Glock ir Hochrein, 2011). Organizacijoje, kuriai būdingas aukštas formalumo lygis, darbuotojas turi minimalią veiksmų ir sprendimų laisvę užduotims

vykdyti. Formalizacija gali būti didinama apibrėžiant darbuotojų vaidmenis, komunikacijos srautus, įvedant taisykles, susijusias su sprendimų priėmimu ir kt. Šių veiksmų tikslas – kontroliuoti darbuotojus, užtikrinti jų veiksmų ir sprendimų pastovumą, tačiau itin aukštas formalizacijos lygis gali neigiamai paveikti darbuotojų motyvaciją (Hartmann, Trautmann ir Jahns, 2008).

6. *Centralizacija (decentralizacija)*. Remiantis Glock ir Hochrein (2011) atlikta analize, galima teigti, jog mokslinėje literatūroje dominuoja du (de-)centralizacijos apibrėžimai. Pirmajame iš jų esminiais (de-)centralizacijos rodikliais įvardijama sprendimų priėmėjų (vadovų) koncentracija organizacijoje bei kiek vadovybė yra susitelkusi konkrečiame organizacijos vienetė (Germain ir Droge, 1998; McCue ir Pitzer, 2000). Antruoju atveju akcentuojama sprendimus priimančių vadovų pozicija bendroje organizacijos hierarchijoje, o centralizuotomis organizacijomis laikomos tik tos, kuriose sprendimų priėmėjai yra hierarchinės struktūros viršūnėje (Gianakis ir Wang, 2000; Quintens, Pauwels ir Matthyssens, 2006). Centralizacijos lygis turi didelę įtaką organizacijoje vykstantiems procesams, tarp jų ir pirkimams. Glock ir Hochrein (2011) išskiria centralizuotas, decentralizuotas ir hibridines perkančiąsias organizacijas bei akcentuoja, jog decentralizuotos organizacijos pasižymi didesniu lankstumu ir sklandesniu pirkimų organizavimu, vertinant iš pardavėjo perspektyvos.

Taigi pabrėžtina, jog aukščiau išvardintos charakteristikos ir kintamieji glaudžiai susiję su organizacijoje vykstančiais procesais. Pasirinktas pirkimo modelis lemia organizacijos pirkimo skyriaus veiklos organizavimą ir orientaciją. Aptarus perkančiosios organizacijos esmines struktūrines, arba kitaip tarianti, vidines charakteristikas, toliau analizuojamas organizacijos kontekstas, t.y. išoriniai veiksniai, lemiantys perkančiosios organizacijos veiklą.

2.1.3. Perkančiosios organizacijos aplinkos veiksnių analizė

Organizacijų teorijos kontekste aptinkama nemažai aplinkos kintamųjų, darančių įtaką organizacijos veiklai: tai technologijos, lokacija, ištekliai ir kt. Glock ir Hochrein (2011) išskiria svarbiausius perkančiųjų organizacijų, arba įmonių, kurie apibendrintai pateikiami 1 paveiksle. Jame taip pat iliustruojamos ankstesniame skyriuje aptartos struktūrinės charakteristikos.

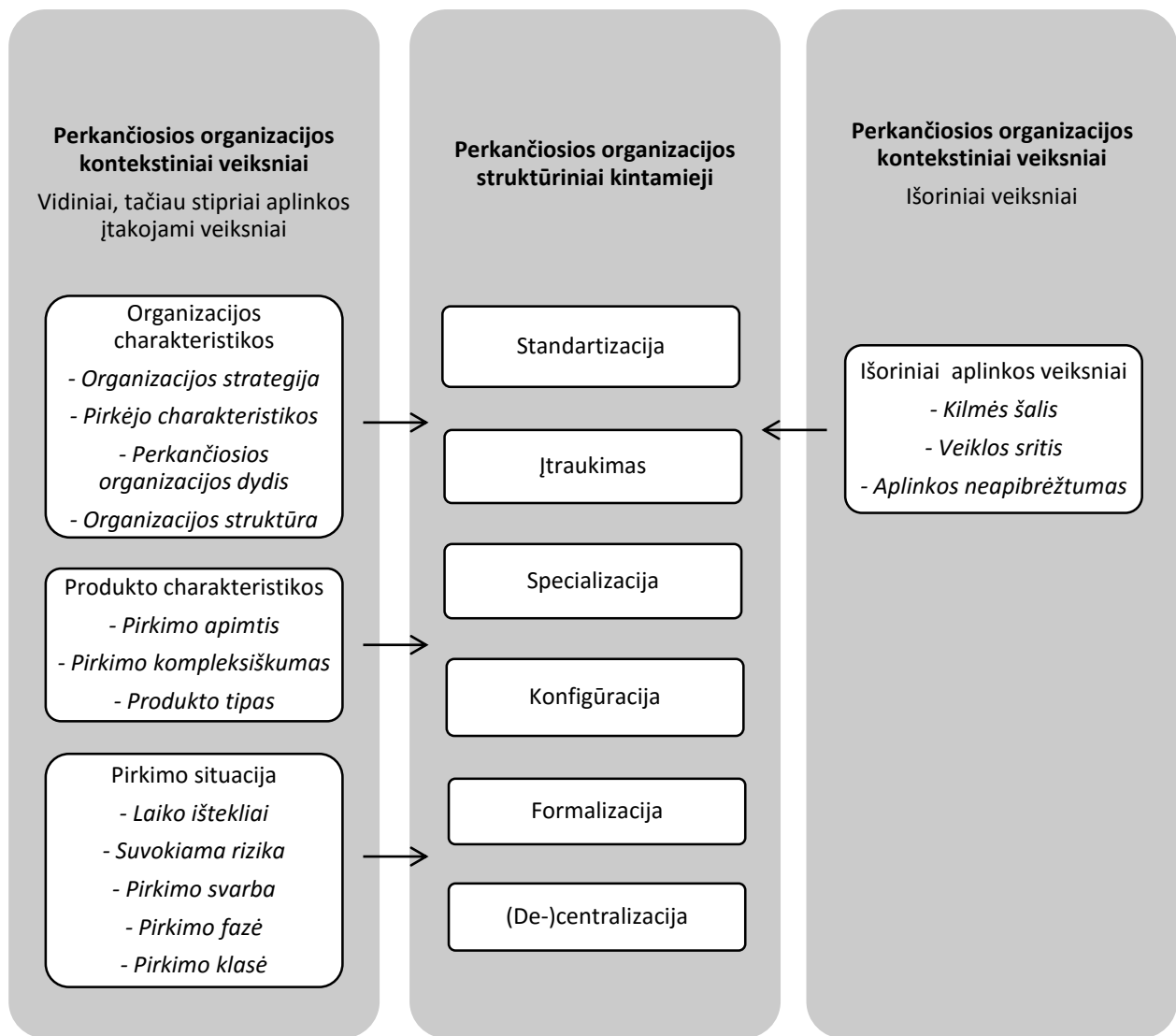
Kaip matyti iš pirmojo paveikslo, aplinkos veiksniai autoriai skirsto į vidinius veiksniai, įtakojamus išorinės aplinkos, ir išorinius veiksniai. Toliau, remiantis Glock ir Hochrein (2011) atlikta analize, išskirti vidiniai bei išoriniai veiksniai.

Organizacijos charakteristikos. Gianakis ir Wang (2000) išskiria **organizacijos strategiją** kaip vieną svarbiausių charakteristikų pirkimų kontekste ir tvirtina, jog organizacijos orientacija į vartotojus

lemia pirkimų decentralizaciją, o kartu ir didesnę lankstumą bei trumpesnius užsakymų ciklus. Corey (1978; cit. iš Glock ir Hochrein, 2011) nurodo, jog organizacijos, kurios glaudžiai bendradarbiauja su tiekėjais produkto vystymo klausimais, tikslinga turėti decentralizuotą pirkimų skyrių, įsikūrusį nedideliu atstumu nuo tiekėjo. Mattson (1988; cit. iš Glock ir Hochrein, 2011) pabrėžia, jog vadovybės apibrėžta pirkėjo misija taip pat yra kritiškai svarbi pirkimų struktūrai. Jeigu pirminė misija yra kaštų mažinimas, tuomet organizacija turėtų didinti pirkimų apimtį ir siekti masto ekonomijos, jei misija yra greitas sprendimų priėmimas – tuomet pirkimų apimtį neturėtų būti didinama, ir t.t.

Pirkėjo charakteristikos taip pat atlieka svarbų vaidmenį organizacijos charakteristikų kontekste. Garrido-Samaniego ir Gutierrez-Cillan (2004), ištyrę pirkėjo charakteristikų daromą įtaką pirkimų centro struktūrai, nustatė, jog pirkimų procese dalyvaujančio individo žinios ir išsilavinimas neigiamai koreliuoja su pirkimų centro dydžiu, kitaip tariant – kuo individas turi daugiau žinių, tuo mažesnis išorinės įtakos poreikis priimant sprendimus, susijusius su pirkimais. Glock ir Hochrein (2011) taip pat pastebi, jog organizacijos, kuriose pirkimų skyriai yra aukštesnėse hierarchinėse pozicijose, dažnai taiko sudėtingesnes pirkimų technikas, lyginant su organizacijomis, kuriose pirkimų skyriai yra žemose hierarchinėse pozicijose.

Perkančiosios organizacijos dydis. Pasak Trent (2004; cit. iš Glock ir Hochrein, 2011), didelės organizacijos paprastai turi daugiau išteklių ir siūlo platesnį produktų spektrą nei mažos, o tai gali turėti įtakos jose vykstantiems pirkimų procesams. Glock ir Hochrein (2011) pažymi, jog organizacijos augimas skatina departamentų skaičiaus didėjimą, o tai gali lemti aukštesnį specializacijos laipsnį kiekviename iš jų. Lynn (1987), Dawes, Dowling ir Patterson (1992), o taip pat Wood (2005) nustatė ryšį tarp perkančiosios organizacijos dydžio ir pirkimų struktūros: kuo didesnė organizacija, tuo daugiau individų yra įtraukiama į pirkimo procesą, o tai savo ruožtu lemia didesnę pirkimų centrą. Negana to, Trent (2004) atlikti tyrimai patvirtino, jog stambios organizacijos pasižymi ryškesniu pirkimų kompleksiskumu.



2 pav. Perkančiosios organizacijos struktūrinių kintamųjų ir aplinkos veiksnių sąryšiai (sudaryta pagal Glock ir Hochrein, 2011)

Organizacijos struktūra. Daugelio mokslininkų atliktos teorinės bei empirinės studijos parodė, jog organizacijos centralizacijos, specializacijos, formalizacijos lygis daro įtaką pirkimų funkcijos centralizacijai bei formalizacijai (Johnston ir Bonoma, 1981; Dawes, Dowling ir Patterson, 1992; Stanley, 1993; Gianakis ir Wang, 2000; Wood, 2005). Germain ir Droge (1998) nurodo, jog organizacijos orientacija į procesų vykdymą „pačiu laiku“ (angl. „*just-in-time*“) lemia pirkimo procesų formalizavimą, o nuoseklus organizacijos veiklos našumo matavimas sąlygoja decentralizaciją, mat nuolat vertinami darbuotojai pageidauja turėti teisę patys priimti atitinkamus sprendimus (cit. iš Glock ir Hochrein, 2011).

Analizuodami antrąjį vidinį, tačiau stipriai aplinkos įtakojamą veiksnių, arba kintamąjį – *produkto charakteristikas*, Glock ir Hochrein (2011) teigia, jog didesnė organizacijos **pirkimo apimtis** rodo aukštesnį taupymo potencialą ir didesnę pirkimų svarbą organizacijai apskritai. Gronhaug (1975, cit. iš

Glock ir Hochrein, 2011), ir Lynn (1987) empiriškai patvirtino, jog auganti pirkimo apimtis sudaro sąlygas organizacijos pirkimų centro didėjimui, o Mattson (1988, cit. iš Glock ir Hochrein, 2011) nurodo, jog aktyvesni pirkimai, liudijantys pirkimų svarbos augimą organizacijoje, lemia stipresnę vadovybės įsitraukimą į šiuos procesus. Galima daryti išvadą, jog augant pirkimų apimčiai, organizacijos vis daugiau dėmesio skiria efektyviam lėšų panaudojimui, o tai lemia kontrolės augimą, aukščiausių vadovų įsitraukimą bei centralizaciją.

Pirkimo kompleksiskumą Glock ir Hochrein (2011) apibūdina kaip techninį perkamų produktų kompleksiskumą ir/arba pirkimo sprendimo kompleksiskumą. McCabe (1987, cit. iš Glock ir Hochrein (2011) atlikti tyrimai parodė, jog egzistuoja tiesioginis sąryšis tarp pirkimo kompleksiskumo ir organizacijos centralizacijos – kitaip tariant, augant pirkimo kompleksiskumui, organizacija deda daugiau pastangų ilgalaikiam išteklių užtikrinimui bei sustiprina techninių specialistų bei vadovų vaidmenį vykdant pirkimus. Šį teiginį papildė Garrido-Samaniego ir Gutierrez-Cillan (2004) atlikto empirinio tyrimo rezultatai, kurie patvirtino, jog dėl pirkimo kompleksiskumo augimo atsiranda būtinybė įtraukti daugiau individų į pirkimo procesą, o tai lemia pirkimų centro augimą.

Daugelis mokslininkų pritaria, jog organizacijos perkamo **produkto (-ų) tipas** daro įtaką pirkimų struktūrai. Pavyzdžiui, Mattson (1988; cit. iš Glock ir Hochrein, 2011) atliktas tyrimas parodė, jog perkant produktus, turinčius didžiausią svarbą organizacijos galutiniam produktui, pasireiškia aktyvesnis vadovybės dalyvavimas, o taip pat išauga pirkimų centro dydis. Xideas ir Moschuris (1998; cit. iš Glock ir Hochrein, 2011) atlikti empiriniai tyrimai patvirtino, jog egzistuoja ryšys tarp perkamo produkto tipo ir organizacijos centralizacijos, formalizacijos bei specializacijos – kuo produktas svarbesnis organizacijai, tuo šis ryšys stipresnis. Paminėtina ir tai, jog Naumann ir Kim (1986) ištyrė gamybos technologijos poveikį organizacijos struktūrai bei įrodė, jog nerutinųjų technologijų (angl. *non-routine technology*) naudojimas gamyboje gali būti siejamas su decentralizuota ir mažiau formalia pirkimų funkcija. Ši išvada argumentuojama tuo, jog nerutinės technologijos reikalauja greito sprendimų priėmimo, o tai įmanoma sprendimus priimant žemesniuose hierarchiniuose lygmenyse, bei organizacijos taisykles ir nuostatas lanksčiai adaptuojant dinamiškoje produkto kūrimo aplinkoje.

Trečiasis 2 paveiksle įvardintas charakteristikų blokas skirtas **perkančiosios organizacijos aplinkos veiksniams** pristatyti. Kaip pažymi Glock ir Hochrein (2011), įmonės išoriniai, arba aplinkos veiksniai yra susiję su aplinka, kurioje įmonė veikia. Tai, pavyzdžiui, gali būti šalis, kurioje dirba įmonė, rinkos, arba industrijos struktūra, aplinkos neapibrėžtumai. Šie veiksniai taip pat lemia įmonės pirkimo procesą.

Kitame skyriuje apžvelgiami kiti veiksniai, darantys įtaką pirkimo procesui – tai pirkimo strategijos ir jų sąsajos su tiekėjais.

2.1.4. Pirkimo strategijų analizė ir sąsaja su tiekėjais

Kaip teigia Hougaard ir Bjerre (2002), kadangi tradicinių verslas-verslui santykių elementai susiję tiek su išoriniais, tiek su vidiniais įmonės kontroliuojamais procesais, aktualu išanalizuoti, kaip tam tikros marketingo strategijos siejasi su pirkimo strategijomis ir kokie scenarijai tikėtini iš šių kombinacijų. Bendrinė tiekėjo-pirkėjo santykių klasifikacija pateikiama lentelėje žemiau.

1 lentelė. Bendrinė tiekėjo-pirkėjo santykių klasifikacija (Sorensen, 1997, cit. Hougaard ir Bjerre, 2002)

		Marketingo strategijos		
		Konkurencinė (angl. <i>competitive</i>)	Bendradarbiavimo (angl. <i>co-operative</i>)	Vadovavimo (angl. <i>command</i>)
Pirkimo strategijos	Konkurencinė (angl. <i>competitive</i>)	1. Nepriklausoma (angl. <i>independent</i>)	2. Nesuderinama (angl. <i>mismatch</i>)	3. Nepriklausoma (angl. <i>independent</i>)
	Bendradarbiavimo (angl. <i>co-operative</i>)	4. Nesuderinama (angl. <i>mismatch</i>)	5. Abipusiškai priklausoma (angl. <i>interdependent</i>)	6. Priklausoma (angl. <i>dependent</i>)
	Vadovavimo (angl. <i>command</i>)	7. Nepriklausoma (angl. <i>independent</i>)	8. Priklausoma (angl. <i>dependent</i>)	9. Nesuderinama (angl. <i>mismatch</i>)

Taigi tiekėjo santykis su pirkėju ekonominių mainų požiūriu gali būti susijęs su viena iš šių vadybos filosofinių krypčių:

1. Konkurencinė, kuomet pirkėjas gauna, o įmonė praranda;
2. Bendradarbiavimo, tikintis, jog pirkėjas sieks abipusiai naudingų santykių ir abipusiai priklausomybės ryšiai taps bendradarbiavimo rezultatu;
3. Vadovavimu grįsti santykiai, kuomet remiamasi dominavimo ideologija. Tai grindžiama idėja, jog tiekėjas gali uždirbti daugiau, nei standartinis pelnas paverčiant pirkėją priklausomu nuo jo. Tokių santykių galima tikėtis, kai produktas/ paslauga yra unikalus ir tai nulemia pirkėjo „sutikimą“ dalyvauti vadovavimu grįstuose santykiuose tam, kad gautų produktą. Tokių verslo santykių rezultatas – dominuojantis tiekėjas ir priklausomas pirkėjas.

