

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Rimantas Petravičius

Logistikos sistemos kūrimas UAB "Riminta"

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Logistikos sistemos kūrimas UAB "Riminta"

Rimantas Petravičius

Magistro darbas

Magistro darbo autorius Rimantas Petravičius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas prof. A. Garalis
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas L. Žalys
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. LOGISTIKOS ESMĖ, REIKŠMĖ IR SISTEMA	10
1.1. Logistikos esmė ir reikšmė.....	10
1.2. Logistinė sistema ir jos elementai.....	20
1.2.1. Logistinė sistema ir jos aplinka.....	20
1.2.2. Logistinės sistemos elementai.....	26
2. LIETUVOS TRANSPORTO SISTEMOS YPATUMAI.....	37
3. UAB „RIMINTA“ LOGISTINĖS SISTEMOS ANALIZĖ.....	51
3.1. Įmonės veiklos charakteristika.....	51
3.2. Tyrimo metodologija ir organizavimas.....	57
3.3. Logistinės sistemos tyrimas.....	57
3.3.1. Vietinio transporto maršrutų tyrimas.....	58
3.3.2. UAB „RIMINTA“ klientų nuomonės tyrimas.....	61
3.3.3. UAB „RIMINTA“ išteklių tyrimas.....	64
3.3.4. Įmonės vertės grandinės tyrimas.....	67
3.4. UAB „RIMINTA“ logistinės sistemos kūrimas.....	71
IŠVADOS.....	75
REKOMENDACIJOS.....	77
NAUDOTA LITERATŪRA.....	80
PRIEDAI.....	82
1. Anketa.....	82
2. Įmonės SWOT analizė.....	86
3. VKTI profesinės kompetencijos pažymėjimas.....	90
4. VKTI profesinės kompetencijos pažymėjimas.....	91
5. Licencija vežti krovinius vidaus maršrutais.....	92
6. Leidimas.....	93

LENTELIŲ SARAŠAS

- 1 lentelė. Logistikos sistemos kontroliuojami elementai [P. 27]
- 2 lentelė. Automobilių transporto privalumai ir trūkumai [P. 43]
- 3 lentelė. Kelių transporto gamybinės sąnaudos [P. 46]
- 4 lentelė. Įmonės veiklos rūšys [P. 51]
- 5 lentelė. Krovinio gabenimo kelių transportu sąmata (I Tyrimas) [P. 59]
- 6 lentelė. Krovinio gabenimo kelių transportu sąmata (II Tyrimas) [P. 60]
- 7 lentelė. Aptarnavimo lygio tyrimas [P. 61]
- 8 lentelė. Kompetencijos lygio tyrimas [P. 62]
- 9 lentelė. Priežastys, dėl kurių klientai pasirinko UAB „RIMINTA“ [P. 62]
- 10 lentelė. Klientų tenkinimo poreikiai [P. 63]
- 11 lentelė. Rodgers septynių punktų planas [P. 65]
- 12 lentelė. SWOT analizė [P. 86]

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Krovinių apyvarta sausumos transportu [P. 18]
- 2 pav. Logistinės sistemos ribos [P. 23]
- 3 pav. Gamybos planavimo ir valdymo procesas [P. 33]
- 4 pav. Transporto paslaugų eksportas [P. 39]
- 5 pav. ES parama transporto sektoriui [P. 41]
- 6 pav. UAB „RIMINTA“ krovinių paskirstymas pagal regionus 2007 m. [P. 52]
- 7 pav. UAB „Riminta“ transportavimo proceso esmė [P. 53]
- 8 pav. Krovinių vežimo klasifikacija pagal veiklos sritis [P. 54]
- 9 pav. Įmonės organizacinė struktūra [P. 55]
- 10 pav. Priežastys, dėl kurių pasirinkta įmonė „RIMINTA“ [P. 63]
- 11 pav. Reikalavimų atitikimas klientų požiūriu [P. 64]
- 12 pav. Vertės grandinė ir vertės sistema [P. 68]
- 13 pav. Pervežimo paslaugos gamybos procesas [P. 69]
- 14 pav. Logistikos informacinė sistema [P. 72]
- 15 pav. GPS Navigacinės sistemos struktūra [P. 73]
- 16 pav. GPS imtuvas [P. 74]

Santrauka

Rimantas Petravičius

Logistikos sistemos kūrimas UAB "Riminta"

Magistro darbas

Logistikos sistema ir jos tobulinimas.

Logistika – viena svarbiausių funkcijų daugelyje verslo sričių. Globalioje ir sparčiai besivystančioje rinkoje, kur greitis tampa esminiu sėkmės veiksniumi, efektyviai konkuruoti gali tik tie, kas sugeba reikiamą tiekiamos produkcijos kiekį pateikti vietoje ir laiku. Kaip užtikrinti šio proceso sklandumą, o kartu ir viso verslo efektyvumą, kai susiduri su problemomis darbo rinkoje, esi priklausomas nuo daugelio kitų grandies dalyvių?

Tiriant ir analizuojant UAB „Riminta“ logistinę sampratą, praktiškai numatyti kuria kryptimi turi vykti veikla, kad ji normaliai funkcionuotų ir atitiktų jai keliamus reikalavimus. Tyrimas rodo, kad turi būti vykdoma tarptautinio krovinijų vežimo, ekspedijavimo ir ta veikla kuri reikalauja produktą nuvežti galutiniam vartotojui.

Mokslinė literatūra leidžia teigti, kad kuriamos UAB „Riminta“ logistikos sistemos tikslas yra mažinti išlaidas ir transporto kaštus bei didinti įmonės pelną.

