



LSMC
Ekonomikos ir
kaimo vystymo
institutas

**PROJEKTO “TRUMPUJŲ MAISTO
GRANDINIŲ, PANAUDOJANT VIETOJE
UŽAUGINTĄ PRODUKCIJĄ VIEŠAJAME
SEKTORIUJE, SISTEMOS SUKŪRIMAS IR
ĮDIEGIMAS”**

2024 M. TARPINĖ ATASKAITA

**Projekto grupė:
N. Jurkėnaitė, R. Melnikienė**

**Vilnius
2024**

Turinys

| | |
|--|----|
| 1. Institucinių viešųjų pirkimų nišos patrauklumas smulkiam ir vidutiniam verslui | 3 |
| 2. Ūkininkų bendradarbiavimo, organizuojant prekių paskirstymą ir logistiką, modelis..... | 6 |
| 3. Žmogiškųjų ir kitų išteklių poreikis organizacinio modelio funkcionavimui užtikrinti..... | 8 |
| 3.1. Žmogiškųjų išteklių poreikis | 8 |
| 3.2. Kitų išteklių poreikis verslo pradžioje..... | 10 |
| 3.3. Transporto išlaidos | 13 |
| 3.4. Pridėtinės išlaidos..... | 17 |
| 3.5. Ekonominis veiklos vertinimas | 18 |
| 4. Rizikos valdymas | 22 |
| 4.1. Rizikos valdymo strategijos ir priemonės | 22 |
| 4.2. Rizikų rūšys..... | 24 |
| 4.3. Rizikos valdymo procesas..... | 28 |
| 4.4. Rizikų nustatymo, analizės, įvertinimo ir priemonių nustatymo pavyzdys..... | 32 |
| Literatūros šaltiniai..... | 40 |
| PRIEDAS | 42 |
| Rinkos galimybių tyrimas: institucinių viešųjų pirkimų atvejis..... | 42 |
| 1 žingsnis. Susipažinimas su potencialiais pirkėjais | 43 |
| 2 žingsnis. Potencialių pirkėjų galimų pirkimo apimčių įvertinimas ir pradinės informacijos apie konkurentus rinkimas..... | 45 |
| 3 žingsnis. Susipažinimas su potencialiais pirkėjais ir jų poreikių suvokimas | 46 |
| 4 žingsnis. Svarbių logistikos aspektų įvertinimas..... | 47 |

1. Institucinių viešųjų pirkimų nišos patrauklumas smulkiam ir vidutiniam verslui

Viena iš svarbiausių problemų, kurią tenka spręsti smulkių ir vidutinių ūkių atstovams, yra išaugintos arba pagamintos produkcijos realizavimas. Norėdami gauti didesnę kainą už pagamintą produkciją, ūkininkai dažnai bando sukurti tiesioginio pardavimo tinklus arba trumpąsias tiekimo grandines. Smulkių ir vidutinių ūkių savininkai gali plėtoti skirtingus produkcijos realizavimo kanalus. Remiantis Tošović-Stevanović ir kt. (2020) ir Ristanović ir kt. (2022), jų sprendimui didžiausią įtaką daro paskirstymo kanalų kainų lygis, pristatymo laikas ir apmokėjimo terminai bei reikalaujama produktų kokybė. Prie pasirenkamų sprendimų galima priskirti šias verslo plėtojimo kryptis, kurių įgyvendinimo galimybės priklausys nuo ūkio pajėgumų:

- ✓ tiesioginis pardavimas klientams (įrengiant prekybos vietą ūkyje arba prie tvoros, prekiaujant vietiniame turgelyje, leidžiant klientams pasirinkti patiems ūkyje išaugintą/pagamintą produkciją, dalyvaujant mugėse ir parodose, priimant iš klientų būsimo derliaus krepšelių užsakymus, vykdant tiesioginį pardavimą el. paštu, pritraukiant dalį klientų plėtojant ūkio agroturizmą arba organizuojant edukacines programas ir parduodant ūkyje pagamintus produktus),

- ✓ el. prekyba (įkuriant savo el. parduotuvę arba dalyvaujant ūkininkams skirtose platformose, pavyzdžiui, www.kaimasinamus.lt, kurios sudaro galimybę parduoti ūkyje pagamintą produkciją),

- ✓ produkcijos pardavimas parduotuvėms, restoranams, kavinėms arba kooperatyvams,

- ✓ produktų pardavimas įvairioms institucijoms, kurios vykdo viešuosius pirkimus (darželiams, mokykloms, ligoninėms, senelių namams, kalėjimams ir pan.),

- ✓ produkcijos pardavimas perdirbėjams,

- ✓ tam tikra dalis greitai gendančios produkcijos gali būti paaukota arba realizuota už mažą kainą labdaros organizacijoms,

- ✓ kita.

Plėtojant trumpąsias tiekimo grandines, smulkūs ir vidutiniai ūkiai susiduria su skirtingo pobūdžio kliūtimis. Šie ūkiai yra itin pažeidžiami dėl nepakankamo apsirūpinimo kapitalu ir pasenusios įrangos, o tai trukdo konkuruoti su stambiu verslu. Mažos gamybos apimtys dažnai reiškia didesnes gamybos, rinkodaros ir logistikos išlaidas, tenkančias produkcijos vienetui. Kita vertus, paskirstymo kanalų prieinamumą gali riboti sandėlių, patalpų bei įrangos, kurie leistų paruošti produkciją pardavimui tam tikrais realizavimo kanalais, trūkumas. Ne mažesne problema gali tapti ir ūkių savininkų kompetencijų bei įgūdžių stoka. Minėtos kliūtys daro patekimą į tam tikras produktų pardavimo nišas neįveikiamu iššūkiu.

Ūkiai dažnai negali patekti į viešųjų pirkimų nišą, nes nesugeba užtikrinti reikalaujamo produkcijos kiekio, asortimento ir produktų pristatymų periodiškumo, gali susidurti su brangiai kainuojančiais įpakavimo reikalavimais, didelėmis transporto išlaidomis, produktų saugojimui būtinos infrastruktūros (sandėliai, šaldytuvai) trūkumu ir kitomis problemomis. Prekyba su institucijomis dažnai reiškia papildomus reguliavimus, kurie lemia

pirkimo praktikas. Pirkimo santykius reguliuoja sutartys, kurios nustato reikalavimus tiekėjui, produkcijai ir pristatymui, o sutarčių sąlygų pažeidimas gali turėti skaudžių finansinių pasekmių. Tačiau instituciniai viešieji pirkimai yra patrauklūs ūkiams, nes jie suteikia stabilią paklausą žemės ūkyje išaugintai arba pagamintai produkcijai ir gali užtikrinti tam tikras ūkio pajamas, jeigu ūkis nepažeidžia sutarties sąlygų.

Svarbu suprasti, kad smulkių ir vidutinių ūkių ir vietinių institucijų bendradarbiavimas gali būti naudingas ne tik žemės ūkio produkcijos augintojams ir gamintojams. Smulkių ūkių dalyvavimas viešuosiuose pirkimuose prisidėtų prie aplinkai draugiškos maisto sistemos, kuri įgyvendintų „nuo lauko iki stalo“ strategijos vertybes, kūrimo ES mastu. Smulkių ir vidutinių ūkių dalyvavimas, aprūpinant šalies įstaigas šviežiais ir sveikais maisto produktais, užtikrintų įvairiapusę naudą visuomenei. Šis sprendimas leistų formuoti tvirtą ir atsparią maisto sistemą, kurioje dalyvautų vietiniai gamintojai, o tai sumažintų priklausomybę nuo importuojamos produkcijos ir aprūpintų gyventojus vietiniu šviežiu ir kokybišku maistu. Siūloma produkcijos pardavimo plėtros kryptys taip pat prisideda prie Žaliojo kurso, kadangi paliečia žemės ūkio produkcijos gamintojų pajamų užtikrinimo klausimą ir sustiprina smulkių ūkių konkurencingumą.

Indėlis į tvarių maisto sistemų formavimą atsiranda ir dėl aplinkos taršos mažėjimo, kadangi vietinė produkcija leidžia sumažinti emisijas, susijusias su produkcijos pristatymu, o smulkūs ūkiai dažnai nėra orientuoti į aukštą cheminės pramonės produkcijos panaudojimo lygį, kuris siejamas su didesne tarša, didesniu energijos ir išteklių panaudojimu. Viešieji pirkimai dažniausiai orientuojasi į ekologiškos ir nacionalinės kokybės produkciją, tad galėtų atsirasti paskata didinti šios produkcijos apimtį šalies žemės ūkyje. Didesnis sveiko ir šviežio maisto vartojimas teigiamai veiktų gyventojų sveikatą ir prisidėtų prie miesto ir kaimo gyvenviečių gerovės, taip sukuriant naujas verslo galimybes ir smulkiems bei vidutiniams ūkiams. Ūkininkai taip pat gali pasinaudoti naujais ryšiais savo produkcijos rinkodaros tikslams, kviečiant potencialius klientus į savo ūkius (pvz., organizuojant edukacines išvykas į ūkius). Kita vertus, bendradarbiavimas tarp smulkių ir vidutinių ūkių ir vaikų ugdymo įstaigų, organizuojant edukacines programas vaikams, galėtų padėti formuoti sveiko maisto vartojimo įpročius, kurie ateityje sumažintų sveikatos apsaugos sistemos našta, leistų vaikams susipažinti su žemės ūkiu.

Vis dėlto vietinių ūkininkų sprendimas žengti į viešųjų pirkimų rinką ne visur pasiteisins. Institucinių viešųjų pirkimų rinka reikalaus pasiruošimo dirbti su dideliais produkcijos kiekiais ir negalės pasiūlyti mažmeninės kainos lygio, tačiau šis paskirstymo kanalas leidžia formuoti ilgalaikius ryšius su institucijomis, kurioms svarbu pirkti sveikesnę, vietoje pagamintą produkciją. Šių klientų atsiradimas užtikrina tam tikros žemės ūkio ir maisto produkcijos dalies realizavimo galimybę, o siūloma kaina gali būti aukštesnė negu ta, kurią ūkis gauna iš esamų paskirstymo kanalų.

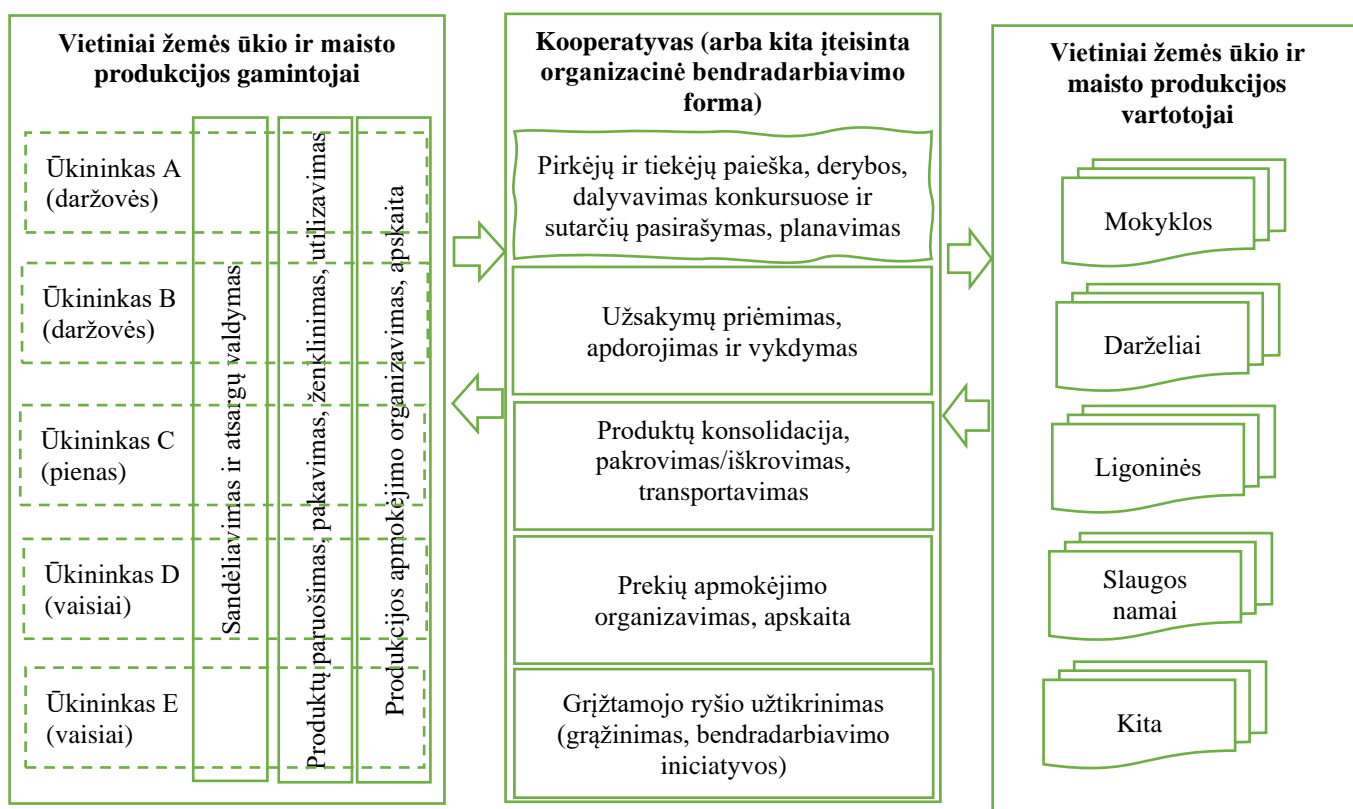
Prieš verslo pradžią būtina atlikti rinkos galimybių tyrimą (žr. Priedą), siekiant preliminariai įvertinti tokio verslo produkcijos realizavimo apimtį ir potencialių klientų poreikius bei požiūrį į tokios trumpos grandinės formavimą konkrečioje vietovėje. Svarbus aspektas yra ir maksimalus antkainis, kurį gali taikyti verslas, perparduodamas ūkiuose supirktą produkciją. Vienas iš svarbiausių klausimų – ar šios rinkos tyrimo metu nustatytos produkcijos apimtys leis sugeneruoti pakankamą skirtumą tarp produkcijos savikainos ir pardavimo

kainos veiklos sąnaudoms padengti. Toliau pateikta medžiaga yra skirta įvertinti ūkininkų dalyvavimo viešuosiuose pirkimuose veiklos sąnaudas.

2. Ūkininkų bendradarbiavimo, organizuojant prekių paskirstymą ir logistiką, modelis

Viešuosiuose pirkimuose nusprendę dalyvauti ūkininkai turi apsispręsti, kaip jie organizuos prekių paskirstymą ir logistiką. Tam, kad būtų patiektas institucinių pirkėjų reikalaujamas kiekis ir asortimentas, ūkininkams yra būtinas bendradarbiavimas, kuris padidintų pasinaudojimo šiuo kanalu galimybę bei sumažtų veiklos organizavimo sąnaudas. Bendradarbiavimas turėtų apimti ir prekių paskirstymą bei logistiką.

A. Rushton, P. Croucher ir P. Baker (2014) išskiria penkis esminius paskirstymo ir logistikos elementus: 1) informacijos valdymas ir kontrolė, 2) saugojimas, sandėliavimas ir medžiagų valdymas, 3) pakavimas ir utilizavimas, 4) transportavimas, 5) atsargų valdymas. Šie elementai gali būti toliau detalizuojami, tačiau bet kuris logistinio bendradarbiavimo modelis turi didinti tiekimo grandinės efektyvumą, paskirstant paslaugas, kurios apima šiuos elementus.



2.1 pav. Logistinio bendradarbiavimo paslaugų paskirstymo organizavimo modelis

Nors kooperatyvų veikla nėra paplitusi Lietuvoje (Drożdż, Vitunskienė, Novickytė, 2021), šalyje leistinių įmonių teisinių formų analizė išryškino šios bendradarbiavimo formos įteisinimo privalumus. Logistinio bendradarbiavimo paslaugų paskirstymo organizacinis modelis pavaizduotas 2.1 pav. Pažymėtina, kad jis gali būti taikomas ne tik kooperatyvui, bet ir kitoms įteisintoms bendradarbiavimo formoms (pvz., jungtinei veiklai, mažajai bendrijai). Organizacinis modelis numato didinti pardavimų kanalo efektyvumą perduodant 1, 4 ir iš dalies 5 elementų darbus kooperatyvui arba kitai įteisintai bendradarbiavimo formai.

Siūlomas modelis pasitelkia bendros logistikos koncepciją (Rushton, Croucher ir Baker, 2014; Bielecki ir Galińska, 2017), kuri traktuoja visos viešųjų pirkimų trumposios grandinės paskirstymo ir logistikos elementus kaip bendrą integruotą sistemą ir vertina atskirų elementų (pvz., sandėliavimo, transportavimo) vaidmenį ir jų ryšius visos sistemos kontekste. Pavyzdžiui, kooperatyvo „Ūkio ratas“ nariai turi savo sandėlius ir užtikrina žemės ūkio ir maisto produktų saugojimą savo ūkiuose iki pristatymo galutiniam vartotojui dienos. Vis dėlto tarp ūkių yra pakankamas atstumas, o dienos maršrutas prasideda, kai kooperatyvo sunkežėmis-šaldytuvais aplanko tris skirtingos specializacijos ūkius, iš kurių surenka vaisius, daržoves ir pieno produktus. Tokios kelionės atstumas nuo stovėjimo aikštelės iki paskutinio ūkininko sudaro daugiau kaip 40 km. Tik įveikus šį atstumą, prasideda prekių pristatymas organizacijoms.

Nors sandėlių buvimo vieta ir skaičius yra svarbūs, o šio logistikos elemento optimizavimas leidžia didinti paskirstymo kanalo efektyvumą, atliktas bandymas parodė, kad ūkininkai nenori prisiimti atsakomybės dėl kitų ūkininkų produkcijos, todėl laikinas produkcijos saugojimas kooperatyvo narių ūkyje negali būti taikomas optimizuojant maršrutą ir mažinant su logistika susijusias išlaidas. Tokiu būdu saugojimo ir atsargų valdymo paslaugos gali būti optimizuojamos tik tuo atveju, kai šias paslaugas perima kooperatyvas (arba kita įteisinta organizacinė bendradarbiavimo forma).

Nors toks sprendimas būtų itin palankus smulkiems ūkiams, kurie neturi sandėlių ir nori dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, vidutiniams ūkiams, dalyvaujantiems kooperatyve, šis sprendimas nebūtinai pasiteisintų, nes išaugtų išlaidos, susijusios su sandėlių išlaikymu. Viešųjų pirkimų trumpoji grandinė neužtikrina visos ūkių produkcijos realizacijos, todėl sandėliai ūkiuose ir jų išlaikymas lieka aktualus. Bendros logistikos koncepcijos požiūriu padidėtų trumposios tiekimo grandinės sandėliavimo ir atsargų valdymo išlaidos, tenkančioms kooperatyvo nariams. Sandėliuojamų prekių įvairovė irgi galėtų turėti įtakos išlaidų augimui. Prekių saugojimo, sandėlių valdymo ir atsargų valdymo paslaugų perdavimas kooperatyvui padidintų išlaidas, nes reikėtų išsinuomoti, nupirkti arba pastatyti sandėlį, investuoti į IT ir prekių sandėliavimui būtiną papildomą įrangą bei saugomos produkcijos saugumą užtikrinančias priemones, kas mėnesį padengti sandėlio funkcionavimui būtinas išlaikymo išlaidas, įskaitant papildomos darbo jėgos samdymą, bei mokėti atitinkamus mokesčius. Gražintų produktų utilizavimo išlaidos irgi iš dalies arba visiškai atitektų kooperatyvui, o dabartinis organizacinis modelis numato, kad kooperatyvas patiria tik transportavimo išlaidas, susijusias su gražinimu.

Pasirinktas logistinio bendradarbiavimo paslaugų paskirstymo organizavimo modelis taip pat nenumato prekių paruošimo ir pakavimo darbų perėmimo iš ūkininkų. Parinktas sprendimas leidžia sumažinti išlaidas, susijusias su papildomos įrangos, skirtos įvairių rūšių produktų pakavimui, pirkimu, energijos ir vandens naudojimu bei papildomos darbo jėgos samdymu.

3. Žmogiškųjų ir kitų išteklių poreikis organizacinio modelio funkcionavimui užtikrinti

3.1. Žmogiškųjų išteklių poreikis

Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas nedideles kooperatines bendroves įpareigoja turėti administracijos vadovą ir vykdyti ūkinės komercinės veiklos kontrolę, turint revizijos komisiją (revizorių) arba samdant audito įmonę. Valdybos ir stebėtojų tarybos sudarymas kooperatinėje bendrovėje, kuri turi mažiau negu 50 narių, yra neprivalomas. Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymo 16 str. 1 p. numato, kad valdybos ir stebėtojų tarybos narių, revizijos komisijos narių (revizoriaus) ir administracijos vadovo darbo apmokėjimo tvarka tvirtinama kooperatinės bendrovės narių susirinkime. Svarbu pažymėti, kad narių susitikime gali būti numatyta taikyti nusistovėjusią praktiką nemokėti už trumpalaikį darbą valdybos, stebėtojų tarybos ir revizijos komisijos nariams. Tuo tarpu audito įmonės pasirinkimas vietoj revizijos komisijos (revizoriaus) įpareigoja kasmet dengti išlaidas, susijusias su šios įmonės veikla. Kooperatyvas privalo samdyti administracijos vadovą (17 str. 5 p.) ir pasirašyti su juo darbo sutartį, tačiau nėra įpareigota išlaikyti jį visu etatu.