Pirkimo strategijos gali būti klasifikuojamos į kelias kategorijas ir galimos tokios 1 lentelėje įvardintos kombinacijos:

- Nepriklausomi santykiai, kurių esmė yra intensyvi tiekėjo ir pirkėjo konkurencija. Tokie verslo santykiai grįsti aukšto laipsnio kompleksišku. Tokie nepriklausomi santykiai nereiškia, jog visuomet išliks rizika santykius nutraukti. Tai reiškia, jog nei viena pusė nėra suinteresuota siekti glaudesnio bendradarbiavimo. Tokie verslo santykiai reiškia, jog abi pusės pastoviai ieško ir vertina alternatyvas, siekdamos išlaikyti kuo mažesnius kaštus.
- Nesuderinami santykiai grindžiami principu, jog bendradarbiavimu suinteresuotas tiekėjas arba pirkėjas susiduria su konkurentu, kuris turi strateginį pranašumą. Bendradarbiavimas

reiškia jungtinį skirtingų gebėjimų organizacijose optimizavimą, o nesuderinamumas išskyla tuomet, kai vienos pusės konkurencinis atsakas yra neatitinkamas. Dažnai kalbama apie vienai pusei naudingą bendradarbiavimą ir nepasitikėjimą.

- Abipusiškai priklausomi santykiai pagrįsti abipusiu pasitikėjimu ir siekiu optimizuoti santykius. Tai reikalauja bendradarbiavimo tiek iš marketingo filosofijos, tiek iš pirkimų strategijos perspektyvos. Abi pusės sumažina savo autonomiją, stengiasi optimizuoti kaštus ir prisiima riziką.

Tačiau pastebėtina, jog tik nedaugelis įmonių patenka į vieną konkrečią pasirinkimų grupę; dažniausiai verslo santykiuose tai yra skirtingų strategijų ir santykių formų kombinacija. Svarbu atkreipti dėmesį, kad sėkmingam verslo bendradarbiavimui užtikrinti, abi pusės turi sumažinti savo autonomijos laipsnį, prisiimti dalį rizikos ir pasitikėti kita puse. Tačiau iš kitos pusės, net ir pasitikėjimu grįsti verslo santykiai su laiku kinta, reikalauja tam tikrų reguliacinių kontrolės mechanizmų iš abiejų pusių.

Toliau plėtojant rizikos ir tiekimo sąsajas įvardijama, jog kiti mokslininkai (pvz. He, Huang ir Yuan, 2015), išskiria dvi esmines tokių pirkimų strategijų kryptis:

1. Pirmoji strategijų kryptis yra susijusi su tiekimo rizikos valdymo pirkimų strategija (angl. *procurement strategy for managing supply risks*); tokia strategija mokslininkų yra vadinama diversifikacijos strategija. Teigiama, jog perkant produktus ar žaliavas iš kelių tiekėjų, nepatiriama tokia didelė rizika, kaip bendradarbiaujant su vienu tiekėju. Diversifikacijos strategija gali sumažinti riziką, tačiau tuo pačiu padidina įmonės kaštus ir pirkimo kompleksumą. He, Huang ir Yuan (2015), cituodami Babich et al. (2007) ir Dada et al. (2007) teigia, jog turint „atsarginį“ tiekėją, tokia strategija gali būti pavadinta ir atsargine strategija.
2. Antroji strategijų kryptis yra susijusi su gamintojų/ pardavėjų konkurencija esant tiekimo neapibrėžtumui. He, Huang ir Yuan (2015), cituodami Deo ir Corbett (2009) pristato dviejų etapų modelį, kai konkuruoja keli tiekėjai. Modelis analizuoja, kokią įtaką daro tiekimo neapibrėžtumas pirkėjo (įmonės) gamybos strategijai. Cituodami Chen ir Guo (2014), mokslininkai pristato analitinį modelį, vertinantį pardavėjų tiekimo strategijas esant tiekimo neapibrėžtumui.

Apibendrinant galima teigti, jog pirkimo strategijos gali būti grįstos konkurencija, bendradarbiavimu, vadovavimu ar rizika, tikintis abipusiai naudingų verslo santykių.

2.2. Tiekėjų vaidmuo pirkimų procese: santykių marketingo aspektas

Kaip pristatyta 1 paveiksle, pirkimo proceso schemoje (Ballou, 1992), tiekėjų vaidmuo šiame etape yra itin svarbus, todėl tinkamas tiekėjas turi būti parinktas išsamiai įvertinus jo charakteristikas bei išanalizavus jo lūkesčius. Pasak de Araújo et al. (2017), norint įvertinti tiekėją, reikalinga išskirti šias tris vertinimo kryptis: (1) tiekėjo atrankos kriterijus, (2) tiekėjo vertinimo kriterijus ir (3) metodus, skirtus tiekėjo atrankai ir/ ar vertinimui. Ši išvada Araújo et al. (2017) buvo padaryta išanalizavus skirtingo pobūdžio projektus, tarp jų susijusius su statyba, MTEP, vertės kūrimo grandine ir kt. Taigi *pirma*, išanalizavus šias skirtingas sritis buvo nustatyta, jog tiekėjai labiausiai vertinami pagal šiuos kriterijus: (1) kaina, (2) laikas, (3) kokybė, (4) personalo ypatumai ir (5) finansiniai kriterijai. *Antra*, analizuojant su **vertės kūrimo grandine** susijusių įmonių (pavyzdžiui, gamybos įmonių) tiekėjų vertinimą, nustatyta tokia kriterijų seka: 1. kaina, 2. laikas, 3. finansiniai kriterijai, 4. įmonės valdymas. *Trečia*, analizuojant metodus, skirtus vertinti tiekėjams, pabrėžiama svarba pasirinkti tinkamus metodus pagal projekto tipą. Autoriai, cituodami Lambropoulos (2007) pažymi, jog nėra vieno geriausio pirkimo metodo, nes metodai priklauso nuo specifinių laiko, vietos, sąlygų ir nuo paties projekto specifikos. Taigi nors tyrimas nenustato, kurie metodai geriausi, tačiau diskutuojama, kiek kriterijų vertėtų pasirinkti, koks yra neapibrėžtumo laipsnis ir t.t.

2.2.1. Santykių marketingo esmė ir modeliai

Tinkamai pasirinkus ir įvertinus tiekėjus, toliau šiame poskyryje analizuojama, kaip su pastaraisiais sukurti ilgalaikius ir sėkmingus verslas-verslui santykius. Pasak Gronroos (1994), Juščiaus, Navicko ir Joniko (2006), santykių marketingas mokslinėje literatūroje tapatinamas su *sqveikos požiūriu*, o lietuviškuose mokslo darbuose dažnai vadinamas ir ryšių marketingu. Jucaitytės ir Maščinskienės (2011) straipsnyje, pristatančiame santykių marketingo tematiką, minimos šios santykių proceso stadijos: verslo santykių inicijavimas, užmezgimas, kūrimas, išlaikymas, vystymas ir nutraukimas. Šios tematikos tyrėjai akcentuoja ir abipusiai naudingus, bendradarbiavimu pagrįstus verslas-verslui santykius. Svarbu paminėti, jog paskutiniuosius dešimtmečius skiriamas vis didesnis dėmesys geresniems įmonių santykiams perteikti, akcentuojant tiekėjų efektyvumo, rizikos mažinimo bei vertės kūrimo svarbą. Palmer (1996), cituojamas Juščiaus, Navicko ir Joniko (2006), pristatė trijų lygių santykių marketingo koncepciją:

- 1) taktiniu lygiu, santykių marketingas tapatinamas su pardavimų rėmimo priemonėmis (pvz., lojalumo programos kūrimas);

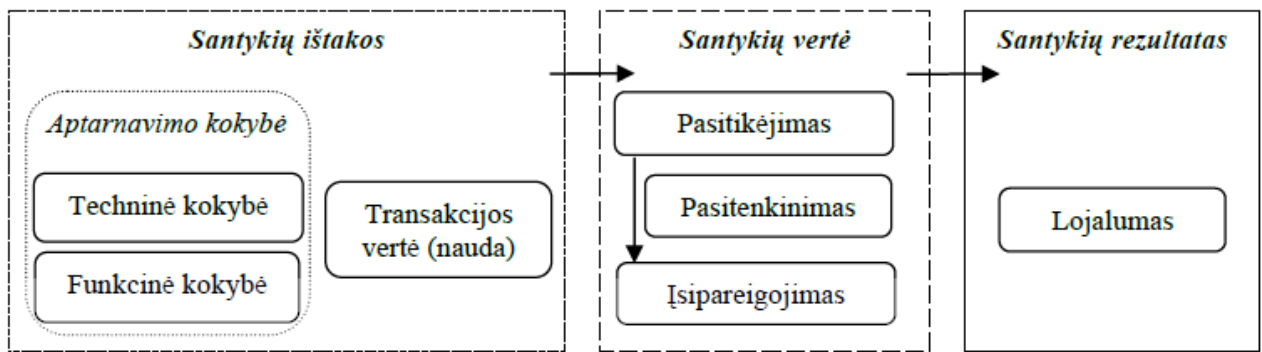
- 2) aukštesniu, strateginiu lygiu, santykių marketingas tapatinamas su veiksmų seka, kai įmonės siekia susaistyti pirkėją įvairiais teisiniais, ekonominiais, technologiniais, ar kitokiais saitais. Pastaruoju atveju pagrindinis akcentas - esamų klientų išlaikymas ir santykių su jais gerinimas;
- 3) iš filosofinės perspektyvos, santykių marketingas - tai marketingo strategijos nukreipimas nuo prekių į santykių su vartotojais palaikymą bei vystymą, integruojant veiksmus ir įmonės darbuotojus į tikslinių grupių poreikių tenkinimą.

Dar daugiau, Jucaitytė ir Maščinskienė (2011) sutinka ir akcentuoja jog pastaruoju metu marketingas analizuoja nebe tiek su transakcijų verte, kiek neapčiuopiamus dalykus, kaip santykių vertę. Santykių vertė nusako, kokie yra verslo santykiai tarp partnerių, priimant bendrus sprendimus verslas-verslui kontekste. Taigi kilusi iš marketingo literatūros, vertės sąvoka užima vis svarbesnę poziciją santykių marketingo kontekste, o santykių marketingas iš esmės gali būti suvokiamas kaip būdas užmegzti, palaikyti ir stiprinti ryšius su klientais ir partneriais, tuo pačiu metu kuriant vertę ir gaunant pelno bei siekiant visų dalyvaujančių proceso dalyvių tikslų (Gronroos, 1994; Juščius, Navickas ir Jonikas, 2006).

Tęsiant mokslinę diskusiją apie santykių marketingą, svarbu paminėti svarbesnius šios koncepcijos elementus siejančius modelius. Pavyzdžiui, Crotts ir Turner (1999, cit. Jucaitytė ir Maščinskienė, 2011) pateikė svarbiausias santykių savybes – *pasitikėjimą* ir *įsipareigojimą* – susiejantį modelį. Atsižvelgiant į veiksmus, modelyje pirstatomis tokios penkios pasitikėjimo formos:

- aklas pasitikėjimas (remiasi žinių trūkumu ir kitais neracionaliais vertinimo būdais);
- išskaičiuotas pasitikėjimas;
- patikrinamasis pasitikėjimas (lemiamas galimybių vienam dalyviui patikrinti kito dalyvio veiksmus);
- pelnytas pasitikėjimas (atsiranda su patyrimu nuolat palaikant santykius);
- abipusis pasitikėjimas.

Kitas autorius, Gil-Saura ir kt. (2009, cit. Jucaitytė ir Maščinskienė, 2011) pateikia struktūrinį ryšių modelį, kuriame santykių vertės kūrimas charakterizuojamas *pasitikėjimo*, *pasitenkinimo* ir *įsipareigojimo* kriterijais. Apibendrinant autorių modelius, pateikiamas toks galimas santykių verslas-verslui modelis:



3 pav. Santykių verslas - verslui rinkoje kintamųjų sąsajų struktūra (Jucaitytė ir Maščinskienė, 2011)

Kalbant apie verslas - verslui santykių ištakas, Cannon ir Perreault (1999) pažymi, jog svarbu identifikuoti specifinius tiekėjų ir pirkėjų santykių elementus, kurie gali būti susiję ir su ankstesnėmis teorijomis, kurių ištakos yra socialinės psichologijos, socialinių mainų, pusiausvyros teorijose, kurios taip pat lemia sėkmingą partnerystės, verslo įsipareigojimų ir neapibrėžtumo valdymą (cit. Anderson ir Narus 1990; Dwyer, Schurr ir Oh 1987; Frazier ir Summers 1984; Pfeffer ir Salancik 1978). Taigi iš modelio matoma, jog jis apima ne tik santykių ištakas bei santykių vertę abiem suinteresuotosioms pusėms, tačiau ir lojalumo dimensiją, kaip santykių rezultatą. Dėl temos specifiškumo nedetalizuojant lojalumo dimensijos, aktualu aptarti esamas sąsajas tarp verslo santykių vertės, pasitikėjimo bei įsipareigojimo dimensijų. Kaip teigia Crotts ir Turner (1999, cit. Jucaitytė ir Maščinskienė, 2011), tiek įsipareigojimas, tiek ir pasitikėjimas yra pagrindiniai elementai, lemiantys verslo santykių kokybę, o Golicic ir Mentzer (2006) pridėjo, pastarosios dedamosios yra pagrindiniai elementai, indikuojantys verslo santykių svarbą abiem pusėms. Todėl daroma išvada, jog santykių vertė yra turi sąsajų su abiem dimensijomis. Svarbu paminėti ir atskirti sąvokas iš pirkėjo bei iš tiekėjo perspektyvos: santykių vertė iš pirkėjo pusės yra susijusi su pasitikėjimu, o įsipareigojimas sietinas su tiekėjais. Taigi toliau skyriuje, siekiant tyrimo tikslo, bus apžvelgiami tiekėjai santykių marketingo aspektu.

2.2.2. Tiekėjai santykių marketinge

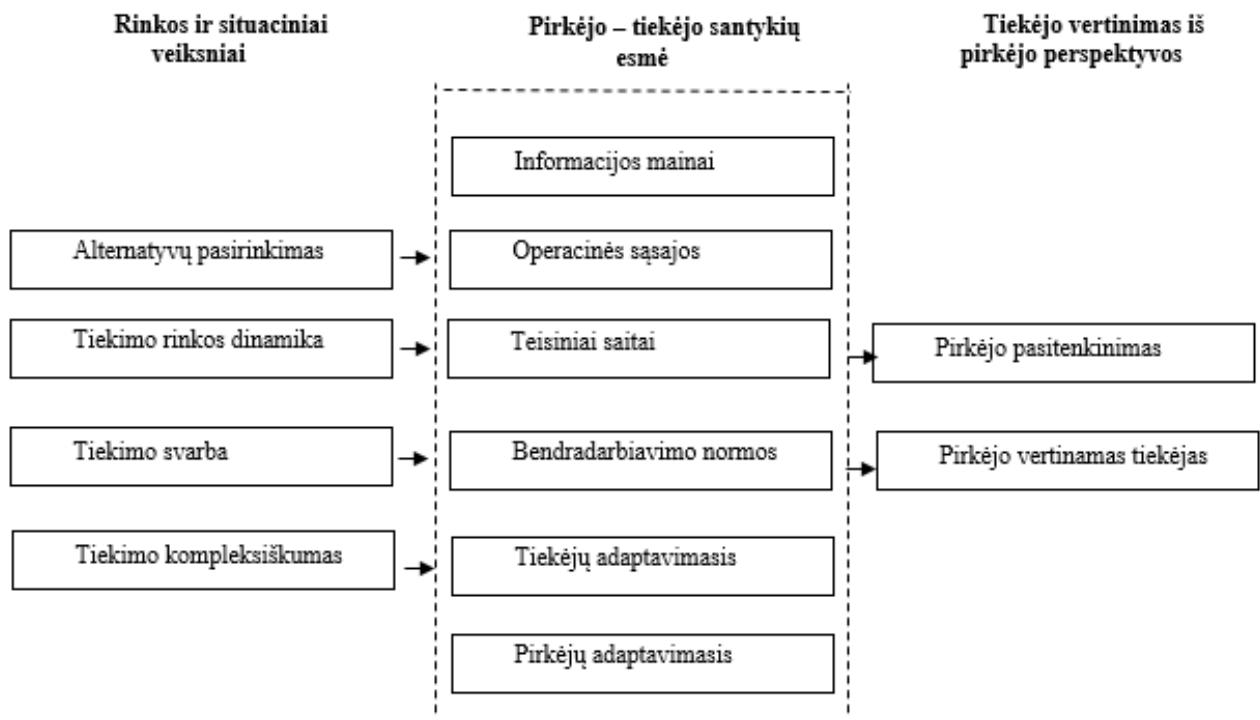
Pasak Ulaga ir Eggert (2006a), pastaraisiais dešimtmečiais verslas-verslui santykiai tapo tyrimų objektu tiek teoriškai, tiek praktiškai. Iš teorinės perspektyvos, nemažai (pvz., Ulaga, 2001; Ganesan, 1994) teorinių tyrimų analizuoja pirkėjo – tiekėjo santykius verslo rinkose. Mokslininkai taip pat pateikia įžvalgų, kokia yra tokių verslo santykių prigimtis, veikiantys mechanizmai bei verslas-verslui santykių modeliai (pvz., Dwyer et al., 1987; Wilson, 1995; Anderson ir Narus, 1990; Anderson ir Weitz, 1992; Matthyssens et al., 2016). Iš vadybinės perspektyvos, daugelio industrijų gamybininkai pajuto poreikį turėti glaudesnius verslo santykius su savo pagrindiniais tiekėjais. Daugelyje industrijų,

vardotojai, arba pirkėjai žymiai sumažino savo tiekimo bazę. Kalbant apie pagrindinius, esminius produktus ar žaliavas, abipusiai santykiai su tiekėjais tapo norma. Kartu su šiais pokyčiais, pirkėjai investavo į tiekėjų vertinimo ir plėtros programas. Taigi pirkėjams svarbu suprasti, kaip sukurti ir valdyti tiekėjus ir santykius su jais su tikslu pagerinti verslo santykius.