Summary

Rimantas Petravičius

The Development of the Logistics System UAB “Riminta”

Master’s paper

Logistics system and its improvement.

Logistics – one of the basic functions in business field. In global and rapidly developing market, where the speed becomes essential element of success, to compete effectively can only those who manage to deliver proper amount of production outright and on time. How to make certain the articulateness of this process along with the efficiency of the whole business when you face the problems in labour market and you are dependent on the many other link members?

Exploring and analyzing the logistic conception of UAB “Riminta”, it is necessary to foresee practically which direction should the activity move that it operate normally and met the requirements. The analysis show that international transportation, expedition and the activity which requires to deliver the product to the final purchaser is necessary to be filled.

Science literature allows to state that the objective of the UAB “Riminta” developing logistics system is to reduce the expenses and the cost of transport and to increase the company’s profit.

IVADAS

Temos aktualumas. Verslo įmonės dirba dinamiškoje aplinkoje, sukuriančioje įvairias sudėtingas situacijas, kurias reikia efektyviai ir greitai išsiaiškinti. Didelę šių situacijų dalį sudaro medžiagų, įvairių materialinių vertybių bei informacijos srautai, kuriuos būtina optimaliai planuoti, organizuoti, valdyti ir kontroliuoti, todėl į pagalbą verslo įmonėms ateina logistika. Šiais laikais terminas „Logistika“ apima platesnę prasmę. Logistika nebėra tik transportavimą, prekių judėjimą ir sandėliavimą apimanti veiklos rūšis. Šiuolaikinė logistika aprėpia ir tokias verslo sritis kaip marketingas, apskaita, informacinės technologijos, klientų aptarnavimas ir t.t. Logistika yra galingas ginklas, kompanijos, siekiančios užimti lyderio poziciją rinkoje, rankose. Atsivėrus Europos rinkos sąlygoms keitėsi Lietuvos įmonių veiklos kryptys bei strategijos. Didėjanti konkurencija, Europos diktuojamos sąlygos bei reikalavimai skatina ieškoti naujų būdų bei priemonių siekiant išlaikyti įmonių pelningumą bei užtikrinti jo augimą ateityje. Lietuvai įstojus į ES gali naudotis bendros ES transporto politikos rezultatu, padedančiu kurti bendrą rinką bei užtikrinti laisvą prekių, paslaugų judėjimą visoje jos teritorijoje. Išplėstoje ES vienais svarbiausių veiksmų, kurie turėtų lemti Lietuvos kelių transporto sektoriaus raidą, yra transporto ir tranzito paslaugų poreikio didėjimas besiplečiant tarptautinei prekybai.

Vienas iš svarbiausių Lietuvos valstybės prioritetų – Lietuvos vežėjų integravimas į Europos Sąjungos transporto rinką. Vyraujanti politinė nuostata orientuota į sparčią transporto sektoriaus plėtrą, šalies vežėjų konkurencingumo didinimą, tinkamos kelių transporto verslo plėtrai įstatyminės bazės sukūrimą. Svarbūs strateginiai tikslai ilgalaikėje perspektyvoje ES teisinės bazės suderinimo baigiamojo etapo atlikimas – jos įgyvendinimas, saugios ir gamtosaugai palankios transporto sistemos formavimas. Tačiau tuo pat metu valstybės priimami įstatymai dėl mokesčių neigiamai veikia įmonių pelningumo rodiklius ir verčia ieškoti priemonių išsilaikyti rinkoje ir nebankrutuoti dempinguojant kainas.

Rinka mūsų šalyje tampa per ankšta ir tenka ieškoti galimybių ir būdų kaip patobulinti savo kompanijos veiklą tam, kad ji būtų naudinga ir efektyvi. Suprantama, tai atlikti įmanoma plečiant savo veiklą kitose šalyse bei keliant transporto paslaugos kokybę ir mažinant jos savikainą. Tada ir susiduriama su pagrindine problema: šiais laikais rinką yra pirkėjo - tai yra pasiūla viršija paklausą, todėl patekti į užsienio ar pasaulinę rinką labai sunku. Be reikiamų žinių ir įvairių informacinių ir kitokių priemonių tai tampa beveik neįmanomu dalyku.

Logistika kaip mokslinė disciplina įgauna ypatingą vaidmenį, nes jos formos ir metodai geriausiai tenkina visapusiškos gamybinės - ūkinės veiklos integracijos uždavinius ir įgalina ieškoti optimalių gamybos valdymo sprendimų įvairiuose jos etapuose ir lygmenyse.

Globalioje ir sparčiai besivystančioje rinkoje, kur pagrįdė konkurencingumas apsprendžiamas žaliavų, prekių tiekimo operatyvumu ir paslaugų kokybė, logistika tampa esminiu verslo sėkmės veiksnium. Todėl apgalvota ir racionaliai sukurta įmonės logistinė sistema turėtų ženkliai padidinti konkrečios įmonės paslaugų (ypač transportavimo) kokybę, bendrą veiklos efektyvumą ir konkurencingumą.

Darbo tikslas. Išsiaiškinti teorinius logistikos sistemos veiklos aspektus, sukurti logistikos sistemą UAB „RIMINTA“.

Darbo uždaviniai:

- Išanalizuoti logistikos esmę ir reikšmę, jos elementus;
- Iširti logistikos sistemą ir jos elementus;
- Atskleisti Lietuvos transporto sistemos ypatumus;
- Sukurti logistinę UAB „Riminta“ sistemą.