Kooperatyvo „Ūkio ratas“ patirtis parodė, kad verslo vystymo pradžioje tikslinga samdyti administracijos vadovą 0,5 etato ir pavesti jam atlikti darbus, susijusius su potencialių žemės ūkio ir maisto produktų pirkėjų ir tiekėjų paieška, dalyvavimu viešųjų pirkimų konkursuose, derybomis, sutarčių pasirašymu, planavimu, užsakymų priėmimu, apdorojimu ir vykdymu (įskaitant važtaraščiams būtinos informacijos siuntimą vairuotojui), sprendimų dėl produktų konsolidacijos ir maršrutų optimizavimo priėmimu, grįžtamojo ryšio tarp tiekėjų ir pirkėjų palaikymu. Prie šitų funkcijų taip pat prisideda Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymo 17 p. numatyti darbai. Verslo steigėjai taip pat gali pavesti administracijos vadovui vykdyti transporto vadybininko funkcijas. Svarbu pažymėti, kad prieš sudarant sutartį su organizacijos vadovu būtina įsitikinti, kad žmogus atitinka nepriekaištingos reputacijos kriterijų (žr. Reglamento (EB) Nr. 1071/2009 3 str.), kuris yra kritinis, gaunant licenciją verstis krovinių vežimu vidaus maršrutais.

Logistinio bendradarbiavimo paslaugų paskirstymo organizavimui taip pat būtinas buhalteris, kuris užtikrina parduotos produkcijos apmokėjimo organizavimą ir kooperatyvo arba kitos pasirinktos teisinės organizavimo formos apskaitą, teikia privalomas formas Valstybinei mokesčių inspekcijai, Sodrai ir pan. Verslo pradžioje buhalterį galima įdarbinti 0,5 etato. Pažymėtina, kad buhalterio užimtumas priklausys nuo maisto produktų pirkimo sutarčių sąlygų, kurios gali numatyti sąskaitų-faktūrų išrašymą kiekvienam pristatymui arba periodui (pvz., mėnesiui). Iš esmės buhalterio etatas gali būti mažinamas deleguojant sąskaitų-faktūrų išrašymo darbus administracijos vadovui, jeigu yra numatyta, kad dokumentai atsiskaitymui pateikiami kartą per mėnesį, o pirkėjų skaičius nėra didelis.

Trečias darbuotojas, kuris yra būtinas organizacinio modelio funkcionavimui, yra vairuotojas-krovikas. Šis darbuotojas yra atsakingas už važtaraščių parengimą prieš maršrutą ir jų pildymo užtikrinimą maršruto metu, žemės ūkio ir maisto produktų krovimą pas tiekėjus, transportavimą ir iškrovimą pas pirkėjus, transporto priemonės plovimą ir dezinfekavimą bei automobilio valymo žurnalo (grafiko) ir transporto priemonės šaldytuvo temperatūros registravimo žurnalo pildymą, kita. Pirkėjai dažniausiai pageidauja prekių pristatymo iki 12 val., ir ne visos darbo dienos yra užpildytos maršrutais, todėl verslo vystymo pradžioje šiai pareigybei galima planuoti 0,5 etato užimtumą.

Šis organizacinis modelis taip pat negali funkcionuoti be transporto vadybininko funkcijas vykdančio neprikaištingos reputacijos asmens, kuris turi Krovinių/keleivių vežimo kelių transportu profesinės kompetencijos pažymėjimą (išsamiau žr. skyrių „Transporto išlaidos“). Įmonė gali investuoti į vieną iš jau minėtų privalomų darbuotojų mokymą arba pritraukti ketvirtą asmenį už papildomas išlaidas.

Pažymėtina, kad išlaidos žmogiškiesiems ištekliams stipriai priklausys nuo pasirašytų su pirkėjais maisto pirkimo sutarčių, todėl kiekvienos organizacijos atvejis gali skirtis. Kita vertus, plečiant pirkėjų tinklą, auga administracijos vadovo ir vairuotojo-kroviko darbo laikas, todėl didės išlaidos personalo išlaikymui. Vis dėlto svarbu pažymėti, kad vairuotojo-kroviko vaidmuo organizaciniame modelyje yra esminis, todėl svarbu iš anksto pagalvoti, kaip bus užtikrinamas funkcijos vykdymas, kai žmogus suserga arba išeina atostogauti. Administracijos vadovo funkcijas laikinai galėtų perimti buhalteris, o transporto priemonės vairavimui būtinas specialios kategorijos vairuotojo pažymėjimas, todėl būtina iš anksto žinoti, kas prireikus galėtų pakeisti vairuotoją. Samdant personalą, galima ieškoti darbuotojų, turinčių reikiamą vairuotojo pažymėjimo kategoriją, pavyzdžiui, administracijos vadovo arba transporto vadybininko. Toks sprendimas leistų sumažinti su personalu susijusią riziką ir iš anksto numatyti darbuotojų tarpusavio pakeičiamumą.

Planuojant išlaidas personalui, siūloma atsižvelgti į statistiką. Šalies ūkio darbuotojų vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis 2023 m. III ketv. sudarė 2018 EUR, o transporto ir sandėliavimo srities atlyginimas buvo 1758,8 EUR. Taip pat svarbu planuoti atlyginimų augimą, kadangi minimali mėnesinė alga nuolat auga (2024 m. sausio mėn. pasiekė net 924 EUR). Steigiant verslą, taip pat atsiras išlaidų, susijusių su darbuotojų mokymais ir būtinų dokumentų gavimu.

Pradedant verslą, reikia priimti sprendimą dėl privalomo darbuotojų gaisrinės saugos, darbo saugos ir sveikatos instruktavimo. Bendrosios gaisrinės saugos taisyklės numato, kad darbuotojams turi būti organizuojami įvadinis, periodinis ir papildomi instruktažai gaisrinės saugos klausimais. Šios paslaugos gali būti perkamos arba galima skirti lėšas kvalifikuoto specialisto (vieno iš darbuotojų) įmonėje parengimui. Priklausomai nuo parinktų biuro patalpų ir sandėlių sprendimų, administracijos vadovui gali prireikti Gaisrinės saugos pažymėjimo įmonės vadovams. Įmonėje taip pat gali būti kitas asmuo atsakingas už gaisrinę saugą ir šios srities darbuotojų instruktavimą. Norint, kad atitinkamas darbuotojas gautų gaisrinės saugos pažymėjimą, tam reikia planuoti išlaidas (dienos kurso kaina svyruoja apie 50–69 EUR) ir laiką (įskaitant mokymų laukimą ir pasiruošimą testui).

Isteigtos įmonės administracijos vadovas prieš pradėdamas veiklą turi patikrinti savo darbuotojų saugos ir sveikatos priemonių įgyvendinimo įmonėje žinias Lietuvos Respublikos valstybinėje darbo inspekcijoje prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, kuri patvirtina testo išlaikymą, išduodama atitinkamą pažymėjimą per 3 d. d. (žr. Mokymo ir žinių darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais tikrinimo bendruosius nuostatus). Įmonėje taip pat gali būti paskirtas darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais darbdaviui atstovaujantis asmuo, kuris gali vykdyti šią funkciją tik po Valstybinės darbo inspekcijos testo išlaikymo ir atitinkamo pažymėjimo gavimo. Minėtą funkciją vykdančių darbuotojų kompetencijos tobulinimui numatoma kas penkerius metus skirti ne mažiau kaip 50 val. mokymų, gaunant pažymėjimus už atitinkamų kursų išklausimą. Kadangi šis kvalifikacijos kėlimas yra privalomas, norint atnaujinti pažymėjimą, tai yra neatsiejama pridėtinų išlaidų dalis.

Įmonės darbuotojai negali pradėti darbo, neišklaušę instruktavimo ir jiems neišaiškinus, kaip saugiai dirbti, todėl administracijos vadovas, prieš samdydamas darbuotojus, turi gauti pažymėjimą. Administracijos vadovas gali pasiruošti testui savarankiškai arba kreiptis į atitinkamas mokymo įstaigas, kurios ruošia testui (kaina priklausys nuo paslaugos tiekėjo ir gali svyruoti apie 99–175 EUR). LR darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymo 25 str. 2 p. reglamentuoja, kas darbdavys privalo atlikti ir organizuoti profesinės rizikos vertinimą įmonėje remiantis Profesinės rizikos vertinimo bendraisiais nuostatais. Valstybinė darbo inspekcija savo svetainėje siūlo nemokamą interaktyvią rizikos vertinimo priemonę – OiRA, kuri palengvina darbo metu kylančių pavojų nustatymą ir įvertinimą, prevencinių priemonių parinkimą bei profesinės rizikos prevencijos priemonių plano sudarymą. Šios veiksmus atlikti yra svarbu prieš pradėdamas verslą.

3.2. Kitų išteklių poreikis verslo pradžioje

Vienas iš svarbiausių sprendimų yra susijęs su *biuro patalpų* klausimu. Šis aspektas yra svarbus registruojant pasirinktą organizacijos formą, gaunant licenciją verstis krovinių vežimu vidaus maršrutais ir planuojant kitas išlaidas. Biuro patalpos gali priklausyti nuosavybės teise vienam iš kooperatyvo narių, kuris gali leisti naudotis patalpomis neatlygintinai arba už nuomos mokesčių. Biuras su baldais ar be jų gali būti nuomojamas iš kitų asmenų. Su biuro išlaikymu bus susijęs ir komunalinių mokesčių mokėjimas. Kiekvienu atveju ūkininkai priims savo sprendimą dėl patalpų ir jų įrengimo, o išlaidos priklausys nuo biuro parinkimo vietos, nuosavybės teisių ir kooperatyvo narių kūrybiškumo bei gebėjimo susitarti, priimant nestandartinius sprendimus. Jeigu planuojama nuomotis biurą, būtina atsižvelgti į galinčias atsirasti išlaidas: su biuro nuoma susijusios išlaidos, komunaliniai mokesčiai, biuro įrengimo baldai (ne mažiau kaip dvi darbo vietos). Biuras turi atitikti Bendrosios gaisrinės saugos taisyklių reikalavimus, todėl būtina įtraukti susijusias išlaidas (pavyzdžiui, gesintuvo pirkimas, susirinkimo vietos ir evakuacijos kelio žymėjimas, kita).

Su darbuotojais gali būti pasirašomos nuotolinio darbo sutartys ir biuro patalpos faktiškai gali būti nenaudojamos. Tačiau veiklos licencijos gavimas yra siejamas su Reglamento (EB) Nr. 1071/2009 5 str. reikalavimu, kuris numato, kad vežėjas privalo turėti nuosavybės teise arba valdyti kitais teisėtais pagrindais buveinę su vežėjo valdymo centru arba buveinę ir vežėjo valdymo centrą. Buveinės nebuvimas yra pakankamas

pagrindas licencijos sustabdymui ir panaikinimui, jei vežėjas neišspręs šios problemos. Todėl steigiant verslą svarbu surasti sprendimą, kuris leis turėti ilgalaikį patikimą oficialios buveinės korespondencijos adresą bei galimybę naudotis patalpomis, iškilus poreikiui. Pažymėtina, kad laikini sprendimai pabrangins ir apsunkins veiklą, kadangi būtina informuoti Lietuvos transporto saugos administraciją apie buveinės pakeitimą ir keisti daug veikalų svarbių dokumentų. Vykdamas veiklą pagal licenciją, gali būti planiniai ir neplaniniai patikrinimai, kai atsakingi asmenys ateis į vežėjo valdymo centrą vykdyti patikrinimą (pvz., personalo, apskaitos ar veiklos valdymo dokumentų). Būtinai dokumentai turi būti saugomi deklaruojamu adresu. Tačiau įstatymai niekaip nereglementuoja patalpų, todėl jomis galima dalintis su kitais, arba jos gali būti nedidelės.

Organizuojant nuotolinį darbą, papildomai prisidės *orgtechnikos ir ryšio išlaidos*: trijų mobiliųjų telefonų ir pokalbių planų įsigijimas, trijų nešiojamųjų kompiuterių, būtinos programinės įrangos ir interneto planų įsigijimas, trijų daugiafunkčių spausdintuvų su skenavimo ir kopijavimo galimybe ir jų funkcionavimui būtinų kasečių ir popieriaus įsigijimas. Pažymėtina, kad kai pasirenkamas darbas buveinėje, gali būti dalinamasi darbo vieta arba važtaraščių išrašymo funkciją gali perimti administracijos vadovas arba buhalteris, todėl nešiojamo kompiuterio įsigijimas vairuotojui-krovikui nebūtinai, o įmonės veiklai užteks tik vieno spausdintuvo. Tinkamos programinės įrangos įsigijimas taip pat gali turėti įtakos darbuotojų našumui ir mažinti personalo poreikį, kadangi sumažėja laikas tam pačiam darbui atlikti.

Planuojant išlaidas, būtina numatyti tam tikrą sumą *kanceliarinėms prekėms*, kurios yra būtinos darbo funkcijoms atlikti (tušinukai, kalkulatoriai, sąsiuviniai, darbo kalendoriai ir pan.). Tikslinga numatyti verslo veiklai svarbių žurnalų pirkimą, pavyzdžiui, Gaisrinės saugos instruktažų registracijos žurnalą, Įvykių darbe, nelaimingų atsitikimų darbe, nelaimingų atsitikimų pakeliui į darbą ir iš darbo aktų registravimo žurnalą, Automobilio-šaldytuvo temperatūros registravimo žurnalą, Valymo darbų registravimo žurnalą ir pan. Darbdavys taip pat gali aprūpinti personalą darbo uniforma. Veiklos funkcionavimui yra būtina *banko sąskaita*, todėl aktualios ir susijusios su tuo jos išlaikymo išlaidos.

Reikšmingų investicijų gali pareikalauti išlaidos, susijusios su *transporto priemone*. Kooperatyvo nariai turės priimti sprendimą, kokios transporto priemonės reikės, siekiant patenkinti potencialių pirkėjų poreikius. Remiantis šios dienos reikalavimais, transporto priemonėms nuo 2,5 iki 3,5 t ir sunkesnėms nei 3,5 t taikomi skirtingi reikalavimai veiklos licencijos įsigijimui ir įmonės (tachometro) kortelėms. Šios transporto priemonės taip pat reikalauja skirtingos kategorijos vairuotojo pažymėjimo, o B kategorijos teisių turėtojų yra daugiau, todėl atsiranda didesnis lankstumas, pakeičiant vairuotoją-kroviką ligos ar atostogų atveju. Rinkos galimybių tyrimo metu (žr. Priedą) surinkta informacija apie vietovės produkcijos apimtį ir pageidaujamą produkcijos asortimentą yra itin svarbi, pasirenkant transporto priemonę pagal poreikius.

Tinkamai parinkta taupi transporto priemonė gali turėti svarbų vaidmenį, užtikrinant veiklos pelningumą. Kooperatyvas „Ūkio ratas“ pasirinko sunkvežimį-šaldytuvą, kurio talpa yra 17 euro padėklų ir kuris leidžia dirbti su ūkininkais, auginančiais vaisius ir daržoves, bei gaminančiais pieno ir mėsos produktus. Tačiau atsižvelgiant į realią situaciją verslo pradžioje gali būti parenkama ir mažesnės talpos transporto priemonė, kadangi bandymas

parodė, kad ši transporto priemonė nėra užpildoma. Atskirais atvejais gali būti aktualus transporto šaldymo sistemų pirkimas. Transporto priemonės pasirinkimas nulems fiksuotas išlaidas (nusidėvėjimo, draudimo išlaidas ir pan.). Reikia atkreipti dėmesį ir į tai, ar transporto priemonė bus paklausi rinkoje, ir įvertinti jos pardavimo galimybes. Transporto priemonės gamybos metai ir galingumas turės įtakos jos kintamosioms išlaidoms per metus (kuras, padangos, remontas ir pan.), todėl sprendimas turi būti visapusiškai įvertintas, atsižvelgiant į galimybes ir poreikį.

Verslo steigėjai turi priimti sprendimą, koku būdu jie įgis teisę disponuoti transporto priemone, o tai turės įtakos išlaidų pasiskirstymui per visus metus. Transporto priemonė gali būti perkama arba išsinuojama tam tikram laikotarpiui, gali būti svarstomi išperkamosios nuomos variantai. Kooperatyvo nariai gali naudotis ir jų nario transporto priemone, jeigu ji patenka į kooperatyvą kaip pajus arba savininkas sutinka ją nuomoti kooperatyvo tikslams įgyvendinti. Analogiška situacija galima ir su kitomis teisinėmis organizavimo formomis.

Kitas svarbus aspektas, kurį būtina įvertinti, yra *transporto priemonės saugojimo vieta ir susijusios išlaidos*. Jeigu nėra galimybės parinkti saugios saugojimo vietos neatlygintinai, rekomenduojama svarstyti aikštelių arčiau tiekėjų variantus. Tai galėtų padėti sumažinti veiklos sąnaudas.

Planuojant *išlaidas transportui*, iš pradžių galima numatyti didesnę sumą, kuri leistų *paruošti transporto priemonę eksploatavimui* (pvz., atsarginis ratas ir įrankių komplektas ratų pakeitimui, gesintuvas, pirmosios pagalbos vaistinėle, liemenė, avarinio sustojimo ženklas, vasarinės ir žieminės padangos, kita).



3.1 pav. Sunkvežimio-šaldytuvo pritaikymas prekių kaimynystei

Kooperatyvas „Ūkio ratas“ veiklos pradžioje įsigijo *dėžes ir stelažus*, kurie leidžia patogiai transportuoti maisto produktus, atskirti skirtingų pirkėjų užsakymus. Papildomos išlaidos taip pat buvo susijusios su prekių kaimynystės problemos sprendimu, kai buvo įgytos specialios priemonės, leidžiančios šaldytuve sukurti atskiras kameras pienui, vaisiams ir daržovėms (3.1 pav.).

3.1 lentelė. Transporto priemonės aprūpinimas dėžėmis

| Dėžės tipas | Vienetų skaičius | Dėžės tipas | Vienetų skaičius |
|--|------------------|-------------------------------------|------------------|
| Dėžė vaisiams S-3, 600x400x240, žalia | 10 | Dėžė mėšai 600x400x150 mm, raudona | 10 |
| Dėžė vaisiams S-2, 600x400x180, žalia | 10 | Dėžė mėšai 600x400x230 mm, raudona | 10 |
| Dėžė daržovėms S-3, 600x400x240, žalia | 10 | Dėžė mėšai 800x600x300 mm, pilka | 12 |
| Dėžė daržovėms S-2, 600x400x180, žalia | 10 | EPP dėžė mėšai 695x495x360 mm 82 l | 15 |
| Dėžė duonai 600x400x150 mm, mėlyna | 10 | Dėžė pienui 600x400x230 mm, mėlyna | 10 |
| Dėžė duonai 50 l 600x400x280 mm, ruda | 10 | EPP dėžė pienui 695x495x360 mm 82 l | 15 |

Produkcijos transportavimui kooperatyvas įsigijo 132 dėžes, kurios gali būti taikomos skirtingoms paskirtims (3.1 lentelė). Dėžių kaina – 4322,12 EUR. Stendas kainavo 240,00 EUR. Taip pat verslo pradžioje buvo įsigytos *svarstyklės* (285,56 EUR), *padėklų vežimėlis* (304,70 EUR) ir *darbiniai drabužiai* (372,00 EUR). Tačiau šios išlaidos ir perkamų prekių asortimentas stipriai priklausys nuo transporto priemonės pasirinkimo.

3.3. Transporto išlaidos

Įmonė arba jungtinės veiklos pagrindu veikiančys ūkininkai gali teisėtai verstis krovinių pervežimu tik tuo atveju, kai turi *licenciją verstis krovinių vežimu vidaus maršrutais*. Šio reikalavimo įgyvendinimas pareikalaus papildomo laiko, kadangi licencija išduodama tik tuo atveju, jeigu įmonėje yra nepriekaištingos reputacijos asmuo, kuris turi transporto vadybininko *Krovinių/keleivių vežimo kelių transportu profesinės kompetencijos pažymėjimą* (būtinai turi būti išlaikyta papildoma egzamino dalis, kuri skirta krovinių vežimui vidaus maršrutais). Transporto vadybininku gali būti administracijos vadovas arba jo įgaliotas asmuo, kuriam pavesta vadovauti krovinių vežimo veiklai.

Įmonės steigėjai gali pasirinkti skirtingas strategijas transporto vadybininko kompetencijos spragai užpildyti. Lietuvos transporto saugos administracijos profesinės kompetencijos pažymėjimas ir nepriekaištinga reputacija gali būti privaloma įdarbinimo administracijos vadovo arba transporto vadybininko etatu sąlyga. Pažymėtina, kad asmuo, kuris turi profesinės kompetencijos pažymėjimą, gali vadovauti 2 įmonių veiklai, tačiau tokia veikla susijusi su suminiu 30 transporto priemonių ribojimu. Todėl du kooperatyvai gali dalintis tuo pačiu transporto vadybininku, įdarbindami jį įmonėje. Pažymėtina, kad licencijos gavimui nebūtina įdarbinti transporto vadybininką įmonėje visu etatu, o minimalūs įdarbinimo santykiai visiškai nereglamentuojami. Su transporto vadybininku galima sudaryti civilinės paslaugos sutartį, kuri apmokestinama tik gyventojų pajamų mokesčiu. Darbo santykiai su transporto vadybininku turi prasidėti arba civilinių paslaugų sutartis turi galioti, kai teikiami dokumentai licencijai gauti. Licenciją verstis krovinių vežimu vidaus maršrutais gali gauti ir fizinis, ir juridinis asmuo, todėl nėra formalių ribojimų dėl veiklos vykdymo jungtinės veiklos sutarties pagrindu.