Iš kitos pusės, tiekėjai susiduria su produktų komoditizacija (angl. *commoditisation*) (Ulaga ir Eggert, 2006a, cit. Rangan ir Bowman, 1992) ir siekiu išsiskirti naudojant patobulintas interakcijos su vartotojais formas (cit. Vandebosch ir Dawar, 2002). Taigi akivaizdu, jog ir tiekėjai siekia suprasti, kaip jie gali ne tik parduoti produktus, o ir kurti bei perduoti vertę verslas-verslui santykiuose. Kadangi tiekimo šaltinių bendrąja prasme mažėja, tiekėjams tampa iššūkiu tapti pagrindiniu tiekėju ir ginti šią poziciją nuo tiekėjų-konkurentų (Ulaga ir Eggert, 2006b).

Grįžtant prie mokslinės perspektyvos, Jucaitytė ir Maščinskienė (2011), Cannon ir Perreault (1999), Ulaga ir Eggert (2006b), Gil-Saura, Frasquet-Deltoro ir Cervera-Taulet (2009) ir kiti mokslininkai pristato su verslo santykiais susijusias charakteristikas, tokias, kaip pasitikėjimas ar įsipareigojimas, santykių kokybė, kurios vadinamos pamatinėmis santykių marketinge. Kai kuriuose moksliniuose kontekstuose, pvz., Hewett et al., (2002), Crosby et al., (1990, cit. Ulaga ir Eggert, 2006a), santykių kokybė dažnai tapatinama su savokomis pasitenkinimas, pasitikėjimas arba jų kombinacija. Jucaitytė ir Maščinskienė (2011) prideda, jog sėkminguose verslas-verslui santykiuose daug lemia ir aptarnavimo kokybė, kaip viena iš ateities bendradarbiavimo dedamųjų. Šioje rinkoje šiam kintamajam ir jo vertinimui skiriamas ypatingas dėmesys. Taigi ir pirkėjo – tiekėjo santykių modeliuose minėtosios charakteristikos yra dažniausiai sutinkamos. Kalbant apie šiuos santykius aktualu paminėti, jog perkančioji organizacija epizodiškai stebi verslo santykių virsmą su tiekėju, taigi stengiasi įvertinti vartotojo (pirkėjo) suokiamą vertę santykiuose, kuri matuojama pasitikėjimo ir įsipareigojimo lygmeniu.

Tyrėjai Cannon ir Perreault (1999) pristato pirkėjo – tiekėjo santykius apibrėžiantį modelį, kuris iliustruojamas ir apibūdinamas 4 paveiksle.



4 pav. Pirkėjo – tiekėjo santykių modelis (Cannon ir Perreault, 1999)

Pasak Cannon ir Perreault (1999) mokslininkų išskiriami šeši svarbiausi santykių esmę apibūdinantys blokai: tai informacijos mainai, operacinės sąsajos, teisiniai saitai, bendradarbiavimo normos, tiekėjų adaptavimasis bei pirkėjų adaptavimasis:

- informacijos mainai apibūdinami kaip atviro dalinimosi proceso lūkestis, kuris naudingas abiem pusėms;
- operacinės sąsajos apibūdina laipsnį, kuriuo sistemos, procedūros ir rutininė pirkimo – tiekimo veikla yra susijusi ir gali palengvinti šį procesą;
- teisiniais saitais yra vadinami įsipareigojimai sutartimis, numatantys abiejų pusių įsipareigojimus ir vaidmenis verslo santykiuose;
- bendradarbiavimo normos apibūdina bendrus ir individualius lūkesčius, kurių tikisi abi bendradarbiaujančios pusės;
- tiekėjų ir pirkėjų adaptavimasis yra investicijos į proceso, produkto, procedūrų adaptavimą dėl tam tikrų poreikių ar gebėjimų, kuriuos turi kita šalis. Kai tuo tarpu iki šio verslo santykių atvejo pristatyti kiti santykių tipai orientuojasi į bendras veiklas ir dalinimąsi lūkesčiais, adaptavimosi elgsena yra apibrėžiama kaip akcentuojanti kitos šalies individualius poreikius.

Tokių 4 paveiksle pristatytų pirkėjo – tiekėjo verslo santykių sąsajos sietinos ir su **santykių marketingo teorija**, pavyzdžiui, informacijos mainų atveju, informacijos dalybos nebūtų galimos be **pasitikėjimo** (vienas iš santykių marketingo elementų). Arba santykių tarp pirkėjo ir tiekėjo adaptavimasis nebūtų ilgalaikių verslo santykių rezultatu be abipusio **įsipareigojimo** (vienas iš santykių marketingo elementų).

2.3. Pirkimų modelio ypatumai antrinių žaliavų rinkoje

Antrinių žaliavų rinkos svarba akcentuojama tiek pasaulio, tiek Europos, tiek ir Lietuvos kontekste, šios rinkos plėtrą paskatino ir esminis tiekimo grandinės pasikeitimas iš „paimti, pagaminti, suvartoti ir išmesti“ į logiką „pakartotiniu panaudojimu, remontu, atnaujinimu ir perdirbimu“, taigi naujaisi žiedinės ekonomikos iššūkiai yra susiję su veiksmingu išteklių panaudojimu, atliekų perdirbimo apimčių didinimo mastais ir produktų naudojimo ciklą tvarumo skatinimu, bei naujomis ekologiškoms darbo vietomis.

Kalbant apie konkrečią industriją, kaip teigia Sauvageau ir Frayret (2014), perdirbamo popieriaus, arba makulatūros rinkos ypatumas yra tas, jog tai yra uždara tiekimo grandinė (angl. *closed-loop supply chain*), kuri yra visiškai kitokia, nei tradicinė tiekimo grandinė. Kadangi uždara tiekimo grandinė yra laikoma mažiau vertinga, tokių grandinių patiriami iššūkiai pastaruoju metu sulaukia daug mokslininkų ir kitų tyrėjų dėmesio. Įdomu tai, jog kaip ir kitų uždarų tiekimo grandinių industrijoje, taip ir perdirbamo popieriaus rinkoje esminės problemos tik iš dalies sprendžiamos tinkamai. Todėl toliau darbe aktualu pristatyti antrinių žaliavų rinką bei pirkimo proceso specifiką tokiose rinkose.

Antrinės žaliavos yra panaudoto popieriaus ir kartono, plastiko ir metalo bei stiklo gaminių likučiai, kuriuos perdirbus gali būti gaunami nauji produktai (AB „Grigeo“ oficiali interneto svetainė. Antrinės žaliavos; n.d.). Antrinės žaliavos gali būti įvairios kokybės ir tipo.

Analizuojant pirkimų procesą paminėtina, jog, pavyzdžiui, perdirbamo popieriaus industrija susiduria su ypatingais sunkumais pirkimų srityje, kadangi šios žaliavos pirkimas yra vienas iš sudėtingiausių ir sudaro apie 40 % visų antrinių žaliavų rinkos pirkimų (Sauvageau ir Frayret, 2014). Popierius ir popieriaus masė, kaip antrinė žaliava, kaip visapusiškai panaudojama žaliava yra renkama ir rūšiuojama bei gali būti naudojama popieriaus, perdirbtų popieriaus produktų gamybai.

Kaip pažymi Sauvageau ir Frayret (2014), perdirbamo popieriaus pirkimo procesas gali būti vykdomas sutarčių su tiekėjais principu ar vietose, kuriose jis surenkamas. Popieriaus masės gamintojo galimybė turėti konkurencinį pranašumą abiem minėtais atvejais priklauso nuo antrinių žaliavų rinkos, kurios struktūra yra sudėtinga. Svarbu paminėti, jog šioje rinkoje paprastai yra keli pagrindiniai pirkėjai ir tiekėjai, kurie diktuoja rinkos sąlygas. Rinkos sudėtingumą apibrėžia ir faktas, jog ši antrinė žaliava

yra ribota ir jos prieinamumas priklauso nuo keleto veiksnių, kaip perdirbimo lygis, sezoniškumas ir kiti, taip pat įtakojančių kainų svyravimus.

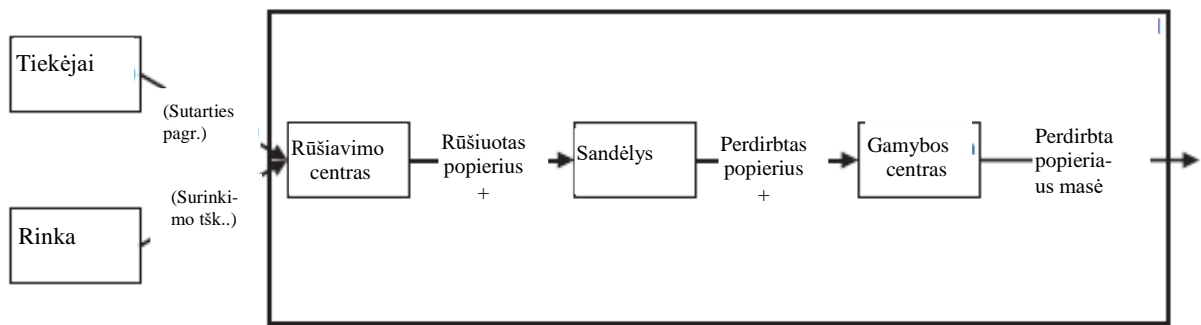
Idealiu atveju, popieriaus masės gamintojas, vadinamas perdirbėju, turi vieną gamybos liniją, kurioje gaminami skirtingos kokybės ir paskirties popieriaus produktai. Taigi gamybos kontrolė tiesiogiai siejasi su popieriaus masės gavimu ar negavimu iš tiekėjų. Svarbus aspektas yra tas, jog šis gamybos procesas turi būti vykdomas nuolatos, nes jo nutraukimo ir pradėjimo iš naujo kaštai yra dideli. Tačiau pažymima ir tai, jog gamybos pajėgumai paprastai gali būti pritaikomi prie turimos žaliavos kiekio. Todėl akivaizdu, jog popieriaus žaliavos pirkimo proceso valdymas turi derėti su planuojamos gamybos kiekiais. Kitaip tariant, produkcijos gamybos efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo pirkimo proceso ir procedūrų. Pavyzdžiui, aukšti gamybos rodikliai pagerina operacijų efektyvumą, tačiau gali lemti perdirbamo popieriaus žaliavos per greitą suvartojimą. Ir iš kitos pusės, pirkimo procesas, pirkimo sutartys gali sumažinti žaliavos kainą, tačiau gali sumažinti gamybos efektyvumą (Sauvageau ir Frayret, 2014). Todėl svarbu užtikrinti, kad tiek pirkimo procesas, tiek gamybos procesas derėtų tarpusavyje siekiant efektyvumo.

Mokslininkai Dehghani, Esmailian ir Tavakkoli-Moghaddam (2013), analizuodami žaliosios ekonomikos tiekėjo pasirinkimo procesą, įvardina tokias pirkimo proceso dedamąsias, kaip: (1) perkamų žaliavų klasifikacija, (2) sprendimo vertinimo kriterijai, (3) tiekėjo vertinimas, (4) užsakymo pateikimas.

Įdomu tai, jog siekiant efektyvumo antrinių industrijoje, mokslininkai Sauvageau ir Frayret (2014) siūlo taikyti tokios pirkimo praktikos simuliacijas, kaip agentais grindžiama simuliacija (angl. *agent-based simulation*, ABS), kuri padeda modeliuoti tiekimo grandinės dalyvių veiksmus. Modelis sudarytas ir aprašytas iš tokių perspektyvų / etapų / dalyvių, kaip:

- (1) perkama žaliava ir galutiniai produktai,
- (2) visi rinkos agentai / tiekėjai,
- (3) pagrindiniai tiekėjai sutarties pagrindu,
- (4) pirkimo vadybininkas surinkimo taške,
- (5) rūšiavimo centro agentas,
- (6) sandėlio agentas,
- (7) operacijų valdymo agentas,
- (8) gamybos centro agentas.

Šis procesas pristatomas žemiau esančiame 5 paveiksle:



5 pav. Antrinių žaliavų (popieriaus) tiekimo grandinės dalyviai (Sauvageau ir Frayret, 2014)

Taigi šis modelis pristato antrinės žaliavos (popieriaus) pirkimo ir pavertimo popieriaus mase procesą. Kaip matoma modelyje, fizinė žaliava yra perkama keliais būdais, t.y., iš surinkimo taškų ir iš tiekėjų, su kuriais pasirašyta tiekimo sutartis. Svarbu pažymėti, jog tolesnis popieriaus masės gamybos procesas nedetalizuojamas, kadangi darbo problemai ištirti reikalinga išanalizuoti tik pirkimo ir kitus organizacinius procesus. Taigi popieriaus žaliavos pirkimo procesas, kaip pavaizduota 5 paveiksle, sudarytas iš antrinio popieriaus pirkimo, priklausomai nuo rinkos sąlygų, inventorizavimo, gamybos reikalavimų ir sutarčių su tiekėjais.

Toliau magistro baigiamajame darbe bus empiriškai tiriama viena iš antrinių žaliavų rinkos įmonių, pristatant jos pirkimo proceso ir santykių su tiekėjais ypatumus.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Įmonės tyrimo metodika

Tyrimo tikslas – ištirti pirkimų proceso antrinių žaliavų rinkoje ypatumus remiantis tiriamos įmonės pavyzdžiu.

Tyrimo priega: kokybinė. Siekiant ištirti darbe keliamą problemą bei atsakyti į empirinio tyrimo tikslą, pasirinkta kokybinė tyrimo priega ir metodai:

- kokybinė turinio analizė (įmonės dokumentų bei interviu kontent analizė);
- pusiau struktūruotas interviu.

Pusiau struktūruoto interviu būdu surinkti duomenys toliau analizuojami taikant kokybinės turinio analizės principus. Kontent analizės metodas savo esme yra socialinės informacijos turinio kiekybinė analizės technika, kuri leidžia daryti išvadas, išanalizavus tekstus ir suskirsčius juos į analizės vienetus (Tidikis, 2003). Tiriamuoju atveju tekstai gaunami iš pusiau struktūruoto interviu, kuriuo siekiama išanalizuoti fenomeną, kuris nėra pakankamai išanalizuotas literatūroje ir tyrimo dalykas yra individualios sąmonės elementas, šiuo atveju tiekėjo nuomonė (Luobikienė, 2006). Pusiau struktūruotas interviu metodas buvo pasirinktas kaip tinkamiausias tyrimo problematikai atskleisti kaip klausimų planas, kurį galima adaptuoti pagal tiekėjo turimas žinias ir užimamas pareigas tiekėjų įmonėje.

Taip pat pažymėtina, jog įmonės specifikai atskleisti buvo analizuojami ir vidiniai įmonės dokumentai.

Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristikos. Pusiau struktūruoto interviu metu buvo apklausta procese dalyvaujantys sprendimo priėmėjai, iš jų - 12 tiekimo įmonių darbuotojų, bei „Grigeo Recycling“ įmonės vadovas.

Interviu trukmė: vidutinė interviu trukmė buvo apie 25-30 minučių. Pažymėtina, jog kai kurie respondentai atsakė ne į visus klausimus.

Tyrimo instrumentarijus. Interviu klausimynas sudarytas remiantis pagrindiniais teorinėje dalyje išskirtais konceptais ir yra sudarytas iš tokių loginių dalių:

2 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas

Klausimų grupė	Klausimas
Klausimai apie įmonę (klausimai vadovui)	Kokia jūsų nuomonė apie UAB „Grigeo Recycling“? Kodėl? Kiek, jūsų nuomone, perkančiosios organizacijos vidiniai veiksniai , tokie, kaip organizacijos strategija, organizacijos dydis, pirkimo apimtys, pirkimo rizika, produkto tipas ir/ar pirkimo svarba daro įtaką sėkmingam UAB „Grigeo Recycling“ pirkimo procesui antrinių žaliavų rinkoje? Kodėl?