Metodai: su logistika susijusios literatūros šaltinių analizė, apklausa, content analizė, istorinis, palyginamasis analizės bei aprašomasis UAB „RIMINTA“ logistinės sistemos tyrimas.

1. LOGISTIKOS ESMĖ, REIKŠMĖ IR SISTEMA

1.1. Logistikos esmė ir reikšmė

A. Garalis „Logistikos terminų aiškinamajame žodyne“ aprašo logistikos termino atsiradimą, jo reikšmę visuomenėje. Iš graikų kalbos atkeliavęs žodis logistika [gr. logistike - skaičiavimo, mąstymo būdas] Senovės Graikijoje reiškė samprotavimo meną, Romos imperijoje - maisto produktų paskirstymo taisykles. Bizantijoje imperatoriaus Leono VI Išmintingojo valdymo laikotarpiu (866-912) logistika buvo vadinamas armijos aprūpinimo ir jos judėjimo valdymo mokslas. Terminą „logistika“ G.Leibnicias (1646-1716) naudojo kaip sinonimą „matematinei logikai“. Logistikos, kaip matematinės logikos, samprata buvo patvirtinta filosofijos kongrese Ženevoje 1904 m. Logistikos terminas XIX a. Napoleono Bonaparto armijoje buvo taikomas armijos ir fronto užnugario aprūpinimo įvardijimui. Apie tai užsimena žinomas karo teoretikas A. A. Žomini (1779-1869), kuris tyrinėjo Napoleono Bonaparto karų laikotarpį.

Naujuose Amerikos enciklopedijos (The Encyclopedia Americana. International Edition. Danbury, Grolier Inc, 1991, Vol. 17, p. 688.) leidiniuose logistikos samprata apibrėžiama kaip „ginkluotų pajėgų materialinio - techninio aprūpinimo ir judėjimo valdymas“. Kartu su taktika, strategija ir žvalgyba logistika yra vienas svarbiausių karo mokslo elementų.

„Logistika“ taip pat gali reikšti civilinių įmonių tiekimo - realizavimo veiklą. Devyniasdešimtais metais Vakarų Europos šalyse ir JAV šis terminas pradėtas vartoti ne tik specialioje literatūroje, bet ir masinės informacijos priemonėse apibūdinant naują kryptį - materialinių ir jiems atitinkamų informacinių srautų valdymo mokslo teoriją ir praktiką, t. y. visą klausimų kompleksą, susietą su žaliavos, medžiagų, gatavos produkcijos tiekimu (nuo tiekėjo iki gamyklos - gamintojos ir nuo gamyklos - gamintojos iki galutinio vartotojo, patenkinant šio vartotojo reikalavimus bei interesus).

Logistikos termino sinonimu kartais vartojami tokie pasakymai, kaip „medžiagų valdymas“, „totalinis paskirstymas“, „fizinis paskirstymas“ (Amerikos rinkodaros asociacijos produktų paskirstymas dar 1948 m. buvo apibrėžtas kaip „fizinis paskirstymas“, t. y. krovinių apdorojimas ir prekių transportavimas nuo gamybos vietos į vartojimo vietą).

Vadyboje ir ekonomikoje logistika apibrėžiama kaip mokslas apie transportavimo, sandėliavimo ir kt. materialinių ir nematerialinių operacijų planavimą, kontrolę ir valdymą: žaliavų ir medžiagų tiekimą gamybinei įmonei, o taip pat vidinį gamybinio perdirbimo aprūpinimą bei gatavos produkcijos tiekimą vartotojams.

J. A. Urbonas „Tarptautinėje logistikoje“ terminą „logistika“ aiškina apibrėžia panašiai kaip A. Garalis: logistika yra mokslas apie prekių (medžiagų, žaliavų, mašinų, galutinės produkcijos ir

kt.) judėjimo srautų nuo gamintojo iki vartotojo organizavimą, koordinavimą, planavimą, apimančią įvairių rūšių paslaugas, teikiamas atitinkamų įmonių, susijusių su prekių pateikimo vartotojui aptarnavimu, ir užtikrinančias visą jų naudingumo atskleidimą.