Samdant administracijos vadovą ir transporto vadybininką, būtina įsitikinti, kad jie atitinka nepriekaištingos reputacijos reikalavimą. Jeigu šis reikalavimas nevykdomas, įmonė negalės gauti licencijos verstis krovinių vežimo veikla. Šiems pagrindiniams darbuotojams negali būti paskirta ir galioti administracinė arba baudžiamoji atsakomybė už pažeidimus, atitinkančius Reglamento (EB) Nr. 1071/2009 6 str. 1 d. ir IV priedo ar Reglamento

(ES) 2016/403 pažeidimus, kurie patvirtinti Lietuvos transporto saugos administracijos direktoriaus 2018 m. liepos 23 d. įsakymu Nr. 2BE-213. Administracijos vadovas ir transporto vadybininkas negali būti teisti ar bausti už analogiškas veikas užsienyje.

Įmonė gali investuoti į pasamdytą asmenį ir apmokėti mokymų ir/arba egzamino laikymo išlaidas, susijusias su profesinės kompetencijos pažymėjimo gavimu. Šis sprendimas bus pigesnis negu papildomo transporto vadybininko funkcijas vykdančio darbuotojo etato ar jo dalies išlaikymas. Mokymų kursų pasirinkimas yra didelis, pagrindinės ir papildomos dalių kursų trukmė dažniausiai yra 2–5 d., o kainos dažnai svyruoja nuo 115 iki 300 EUR. Pagrindinės ir papildomos dalies egzamino išlaikymas iš pirmo karto ir pažymėjimo išdavimas kainuos apie 33,40 EUR (rinkliavos dydis gali keistis). Egzaminui taip pat galima ruoštis savarankiškai, todėl mokymų kurso išlaidos nėra privalomos. Vis dėlto egzaminą laikantis asmuo turės ruoštis, studijuodamas daugiau kaip 50 teisės aktų, užsiregistruoti egzaminui ir sulaukti savo eilės, todėl pasiruošimui ir egzamino laikymui bei pažymėjimo gavimui turi būti planuojamas ne mažesnis kaip mėnesio laikotarpis. Šiuo atveju būtina turėti omenyje, kad atsiras laiko tarpas, kai įmonė negalės vykdyti veiklos iki licencijos gavimo, todėl pasiruošimas egzaminui turi prasidėti dar iki įmonės steigimo, o vairuotojo-kroviko samdymas iki licencijos gavimo nėra prasmingas.

Kai įmonėje yra asmuo, galintis vykdyti transporto vadybininko funkcijas, galima kreiptis dėl licencijos verstis krovinių vežimu vidaus maršrutais gavimo į Lietuvos transporto saugos administraciją. Besikreipiantis dėl paslaugos teikia prašymą, finansinę ataskaitą (vienai transporto priemonei, sunkesnei nei 3,5 t, turi būti 9000 EUR nuosavas kapitalas, nuo 2,5 iki 3,5 t – 1800 EUR), administracijos vadovo ir transporto vadybininko nepriekaištingą reputaciją patvirtinančius dokumentus (Lietuvos Respublikos piliečius sistema tikrina automatiškai), duomenis apie transporto vadybininką ir jo profesinės kompetencijos pažymėjimą, jeigu buveinės ir veiklos vykdymo centro adresai skiriasi, reikalinga nuomos sutartis. Krovinių vežimo vidaus ir tarptautiniais maršrutais veiklos licencijavimo paslaugą teikia Lietuvos transporto saugos administracija. Licenciją galima užsakyti savarankiškai arba per įmones, kurios teikia konsultavimo paslaugas, tačiau pastarasis variantas gali padidinti išlaidas kelis kartus. Savarankiškas licencijos gavimas su vienos transporto priemonės įrašu (generalinė licencija ir licencijos kopija mašinai) kainuos apie 100 EUR (rinkliavos dydis gali keistis).

Remiantis Reglamento (EB) Nr. 1071/2009 3 str., gavusi licenciją įmonė privalo nuolat atitikti šiuos reikalavimus: 1) turėti faktinę ir nuolatinę buveinę ES šalyje; 2) būti nepriekaištingos reputacijos; 3) būti tinkamos finansinės būklės; 4) turėti reikalaujamą profesinę kompetenciją. Lietuvos Respublikos kelių transporto kodekso 8¹ str. išsamiai reglamentuoja licencijos galiojimo sustabdymo ir panaikinimo tvarką, kai pažeidžiami minėti reikalavimai bei įvardija kitus svarbius licencijos stabdymo ir panaikinimo aspektus.

Subjektai, užsiimantys maisto produktų pervežimu, privalo registruoti veiklą ir transporto priemones. Jie įtraukiami į Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos tvarkomą **Maisto tvarkymo subjektų sąrašą**, suteikiant atpažinimo numerį. Veterinarinis leidimas dirbti su maisto produktais yra nemokamas, bet jį gauti būtina iki veiklos pradžios. Maisto tvarkymo subjekto registravimui ir Maisto tvarkymo subjekto patvirtinimo pažymėjimo

gavimui galima planuoti ne mažiau kaip 5 d. d. Maisto tvarkymo subjektų registre gali būti registruojami ir fiziniai, ir juridiniai asmenys, todėl nėra ribojimų, susijusių su veiklos vykdymu pagal jungtinės veiklos sutartį. Sustabdžius vairuotojo mašiną kelyje, tikrinama, ar įmonė įtraukta į Maisto tvarkymo subjektų sąrašą, ar vairuotojas turi galiojančią medicininę knygėlę ir sveikatos žinių pažymėjimą (H10), tikrinamas valymo ir dezinfekavimo grafikas bei transporto priemonės šaldytuvo temperatūros registravimo žurnalas.

Transporto išlaidos yra itin svarbus siūlomo organizacinio modelio elementas, todėl organizacijos administracija turi nuolat rinkti svarbiausią informaciją ir ją analizuoti. Šiam veiksmui gali būti taikoma išlaidų centro koncepcija (Rushton, Croucher, Baker, 2014), kai renkama informacija yra siejama su konkrečia transporto priemone. Galima išskirti *fiksuotas transporto išlaidas*, kurios nesikeis ir kai transporto priemonė važiuos 100 km, ir kai stovės stovėjimo aikštelėje. Jos siejamos su išlaidų centru (Rushton, Croucher, Baker, 2014) ir yra būtinos, kad transporto priemonė galėtų būti eksploatuojama. Prie tokių išlaidų galima priskirti transporto priemonės nuomos mokesčių, bankui mokamą lizingą su palūkanomis arba nusidėvėjimą, draudimo išlaidas, aikštelės vietos kainą ir transporto priemonės saugojimo išlaidas, techninės apžiūros išlaidas, kelių mokesčių, vairuotojo sveikatos patikrinimo, pirmosios pagalbos ir sveikatos žinių atestavimo pažymėjimų gavimo išlaidas, licencijos verstis krovinių vežimu išlaidas, įmonės ir vairuotojo (tachografų) kortelių gavimo išlaidas, vairuotojo atlyginimą, periodišką tachografo patikrinimo išlaidas, kita.

Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad krovinių pervežimo veikla reikalauja specifinių anksčiau išvardintų išlaidų, kurios atsiranda tam tikru periodiškumu ir gali būti įvertintos kaip fiksuota suma metams arba mėnesiui. Pavyzdžiui, šis verslas reikalauja kasmetinės transporto priemonės techninės apžiūros. Išsamesnė informacija apie svarbiausias fiksuotas išlaidas ir jų periodiškumą pateikta 3.2 lentelėje. Pažymėtina, kad iki 2026 m. liepos 1 d. transporto priemonėms nuo 2,5 iki 3,5 t įmonės (tachografo) kortelė nėra būtina, todėl kortelių ir metrologinės patikros išlaidų gali ir nebūti. Nors vairuotojo (tachografo) kortelė galioja 5 m., tačiau ji yra „pririšta“ prie konkretaus vairuotojo, todėl, vairuotojui išėjus iš darbo, turi būti užsakoma nauja vairuotojo kortelė, jeigu samdomas vairuotojas jos neturi. Panaši situacija yra ir dėl kitų pažymėjimų, kurie išduodami konkretaus darbuotojo vardu. Net licencija verstis krovinių vežimu vidaus maršrutais yra „pririšta“ prie konkretaus transporto vadybininko, todėl įmonė privalo informuoti Lietuvos transporto saugos administraciją, jeigu šis asmuo nutraukia darbo santykius arba civilinę paslaugų sutartį ir pateikti informaciją apie naują transporto vadybininką, priešingu atveju licencija gali būti panaikinta.

Pažymėtina, kad transporto priemonės aptarnavimo išlaidos gali būti ir fiksuotos, pavyzdžiui, periodiška metrologinę tachografo patikra, gali būti numatytas kasmetinis akumuliatoriaus pakeitimas ir pan. Kelių naudotojo mokesčio vinjetės išlaidos priklausys nuo mašinos eksploatavimo vietovės. Kai kurios vietovės gali nereikalauti vinjetės, ir šios fiksuotos metinės išlaidos bus nereikalingos. Atskirais atvejais gali prireikti pirkti 1 d. vinjetę, pavyzdžiui, jeigu transporto priemonės gedimas gali būti pašalintas tik servise, kuris patenka į apmokestinamų kelių teritoriją, arba numatoma kelionė į mugę kitame mieste. Taip pat rekomenduojama apsvarstyti galimybę

įsigyti Kasko draudimą, parenkant variantą, kuris parūpintų kitą transporto priemonę rimtų gedimų šalinimo atveju.

3.2 lentelė. Kai kurios fiksuotos transporto išlaidos

| Pavadinimas | Išlaidų periodiškumas | Pastabos |
|---|--|--|
| Civilinis draudimas | 1 m. | Išlaidos yra privalomos. Išlaidų suma priklausys nuo transporto priemonės ir kitų veiksnių. Dokumento gavimui galima planuoti 1 d. |
| Kasko draudimas | 1 m. | Išlaidos yra neprivalomos. Išlaidų suma priklausys nuo transporto priemonės, perkamų paslaugų paketo ir kitų veiksnių. Dokumento gavimui galima planuoti 1 d. |
| Mašinos saugojimo išlaidos | - | Išlaidos yra neprivalomos. Priklausys nuo situacijos. |
| Techninė apžiūra | 1 m. | Išlaidos yra privalomos. Išlaidų suma priklausys nuo transporto priemonės. Dokumento gavimo trukmė priklausys nuo transporto priemonės būklės ir pasirinkto techninės apžiūros praėjimo būdo (gyva eilė arba registracija). Jeigu mašina tvarkinga, galima planuoti 1 d.d. |
| Kelių naudotojo mokesčio vinjetė | Galimas pasirinkimas: 1 m., 1 mėn., 7 d. arba 1 d. | Išlaidos priklausys nuo vietovės. Mokamų kelių sąrašas ir žemėlapis bei mokesčio tarifai pateikti Lietuvos automobilių kelių direkcijos el. svetainėje. Vinjetės įsigijimui papildomo laiko planuoti nereikia. |
| Vairuotojo sveikatos medicininė knygelė (medicininė pažyma) | 2 m. | Išlaidos yra privalomos. Išlaidų suma priklausys nuo paslaugos tiekėjo. Dokumento gavimui galima planuoti 1 d., tačiau gali prisidėti laukimas iki paskirtos sveikatos patikrinimo dienos. |
| Pirmosios pagalbos pažymėjimas | 5 m. | Išlaidos yra privalomos. Dokumento gavimo trukmė priklausys nuo paslaugos tiekėjo. |
| Sveikatos žinių atestavimo pažymėjimas H10 | 5 m. | Išlaidos yra privalomos. Dokumento gavimo trukmė priklausys nuo paslaugos tiekėjo. |
| Licencija verstis krovininių vežimų vidaus maršrutais | 10 m. (įstatymu nustatyta tvarka gali būti sustabdoma ir panaikinama) | Išlaidos yra privalomos. Dėl licencijos galima kreiptis tik tada, kai įmonė atitinka keturias Reglamento (EB) Nr. 1071/2009 sąlygas. Paslaugos tiekėjas yra Lietuvos transporto saugos administracija, tačiau galima užsakyti licenciją per tarpininkus. Licencijos gavimui galima planuoti apie 20 d. d. |
| Įmonės (tachografo) kortelė | 5 m. | Išlaidos yra privalomos, kai transporto priemonė sunkesnė negu 3,5 t (nuo 2026-07-01 ir transporto priemonėms nuo 2,5 iki 3,5 t). Atsiranda po licencijos gavimo. Paslaugą teikia Lietuvos transporto saugos administracija. Naujos kortelės gavimui paslaugą teikianti instancija rekomenduoja planuoti mėnesį. |
| Vairuotojo kortelė | 5 m. | Išlaidos yra privalomos, kai transporto priemonė sunkesnė negu 3,5 t (nuo 2026-07-01 ir transporto priemonėms nuo 2,5 iki 3,5 t), jei vairuotojas neturi galiojančios kortelės. Paslaugą teikia Lietuvos transporto saugos administracija. Naujos kortelės gavimui paslaugą teikianti instancija rekomenduoja planuoti mėnesį. |
| Metrologinė (tachografo) patikra | 2 m. | Išlaidos yra privalomos, kai transporto priemonė sunkesnė negu 3,5 t (nuo 2026-07-01 ir transporto priemonėms nuo 2,5 iki 3,5 t). Patikra užtrunka keletą valandų, tačiau prisideda laukimo laikas iki registracijos metu parinktos dienos. |

Transporto kintamosios išlaidos priklausys nuo transporto priemonės eksploatavimo intensyvumo, t. y. jos didės pristatant žemės ūkio ir maisto produkciją ilgesniais atstumais. Kintamosios išlaidos apima (Rushton, Croucher, Baker, 2014) kūrą, alyvą ir tepalus, padangas, priežiūrą ir remontą, vairuotojų viršvalandžių apmokėjimą, atlyginimų priedus ir pan. Verslas susijęs su žemės ūkio ir maisto produktais, todėl atsiras dezinfekavimo ir mašinos plovimo išlaidos, kurios priklausys nuo transporto priemonės eksploatavimo. Prekių pristatymo metu gali patikrinti dokumentus, kuriuose turi būti įrašai apie transporto priemonės plovimo ir dezinfekavimo darbų grafiką. Reikia iš anksto susitarti, kas apmoka kelių eismo taisyklių pažeidimų baudas.

Išvardytos išlaidos gali būti perskaičiuojamos, įvertinant jų kainą 1 km. Viena vertus, tai leis geriau suprasti, kokią įtaką atstumo pokyčiai daro pelningumui (ypač sugretinant atstumo ir vežamos produkcijos kiekių bei kainų pokyčius). Kita vertus, periodiškai vykdomas šių rodiklių apskaičiavimas leidžia pamatyti nukrypimus ir imtis veiksmų šalinant problemą (pvz., išlaidų didėjimas 1 km gali būti siejamas su transporto priemonės gedimais arba atskirų dalių nusidėvėjimu, vagystėmis ir pan.).

Žemės ūkio ir maisto produktų sutartys nustato griežtą žemės ūkio ir maisto produktų pristatymo laiką, todėl būtina turėti iš anksto apgalvotą atsarginį planą, kaip turi elgtis vairuotojas-krovikas, jeigu sugenda mašina, kad būtų minimizuojamos organizacijos sankcijos dėl sutarties išsipareigojimų neįvykdymo. Tokių situacijų valdymui turėtų būti numatytos lėšos ir aiškus veikimo algoritmas, būtini išankstiniai susitarimai su ūkininkais arba organizacijomis, kurios leis užtikrinti pristatymų sklandumą transporto priemonės gedimo atveju. Papildomai reikia numatyti lėšas, kurios gali būti panaudotos transporto priemonės remontui.

3.4. Pridėtinės išlaidos

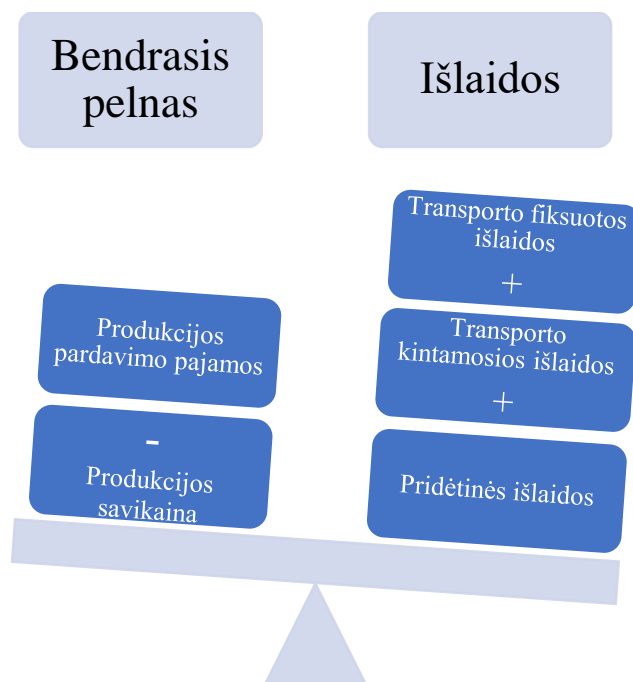
Fiksuotas ir kintamąsias transporto priemonės išlaidas tikslinga sieti su konkrečia transporto priemone, o pridėtinės išlaidos nėra tiesiogiai siejamos su transporto priemone, tačiau jos yra būtinos, kad užsakymai būtų įvykdyti. Svarbu pabrėžti, kad įmonės veiklos diversifikacija dažnai leidžia sumažinti pridėtines išlaidas, kadangi dalis šių išlaidų pasiskirsto kitų veiklų palaikymui, o viešųjų pirkimų trumpos grandinės pridėtinių išlaidų dalis mažėja. Nagrinėjamas organizacinis modelis neturi sudėtingos struktūros, kuri atskirtų transporto organizavimą nuo kitų funkcijų, todėl visa administracijos vadovo, transporto vadybininko ir buhalterio veikla ir jų darbai reikalingos išlaidos sudarys pridėtines išlaidas.

Didžiausią pridėtinių išlaidų dalį daugelyje įmonių sudarys administracijos vadovo, buhalterio ir transporto vadybininko darbo užmokestis, biuro nuomos, draudimo ir išlaikymo išlaidos (komunaliniai mokesčiai, saugaus darbo organizavimas, ryšys, kanceliarinės prekės, programinė įranga, orgtechnika, kita), nusidėvėjimas, administracijos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo išlaidos, įskaitant konsultavimo paslaugas, medicininės patikros išlaidos, rinkodaros išlaidos, kita.

3.5. Ekonominis veiklos vertinimas

Logistinio bendradarbiavimo paslaugų paskirstymo organizacinio modelio diegimas vietovėje reiškia, kad steigiama įmonė arba pasirašoma jungtinės veiklos sutartis ir po šio įvykio vietovėje atsiranda organizacija, kuri iš esmės užsiima prekyba, superkant žemės ūkio ir maisto produktus iš ūkininkų ir parduodant juos su antkainiu viešuosius pirkimus vykdantiems pirkėjams. Ryški tokio verslo specifika yra susijusi su transporto paslaugų tiekimu, kuris ir apibūdina organizacijos svarbiausias išlaidas, susijusias su pardavimo kanalu.

Priimant sprendimą dėl verslo steigimo, svarbu įsivertinti, kaip galėtų atrodyti galimas verslo pelnas bei kiek ir kokių išlaidų pareikalaus šio pelno uždirbimas, t. y. pabandyti įsivertinti galimas veiklos vykdymo išlaidas. Šių aspektų palyginimas leis atsakyti į klausimą, ar verslas turi perspektyvų (3.2 pav.). Pažymėtina, kad toliau pateiktas viešųjų pirkimų pardavimų kanalo išlaidų poveiklis pateiks labiau pesimistinį vaizdą, kadangi bus daroma prielaida, kad visos pridėtinės išlaidos didina veiklos sąnaudas, nors realybėje organizacija gali turėti kitas veiklas, ir ši išlaidų grupė sumažėja. Atkreiptinas dėmesys, kad šiuo atveju bendrojo pelno sąvoka yra pritaikyta šiam konkrečiam pavyzdžiui ir yra iliustracinio pobūdžio, supaprastinant palyginimą, ji nėra tapatinama su viešųjų pirkimų pardavimų kanalo bendrojo pelnu.



3.2 pav. Bendrojo pelno ir išlaidų struktūra

Pavaizduota bendrojo pelno ir išlaidų struktūra iš esmės puikiai iliustruoja svarbiausius verslo nesėkmės elementus. Bendrojo pelno dydis priklausys nuo parduotos produkcijos kiekio ir organizacijos taikomo antkainio. Potencialus verslo steigėjas turėtų išgryninti šiuos aspektus rinkos galimybių tyrimo metu (žr. Priedą). Tačiau svarbu atkreipti dėmesį į pirkėjų specifiką ir nedaryti pernelyg optimistinių skaičiavimų arba įvertinti kelias alternatyvas. Sutartyse teikiami žemės ūkio ir maisto produktų pirkimų kiekiai dažnai neatitinka realybės, nes mokyklų ir darželių realus produkcijos poreikis priklauso nuo vaikų lankomumo. Ligų protrūkiai, nuotolinis

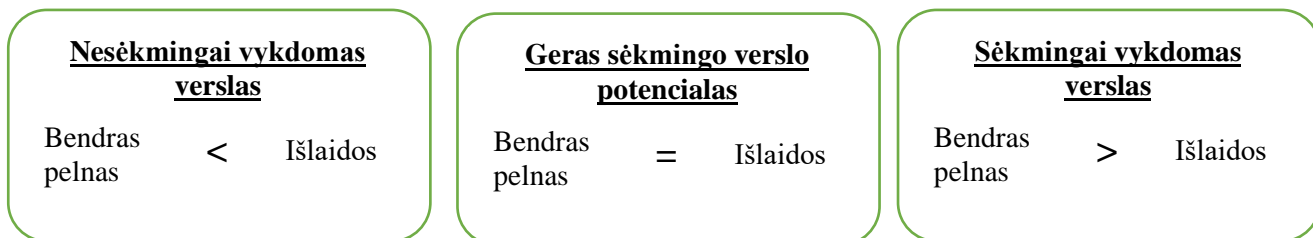
mokymas dėl epidemijų (pandemijos) ir kitų priežasčių (pvz., teroro grėsmė) gali sumažinti faktinį produkcijos pirkimą apie 30–40 proc. Dauguma pirkėjų sutartyje net neįsipareigoja pirkti rodomo produkcijos kiekio ir deklaruoja, kad tikras žemės ūkio ir maisto produktų kiekis gali svyruoti ± 30 proc. nuo nurodytos sumos. Kadangi organizacija taiko savo antkainį, ji turi aiškiai įsivaizduoti, už kokią žemiausią kainą ji gali tikėtis įsigyti produkciją iš ūkininkų ir už kokią kainą planuoja pirkti pirkėjas bei pritaikyti realų orientacinį antkainį galimo bendro pelno apskaičiavimui.