	Kiek, jūsų nuomone, perkančiosios organizacijos struktūra (pvz., organizacijos kompleksiskumas, procesų specializacija ar formalumai) daro įtaką UAB „Grigeo Recycling“ pirkimo proceso sėkmei? Kodėl?
	Kiek, jūsų nuomone, perkančiosios organizacijos išoriniai veiksniai (pvz., veiklos sritis, aplinkos neapibrėžtumas) daro įtaką UAB „Grigeo Recycling“ pirkimo proceso sėkmei? Kodėl?
	Ar iš aukščiau išvardintų perkančiosios organizacijos vidinių veiksnių , perkančiosios organizacijos struktūros ar išorinių veiksnių kažkurie veiksniai yra svarbesni, ryškiau pastebimi jūsų darbe, nei kiti? Ar galite juos akcentuoti? Nuo ko tai priklauso?
	Ar jūsų nuomone UAB „Grigeo Recycling“ organizacijos struktūra yra patogi tinkamai vykdyti pirkimus antrinių žaliavų rinkoje jums, kaip tiekėjui?
	Ar jūsų nuomone UAB „Grigeo Recycling“ tinkamai organizuoja antrinių žaliavų pirkimo procesą ? Kodėl?
	Ar jūsų nuomone UAB „Grigeo Recycling“ yra patikima ? Kodėl?
	Ar jūsų nuomone UAB „Grigeo Recycling“ bendradarbiavimas su tiekėjais yra tinkamai valdomas? Kodėl?
Klausimai apie pirkimo procesą antrinių žaliavų rinkoje (klausimai vadovui)	Kuo, jūsų nuomone, ypatingas pirkimo procesas antrinių žaliavų rinkoje ? Kokie veiksniai lemia pirkimo procesą antrinių žaliavų rinkoje? Kokios, jūsų nuomone, pagrindinės šio proceso dedamosios ir kodėl pasirinkote tokias dedamąsias? Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?
	Ar tinkamas pirkimo proceso detalizavimas, tiekėjo paieška ir pasirinkimas jūsų nuomone yra svarbūs pirkimo proceso elementai? Kodėl? Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?
	Kurios iš šių pirkimo proceso dedamųjų jūsų nuomone yra svarbios antrinių žaliavų rinkoje ir kodėl: 1. Pirkimo poreikio pripažinimas bei informacijos paieška, pirkimo paraiška; 2. Konkursas, tiekėjų/ alternatyvų įvertinimas, paslaugų palyginimas ir derybos dėl sutarties; 3. Sprendimas pirkti, pirkimų terminų planavimas ir nustatymas; 4. Kvalifikuotų tiekėjų pasirinkimas ir prekių/ paslaugų pristatymas; 5. Popirkiminė elgsena: gautų prekių/ paslaugų vertės ir kokybės įvertinimas, galimų pokyčių numatymas;
	Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?
	Kaip sprendžiami konfliktai ir nesusipratimai tarp jūsų ir UAB „Grigeo Recycling“, atsirandantys pirkimo procese antrinių žaliavų rinkoje? Ar jie sprendžiami tinkamai? Kodėl?
	Ar paklausos rinkoje svyravimai turi įtakos pirkimo procesui antrinių žaliavų rinkoje? Kodėl? Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?
	Ar jūsų nuomone perkančiajai įmonei turi būti svarbu palaikyti santykius su savo tiekėjais ? Kodėl? Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?
	Ar santykiai su tiekėjais turi įtakos pirkimo procesui antrinių žaliavų rinkoje? Kodėl? Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?
Klausimai apie santykių marketingo svarbą pirkimo procese antrinių žaliavų rinkoje (klausimai tiekėjams)	Kokią įtaką jūsų nuomone turi tinkamas santykių su tiekėjais valdymas ? Kodėl? Kokie to privalumai antrinių žaliavų rinkoje? Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?

	Kas galėtų paskatinti glaudesnę jūsų įmonės bendradarbiavimą su perkančiąja įmone? Ar jums, tiekėjams, glaudesnis bendradarbiavimas būtų vertybė?
	Kokią įtaką jūsų nuomone turi pasitikėjimas tarp tiekėjų ir perkančiosios įmonės? Kodėl? Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?
	Kas galėtų paskatinti didesnę pasitikėjimą perkančiąja įmone?
	Ar pasitikėjimas UAB „Grigeo Recycling“ jums, tiekėjams, duotų naudos?
	Kokią įtaką jūsų nuomone turi tiekėjų pasitenkinimas perkančiąja įmone? Kodėl? Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?
	Kas galėtų paskatinti didesnę pasitenkinimą perkančiąja įmone?
	Ar pasitenkinimas UAB „Grigeo Recycling“ jums, tiekėjams, duotų naudos?
	Kokią įtaką jūsų nuomone turi tiekėjų įsipareigojimas perkančiajai įmonei? Kodėl? Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?
	Ar įsipareigojimas UAB „Grigeo Recycling“ jums, tiekėjams, duotų naudos?
Demografinės charakteristikos (klausimai tiekėjams)	Jūsų darbo stažas tiekimo įmonėje
	Jūsų pareigos/ darbo pobūdis tiekimo įmonėje
	Miestas, kuriame įsikūrusi tiekimo įmonė

Svarbu paminėti tai, jog siekiant visapusiškai ištirti darbe keliamą problemą, interviu buvo vykdomas iš dviejų perspektyvų:

1. **UAB „Grigeo Recycling“** vadovybės perspektyva, kuri leido gauti atsakymus į 1 ir 2 loginių blokų klausimus. Vadovo perspektyva leido nustatyti, kokie yra įmonės UAB „Grigeo Recycling“, kaip pirkėjo, lūkesčiai ir kokie yra antrinių žaliavų pirkimo proceso ypatumai tiriamu atveju.
2. **Tiekėjų** perspektyva. Tiekėjų (vadovų ir vadybininkų) perspektyva leido pažvelgti į tiriamą darbo problemą iš tiekėjų perspektyvos. Paminėtina, jog ši respondentų grupė pagal kompetenciją galėjo atsakyti į 3 ir 4 loginių blokų klausimus. Taigi tiekėjų atsakymai leido nustatyti santykių marketingo svarbą pirkimų proceso valdymo aspektu antrinių žaliavų rinkoje.

Tyrimo apribojimai. Tyrimas vykdomas vienos įmonės atveju, tad jo rezultatai gali neatspindėti generalinės antrinių žaliavų rinkos įmonių visumos. Pažymėtina, jog ne visi respondentai atsakė į visus klausimus. Taip pat tyrimą riboja geografinė erdvė – jis buvo vykdytas Lietuvoje.

3.2. Įmonės pristatymas

Šiame magistro baigiamajame darbe nagrinėjama įmonė UAB „Grigeo Recycling“ nuo 2010 m. vysto antrinių žaliavų surinkimo ir paruošimo perdirbimui veiklą. Ji priklauso AB „Grigeo“ įmonių grupei, kuri yra vienintelė popieriaus ir medienos pramonės įmonių grupė Lietuvoje ir viena didžiausių tokio pobūdžio įmonių grupių Baltijos šalyse. Grupė jungia bendroves AB „Grigeo“, AB „Grigeo Klaipėda“, UAB „Grigeo Baltwood“, UAB „Grigeo Recycling“ ir PAT „Mena Pak“ (AB „Grigeo“ oficiali interneto svetainė. Įmonių grupė; n.d.).

UAB „Grigeo Recycling“ tikslingai siekia būtiniausiomis žaliavomis aprūpinti „Grigeo“ grupei priklausančias higieninio popieriaus ir kartono pakuotės gamyklas. Šiam tikslui įgyvendinti UAB „Grigeo Recycling“ padaliniuose yra įrengta šiuolaikinė antrinių žaliavų apdorojimo įranga.

Įmonės veiklos dėka, antrinės žaliavos gamybos procese virsta naujais gaminiais. Įmonė laikosi atsakingo ir tvaraus verslo principų, kuria pasitikėjimu grįstus santykius su savo partneriais ir klientais. Viena iš esminių įmonės vertybių – skaidri ir sąžininga partnerystė, kuri leidžia sukurti ilgalaikius ir prasmingus ryšius. UAB „Grigeo Recycling“ deklaruoja esanti įmonė, kuria galima pasitikėti (AB „Grigeo“ oficiali interneto svetainė. Antrinės žaliavos; n.d.).

Įmonės veikla skaidoma į pirkimą, pardavimą ir paslaugų teikimą. UAB „Grigeo Recycling“ perka šias antrines žaliavas:

1. Popierių ir kartoną:

- spaustuvėse susidaranti gamybines popieriaus atliekas;
- biuruose naudojamą popierių ir dokumentaciją su pasibaigusiu saugojimo terminu;
- kartoną ir gofruotąjį kartoną bei jo pakuotes, kartono gamybos atliekas;
- brokuotą popieriaus ir kartono produkciją rulonuose ir lakštais.

2. Plastiką:

- plastikines atliekas, kurių susidarymo šaltinis yra polietileno ir polipropileno plėvelės bei iš jų pagamintos pakuotės;
- pakavimo plėvelę, polietileno maišus.

3. Medinės pakuotes

- medinę tarą ir pakuotę bei jų gamybos atliekas;
- medinių palečių lūženas.

Taip pat nagrinėjama įmonė užsiima žemiau išvardintų žaliavų pardavimu:

- makulatūra: mišri, laikraštinė, žurnalinė.
- plastikas: surūšiuotos ir supresuotos skaidrių bei spalvotų plėvelių atliekas.

UAB „Grigeo Recycling“ teikia tokias paslaugas kaip konteinerių įrengimas bei pakuotės perdirbimo pažymų išrašymas.

1. Konteinerių įrengimas. Įmonėms ir įstaigoms, nuolat kaupiančioms makulatūrą dideliais kiekiais, įrengiami presuojantys konteineriai bei pasirūpinama jų savalaikiu keitimu. Sertifikuotos, metrologiškai patikrintos svarstyklės nustato tikslų atvežtos žaliavos svorį.
2. Pažymų išrašymas. Išrašomi pakuočių atliekų sutvarkymą įrodantys dokumentai (AB „Grigeo“ oficiali interneto svetainė. Antrinės žaliavos; n.d.).

Toliau darbe pristatomi empirinio tyrimo rezultatai bei pateikiama jų analizė.

4. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

4.1. Pirkimų proceso antrinių žaliavų rinkoje ypatumai remiantis UAB „Grigeo Recycling“ pavyzdžiu

Šiame skyriuje pristatomi tiek UAB „Grigeo Recycling“ dokumentų analizės, tiek interviu su įmonės direktoriumi ir tiekėjais rezultatai.

Pirmiausia pristatoma įmonės pirkimo proceso analizė dokumentų pagrindu.

4.1.1. Įmonės pirkimo proceso analizė

Tam, kad būtų kompleksiškai ištirta įmonės pirkimo procedūra, be pačios įmonės bei rinkos pristatymo, aktualu išanalizuoti ir įmonės dokumentus, susijusius su pirkimais. Todėl šiame poskyryje analizuojama su UAB „Grigeo Recycling“ pirkimais susijusi dokumentacija (Pirkimas UAB „Grigeo Recycling“, 2016). Pirkimo procedūros įveiklinimo įmonėje paskirtis - nustatyti UAB „Grigeo Recycling“ vieningą pirkimų vykdymo tvarką, užtikrinančią:

- perkamo produkto ir paslaugos kokybės atitikimą nustatytiems reikalavimams;
- su prekėmis ir paslaugomis susijusių reikšmingų aspektų valdymą, perduodant atitinkamus reikalavimus tiekėjams ir subrangovams;
- pirkimų efektyvumą;
- pirkimų kontrolę.

Už šios procedūros įgyvendinimą ir vykdymo koordinavimą Bendrovėje atsakingas komercijos vadovas, o už šios procedūros tobulinimą, kontrolę ir koordinavimą įmonių grupėje atsakingas viceprezidentas pirkimui ir logistikai.

Pirkimo veiksmai

Paraiškos rengimo ir tiekėjų atrankos procesas vyksta pagal schemą, kuri pateikta 3 priede .

Poreikio pagrindimas

Pirkimą vykdantys asmenys perka žaliavas, medžiagas ir paslaugas (toliau - prekės) remdamiesi:

- AXAPTA atsargų likučių ataskaitomis ir atsargų limitais;
- pirkimo paraiškėmis;
- biudžetuotais kiekiais (pagrindinėms žaliavoms), įvertinus faktinį poreikį ir galimybes.

Pirkimas pagal AXAPTA ataskaitas

Pirkimą vykdantys asmenys atsako už atsargų lygio palaikymą atsižvelgiant į minimalias ir maksimalias ribas, užfiksuotas atsargų likučių ataskaitoje, kuri formuojama AXAPTA (Axapta / Atsargų valdymas / Ataskaitos / Turimos atsargos / Kritiniai atsargų likučiai). Išimtiniai atvejai derinami su Bendrovės direktoriumi.

Žaliavų ir medžiagų atsargų minimalias ir maksimalias ribas teikia ir koreguoja gamybos vadovas, suderinęs su pirkimą vykdančiais asmenimis, tvirtina Bendrovės direktorius. Atsargų ribos nustatomos atsižvelgiant į gamybos terminus ir apimtis, pristatymo terminus, optimalius pristatymo partijų dydžius, sandėliavimo galimybes, tuo pačiu garantuojant saugų atsargų likutį. Jeigu keičiasi gatavos produkcijos minimalios ir maksimalios ribos, privalomai keičiamos ir žaliavų ribos.

Gamybos vadovas kontroliuoja ir atsako už žaliavų ir medžiagų nurašymą. Vilniaus padalinyje – apskaitininkė, o kituose padaliniuose – gamybos padalinių vadovai, gavinių pajamavimą vykdo kasdien.

Pirkimas pagal paraiškas

Pirkimo paraiškas ruošia Bendrovės padalinių darbuotojai, atsižvelgdami į susidariusį poreikį. Paraiškas derina padalinių, skyrių, grupių vadovai, tvirtina padalinių vadovai, pagal suteiktus įgaliojimus ir limitus. Bendrovės direktorius tvirtina nebiudžetuotus pirkimus arba viršijančius padalinių vadovams suteiktus įgaliojimus ir limitus. Suderintos ir patvirtintos paraiškos perduodamos pirkimą vykdantiems asmenims.

Pirkimo paraiškoje nurodoma: Prekės / paslaugos pavadinimas, išsamus aprašymas, techninės charakteristikos (kataloginiai numeriai, techniniai brėžiniai, pridedami pavyzdžiai (jei yra reikalinga)), kiekis, pageidaujami pristatymo terminai ir numatoma kaina. Sumą, iki kurios leidžiama pirkti, nurodo biudžeto valdytojas (padalinio vadovas arba bendrovės direktorius)

Pagal patvirtintą pirkimo paraišką, atrinkus tiekėją, sistemoje AXAPTA sukuriama Pirkimo užsakymas ir siunčiamas tiekėjui tvirtinti.

Komercijos vadovas atsakingas už smulkių pirkimų (iki 290 EUR be PVM) apjungimus ir gaunamų sąskaitų – faktūrų skaičiaus mažinimą.

Pagrindinių žaliavų pirkimas pagal biudžetuotus kiekius

Pagrindinės žaliavos (makulatūra, plastikas) perkamos vadovaujantis bendrovės metiniame biudžete numatytais kiekiais ir galimybėmis; kitos (viela) – pagal poreikį ir pirkimo paraišką. Makulatūros pirkimai yra skirstomi į dvi dalis: pirkimas iš pirminių šaltinių ir komercinių šaltinių.

Pirminiais šaltiniais vadinami tiekėjai, kurių veikloje, supakuojant išpakuojant prekes ar spausdinant leidinius susidaro popieriaus ir kartono atliekos. Šie tiekėjai yra įmonės egzistavimo pagrindas, nes sudaromos ilgalaikės sutartys, trunkančios nuo metų iki penkerių, kas garantuoja nenutrūkstamą antrinių žaliavų tiekimą. Verta pažymėti, kad šie tiekėjai nėra jautrūs rinkos kainų svyravimams, todėl visas darbo tyrimas bus orientuotas į šių tiekėjų grupę.

Komerčiniai šaltiniai tai įmonės, kurios surenka antrines žaliavas ir parduoda pirkėjui pasiūliusiam didžiausią kainą. Šie tiekimo šaltiniai nėra pastovūs, todėl mažinant rizikas perkamos makulatūros kiekis skaidomas daugeliui tiekėjų.

Makulatūra yra perkama vadovaujantis einamojo mėnesio makulatūros užpirkimo planu, už kurio sudarymą yra atsakingas komercijos vadovas. Makulatūros pirkimo mėnesinį planą, kuris pateikiamas likus 5 (penkioms) kalendorinėms dienoms iki sekančio mėnesio, kuriam planas yra sudaromas, tvirtina direktorius. Plane turi būti detalizuojama perkamos makulatūros tiekėjai, kiekiai, rūšys, atsiskaitymo terminai. Makulatūros tiekėjų pasirinkimui Tiekėjų įvertinimo lapas nėra pildomas.

Tiekėjų atranka

Tiekėjai parenkami pagal pirkimo diagramą. Techninę dokumentaciją rengia ir sąlygas nustato prekę užsakantis darbuotojas ir ją pateikia kartu su pirkimo paraiška. Tolesnius veiksmus atlieka pirkimą vykdantys asmenys – pirkėjas, komercijos vadybininkas arba komercijos skyriaus vadovas. Perkant naują prekę ar paslaugą, rekomenduojama, kad užsakantis padalinys pateiktų 2-3-ų potencialių tiekėjų pavadinimus.

Pagal pateiktas pirkimo paraiškas pirkimą vykdantys asmenys parenka potencialius tiekėjus ir rengia potencialių tiekėjų apklausas, surinkdami duomenis apie:

- produkto ar paslaugos kainą;
- produkto ar paslaugos kokybę. Vertinama balais:
 - 0 - produkto/paslaugos kokybė neatitinka bendrovės nustatytų reikalavimų;
 - 1 - nestabili produkto/paslaugos kokybė;
 - 2 - produkto/paslaugos kokybė atitinka bendrovės nustatytus reikalavimus;
 - 3 - produkto/paslaugos kokybė visada viršija bendrovės nustatytus reikalavimus;
- pristatymo sąlygas/atlikimo terminus;
- apmokėjimo sąlygas;
- kitas pirkimui būtinas sąlygas.

Į apklausas įtraukiami ir esami tiekėjai. Potencialių tiekėjų apklausos rezultatai užfiksuojami Tiekėjų įvertinimo lape. Pirkimą vykdantis asmuo kartu su padalinio vadovu, remdamasis apklausų rezultatais, išrenka geriausią (optimalus kainos ir kokybės santykis) ir antrą vietą užėmusį pasiūlymus, su kuriais yra pravedamos **derybos**. Jų protokolas pateikiamas darbo 4 priede.

Žemiau esančiame paveiksle pateiktos UAB „Grigeo Recycling“ pirkimo strategijos.



6 pav. UAB „Grigeo Recycling“ pirkimo strategijų matrica

Ypatingais atvejais tiekėjo pasirinkimą gali lemti kiti atrankos kriterijai: pristatymo/atlikimo terminai, apmokėjimo sąlygos ir t.t. Esant nepatenkinamiems derybų rezultatams gali būti parenkamas kitas geriausių pasiūlymą atsiuntęs tiekėjas, atliekamas užklauso patikslinimas ir nauja tiekėjų apklausa arba pirkimas nutraukiamas.