E. ir R. Palšaičiai logistiką aiškina kiek kitaip. Logistika - tai mokslas apie žaliavų tiekimo, gamybos planavimo, gamybos kontrolės ir efektyvaus pagamintų produktų judėjimo iš gamybos vietos į vartojimo vietą derinimą, siekiant užtikrinti reikiamos kokybės ir reikiamo kiekio produktų pristatymą į reikiamą vietą ir reikiamu laiku, kad įmonė gautų kuo didesnę pelną. Sprendžiant įvairias praktines užduotis . plačiai taikoma matematinės atsargų teorijos, tikimybių teorijos, statistinių sprendimų teorijos, informacijos teorijos, masinio aptarnavimo teorijos, matematinės statistikos, tiesinio, matematinio, dinaminio programavimo metodų, informacinio modeliavimo, metodų optimizavimo, tinklinio planavimo ir valdymo metodų visuma. Praktinės užduotys efektyviai sprendžiamos naudojant skaičiavimo technikos programines priemones ir _ taikomuosius programinius paketus, skirtingais gamybos ir tiekimo lygmenimis - dirbtinio intelekto ir ekspertines sistemas. Žodis logistika kilęs iš graikų kalbos (gr. logistike). Jis vartojamas visose Europos kalbose (angliškai logistics, vokiškai Logistik, prancūziškai logistique, itališkai ir ispaniškai logistica ir t.t). Senovės Graikijoje šis žodis reiškė mąstymo meną, Romos imperijoje - produktų paskirstymo taisyklę, Bizantijoje jis reiškė kariuomenės aprūpinimo ir jos judėjimo meną. Karinių mokslų enciklopedijoje apibrėžiama kaip „karinio mokslo šaka ir veikla, susijusi su aprūpinimu, tiekimu, įrenginių eksploatacija, personalo judėjimu, paslaugų tiekimu ir panašiais dalykais"., kaip ir taktika, strategija bei žvalgyba, yra vienas iš keturių pagrindinių karinio mokslo elementų. Žodžio logistika sinonimai: medžiagų valdymas, totalinis paskirstymas, fizinis paskirstymas. (5) Pastarasis terminas buvo ir yra vartojamas paraleliai su terminu. Amerikos rinkodaros ir rinkotyros asociacijoje šis terminas buvo apibrėžtas kaip medžiagų perdirbimas ir prekių vežimas nuo gamybos vietos iki vartotojų. Užsienio šalyse yra daug logistikos organizacijų. Daugelis iš jų įeina į Europos logistikos asociaciją (ELA) - tarptautinę organizaciją, kuri koordinuoja šalių narių atliekamus /. tyrinėjimus. Daug organizacijų ir centrų yra JAV: Amerikos logistikos asociacija, Amerikos transporto ir logistikos draugija, Amerikos rinkodaros ir rinkotyros asociacija ir kt. National Association of Purchasing Management - viena iš seniausių logistinių asociacijų JAV ir visame pasaulyje. Užsienyje leidžiami tiek nacionaliniai, tiek ir tarptautiniai žurnalai, skirti /. ir jos klausimams, pvz., Canadian Transportation and Distribution Management (Kanada), Logistica (Italija), Logistics (D. Britanija), Tara (Šveicarija), Recycling Today (JAV), Journal of Business logistics (JAV) ir kt.

Logistika palyginti su tradicinėmis vadybos mokslo šakomis: finansų, rinkodaros ir gamybos valdymu yra gana nauja mokslo šaka. Šio mokslo naujumas, pasireiškia tuo, kad siekiama valdyti ne atskirai kiekvieną veiklos sritį, o koordinuotai. Pirmoji knyga, kurioje kalbama apie

koordinuotos logistikos vadybos privalumus, pasirodė tik 1961 m., ir tuo iš dalies galima paaiškinti, kodėl dar nėra visuotinai priimto logistikos apibrėžimo. JAV fizinio paskirstymo vadybos nacionalinės tarybos (NCPDM - profesionali paskirstymo vadovų organizacija, susikūrusi 1962 m.) nustatytas apibrėžimas yra toks:

Fizinio paskirstymo vadyba yra dviejų ar daugiau veiklų, kurių tikslai - žaliavų, materialinių išteklių ir produkcijos planavimas, gamyba, kontrolė ir efektyvus judėjimas iš gamybos taško į vartojimo tašką, tarpusavio sąveika.

A. Garalis rašo, kad ši veikla gali apimti ir pirkėjų aptarnavimą, paklausos prognozavimą, paskirstymo ryšius, atsargų kontrolę, produkcijos saugojimą, užsakymų tvarkymą, priežiūrą, gamyklų ir sandėlių statybos vietų parinkimą, pakavimą, prekių kontrolę, atliekų surinkimą bei antrinį panaudojimą, transporto eksploatavimą ir gabenimo organizavimą bei kitas veiklos rūšis (4).

Daugelyje straipsnių ir knygų vietoj verslo logistikos termino vartojami tokie terminai kaip marketingo logistika, fizinis paskirstymas, medžiagų vadyba, pramonės logistika. Logistika apima žmonių, materialinių, energetinių, finansinių ir pan. srautų valdymą.

Logistikos objektą galima vertinti įvairiais požiūriais: rinkodaros, finansų, planavimo. Tačiau jie gali kisti atsižvelgiant į tai, kuo užsiimama: ar praktika, ar mokslu.

Tuo ir paaiškinama logistikos sampratos apibrėžimų įvairovė.

Užsienio ekonominės ir vadybinės literatūros analizė parodė, kad šiandieną logistika suprantama kaip:

- nauja krovinių judėjimo organizavimo kryptis;
- įvairių „žmogus-mašina“ srautų sistemų planavimo teorija;
- įvairių veiklos rūšių visuma: būtino kiekio reikiamoje vietoje reikiamu laiku minimaliausiomis išlaidomis gavimas;
- gabenimo ir gamybos procesų integracija;
- krovinių nuo gamybos vietos iki vartotojo judėjimo ir saugojimo sąnaudų planavimo procesas;
- fizinio produkto paskirstymo valdymo forma;
- ekonomikos infrastruktūra;
- gatavos produkcijos nuo gamybos iki vartojimo vietos efektyvus judėjimas;
- nauja mokslinė kryptis, susijusi su racionalių materialinių ir informacinių srautų valdymo metodų parinkimu;
- mokslas apie gamybos ir paskirstymo racionalių organizavimą.