Išlaidų struktūros analizė yra svarbi, nes ji leidžia palyginti individualias išlaidų grupes su bendroju pelnu bei matyti, kaip pasiskirsto visos išlaidos tarp fiksuotų ir kintamų transporto išlaidų bei pridėtinių išlaidų. Individualių išlaidų grupių detalizavimas leidžia matyti, kas sudaro didžiausią išlaidų dalį ir pagalvoti apie šių grupių mažinimo galimybes, siekiant palankesnės situacijos. Išlaidų struktūra ir galimi išlaidų grupių pavyzdžiai pateikti 3.3 pav.

| IŠLAIDOS | | |
|---|--|---|
| <p><u>Pastovios transporto išlaidos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuoma/lizingas/nusidėvėjimas ✓ Mašinos saugojimo aikštelė ir kitos susijusios išlaidos ✓ Draudimas ✓ Techninė apžiūra ✓ Vinjetė ✓ Licencijos verstis krovininių vežimų vidaus maršrutais gavimo išlaidos ✓ Vairuotojo atlyginimas ✓ Vairuotojo sveikatos patikrinimas ✓ Vairuotojo kvalifikacijos kėlimas (pirmos pagalbos pažymėjimas, H10 pažymėjimas, kita) ✓ Tachografo kortelės ir periodiškasis transporto priemonės patikrinimas ✓ Kita | <p><u>Kintamos transporto išlaidos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kuras ✓ Alyva, tepalai, filtrai ✓ Padangos ✓ Transporto priemonės priežiūra ir remontas ✓ Transporto priemonės dezinfekavimas ir plovimas ✓ Vairuotojo viršvalandžiai, priedai ✓ Uniforma ✓ Dėžės ir pan. ✓ Kita | <p><u>Pridėtinės išlaidos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Biuro nuoma, priežiūra ir remontas ✓ Biuro komunaliniai mokesčiai ir ryšys ✓ Nusidėvėjimas ✓ Administracijos vadovo, buhalterio, transporto vadybininko atlyginimai ✓ Draudimas ✓ Kanceliarinės prekės ir orgtechnika ✓ Kvalifikacijos kėlimas ir konsultavimo paslaugos ✓ Rinkodaros išlaidos ✓ Kita ✓ |

3.3 pav. Galimų išlaidų pavyzdys

Potencialūs verslo steigėjai gali įvertinti galimą bendrą pelną ir išlaidas per metus ir palyginti šiuos rodiklius (3.4 pav.). Didelis rodiklių atotrūkis nesėkmingo verslo plėtojimo atveju turėtų priversti svarstyti kelis aktualius klausimus. Ar verslas turi potencialą didinti perparduodamos produkcijos kiekius ir/ar antkainį, kad masto ekonomija padėtų padaryti viešųjų pirkimų pardavimų kanalą pelningu? Kokios išlaidos sudaro didžiausią transportavimo išlaidų dalį ir ar galima jas mažinti? Ar galimas veiklos diversifikavimas, kad sumažėtų pridėtinių išlaidų našta viešųjų pirkimų pardavimo kanalui? Ar visos išlaidos yra būtinos?



3.4 pav. Verslo vystymo potencialas

Sėkmingo verslo organizavimui būtina žinoti, kaip pasiskirsto transporto priemonės ir pridėtinės išlaidos 1 km, 1 kg arba 1 m³ pervežamos produkcijos. Tai padės realiau įvertinti teikiamų paslaugų kainą ir susidaryti vaizdą, koks turėtų būti tinkamas antkainis. Tačiau tokius išsamius skaičiavimus prasmingiau vykdyti jau veikiančiai įmonei, kadangi tokios informacijos rinkimas ir skaičiavimai atima daug laiko, o realybė gali stipriai nukrypti nuo pirkėjų deklaruojamų pirkimo sąlygų rinkos galimybių tyrimo metu. Tuo tarpu realiaame versle 1 km išlaidų palyginimas skirtingais laikotarpiais gali leisti identifikuoti problemas (pvz., kuro vagystes, mašinos gedimus ir pan.)

Siekiant įvertinti, kokia išlaidų dalis tenka 1 km, tikslinga išsiaiškinti, kiek kartų per savaitę reikės važiuoti į konkrečias įstaigas ir sudaryti preliminarinius savaitės dienų maršrutus, įvertinant nuvažiuojamus atstumus. Kitame žingsnyje bandoma gauti nagrinėjamo laikotarpio nuvažiuotus atstumus, dauginant konkrečius maršrutus iš dienų skaičiaus, pašalinant važiavimus atostogų ir švenčių dienomis.

1 km tenkančios išlaidos apskaičiuojamos, dalinant laikotarpio išlaidas iš nuvažiuoto per tą laikotarpį atstumo. Pažymėtina, kad transporto kintamų išlaidų grupėje gali būti atvejų, kai atskiros išlaidos gali būti apskaičiuojamos, taikant kitą logiką. Pavyzdžiui, jeigu yra rekomendacija keisti alyvą ir jos filtrą kas 12000 km, tai išlaidos vienam kilometrui gaunamos, dalinant alyvos pakeitimo išlaidas iš 12000 km. Analogiškai gali būti apskaičiuojamos išlaidos padangoms, tepalams ir pan. Bet jeigu organizacija faktiškai keičia alyvą ir tepalus kasmet, tai galima įvertinti išlaidas taikant per metus pravažiuojamus atstumus.

$$1 \text{ km tenkančios išlaidos} = \frac{\text{Pasirinkto laikotarpio išlaidos, EUR}}{\text{Nuvažiuotas per laikotarpį atstumas, km}}$$

Ši formulė gali būti taikoma ir metų, ir mėnesio 1 km išlaidoms įvertinti. Gali būti vertinamos bendros išlaidos ir visos išlaidos, kurios sudaro transporto ir pridėtinių išlaidų grupes. Pažymėtina, kad vertinant kuro sąnaudas, tikslinga žiūrėti tik tą dalį, kuri yra siejama su pasirinkto laikotarpio produkcijos realizavimu.

Galima taip pat įvertinti, kiek išlaidų tenka 1 kg pervežamos produkcijos. Šiuo atveju laikomasi panašios logikos, ir laikotarpio išlaidos yra dalinamos iš per tą laikotarpį pervežtų kilogramų skaičiaus. Vis dėlto šis rodiklis bus labiau indikacinio pobūdžio, nes jis niekaip nesietinas su organizacijos uždirbamomis pajamomis. Šiuo atveju organizacijos uždirtas bendrasis pelnas iš 1000 kg bulvių ir 1000 kg bus skirtingas.

$$1 \text{ kg tenkančios išlaidos, EUR/kg} = \frac{\text{Pasirinkto laikotarpio išlaidos, EUR}}{\text{Pervežtas per laikotarpį produkcijos kiekis, kg}}$$

Vienas iš siektinų verslo tikslų yra mastas, kuris leistų pasiekti apyvartą, užtikrinančią visiškai užpildytos transporto priemonės išvažiavimą į maršrutus. Pustuštės mašinos važiavimas yra nuostolingas, kadangi

organizacija negali taikyti aukštų antkainių. Mašinos maksimali talpa gali būti apskaičiuojama sudauginant vidinius transporto priemonės priekabos aukščio, pločio ir ilgio parametrus. Daroma prielaida, kad vežant produkciją galima užpildyti visą jos plotą. Išlaidos, tenkančios 1 m³, apskaičiuojamos pagal šią formulę:

$$1 \text{ m}^3 \text{ tenkančios išlaidos, EUR/m}^3 = \frac{\text{Pasirinkto laikotarpio išlaidos, EUR}}{\text{Pasirinkto laikotarpio važiavimų skaičius} \times (H \times A \times B), \text{m}^3}$$

kur: H – sunkvežimio priekabos aukštis (m), A – sunkvežimio priekabos plotis (m), B – sunkvežimio priekabos ilgis (m).

Transporto priemonės apkrovimas būtų apskaičiuojamas pagal šią formulę:

$$\text{Apkrovimas, proc.} = \frac{\sum_{i=1}^n (h \times a \times b)}{H \times A \times B} \times 100$$

kur: h – *i*-tojo produkto pakuotės aukštis (m), a – *i*-tojo produkto pakuotės plotis (m), b – *i*-tojo produkto pakuotės ilgis (m), H – sunkvežimio priekabos aukštis (m), A – sunkvežimio priekabos plotis (m), B – sunkvežimio priekabos ilgis (m).

Nepakrautas mašinos plotas reiškia, kad vežėjas patiria išlaidas, kurias gali padėti apskaičiuoti 1 m³ tenkantis išlaidų rodiklis. Pakrautas plotas irgi gali būti nuostolingas, jeigu skirtumas tarp pardavimo ir pirkimo kainos nepadengia išlaidų, tenkančių šitam priekabos plotui. Tačiau svarbu suprasti, kad apskaičiuojant 1 kg, 1 km arba 1 m³ išlaidas, kaip pagrindas paimami praeities duomenys arba galimi atstumai, svoriai bei pervežti m³. Tai reiškia, kad pokyčiai išlaidų struktūroje arba apyvartoje keičia rodiklius.

4. Rizikos valdymas

4.1. Rizikos valdymo strategijos ir priemonės

Verslo vykdymas yra siejamas su neišvengiama rizika, tačiau atskirų rizikų poveikis priklausys nuo organizacijos pasiruošimo ir valdymo priemonių pasirinkimo. Potencialių rizikų nustatymas ir jų valdymo priemonių parinkimas leidžia išvengti arba sumažinti neigiamus padarinius, kurie itin dažnai siejami su finansiniais praradimais. Ekonomikos teorijoje rizika ir grąža yra glaudžiai susiję (Miller ir kt., 2004; Lam, 2014), todėl įmonės rizikos vengimas arba perteklinės rizikos prisiėmimas gali neigiamai veikti veiklos rezultatus, o gerai apgalvotas rizikos valdymas gali maksimizuoti savininkų gaunamą vertę.

Žemės ūkio produktų pardavimo kanalai skiriasi nuo kitų prekių (Xiong ir kt., 2014), kadangi jiems yra būdingos specifinės rizikos. Rizikos rūšys taip pat priklausys nuo konkretaus žemės ūkio ir maisto produkto, kurio gendamas, saugojimo ir transportavimo sąlygos gali skirtis. Rizikos valdymas įmonėje turėtų tapti planuojamu procesu, numatančiu valdymo priemones daugiausiai žalos atnešantiems įvykiams, kurie gali stipriai paveikti įmonės veiklą.

Rizikos valdymui gali būti taikomos *ex-ante* ir *ex-post* strategijos (Jaffee, Siegel ir Andrews, 2010). *Ex-ante* veiksmai yra atliekami iki rizikos atsiradimo ir turi realias išlaidas arba alternatyvius kaštus. *Ex-post* rizikų valdymo strategija reiškia, kad veiksmai yra atliekami po to, kai rizika įvyko. Įmonės atstovai turi įsivertinti galimas rizikas, jų atsitikimo tikimybę ir suvokti jų poveikį verslui. Atsižvelgiant į tai, parenkamos *ex-ante* arba *ex-post* strategijos, kurios nustato tinkamiausias rizikos valdymo priemones.

Ex-ante rizikos valdymo strategijos padeda sumažinti riziką arba išvengti tam tikrų rizikų, o įvykus rizikai sušvelninti jos padarinius. Įmonės lygmeniu *ex-ante* rizikos valymas gali būti organizuojamas numatant tam tikras atsargines lėšas (fiksotą arba procentinę išraišką) arba jų nuoseklų kaupimą, planuojant metinį biudžetą. Pardavimų kanalų diversifikavimas, t. y. išėjimas už viešųjų pirkimų tiesioginės grandinės ribų, arba kitos veiklos vykdymas irgi leidžia valdyti riziką, kadangi atsiranda papildomų šaltinių nuostoliams padengti. Nuolatinis logistikos paslaugų tobulinimas, siekiant didinti veiklos pelningumą, yra veiksminga būsimų rizikų prevencijos priemonė. Kooperatyvo (kitos pasirinktos įmonės teisinės formos) narių arba jungtinės veiklos pagrindu veikiančio verslo atstovų sudėtis yra svarbi *ex-ante* rizikos valdymo strategijos dalis. Pavyzdžiui, keli ūkininkai, gaminantys tą pačią produkciją, gali sumažinti nepakankamo produkcijos kiekio sutarties vykdymui riziką ir suteikti verslui lankstumo, kai vieno ūkininko produkto kokybė pripažinta netinkama. Skirtingų narių dalyvavimas padidina galimybę pritraukti daugiau resursų, įvykus krizei. Kooperatyvo statusas taip pat suteikia daugiau galimybių pritraukti papildomą finansavimą arba gauti paramą, kuri būtų reikšminga mažinant rizikas, palyginti su jungtinės veiklos sutarties pagrindu vykdoma veikla. Formalia rizikos valdymo priemone galėtų tapti sutarčių sudarymas, kuris apsaugo nuo tam tikrų rizikų arba leidžia tiksliau prognozuoti rizikos poveikį įmonei. *Ex-ante* priemonė yra ir įvairios draudimo rūšys. Valstybė irgi gali naudoti skirtingas priemones, siekiant apsaugoti verslą: reglamentuoti

privalomą draudimą, teikti negražintinas subsidijas arba kompensuoti dalį išlaidų (pavyzdžiui, elektros kaina), kai įvyksta tam tikros rizikos.

Prie gerai žinomų *ex-ante* atsako į riziką strategijų galima priskirti (Miller ir kt. 2004; Fuchs ir Wohinz, 2009; Jaffee, Siegel ir Andrews, 2010):

- ✓ rizikos vengimą;
- ✓ rizikos mažinimą ir padarinių švelninimą;
- ✓ rizikos priėmimą;
- ✓ rizikos perdavimą arba pasidalinimą rizika.

Rizikos vengimo strategija pasireiškia, kai verslas yra projektuojamas, eliminuojant tam tikrą riziką. Pavyzdžiui, įmonė gali nedirbti su klientais, kurie nuolat vėluoja apmokėti sąskaitas, arba gali būti atsisakoma dirbti su žemės ūkio ir maisto produktų tiekėjais, kurie pakenkė įmonės įvaizdžiui, teikdami nekokybišką produkciją. Vengiant rizikos, gali būti atsisakoma dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, kai konkursą skelbia mažas pardavimo apimtis užtikrinantis klientas, kurio prekių pristatymo intervalas ypač nepalankus, ypač jeigu vėlavimų sankcijos yra gerokai griežtesnės negu įprastos rinkoje.

Rizikos mažinimo ir švelninimo strategija įtraukia veiksmus, kurie sumažina verslo riziką ir neigiamus padarinius, tačiau vis dėlto rizika gali pasireikšti. Lyginant su rizikos vengimu, verslas neaukoja galimos naudos visiškai eliminuojant riziką. Rizikos mažinimas siūlo labiau subalansuotą požiūrį, kai potenciali nauda yra svarstoma, atsižvelgiant į galimus praradimus, kartu nustatant priemones, kurios bus taikomos mažinant riziką. Pavyzdžiui, augintojai gali samdyti konsultantus, kurie įvertintų dirvos kokybę ir sudarytų optimalų trešimo planą, papildant jį pesticidų ir herbicidų priemonėmis. Nors šis veiksmas galėtų padidinti derlių, jis negarantuoja derliaus problemų nebuvimo, kadangi gali atsirasti nuostolių dėl stichinių nelaimių. Investavimas į specifinę programinę įrangą gali padėti sklandžiau vykdyti pristatymus ir organizuoti juos klientui palankiu laiku, tačiau transporto priemonės gedimas gali neleisti laiku pristatyti prekių.

Rizikos perdavimo arba dalijimosi rizika strategija numato tam tikrų rizikų perdavimą draudimo ar kitomis įmonėms bei rinkos dalyviams, siekiant sumažinti praradimus, jei rizika įvyktų. Dažniausi taikomi rizikos perdavimo atvejai yra transporto priemonės civilinis arba Kasko draudimas, turto arba personalo draudimas, pasėlių draudimas. Tam tikra prasme vidutinės produkto kainos užšaldymas viešųjų pirkimų sutartyje numatytu laikotarpiu yra rizikos pasidalijimas, kai šalys gali patirti nuostolių, jeigu įvyksta jiems palankių kainų pokyčių rinkoje. Vis dėlto atsiranda pirkėjų, kurie nustato savo „vidutinės kainos“ taisyklę, kai jie turi teisę reikalauti mažinti kainą, įvykus kritimui, tačiau, kai įvyksta kainos augimas, pardavėjas tokios teisės neturi. Tokiomis sąlygomis pardavėjo rizika išauga, nes prarandama galimybė subalansuoti pajamas po kainos augimo. Kooperatyvo veikloje kyla poreikis dalintis rizika, susijusia su viešųjų pirkimų sutartyse numatytos parduodamos produkcijos apimties užtikrinimu. Žodiniai susitarimai su nariais nepakankamai apsaugo įmonę nuo sutarčių neįvykdymo rizikos, todėl būtų prasminga pasirašyti su kooperatyvo nariais sutartis dėl atitinkamos kokybės ir kiekio produkcijos nustatytam tiekimo laikotarpiui.

Rizikos priėmimo strategija reiškia, kad įmonė priima sprendimą absorbuoti rizikos sukeltą žalą. Strategija siejama su rizikų nustatymu ir atitinkamų jų valdymo priemonių ir išteklių planavimu, siekiant jos kontrolės, kuri užtikrintų pageidautiną pelno lygį. Pavyzdžiui, kooperatyvas gali atsisakyti Kasko draudimo, kuris parūpintų pakaitinę transporto priemonę remonto laikotarpiu ir atlygintų už tam tikrus remonto atvejus ir numatyti lėšas, kurios galėtų būti pasitelkiamos skubiam remontui ir laikinai mašinos nuomai bei atlygintų delspinigius dėl pristatymų vėlavimų. Darbuotojų dalinis užimtumas ir nepakeičiamumas irgi reikalauja lėšų pritraukti papildomą personalą, kurias galima būtų panaudoti, įvykus rizikai.

Ex-post rizikų valdymo strategija reiškia, kad veiksmai yra atliekami po to, kai įvyko rizika. Šios strategijos valdymo priemonės ir veiksmai atsako į jau įvykusią riziką, o patiriamos arba galimos išlaidos gali būti itin didelės. Pavyzdžiui, neatstatomai sugadinta transporto priemonė turi būti perkama už nuosavas lėšas, o rizikos perdavimo atveju išlaidos būtų mažesnes arba visiškai padengtos draudimo įmonės. Tačiau taikant *ex-ante* rizikos perdavimo strategiją įmonė privalo apmokėti draudimo įmoką, o rizika gali ir neįvykti. Sudegusio nuosavo biuro atveju patirtos išlaidos būtų dar didesnės, tačiau gaisro tikimybė galėtų būti net mažesnė negu autoįvykio tikimybė. Šiuo atveju itin svarbu įvertinti rizikos atsiradimo ir jos poveikio įmonės veiklai svarbos lygį, pasirenkant tarp *ex-ante* ir *ex-post* valdymo priemonių.

Ex-post rizikos valdymui galėtų būti parduodamas įmonės turtas arba perskirstomos personalo išlaidos, taupomos lėšos, atsisakant tam tikrų išlaidų. Kooperatyvo nuostatos taip pat gali numatyti galimybę skolintis iš savo narių, todėl rizikos įveikimas tampa realesnis negu pavieniams ūkiams. Kita vertus, kooperatyvo statusas tam tikrais atvejais gali leisti kreiptis į viešojo sektoriaus atstovus dėl pagalbos, įvykus tam tikrai rizikai. Jungtinės veiklos sutarties pagrindu veikiantis verslas turėtų mažesnę *ex-post* rizikos priemonių pasirinkimą. Prie formalių rizikos valdymo priemonių taip pat galima priskirti tam tikro rezervo arba kredito panaudojimas, kai įvyksta rizika. Valstybė irgi gali prisidėti, padedant įveikti krizines situacijas. Tokios pagalbos pavyzdys galėtų būti mokesčių mokėjimo atidėjimas COVID-19 laikotarpiu, įvairūs fondai ir paramos priemonės.

Planuojant rizikos valdymo priemones, tai pačiai rizikai yra galimos skirtingos priemonės ir valdymo strategijos. Verslo savininkai turi įsivertinti šių priemonių arba jų suderinimo kainą ir parinkti juos tenkinančią rizikos valdymo strategiją.

