



VERTĖS GRANDINĖS STRATEGIJOS TOBULINIMO MODELIS TIEKIMO GRANDINĖS KONTEKSTE

Nerijus BUDRYS*

¹*Vytauto Didžiojo universitetas, Ekonomikos ir vadybos fakultetas, K. Donelaičio g. 58, 44248, Kaunas, Lietuva*

Gauta 2019 sausio 6 d.; priimta 2019 sausio 31 d.

Santrauka. Kiekviena organizacija vykdydama veiklą kuria produktą arba teikia paslaugą, tokiu būdu sukurdamą pridėtinę vertę vartotojui. Visų verslo organizacijų svarbus uždavinys efektyviai valdyti operacijas. Tam tikru laiku, aprūpinti tam tikru kiekiu žaliavomis, produktais - pusgaminiams, tinkama įranga, žmogiškaisiais išteklių, energiniais ir kitais resursais vidinius organizacijos padalinius, kurie užtikrintų sklandžiai vykdomus procesus ir sukurtų galutinį į rinką pateikiamą produktą. Straipsnis metodiškai padalintas į dvi dalis. Pirmoje dalyje atliekama mokslinės literatūros analizė ir sintezė, antroje straipsnio dalyje – atliekama vertės grandinės analizė pasirinktos įmonės atveju. *Straipsnio tikslas* – išanalizavus vertės grandinės strategijos teorines koncepcijas bei atlikus atvejo analizę, pasiūlyti vertės grandinės strategijos patobulinimą tiekimo grandinės kontekste „Adelie Foods Group Ltd“. Tikslui pasiekti taikoma mokslinės literatūros analizė ir sintezė bei įmonės antrinių duomenų analitika, stebėseną, atvejo analizė. Tyrimas apriboja greitai judančių vartojimo prekių sektoriumi (angl. FMCG) veikla verslas verslui (B2B). Originalumas ir sukurta pridėtinė vertė. Pasiūlytas vertės grandinės valdymo tobulinimo modelis praktiškai taikytinas greitai judančių prekių sektoriuje veikiančioms įmonėms.

Reikšminiai žodžiai. Vertės grandinės valdymas, tiekimo grandinė, strateginis valdymas, greitai judančios vartojimo prekės

Įvadas

Problema ir mokslinio tyrimo kontekstas. Greitai kintančioje rinkoje organizacijai nebepakanka efektyviai valdyti operacines veiklas, kuriant produktus ar teikiant paslaugas. Organizacijos turi pakankamai daug iššūkių kurdamas paslaugą ar produktą kokio reikia vartotojui, atitinkamu metu ir atitinkamoje vietoje. Konkurencinio pranašumo paieška verčia verslo organizacijas nuolat tobulinti vadybos sistemas, ieškoti kūrybingų darbuotojų, investuoti į naujas technologijas, skirti dėmesio produkto ar paslaugos inovacijai. Konkuruodamos tarpusavyje, tame pačiame segmente ir toje pačioje rinkoje, organizacijos naudoja vis įvairesnes strategijas tam, kad pasiektų vartotoją. Tačiau ne visos jos vis dar skiria pakankamai dėmesio į vertės grandinę ir papildomą vertę, kurią galėtų pasiūlyti galutiniam vartotojui. Padidinta paslaugos ar prekės vertė vartotojui be jokio abejonės būtų ne tik konkurencinis pranašumas, bet ir teigiamas žingsnis į lojalumo kūrimą.

Neretai tarpusavyje sąveikauja keliolika verslo organizacijų, kurios atlieka savo vaidmenį bendroje produkto tiekimo grandinėje, todėl verslo kliento klientas ir jo poreikiai patampa svarbūs visiems tiekimo grandinės dalyviams. Kitaip tariant, kliento strateginiai poreikiai – ne mažiau svarbūs ilgalaikio bendradarbiavimo kontekste.

Straipsnyje lyginamuoju būdu pateikiami du požiūriai į veiklos valdymą: a) tiekimo grandinės valdymo požiūris; b) vertės grandinės valdymo požiūris.

Nagrinėjamas įmonės, veikiančios Jungtinėje Karalystėje, „Adelie Foods Group Ltd“ atvejis. Organizacija veikia greitai judančių vartojimo prekių veiklos sektoriuje (angl. FMCG). Užsakymai ir pardavimai vykdomi verslas verslui (angl. B2B) segmente. „Adelie Foods Group Ltd“ vidinė vertės grandinė struktūrizuota ir apima visas verslo administravimo veiklas. Gamybos padalinys ir tiekimo grandinė – svarbiausios veiklos kuriant vertės grandinę. Šiame straipsnyje analizuojama tiekimo grandinė, analizė atliekama vertės grandinės kontekste. Pirmoje dalyje atliekama mokslinės literatūros analizė ir sintezė, antroje - analizuojamas pasirinktos organizacijos atvejis ir pateikiamos vertės grandinės tobulinimo išvagos.

Aktualumas ir naujumas. Verslo veikloje organizacijos dažnai fokusuojamasi tik į finansinius rezultatus. Visgi toks požiūris yra trumparegiškas, neturintis strateginės partnerystės su kitais verslo subjektais bruožų. Strateginė partnerystė atsiranda kuomet įmonės, kurdamos bendrą vertės grandinę, tarpusavyje bendradarbiauja, dalijasi svarbia verslo informacija, kuri padeda abejoms pusėms priimti valdymo sprendimus. Bendradarbiavimas vyksta visuose lygmenyse – nuo pat užduočių koordinavimo iki tikslų įgyvendinimo.

Straipsnio tyrimo objektas – vertės grandinė. *Straipsnio tikslas.* Išanalizavus vertės grandinės strategijos teorines koncepcijas bei atlikus atvejo analizę, pasiūlyti vertės grandinės strategijos patobulinimą tiekimo grandinės kontekste „Adelie Foods Group Ltd“.

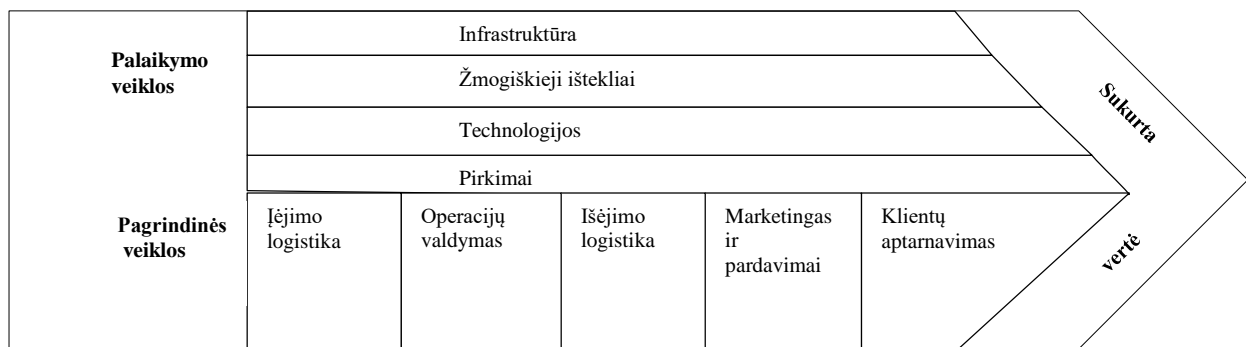
* Autorius susirašinėti. El. paštas nerijus.budrys@hotmail.com

1. Mokslinės literatūros analizė vertės grandinės kontekste

Vertės grandinė minima įvairiuose lygmenyse: organizacijos strateginės veiklos kūrimo lygyje, verslo sektoriaus lygyje bei tarpreiginiame lygyje. Šiame straipsnyje vertės grandinė nagrinėjama organizacijos strateginės veiklos modeliavimo lygyje, tiekimo grandinės kontekste.

Mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmiškai pateikiamos sampratos, kuri apibūdintų *vertės grandinę* (angl. Value Chain). Tačiau įvairūs autoriai labai panašiai pasisako ir pateikia vertės grandinės koncepciją. „Vertės grandinė yra gamybos procese veiklų seka, orientuotų į galutinį produktą arba paslaugą, kurios leidžia sukurti pridėtinę vertę“ (Karbownik, Dohn, & Sienkiewicz-Małyjurek, 2012). Walters ir Lancaster (2006) teigia, kad vertės grandinė – priemonė padalijanti verslą į strategiškai svarbias veiklas. Šie, du autoriai vertės kūrimą priskiria prie strategijos, kuri yra vertės kūrimo menas – būdas kaip įmonė apibrėžia savo verslą ir apjungia kartu savo, modernios ekonomikos, žinių ir santykių tarp organizacijos bei klientų atžvilgiu, išteklius. Galima teigti, jog vertės grandinė – produktų, paslaugų derinys ir tiekimo grandinės organizacijoje. Tokio požiūrio laikosi D’Heur (2015), mokslininkas taip pat sako, kad vertės grandinė yra organizacijos stuburas, kuris laiko organizacijos vertybių sistemą ir strategijas. Palyginus įvairių autorių požiūrį į vertės grandinę, galima daryti išvadą, kad jie vieningai sutaria, jog vertės grandinė yra svarbus strateginio modeliavimo įrankis.

Išanalizavus literatūros šaltinius retrospektyviniu atžvilgiu, galima pastebėti, kad vertės grandinė kildinama yra iš analogiško termino – *tiekimo grandinė*. Terminas *tiekimo grandinė* pirmą kartą paminėtas 1982 m. verslo konsultavimo bendrovės Booz Allen Hamilton konsultanto Keith Olive. Toliau šią koncepciją patobulino Harwardo verslo mokyklos profesorius Porter (1985). Jis sukūrė vertės grandinės modelį, kuris plačiai naudojamas iki šiolei (žr. 1 pav.)



1 paveikslas. Vertės grandinės modelis.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Porter (1985)

Porter (1985) vertės grandinės modelyje išskiria palaikymo ir pagrindines veiklas.

Palaikymo veiklos:

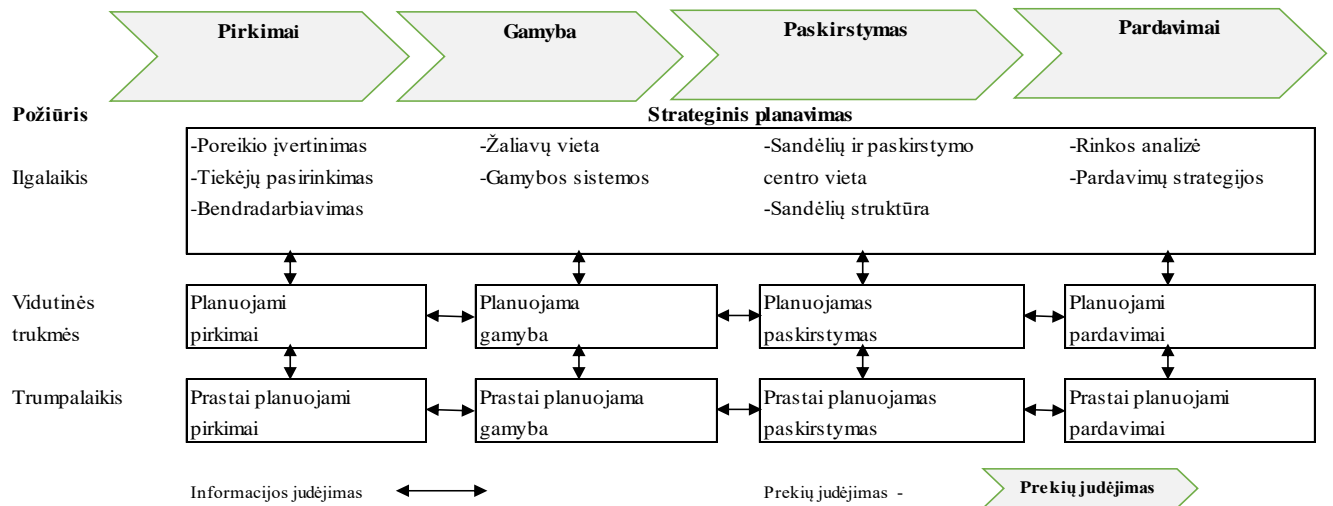
- *infrastruktūra*. Šios veiklos dalimi yra valdymo, administracijos, finansų, buhalterijos ir teisės skyriai, kurie reikalingi organizacijos veiklos planavimui ir koordinavimui.
- *Žmogiškųjų išteklių* valdymas užtikrina atitinkamu momentu reikalingų darbuotojų skaičių organizacijai.
- *Technologijos*. Organizacijos veiklai reikalingų technologijų ir sistemų aprūpinimas. Atsižvelgiant į verslo veiklos poreikį, atnaujinimų bei verslo duomenų apsaugos užtikrinimas.
- *Pirkimai*. Gamybai ar/ ir paslaugoms teikti, reikalingų visų žaliavų ir komponentų planavimas bei įsigijimas. Tiekėjų analizė, alternatyvų identifikavimas, geriausios alternatyvos parinkimas, derybos, sandorio sudarymas.

Pagrindinės veiklos:

- *Įėjimo logistika*. Tiekimo kontrolės užtikrinimas. Prekių ar žaliavų gavimas, kokybės ir kiekio kontrolė, sandėliavimas.
- *Operacijų valdymas*. Žaliavos transformacijos į produktą organizavimas ir valdymas. Komponentų derinimas, gamyba, surinkimas, pakavimas bei ženklavimas.
- *Išėjimo logistika*. Pagamintos produkcijos sandėliavimas, užsakymų vykdymas, krovos darbų organizavimas, paruošimas išsiuntimui.
- *Marketingas ir pardavimai*. Marketingo ir pardavimo veiklų užtikrinimas, rinkos tyrimai, rėmimas, komunikacija su klientais.
- *Klientų aptarnavimas*. Paslaugų teikimas klientams po pirkimo.

Pagal Porter (1985) modelį, pagrindinėse veiklose integruota organizacijos tiekimo grandinė, logistikos bei operacijų valdymas. Tiekimo grandinės operacijos organizacijoje gali sudaryti net iki 90 proc. veiklos išlaidų (Ojhaa, Struckellb Acharyac & Pateld, 2018). Organizacijos, labai dažnai siekdamos sumažinti gamybos ir pristatymo išlaidas, imasi tiekimo grandinės valdymo ir procesų optimizavimo. Kadangi tiekimo grandinės funkcijos yra visuose organizacijos veiklos aspektuose, todėl bendradarbiavimas ir koordinavimas reikalingas organizacijos viduje. Ojhaa, Struckellb ir kt. (2018) taip pat, be organizacijos vidinių procesų siūlo įvertinti kritinį ryšį su subjektais nepriklausančiais organizacijai. Bendras planavimas ir problemų sprendimas, tiekimo grandinėje sumažina atliekų kiekį, skatina energijos taupymą ir yra

veiksmingesnis ne tik organizacijoms, bet ir mažiau kenksmingas aplinkai (Jadhav, Orrb & Malick, 2018). Akivaizdu, kad išorėje bendradarbiaujančios organizacijos sukuria nauda sau, partneriams bei tampa socialiai atsakingesnės aplinkos atžvilgiu. Kannegiesser (2008) akcentuoja verslo partnerystę ilgalaikės veiklos perspektyvoje. Jo teigimu, labai svarbu fokusuotis ne vien į vidinių procesų optimizavimą, bet ne mažiau svarbu tinkama verslo partnerystė ir patikimi tiekėjai, kadangi jie gali tapti strateginiais partneriais. Be to, jie yra ir bendros grandinės dalyviai (žr. 2 pav.).