J. A. Urbonas teigia, jog logistinė sistema apima šias logistikos įmonių teikiamas paslaugas:

- 1) medžiagų (žaliavų) ir kitų išteklių transportavimo paslaugas;
- 2) medžiagų (žaliavų) ir kitų išteklių sandėliavimo paslaugas;
- 3) medžiagų (žaliavų) ir kitų išteklių atsargų formavimo paslaugas;
- 4) medžiagų (žaliavų) ir kitų išteklių srautų judėjimo informacijos-paslaugas;
- 5) apmokėjimo už pateiktus išteklius organizavimo paslaugas;
- 6) gatavos produkcijos (prekių) sandėliavimo paslaugas;
- 7) gatavos produkcijos (prekių) atsargų formavimo paslaugas;
- 8) gatavos produkcijos (prekių) paskirstymo paslaugas;
- 9) gatavos produkcijos (prekių) gabenimo vartotojams paslaugas;
- 10) gatavos produkcijos (prekių) judėjimo srautų informacijos paslaugas;
- 11) apmokėjimo už pateiktas prekes organizavimo paslaugas (3).

Apibrėžimų visumą galima padalyti į 2 grupes.

Pirma apibrėžimų grupė logistiką vertina taip: logistika - tai kryptingas ūkininkavimas, kuris pasireiškia materialinių srautų valdymu gamybos ir apyvartos sferose.

Kita apibrėžimų grupė vertina logistiką kaip tarpdalykinę mokslinę kryptį, tiesiogiai susijusią su naujų galimybių paieška didinant materialinių srautų efektyvumą.

Kai kurie apibrėžimai pabrėžia aukštą kūrybiškumo pradą: logistika - tai poreikių nustatymo būdas ir mokslas, taip pat įsigijimo, paskirstymo ir viso darbo ciklo išlaikymas.

Logistika laikoma unikalios strateginės orientacijos kūrybos sfera.

Užsienio literatūroje logistikos samprata dažniausiai vertinama kaip ūkio apyvartos, žaliavų komponentų ir gatavos produkcijos judėjimo valdymo ir saugojimo procesas nuo pinigų tiekėjams sumokėjimo iki pinigų už gatavos produkcijos pristatymą vartotojui gavimo momento. Čia akcentuojamas pinigų sumokėjimo ir gavimo principas.

Daugelio manymu, pakankamai informatyvus yra toks apibrėžimas:

Logistika - mokslas apie transportavimo, sandėliavimo ir kitų materialinių ir nematerialinių operacijų valdymą nuo žaliavų ir medžiagų įsigijimo iki pristatymo gamybos įmonei, vidinės gamybinės žaliavos ir medžiagų bei pusfabrikačių perdirbimo, gatavos produkcijos, atitinkančios jo interesus ir reikalavimus, pristatymo vartotojui, taip pat reikiamos informacijos perdavimas, saugojimas ir apdorojimas.

Toks apibrėžimas iš esmės skiriasi nuo tradicinio materialinių srautų valdymo logistinio požiūrio, nes materialinės grandies pavienės grandys sujungiamos į sistemą, galinčią adekvačiai reaguoti į išorinės aplinkos iššūkius. Integruojama technika, technologijos, ekonomika, planavimo metodai ir srautų valdymas.

Logistikos valdymas – tai prekių, paslaugų ir informacijos srautų planavimo, diegimo ir kontrolės procesai, kurių tikslas – patenkinti vartotojo poreikius. Apibrėžimas apima tiek paslaugų, tiek ir gamybos sritis.

Pirmieji darbai, skirti šiuolaikinei verslo logistikai, pasirodė 1960 m. Tuo metu P. Druckeris, žymus verslo ekspertas, apibūdino logistiką, kaip vieną iš nedaugelio dar nepanaudotų priemonių firmos efektyvumui padidinti.

- Dereguliacija ir rinkos liberalizacija. 1970 – 1980 m. dėl kuro krizės ir transporto veiklos dereguliacijos padidėjo konkurencija tarp vežėjų: jie tapo lankstesni ir ėmė labiau kreipti dėmesį į kliento poreikius. Išskirtinis Lietuvos bruožas – anksti prasidėjęs transporto įmonių privatizavimas ir vėliau prasidėję transporto paslaugų bumai. Pagal pervežimų apimtį Lietuvos vežėjai yra vieni iš didžiausių vakarų Europoje.

- Konkurencijos įtaka. Logistikos, kaip sąnaudų mažinimo priemonės, reikšmė padidėjo 8 dešimtmetyje dėl pakilusių kuro kainų ir palūkanų normų. Kompanijos, kad sėkmingai konkuruotų tarptautinėje rinkoje, pradėjo naudoti logistiką savo produkto išskirtinumui padidinti. Dauguma kompanijų pripažįsta, kad šiuo metu svarbiausias pelningumo didinimo būdas yra sąnaudų kontrolė ir sumažinimas.

- Informacinės technologijos. Naujausios informacinės technologijos leido efektyviau valdyti srautus ir planuoti atsargas, apdoroti užsakymus. Atsirado naujų valdymo sistemų: žaliavų poreikio planavimas, paskirstymo išteklių planavimas, pristatymas reikiamu laiku.

- Kanalo vaidmuo. Vartotojų lojalumas prekių vardui pastebimai sumažėjo. Jeigu nėra norimos prekės, vartotojas renkasi jos pakaitalą. Todėl vis didesnę galią gauna didmenininkas ir efektyvus paskirstymas, o prekių gamintojo įtaka silpnėja.

- Pelno padidėjimas. Jeigu reikia padidinti pelną, lengviau yra, pasinaudojant logistika, sumažinti sąnaudas, nei padidinti pardavimų apimtį. Tai ypač svarbu brandžioms rinkoms, kur vienos kompanijos kainų mažinimas sukelia atitinkamą konkurentų reakciją, o tai sąlygoja visos pramonės šakos pajamų kritimą.