4.2. Rizikų rūšys

Rizikos valdymo iššūkis prasideda nuo rizikos rūšių įvairovės. Mokslinė literatūra siūlo daug rizikos rūšių klasifikacijų. Pavyzdžiui, Miller ir kt. (2004) išskiria net keturiolika rizikos kategorijų: finansavimas ir finansinės struktūros, rinkos kainos ir prekybos sąlygos, verslo partneriai ir partnerystės, konkurentai ir konkuravimas, klientas ir santykiai su klientu, paskirstymo sistemos ir kanalai, žmonės ir žmogiškieji ištekliai, politiniai veiksniai, reglamentavimo ir teisiniai veiksniai, reputacija ir įvaizdis, strateginė pozicija ir lankstumas, technologiniai veiksniai, finansinės rinkos ir instrumentai, veikla ir verslo praktikos. Lam (2014) pateikia kuklesnę rizikos rūšių sąrašą, išskiriant septynias plačiai pripažintas rizikos grupes: strateginė, verslo, rinkos, kredito, likvidumo, veiklos

ir atitikties rizika. Jaffee, Siegel ir Andrews (2010) išskiria šias pagrindines žemės ūkio produkcijos paskirstymo kanalų rizikų grupes: rizikos, susijusios su orais, stichinės nelaimės, rinkos, susijusios su rinkos funkcionavimu, biologinės ir aplinkosauginės rizikos, logistikos ir infrastruktūros, valdymo ir veiklos, viešosios politikos ir institucinės rizikos, politinės rizikos. Vis dėlto išsami visų įmanomų rizikos rūšių analizė praktikoje nėra prasminga, o analizė dažnai pasitelkia du įmonei svarbius pjūvius:

- 1) strateginė ir veiklos rizika;
- 2) vidinės ir išorinės rizikos.

Įmonės veikloje kritinę svarbą turi veiklos rizikos, tačiau augant verslo mastui ypatingą svarbą įgyja strateginės rizikos. *Strateginė rizika* siejama su verslo strategijos trūkumais ir neveiksmingu įgyvendinimu. Ji atsižvelgia į verslo aplinkos neapibrėžtumą, kuris apima daug sričių (Miller ir kt., 2004): politinę ir institucinę, Vyriausybės politikos, makroekonominę, socialinę, gamtinių nelaimių, nepalankių žaliavų ir produktų rinkų dinamikos, konkurencinės ir technologinės aplinkų neapibrėžtumą. Strateginės rizikos yra daugialypės ir sunkiau valdomos, palyginti su veiklos rizikomis, kurios gali būti lengviau nustatomos, išmatuojamos bei dažnai leidžia parinkti aiškias ir veiksmingas valdymo priemones. Miller ir kt. (2004) siūlo alternatyvų arba nenumatytų atvejų planavimą, siekiant geresnio strateginių rizikų valdymo.

Veiklos rizikos apima verslo ir finansų rizikas (Miller ir kt., 2004; Lam, 2014). Šios rizikos siejamos su žmonių, procesų arba sistemų veiklos sutrikdymu arba žlugimu, ši rizika gali atsirasti ir dėl išorinių įvykių, tokių kaip stichiniai orų reiškiniai, gaisras, žemės drebėjimas ir pan.

Pardavimų kanalų rizikos pagal jų šaltinių prigimtį gali būti (Fuchs ir Wohinz, 2009; Xiong ir kt., 2014): vidinės ir išorinės. Vidaus rizikos siejamos su viešųjų pirkimų tiekimo grandine, įmonės steigėjais ir nariais (ypač produkcijos tiekėjais) arba jungtinės veiklos sutarties pagrindu veikiančiais ūkininkais bei viešųjų pirkimų trumpą grandinę valdančiu organizacijos personalu. Xiong ir kt. (2014) priskiria šiai grupei produkcijos kokybės ir saugumo rizikas, kanalo strategijos ir skirtingų kanalų konkuravimo rizikas, kanalo funkcionavimo, jo išlaidų ir pardavimus vykdančio personalo kompetencijų rizikas. Nepakankamai išvystyto kanalo rizika (Xiong ir kt., 2014), kuri viešųjų pirkimų tiekimo grandinės atveju pasireiškia nepakankamomis teikiamos produkcijos apimtimis, irgi yra aktuali.

Išorės rizikos atsiranda iš pardavimų kanalo aplinkos, kuri yra už kooperatyvo ribų. Paprastai įmonė dažnai negali daryti įtakos šias rizikas sukeliantiems šaltiniams. Trumpai aptarsime svariausias tokių rizikų išorinių rizikų grupes.

Klimato kaita, orai, stichinės nelaimės. Pastaruoju metu pasaulyje itin padaugėjo reiškinių, kurie liudija apie klimato kaitą. Orai tampa vis sunkiau nuspėjami, keičiasi temperatūra ir įprasti vietovėms kritulių kiekiai, o vėlyvi šalčiai, stipri kruša vasaros metu ir vėjų stiprumas gali paveikti tiekimo grandinę įvairiais aspektais. Šios grupės rizikos paveikia įmonės tiekėjų produkcijos kokybę ir kiekius, todėl gali kilti rizika, kad maksimizuojant pajamas ūkininkas nukreips nedidelius produkcijos kiekius į kitus pardavimų kanalus, kurie atneša daugiau pelno. Todėl

viešųjų pirkimų tiekimo grandinei gali tiesiog pritrukti produkcijos išpareigojimams įvykdyti iki sutarties pabaigos.

Situacija komplikuojasi dėl to, kad verslas siekia apjungti į vieną grandinę vietinius gamintojus ir valgytojus, kas padidina verslo pažeidžiamumą dėl minėtos rizikos grupės. Labai dažnai stichiniai reiškiniai pasireiškia tam tikroje vietovėje, tačiau šalies mastu jų poveikis gali būti nevienodas. Mažinant šią riziką gali būti taikomos kaip *ex-ante* taip ir *ex-post* strategijos. Viena vertus, po sutarčių pasirašymo su pirkėjais gali būti nustatomi produkcijos poreikiai ir pasirašomos sutartys su kooperatyvo nariais, kurios įpareigotų ūkininkus išsaugoti būtinus produkcijos kiekius už sutartą kainą viešųjų pirkimų trumposios grandinės kanalui. Kita vertus, ši *ex-ante* rizikos valdymo strategija gali nesuveikti, nes orų arba stichinių nelaimių padariniai gali stipriai paveikti prieinamos produkcijos kiekius konkrečioje vietovėje, ir kooperatyvo nariai gali nesutikti pasirašyti sutarčių su kooperatyvu. Galimas ir scenarijus, kai ūkininkas pasirašo sutartį, tačiau dėl įvykusių rizikų, kitą sezoną produkcijos tiesiog fiziškai nėra. Tokiu atveju galima bandyti taikyti *ex-post* rizikos valdymo strategiją, pritraukiant naujus narius arba tiekėjus iš gretimų vietovių, kurios mažiau nukentėjo nuo stichinių reiškinų ir gali užtikrinti būtiną produkcijos kokybę už sutartą kainą. Tai padidina kooperatyvo išlaidas, kadangi ieškomi nauji potencialūs nariai arba tiekėjai, o transportavimo atstumai didėja, ir tai pabrangina kooperatyvo teikiamą paslaugą ir mažina pelną. Svarbus *ex-ante* strategijos valdymo sprendimas, mažinantis riziką, gali būti viešųjų pirkimų sutarties subtiekejų ir jų keitimo tvarkos punkto įsivertinimas, prieš pasirašant sutartį. Kooperatyvas turi žinoti, ar sutartis leis lanksčiai reaguoti į išvardintus iššūkius ir taikyti rizikos valdymo priemones, kurios reaguos į individualias sutartis. Kita vertus, jeigu bendradarbiavimas leido suformuoti tarpusavio pasitikėjimo sąlygas, ateityje galima siekti keisti nepalankias subtiekejų ir jų keitimo tvarkos punkto nuostatas.

Orų, stichinių ir kitų nelaimių padariniai gali sutrikdyti komunikaciją su pirkėju, tiekėju arba neleisti užtikrinti sklandaus produkcijos pristatymo sutartomis sąlygomis. Pavyzdžiui, gali dingti elektra arba sutrikti internetinio ryšio tiekimas, dėl stichinių nelaimių padarinių gali nefunkcionuoti kelių infrastruktūra arba gali būti sugadintas įmonės turtas, įskaitant transporto priemonę. Nors daugelyje atveju galės būti taikomos tik *ex-post* rizikos valdymo strategijos, tačiau gali būti svarstomi ir *ex-ante* rizikos perkėlimo sprendimai, pavyzdžiui, draudžiant turtą nuo nelaimingų atsitikimų. Minėta rizikų grupė taip pat gali paveikti ir pirkėjo elgseną. Pavyzdžiui, dideli šalčiai arba nelaimių sukelti padariniai sumažina mokinių lankomumą tam tikram laikotarpiui, atitinkamai sumažėja ir užsakymai iš pirkėjo, o tai paveikia metines pajamas.

Biologinės ir aplinkosaugos rizikos. Ši rizikų grupė yra aktuali kooperatyvo nariams arba versle dalyvaujantiems ūkininkams, kurie turi augalininkystės ir gyvulininkystės ūkius. Viena vertus, pesticidų ir herbicidų naudojimas daro įtaką produkcijos kokybei, o produkcija, neatitinkanti kokybės reikalavimų, gali stipriai pakenkti įmonės įvaizdžiui ir lemti sutarčių nutraukimą. Kita vertus, ne visada ligų protrūčiai yra prognozuojami. Pavyzdžiui, bulvių maro aptekimo atvejis leidžia ūkininkui tiesiog nesutikti pasirašyti sutarties kitam sezonui, tačiau kiaulių maro arba paukščių gripo protrūčiai įvyksta netikėtai, ir tokių ūkių produkcija tiesiog negali būti teikiama, o iškritimo iš rinkos laikotarpis gali užsitęsti. Todėl įmonė turės valdyti riziką, susijusią su produkcijos

trūkumu. Šias rizikas būtų tikslinga aptarti sutartyje, kad įmonė galėtų be sankcijų eliminuoti tokių ūkių produktus. Gali būti svarstomas gyvulininkystės ūkio produkcijos pakeitimo variantas, pritraukiant naują narį arba perkant produkciją iš kito ūkininko, tačiau logistikos išlaidos turėtų būti itin svarbus argumentas, kuris padėtų priimti sprendimą. Rekomenduojama atkreipti dėmesį į šios grupės rizikų valdymą ir įvertinti viešųjų pirkimų sutarčių lankstumą, sprendžiant minėtas problemas. Sutartyse taip pat neturėtų būti išlaidų padengimo atvejų, kai atlikti tyrimai patvirtino, kad teikiama produkcija yra kokybiška.

Pažymėtina, kad grįžtamojo ryšio su pirkėju palaikymas ir jo aplinkosaugos vertybių supratimas yra svarbus veiksnys, kuris gali priversti kooperatyvo narius keisti gamybos procesą ir produkcijos asortimentą bei kurti tvaresnes vietines maisto sistemas.

Viešojoji politika ir institucinė rizika. Viešųjų pirkimų trumpoji grandinė prisideda prie ES Bendrosios žemės ūkio politikos įgyvendinimo tikslų ir naujojo žaliajo kurso įgyvendinimo. Tačiau ūkininkų bendradarbiavimui didelę įtaką gali daryti Viešųjų pirkimo įstatymo, Konkurencijos įstatymo ir kitų teisės aktų pakeitimai. Įmonės sėkmei didelę įtaką turi mokesčių, lengvatų ir paramos priemonių keitimas, darbo santykių ir užmokesčio reguliavimas, teisės aktai, kurie reglamentuoja žemės ūkio ir maisto produkcijos kokybę, ženklumą ir įpakavimą tam tikroms pirkėjų grupėms. Kitų sričių reguliavimas gali paveikti draudimo išlaidas, kredito kainą ir pan. Atskirais atvejais gali atsirasti ir netikrumo dėl neveiksmingo naujų teisės aktų įgyvendinimo. Minėtos rizikos grupės rinkos dalyviai dažnai negali išvengti. Daugeliu atvejų rizikoms suvaldyti bus taikoma rizikos išlaikymo strategija, numatant tam tikras lėšas galimos rizikos valdymui.

Socialinės aplinkos rizikos. Įmonės veiklai ir ateities perspektyvoms didelę įtaką gali daryti vietinių bendruomenių vertybės ir lūkesčiai. Pavyzdžiui, pavienių darželių arba mokyklų bendruomenės gali atsisakyti pirkti natūralius produktus ir orientotis į ekologiškos produkcijos įsigijimą iš ūkininkų. Šiame kontekste itin svarbus tampa bendravimas su pirkėju, ekologišką produkciją auginančių narių pritraukimas ir kompromiso suradimas, kadangi kitų viešųjų pirkimų patirtis rodo, kad tam tikrose vietovėse tiesiog neišauginama pakankamai ekologiškos produkcijos. Sutarčių sąlygos turėtų būti pagrįstos realiomis prieinamos produkcijos apimtimis arba numatyti įmonei priimtina trūkstamos produkcijos gavimo būdą. Priešingu atveju gali nukentėti įmonės prekinis ženklas, ir ateityje sumažės pirkimo sutarčių skaičius.

Įmonės pardavimų apimtims turi įtakos ir ligų epidemijos bei pandemijos, kadangi mažėjant vaikų skaičiui ugdymo ir mokymo įstaigose, mažėja ir produkcijos paklausa. Šią riziką sunku įsivertinti pasirašant sutartis, tačiau viešųjų pirkimų poreikis yra orientacinis ir realus užsakymas gali svyruoti trečdaliu ir net daugiau. Ši rizika itin aktuali, kai įmonė keičia žodinius susitarimus su nariais į sutartis, kadangi įmonė neturi galimybės realizuoti perteklinės produkcijos, jeigu bus išsaugotas tik viešųjų pirkimų trumposios grandinės pardavimų kanalas. Galima taikyti rizikos perkėlimo strategiją, nurodant viešųjų pirkimo sutartyje skelbiamas orientacines apimtis.

Su rinka susijusios rizikos. Viena iš esminių rizikų yra susijusi su žemės ūkio ir maisto produktų prekių kainų svyravimais, kuriems daro įtaką politiniai veiksniai, stichinės nelaimės, nepalankos oro sąlygos rinkoje dominuojančių gamintojų šalyse bei kitos krizės. Minėti veiksniai keičia prekęs pasiūlą ir kainą tarptautinėje

rinkoje. Ši rizika valdoma nustatant sutartyje vidutinę pirkimo kainą visam laikotarpiui. Įmonė gali apsaugoti savo interesus, nustatydamą pageidautina marža tarp perkamos ir parduodamos produkcijos, tačiau produkto kaina turėtų būti patraukli tiekėjui.

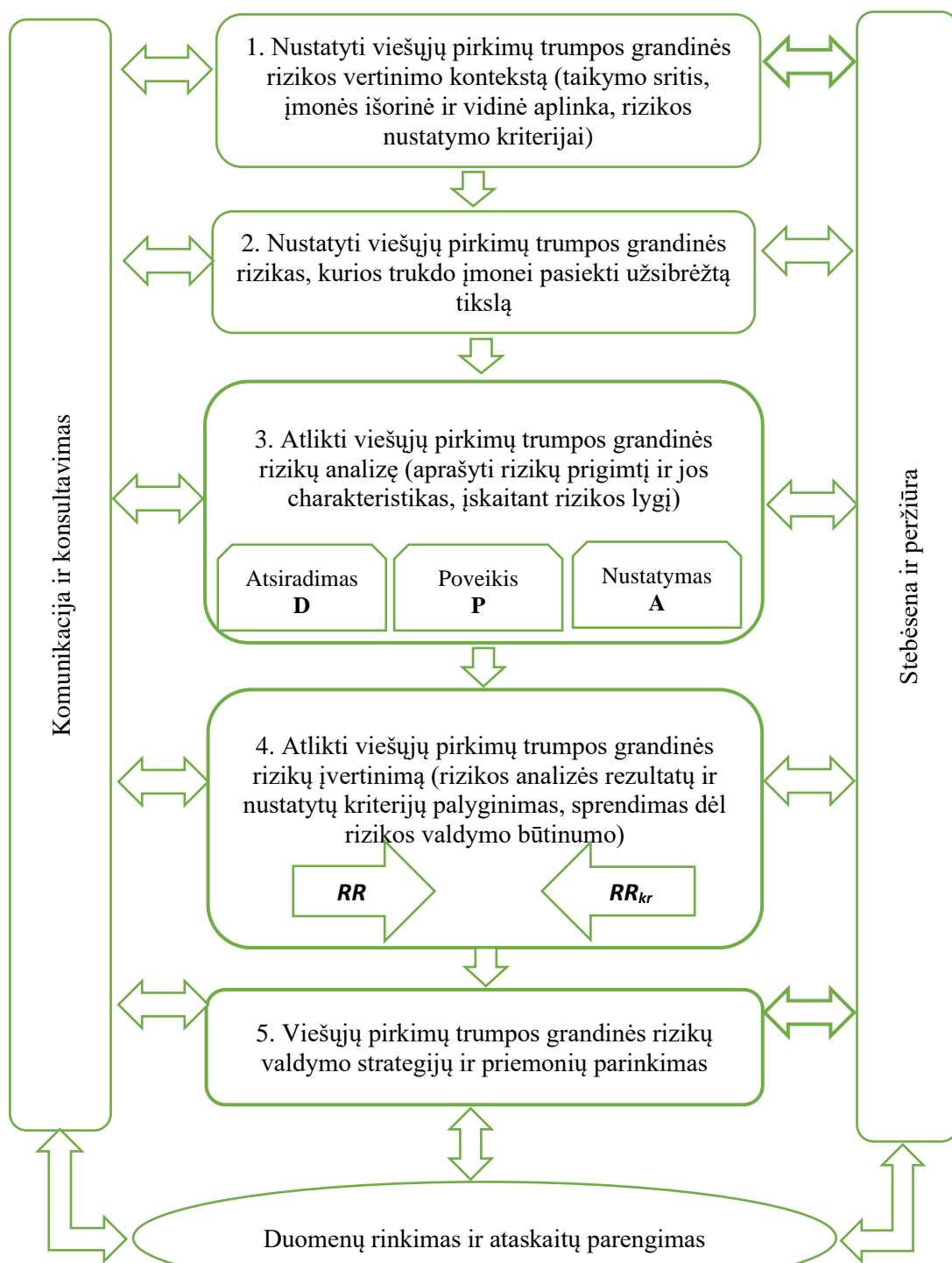
Dažniausiai rinkos rizikos pasireiškia per augančias žaliavų, parduodamos produkcijos, personalo išlaidų, logistikos išlaidų ir finansų pritraukimo kainas. Įmonės veiklai itin aktualūs svyravimai, susiję su kuro kaina. Planuojant patrauklią kooperatyvui kainą, svarbu įvertinti, kaip sutarties vykdymo laikotarpiu gali pasikeisti teikiamų logistikos funkcijų paslaugų kaina ir atsižvelgti į tai, nustatant pardavimo kainą.

Geopolitinė rizika yra glaudžiai susijusi su šalies saugumo situacija ir jos poveikiu verslo aplinkai. Nors šiuo metu šalis yra saugi ir žmonių turtui bei gyvybei pavojaus nekyla, šalies geopolitinė situacija ir artimiausių kaimyninių valstybių įsitraukimas į karą leidžia kalbėti apie tam tikrą netikrumą, susijusi su politinės rizikos grupe. Pastaruoju metu taip pat atsirado intervencijos į turto disponavimą, kai jis priklauso valstybėms, siejamomis su karu. Jeigu situacija nepasikeis, tai verslą veiks daugiausiai politinės rizikos už šalies ribų, kurios gali daryti įtaką produkcijos ir išteklių kainai, o atskirais atvejais – net ir prieinamumui. Kadangi kooperatyvas teikia paslaugas ribotoje šalies teritorijoje, poveikis prekių transportavimo sklandumui yra mažai tikėtinas.

4.3. Rizikos valdymo procesas

Bet kokios įmonės veiklos rizikos analizė turi atsakyti į du raktinius klausimus: 1) Kokios gali būti rizikos? 2) Jeigu įvyksta rizika, kokia yra jos tikimybė ir kokios bus pasekmės? Šiems klausimams atsakyti įmonė dažnai suburia ekspertų komandą, kuri išmano įmonėje vykstančius procesus ir jų kontekstą. Komandos sudėtis priklausys nuo rizikos valdymo proceso lygio, nes jos veiklos rezultatas gali būti taikomas strateginiame, veiklos arba individualaus projekto lygmeniu. Atskirais atvejais galimas net ekspertų iš išorės pritraukimas (pavyzdžiui, stambių klientų arba viešojo sektoriaus atstovų).

Nuoseklus siūlomas rizikų valdymo procesas organizacijoje pavaizduotas 4.1 pav. Siūlomas modelis remiasi ISO 31000:2018(E) tarptautiniu standartu. Pažymėtina, kad tos pačios įmonės formuojamas rizikos vertinimo modelis ir valdymo mechanizmas gali skirtis, o skirtumus nulems pirmas rizikos valdymo proceso etapas – *rizikos vertinimo konteksto nustatymas*. Formuojant veiksmingą rizikos valdymo strategiją, rizikos valdymo procesas organizacijoje susiaurinamas iki konkrečios srities su aiškiu vidiniu ir išoriniu proceso kontekstu, kuriai gali būti formuluojami tikslai ir parenkamos konkrečios rizikos valdymo priemonės. Rizikos valdymo proceso kontekstas pasireiškia per organizacijos vidinę ir išorinę aplinką, kurios yra svarbios įmonės tikslų pasiekimui.