2 paveikslas. Tiekimo grandies planavimo matrica
Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Kannegiesser (2008)

Organizacijos, neturinčios savo veiklos vizijos, dažnai remiasi trumpalaikiu požiūriu ir rinkoje veikdamos ieško greitų sandorių, nesistengdamos suvokti galutinio vartotojo lūkesčių ir vertę paremtų jo poreikių. Tokios organizacijos tiekėjus dažniausiai renka pagal vieną kriterijų – siūlomo produkto ar žaliavos kainą. Tiekėjai keičiami lengvai, vengiant išpareigojimų. Tačiau organizacija, priėmusi tam tikrus strateginius sprendimus, bet kada iš žemiausio lygmens gali pakilti į vidutinės trukmės lygį arba į ilgalaikės trukmės bendradarbiavimo lygmenį. Vidutinės trukmės perspektyvoje organizacijos planuoja veiklą, bet neprisiriša prie tiekėjų. Bendradarbiavimo nėra arba jis labai silpnas. Ilgalaikis požiūris vertingas visiems grandinės dalyviams. Ilgalaikėje veikloje verslo subjektai ir suinteresuotos šalys tarpusavyje bendradarbiauja geranoriškai. Pasirenkami geros reputacijos tiekėjai, kurie išpareigojimus vykdo laiku. Tačiau, norint priimti vienokią ar kitokią sprendimą, ne mažiau svarbesnį vaidmenį atlieka informacijos srautų valdymas ir jos prieinamumas reikiamu laiku. Veiklos informacijos keitimasis tarp verslo subjektų leidžia, greičiau reaguoti rinkoje bei tenkinti galutinio vartotojo poreikius. Li, Yan, Wang & Xia (2005) laikosi tokios nuomonės ir teigia, kad informacijos keitimasis – svarbus komponentas valdant tiekimo grandinę bei kuriant visą vertės grandinę. Ji gali būti padalinta į atskiras kategorijas pagal funkcinis padalinius tokius kaip: operacijų valdymas, atsargų valdymas, planavimo ir prognozavimo, užsakymo valdymo veiklos. Bendradarbiaujančių organizacijų funkciniai padaliniai kasdieninėje veikloje sąveikauja tarpusavyje. Tinkamos darbuotojų kompetencijos ir gebėjimai komunikuoti sustiprina ryšį tarp dviejų organizacijų ir sukuria papildomą vertę abejoms pusėms. Bendradarbiaujant ir keičiantis patirtimi, informacija tarp verslo partnerių, galima sukurti kompleksinę veiklos strategiją, kurioje numatomas dalijamasis ištekliais, kurie dažnai nėra tik vienos organizacijos nuosavybė (Neutzling, Land, Seuring & do Nascimento, 2018).

Kaip teigia Sherer, (2005) Jungtinėse Amerikos Valstijose nuo 1992 iki 2002 metų organizacijos, reorganizuodamos pirkimų skyrius, juos prijungė prie tiekimo grandies valdymo skyrių ir investavo į programinę įrangą, kuri padėtų valdyti verslo informacijos srautus. Per minėtąjį laikotarpį vien tik licencijų naudotis tokiomis įrangomis buvo parduota už daugiau kaip 15 milijardų dolerių, neskaitant montavimo, instaliavimo ir techninės pagalbos pardavimų. Kai kurios organizacijos vis dar ignoruoja būtinumą efektyviai valdyti verslo veiklą informacijos srautus. Vyrauja požiūris, kad būtina tvarkingai sekti, sisteminti buhalterinius ir finansinius duomenis, kadangi jie standartizuoti ir reguliuojami įstatymo nustatyta tvarka. Sėkmingos organizacijos supranta, kad tiekimo grandinės veiklos informacija yra kertinė ir skiria jai pakankamą dėmesį.

1.1. Difuzinis vertės grandinės modelis (bendradarbiavimo kūrimas)

Organizacijos kurdamos produktus arba paslaugas rinkoje neišvengiamai susiduria su konkurencijos reiškiniu savo veiklos segmente. Norint tinkamai modeliuoti veiklos strategiją bei sukurti vertės grandinę, klientų poreikių supratimas organizacijai yra būtinas. Crain ir Abraham (2008) siūlo reguliariai analizuoti vidinę organizacijos vertės grandinę ir strateginius klientų poreikius. Šie mokslininkai teigia, kad atliekant klientų analizę, galima nustatyti naujas bei vertingas verslo galimybes. Tokiu būdu galima sustiprinti santykius su klientais ir išsiaiškinti jų strateginius prioritetus. Organizacija gali nustatyti ar jos klientų poreikiai yra pagrįsti diferenciacijos ar pigių išlaidų strategija, bei ar ši strategija yra numanoma ar aiški. IBS verslo mokyklos, Finansų ir strateginio valdymo fakulteto profesorius Madhani (2017) pažymi, kad klientai yra labai svarbūs bet

kokiam verslui, nes be klientų, nėra pardavimų, o be pardavimų nėra pajamų ir pelno. Čia būtų galima paminėti, kad egzistuoja du skirtingi požiūriai į (B2B) valdymą: tiekimo grandinės ir vertės grandinės valdymas. Pateikdami vertės grandinės ir tiekimo grandinės skirtingus valdymo požiūrius (žr. 1 lentelę), tokios pat nuomonės laikosi mokslininkai iš Kento universiteto Jungtinėje Karalystėje (Fearne, Martinez & Dent, 2012).

1 lentelė. Vertės grandinės ir tiekimo grandinės valdymo požiūriai

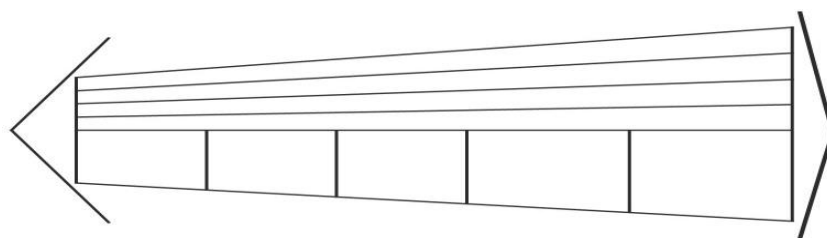
	Tikslai	Žaliavų srautas	Informacija	Santykiai
Tiekimo grandinės valdymo požiūris	Sumažinti išlaidas, padidinti pelną, plėsti rinka	Orientacija į efektyvumą, rinkos pasiekiamumas	Duomenų apsauga. Keitimasis tik su sandoriais susijusiais duomenimis.	Dėmesys sutelktas į tiekimo grandinės efektyvumą, rinkos galią, siekiant palankių veiklos sąlygų.
Vertės grandinės valdymo požiūris	Sukurti vertę ir segmentą, padidinti pelningumą visuose grandinės etapuose	Dėmesys kokybei, aptarnavimui, vartotojų paklausai svarbiau nei pajėgumų išnaudojimas	Strategine informacija pasidalijama su patikimais partneriais	Bendradarbiavimas. Dėmesys sutelktas į tiekimo grandinės tvarumą, išteklių paskirstymą, rizikos pasidalijimą ir bendrą naudą.

Šaltinis: Fearne, Martinez ir Dent (2012)

Remiantis tiekimo grandinės valdymo požiūriu, galima teigti, kad organizacijos orientuojasi į savo tiesioginį klientą vykdydamos užsakymus laiku. Atsižvelgiant į rinkos greitą dinamiką, neretai galima pastebėti, kad organizacijų lankstumas reaguoti yra ganėtinai ribotas, todėl, kad stokojama žinių apie galutinį vartotoją.

Vertės grandinės valdymo požiūris stiprina tvarumą ir bendradarbiavimą, leidžia suvokti poreikio dinamiką ir suprasti kas kuria vertę galutiniam vartotojui. Tęstinis bendradarbiavimas tiekėjams leidžia didinti produktyvumą ir sumažinti paklausos prognozės nuokrypį bei planavimo kaštus.

Fearne, Martinez ir Dent (2012) straipsnyje teigia, kad didesnė vertė galutiniam vartotojui sukuriama tada, kai vartotojas perka produktą pirmą kartą. Jei jo lūkesčiai patenkinti jis yra pasirengęs mokėti daugiau, perka dažniau ir tampa lojalus prekės ženklui. Swensson (2016) taip pat sako, kad vertės grandinė nurodo ryšius tarp tiekėjų, pirkėjų, tarpininkų bei galutinių vartotojų. Jis teigia, kad tinkamai suformavus vertės grandinę, galutiniam vartotojui galima sukurti išskirtinę vertę, už kurią vartotojas pasirengęs sumokėti aukštesnę kainą. Swensson (2016) nuomone, atsižvelgiant užimamą vietą visoje tiekimo grandinėje, organizacijos gali turėti priklausomybę viena kitos atžvilgiu, kuriant vertę ne tik sau, bet ir savo klientų klientams t.y. galutiniam vartotojui. Autorius, įvardydamas tokią priklausomybę, pažymi, kad toks vertės grandinės modelis yra difuzinis (žr. 3 pav.)