Kiekvienas JAV doleris, kurį sutaupome dėl logistikos, yra sutaupyta 1 doleris. Tačiau jei pardavimai padidėja 1 doleriu, tai pelnas nepadidėja 1 doleriu.

Logistika atlieka tam tikrą vaidmenį makroekonomikoje

1. Logistika prisideda prie bendrojo vidaus produkto kūrimo.

2. Logistika užtikrina, kad prekės patektų vartotojui – t.y. garantuoja verslo sandorių įgyvendinimą.

3. Logistika didina produkto vertę, nes sukuria papildomą naudingumą.

Yra keturios naudingumo rūšys: formos, įsigijimo, laiko ir vietos.

- Formos naudingumas: procesas, kurio metu produktas pateikiamas vartotojui patogią forma.
- Įsigijimo naudingumas: kada vartotojui sudaromos priimtinos sąlygos įsigyti prekę.
- Laiko naudingumas: vartotojas turi turėti galimybę įsigyti prekę tada, kai jam to reikia.
- Vietos naudingumas: vartotojas turi turėti galimybę įsigyti prekę ten, kur jam patogiu.

Logistikos strategija - kaip bendrosios strategijos dalis.

Pagrindinis kompanijos logistikos tikslas – efektyviai ir ekonomiškai užtikrinti reikiamą klientų aptarnavimo lygį.

Logistikos veiklai suderinti su visos organizacijos strategija, reikia atsakyti į klausimus:

- 1) Kokio aptarnavimo iš kompanijos tikisi klientai?
- 2) Kiek stipri yra konkurencija klientų aptarnavimo požiūriu?
- 3) Kaip dirba kompanija palyginti su konkurentais, ypač tose srityse, kur labai svarbus klientų aptarnavimo lygis?

Į šiuos klausimus padeda atsakyti kompanijos aplinkos ir vidinės veiklos auditas. Remiantis analize nustatomos kompanijos stiprioji ir silpnoji pusės rinkos atžvilgiu. Iš to kyla ir logistikos tikslai ir uždaviniai.

Logistikos veiklos gerinims.

Logistikai keliami nauji uždaviniai, kuriuos, kad sėkmingai būtų plėtojamas verslas, privalo išspręsti:

1. Dalyvavimas, kuriant strateginius kompanijos plėtros planus. Operacijų kontrolė, atsargų planavimas ir pozicionavimas, klientų aptarnavimas – šie logistikos veiklos aspektai yra labai svarbūs strateginiam planavimui.

2. Visuminės kokybės valdymas. Tai procesų, garantuojančių, kad kiekviena operacija būtų atlikta teisingai ir reikiamu laiku, projektavimas, įdiegimas ir valdymas. Skiriasi nuo paprastos kokybės kontrolės, kuri stengiasi ištaisyti tai, kas jau atsitiko negerai. Logistikos atveju – kuo trumpesnis ir pastovesnis prekių siuntimo laikas, atsargų lygis, klientų užsakymo atlikimo laipsnis.

3. Pristatymas reikiamu laiku. Atsargų valdymo sistema, kurios pagrindinis tikslas – sumažinti sandėliuojamų atsargų kiekį. PRL atveju gamintojai, tiekėjai ir logistikos operatoriai privalo labai glaudžiai bendradarbiauti.

4. Operatyvaus atsako sistemos. Tai mažmeninės prekybos strategija, dėl kurios tiekimo kanale padidėja atsargų judėjimo greitis. Dauguma OAS yra tik tarp gamintojų ir mažmenininkų, tačiau derinant OAS ir PRL sistemas įmanoma koordinuoti visos tiekimų grandinės darbą – nuo žaliavų tiekėjo iki galutinio vartotojo.

Prekių kiekis kontroliuojamas naudojant elektronines duomenų perdavimo ir brūkšninių kodų sistemas. Informacija apie pardavimus nedelsiant perduodama gamintojui, kuris planuoja žaliavų tiekimą ir produkcijos gamybą.

Perkrovimas – prekių paskirstymo operacija. Paskirstymo centruose didelės siuntos performuojamos, atsižvelgiant į parduotuvių asortimentą.

Logistika - konkurencinio pranašumo šaltinis.

Logistika gali būti vienas iš geriausių būdų, kaip padidinti kompanijos konkurencinį pranašumą. Efektyviai veikianti logistikos sistema kuria klientų aptarnavimo lygio elementus – prekės prieinamumą, pristatymo patikimumą.

Apskaitos sistemos ir logistikos sąnaudos.

Pagrindinis logistikos uždavinys – nustatyti klientų aptarnavimo lygį ir sumažinti bendrąsias logistikos sąnaudas. Kompanijos apskaitos sistemos dažniausiai būna nepritaikytos apskaičiuoti ir įvertinti dėl logistikos pasiektą sąnaudų balansą.

Logistikos ir kitų ekonominės veiklos sričių sąveika.

Logistika visų pirma susijusi su klientų aptarnavimo operacijomis – užsakymų priėmimu, apdorojimu, pristatymu.

Kompanijos viduje logistika sąveikauja beveik su kiekvienu padaliniu: finansų – investicijų planavimas ir kapitalo panaudojimas, apskaitos – paskirstymo sąnaudų įvertinimas, marketingo – kliento aptarnavimo lygių užtikrinimas, gamybos – žaliavų tiekimas, medžiagų valdymas, produkcijos sandėliavimas, naujo produkto diegimas į gamybą.