Tiekėjai, kurie sutarties galiojimo laikotarpiu yra pažeidę sutartinius įsipareigojimus, traktuojami kaip nepatikimi ir įtraukiami į Nepatikimų tiekėjų registrą, nurodant įtraukimo priežastį ir datą. Tiekėjai, esantys šiame registre, Bendrovės direktoriaus sprendimu gali būti nekviečiami teikti paslaugas ar prekes 12 mėn. laikotarpyje nuo įtraukimo į registrą datos. Nepatikimų tiekėjų registrą pagal prekių grupes veda komercijos vadovas.

Derybos bei pirkimas vykdomas vadovautis pirkimo strategijų matrica (žr. 6 pav.).

Tiekėjų parinkimo periodiškumas

Pirkimai gali būti įforminti vienkartiniais susitarimais (užsakymais) arba pasirašant ilgalaikes (nuo 1 metų ir ilgiau) terminuotas pirkimo sutartis su tiekėjais. Pagrindinėms prekėms tiekėjas parenkamas kartą metuose ir metų bėgyje keičiamas tik tuo atveju, jei šis nevykdo sutartinių įsipareigojimų, iš esmės pasikeitė situacija rinkoje arba keičiamos perkamos prekės savybės. Tiekėjo atrinkimo procesas atliekamas ir esant vienkartiniam pirkimams, kurių vertė viršija 300 EUR (be PVM).

Sutarčių pasirašymas

Rašytinė sutartis nerengiama, jeigu pirkimas neviršija 580 EUR be PVM ir tiekėjas sutinka su standartinėmis Bendrovės atsiskaitymo sąlygomis ir terminais (apmokėjimas – pateikus prekes,

garantijos) ir terminais (60 dienų, išimtiniais atvejais – 45; 30; 15; 10; 5; nedelsiant; išankstinis) ir prekėms nereikia garantinių įsipareigojimų. Tokiu atveju pirkimo procesas įforminamas išrašant tik sąskaitą – faktūrą. Kitais atvejais rengiama ir pasirašoma rašytinė sutartis. Perkant prekes turi būti naudojamos Bendrovės tipinės sutartys (tipinė prekių pirkimo pardavimo sutartis, makulatūros pirkimo pardavimo sutartis, rangos sutartis ir kt.), kurios nuostatos gali būti derinamos su tiekėju, nepažeidžiant LR Civilinio kodekso reikalavimų. Jeigu negalima panaudoti standartinės sutarties formos, turi būti parengta, patikrinta ir patvirtinta nauja sutartis. Ją rengia pirkėjas arba pirkėjo prašymu teisininkas kartu su padalinio, kuriam perkamos prekės, specialistais. Pirkimo vykdant projektą sutartis ruošia projekto vadovas. Sutartys sudaromos pagal LR Civilinio kodekso nustatytus reikalavimus.

Gavinių kontrolė

Gavinių kontrolė taikoma gaunamoms prekėms, siekiant užtikrinti, kad jos atitinka keliamus reikalavimus. Pirkimo veiksmus atliekantis asmuo organizuoja prekių pristatymą iki Bendrovės sandėlių. Prekes priima direktoriaus įsakymu įgalioti materialiai atsakingi asmenys. Prekės į sandėlius patenka su krovinių lydinčiais dokumentais. Prekes priimantis padalinio materialiai atsakingas asmuo, vadovaudamasis įmonėje nustatyta tvarka, atlieka pirminę gavinių kontrolę, sutikrindamas:

- ar prekių kiekis ir kokybė atitinka lydinčius dokumentus;
- ar prekės atitinka pirkėjui pateiktus užsakymus;
- ar nepažeistos prekės ir jų pakuotės;
- ar visoms numatytomis prekėms yra atitinkami dokumentai (kokybės, atitikties sertifikatai, higieniniai pažymėjimai, saugos dokumentai, techninė dokumentacija, prekių kilmės sertifikatai).

Prekes priėmęs asmuo, vadovaudamasis prekes lydinčiais dokumentais ir nustatęs prekės neatitiktį gavinių kontrolės reikalavimams, elgiasi pagal neatitiktį, neatitiktinių produktų ir korekcinį veiksmų valdymo instrukcijos nustatytą neatitiktinių gavinių valdymo tvarką. Padalinio specialistas, nustatęs žaliavų ir medžiagų kokybės neatitiktį, elgiasi pagal neatitiktį, neatitiktinių produktų ir korekcinį veiksmų valdymo instrukcijos nustatytą neatitiktinių gavinių valdymo tvarką. Neatitiktinių gavinių kokybės patikrinimo aktai saugomi neatitiktį, neatitiktinių produktų ir korekcinį veiksmų valdymo instrukcijoje nustatyta tvarka.

Prekes priėmęs padalinio atsakingas asmuo arba apskaitininkė, suveda pirminius duomenis iš prekes lydinčių dokumentų į AXAPTA. Vėliau pasirašyti dokumentai perduodami pirkimo veiksmus atliekančiam asmeniui, kuris sutikrina duomenų teisingumą su pirkimo sutartimis ir pavizavęs dokumentus:

- Iki 100 EUR (be PVM) vertės perduoda Gamybos ar Komercijos vadovams (biudžeto valdytojui) tvirtinimui dėl apmokėjimo už gautas prekes/paslaugas;

- Virš 100 EUR (be PVM) ir didesnės vertės perduoda Bendrovės direktoriui (arba direktoriaus įsakymu įgaliotiems darbuotojams) tvirtinimui dėl apmokėjimo už gautas prekes/paslaugas.

Patvirtinti dokumentai perduodami finansų ir apskaitos padalinio atsakingiems darbuotojams tolesniam apdorojimui pagal pasitvirtintą „Dėl dokumentų ir ataskaitų pateikimo grafiko patvirtinimo“ tvarką. Pagrindinei gamybai naudojamų produktų kokybės pažymėjimai, atitikties sertifikatai, saugos dokumentai kartu su prekėmis perduodami gamybiniam padaliniiui, kitų produktų dokumentus saugo pirkimo veiksmus atliekantys asmenys pagal produktų grupes. Makulatūros (žaliavos) pirminis priėmimas vykdomas nustatant kokybę ir palyginant su duomenimis važtaraštyje. Tiksliai pateiktos makulatūros kokybė nustatoma rūšiuojant.

Mokėjimų kontrolė

Mokėjimus už pateiktas prekes, paslaugas ir išankstinius mokėjimus vykdo Finansų ir apskaitos padalinio atsakingi darbuotojai, remdamasis Bendrovės direktoriaus arba jį pavaduojančio darbuotojo nurodymais. Pavedimai vykdomi kartą per savaitę atsižvelgiant į pirkimo dokumentuose (sutartyje, sąskaitoje – faktūroje) nurodytą apmokėjimo datą. Išimties tvarka atskiras apmokėjimas kitu laiku gali būti vykdomas tik Bendrovės direktoriaus arba jį pavaduojančio darbuotojo leidimu.

Pirkimų veiklos matavimas

Sutaupymai skaičiuojami:

- a) skirtumas tarp biudžete numatytos sumos ir sutartyje pasirašytos sumos visam, biudžete numatytam fiziniam perkamo produkto kiekiui;
- b) skirtumas tarp pirminiuose pasiūlymuose nurodytos vidutinės (aritmetinės) kainos ir sutartyje nurodytos kainos.

Apmokėjimo terminai

Matuojama pagal svertinį (suma apmokėjimo terminų, padaugintų iš atitinkamų mokamų sumų EUR, padalinama iš visų mokėjimų sumos EUR) vidurkį. Sąskaitų - faktūrų (SF) skaičius:

- a) gautų iš vieno tiekėjo (išskyrus valstybės ar savivaldybių reguliuojamas įmones) SF skaičius per kalendorinį mėnesį neturi viršyti 4-ių;
- b) padalinių, nepriklausomų skyrių SF skaičius iki 200 EUR (be PVM) neturi viršyti patvirtinto limito – 10 procentų nuo viso per mėnesį gautų sąskaitų - faktūrų kiekio.

Matavimo rodiklių reikšmės nustatomos ir patvirtinamos Bendrovės direktoriaus kasmet, tvirtinant biudžetą. Pirkimus vykdančios darbuotojai pateikia duomenis apie per mėnesį įvykdytų Tiekėjų įvertinimų/atrankų rezultate sutaupymus iki kiekvieno sekančio mėnesio 20 (dvidešimtos) kalendorinės dienos. Finansų ir apskaitos padalinio ekonomistai duomenis pateikia kas mėnesį rengiamoje įsipareigojimų apyvartumo ataskaitoje AXAPTA (AXAPTA / Pirkimai / Ataskaitos / Operacijos / Tiekėjas / Tiekėjų apyvarta pagal dimensijas) pagal valdybos patvirtintą ataskaitų teikimo grafiką, kartu su praėjusio mėnesio rezultatų apžvalgos medžiaga.

4.1.2. Interviu duomenų analizė

Empirinio tyrimo metu gauti duomenys iš interviu analizuojami ir apdorojami kontent analizės metodu, pateikiant jų kategorijas, sub-kategorijas, bei įvardijant kai kuriuos atsakymus kaip pagrindžiančius išskirtas kategorijas (Luobikienė 2006; Tidikis, 2003). Toliau esančiuose poskyriuose respondentų atsakymai yra analizuojami ir pristatomi plačiau.

3 lentelė. Pirkėjų perspektyva

Kategorija	Sub - kategorija	Kategorijas ir sub-kategorijas pagrindžiantys atsakymai
Apie įmonę	Nuomonė apie UAB „Grigeo Recycling“	„UAB Grigeo Recycling nedidelė stabiliai dirbanti įmonė turinti potencialo augti“
	Perkančiosios organizacijos vidinių veiksnių įtaka	„Pagrindiniai vidiniai veiksniai įtakojantys sėkmingą įmonės pirkimą yra garantuotas ir stabilus produkcijos pardavimas motininėms įmonėms, kurioms ji gyvybiškai svarbi. Adaptuota įmonių grupės pirkimo procedūra“
	Perkančiosios organizacijos struktūros įtaka	„Perkančiosios organizacijos struktūra yra labai maža, konkrečiai specializuojasi į antrines žaliavas, ir teikia kompleksinius sprendimus“
	Perkančiosios organizacijos vidinių ir išorinių veiksnių svarba	„Vidiniai veiksniai yra labiau įtakojantys, nes įmonė priklauso fabrikams kas didina konkurencinį pranašumą“
	Organizacijos struktūros patogumas	„Manau, taip, nes pirkėjai turi nemažai laisvės priimti sprendimus savarankiškai“
	Antrinių žaliavų pirkimo proceso tinkamas organizavimas	„Procesas decentralizuotas, tai leidžia pirkėjams greičiau reaguoti į pokyčius ir prarasti derybas. Tiekėjų skaičiaus augimas, rodo, kad pasirinkta strategija pasiteisina“
	Įmonės patikimumas	„Įmonės valdyba puikiai supranta įsipareigojimų vykdymą ir jo svarbą tiekėjams, todėl tai stipriai kontroliuoja“
	Bendradarbiavimo su tiekėjais valdymas	„Dirbant su tiekėjais didelis dėmesys skiriamas lankstumui, kainos mažinimui ir ilgalaikiams santykiams“
	Vidinių veiksnių ir pirkimo proceso sąsajos	„Pirkimo apimtys ir pirkimo rizikos sumažinimas iki minimumo daro pirkimo procesus sėkmingus“
Klausimai apie pirkimo procesą antrinių žaliavų rinkoje	Pirkimo proceso ypatumai antrinių žaliavų rinkoje	„Pirkimo procesas decentralizuotas, labai priklausomas nuo pirkėjo patirties ir kvalifikacijos. Pagrindiniai veiksniai ir dedamosios: antrinių žaliavų kaina (dirbama tiesiogiai su perdirbėju, fabriko dukterine įmone) ir aptarnavimo servisas“
	Pirkimo proceso detalizavimas, tiekėjo paieška ir pasirinkimas	„Tinkamas tiekėjo pasirinkimas vienas iš svarbiausių veiksnių lemiančių sėkmingą įmonės veiklą. UAB „Grigeo recycling“ turi pirkimo procedūras ir patyrusius darbuotojus, tai įtakoja įmonės augimą keletą metų iš eilės“
	Pirkimo proceso dedamųjų svarba	„Antrinėse žaliavose tai (pirkimo poreikio pripažinimas bei informacijos paieška, pirkimo paraiška) nėra labai aktualu, nebent susiję su investicija į brangią įrangą,

		<p><i>kur reikalingas atskiras projektas. Pirkimo procesas decentralizuotas</i></p> <p>(Konkursas, tiekėjų/ alternatyvų įvertinimas, paslaugų palyginimas ir derybos dėl sutarties) „<i>labai svarbu užsitikrinat ilgalaikį nenutrūkstamą tiekimą</i>“</p> <p>(Sprendimas pirkti, pirkimų terminų planavimas ir nustatymas) „<i>svarbus, nes reikia tai gali įtakoti gamybos procesą</i>“</p> <p>(Kvalifikuotų tiekėjų pasirinkimas ir prekių/ paslaugų pristatymas) „<i>svarbus tik kai kalba eina apie įrangos priežiūros paslaugų pirkimą. Kitu atveju nelabai svarbus</i>“</p> <p>(Popirkininė elgsena: gautų prekių/ paslaugų vertės ir kokybės įvertinimas, galimų pokyčių numatymas) „<i>svarbus vertinant tiekėjo potencialą ir nustatant jo įtaką įmonės veiklos rezultatams</i>“</p> <p>„<i>Manau procesai valdomi pakankamai efektyviai, pagal nustatytas vidines procedūras</i>“</p>
	Konfliktų ir nesusipratimų sprendimas	„ <i>Konfliktai dažniausiai sprendžiami taikai siekiant išsiaiškinti problemos priežastis ir užkirsti kelią ateityje</i> “
	Paklausos rinkoje svyravimų įtaka	„ <i>Paklausa antrinių žaliavų pastoviai auga jos kainos tik didėja, todėl neišvengiamai periodiškai tenka pakelti kainas tiekėjams. Žaliavos perkamos pigesne nei vidutinė žaliavų kaina Europos rinkoje, tai reiškia, kad procesai valdomi tinkamai</i> “

Pastebėtina, jog vadovo nuomone UAB „Grigeo Recycling“ yra nedidelė, tačiau stabili ir auganti įmonė, turinti iš AB Grigeo adaptuotas pirkimo procedūras, besiplečiantį tiekėjų ratą. Akcentuojama, kad santykių tiekėjais gerinimas yra labai svarbi dedamoji pirkimo procese, kaip užtikrinanti nenutrūkstamą antrinių žaliavų tiekimą. Įmonės vadovas pastebi, jog dirbant su tiekėjais didelis dėmesys skiriamas lankstumui, kainos mažinimui ir ilgalaikiams santykiams.

Toliau pristatomi apibendrinti rezultatai iš 12 tiekėjų interviu. Analogiškai, duomenys iš interviu analizuojami ir apdorojami kontent analizės metodu, pateikiant jų kategorijas, sub-kategorijas, bei įvardijant kai kuriuos atsakymus kaip pagrindžiančius išskirtas kategorijas (Luobikienė 2006; Tidikis, 2003). Toliau esančiuose poskyriuose respondentų atsakymai yra analizuojami ir pristatomi plačiau.

4 lentelė. Tiekėjų perspektyva: santykių su tiekėjais valdymas

Kategorija	Sub - kategorija	Kategorijas ir sub-kategorijas pagrindžiantys atsakymai
Klausimai apie santykių marketingo svarbą pirkimo procese antrinių žaliavų rinkoje	Santykiai su tiekėjais	<p>„<i>Žinoma, visuomet geri santykiai padeda bendram supratimui ko iš tavęs nori pirkėjas</i>“</p> <p>„<i>Tik formalius kiek reikia parduodančiai organizacijai</i>“</p> <p>„<i>Taip svarbu. Pastoviai jaučiame kontaktavimą su mūsų darbuotojais, tai vertiname teigiamai</i>“</p> <p>„<i>Tai, labai svarbu. Tai padeda lengviau susidirbti. Lyginant su kitais konkurentais dirba geriau</i>“</p> <p>„<i>Taip svarbu, kad vyktu komunikacija tarp įmonių, taip lengviau suprasti ko įmonė reikalauja iš mūsų. Grigeo R dirba gerai</i>“</p>