4.1 pav. Rizikų valdymo procesas įmonėje

Šiame etape ekspertų komanda priima sprendimą dėl to, kokia rizika įmonei yra priimtina, siekiant užsibrėžto tikslo. Aiškiai apibrėžiama, kaip bus vertinama rizika, priimant sprendimus. Iš esmės tai reiškia konkrečios rizikos valdymo metodikos parinkimą, kadangi rizikos svarbos ir priimtinių ribų nustatymas yra gana subjektyvus ir priklauso nuo taikomo metodo. Remiantis ISO 31000: 2018 tarptautiniu standartu, rizikos kriterijaus

nustatymui daro įtaką įmonės vertybės, tikslai ir resursai, taip pat turi būti atsižvelgta į įsipareigojimus ir verslo savininkų nuomonę.

Aiškiai suprantama ir santykinai lengvai įgyvendinama yra Trikties režimo ir poveikio analizės (angl. *Failure Mode and Effect Analysis – FMEA*) metodika, kuri gali būti taikoma sistemų, procesų ir paslaugų vertinimui ir siūlo aiškų rizikos įsivertinimo būdą. FMEA leidžia atlikti rizikų palyginimą, atsižvelgiant į tris veiksnius (Stamatis, 2003): 1) atsiradimas (rizikos dažnis); 2) pasekmės (rizikos padarinių rimtumas ir poveikis tolesnei įmonės veiklai); 3) aptikimas (galimybė nustatyti problemą iki to momento, kai ją pastebi klientas).

Nuo metodo atsiradimo siūlė daug skirtingų trijų veiksnių (rizikos kriterijų) vertinimo būdų, kurie apima kokybinius ir kiekybinius sprendimus. Veikiančiame versle galima prisirišti prie konkrečios statistikos, pavyzdžiui, jei vertinamas pristatymų vėlavimų skaičius, galima jį įvertinti visų pristatymų kontekste ir remtis konkrečiomis sankcijomis dėl sutarties sąlygų nesilaikymo. Tačiau pradėdant verslą šie duomenys nėra prieinami, todėl tenka pasitelkti ekspertinį vertinimą, kai įmonės atstovai subjektyviai įvertina tam tikrų rizikų rangus.

Plačiai paplitęs trijų veiksnių rangavimas apima vertinimo nuo 1 iki 5 arba nuo 1 iki 10 intervalą (Stamatis, 2003; Andrejić, Kilibarda ir Pajić, 2020; Jin, Meng ir Feng, 2022), kai vienetas reiškia, kad rizikos atsiradimo tikimybė labai maža, jos atsiradimas neturi neigiamų pasekmių įmonės veiklai, o jos radimas yra garantuotas. Augant balui, auga rizikos atsiradimo dažnis, pasekmių įmonei sunkumas ir mažėja rizikos įvykio aptikimo galimybė iki paslaugos suteikimo klientui.

Minėtų trijų aspektų ekspertinis įvertinimas leidžia suvokti rizikos vaidmenį organizacijos kontekste ir priimti sprendimą dėl rizikos įtraukimo į planą arba ignoravimo. Sprendimui turi įtakos rizikos rangas RR , kuris apskaičiuojamas remiantis šia formule (adaptuota iš Stamatis, 2003; Andrejić, Kilibarda ir Pajić, 2020; Jin, Meng ir Feng, 2022):

$$RR = D \times P \times A,$$

kur: D – rizikos atsiradimo tikimybė, P – rizikos poveikis įmonės veiklai, A – rizikos nustatymo galimybė.

Rodiklio RR palyginimas su rizikos rango apatine riba RR_{kr} gali būti svarbus, kai priimamas sprendimas įtraukti nustatytą riziką į rizikos valdymo planą arba ne. Atitinkamai rizikos rangas RR gali lemti šiuos sprendimus (Stamatis, 2003):

- 1) rizika minimali, veiksmai nereikalingi;
- 2) saikinga rizika, galima imtis tam tikrų veiksmų;
- 3) aukšta rizika, įtraukti į veiksmų planą;
- 4) kritinė rizika, įtraukti į veiksmų planą ir tobulinti procesą.

RR įvertis leidžia suskirstyti rizikas pagal jų svarbą sprendimų priėmimui, suteikiant didesnę svarbą rizikoms, kurios surinko didesnę balą (4.1 lentelė). Jeigu pasirenkamas 95 proc. patikimumo lygis ir 5 balų vertinimo skalė, rizikos rango apatinė riba RR_{kr} gali būti 6,25, todėl mažesnę įvertį surinkusios rizikos gali būti ignoruojamos. Todėl rizikos A įvertis reiškia, kad ekspertų komanda neieškos rizikos valdymo priemonių. Tačiau ekspertų komanda gali priimti sprendimą, kad visos nustatytos rizikos yra svarbios ir būtinas jų valdymo strategijos

parengimas. Šiuo atveju FMEA metodika netaikoma mažiau reikšmingų rizikų eliminavimui, tačiau *RR* įverčiai leidžia grupuoti rizikas pagal jų svarbą.

4.1 lentelė. Rizikų rangų nustatymo pavyzdys

| Rizika | Atsiradimas <i>D</i> | Pasekmės <i>P</i> | Radimas <i>A</i> | Rizikos rangas <i>RR</i> |
|----------|-------------------------|----------------------|---------------------|-----------------------------|
| Rizika A | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Rizika B | 3 | 3 | 3 | 9 |
| Rizika C | 3 | 5 | 5 | 75 |
| Rizika D | 5 | 3 | 5 | 75 |

Remiantis 4.1 lentele, Rizikos C ir D atveju gautas vienodas įvertis. Vertinant rezultatus su vienodu *RR* rodikliu, prioritetas teikiamas rizikoms su aukštesniu *P*, kadangi padarinių sunkumas įmonei yra itin svarbus veiklos tęstinumui. Antraeilis prioritetas šioje grupėje bus teikiamas rizikai D, nes, įvykus rizikai, ją pastebi klientas ir tai gali lemti mažesnę pasitenkinimą paslauga arba produktu. Aiškiai apibrėžus rizikos prioritetą nustatymą ir sprendimų priėmimo taisykles, pereinama prie kito etapo.

Rizikos vertinimas prasideda nuo antro etapo – *rizikų nustatymo*. Šiame etape ekspertų komanda turėtų nustatyti rizikas, kurios neleidžia pasiekti užsibrėžto įmonės tikslo pasirinktos srities kontekste. Šis etapas apima rizikas, kurias įmonės darbuotojai gali valdyti, ir rizikas, kurių šaltinius verslas nekontroliuoja, tačiau privalo reaguoti į šių rizikų padarinius. Svarbu nepamiršti, kad kai kurios rizikos sukelia daug padarinių, kurie gali virsti apčiuopiama ir neapčiuopiama žala įmonei bei daryti įtaką įmonės tikslų pasiekimui. Ekspertų komanda turi suprasti žalos prigimtį ir poveikį įmonės turtui ir kitiems ištekliams. Nustatant rizikas, svarbu suprasti jų šaltinius ir rizikos atsiradimą patvirtinančius rodiklius, pasekmes ir sekančius įvykius, kurie gali sukelti ir grėsmes, ir galimybes.

Trečiame etape atliekama išskirtą *rizikų analizė*. Analizės rezultatas turėtų padėti suvokti rizikos šaltinius, rizikos atsiradimo tikimybę, dažnį ir pasekmes, įsivertinti esamą kontrolės mechanizmo veiksmingumą. Šioje stadijoje gali būti taikomos įvairios kiekybinio ir kokybinio vertinimo technikos.

Taikydami FMEA metodą, ekspertai užpildo lentelę, įrašydami rizikas, kurios yra aktualios pirmame etape nustatytai sričiai. Pažymėtina, kad rizikos atsiradimo tikimybė gali būti įvertinta skirtingai, tačiau ekspertai bando suformuoti skalę, kuri susieja vertinimą su rizikos atsiradimo dažniu (pvz., 1 iš 25000; kartą per kelis metus). Poveikio sunkumas irgi gali būti suprantamas skirtingai, ir dažniausiai jis susiejamas su žala, tačiau gali būti formuluojamos sudėtingesnės skalės, kurios atsižvelgia į kitus veiksnius (pvz., derina žalą su proceso sutrikdymo lygiu). Problemos radimas iki momento, kai ją pastebės klientas, įvertinamas balais. Įvertis rodo galimybę nustatyti riziką proceso metu. Tai verčia galvoti apie proceso tobulinimą, kuris leistų pastebėti problemą anksčiau.

Ketvirtame etape vykdomas nustatytų *rizikų įvertinimas*. Apskaičiuotos rizikos rangų *RR* vertės lyginamos su kritine riba *RR_{kr}* ir priimamas sprendimas dėl rizikos įtraukimo į rizikos valdymo planą.

Penktame etape parenkamos *ex-ante* ir *ex-post* individualių *rizikų valdymo strategijos* bei parenkamos *rizikos valdymo priemonės*, nustatomi atsakingi asmenys bei numatomas darbuotojų įtraukimas į konkrečių rizikų

valdymą. Remiantis nustatyto periodiškumu, rizikos valdymo dokumentai yra peržiūrimi, įmonės duomenys leidžia peržiūrėti rizikos rangus ir atnaujinti planą, įtraukiant aktualias rizikas ir jų priemones. Įmonė taip pat mokosi iš savo klaidų ir priima sprendimus dėl anksčiau nustatytų rizikų valdymo priemonių tinkamumo.

4.4. Rizikų nustatymo, analizės, įvertinimo ir priemonių nustatymo pavyzdys

Apibendrinant svarbiausius rizikų valdymo proceso etapus, pateiksime FMEA taikymo pavyzdį. Siekiama išskirti svarbiausias rizikas, kurios veikia kliento pasitenkinimą teikiamomis viešųjų pirkimų trumpos tiekimo grandinės tarpininko paslaugomis. Dėmesys sutelkiamas į svarbiausias rizikas, kurios gali didinti kliento nepasitenkinimą ir apima produkcijos kokybės, produkcijos kiekio, produkcijos pristatymo laiko ir dokumentų grupes. Ekspertiniu būdu nustatytos šių grupių rizikos, jas sukeliančios priežastys ir pasekmės yra pateiktos (4.3 lentelėje). Pažymėtina, kad rezultatai rodo konkrečios įmonės situaciją, o vidinės ir išorinės įmonės aplinkos skirtumai gali nulemti kitų svarbių rizikų įtraukimą ir reikšmingus rizikos vertinimo rezultatų skirtumus.

4.2 lentelė. Rizikos įverčių skalė

| Įvertis | Rizikos atsiradimo tikimybė (D) | Poveikis įmonei (P) | Problemos nustatymas iki to momento, kai ją pamatys klientas (A) |
|---------|---------------------------------|---|---|
| 1 | <i>Mažai tikėtina</i> | <i>Nėra</i> (nėra padarinių, kurie trikdytų paslaugos teikimą arba atneštų žalą įmonei) | <i>Labai aukštas</i> (dabartinis paslaugos teikimas leidžia lengvai rasti problemą ir sureaguoti) |
| 2 | <i>Kasmet</i> | <i>Minimalus</i> (minimalus paslaugos teikimo sutrikdymas ir nereikšminga žala įmonei) | <i>Aukštas</i> (labai tikėtina, kad problema bus nustatyta teikiant paslaugą) |
| 3 | <i>Kas ketvirtį</i> | <i>Saikingas</i> (paslaugos teikimas sutrikdomas, minimali žala įmonei) | <i>Saikingas</i> (saikingai maža tikimybė, kad problema bus nustatyta proceso metu) |
| 4 | <i>Kas mėnesį</i> | <i>Aukštas</i> (paslaugos teikimas sutrikdomas, reikšminga žala įmonei) | <i>Mažas</i> (mažai tikėtina, kad nukrypimai bus nustatyti teikiant paslaugą) |
| 5 | <i>Kas savaitę</i> | <i>Labai aukštas</i> (stiprus poveikis reikalaujantis reikšmingų pastangų, grįžtant prie įprasto paslaugos teikimo, didelė žala įmonei) | <i>Neįmanomas</i> (dabartinis procesas neleidžia nustatyti problemos iki momento, kai ją pastebės klientas) |

D, P ir A įverčiai svyruoja 5 balų vertinimo skalėje ir nustatomi remiantis 4.2 lentele. Rizikos yra laikomos nesvarbiomis ir neįtraukiamos į rizikos valdymo plano parengimą, jeigu nepasiekiamas RR_{kr} 1,25 balo vertė, kuri rodo 99 proc. patikimumo lygį 5 balų vertinimo skalėje.

4.3 lentelė. Rizikos rangų nustatymo ir sprendimų priėmimo pavyzdys

| Rizikos Nr. | Sritis | Rizika | Rizikos priežastys | Pasekmės | <i>D</i> (rizikos atsiradimo tikimybė) | <i>P</i> (poveikis įmonei) | <i>A</i> (problemos nustatymas iki to momento, kai ją pamatys klientas) | <i>RR</i> (rizikos rangas) | Imtis veiksmų |
|-------------|---------------------------|---|---|---|---|-------------------------------|--|-------------------------------|---------------|
| 1.1. | Produkcijos kokybė | Produkcija netenkina specifikacijos (pvz., ekologiška produkcija keičiama kokybės ženklo, kai klientas neinformuojamas) | Baigėsi produkcijos atsargos pas tiekėją | Pajamų praradimas dėl sankcijų. Sutarties nutraukimas ir reputacinė žala, kuri gali neleisti dalyvauti viešuosiuose pirkimuose | 3 | 3 | 1 | 9 | Taip |
| 1.2. | | | Tiekėjas pateikė netinkamos kokybės produkciją | | 3 | 3 | 1 | 9 | Taip |
| 1.3. | | Sugedusios, purvinos, apgadintos prekės | Tiekėjas pateikė netinkamos kokybės produkciją | Augantis kliento nepasitenkinimo lygis. Pajamų praradimas dėl sankcijų. Reputacinė žala. | 3 | 3 | 4 | 36 | Taip |
| 1.4. | | | Prekės buvo apgadintos pristatymo metu | | 1 | 1 | 1 | 1 | Ne |
| 1.5. | | Pakuočių problemos | Tiekėjas pateikė prekes pažeistose pakuotėse | Augantis kliento nepasitenkinimo lygis. Pajamų praradimas dėl sankcijų. Reputacinė žala. | 1 | 1 | 1 | 1 | Ne |
| 1.6. | | | Prekių pakuotės buvo apgadintos pristatymo metu | | 1 | 1 | 1 | 1 | Ne |
| 1.7. | | Užterštos prekės | Užteršimas dėl procesų pas tiekėją | Augantis kliento nepasitenkinimo lygis. Pajamų praradimas dėl sankcijų. Galimas sutarties nutraukimas. Reputacinė žala, kuri gali neleisti dalyvauti viešuosiuose pirkimuose. | 1 | 1 | 1 | 1 | Ne |
| 1.8. | | | Užteršimas transporto priemonėje | | 1 | 1 | 1 | 1 | Ne |

| Rizikos Nr. | Sritis | Rizika | Rizikos priežastys | Pasekmės | <i>D</i> (rizikos atsiradimo tikimybė) | <i>P</i> (poveikis įmonei) | <i>A</i> (problemos nustatymas iki to momento, kai ją pamatys klientas) | <i>RR</i> (rizikos rangas) | Imtis veiksmų |
|-------------|--|--|--|--|--|---|--|-------------------------------|---------------|
| 2.1. | Produkcijos kiekis | Tiekėjai neturi produkcijos | Tiekėjai neturi produkcijos dėl prasto derliaus arba nukreipimo į labiau pelningus pardavimo kanalus | Pajamų praradimas. Sutarties nutraukimas, reputacinė žala, kuri gali neleisti dalyvavimui viešuosiuose pirkimuose. | 3 | 3 | 1 | 9 | Taip |
| 2.2. | | Klientui pristatytas netinkamas produkcijos kiekis | Įvyksta informacijos perdavimo iškreipimas tarp dalyvių (klientas, administracijos vadovas, vairuotojas, tiekėjas) | Pajamų praradimas dėl klaidos taisymo (transporto priemonės eksploatavimas, papildomas personalo darbo laikas), galimos sankcijos. Dažnas problemos pasikartojimas sukelia reputacinę žalą ir kliento praradimo perspektyvą. | 3 | 1 | 2 | 6 | Taip |
| 2.3. | | | Žmogiškoji klaida produkcijos pakrovimo arba iškrovimo metu | | 1 | 1 | 1 | 1 | Ne |
| 2.4. | | | Tiekėjo klaida, pakuojant ir žymint produkciją | | 1 | 1 | 1 | 1 | Ne |
| 3.1. | | Produkcijos pristatymo laikas | Produkcijos pristatymo vėlavimas ir sutartyje numatyto grafiko pažeidimas | | Pasirašytos sutartys neleidžia organizuoti prekių pristatymo laiku (pvz., tuo pačiu metu pusvalandžio tikslumu yra keli klientai skirtingose miesto vietose) | Pajamų praradimas dėl sankcijų. Sutarties nutraukimas ir reputacinė žala, kuri gali neleisti dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, jeigu vėlavimai pasikartoja dažnai. | 5 | 4 | 5 |
| 3.2. | Tiekėjų nepasiruošimas laiku pakrauti prekes | | | 1 | 1 | | 1 | 1 | Ne |

| Rizikos Nr. | Sritis | Rizika | Rizikos priežastys | Pasekmės | D (rizikos atsiradimo tikimybė) | P (poveikis įmonei) | A (problemos nustatymas iki to momento, kai ją pamatys klientas) | RR (rizikos rangas) | Imtis veiksmų |
|--------------------|--|---|---|---|--|--|---|--------------------------------|----------------------|
| 3.3. | | | Klientų nepasiruošimas priimti prekes laiku | | 1 | 1 | 1 | 1 | Ne |
| 3.4. | | Negalimas produkcijos pristatymas laiku | Vairuotojo liga, atostogos | Pajamų praradimas dėl sankcijų ir rizikos valdymo priemonių įgyvendinimo. Jeigu problema dažna, galimas sutarties nutraukimas ir reputacinė žala. | 2 | 1 | 1 | 2 | Taip |
| 3.5. | Vairuotojo nelaimingas atsitikimas darbe | | 2 | | 1 | 1 | 2 | Taip | |
| 3.6. | Transporto priemonės gedimas | | 2 | | 3 | 1 | 6 | Taip | |
| 3.7. | Transporto priemonės sunaikinimas | | 1 | | 1 | 1 | 1 | Ne | |
| 3.8. | Stichinė nelaimė, kuri paveikia kelių infrastruktūra | | 1 | | 1 | 1 | 1 | Ne | |
| 3.9. | Būtinų veiklos vykdymui dokumentų nebuvimas (pvz., licencijos, pažymėjimų) | | 1 | | 1 | 1 | 1 | Ne | |
| 4.1. | Dokumentai | | Dokumentų vėlavimas | | Vairuotojas atvyksta be būtinų dokumentų | Kliento nepasitenkinimas. Papildomos išlaidos, susijusios su dokumentų gavimu. | 1 | 1 | 1 |
| 4.2. | | Buhalteris laiku neišrašo sąskaitos | | Kliento nepasitenkinimas. Atsiskaitymų vėlavimas. | 1 | 1 | 1 | 1 | Ne |