Logistikos reikšmė Europos Sąjungos rinkai

Tarptautinio verslo raida išplėtė verslo logistikos funkcijas ir logistikos uždavinių kompleksiskumą, atveddamas ją į aukštesnį lygį - tarptautinę logistiką. Verslo raida sudarė prielaidas susiformuoti logistikos mokslui, o verslo tarptautinimas sąlygojo tarptautinės logistikos atsiradimą.

Tarptautinė logistika sprendžia tuos pačius uždavinius kaip ir verslo logistika, tačiau esminis skirtumas tarp jų yra tas, kad tarptautinėje logistikoje medžiagų, prekių, paslaugų bei informacijos srautas turi globalų pobūdį - dirbama tarptautiniu lygmeniu.

Tarptautinė logistika - tai aukštesnė verslo logistikos pakopa. Materialių srautų planavimas, organizavimas ir kontrolė atliekama tarptautiniu mastu, sukuriama galimybė spręsti aprūpinimo, gamybos ir pagamintos produkcijos paskirstymo klausimus užsienio rinkose.

Vykstant politiniams ir ekonominiams pokyčiams Rytų ir Vidurio Europoje, plečiantis ES rinkai tarptautinė logistika įgyja vis didesnę svarbą, nes peržengia valstybių sienas ir tampa lemiamu veiksmu plečiant įmonių ir rinkos galimybes. Europos Bendrijos rinkai apibūdinti yra svarbūs trys efektai:

- racionalizavimas;
- augimas;
- prekybos sąlygos (Terms of Trade).

Racionalizavimo efektas. Europos rinka, turinti 340 milijonų pirkėjų, vilioja daugelį verslo įmonių. Šioje rinkoje konkurencija nuolat stiprėja. Rinkoje įsitvirtina tik tos įmonės, kurios sugeba rentabiliau organizuoti gamybą ir pateikti kokybiškų, paklausių prekių. Įvairiose ES valstybėse šiuo metu dar egzistuoja nemaži darbo užmokesčio skirtumai, kurie turi įtakos organizuojant tarptautinį verslą, ieškant pigios darbo jėgos. Daugelis įmonių šią situaciją stengiasi panaudoti savo verslo politikoje. Tačiau verslo įmonės politika, pagrįsta šiuo metu egzistuojančiais darbo užmokesčio skirtumais, yra trumparegiška ir neperspektyvi. Ilgainiui ES rinkos erdvėje šie skirtumai išnyks. ES rinkoje konkurencinę kovą laimės tik tos verslo įmonės, kurios šiuo metu daro nemažas investicijas į šiuolaikines pažangias technologijas, tobulindamos ir automatizuodamos gamybos technologinius procesus. Todėl ES vidaus rinkoje gausėja gamybos procesų tobulinimo ir su jais susijusių tarptautinės logistikos naujovių.

Augimo efektas. ES rinka yra didesnė nei Amerikos (220 milijonų pirkėjų) ir Japonijos (110 milijonų pirkėjų) paėmus kartu. Ši rinka pasižymi nuolatine augimo tendencija po politinių ir ekonominių permainių. 2004 metais ES narėmis tapus dar 10 valstybių, išsiplėtė ne tik geografinės, bet ir ekonominės ribos. Panaikinus valstybių sienų formalumus, verslo įmonėms atsiveria naujų galimybių įsiliesti į ES rinką. Laisva kapitalo apyvarta, susisiekimo laisvė ir laisvas paslaugų teikimas yra stiprus impulsas tarptautiniams logistikos procesams plėtoti.

Prekybos sąlygų (Terms of Trade) efektas. Europos bendroji rinka nėra uždara erdvė. Ji tampa atvira įvairioms pasaulio valstybėms. Šios rinkos racionalizavimo ir augimo efektai konkurenciniu požiūriu sustiprins Europos verslo įmonių pozicijas pasaulinėje rinkoje. Tai suteikia joms palankias prekybos sąlygas. Panaikinus pasienio kontrolę, prekių srautai Europoje' paspartėjo, o atpiginus transportavimą, atpigs ir prekės. Didelės eksporto apimtys pareikalaus papildomų logistinių uždavinių sprendimų. Įsiliejimas į Europos rinką turi didelę įtaką įmonių strategijai. Tai pasakytina apie tokias šalis kaip Vokietija, Ispanija, Beneliks šalis. Šis poveikis gal kiek mažesnis Italijoje ir Didžiojoje Britanijoje.

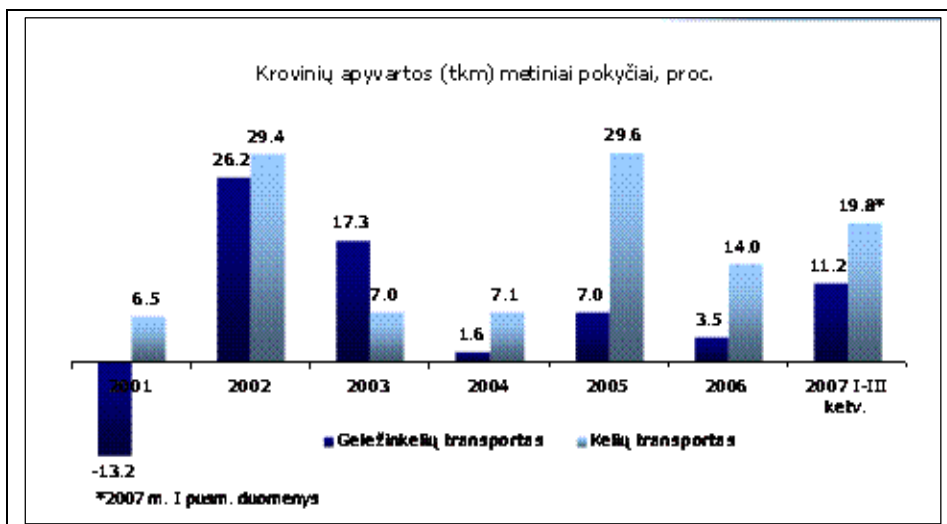
Kokios politikos turėtų laikytis verslo įmonės, norinčios sėkmingai konkuruoti Europos bendrojoje rinkoje? Ir koks tarptautinės logistikos vaidmuo rengiant konkurencines strategijas Europos rinkai?