		<p>„Kadangi mūsų įmonės specifika didmeninė/mažmeninė prekyba, tai santykiai su tiekėjais mums labai svarbūs. Jie mums garantuoja nenutrūkstamą produkcijos srautą. UAB Grigeo Recycling iš mūsų perka antrines žaliavas, mes vertiname juos už gerą servisą ir stabilumą“</p> <p>„Taip svarbu, nes tai garantuoja žaliavų ir prekių tiekimą, kas yra būtina, bet kokiai įmonei. UAB Grigeo Recycling galėtų šiek tiek pasitemti su aptarnavimo kokybe“</p> <p>„Svarbu, tačiau labai svarbu nenukrypti į asmeniškumus ir laikytis dalykiškumo. UAB Grigeo Recycling yra pirkėjas, kuris pasiūlė didžiausią kainą“</p>
	<p>Santykių su tiekėjais įtaka pirkimo procesui</p>	<p>„Santykiai su tiekėjais yra viena iš svarbiausių dalių, nekeičiame pirkėjo, dėl nedidelio kainos skirtumo, atsižvelgiame į bendradarbiavimo istoriją. Pastoviai gauname apklausas dėl teikiamų paslaugų kokybės, todėl jaučiame, kad įmonei rūpi mūsų nuomonė“</p> <p>„Taip turi, prieš keičiant pirkėją labai gerai įvertintume jo galimybes suteikti pilnavertį servisą ir žaliavų kainą. Dabartinius partnerius vertiname labai teigiamai ir tikimės, kad išlaikys tokią pačią kainodarą ir teikiamų paslaugų lygį“</p> <p>„Minimaliai, mes skelbiame konkursą kas metai ir laimi pasiūlęs didžiausią kainą“</p> <p>„Minimaliai turi, nes patikimus partnerius stengiamės išlaikyti, bet vis tik pagrindą sudaro žaliavų siupirkimo kaina“</p> <p>„Tiktai turi, mes jau daugelį metų nekeičiam tiekėjo, nors gauname iš konkurentų šiek tiek didesnę kainą. Grigeo Recycling įdirbis geras“</p> <p>„Taip turi, kadangi antrinės žaliavos nėra mūsų pagrindinė produkcija, tai mes jas parduodame šiek tiek pigiau nei siūlo konkurentai. Tačiau turime stabilumą gerą servisą ir ilgą bendradarbiavimo istoriją“</p> <p>„Turi, nes geri santykiai reiškia gerą įmonės veiklą, kitu atveju tiekėjai pirmą galimybei pasitaikius pereitu kitur“</p> <p>„Tiesioginės neturi. Gera įmonė, bet mes orientuoti į kainą“</p>
	<p>Tinkamas santykių su tiekėjais valdymas</p>	<p>„Tinkamas santykių su tiekėjais valdymas visuomet didina tiekėjų pasitenkinimo lygį“</p> <p>„Santykiai palaikomi formalūs, kad nesutriktų žaliavų pardavimas“</p> <p>„Mums labai svarbu, kad periodiškai kontaktuotu su techniniais darbuotojais ir visa pirkėjo sumontuota įranga preciziškai veiktų. Nes tai gali sustabdyti mūsų gamybos procesus. Dabartiniams partneriams priekaištų neturime“</p> <p>„Geriau valdomi santykiai reiškia geresnį ryšį tarp įmonių. Lengviau susikalbėti darbuotojams tarpusavyje“</p> <p>„Manu kolegiškas bendravimas ir lankstumas stiprina abipusį ryšį. Mums privalumas, kad dirbame su vienu žmogumi, kuris mumis rūpinasi iškilus problemas kontaktuojame su atstovu, kuris sprendžia iškilusiais problemas“</p> <p>„Tinkamas santykių valdymas mūsų atveju leidžia didinti pardavimus ir plėtoti ilgalaikius ryšius. Geri santykiai didina įmonės konkurencingumą“</p> <p>„Santykiuose su tiekėjais pastoviai kalbama apie bendradarbiavimo praplėtimo galimybes, kurios padėtų sumažinti veiklos kaštus. Privalumu įvardinčiau kompleksinį</p>

		<i>pirkėjo paslaugų paketą, kuris sumažina administravimo našta“ „Svarbiausia apsibrėžti gaires, pagal kurias dirbama“</i>
--	--	--

Apžvelgus tiekėjų atsakymus galima teigti, jog ilgalaikių santykių plėtojimas su tiekėjais turi naudos tiek tiekėjams, tiek ir UAB „Grigeo Recycling“. Iš tiekėjų perspektyvos, pirkimo procesas yra sėkmingesnis, kai pirkėjas vertina santykius su tiekėjais. Pasak kai kurių tiekimo įmonių atstovų, geri verslas-verslui santykiai užtikrina, jog net ir esant antrinių žaliavų kainos supirkimo skirtumams, santykiai būtų palaikomi su ilgalaikiais pirkėjais, atsižvelgiant į bendradarbiavimo istoriją. Taip pat svarbu paminėti, jog geri verslo santykiai didina įmonių konkurencingumą rinkoje.

5 lentelė. Tiekėjų perspektyva: bendradarbiavimo skatinimas

Kategorija	Sub - kategorija	Kategorijas ir sub-kategorijas pagrindžiantys atsakymai
Klausimai apie bendradarbiavimą	Glaudesnio įmonės bendradarbiavimo skatinimo priemonės	<i>„Kompleksinės paslaugos, nereik turėti keletą įmonių“ „Nebent tai įtakotų kainos kilimą“ „Mes dabar sakyčiau bendradarbiaujame glaudžiai“ „Įmonė galėtų apsiimti žaliavų surinkimą/supirkimą kituose regionuose, ne vien Vilniaus ir Kauno. Tai palengvintų regionų administravimą“ „Įtraukimas į bendrus projektus. Tai paskatintų didesnę tarpusavio ryšį“ „Mūsų įmonės politika periodiškai peržiūrėti perkančių įmonių finansinius rodiklius ir apsidrausti nuo netikėtumų. UAB Grigeo Recycling patikima įmonė, kad ji yra dukterinė popieriaus fabrikų įmonė, su stipriu užnugariu“ „Didesnis dėmesys mūsų įmonei“ „Šiuo metu nematau butinybės glaudesniems santykiams“</i>

Glaudesnio įmonės bendradarbiavimo skatinimo priemonių klausimu respondentų nuomonės išsiskyrė. Vienių teigimu, jo trūksta, tuo tarpu kiti mano, jog jis pakankamai glaudus. Šie atsakymai plačiau aptariami ir tolimesniuose darbo skyriuose.

6 lentelė. Tiekėjų perspektyva: santykių marketingo dedamosios

Kategorija	Sub - kategorija	Kategorijas ir sub-kategorijas pagrindžiantys atsakymai
Klausimai apie pasitikėjimą	Pasitikėjimas tarp tiekėjų ir perkančiosios įmonės	<i>„Jei nepasitikėtume įmone nedirbtume“ „Konkurso sąlygose apibrėžtame tam tikrus reikalavimus ir saugiklius perkančiai įmonei, kurie garantuoja jos stabilumą. Grigeo Recycling atitinka mūsų keliamus reikalavimus“ „Jei nepasitikėčiau perkančia organizacija apie bendradarbiavimą nebūtų kalbos“ „Pasitikėjimas labai svarbus, nes laiku nesurinkus antrinių žaliavų gali kilti problemų su prekybine veikla“ „Be pasitikėjimo bendradarbiavimas negalimas. Nes be pasitikėjimo dirbti labai sunku, nes nesigaruojamas ar pirkėjas nepaves“</i>

		<p>„Mūsų įmonės politika periodiškai peržiūrėti perkančių įmonių finansinius rodiklius ir apsidrausti nuo netikėtumų. UAB Grigeo Recycling patikima įmonė, kad ji yra dukterinė popieriaus fabrikų įmonė, su stipriu užnugariu“</p> <p>„Svarbiausia pradėdant dirbti nusistatyti veiklos modelį ir jį apšlifuoti laikui bėgant“</p> <p>„Grigeo Recycling atitinka konkurso sąlygas, kurios reikalauja bankinio garanto“</p>
	Pasitikėjimo didinimas	<p>„Ilgalaikės sutarties sudarymas, avansiniai mokėjimai“</p> <p>„Neturiu nuomonės, kaip ir viskas gerai“</p> <p>„Niekad apie tai negalvojau, nebuvo kilę abejonių“</p>
	Pasitikėjimo nauda	<p>„Jis dabar duoda“</p> <p>„Dabar pasitikime, bet anksčiau išvardintos sąlygos padarytu mus lojalius ilgam“</p> <p>„Taip, nesukelia papildomų problemų, kurias reiktų spęsti“</p> <p>„Nežinau“</p>
Klausimai apie pasitenkinimą	Tiekėjų pasitenkinimas perkančiąja įmone	<p>„Perkančioji įmonė greitai reaguoja į kylančias problemas ir yra lankstūs“</p> <p>„Neturi įtakos“</p> <p>„Mums svarbu, kad jaustumė, jog perkančiai įmonei rūpi mūsų gerovė ir pastovus partneriškas dėmesys“</p> <p>„Pasitenkinimas mums labai svarbus, nes tai reiškia, kad įmonė dirba gerai, taupo laiką ir kaštus“</p> <p>„Didele, nes tai reiškia, kad įmonė dirba gerai. Grigeo Recycling servisas labai geras“</p> <p>„Didelis pasitenkinimas pirkėju atveria galimybes sumažinti kainą. UAB Grigeo Recycling jau tuo pasinaudojo“</p> <p>„Tiekėjų pasitenkinimas skatina lojalumą ir bendrų projektų kaštų mažinimą“</p> <p>„Stabili įmonė, priklausanti perdirbėjams“</p>
	Pasitenkinimo skatinimas	<p>„Pastovus kainų kėlimas“</p> <p>„Geresnis logistikos kontroliavimas“</p> <p>„Investicijos į gamyklą“</p> <p>„Platesnis paslaugų spektras“</p> <p>„Nežinau“</p> <p>„Platesnis bendradarbiavimo laukas“</p> <p>„Geresnis aptarnavimas platesnis servisas“</p> <p>„Didesnė kaina“</p>
	Pasitenkinimo nauda	<p>„Dabar duoda, nėra problemų dirbant su pirkėju“</p> <p>„Minimaliai duotų, sumažintų užimamo sandėlio plotą“</p> <p>„Dabar duoda, jaučiame, kad darbuotojai patenkinti esamu žaliavų supirkėju“</p> <p>„Taip, paprasčiau dirbti su viena įmone nei su keliomis“</p> <p>„Mums duoda dabar“</p> <p>„Taip“</p>
Klausimai apie įsipareigojimą	Tiekėjų įsipareigojimas perkančiąjai įmonei	<p>„Įsipareigojimų neturime, tiesiog parduodame viską pagal sudarytą sutartį“</p> <p>„Manau stabiliai užtikrina žaliavų tiekimą pirkėjui. Tai garantuoja nenutrūkstamą gamybą. Didelė įmonė priklausanti popieriaus fabrikams“</p> <p>„Įsipareigojimų nevykdymas gali sukelti problemas gamyboje“</p> <p>„Manau jie gali planuoti žaliavų kiekius savo gamybai“</p> <p>„Įmonė apsirūpina žaliavomis ir aprūpina savo fabrikus“</p> <p>„Konkurentams sunkiau patekti į įmones“</p> <p>„Tiekėjas tampa priklausomas nuo pirkėjo. Mes nesame įsipareigoję antrinių žaliavų kiekiais, nes jie yra nepastovūs“</p>

		„Mes įsipareigojame paduoti žaliavas 1m, paskui vėl skelbsime konkursą“
	Įsipareigojimo nauda	„Taip stabiliai perkamas žaliavas“ „Nežinau“ „Apčiuopiamos ne“

Pastebėtina, jog diskutuojant apie santykių marketingo dedamąsias – pasitikėjimą, pasitenkinimą bei įsipareigojimą, kai kurie pateikti tiekėjų atsakymai yra pakankamai skirtingi. Pasitikėjimas daugeliu atveju yra minimas kaip verslo santykių pagrindas. Kalbant apie pasitenkinimo dimensiją, iš tiekėjų perspektyvos tai dažnai sietina su kaštų mažinimu. Taip pat įdomu, jog nors stabilūs, ilgalaikiai santykiai leidžia palaikyti tiekimą, tačiau didelės įsipareigojimo naudos tiekėjai šiuo klausimu nemato. Visi šie atsakymai plačiau aptariami ir analizuojami tolimesniuose darbo skyriuose.

Įdomu pristatyti ir tiekėjų demografines charakteristikas. Didžioji dauguma apklaustų tiekėjų yra įmonių, įsikūrusių Vilniuje ir Kaune (arba kaip miestą nurodo visą Lietuvą) darbuotojai ar atstovai, ir tik viena tiekėjų įmonė įsikūrusi Kėdainiuose. Visi interviu dalyvavę įmonių atstovai užima vadovaujančias funkcines (pvz., tiekimo vadovas, kokybės ir technologijų vadovas) arba vadovo pareigas įmonėje. Vidutinis darbuotojų, dalyvavusių interviu darbo stažas įmonėje yra 8 metai.

4.2. Tinkamiausiai veikiančio pirkimų proceso (modelio) antrinių žaliavų rinkoje elementų ir jų sąsajų nustatymas

Interviu rezultatų analizė: esminiai pirkimo proceso elementai

UAB „Grigeo Recycling“ direktoriaus pasiteiravus, kokia yra jo nuomonė apie įmonę ir kokie veiksniai (išoriniai, vidiniai) daugiausiai lemia įmonės sėkmingą bendradarbiavimą su tiekėjais, buvo atsakyta, jog įmonė, nors ir nedidelė, tačiau stabiliai dirbanti ir turinti potencialo augti. Pagrindiniai vidiniai veiksniai, įtakojantys sėkmingą įmonės pirkimą yra garantuotas ir stabilus produkcijos pardavimas motininėms įmonėms, kurioms ji gyvybiškai svarbi. Aktualu paminėti, jog darbą palengvina ir adaptuota įmonių grupės pirkimo procedūra, nesudėtinga perkančiosios organizacijos struktūra leidžia konkrečiai specializuotis į antrines žaliavas ir teikti kompleksinius sprendimus, priimti reikiamus sprendimus greičiau ir savarankiškai. Direktoriaus akcentuojama, kad perkančiosios organizacijos vidiniai veiksniai yra labiau įtakojantys, nes įmonė priklauso fabrikams ir tai didina jos konkurencinį pranašumą.

Kalbant apie antrinių žaliavų pirkimo proceso tinkamą organizavimą direktorius teigia, jog procesas decentralizuotas, tai leidžia įmonei greičiau reaguoti į pokyčius ir vesti derybas. Tiekėjų skaičiaus augimas rodo, kad pasirinkta strategija pasiteisina. Įmonė vadinama patikima, pirkimo apimtys ir pirkimo rizikos sumažinimas iki minimo daro pirkimo procesus sėkmingus.

Bendradarbiaujant su tiekėjais didelis dėmesys skiriamas lankstumui, kainos mažinimui ir ilgalaikiams santykiams.

Kaip pirkimo proceso ypatumas antrinių žaliavų rinkoje pažymėtina jo decentralizacija, o procesas labai priklausomas nuo pirkėjo patirties ir kvalifikacijos. Pagrindiniai pirkimo proceso veiksniai ir dedamosios įvardinamos kaip: antrinių žaliavų kaina ir aptarnavimo kokybė. Kalbant apie proceso etapus, direktoriaus teigiama, jog antrinių žaliavų rinkoje pirkimo poreikio pripažinimas bei informacijos paieška, pirkimo paraiška nėra labai aktualu, nebent susiję su investicija į brangią įrangą, kur reikalingas atskiras projektas. Tuo tarpu konkursas, tiekėjų/ alternatyvų įvertinimas, paslaugų palyginimas ir derybos dėl sutarties yra labai svarbu užsitikrinat ilgalaikį nenutrūkstamą tiekimą. Taip pat svarbus yra sprendimas pirkti, pirkimų terminų planavimas ir nustatymas, nes tai gali įtakoti gamybos procesą. Kvalifikuotų tiekėjų pasirinkimas ir prekių/ paslaugų pristatymas yra svarbus tik kai kalba eina apie įrangos priežiūros paslaugų pirkimą. Kalbant apie pačių antrinių žaliavų pirkimą tai nepažymima kaip labai svarbus aspektas. Vadovo nuomone, procesai valdomi pakankamai efektyviai, pagal nustatytas vidines procedūras. Paskutinysis pirkimo proceso etapas, popirkiminė elgsena: gautų prekių/ paslaugų vertės ir kokybės įvertinimas, galimų pokyčių numatymas įvardinamas kaip svarbus aspektas vertinant tiekėjo potencialą ir nustatant jo įtaką įmonės veiklos rezultatams.

Dar vienas ypatumas šiame versle yra tas, jog tinkamas tiekėjo pasirinkimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių sėkmingą įmonės veiklą. Pažymima, kad UAB „Grigeo Recycling“ turi pirkimo procedūras ir patyrusius darbuotojus, tai įtakoja įmonės augimą keletą metų iš eilės. Tai pagrindžia ir konfliktų sprendimo būdai. Konfliktai įmonėje dažniausiai sprendžiami taikai siekiant išsiaiškinti problemos priežastis ir užkirsti kelią ateityje.

vadovas pažymi, jog paklausa antrinių žaliavų pastoviai auga jos kainos tik didėja, todėl neišvengiamai periodiškai tenka pakelti kainas tiekėjams. Žaliavos perkamos pigesne nei vidutinė žaliavų kaina Europos rinkoje, tai reiškia, kad procesai valdomi tinkamai.

Tiekėjų apklausos rezultatų analizė: esminiai pirkimo proceso elementai

Tiekėjų atstovų paklausus, *ar perkančiajai įmonei turi būti svarbu palaikyti santykius su savo tiekėjais*, daugeliu atveju jų buvo atsakyta teigiamai – jie svarbūs arba labai svarbūs. Paminima, jog geri santykiai padeda bendram supratimui ko iš tavęs nori pirkėjas, o jaučiamas kontaktavimas su darbuotojais vertinamas pozityviai. Geri santykiai su pirkėju padeda geriau dirbti, komunikuoti, garantuoja žaliavų ir prekių tiekimą, kas yra būtina.

Tačiau būta ir atsakymų, jog reikia palaikyti tik formalius santykius, kiek reikia parduodančiai organizacijai. Dalykiškumas, o ne asmeniškumas taip pat akcentuojami kai kurių tiekėjų, ši pardavimo elgsena būdinga prekybos centrų atstovams.

Pasiūlymas santykių gerinimui – aptarnavimo kokybės gerinimas.

Pasidomėjus, *ar santykiai su tiekėjais turi įtakos pirkimo procesui antrinių žaliavų rinkoje*, tai pabrėžiama kaip vienas svarbiausių aspektų: santykiai su tiekėjais yra viena iš svarbiausių dalių ir pirkėjas nekeičiamas dėl nedidelio kainos skirtumo, atsižvelgiant į bendradarbiavimo istoriją. Tokiu būdu galima prieš keičiant pirkėją reikėtų įvertinti jo galimybes suteikti pilnavertį aptarvimą ir žaliavų kainą. Svarbu geri santykiai ir kitam tiekėjui, nes tai reiškia gerą įmonės veiklą. Taigi dauguma tiekėjų patenkinti bendradarbiavimu ir partnerius vertina labai teigiamai ir tikisi, kad bus išlaikyta tokia pati kainodara ir teikiamų paslaugų lygis. Vienas tiekėjas įvardijo, jog nors ir gauna iš konkurentų šiek tiek didesnę kainą, pirkėjo (UAB „Grigeo Recycling“) nekeičia.