3 paveikslas. Dvipusis vertės grandinės difuzinis modelis

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Svensson (2016)

Analizuojant aukščiau minėtą difuzinį vertės grandinės modelį, galima daryti prielaidą, kad egzistuoja sąsajos ir tarp organizacijų atskirų padalinių. Vienos organizacijos pardavimų veiklą organizuojantis padalinys būtinai turės ryšį su kitos organizacijos pirkimų veiklą koordinuojančiu padaliniu. Sahay (2003) teigia, kad įmonės pripažįsta, jog tiekimo grandinės naujovės gali būti ne tik sąnaudų mažinimo varomoji jėga, bet ir svarbus pajamų augimą ir didesnį klientų pasitenkinimą užtikrinantis veiksnys. Tačiau tiekimo grandinės valdymas dažnai kritikuojamas, kad jis pernelyg orientuotas tik į efektyvumą ir tiekimo užtikrinimą, bet neskiriantis daugiau dėmesio pačiam vartotojui visoje grandinėje. Štai pavyzdžiui, Macharia, Collins, ir Sun (2013) straipsnyje atskleidžia, kad tiekimo grandinė yra pakankamai ribota ir ji negali išspręsti galutinio vartotojo ateities poreikių, be to ji neapima aptarnavimo po pristatymo. Kita tyrėja, Barber (2008) taip pat tvirtina, kad orientacija į vertės grandinę yra labiau tinkama, nei orientacija vien į tiekimo užtikrinimą. Toliau Macharia ir kt. (2013) pažymi, jog Vakarų Europos šalyse, organizacijos vis dažniau orientuojasi į vertės grandinės, o ne į tiekimo grandinės valdymą. Apibendrinus mokslininkų požiūrį į ilgalaikį verslo tarpusavio bendradarbiavimą ir vertės vartotojui kūrimą galima

teigti, kad vertės grandinės modelio valdymas yra veiksmingesnis nei tiekimo grandinės valdymas. Tokiu būdu, tiekimo grandinė tampa labiau tvari ir su savo funkcijomis patampa veiklos dalimi visoje vertės grandinėje.

2. Metodologija

Vertės grandinės tyrimas pradėtas naudoti įvairiose veiklos sektoriuose (Flanagan, Lepisto & Ofstein, 2018; Howieson, Lawley & Hastings, 2016; Soon & Udin, 2010; Crain & Abraham, 2008; Francis, Simons & Bourlakis, 2008) nuo Porter vertės grandinės modelio paskelbimo 1985 m. Jis pritaikomas kaip strateginis įrankis modeliuojant, plėtojant vertės grandinę gamybos įmonėms, pardavimo veiklą vykdančioms, paslaugas teikiančioms ar kita, ūkine veikla besiverčiančioms organizacijoms. Agrawal, De Meyer ir Van Wassenhove (2014) savo tyrime išsikėlė klausimą: kaip organizacija gali sukurti daugiau vertės kurdama ir stiprindama ryšius su tiekėjais. Šie mokslininkai ketverius metus tyrė skirtinguose sektoriuose veikiančių įmonių atvejus. Pui-Yan Ho ir Choi (2012) nagrinėdami tiekimo grandinę rūbų mados srityje taikė į 3 R modelį (angl. Reduce, Reuse, Recycle). Šių mokslininkų tyrimas atliktas Honkongo vienos mados industrijos įmonės pavyzdžiu. Tyrimu siekta išsiaiškinti kodėl mados industrijoje įmonės linkusios perimti žaliosios gamybos principus, o tiekimo grandinę transformuoti į žaliają ir darniąją tiekimo grandinę. Crain ir Abraham (2008) vertės grandinės nuo žaliavų tiekėjų iki vartotojo analizei pasirinko Nike atvejį. Mokslininkai nustatė, kad Nike iš septynių vertės grandinės elementų valdo du – produkto kūrimo procesą ir jo pardavimą. D'Amico (2004) tyrė vartotojų atsiliepimus maisto gamybos srityje ir autorius sako, kad vartotojų patirtis yra įsimintina ir labai svarbi kuriant vertės grandinę. Francis, Simons ir Bourlakis (2008) nagrinėjo vertės grandinę Jungtinės Karalystės jautienos pramonės įmonėse. Tyrimui pasirinkti atskirų įmonių atvejai, pritaikant vertės grandinės analizę. Tyrimas truko vienuolika mėnesių ir įtraukė JK galvijų augintojus, Argentinos mėsos perdirbėją, JK mėsos importuotoją, JK mėsos perdirbėus, JK maisto produktų tiekimo centrus bei du restoranus. Francis ir kt. (2008), nagrinėdami vertės grandinę, itin išskyrė konkrečios tiekimo grandinės atliekų šalinimo galimybes tiek gamintojų, tiek perdirbėjų lygmeniu. Howieson, Lawley ir Hastings (2016) atliko vertės grandinės analizę keturiose Australijos krevečių žvejybos įmonėse. Tyrimui pasirinkti skirtingo dydžio, vietovės, valdymo struktūros ir marketingo strategijos įmonių atvejai. Toks pasirinkimas leido universaliai pritaikyti vertės grandinės analizę, kaip tyrimo metodą. Patikslintos vertės grandinės analizės taikymas atskleidė geresnį vartotojų lūkesčių supratimą bei geresnį komercinių galimybių įgyvendinimą visoms žuvininkystės įmonėms. Dvi krevečių žvejybos įmonės atliko atnaujintą vertės grandinės analizę, kuomet buvo nustatyta, jog santykių užmezgimas ir palaikymas tarp visų vertės grandinės dalyvių būtinas vertės kūrimui. Be to, buvo įrodyta, kad formalios struktūros ir neoficialus vertės grandinės elgesys turi reikšmingą teigiamą poveikį santykių procesui. Štai Sharma ir Christie (2010) vertės grandinės tyrimui pasirinko turizmo sektorių ir naudodami statistinius duomenis tyrė procesus, kurie kuria vertę paslaugų sektoriuje. Tyrėjai taip pat naudojo stebėsenos metodus, pirminius duomenis rinko viešbučiuose, taksi bei restoranuose.

Tyrimo metodas. Šiame straipsnyje pateikiama atvejo analizė ir atliekamas tyrimas taikant organizacijos dokumentų analizę, antrinių duomenų analizę ir sintezę. Vykdomi tiesioginiai pokalbiai su darbuotojais, stebėseną, procesų bei informacijos tikslumo, naudingumo analizę.

Tyrimo apimtis. Tyrimas padalintas į tris eigos etapus: 1) pristatoma organizacijos veikla, prekių asortimentas, klientai; 2) nagrinėjami organizacijos operaciniai procesai nulemiantys vertės kūrimą, 3) pateikiamos išvagos.

3. Atvejo analizė

Veiklos pobūdis, teikiamos paslaugos, produktai, klientai. „Adelie Foods Group Ltd” yra viena iš lyderiaujančių maisto tiekimo į kavines įmonių Jungtinės Karalystės rinkoje. Per savaitę klientams patiekama daugiau nei 3 mln. vienetų įvairių rūšių sumuštininių bei virš 250 tūkst. vienetų įvairių rūšių šviežių salotų indelių. „Adelie Foods Group Ltd” klientai yra juridiniai asmenys, įmonės veikiančios maitinimo paslaugų segmente. Klientai klasifikuojami pagal nustatytus klasifikatorius organizacijos vadybos sistemoje. Vienas iš didžiausių verslo klientų valdo 624 kavinių „Caffe Nero“ tinklą Jungtinėje Karalystėje. Kavinių tinklui tiekiamos kavos pupelės, salotos ir sumuštiniai. „Adelie Foods Group Ltd” klientai, įkūrę kavines labai judriose ir turistų lankomose vietose, nemaža dalis kavinių yra oro uostuose, kuriuose vartotojų srautas itin didelis. Bendrovė valdo diversifikuotą verslo portfelį. Jungtinėje Karalystėje įkurti penki maisto gamybos fabrikai, septyni sandėliavimo ir distribucijos padaliniai. Pagrindinis distribucijos centras įsikūręs netoli tarptautinio Heathrow oro uosto Londone, o regioniniai distribucijos centrai – kituose Jungtinės Karalystės miestuose. Teikiama trečiųjų šalių logistikos paslauga (3PL) paslauga verslo klientams (B2B).