4.4 lentelė. Rizikos valdymo strategijų ir priemonių parinkimo pavyzdys

| Rizikos Nr. | Rizikos priežastys | Rizikos nustatymas | Rizikos valdymo strategija | Rekomenduojami veiksmai | Atsakomybė |
|-------------|---|---|---|---|---|
| 1.1. | Baigėsi produkcijos atsargos pas tiekėją | Išankstinis pardavimų planavimas ir svarbiausių rodiklių stebėseną. | <i>Ex-ante</i> rizikos valdymo strategija: rizikos mažinimo ir rizikos perdavimo derinimas. | <p>Susitarimų su tiekėjais pakeitimas sutartimis, kurios aiškiai reglamentuotų produktų kokybę ir pirkimų apimtį. Sutartys leis užtikrinti individualių tiekėjų produkcijos išsaugojimą viešųjų pirkimų pardavimų kanalui, nustatant fiksuotą kainą, ir leis perkelti tam tikrų rizikų žalos atlyginimą tiekėjui. Sutartyje gali būti įpareigojimas informuoti įmonę apie produkcijos atsargų pabaigą (pvz., prieš mėnesį).</p> <p>Jeigu pasirašant sutartis paaiškėjo, kad neužteks produkcijos įsipareigojimų vykdymui, ieškomi alternatyvūs tiekėjai.</p> <p>Derybos su klientu iki viešųjų pirkimų pradžios, siekiant lanksčios sutarties, kuri leistų laikinai teikti ne tik kooperatyvo narių produkciją, bet ir kitų vietinių ūkininkų produktus, jeigu jie tenkina specifikacijos reikalavimus.</p> | Administracijos vadovas |
| 1.2. | Tiekėjas pateikė netinkamos kokybės produkciją | Kliento pranešimas administracijos vadovui. | <p><i>Ex-ante</i> rizikos valdymo strategija: rizikos vengimo ir rizikos perdavimo derinimas.</p> <p><i>Ex-post</i> rizikos valdymo strategijos taikymas: rizikos priėmimas</p> | <p>Susitarimų su tiekėjais pakeitimas sutartimis, kurios aiškiai reglamentuotų produktų kokybę ir leistų įmonei perkelti žalos atlyginimą tiekėjui.</p> <p>Jeigu administracijos vadovas turi pagrindo manyti, kad tiekėjo veiksmai yra tyčiniai, ir jie periodiškai pasikartoja, ateityje pasirenkama rizikos vengimo strategija, ir po sutarties nutraukimo toks ūkis neįtraukiamas į galimų tiekėjų sąrašą.</p> <p>Rizikai įvykus, įmonė patiria transportavimo ir personalo išlaikymo išlaidas, susijusias su nekokybiškos produkcijos pakeitimu. Jeigu sutartis su tiekėju nenumato žalos atlyginimo perkėlimo, įmonė patiria papildomas išlaidas dėl sankcijų. <i>Ex-post</i> rizikos valdymui formuojamas specialus fondas.</p> | Administracijos vadovas |
| 1.3. | Tiekėjas pateikė netinkamos kokybės produkciją | Kliento arba vairuotojo pranešimas administracijos vadovui. | <p><i>Ex-ante</i> rizikos valdymo strategija: rizikos vengimo ir rizikos perdavimo derinimas.</p> <p><i>Ex-post</i> rizikos valdymo strategijos taikymas: rizikos priėmimas</p> | <p>Susitarimų su tiekėjais pakeitimas sutartimis, kurios aiškiai reglamentuotų produktų kokybę ir leistų įmonei perkelti žalos atlyginimą tiekėjui.</p> <p>Jeigu administracijos vadovas turi pagrindo manyti, kad tiekėjo veiksmai yra tyčiniai, ir jie periodiškai pasikartoja, ateityje pasirenkama rizikos vengimo strategija, ir po sutarties nutraukimo toks ūkis neįtraukiamas į galimų tiekėjų sąrašą.</p> <p>Pakrovimo metu vairuotojas-krovikas atlieka vizualų produkcijos patikrinimą ir prašo pakeisti netinkamos kokybės produktus.</p> | Administracijos vadovas, vairuotojas-krovikas |

| Rizikos Nr. | Rizikos priežastys | Rizikos nustatymas | Rizikos valdymo strategija | Rekomenduojami veiksmai | Atsakomybė |
|-------------|---|--|---|---|---|
| | | | | Rizikai įvykus, įmonė patiria transportavimo ir personalo išlaikymo išlaidas, susijusias su nekokybiškos produkcijos pakeitimu. Jeigu sutartis su tiekėju nenumato žalos atlyginimo perkėlimo, įmonė patiria papildomas išlaidas dėl sankcijų. <i>Ex-post</i> rizikos valdymui formuojamas specialus fondas. | |
| 2.1. | Tiekėjai neturi produkcijos dėl prasto derliaus arba nukreipimo į labiau pelningus realizavimo kanalus | Išankstinis pardavimų planavimas ir rodiklių stebėseną. | <i>Ex-ante</i> rizikos valdymo strategija: rizikos mažinimo ir rizikos perdavimo derinimas. | <p>Susitarimų su tiekėjais pakeitimas sutartimis, kurios nustatytų produktų pirkimų apimtį ir fiksuotas kainas. Sutartys leis užtikrinti individualių tiekėjų produkcijos išsaugojimą viešųjų pirkimų pardavimų kanalui, nustatant fiksuotą kainą, ir leis perkelti tam tikrų rizikų žalos atlyginimą tiekėjui. Sutartyje gali būti įpareigojimas informuoti įmonę apie produkcijos atsargų pabaigą (pvz., prieš mėnesį).</p> <p>Jeigu pasirašant sutartis paaiškėjo, kad neužteks produkcijos įsipareigojimų vykdymui, ieškomi alternatyvūs ūkiai, kurie gali tapti naujais kooperatyvo nariais arba produkcijos tiekėjais.</p> <p>Derybos su klientu iki viešųjų pirkimų pradžios, siekiant lanksčios sutarties, kuri leistų laikinai teikti ne tik kooperatyvo narių produkciją, bet ir kitų vietinių ūkininkų produktus, jeigu jie tenkina specifikacijos reikalavimus.</p> | Administracijos vadovas |
| 2.2. | Įvyksta informacijos perdavimo iškraipymas tarp svarbiausių dalyvių (klientas, administracijos vadovas, vairuotojas, tiekėjas) | Važtaraščio kiekio ir asortimento tikrinimas pakrovimo ir iškrovimo metu | <i>Ex-ante</i> rizikos valdymo strategija: rizikos mažinimas. <i>Ex-post</i> rizikos valdymo strategija: rizikos priėmimas | <p>Vairuotojas-krovikas tikrina prekių atitikimą važtaraščiui pakrovimo ir iškrovimo metu.</p> <p>Įvykus rizikai, įmonė patiria transportavimo ir personalo išlaikymo išlaidas, susijusias su tinkamo prekių kiekio pristatymu, galimas žalos atlyginimas. <i>Ex-post</i> rizikos valdymui formuojamas specialus fondas.</p> | Administracijos vadovas, vairuotojas-krovikas |
| 3.1. | Pasirašytos sutartys neleidžia organizuoti prekių pristatymo laiku (pvz., tuo pačiu metu produkcija turi būti pristatyta pas klientus, kurie | Važtaraštyje užfiksuotas prekių pristatymo laikas | <i>Ex-ante</i> rizikos valdymo strategija: rizikos mažinimas. <i>Ex-post</i> rizikos valdymo strategija: rizikos priėmimas | <p>Administracijos vadovas derasi su potencialiais klientais dėl lankstesnio pristatymo laiko iki viešojo pirkimo arba sutarties pasirašymo. Pasirašytų pirkimų sutarčių pristatymo terminai turi leisti organizuoti optimalų prekių pristatymo maršrutą, remiantis realiais pristatymo terminais, kuris leistų įmonei sumažinti transporto išlaidas ir išvengti sankcijų.</p> <p>Jeigu sutartyse numatytas laikas neleidžia pristatyti prekių laiku, administracijos vadovas gauna sutikimą ir derina laiko</p> | Administracijos vadovas |

| Rizikos Nr. | Rizikos priežastys | Rizikos nustatymas | Rizikos valdymo strategija | Rekomenduojami veiksmai | Atsakomybė |
|-------------|---|--|--|--|-------------------------|
| | yra skirtingose miesto vietose) | | | perkėlimą el. laiškais. <i>Ex-post</i> rizikos valdymui formuojamas specialus fondas. | |
| 3.4. | Vairuotojo-kroviko liga, atostogos | Atostogų grafikas, pranešimas apie nedarbingumo lapelį | <i>Ex-ante</i> rizikos valdymo strategija: rizikos mažinimas. <i>Ex-post</i> rizikos valdymo strategija: rizikos priėmimas. | Vairuotojo-kroviko atostogų grafikas derinamas su pagrindinių klientų atostogų grafiku. Vairuotojo-kroviko ligos atveju yra numatytas jį keičiantis asmuo. <i>Ex-post</i> rizikos valdymui formuojamas specialus fondas. | Administracijos vadovas |
| 3.5. | Vairuotojo-kroviko nelaimingas atsitikimas darbe | Pranešimas apie nelaimingą atsitikimą darbe | <i>Ex-ante</i> rizikos valdymo strategija: rizikos mažinimas. | Administracijos vadovas turi gauti jo kompetenciją patvirtinančius gaisrinės saugos bei darbuotojų saugos ir sveikatos priemonių įgyvendinimo įmonėje žinias patvirtinančius pažymėjimus. Įmonėje turi būti atliktas profesinių rizikų nustatymas ir valdymo priemonių parinkimas. Administracijos vadovas organizuoja pradedančiam darbą vairuotojui-krovikui privalomą gaisrinės saugos, darbo saugos ir sveikatos instruktavimą. Vėliau darbuotojo žinios atnaujinamos įstatymais numatyta tvarka. Darbuotojams įstatymu numatyta tvarka organizuojami pirmosios pagalbos teikimo mokymai. | Administracijos vadovas |
| 3.6. | Transporto priemonės gedimas | Pranešimas apie transporto priemonės gedimą | <i>Ex-post</i> rizikos valdymo strategija: rizikos priėmimas. | <i>Ex-post</i> rizikos valdymui formuojamas specialus fondas. | Administracijos vadovas |

Ekspertinis vertinimas leido nustatyti *RR* reikšmes, kurios yra aktualios konkrečios įmonės kontekste. Nors ekspertai nustatė net 23 rizikas sukeliančias priežastis, tik 9 iš jų peržengė *PRkr* ribą ir pateko į rizikos valdymo priemonių nustatymo etapą. 4.4 lentelė detalizuoja kiekvienos rizikos nustatymo galimybę, teikiant paslaugą, įvardija rizikos valdymo strategijų derinį ir aprašo praktinius veiksmus, kurie gali būti atlikti, siekiant valdyti riziką.

Literatūros šaltiniai

Andrejić, M., Kilibarda, M., Pajić, V. 2020. Managing Risks in Logistics Using FMEA-DEA Approach, *Quantitative Methods in Logistics*, p. 49–66. <http://doi.org/10.37528/FTTE/9786673954196.003>.

Bielecki, M., Galińska, G. 2017. Total Logistics Management Concept and Principles in Manufacturing Enterprise. *17th International Scientific Conference „Business Logistics in Modern Management“*, October 12–13, 2017, Osijek, Croatia.

Drożdż, J., Vitunskienė, V., Novickytė, L. 2021. Profile of the Small-Scale Farms Willing to Cooperate—Evidence from Lithuania. *Agriculture* 11, 1071. <https://doi.org/10.3390/agriculture11111071>.

Fuchs, H., Wohinz, J.W. 2009. Risk Management in Logistics Systems. *Advances in Production Engineering & Management* 4 (4), 233–242.

ISO 31000: 2018 (E). International Standard. Risk Management — Guidelines. Switzerland: ISO 2018 [interaktyvus]. Žiūrėta 2024-01-10. Prieiga per internetą: <<https://shahrdevelopment.ir/wp-content/uploads/2020/03/ISO-31000.pdf>>.

Jaffee, S., Siegel, P., Andrews, C. 2010. *Rapid Agricultural Supply Chain Risk Assessment: A Conceptual Framework*. Agriculture and Rural Development Discussion Paper 47. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. 54 p.

Jin, G., Meng, Q., Feng, W. 2022. Optimization of Logistics System with Fuzzy FMEA-AHP Methodology. *Processes* 10, 1973. <https://doi.org/10.3390/pr10101973>.

Lam, J. 2014. *Enterprise Risk Management: from Incentives to Control*. 2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons. 496 p. DOI:10.1002/9781118836477.

Lietuvos Respublikos Europos kooperatinių bendrovių įstatymas. Įstatymo aktuali redakcija nuo 2010 m. spalio 1 d. [interaktyvus]. Žiūrėta 2023-11-15. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.279175/asr>>.

Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2022 m. gegužės 1 d. [interaktyvus]. Žiūrėta 2023-11-20. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.215253/asr>>.

Lietuvos Respublikos kelių transporto kodeksas. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2024 m. sausio 1 d. [interaktyvus]. Žiūrėta 2023-10-15. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.33417/asr>>.

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2017 m. birželio 5 d. įsakymas Nr. AI-276 „Dėl Mokymo ir žinių darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais tikrinimo bendrųjų nuostatų patvirtinimo“. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2023 m. kovo 11 d. [interaktyvus]. Žiūrėta 2023-10-15. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/709830e04af311e78869ae36ddd5784f/asr>>.

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. spalio 25 d. įsakymas Nr. A1-457/V-961 „Dėl Profesinės rizikos vertinimo bendrųjų nuostatų patvirtinimo“. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2022 rugpjūčio 1 d. [interaktyvus]. Žiūrėta 2023-10-15. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.435935/asr>>.

Miller, A. ir kt. 2004. *Risk Management for Farmers*. Staff Paper 04-11, Indiana: Purdue University. 1–27.

Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos direktoriaus 2005 m. vasario 18 d. įsakymas Nr. 64 „Dėl Bendrųjų gaisrinės saugos taisyklių patvirtinimo“. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2023 m. gegužės 1 d. [interaktyvus]. Žiūrėta 2023-09-12. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.250714/asr>>.

Ristanović, V. ir kt. 2022. Economic Overview of the Distribution Channels Used by Eastern European Small Farms for Their Agricultural Products. *Agric. Econ. – Czech* 68: 299–306.

Rushton, A., Croucher, P., Baker, P. 2014. *The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain*. 5th ed. India: Replika Press Pvt Ltd. 690 p.

Stamatis, D.H. 2003. *Failure Mode Effect Analysis: FMEA from Theory to Execution*. 2nd ed. USA: ASQ Quality Press, 666 p.

Tošović-Stevanović, A. ir kt. 2020. Small Farm Business Analysis Using the AHP Model for Efficient Assessment of Distribution Channels. *Sustainability* 12(24), 10479. doi:10.3390/su122410479.

Xiong, Y. ir kt. 2014. An Empirical Study on Evaluation of Marketing Channel Risk in Agricultural Products via PCA and Cluster Analysis. *Advance Journal of Food Science and Technology* 6(4): 552–557. DOI:10.19026/ajfst.6.72.

2009 m. spalio 21 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1071/2009 nustatantis bendrąsias profesinės vežimo kelių transportu veiklos sąlygų taisykles ir panaikinantį Tarybos direktyvą 96/26/EB (Tekstas svarbus EEE) [interaktyvus]. Žiūrėta 2023-10-15. Prieiga per internetą: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A32009R1071>>.

2016 m. kovo 18 d. Komisijos reglamentas (ES) 2016/403, kuriuo Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1071/2009 papildomas sunkių Sąjungos taisyklių pažeidimų, dėl kurių kelių transporto įmonė gali prarasti nepriekaištingą reputaciją, klasifikacija ir kuriuo iš dalies keičiamas Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos 2006/22/EB III priedas (Tekstas svarbus EEE) [interaktyvus]. Žiūrėta 2023-10-15. Prieiga per internetą: <<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/403/oj?locale=lt>>.

PRIEDAS

Rinkos galimybių tyrimas: institucinių viešųjų pirkimų atvejis

Rinkos tyrimas leidžia surinkti informaciją apie potencialius produkcijos pirkėjus ir jų poreikius, atsakyti į svarbius klausimus, kurie gali turėti įtakos verslo sėkmei. Prieš jungiantis bendrai veiklai ūkininkams rekomenduojama atlikti pirminį rinkos tyrimą. Siūloma atlikti rinkos segmentaciją ir pasitelkti interviu su potencialiais pirkėjais, kurie padės atsakyti į klausimą, ar tikslinga plėtoti viešųjų pirkimų pardavimų kanalo nišą.

Analizuojant pirkėjų segmentus, svarbu gauti kuo daugiau informacijos apie jų svarbiausius bruožus, vertybes ir lūkesčius produkcijos tiekėjui. Tai padėtų išskirti įstaigų grupes su panašiais požymiais. Atskirais atvejais rinkos tyrimas gali padėti nustatyti perspektyvias ūkininkavimo nišas ir paskatinti imtis poryčių.

Skirtumus tarp potencialių pirkėjų padės geriau suprasti išvardinti klausimai:

✓ Koks yra potencialaus pirkėjo požiūris į smulkius ūkius ir jų gebėjimą aprūpinti jų įstaigą kokybiška produkcija?

✓ Koks yra potencialaus pirkėjo požiūris į strategijos „nuo lauko iki stalo“ vertybių įgyvendinimą ir noras prisidėti prie tvarios maisto sistemos kūrimo? Ar potencialus pirkėjas norės pirkti vietinę produkciją?

✓ Kokių produktų reikia potencialiam pirkėjui ir kiek jis pasiruošęs už juos mokėti? Kokie yra pirkėjo lūkesčiai dėl natūralių, ekologiškų bei tam tikrą kokybės ženklinių atitinkančių produktų asortimento?

✓ Kokius pristatymo reikalavimus kelia potencialus pirkėjas? Kokie yra reikalavimai teikiamų produktų kokybei, įpakavimui ir pan.?

✓ Koku principu sudaromos sutartys dėl produkcijos pirkimo ir kokios trukmės gali būti įsipareigojimai?

✓ Kas yra jūsų konkurentai, kurie šiuo metu teikia produkciją potencialiam pirkėjui, ir kokiomis sąlygomis vykdomas jų bendradarbiavimas? Kas nulemia dabartinių tiekėjų pasirinkimą?

✓ Kur yra potencialus produkcijos pirkėjas?

✓ Kiek produkcijos jis galėtų pirkti per metus ir koks yra vienkartinio pirkimo kiekis bei pristatymo laikas? Koku periodiškumu turėtų būti vykdomi pristatymai ir kokie galėtų būti tokių produkcijos pristatymų kiekiai?

✓ Ar potencialus pirkėjas suinteresuotas gauti kitas naudas, bendradarbiaujant su ūkiais, ir kokio pobūdžio ryšių plėtojimo galima tikėtis ateityje? Kaip galima pagerinti santykius, siūlant išspręsti specifines šių įstaigų problemas ir reaguoti į jų poreikius?

✓ Kaip geriausiai palaikyti ryšį su potencialiu pirkėju?

Pateiksime paprastus žingsnius, kurie padės atsakyti į išvardytus klausimus ir apsispręsti dėl viešųjų pirkimų produkcijos pardavimo krypties pasirinkimo tikslingumo.

1 žingsnis. Susipažinimas su potencialiais pirkėjais

Apsispręskite, kokiū atstumu norėtumėte veikti, ir nustatykite vietas, kurioje norite teikti ūkyje užaugintą arba pagamintą produkciją. Atkreipkite dėmesį, kad tam tikros įstaigos gali vadovautis teisės aktuose nustatytais atstumais, formuojant žemės ūkio ir maisto produktų tiekėjų tinklą. Kai priimtas svarbus sprendimas dėl atstumo, pereikite prie potencialių pirkėjų sąrašo sudarymo. Ši pradinį tyrimo etapą galite atlikti iš namų, pasitelkdami internete teikiamą informaciją.

Siūlome nukreipti savo dėmesį į šiuos svarbius rinkos segmentus: dienų veiklos centrai; ikimokyklinio lavinimo įstaigos (lopšeliai-darželiai, darželiai, mokyklos-darželiai, priešmokyklinio ugdymo įstaigos); bendrojo ugdymo mokyklos; profesinio mokymo įstaigos; universitetai ir kolegijos; vaikų globos namai; kultūros centrai; ligoninės ir reabilitacijos paslaugas teikiančios įstaigos; globos įstaigos ir senelių namai; pataisos namai; labdaros ir paramos organizacijos, kita (1 lentelė).

1 lentelė. Potencialių pirkėjų nustatymo gairės

| Rinkos segmentai | Paieškos šaltiniai |
|--|---|
| Dienos veiklos centrai | <p>Šios įstaigos gali būti finansuojamos iš skirtingų šaltinių ir teikti paslaugas įvairioms visuomenės grupėms, todėl įstaigų sąrašo sudarymas pareikalaus daugiau laiko. Sudarant sąrašą galima pradėti nuo nevyriausybinų organizacijų sąrašo pagal apskritis, kuris pateiktas Valstybės vaiko apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos el. svetainėje https://vaikoteises.lt/apie-tarnyba/nuorodos/neyriausybybines-visuomenines-organizacijos.html. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija teikia informaciją apie vaikų dienos centrų veiklos projektų finansavimą konkurso tvarka bei informaciją apie senyvo amžiaus žmonių ir žmonių su negalia dienos centrus. Savivaldybių el. svetainėse irgi gali būti teikiama informacija apie dienos veiklos centrus. Papildomai galima atlikti paiešką pagal raktinius žodžius el. svetainėse, kurios kaupia informaciją apie šalyje veikiančias organizacijas (pavyzdžiui, http://www.rekvizitai.lt, www.info.lt, www.lrimones.lt ir pan.), bei pasitelkti paiešką internetinėje paieškos sistemoje.</p> <p>Pažymėtina, kad galima taip pat skirti papildomą dėmesį informacijai apie vasaros stovyklų organizatorius. Šie projektai dažnai prieinami savivaldybių el. svetainėse arba organizatorių el. svetainėse.</p> <p>Rinkos tyrimui svarbių duomenų rinkimui siūloma aplankyti organizacijų el. svetaines ir išanalizuoti socialinio tinklo svetainėje teikiamą turinį.</p> |
| Ikimokyklinio lavinimo įstaigos: lopšeliai-darželiai, darželiai, mokyklos-darželiai, priešmokyklinio ugdymo įstaigos | <p>Informaciją galima rasti savivaldybių el. svetainėse. Papildomai galima atlikti paiešką pagal raktinius žodžius el. svetainėse, kurios kaupia informaciją apie šalyje veikiančias organizacijas, bei pasitelkti paiešką internetinėje paieškos sistemoje.</p> <p>Rinkos tyrimui svarbių duomenų rinkimui siūloma aplankyti organizacijų el. svetaines ir išanalizuoti socialinio tinklo svetainėje teikiamą turinį.</p> |
| Bendrojo ugdymo mokyklos | |
| Profesinio mokymo įstaigos | <p>Profesinio mokymo įstaigų sąrašas yra pateiktas el. svetainėje: https://lamabpo.lt/profesinis-mokymas/. Papildomai galima atlikti paiešką pagal</p> |