Kita tiekėjų grupė santykius su tiekėjais įvertina kaip mažesnės svarbos, kadangi yra skelbiami konkursai ir kas metai laimi pirkėjas, pasiūlęs didžiausią kainą. Svarbu išlaikyti partnerius, bet vis tik pagrindą sudaro žaliavų siupirkimo kaina.

Pasiteiravus, *kokią įtaką jūsų nuomone turi tinkamas santykių su tiekėjais valdymas*, daugumos teigiama, jog tinkamas santykių su tiekėjais valdymas visuomet didina tiekėjų pasitenkinimo lygį, užtikrina technikos ir gamybos funkcionavimą. Kiti teigiami aspektai įvardinami kaip užtikrinantys geresnę ryšį ir komunikaciją tarp įmonių, o kolegiškas bendravimas ir lankstumas stiprina abipusį ryšį. Svarbu ir tai, jog tinkamas santykių su tiekėjais valdymas leidžia didinti pardavimus ir plėtoti ilgalaikius ryšius. Geri santykiai didina įmonės konkurencingumą, o bendradarbiavimo praplėtimo galimybės padėtų sumažinti veiklos kaštus.

Keli tiekėjai įvardina, jog palaikomi tik formalūs santykiai, aptariant bendravimo gaires.

Paklausus, *kas galėtų paskatinti glaudesnę jūsų įmonės bendradarbiavimą su perkančiąja įmone*, jeigu jaučiamas toks poreikis, tai galėtų būti kompleksinės paslaugos, arba tai jog įmonė galėtų apsiimti žaliavų surinkimu ir supirkimu kituose regionuose, ne vien Vilniaus ir Kauno, kas palengvintų regionų administravimą. Taip pat kaip galimybė matoma įtraukimas į bendrus projektus. Didesnis dėmesys tiekėjų įmonei taip pat įvardijamas kaip galimas paskatinimas.

Pasidomėjus, *kokią įtaką tiekėjų nuomone turi pasitikėjimas tarp tiekėjų ir perkančiosios įmonės*, atsakymai buvo ganėtinai vienareikšmiški. Daugumos sakoma, jog jei nebūtų pasitikėjimo, nebūtų dirbama. Minima, jog pasitikėjimas labai svarbus, nes laiku nesurinkus antrinių žaliavų gali kilti problemų su prekybine veikla.

Kiti tiekėjai kalba apie formalumus ir konkurso sąlygose numatytas procedūras ar nusistatytą veiklos modelį.

Paklausus, *kas galėtų paskatinti didesnę pasitikėjimą perkančiąja įmone*, paminėtos tik ilgalaikės sutartys bei avansiniai mokėjimai. Domintis, *ar pasitikėjimas UAB „Grigeo Recycling“ tiekėjams duotų naudos*, daugumos teigiama, jog pasitikėjimas jau suteikia naudą verslui.

Kalbant apie dar vieną svarbų santykių marketingo aspektą - *kokią įtaką turi tiekėjų pasitenkinimas perkančiąja įmone*, atsakymai buvo nevienareikšmiški. Dauguma sutiko, jog perkančioji įmonė greitai

reaguoja į kylančias problemas ir yra lankstūs, perkančiai įmonei rūpi tiekėjų gerovė ir pastovus partneriškas dėmesys. Tai taip pat reiškia, kad įmonė dirba gerai, taupo laiką ir kaštus, skatina lojalumą ir bendrų projektų kaštų mažinimą. Tačiau būta ir tokių, kuriems tai įtakos neturėjo.

Pasiteiravus, *kas galėtų paskatinti didesnę pasitenkinimą perkančiąja įmone*, dauguma akcentavo kainų didinimą, investicijas į gamybą, platesnę siūlomų paslaugų spektrą bei bendradarbiavimo kryptis, geresnę aptarnavimą bei logistikos kontrolę. Pasiteiravus, ar tai *duotų naudos tiekėjams*, dauguma paminėjo, jog nauda akivaizdi ir dabar, nors būta ir tokių, kuriems pasitenkinimo nauda nebuvo tokia aktuali.

Kalbant apie tai, *kokią įtaką turi tiekėjų įsipareigojimas perkančiajai įmonei*, nuomonės išsiskyrė. Vieni tiekėjai akcentavo, jog įsipareigojimų neturi ir parduoda viską pagal sudarytą sutartį. Kiti akcentavo, jog tai suteikia garantijas ir užtikrina žaliavų tiekimą pirkėjui, leidžia planuoti žaliavų kiekius savo gamybai, apsirūpinama žaliavomis ir aprūpinami fabrikai. Kiti akcentavo konkurentų dimensiją: konkurentams sunkiau patekti į tokias įmones. Vienas tiekėjas paminėjo atsirandančius priklausomybės ryšius tarp tiekėjo ir pirkėjo. Paprašius patikslinti, ar *įsipareigojimas UAB „Grigeo Recycling“ tiekėjams duotų naudos*, dažniau buvo atsakyta, jog ne.

Pirkimo proceso elementų, pirkimo strategijos ir santykių marketingo dedamųjų sąsajų nustatymas UAB „Grigeo Recycling“ atveju

Pirkimo proceso elementai, įvardinti tiek UAB „Grigeo Recycling“, tiek įmonės tiekėjų, turi sąsajas iš pirkimo strategijos ir pirkimo proceso ir santykių marketingo elementų (pasitikėjimas, pasitenkinimas, įsipareigojimas) perspektyvos:

Įmonės UAB „Grigeo Recycling“ **pirkimo strategijų** matricoje akcentuojama, jog siektini ilgalaikiai ryšiai su tiekėjais. Iš tiekėjo pusės tai taip pat paminimas kaip vienas iš itin svarbių aspektų. Taigi **pirkimo procesas** iš pirkėjo perspektyvos matomas kaip ganėtinais sėkmingas.

Pasitikėjimas abiejų pusių – tiek pirkėjo, tiek tiekėjo iš esmės yra akcentuojamas kaip itin svarbus, lemiantis ilgalaikius ir stabilius verslas - verslui santykius.

Pasitenkinimo dimensija dažniausiai buvo įvardinta kaip gero darbo rezultatas, leidžiantis tiekėjams taupyti kaštus, o perkančiajai įmonei turėti stabilų antrinių žaliavų tiekimą.

Iš tiekėjų perspektyvos akcentuotina tai, jog jie nemato naudos **įsipareigojime** perkančiajai įmonei, nes antrinės žaliavos paklausios rinkoje ir įmonių surenkami kiekiai svyruoja. Iš kitos pusės, pirkėjo perspektyvos, tai galėtų užtikrinti pirkimo rizikos sumažinimą ir padaryti pirkimo procesus sėkmingus.

Sėkmingas pirkimo procesas tiriamoje antrinių žaliavų rinkoje, tiriamos įmonės atveju, gali būti patobulintas remiantis tiekėjų pasiūlymu **bendradarbiauti ir su kitų regionų ar šalių tiekėjais** (kaip pažymima ir teoriniame popieriaus žaliavos pirkimo modelyje), ieškant partnerių ne tik sutarčių (t.y., įsipareigojimų) pagrindu, bet ir antrinių žaliavų surinkimo taškuose kitose šalyse.

Siejant gautus **interview su tiekėjais bei perkančiąja įmone** rezultatus kartu su **įmonės dokumentų analizės** rezultatais galima teigti, jog dažnai UAB „Grigeo Recycling“ renkasi iš 2-3-ų potencialių tiekėjų, perkant naują prekę ar paslaugą. Pagal pateiktas pirkimo paraiškas pirkimą vykdantys asmenys parenka potencialius tiekėjus ir rengia potencialių tiekėjų apklausas, surinkdami duomenis apie produkto/ paslaugos kainą, kokybę, pristatymo bei apmokėjimo sąlygas. Paminėtina, jog į apklausas įtraukiami ir esami įmonės tiekėjai. Tuo tarpu interview rezultatai leidžia teigti, jog tiekimo įmonės, nors ir pasitiki perkančiąja įmone, norėtų ilgalaikių, garantuotų verslo santykių, padedančių tiek mažinti kaštus, tiek užtikrinti nuolatinį tiekimą. Šis paminėtinas aspektas siejasi ir su UAB „Grigeo Recycling“ pirkimo strategijų matrica, kurioje pabrėžiama ilgalaikių ryšių ir artimų verslo santykių dimensija.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Literatūros bei kitų šaltinių duomenų analizė leidžia teigti, jog antrinių žaliavų rinkos įmonių atveju negali būti taikomas standartinis pirkimo procesas ar jo modelis. Darbo problema sietina su antrinių žaliavų rinkos ypatumų analize, pirkimo proceso analize, bei ilgalaikių verslas – verslui santykių su tiekėjais skatinimu ir palaikymu. Antrinių žaliavų rinka ypatinga tuo, jog neretai tiekėjams ši verslo sritis nėra prioritetinga, todėl, analizuojant iš pirkimo proceso bei santykių marketingo perspektyvos, turi būti įvertintas ne tik kainos, tačiau ir santykių su tiekėjais elementas. Iš teorinės perspektyvos buvo pastebėta, jog mokslininkai nėra pakankamai išsamiai ištyrę antrinių žaliavų pirkimo proceso valdymo dimensijas. Iš praktinės perspektyvos buvo pristatyti tiriamos rinkos ypatumai bei jų sąsajos su pirkimo procesu. Todėl darbe iškeltas probleminis klausimas: kokie yra pirkimų proceso ypatumai antrinių žaliavų rinkoje ir koks pirkimų modelis tinkamai veikia šioje rinkoje?
2. Pirkimo procesas – tai serija etapų, kuriuos vartotojas pereina produkto pirkimo metu ir po pirkimo.
 - 2.1. Atlikta mokslinės literatūros analizė leido išskirti tokius pirkimo proceso (modelio) etapus: (1) pirkimo poreikio pripažinimas bei informacijos paieška, pirkimo paraiška; (2) konkursas, tiekėjų/ alternatyvų įvertinimas, paslaugų palyginimas ir derybos dėl sutarties; (3) sprendimas pirkti, pirkimų terminų planavimas ir nustatymas; (4) kvalifikuotų tiekėjų pasirinkimas ir prekių/ paslaugų pristatymas; bei (5) popirkiminė elgsena: gautų prekių/ paslaugų vertės ir kokybės įvertinimas, galimų pokyčių numatymas.
 - 2.2. Pirkimo procesas susijęs ir su įmonės ar organizacijos struktūrinėmis charakteristikomis (standartizacija, specializacija, konfiguracija, įtraukimu, formalizacija ir centralizacija (decentralizacija), vidiniais veiksniais, įtakojamais išorinės aplinkos (organizacijos charakteristikomis, produkto charakteristikomis, pirkimo situacija), bei išoriniais aplinkos veiksniais (įmonės kilmės šalimi, veiklos sritimi ir aplinkos neapibrėžtumu).
 - 2.3. Išskirtos tokios pirkimo strategijos: (1) nepriklausoma; (2) nesuderinama; (3) abipusiškai priklausoma; (4) priklausoma. Šios pirkimo strategijos siejamos su santykių marketingo koncepcija, kurios esmė yra verslo santykių inicijavimas, užmezgimas, kūrimas, išlaikymas, vystymas ir nutraukimas. Santykių marketingas charakterizuojamas pasitikėjimu, pasitenkinimu ir įsipareigojimu tarp pirkėjo ir tiekėjo.

3. Pagal parengtą tyrimo metodologiją dokumentų analizės būdu analizuojama pasirinktos įmonės UAB „Grigeo Recycling“ pirkimo procedūra (poreikio analizė, pirkimas, tiekėjų atranka, pirkimo strategijos, sutarčių pasirašymas, kontrolė ir mokėjimai) bei interviu metu gauti duomenys iš įmonės vadovo (vidinių veiksmų įtaka, struktūros įtaka, išorinių veiksmų įtaka, pirkimo proceso ypatumai ir organizavimas, bendradarbiavimas) bei tiekėjų (santykių su tiekėjais palaikymas, bendradarbiavimas, pasitikėjimas, pasitenkinimas, įsipareigojimai). Duomenys leido ištirti ir pristatyti pirkimų proceso antrinių žaliavų rinkoje ypatumus bei sąsajas įmonės kontekste.
4. Empirinis tyrimas leido atskleisti pirkimo proceso (modelio) sąsajas su santykių marketingo koncepcija vystant ilgalaikius verslas – verslui santykius tarp pirkėjo (įmonės) ir tiekėjų.
 - 4.1. Firma, pirkimo proceso elementai, įvardinti tiek UAB „Grigeo Recycling“, tiek įmonės tiekėjų, yra tiesiogiai susiję su pirkimo strategijos – ilgalaikių ryšių užmezgimu su tiekėjais ir pirkimo proceso bei santykių marketingo elementų (pasitikėjimo, pasitenkinimo, įsipareigojimo) perspektyvomis. Antra, iš tiekėjo perspektyvos, ilgalaikiai verslo santykiai taip pat minimi kaip svarbūs daugeliui apklaustųjų. UAB „Grigeo Recycling“ pirkimo procesas iš pirkėjo perspektyvos matomas kaip sėkmingas. Pasitikėjimas abiejų pusių – tiek pirkėjo, tiek tiekėjo, yra akcentuojamas kaip itin svarbus sėkmingiems verslo santykiams užtikrinti. Pasitenkinimo dimensija susieta su gero darbo rezultatais, kurie leido tiekėjams taupyti kaštus, o perkančiajai įmonei turėti stabilų antrinių žaliavų tiekimą. Įsipareigojimo dedamoji iš tiekėjų perspektyvos nebuvo matoma kaip itin naudinga jiems. Trečia, iš pirkėjo perspektyvos, įsipareigojimo dedamoji matoma kaip svarbi, galinti užtikrinti pirkimo rizikos sumažinimą ir padaryti pirkimo procesus antrinių žaliavų rinkoje sėkmingus. Pirkimo procesas tiriamoje antrinių žaliavų rinkoje turėtų būti plečiamas įtraukiant daugiau tiekėjų iš kitų (ne Kauno ir Vilniaus) regionų, ieškant partnerių ne tik formalių įsipareigojimų pagrindu, bet ir pirkimo organizavimu iš kitų šalių antrinių žaliavų surinkimo taškų.
 - 4.2. Pateikiamos tokios rekomendacijos UAB „Grigeo Recycling“:
 - 4.2.1. Firma, tiekimo įmonės, nors ir daugeliu atveju teigia pasitikinčios perkančiaja įmone, tikisi ilgalaikių verslo santykių, padedančių tiek mažinti kaštus, tiek užtikrinti nuolatinį tiekimą ir bendradarbiavimą. Tačiau tiekimo įmonės nesiekia tokių verslo santykių sukurti ilgalaikėmis sutartimis;
 - 4.2.2. Antra, analizuojant santykių marketingo pasitenkinimo dimensiją, atsižvelgti į tiekimo įmonių pasiūlymą gerinti santykiu tobulinant aptarnavimą;

- 4.2.3. Trečia, organizuoti pirkimus ne tik Kauno ir Vilniaus regionuose, bet ir kituose miestuose, tokiu būdu padedant regionams administruoti antrinių žaliavų surinkimą ir supirkimą.
- 4.2.4. Ketvirta, atsižvelgti į tai, jog tiekimo įmonėms svarbu ne tik geri santykiai, bet ir siūloma žaliavų supirkimo kaina.

LITERATŪRA

AB „Grigeo“ oficiali interneto svetainė. Antrinės žaliavos. [žiūrėta 2017-11-05]. Prieiga per internetą: <http://www.grigeo.lt/lt/antrines-zaliavos>.

AB „Grigeo“ oficiali interneto svetainė. Įmonių grupė. [žiūrėta 2017-11-05]. Prieiga per internetą: <http://www.grigeo.lt/lt/apie-mus/imoniu-grupe>.

Action Over Regulation: The Economics of China's Recycled Paper & Cardboard. (2016). The Collective. [žiūrėta 2017-11-25]. Prieiga per internetą: <http://www.coresponsibility.com/economics-recycled-cardboard/>

Anandarajan, A., & Christopher, M. (1987). A mission approach to customer profitability analysis. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 17(7), 55-68.

Andersen, M. S. (2007). An introductory note on the environmental economics of the circular economy. *Sustainability Science*, 2(1), 133-140.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *the Journal of Marketing*, 42-58.

Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of marketing research*, 18-34.

Babin, B.J., Darden, W.R., & Griffen, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research* 20 (4), 644–656.

Bagdonienė, L., & Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.

Bagdonienė, L., (2008) *Santykių marketingo raiška paslaugų versle*. Kaunas: Technologija.

Ballou, R.A. (1992), *Business Logistics Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), 236-245.

Cannon, J. P., & Perreault Jr, W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of marketing research*, 439-460.

Cannon, J. P., & Perreault Jr, W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of marketing research*, 439-460.

Carr, A. & Smeltzer, L. (1997). An Empirically Based Operational Definition of Strategic Purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. 3 (4).

Chand, S. (2016). *Purchasing: Its Meaning, Definition, Importance & Objectives*. [žiūrėta 2017-11-07]. Prieiga per internetą: <http://www.yourarticlelibrary.com/material-management/purchasing-its-meaning-definition-importance-and-objectives-material-management/27936>

Choi, S., & Kim, S. (2013). Effects of a reward program on inducing desirable customer behaviors: The role of purchase purpose, reward type and reward redemption timing. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 237-244.

Christ, P. (2012). *KnowThis: Marketing Basics*. 2nd Edition. [žiūrėta 2017-11-05]. Prieiga internete: <http://www.knowthis.com/consumer-buying-behavior/what-influences-purchasing>

Dawes, P. L., Dowling, G. R. & Patterson P. G. (1992). Factors Affecting the Structure of Buying Centers for the Purchase of Professional Advisory Services. *International Journal of Research in Marketing*, 9 (3): 269-279.