Organizacijos operaciniai procesai įtakojantys vertės kūrimą. „Adelie Foods Group Ltd“, aptarnaudama kavinių tinklą „Caffe Nero“, įsipareigojo kasdien pristatyti tik šviežius sumuštininius ir salotas šių kavinių klientams. Tam, kad produktas būtų pagamintas laiku ir tinkamas jo kiekis, labai svarbu žaliavų judėjimo subalansavimas visoje grandinėje, taip pat tinkamas operacijų valdymas organizacijos viduje. Produktų šviežumas ir jų pateikimas galutiniams vartotojams yra svarbus paslaugos teikimo veiklos indikatoriai. „Adelie Foods Group Ltd” teikdama paslaugas ir teikdama produktus naudoja vertės grandinės modelį (žr. 4 pav.). Kaip teigia Burton ir Obel (2018), organizacijos struktūra yra pagrindinis veiksnys, lemiantis organizacijos veiklos rezultatus ir tai, kaip žmonės dirba kartu šiose organizacijose. Dar anksčiau tokia pat nuomonę išsakė Ginevičius ir Sūdžius (2007). Šie mokslininkai teigia, jog organizacijos valdymo struktūros (OVS) apima taisykles, organizacijos narių bendravimo formą ir priemones. Formalizavimo priemonės skiriamos vidiniams ir išoriniams,

vertikaliems ir horizontaliems ryšiams palaikyti bei plėtoti, atitinkamai koordinuojant organizacijos veiklą. „Adelie Foods Group Ltd” vyrauja centralizuota organizacijos valdymo struktūra ir procesai yra formalizuoti. Organizacija rengia veiklų aprašus kiekvienai darbo vietai ir pareigybinius nuostatus darbuotojams. Kadangi reikalinga technologinė drausmė, veiklos procesai yra standartizuoti.

Pagrindinės veiklos	Pirkimai ir logistika		Vertės pridėjimas		Pardavimas	V e r t ė
	Planavimas & Pirkimai	Iėjimo logistika	Operacijų valdymas	Išėjimo logistika	Pardavimai & Klientų aptarnavimas	
Prognozavimas Planavimas Pirkimo process	Tiekimas Gavimo kontrolė Sandėliavimas	Surinkimas Komponentų derinimas Pakavimas	Sandėliavimas Užsakymų pakavimas Išsiuntimas	Pardavimo organizavimas Užsakymų vykdymas Klientų informavimas		
Palaikymo veiklos	Finansų valdymas	Tyrimai & Plėtra	Infrastruktūra	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Marketingas	
Planavimas Investavimas Biudžeto valdymas	Produkto dizainas Testavimai Procesų kūrimas	Valdymas ir administravimas IT sistemos Įrangą, technika	Samdymas Mokymai Atlygio sistema	Rinkos tyrimai Rėmimas Komunikacija		

4 paveikslas. „Adelie Foods Group Ltd“ vidinis vertės grandinės modelis

Šaltinis: Sudaryta autoriaus (2019)

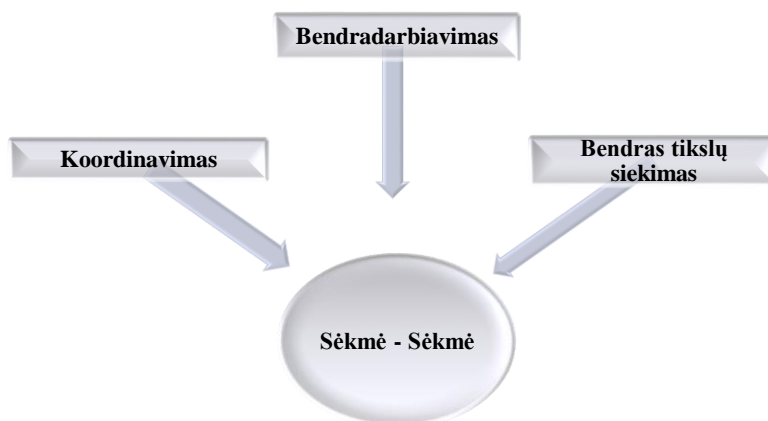
Nuo pat įdarbinimo momento darbuotojai supažindinami su organizacijos vizija, misija, vidaus tvarkos taisyklėmis. Organizuojami bendrieji mokymai, po kurių darbuotojai privalo laikyti egzaminus ir įrodyti, kad informaciją įsisavino teisingai. Operaciniu lygmeniu mokymai organizuojami cechuose, atskiruose darbų baruose ir padaliniuose. Atliekamas darbo vietos rizikos vertinimas, analizė. Darbo vietos aprūpinamos inventoriumi.

Toks operacijų standartizavimas, darbuotojo veiksmų darbo vietoje reglamentavimas – reikalingas, kad užtikrintų saugų darbo atlikimą, laikantis maisto ruošimo technologijų ir higienos normų. Personalui periodiškai vedami mokymai, susiję su maisto gamyboje egzistuojančiais darbų saugos reikalavimais, siūlomos tobulėjimo galimybės bei augimas įmonėje.

Įžvalgos. Logistikos procesų valdymas, sandėlių darbo organizavimas nėra stiprioji organizacijos pusė. Procesai nėra pakankamai aiškiai aprašyti ir suprantami darbuotojams. Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius susiduria su iššūkiais samdant darbuotojus, nes ne visų pretendentų anglų kalba – pakankamai gera. O tai reiškia, kad organizacijos informacija ne visada atitinka asmeninį darbuotojų suvokimą ją priimant. Sandėlio išdėstymas ir ženklavimas neatitinka logistikos valdymo principų. Nėra įdiegtos modernios sandėlio valdymo sistemos, kuri palengvintų žaliavų ir gatavos produkcijos sandėliavimo ir judėjimo valdymą. Egzistuojančioje sistemoje suvedami duomenys susiję su produkto specifikacija, tačiau sandėlio lokacijos, palečių judėjimo prioretizavimas nėra automatizuotas. Darbuotojai naudoja savo, individualų atminties žemėlapi, įsimindami kur koks produktas sandėliuojamas. Egzistuoja darbo srautų ir operacijų eiliškumo žemėlapiai, bet jie ne visada suprantami kvalifikacijos neturintiems darbuotojams. Įmonė neskiria dėmesio procesų optimizavimui bei informacinių technologijų atnaujinimui. Atsargų sandėliavimo apskaita bei prekių judėjimas tik iš dalies automatiškai fiksuojamas. Sandėlio valdymo programos nebuvimas organizacijoje padidina informacijos srautą kitais kanalais: telefonu ir elektroniniais laiškais, tačiau kokybiško vietinio operacijų koordinavimo tai neužtikrina.

„Adelie Foods Group Ltd“ aprūpina kavinių tinklą „Caffe Nero“ ne tik šviežiomis salotomis ir sumuštiniais, kurie pagaminami vietiniuose fabrikuose, bet organizacija taip pat vykdo kitų maisto produktų sandėliavimą ir tiekimą į minėtąjį kavinių tinklą. Sumuštinių ir salotų gamybai reikalingus ingredientus, kitus su gamybos procesu susijusius komponentus bei 3PL kategorijos prekes tiekia virš 100 nepriklausomų tarpusavyje tiekėjų.