| Rinkos segmentai | Paieškos šaltiniai |
|--|--|
| | <p>raktinius žodžius el. svetainėse, kurios kaupia informaciją apie šalyje veikiančias organizacijas, bei pasitelkti paiešką internetinėje paieškos sistemoje.</p> <p>Rinkos tyrimui svarbių duomenų rinkimui siūloma apšviesti organizacijų el. svetaines ir išanalizuoti socialinio tinklo svetainėje teikiamą turinį.</p> |
| Universitetai ir kolegijos | <p>Aukštųjų mokyklų sąrašas yra pateiktas Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos el. svetainėje https://smsm.lrv.lt/web/lt/smm-studijos/aukstosios-mokyklos. Papildomai galima atlikti paiešką pagal raktinius žodžius el. svetainėse, kurios kaupia informaciją apie šalyje veikiančias organizacijas, bei pasitelkti paiešką internetinėje paieškos sistemoje.</p> <p>Rinkos tyrimui svarbių duomenų rinkimui siūloma apšviesti organizacijų el. svetaines ir išanalizuoti socialinio tinklo svetainėje teikiamą turinį.</p> |
| Vaikų globos namai | <p>Informacija apie šalyje veikiančius vaikų globos namus teikiama Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos el. svetainėje https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/seima-ir-vaikai/vaiko-teisiu-apsauga-igyvendinancios-istaigos/vaiku-globos-istaigos. Papildomai galima atlikti paiešką pagal raktinius žodžius el. svetainėse, kurios kaupia informaciją apie šalyje veikiančias organizacijas, bei pasitelkti paiešką internetinėje paieškos sistemoje.</p> <p>Rinkos tyrimui svarbių duomenų rinkimui siūloma apšviesti organizacijų el. svetaines ir išanalizuoti socialinio tinklo svetainėje teikiamą turinį.</p> |
| Kultūros centrai | <p>Informaciją apie Lietuvos kultūros centrus galima rasti el. svetainėje https://www.lnkc.lt/go.php/lit/Kulturos-centrai/70. Papildomai galima atlikti paiešką pagal raktinius žodžius el. svetainėse, kurios kaupia informaciją apie šalyje veikiančias organizacijas, bei pasitelkti paiešką internetinėje paieškos sistemoje.</p> <p>Rinkos tyrimui svarbių duomenų rinkimui siūloma apšviesti organizacijų el. svetaines ir išanalizuoti socialinio tinklo svetainėje teikiamą turinį.</p> |
| Ligoninės ir reabilitacijos paslaugas teikiančios įstaigos | <p>Informaciją apie šalyje veikiančias sveikatos priežiūros įstaigas ir jų paslaugas teikia Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos el. svetainėje https://ligoniukasa.lrv.lt/lt/paslaugos/e-paslaugos/sveikatos-prieziuros-istaigos-ir-paslaugos-visoje-lietuvoje-3. Papildomai galima atlikti paiešką pagal raktinius žodžius el. svetainėse, kurios kaupia informaciją apie šalyje veikiančias organizacijas, bei pasitelkti paiešką internetinėje paieškos sistemoje.</p> <p>Rinkos tyrimui svarbių duomenų rinkimui siūloma apšviesti organizacijų el. svetaines ir išanalizuoti socialinio tinklo svetainėje teikiamą turinį.</p> |
| Globos įstaigos, senelių namai, slaugos paslaugas teikiančios įstaigos | <p>Globos įstaigų sąrašas teikiamas Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos el. svetainėje https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/socialine-integracija/socialines-paslaugos/globos-istaigu-sarasai, savivaldybių el. svetainėse, Senelių namų paramos fondo el. svetainėje https://www.padesiuseneliams.lt/seneli%C5%B3-globos-nam%C5%B3-duomen%C5%B3-baz%C4%97/, senelių namų sąrašas pateiktas el. svetainėje https://geraprieziura.lt/. Papildomai galima atlikti paiešką pagal raktinius žodžius el. svetainėse, kurios kaupia informaciją apie šalyje veikiančias organizacijas, bei pasitelkti paiešką internetinėje paieškos sistemoje.</p> <p>Rinkos tyrimui svarbių duomenų rinkimui siūloma apšviesti organizacijų el. svetaines ir išanalizuoti socialinio tinklo svetainėje teikiamą turinį.</p> |
| Pataisos namai | <p>Kalėjimo departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos pavaldžių įstaigų sąrašas pateiktas el. svetainėje http://www.kaldep.lt/lt/kalejimu-departamentas/struktura-ir-kontaktai/pavaldzios-istaigos.html. Papildomai galima atlikti paiešką pagal raktinius žodžius el. svetainėse, kurios kaupia informaciją apie šalyje veikiančias organizacijas, bei pasitelkti paiešką internetinėje paieškos sistemoje.</p> <p>Rinkos tyrimui svarbių duomenų rinkimui siūloma apšviesti organizacijų el. svetaines ir išanalizuoti socialinio tinklo svetainėje teikiamą turinį.</p> |

| Rinkos segmentai | Paieškos šaltiniai |
|-----------------------------------|---|
| Labdaros ir paramos organizacijos | <p>Labdaros ir paramos organizacijas, veikiančias nagrinėjamoje vietovėje, galima nustatyti pagal raktinius žodžius el. svetainėse, kurios kaupia informaciją apie šalyje veikiančias organizacijas, bei pasitelkti paiešką internetinėje paieškos sistemoje.</p> <p>Rinkos tyrimui svarbių duomenų rinkimui siūloma aplankyti organizacijų el. svetaines ir išanalizuoti socialinio tinklo svetainėje teikiamą turinį.</p> |

Pradinėje stadijoje svarbu suprasti, kiek tokių įstaigų yra nagrinėjamoje teritorijoje, kokios įstaigų grupės dominuoja, kaip atrodo jų teritorinis išdėstymas, bei surinkti kuo daugiau informacijos išsamesnei kito etapo analizei (įstaigų pavadinimus, įmonės kodus, el. svetainės adresus, prieinamus kontaktus ir pan.). Siekiant nustatyti potencialius pirkėjus, galite pasinaudoti 1 lentelėje pateikta pagalbine medžiaga, kuri padės greičiau surinkti informaciją.

2 žingsnis. Potencialių pirkėjų galimų pirkimo apimčių įvertinimas ir pradinės informacijos apie konkurentus rinkimas

Šiame etape tikslinga išanalizuoti potencialių pirkėjų el. svetainėse viešai prieinamą informaciją, kuri gali padėti įvertinti produkcijos realizavimo potencialą nagrinėjamuose rinkos segmentuose. Pavyzdžiui, svetainėje pateikta informacija gali padėti suprasti, kokių realizavimo apimčių galima tikėtis, jeigu bus organizuojamas produkcijos tiekimas. Kai kurios svetainės teikia informaciją apie maitinimo paslaugas (dienos centrai gali siūlyti vaikams vienkartinį užkandį, senelių namai arba vasaros stovyklos gali deklaruoti maitinimą keturis kartus per dieną, kultūros centrų svetainėse gali būti pateikiama informacija apie renginius, kuriuose numatomas maitinimas ir pan.). Potencialių pirkėjų el. svetainėse taip pat dažnai galima surasti informaciją apie aptarnaujamų asmenų skaičių (pavyzdžiui, mokyklą gali lankyti 400 vaikų, dienos centrą – 14 vaikų, senelių namuose gyvenančių senjorų skaičius irgi gali būti pateiktas el. svetainėje, vasaros stovyklų projektai irgi yra numatę apytikslį stovyklautojų skaičių ir projekto trukmę). Tokiu būdu galima nustatyti svarbiausias grupes, kurios leis realizuoti didžiausią produkcijos apimtį, ir mažesnių produkcijos kiekių potencialius pirkėjus, su kuriais galima dirbti, jeigu stambūs pirkėjai užtikrins verslo patrauklumą.

Papildomą informaciją apie kai kurių potencialių klientų elgseną galima gauti centriniame viešųjų pirkimų svetainėje (<https://cvpp.eviesiejipirkimai.lt/notice>), atlikus pirkimų skelbimų analizę pagal BVPŽ kodą. Viešai teikiama informacija leis ištirti įstaigų viešojo pirkimo sutarčių sudarymo ir galiojimo datas bei susipažinti su konkurentais, kurie šiuo metu teikia produkciją, ir pamatyti sutarčių vertes, išanalizuoti, kokio tipo viešuosius pirkimus vykdo įstaigos ir kaip atrodo faktinės įvykdytų sutarčių vertės. Tačiau šioje svetainėje nebus prieinama informacija apie visus potencialius pirkėjus, todėl dažnai teks pasikliauti kituose etapuose surinkta informacija.

Pažymėtina, kad prie informacijos apie pirkimus yra pridedamos ir sutartys, kurios gali padėti susidaryti įspūdį apie pirkimo sąlygas ir kainų lygį, tačiau ne visos įstaigos viešina komercinę informaciją ir dažnai pasitaiko pakoreguotų sutarčių, kurios neleidžia matyti svarbios informacijos. Kita vertus, ugdymo ir mokymo įstaigos

neįsipareigoja užtikrinti sutartyje numatyto pirkimo, ir realios produkcijos apimtys gali stipriai skirtis nuo deklaruojamų pirkimo verčių.

Būtina atkreipti dėmesį į nestandartines sutartis, kurios skiriasi nuo tipinių taikomų sutarčių. Kai kurios įstaigos gali siūlyti nepalankias ūkininkui sąlygas. Pavyzdžiui, sutartis, kurioje aiškiai įvardinta vidutinė kaina, gali numatyti pirkėjui galimybę mažinti žemės ūkio produkcijos kainas, kai įvyksta kainų kritimas, tačiau kainų augimo atveju sutartis ūkininko neapsaugo. Tokiu būdu ūkininkas praranda galimybę subalansuoti pajamas, jeigu rinkoje įvyksta kainų augimas, nes krentant kainoms, jis priverstas prarasti pelną, o nustatyta „vidutinė“ kaina neleidžia kelti kainos ir yra palanki tik pirkėjui. Sutartyje taip pat neturėtų likti punktų, kurie įpareigotų tiekėją atlyginti išlaidas, kurios atsirado dėl pirkėjo veiksmų, kai tiekėjo kaltė nėra įrodyta. Ypač atidžiai reikia išstudijuoti baudas, kurios yra taikomos, kai pažeidžiami sutarties įsipareigojimai, kadangi dėl vienos stambaus pirkėjo nepalankios sutarties sankcijų visa paskirstymo kanalo veikla gali tapti nuostolinga.

Šio žingsnio rezultatai turėtų padėti atsakyti į klausimą, kas labiau apsimoka: likti prie dabartinių produkcijos paskirstymo kanalų, ar bandyti vystyti šią iniciatyvą. Kiekvieno ūkio atsakymas bus individualus, nes jį nulemia konkretaus ūkio situacija, esantys produkcijos realizavimo kanalai ir savininko prioritetai bei rizikos toleravimas. Pavyzdžiui, vieno ūkio savininkui gali ekonomiškai apsimokėti greitas produkcijos realizavimas už mažą kainą, kito ūkio savininkas gali būti pasiruošęs priimti didesnę riziką dėl produkcijos praradimo ir augančių išlaidų, siekiant gauti aukštesnę kainą už savo produkciją, todėl ūkio savininkui bus labiau priimtina didesnė produkto realizavimo kanalų įvairovė.

Potencialių pirkėjų el. svetainių ir centrinio viešųjų pirkimų portalo analizė leidžia matyti, koks yra nagrinėjamos vietovės ūkyje gaminamos produkcijos poreikis potencialių pirkėjų įstaigose, ir sugrupuoti organizacijas, atsižvelgiant į jų perkamos produkcijos kiekį ir kitus svarbius požymius. Vykdam tolesnį tyrimo etapą rekomenduojama iš pradžių sutelkti dėmesį į grupes, kurios perka didžiausius produkcijos kiekius. Jeigu nepavyksta užtikrinti bendradarbiavimo su stambiais pirkėjais, smulkių ir geografiškai išsibarsčiusių objektų rinkinys gali ekonomiškai nepasiteisinti.

3 žingsnis. Susipažinimas su potencialiais pirkėjais ir jų poreikių suvokimas

Atkreiptinas dėmesys, kad savivaldybėse gali skirtis tam tikrų pirkėjų dalyvavimo viešuosiuose pirkimuose organizavimas. Pavyzdžiui, Rokiškio savivaldybėje mokyklų, darželių, darželių-lopšelių viešieji pirkimai organizuojami centralizuotai, todėl yra prasminga ne tik bendrauti su pavieniais pirkėjais, bet ir užmegzti ryšį su savivaldybe, kuri gali suteikti svarbios informacijos apie kuruojamas organizacijas.

Svarbu ir tai, kad pastaruoju metu įvyko gana reikšmingi įstatymų pakeitimai, kurie leido smulkiems ir vidutiniams ūkiams įsitraukti į trumpąsias tiekimo grandines ir dalyvauti viešuosiuose pirkimuose. Paminėtinas Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo neskelbtinų derybų sąlygų papildymas 71 str. 6 d. 18 p., kuris

priskiria maisto produktus, kurie įsigijami iš trumposios maisto tiekimo grandinės supaprastintiems pirkimų atvejams neskelbiamų derybų būdu (Nr. XIV-1669, 2022-12-13, paskelbta TAR 2022-12-29, i. k. 2022-27253).

Kitu jautriu ir dažnai svarbiausia kliūtimi įvardijamu aspektu tapo žaliųjų pirkimų reikalavimo atsiradimas. Potencialūs pirkėjai jį suprato kaip raginimą pereiti prie ekologiškų maisto produktų pirkimo. Svarbu žinoti, kad Viešųjų pirkimų tarnyba patvirtino, kad neskelbiamų derybų sąlygomis vykstantys pirkimai nėra įtraukiami į žaliųjų pirkimų ataskaitą, todėl žaliųjų pirkimų reikalavimo atsiradimas netampa kliūtimi plėtoti trumpąsias maisto grandines, orientuotas į natūralią vietiniuose ūkiuose pagamintą produkciją. Tačiau šioje stadijoje itin svarbu išgryninti organizacijos vadovo lūkesčius dėl produkcijos. Pavyzdžiui, nagrinėjamos vietovės stambiausi pirkėjai reikalauja arba planuoja artimiausiu metu pereiti prie ekologiškų vaisių vartojimo, o natūralios produkcijos augintojų kooperacija ir šio paskirstymo kanalo plėtojimas nėra tikslingas.

Šiame etape rekomenduojama surasti kontaktus asmenų, kurie įstaigose priima sprendimus dėl pirkimų, ir susitikti su potencialiais pirkėjais. Susitikimo metu svarbu suprasti įstaigos sprendimus priimančio asmens požiūrį į smulkų ir vidutinį verslą ir vietinės produkcijos pirkimą bei pasiruošimą dalyvauti kuriant tvarią maisto sistemą. Svarbu suprasti dabartinio tiekėjo pasirinkimo motyvą ir tai, kokia praeities patirtis gali nulemti tiekėjų atmetimą. Susitikimo metu svarbu gauti informaciją apie:

- ✓ Žemės ūkio produkcijos poreikius, galimas pirkimo apimtis bei produkcijos kainų lūkesčius.
- ✓ Sutarčių sudarymo sąlygas, įskaitant lankstumą pritraukti kitus vietinius tiekėjus, vykdant sutartį.
- ✓ Reikalavimus dėl produkcijos kokybės, pakuočių ir pan.
- ✓ Produkcijos pristatymo dienas ir laiką, atsiskaitymo sąlygas.
- ✓ Galimas naudas ir specifines problemas, kurias galėtų padėti išspręsti bendradarbiavimas.

Susitikimai su potencialiais pirkėjais leis realiau įvertinti institucinių viešųjų pirkimų apimtis, kurios gali būti pasiektos nagrinėjamoje teritorijoje. Ši informacija yra svarbi, kai priimamas sprendimas dėl smulkių ir vidutinių ūkių bendradarbiavimo įteisinimo tikslingumo, kadangi gali paaiškėti nepalanki situacija šio produkcijos pardavimo kanalo plėtrai.

4 žingsnis. Svarbių logistikos aspektų įvertinimas

Svarbiausiu įmonės arba jungtinės veiklos pagrindu veikiančios organizacijos išlaidų mažinimo instrumentu tampa prekių transportavimo organizavimas, kuris prasideda jau viešųjų pirkimų sutarties pasirašymo metu. Todėl prieš sutarties pasirašymą yra būtinas preliminarus pasiruošimas ir 1–3 žingsniuose surinktos svarbios informacijos apibendrinimas. Tokios informacijos apibendrinimo pavyzdys pateiktas 2 lentelėje. Pažymėtina, kad pateiktas pavyzdys yra skirtas tik tipinių problemų demonstravimui ir jame nėra konfidencialios informacijos, kuri yra susijusi su realiai veikiančiomis organizacijomis.

2 lentelė. Tyrimo rezultatų apibendrinimo prieš derybas pavyzdys

| Pirkėjas | Adresas | Sutarties pradžia | Sutarties pabaiga | Orientacinė sutarties vertė, EUR | Pienas | | Vaisiai ir daržovės | |
|----------------------------------|------------------------|-------------------|-------------------|----------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| | | | | | Pristatymo dienos | Pristatymo laikas | Pristatymo dienos | Pristatymo laikas |
| Darželis „Pupa“ | Draugystės g. 5 | 2023-11-01 | 2024-08-31 | 6500 | 1,4 | 6.00–7.00 | 1, 3, 5 | 7.00–10.00 |
| Lopšelis „Rožė“ | Daržininkų g. 45 | 2024-01-01 | 2024-08-31 | 3800 | 1 | 6.30–7.30 | 1 | 6.30–7.30 |
| Rajono gimnazija X | Daržininkų g. 32 | 2024-01-01 | 2024-08-31 | 7800 | 1,4 | 8.00–10.00 | 1, 3, 5 | 8.00–11.00 |
| Rajono mokykla X | Vytauto g. 3 | 2023-09-01 | 2024-08-31 | 20000 | 1,4 | 7.00–7.30 | 1, 3, 5 | 8.00–8.30 |
| Rajono progimnazija X | Gėlių g. 58 | 2023-08-29 | 2024-08-24 | 17500 | 1,3 | 7.00–7.30 | 1, 3, 5 | 8.00–8.30 |
| | Vytauto g. 54 | 2023-08-29 | 2024-08-24 | | 1,4 | 7.00–7.30 | 1, 3, 5 | 8.00–8.30 |
| Rajono lopšelis-darželis „Rytas“ | Praeities g. 5 | 2024-01-01 | 2024-08-31 | 3500 | 1,5 | 8.00–10.00 | 1, 3, 5 | 8.00–10.00 |
| Rajono mokykla Y | Nepriklausomybės g. 1 | 2024-01-01 | 2024-12-31 | 13600 | 1,4 | 6.00–7.00 | 1, 3, 5 | 8.00–12.00 |
| Rajono progimnazija Y | Birutės g. 8 | 2023-10-01 | 2024-08-31 | 17800 | 1,3 | 7.00–7.30 | 1, 3, 5 | 10.00–11.30 |
| Rajono daugiafunkcis centras | Pramonininkų g. 27 | 2023-09-10 | 2024-08-31 | 7500 | 1,5 | 7.00–15.00 | 1, 3, 5 | 7.00–15.00 |
| Darželis „Vakaras“ | Gedimino g. 36 | 2023-09-01 | 2024-08-31 | 3500 | 1,3 | 8.00–9.00 | 1, 3 | 8.00–9.00 |
| Rajono gimnazija Y | Nepriklausomybės g. 12 | 2023-09-01 | 2024-08-31 | 10000 | | | 1, 3, 5 | 8.00–11.00 |
| Dienos centras „Saulutė“ | Birutės g. 30 | 2024-01-01 | 2024-12-31 | 2000 | 2,4 | 8.00–10.00 | | |

Orientacinė potencialių pirkėjų sutarčių vertė gali padėti išskirti svarbiausius pirkėjus, kuriems turi būti suteiktas išskirtinis dėmesys derybų metu. Lentelės papildymas produkcijos apimtimis ir informacijos iš pirkėjo apibendrinimas apie orientacinius vieno pristatymo kiekius leistų geriau suvokti, kokia transporto priemonė reikalinga užsakymų vykdymui.

Potencialių pirkėjų lūkesčių arba susiklosčiusios patirties dėl pristatymo dienų ir laiko analizė yra itin svarbus aspektas. Visos sutartys numato sankcijas už pristatymų vėlavimus, tačiau jų poveikis kooperatyvo finansams bus skirtingas. Centrinio viešųjų pirkimų portalo analizė rodo, kad yra pirkėjų, kurie taiko 0,02 proc. delspinigius už kiekvieną pavėluotą valandą, o pristatymas kitą dieną traktuojamas kaip vėlavimas 24 val. Pristatymo laiko nepaisymas gali tapti viešųjų pirkimo sutarties nutraukimo priežastimi, todėl būtina iš anksto išanalizuoti galimus maršrutus, įvertinant atstumus ir sąveikos su klientu laiką. Derybų stadijoje būtina pašalinti probleminius aspektus ir surasti kompromisą, didinant laiko intervalo lankstumą ir suderinti patraukliausią pristatymo dienų skaičių.

2 lentelėje pateiktos tipinės problemos, kurios turi būti sprendžiamos derybų metu, kitaip reikšmingai padidės transportavimo išlaidos. Pavyzdžiui, rajono progimnazija X teikia paslaugas skirtingose vietose ir reikalauja per pusvalandį pristatyti pieno produktus į abi vietas. Šis reikalavimas sunkiai įgyvendinamas piko

metu, jeigu atstumas yra didelis. Situacija komplikuojasi dėl to, kad analogiškas pristatymo laikas numatytas ir rajono progimnazijoje Y.

Kita tipine problema, kuri neleidžia optimizuoti maršruto, tampa skirtingas pristatymo laikas įvairiems produktams. Rajono progimnazija X, rajono progimnazija Y, rajono mokykla Y ir darželis „Pupa“ užsako ir pieną, ir vaisius su daržovėmis, o sutartis nustato, kad jų negalima iškrauti kartu su pieno produktais ir būtinas papildomas laukimas arba grįžimas į iškrovimo vietą. Dienos centras „Saulutė“ yra vienintelė įstaiga, kuri reikalauja pristatyti pieną antradienį, o tai reiškia kad kooperatyvo mašina važiuos didelį atstumą dėl kliento, kuris atneša mažiausias pajamas. Sutarčių pasirašymas 2 lentelėje nurodytomis sąlygomis reiškia, kad kooperatyvui reikės daugiau negu vienos mašinos įsipareigojimų vykdymui. Siekiant didinti tiekimo grandinės logistikos efektyvumą ir ekonominių veiklos patrauklumą, minėtos problemos turi būti pašalinamos ir pasirašytų sutarčių vykdymas turi būti realiai įgyvendinamas iš įmonės resursų.