De Araújo, M. C. B., Alencar, L. H., & de Miranda Mota, C. M. (2017). Project procurement management: A structured literature review. *International Journal of Project Management*, 35(3), 353-377.

Dehghani, M., Esmailian, M., & Tavakkoli-Moghaddam, R. (2013). Employing fuzzy ANP for green supplier selection and order allocations: a case study. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(8), 565-575.

Dehghani, M., Esmailian, M., & Tavakkoli-Moghaddam, R. (2013). Employing fuzzy ANP for green supplier selection and order allocations: a case study. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(8), 565-575.

European Declaration on Paper Recycling 2011 – 2015. Monitoring Report 2015 - Final monitoring report for 2011-2015 period. (2016). European Recovered Paper Council.

Europos Komisija. (2014). *Kelias į antrinių žaliavų perdirbimu grįstą ekonomiką*. [žiūrėta 2017-11-25]. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/environment/efe/themes/economics-strategy-and-information/road-circular-economy_lt

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *the Journal of Marketing*, 1-19.

Garrido-Samaniego, M. J. & Gutiérrez-Cillán J. J. (2004). Determinants of Influence and Participation in the Buying Center: An Analysis of Spanish Industrial Companies. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19 (5): 320-336.

Gianakis, G. A. & Wang X. H. (2000). Decentralization of the Purchasing Function in Municipal Government: A National Survey. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 12 (3): 421-440.

Gil-Saura, I., Frasquet-Deltoro, M., & Cervera-Taulet, A. (2009). The value of B2B relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 109(5), 593-609.

Glock, C. H., & Hochrein, S. (2011). Purchasing Organization and Design: a literature review. *Business Research*, 4(2), 149-191.

Golicic, S., & Mentzer, J. (2006). An Empirical Examination of Relationship Magnitude. *Journal of Business Logistics*, 27, 1, 81-109.

Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32.

Grönroos, C. (1995). Relationship marketing: the strategy continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 252-254.

Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of business & industrial marketing*, 19(2), 99-113.

He, B., Huang, H., & Yuan, K. (2015). The comparison of two procurement strategies in the presence of supply disruption. *Computers & Industrial Engineering*, 85, 296-305.

Hougaard, S., & Bjerre, M. (2002). *Strategic relationship marketing*. Springer Science & Business Media.

Yiu, P. (2017). *China ban on waste imports leads to piles of paper abroad, surging prices in China*. [žiūrėta 2017-11-25]. Prieiga per internetą: <https://www.reuters.com/article/us-china-hongkong-paperrecycling/china-ban-on-waste-imports-leads-to-piles-of-paper-abroad-surg-ing-prices-in-china-idUSKCN1C30GR>

Johansson, U. (2002). Food retail buying processes—a study of the UK, Italy and Sweden. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(12), 575-585.

Johnston, W. J. & Bonoma, T. V. (1981). Purchase Process for Capital Equipment and Services. *Industrial Marketing Management*, 10 (4): 253-264.

Jucaitytė, I., & Maščinskienė, J. (2011). VERTĖS KŪRIMAS SANTYKIŲ VERSLAS-VERSLUI RINKOS KONTEKSTE. *Economics & Management*, 16.

Juščius, V., & Viskantaitė, I. (2010). Vartotojų elgsenos modelių taikymas internetinėje rinkodaroje. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 5(24), 63-71.

Juščius, V., Navickas, V., & Jonikas, D. (2006). SANTYKIŲ MARKETINGAS: TEORINIAI ASPEKTAI. *Business: Theory & Practice*, 7(4).

Kotler, P., Keller, K.L. (2012). *Marketing management*. 14th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Lieder, M., & Rashid, A. (2016). Towards circular economy implementation: a comprehensive review in context of manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 115, 36-51.

Lynn, S. A. (1987). Identifying Buying Influences for a Professional Service: Implications for Marketing Efforts. *Industrial Marketing Management*, 16 (2): 119-130.

Luobikienė I. (2006). *Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.

Markevičienė, E. (2015). Atliekų statistikos ekvilibristika: skiriasi 3 kartus. *Verslo Žinios*. [žiūrėta 2017-11-28]. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/archive/article/2015/5/22/atlieku-statistikos-ekvilibristika-skiriasi-3-kartus#ixzz50hycJ6Z>

Matthyssens, P., Bocconcelli, R., Pagano, A., & Quintens, L. (2016). Aligning Marketing and Purchasing for new value creation. *Industrial Marketing Management*, 52, 60-73.

Minalga, R. (2001). *Logistika*. Vilnius: IĮ Petro ofsetas.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.

Naumann, E. & Kim, J. C. (1986). A Macro Contingency Approach to the Study of Purchasing Behavior. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 22 (3): 21-27.

Pirkimas UAB „Grigeo Recycling“. (2016). UAB „Grigeo Recycling“.

Plečiasi Lietuvos antrinių žaliavų rinka. (2003). Delfi. [žiūrėta 2017-11-05]. Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/pleciasi-lietuvos-antriniu-zaliavu-rinka.d?id=2066972>

Poželaitė, R. (2014). REKLAMOS VIETA PIRKIMO PROCESĖ. *Management (16487974)*, 25(2).

Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European journal of marketing*, 30(2), 19-30.

Sauvageau, G., & Frayret, J. M. (2015). Waste paper procurement optimization: An agent-based simulation approach. *European Journal of Operational Research*, 242(3), 987-998.

Singh, P.J., & Power, D. (2009). The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 14, No. 3, 189–200.

Stanley, L. L. (1993). Linking Purchasing Department Structure and Performance: Toward a Contingency Model. *Journal of Strategic Marketing*, 1 (3): 211-219.

Šerpytienė, R. (2013). *Viešųjų pirkimų vykdymo problema: pasiūlymų vertinimo kriterijai* (Doctoral dissertation, Vytautas Magnus University).

Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos Teisės universitetas.

Tukker, A. (2015). Product services for a resource-efficient and circular economy—a review. *Journal of cleaner production*, 97, 76-91.

Uлага, W., & Eggert, A. (2006a). Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of marketing*, 40(3/4), 311-327.

Uлага, W., & Eggert, A. (2006b). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of marketing*, 70(1), 119-136.

Wood, J. (2005). Organizational Configuration as an Antecedent to Buying Centers' Size and Structure. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 20 (6): 263-275.

Zakarevičius, P. (2010). Organizacijos veiklos procesų valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2010, nr. 56, p. 123-132.

Žiedinė ekonomika (2017). *Žiedinė ekonomika - ekologiškai ir konkurencingai Europai*. [žiūrėta 2017-11-15]. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/lithuania/Circular%20economy_lt

1 PRIEDAS. INTERVIU KLAUSIMYNAS VADOVUI

Interviu klausimynas įmonės UAB „Grigeo Recycling“ vadovybei

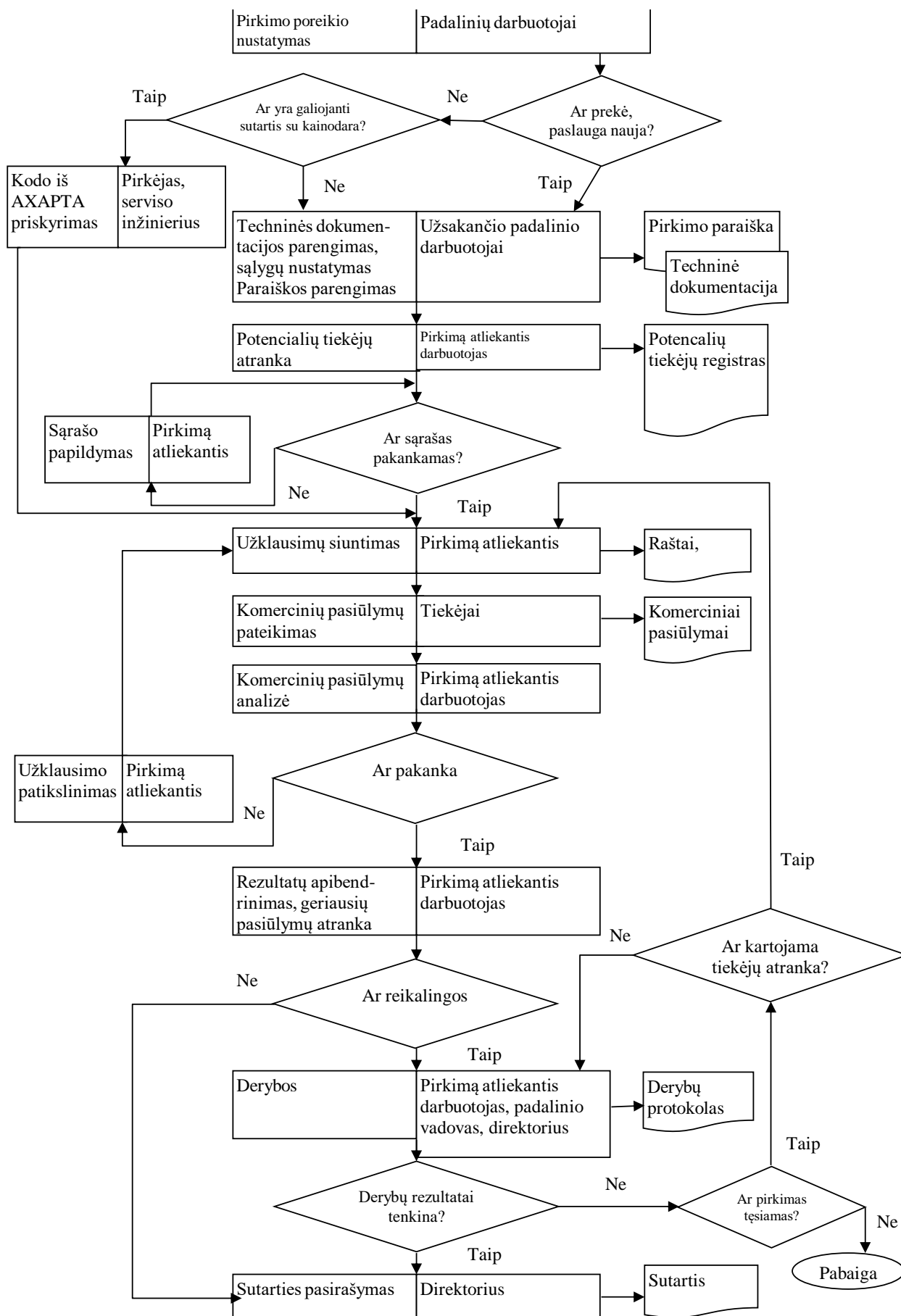
Eil. Nr.	Klausimų grupė	Klausimas
1.	Klausimai apie įmonę	Kokia jūsų nuomonė apie UAB „Grigeo Recycling“? Kodėl?
		Kiek, jūsų nuomone, perkančiosios organizacijos vidiniai veiksniai , tokie, kaip organizacijos strategija, organizacijos dydis, pirkimo apimtys, pirkimo rizika, produkto tipas ir/ar pirkimo svarba daro įtaką sėkmingam UAB „Grigeo Recycling“ pirkimo procesui antrinių žaliavų rinkoje? Kodėl?
		Kiek, jūsų nuomone, perkančiosios organizacijos struktūra (pvz., organizacijos kompleksiskumas, procesų specializacija ar formalumai) daro įtaką UAB „Grigeo Recycling“ pirkimo proceso sėkmei? Kodėl?
		Kiek, jūsų nuomone, perkančiosios organizacijos išoriniai veiksniai (pvz., veiklos sritis, aplinkos neapibrėžtumai) daro įtaką UAB „Grigeo Recycling“ pirkimo proceso sėkmei? Kodėl?
		Ar išaukščiau išvardintų perkančiosios organizacijos vidinių veiksmų , perkančiosios organizacijos struktūros ar išorinių veiksmų kažkurie veiksniai yra svarbesni, ryškiau pastebimi jūsų darbe, nei kiti? Ar galite juos akcentuoti? Nuo ko tai priklauso?
		Ar jūsų nuomone UAB „Grigeo Recycling“ organizacijos struktūra yra patogi tinkamai vykdyti pirkimus antrinių žaliavų rinkoje jums, kaip tiekėjui?
		Ar jūsų nuomone UAB „Grigeo Recycling“ tinkamai organizuoja antrinių žaliavų pirkimo procesą ? Kodėl?
		Ar jūsų nuomone UAB „Grigeo Recycling“ yra patikima ? Kodėl?
		Ar jūsų nuomone UAB „Grigeo Recycling“ bendradarbiavimas su tiekėjais yra tinkamai valdomas? Kodėl?
2.	Klausimai apie pirkimo procesą antrinių žaliavų rinkoje	Kuo, jūsų nuomone, ypatingas pirkimo procesas antrinių žaliavų rinkoje ? Kokie veiksniai lemia pirkimo procesą antrinių žaliavų rinkoje? Kokios, jūsų nuomone, pagrindinės šio proceso dedamosios ir kodėl pasirinkote tokias dedamąsias? Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?
		Ar tinkamas pirkimo proceso detalizavimas, tiekėjo paieška ir pasirinkimas jūsų nuomone yra svarbūs pirkimo proceso elementai? Kodėl? Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?
		Kurios iš šių pirkimo proceso dedamųjų jūsų nuomone yra svarbios antrinių žaliavų rinkoje ir kodėl: <ol style="list-style-type: none"> 1. Pirkimo poreikio pripažinimas bei informacijos paieška, pirkimo paraiška; 2. Konkursas, tiekėjų/ alternatyvų įvertinimas, paslaugų palyginimas ir derybos dėl sutarties; 3. Sprendimas pirkti, pirkimų terminų planavimas ir nustatymas; 4. Kvalifikuotų tiekėjų pasirinkimas ir prekių/ paslaugų pristatymas; 5. Popirkiminė elgsena: gautų prekių/ paslaugų vertės ir kokybės įvertinimas, galimų pokyčių numatymas; Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?
		Kaip sprendžiami konfliktai ir nesusipratimai tarp jūsų ir UAB „Grigeo Recycling“, atsirandantys pirkimo procese antrinių žaliavų rinkoje? Ar jie sprendžiami tinkamai? Kodėl?
		Ar paklausos rinkoje svyravimai turi įtakos pirkimo procesui antrinių žaliavų rinkoje? Kodėl? Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?

2 PRIEDAS. INTERVIU KLAUSIMYNAS TIEKĖJAMS

Interviu klausimynas įmonės UAB „Grigeo Recycling“ tiekėjams

Eil. Nr.	Klausimų grupė	Klausimas
1.	Klausimai apie santykių marketingo svarbą pirkimo procese antrinių žaliavų rinkoje	Ar jūsų nuomone perkančiajai įmonei turi būti svarbu palaikyti santykius su savo tiekėjais ? Kodėl? Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?
		Ar santykiai su tiekėjais turi įtakos pirkimo procesui antrinių žaliavų rinkoje? Kodėl? Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?
		Kokią įtaką jūsų nuomone turi tinkamas santykių su tiekėjais valdymas ? Kodėl? Kokie to privalumai antrinių žaliavų rinkoje? Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?
		Kas galėtų paskatinti glaudesnę jūsų įmonės bendradarbiavimą su perkančiąja įmone? Ar jums, tiekėjams, glaudesnis bendradarbiavimas būtų vertybė?
		Kokią įtaką jūsų nuomone turi pasitikėjimas tarp tiekėjų ir perkančiosios įmonės? Kodėl? Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?
		Kas galėtų paskatinti didesnę pasitikėjimą perkančiąja įmone?
		Ar pasitikėjimas UAB „Grigeo Recycling“ jums, tiekėjams, duotų naudos?
		Kokią įtaką jūsų nuomone turi tiekėjų pasitenkinimas perkančiąja įmone? Kodėl? Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?
		Kas galėtų paskatinti didesnę pasitenkinimą perkančiąja įmone?
		Ar pasitenkinimas UAB „Grigeo Recycling“ jums, tiekėjams, duotų naudos?
		Kokią įtaką jūsų nuomone turi tiekėjų įsipareigojimas perkančiajai įmonei? Kodėl? Kaip vertinate UAB „Grigeo Recycling“ šiame kontekste?
		Ar įsipareigojimas UAB „Grigeo Recycling“ jums, tiekėjams, duotų naudos?
		2.
Jūsų pareigos/ darbo pobūdis tiekimo įmonėje		
Miestas, kuriame įsikūrusi tiekimo įmonė		

3 PRIEDAS. UAB „GRIGEO RECYCLING“ PIRKIMO DIAGRAMA



DERYBŲ PROTOKOLAS

20 ___ m. _____ mėn. ___ d. Nr. _____
 Vilniaus g. 10, ___ kab., Grigiškės, Vilniaus m. sav.

Derybos įvyko ___ val. ___ min.

Derybų posėdžio sekretorius _____.

Dalyvavo:

Užsakovo atstovas(ai): _____, _____, _____.

Prekių tiekėjo/Paslaugų teikėjo atstovas(ai): _____

_____ (atstovo pareigos, vardas ir pavardė)

DARBOTVARKĖ. Derybos su _____ „_____“ dėl jos pateikto pirminio pasiūlymo kainos ir kitų sąlygų.

SVARSTYTA: 1. Pirminio pasiūlymo kaina.

Pirminio pasiūlymo kaina be PVM – _____ Eur, bendra pirminio pasiūlymo kaina su PVM – _____ Eur.

Galutinio pasiūlymo kaina:

Eil. nr.	Laikas (val. ir min.)	Pasiūlymo kaina, Eur be PVM	PVM proc., Eur	Pasiūlymo kaina, Eur su PVM	Derybinė/galutinė kaina, Eur be PVM	Atstovo parašas
1.						
2.						

SVARSTYTA: 2. Kitos sąlygos.

- _____
- _____
- _____

PRIDEDAMA:

- _____
- _____

Derybų posėdžio sekretorius _____

Užsakovo atstovas (-ai): _____

Prekių tiekėjo/Paslaugų teikėjo atstovas(ai) _____