Organizacija susidūrė su rimtu iššūkiu vykdyti savo įsipareigojimą, kadangi tiekimo subalansuoti nepavyko ganėtinai ilgą laiką tarpą. Dalis tiekiamos produkcijos ne visada atitikdavo produkto specifikaciją ir reikalavė kontrolinių patikrinimų, ko pasėkoje strigdavo prekių paskirstymo operacijos. Neretai staiga paklausa padidėdavo ir papildomas produktų užsakymas, dėl nevienodos pristatymo trukmės, būdavo sudėtingas. Kai kurie tiekėjai užtrukdavo ilgiau pristatant užsakymus nei numatyta susitarimuose, todėl teko identifikuoti alternatyvius tiekėjus rinkoje ir kurti naujus verslo santykius su naujais dalyviais. Organizacijos vadovybė peržvelgė strategijų modelius. Po nesėkmingų bandymų gąsdinti tiekėjus baudomis už įsipareigojimų nevykdymą buvo nuspręsta pakeisti požiūrį ir bendradarbiauti su tiekėjais, kurie linkę bendradarbiauti. Organizacija pritaikė Win – Win bendradarbiavimo strategiją, kurios pagrindas yra 3 C (angl.: Coordination; Cooperation; Collaboration) modelis (žr. 5 pav.). Toks modelis suteikė galimybę kurti pridėtinę vertę visoms suinteresuotoms šalims ir siekti visiems naudingų sprendimų. Proceso gerinimas ir bendradarbiavimas buvo kuriamas etapais tam, kad visi dalyviai galėtų prisitaikyti prie bendradarbiaujančio modelio. „Adelie Foods Group Ltd“ įmonei, aptarnaujant didelį skaičių „Caffe Nero“ kavinių tinklą, teko didžiulis iššūkis suvaldyti ne tik įėjimo logistikos uždavinius, bet ir distribucijos veiklas. Žvelgiant iš vertės grandinės valdymo perspektyvų, tiekimo grandinės valdymo padalinys labai svarbus organizacijos veikloje. Bendradarbiaujant tiekėjams, „Adelie Foods Group Ltd“ palaiapsniui užsitikrino savo, kaip gamintojo ir tiekėjo, aukštą patikimumą tiekiant trumpo galiojimo laiko ir specifinės temperatūros režimo reikalaujančias prekes. Išanalizavus neigiamas priežastis, kurių pasėkoje atsirasdavo procesiniai trikdžiai, galima teigti, kad organizacija teisingai pasirinko Win -Win bendradarbiavimo modelį.

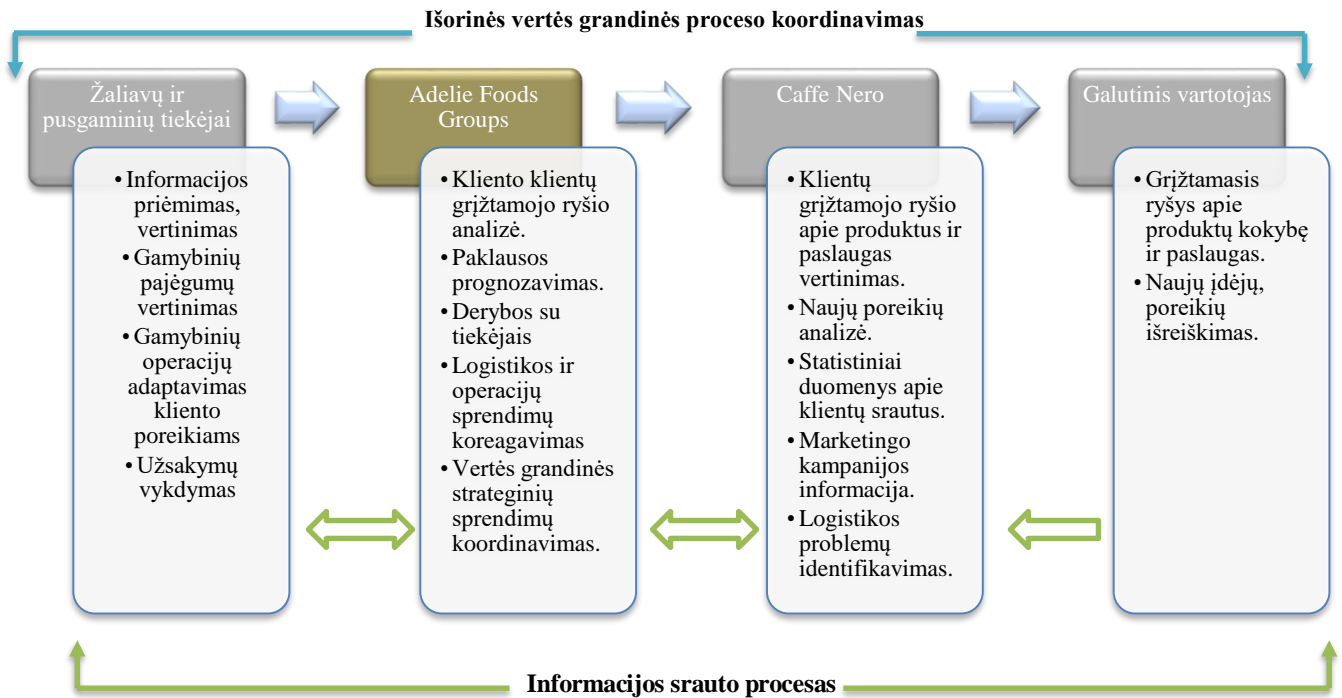


5 paveikslas. „Adelie Foods Group Ltd“ (B2B) įdiegta bendradarbiavimo strategija su tiekėjais ir klientais
 Šaltinis: Sudaryta autoriaus (2019)

Tačiau vien to nepakanka, atsiranda būtinumas patobulinti visą vertės grandinę, kad galutinio vartotojo lūkesčiai būtų pateisinti.

Vertės grandinės strateginis patobulinimas. Gerinant visą vertės grandinę, siūlomas patobulintas modelis apimantis produkcijos judėjimą nuo gamintojo, distribucijos, pardavimo vietų iki galutinio vartotojo (žr. 6 pav.). Modelyje taip pat diegiamas ir informacijos valdymas, bei apibrėžiamos judėjimo kryptys. Informacijos valdymas ir jos prieinamumas reikiamu metu versle ne mažiau svarbus kaip ir kitos veiklos. Vertės grandinės dalyvių turėtų jungti bendra procesų koordinavimo sistema. Pagal 3 C modelį organizacijos turėtų pasidalinti tikslais, kurių siekimas tiekimo grandinės dalyvių sujungtų į vertės grandinę. Organizacijos tarpusavyje keistųsi verslo veiklų ir galbūt iš dalies strategine informacija. Reguliarus produktų judėjimo ir kitų verslo duomenų pasidalijimas verslo partneriams leistų efektyviau organizuoti gamybą. Tai leistų sumažinti sandėliuojamų atsargų kiekį ir tikslingai panaudoti pirkimo lėšas. Gamintojai turėtų galimybę tiksliau planuoti gamybos apimtį, didinti ar mažinti ją atitinkamais kalendoriniais periodais. Atsargų valdymo strategijoje verslo partneriai galėtų pasidalinti riziką ir vienodai valdyti atsargų minimalų – maksimalų lygį.

Vartotojas, apsilankęs kavinėje, savo patirtį, išvalgas, skundus ar naujus poreikius išsako ten dirbančiam personalui. Labai svarbu, kad personalas informuotų iškart tiesioginį vadovą ar vadybininką ir kuo tiksliau perteiktų kliento žinutę. Kavinės lankytojai taip turi galimybę palikti atsiliepimą internetinėje svetainėje bei socialiniuose tinkluose. „Caffe Nero“ marketingo padalinys sprenddamas įvairius marketingo uždavinius vertina klientų atsiliepimus. Šis padalinys taip pat atlieka platesnius vartotojų elgsenos tyrimus, stebi produkto gyvavimo ciklą, vykdo rėmimą, organizuoja naujų produktų įvedimo į rinką kampaniją. Tam, kad ateityje teikiamos paslaugos būtų maksimaliai kokybiškos, „Caffe Nero“ šia ir kita verslo informacija dalijasi su verslo partneriais. Pvz., komercijos padalinys įgyvendindamas verslo komercinius uždavinius, naujų kavinių atidarymo arba mažiau pelningų kavinių uždarymo sprendimus, pateikia kiek įmanoma iš anksto savo tiekėjui – „Adelie Foods Group Ltd“. Įvertinus gautą informaciją, organizacijos padalinių vadovai aptaria reikalingų veiksmų poreikį. Jei reikalinga planavimo procesas taisomas. Savo ruožtu, „Adelie Foods Group Ltd“ aptaria ir suderina visus veiksmus su žaliavų ir kitų pusgaminių tiekėjais. Šioje vietoje atsiranda labai glaudus bendradarbiavimas tarp skirtingų organizacijos padalinių. Konstruktyvių dalykinių santykių kūrimas vyksta operatyviniuose ir strateginiuose lygiuose tarp verslo partnerių. Maksimaliai teisingiems sprendimams priimti visiems verslo padaliniams ir partneriams itin svarbūs nuolat atnaujinami verslo duomenys, jų sisteminimas bei situacijos analizė. Vertės grandinės dalyviai operatyvų prieinamumą prie informacijos galėtų gauti jei būtų įdiegta bendra programinė įranga skirta verslo procesams valdyti. Atskirų licencijų turėtojai galėtų jungtis prie atskirų modulių ir matyti tik jiems aktualią informaciją. Pavyzdžiui, sandėlio likučių informacija galėtų būti prieinama tiek „Adelie Foods Group Ltd“ logistikos skyriui, tiek ir tiekėjo pardavimų ir gamybos planavimo skyriams. Užsakymų valdymas supaprastėtų ir būtų išvengiama procesinių klaidų. Paklausus analitikai galėtų dalintis informacija susijusia su klientų srautais atskirose kavinėse. Vartojimo stebėseną ir tendencijas padėtų numatyti, prognozuoti būsimus pirkimus tam tikrais periodais arba tam tikromis aplinkybėmis, pvz., švenčių periodai ir / oro sąlygų nulemiami vartotojų pirkimai. Tobulindama vertės grandinę ir kurdama naujas vertes vartotojui, „Adelie Foods Group Ltd“ stebi vartotojų požiūrį į mitybos filosofiją. Tokiu būdu sukuriama nauji vartotojų segmentai, kuriems pateikiami produktai atitinkantys jų filosofiją. Pavyzdžiui organizacija neperka kiaušinių iš tokių fermų, kurios augina vištas narvuose.



6 paveikslas. „Adelie Foods Group Ltd“ patobulintas vertės grandinės modelis
Šaltinis: Sudaryta autoriaus (2019)

Vartotojams yra galimybė nusipirkti sumuštinis, kurie pagaminti iš be glitimo duonos gaminių linijos. Kadangi Jungtinėje Karalystėje gyvena skirtingų kultūrų, tautybių, religijos žmonės, kai kurie gaminiai galėtų būti gaminami atsižvelgiant į jų kultūrinius aspektus. Marketingo skyrius galėtų daugiau dėmesio skirti regionų demografinėi ir kultūrinei analizei. Tuomet atsirastų galimybė formuoti papildomus ar naujus segmentus.

„Adelie Foods Group Ltd“ analitikai, išanalizavę efektyvios distribucijos galimybes, pateikė pasiūlymus organizacijos vadovybei įsteigti regioninius paskirstymo padalinius, kurie būtų kuo arčiau kliento – „Caffe Nero“ kavinių. Toks sprendimas leidžia efektyviau planuoti logistikos operacijas ir tiekimo uždavinius veikiant išsikeltų tikslų kontekste. „Adelie Foods Group Ltd“ save pozicionuoja kaip socialiai atsakingą įmonę, kuri pradėjo programą pavadintą „Skelbiame karą atliekom“. Įmonė siekia absoliučiai visose grandyse optimizuoti operacijas ir atsakingai naudoti žaliavas produkcijos gamybai. Atsakingai pirkti pakavimo ir kitas reikalingas medžiagas. Gaminti tik tiek produkcijos kiek galima parduoti tą pačią dieną. Darbo dienos pabaigoje neparduoti produktai surenkami iš kavinių ir išgabenami į prieglaudą bei labdaros valgyklas. Siekdama išsiskirti iš konkurentų „Adelie Foods Group Ltd“, stiprina tiekimo grandinę formuodama tvirtesnį patikimumą savo kliento atžvilgiu. Įtraukdama tiekėjus į bendradarbiavimo strategiją organizacija sustiprina visą vertės grandinės kūrimą.

Išvados ir pasiūlymai

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima daryti išvadą, kad dauguma mokslininkų akcentuoja bendradarbiavimo naudą tiekimo grandinės dalyviams. Tiekimo grandinės dalyviai bendradarbiaudami turi būti susipažinę su vieni kitų verslo vizija ir strateginiais tikslais, kurie vieni kitiems turėtų būti priimtini. Bendradarbiavimo strategija leidžia laimėti visoms pusėms – pralaimėtojų nėra, yra partneriai, kurie kuria bendrą vertės grandinę ir galutiniam vartotojui užtikrina aukštesnę vertę. Mokslininkai sako, kad tiekimo grandinė yra ribota ir fokusuojasi labiau į efektyvumą, o ne į galutinį vartotoją. Todėl šiame kontekste, susitelkti vien tik savo funkcijas kuriant produktus būtų labai klaidinga. Svarbu suvokti eigos tęstinumą ir kaip keičiasi vertės grandinė kitame tiekimo grandinės etape. Būtina nuolat keistis informacija ir bendradarbiauti. Autoriai taip pat pastebi, kad vis daugiau organizacijų keičia orientaciją ir požiūrį į tiekimo grandinės valdymą praplečia požiūriu – vertės grandinės valdymas.

Atvejo analizė „Adelie Foods Group Ltd“ parodė, kad organizacijoje egzistuoja vidinės ir išorinės vertės grandinės modeliai, kurie sudaro bendrą vertės grandinę. Organizacija FMCG veiklos segmente užima stiprią poziciją. Rinkoje organizacijos poziciją sustiprina bendradarbiavimas su verslo partneriais, kurie valdo plačius kavinių tinklus visoje šalyje. Nežiūrint į tai, kad tai iš dalies organizacija tampa labai jautri ir priklausoma nuo klientų, ilgalaikio bendradarbiavimo susitarimai užtikrina veiklos tęstinumą. Telkdama dėmesį į atliekų ir nerealizuotos produkcijos valdymą, organizacija virsta socialiai atsakingu verslu. Perkant kokybiškus pusgaminius ir renkant socialiai atsakingus tiekėjus, „Adelie Foods Group Ltd“ padidina gaunamą vertę galutiniam vartotojui – tik švieži gaminiai.

Organizacija skiria pakankamai daug dėmesio gamybos procesams, strateginiam organizacijos valdymui, žmogiškųjų išteklių valdymo strategijai formuoti. Tačiau dėl sudėtingesnio darbo atlikimo auga darbuotojų nepasitenkinimas, nemaža darbuotojų kaita. Organizacija integravo reversinės logistikos valdymą. Galima teigti, kad organizacijos vertės grandinės pagrindinės veiklos yra gamyba ir tiekimo grandinė.

Pritaikius patobulintą vertės grandinės modelį, organizacija galėtų sumažinti arba visai panaikinti neigiamus trikdžius. Pagal patobulintą modelį siūloma modernizuoti logistikos ir sandėlio procesų valdymą. Įdiegus naujas technologijas, atsirastų galimybė realiu laiku dalintis verslo informacija su kitais vertės grandinės dalyviais. Pasikeistų vertikalus darbo paskirstymas. Būtų galima reorganizuoti darbuotojų pamainų skaičių. Tuo aspektu, būtų perplanuotas bendras žmogiškųjų išteklių poreikis, kurio deficitą organizacija jaučia šiuo metu. Tuo pačiu, padidėtų sandėlio faktinis pralaidumas. Per tą patį laiką būtų galima administruoti didesnį kiekį užsakymų ir juos įvykdyti be klaidų. Sandėlio darbo rezultatų pagerinimas nulemtų tiekimo grandinės veiklos rodiklius. Pagerinus tiekimo grandinės rodiklius, būtų pagerinta bendra vertės grandinė. Marketingo skyriui – pasiūlymas atkreipti dėmesį į naujų segmentų formavimą per vartotojų kultūrinį aspektą bei vartotojų mitybos filosofiją. Atsižvelgiant į ilgalaikę verslo subjektų partnerystės trukmę, galima teigti, kad „Adelie Foods Group Ltd“ ir „Caffe Nero“ sudaro bendrą vertės grandinę kurdami vertę galutiniam vartotojui. „Adelie Foods Group Ltd“ reguliariai domisi savo kliento klientais ir jų poreikiais. Kuriant aukštesnę vertę vartotojui atsakingai pasirenkami pusgaminių ir žaliavų tiekėjai, telkiamas dėmesys į produkto inovacijas.

Tęstinumas. Žvelgiant į Porter vertės grandinės modelį matome, kad į pagrindines veiklas sudaro: įėjimo logistika, operacijų valdymas, išėjimo logistika. Apibendrintai šias veiklas galima priskirti prie logistikos ir tiekimo grandinės valdymo. Taip pat pagrindinių veiklų sudėtyje yra marketingas ir pardavimai, klientų aptarnavimas. Šias veiklas galima priskirti prie marketingo valdymo. Todėl galima teigti, kad vertės grandinės pagrindinių veiklų valdymas susideda iš tiekimo grandinės ir marketingo valdymo. Šiame straipsnyje vertės grandinė akcentuota greitai judančių vartojimo prekių sektoriuje tiekimo grandinės kontekste ir konkrečios organizacijos pavyzdžiu. Tačiau tiekimo grandinės ir marketingo veiklas turi visos organizacijos, privačios ir viešos, tad galima teigti jog šio modelio taikymas galimas plačiai. Vertės grandinė organizacijos lygyje gali būti analizuojama, kuriama, tobulinama būtent tiekimo grandinės ir marketingo valdymo kontekste. O tai reiškia, kad organizacijos savo veikloje vertės grandinę gali naudoti kaip strateginio modeliavimo įrankį kuriant didesnę vertę vartotojui per teikiamas paslaugas ar produktus.

Literatūra

- Agrawal, A., De Meyer, A., & Van Wassenhove, L. (2014). Managing Value in Supply Chains: Case Studies on the Sourcing Hub Concept. *California Management Review*, 56(2), 23-54.
- Barber, E. (2008). How to measure the “value” in value chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(9), 685-698. <https://doi.org/10.1108/09600030810925971>
- Burton, R.M., & Obel, B. (2018). The science of organizational design: fit between structure and coordination. *Journal of Organizational Design*, 7(5), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0029-2>
- Crain, D. W., & Abraham, S. (2008). Using value-chain analysis to discover customers’ strategic needs. *Strategy & Leadership*, 36(4), 29-39. <https://doi.org/10.1108/10878570810888759>
- D’Amico, A. (2004). The enhancement of the typical products value: from commodity to experience: the case of Esperya.com. *British Food Journal*, 106(10/11), 793-805. <https://doi.org/10.1108/00070700410561397>
- D’Heur, M. (2015). *Sustainable Value Chain Management*. Munich: Springer International Publishing Switzerland
- Fearne, A., M. G., & Dent B. (2012). Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis. *Supply Chain Management: an International Journal*, 17(6), 575-581. <https://doi.org/10.1108/13598541211269193>
- Flanagan, D. J., Lepisto, D. A., & Ofstein, L. F. (2018). Coopetition among nascent craft breweries: a value chain analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(1), 2-16. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2017-0173>
- Francis, M., Simons, D., & Bourlakis, M. (2008). Value chain analysis in the UK beef foodservice sector. *Supply Chain Management: an International Journal*, 13(1), 83-91. <https://doi.org/10.1108/13598540810850346>
- Ginevičius, R., & Sūdžius, V. (2007). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika
- Howieson, J., Lawley, M., & Hastings, K. (2016). Value chain analysis: an iterative and relational approach for agri-food chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(3), 352-362. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2015-0220>
- Jadhav, A., Orrb, S., Malikc, M. (2018). The role of supply chain orientation in achieving supply chain sustainability. *International Journal of Production Economics* (article in press) <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.07.031>
- Kannegiesser, M. (2008). Value Chain Management in the chemical industry global value chain planning of commodities in *Contribution to Management Sciences*. Heidelberg: Spinger-Verlag.
- Karbownik, A., Dohn, K., & Sienkiewicz-Malyjurek, K. (2012). Value Chain Analysis of Environmental Management in Urban Areas – Case Study: Metropolitan Association of Upper Silesia. *Journal Environment Studies*, 21(4), 911-921.
- Li, G., Yan, H., Wang, S., & Xia, Y. (2005). Comparative analysis on value of information sharing in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(1), 34-46. <https://doi.org/10.1108/13598540510578360>
- Ojhaa, D., Struckellb, E., Acharyac, C., & Pateld, P. C. (2018). Supply chain organizational learning, exploration, exploitation, and firm performance: A creation-dispersion perspective. *International Journal of Production Economics*, 204(October), 70-82. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.07.025>

- Macharia, J., Collins, R., & Sun, T. (2013). Value-based consumer segmentation: the key to sustainable agri-food chains. *British Food Journal*, 115(9), 1313-1328, <https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2011-0215>
- Madhani, M. P., (2017). Customer-Focused Supply Chain Strategy: Developing Business Value-Added Framework. *The IUP Journal of Supply Chain Management*, 14(4), 8-22.
- Neutzling, D., M, Land A., Seuring S., & do Nascimento, M. (2018). Linking sustainability-oriented innovation to supply chain relationship integration. *Journal of Cleaner Production*, 172, 3448 – 3458. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.091>
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press
- Pui-Yan Ho, H., & Choi, T. (2012). A Five-R analysis for sustainable fashion supply chain management in Hong Kong: a case analysis. *Journal of Fashion Marketing and Management: an International Journal*, 16(2), 161-175. <https://doi.org/10.1108/13612021211222815>
- Sahay, B. S. (2003). Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 103(8), 553-563. <https://doi.org/10.1108/02635570310497602>
- Sharma, A., & Christie, T. (2010). Performance assessment using value-chain analysis in Mozambique. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 282-299. <https://doi.org/10.1108/09596111011035918>
- Sherer, S. A. (2005). From supply-chain management to value network advocacy: implications for e-supply chains. *Supply Chain Management: an International Journal*, 10(2),77-83. <https://doi.org/10.1108/13598540510589151>
- Soon, H., & Udin, Z. (2011). Supply chain management from the perspective of value chain flexibility: an exploratory study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(4), 506-526. <https://doi.org/10.1108/17410381111126427>
- Svensson, G. (2003). Consumer driven and bi-directional value chain diffusion models. *European Business Review*, 15(6), 390-400. <https://doi.org/10.1108/09555340310500578>
- Walters, D., & Lancaster, G. (2000). Implementing value strategy through the value chain. *Management Decision*, 38(3), 160-178. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005344>

A MODEL FOR IMPROVING THE VALUE CHAIN STRATEGY IN THE CONTEXT OF THE SUPPLY CHAIN

Nerijus BUDRYS

Abstract. Each organization creates a product or service in the course of its activities, creating added value for the consumers. An important challenge for all business organizations is to manage operations efficiently. At a certain time, supplying a certain amount of raw materials, products - semi-finished products, adequate equipment, human resources, energy and other resources to the internal units of the organization to ensure the smooth running of the processes and to create the final product placed on the market. The article is methodologically divided into two parts. In the first part the analysis and synthesis of the scientific literature is presented. The second part of the article presents the case study while analysing the value chain of the organization. *Purpose.* After analysing the theoretical concepts of the value chain strategy and case analysis, to suggest an improvement of the value chain strategy in the context of the supply chain for Adelie Foods Group Ltd. *Methodology.* In order, to achieve the above purpose, the paper first presents analysis and synthesis of scientific literature and the analysis of the company's secondary data. *Research Limitations.* The research focuses on the fast-moving consumer goods sector (FMCG). Business to Business. *Originality/value.* The proposed value chain management improvement model is practically applicable to businesses in the fast-moving goods sector.

Keywords: value chain management, supply chain, strategic management, fast moving consumer goods.