Konkurencinių strategijų sprendimai visų pirma priimami rinkodaros srityje. Čia labai svarbi produkcijos (ypač plataus vartojimo prekių) reklamos ir kainų politika. Svarbią reikšmę igyja paslaugos ir jų kokybė. Tarptautinės logistikos uždavinys - aprūpinti medžiagomis, prekėmis ir) informacija. Čia gabenimo ir sandėliavimo procesai kompensuoja paklausos ir pasiūlos neatitikimą erdvėje ir laike. Greta valiutinės sistemos tarptautinė logistika tampa esmine ES rinkos funkcionavimo priemone.

Logistikos rinkos Lietuvoje analizė

Nuolat augantiems visuomenės poreikiams transporto paslaugoms reikia ir nuolatinio transporto sistemos ir pirmiausia transporto tinklo plėtojimo bei jo elementų atnaujinimo ir modernizavimo. Tik pakankamai išvystyta ir efektyviai veikianti transporto sistema gali tenkinti keliamus vis didesnius reikalavimus, didėjant keleivių ir krovinių vežimų apimtims (Garalis, 2003, 5 – 9).

Lietuvoje privačios logistinės kompanijos pradėjo steigtis nuo 1991m. Iki 2003 m. transporto veikla užsiimančių įmonių padaugėjo kelis kartus ir 2002m. Lietuvos įmonių rejestre pagal šią veiklos rūšį buvo įregistruota 5809 įmonių. Vien palyginus su 2001m. jų padaugėjimas sudarė 16%. Populiariausia logistikos sritis visgi išliko sausumos transportas, kuris Lietuvoje šiuo metu užima 82% viso transporto sektoriaus (Bazaras, 2000, 22).



1 pav. Krovinių apyvarta sausumos transportu. Šaltinis: <http://www.stat.gov.lt>

Iš šios lentelės matyti, kad kelių transporto apyvarta lenkia geležinkelio transportą pagal krovinių apyvartą. Matome, kad tik 2003 metais pervežimai geležinkeliu buvo didesni už pervežimus kelių transportu.

Siekdami sutvarkyti šios veiklos teisinę bazę, 1991 metais 84 šalies vežėjai sausumos transportu

įsteigė Lietuvos nacionalinę vežėjų automobiliais asociaciją "Linava". Metais vėliau ši organizacija buvo priimta į tikruosius Tarptautinės kelių transporto sąjungos narius. Šis posūkis leido Lietuvos logistines paslaugas teikiančioms kompanijoms kelti vežėjų profesinį ruošimą ir kvalifikaciją, teikti pasiūlymus Lietuvos Respublikos Vyriausybei bei kitoms valstybinėms institucijoms dėl transporto verslo vystymo, teikti konsultacijas ir paslaugas visais transporto proceso klausimais ir informaciją užsienio transporto verslininkams apie Lietuvos vežėjų veiklą (Palšaitis, 1999, 10 – 32; Palšaitis, 1994, 93). Gabenimo geležinkeliais ir uosto krovos apimtys kasmet vis kyla pasiekdamos net iki 20% darbų padaugėjimo. Tik krovinių, gabenamų oro linijomis, srautai nesikeičia keleri metai iš eilės. 2002 metais transporto sektoriaus sukurto bendrojo vidinio produkto (BVP) dalis jau sudarė 10-11%. Tai įgalina priskirti transportą prie prioritetinių šalies ekonomikos sektorių, kurių plėtojimui turėtų būti skiriamas išskirtinis dėmesys (Baublys ir kt., 1999, 36). Lietuvos Respublika per palyginti trumpą laiką prisijungė prie pagrindinių tarptautinių konvencijų ir susitarimų, reglamentuojančių tarptautinius vežiojimus ir muitinės procedūras. Šiuo metu Lietuvos Respublika yra sudariusi tarpvalstybines dvišales ir daugiašales sutartis dėl tarptautinių keleivių ir krovinių vežiojimų kelių transportu su 34 Europos ir Azijos valstybėmis, o krovinių vežiojimus vykdo į daugiau kaip 40 valstybių. 1993 metais Lietuva tapo pilnateise Europos Transporto Ministrų Konferencijos (ETMK) nare, sėkmingai dalyvauja jos skirstomos daugiašalės kvotos tarptautiniams krovinių vežiojimams keliais sistemoje (Baublys, 2000, 48; Dievulis, 1998, 15; Židonis, 2002, 69). Dėl patogios geografinės padėties logistinių bendrovių skaičius Lietuvoje nuolat auga ir šiuo metu apie 3500 firmų turi licencijas vykdyti tarptautinius krovinių vežimus keliais, geležinkeliais, vandeniū ir oru. Tarptautiniam krovinių vežimui naudojama apie 12.400 automobilių. Poreikis atsirasti logistinėms kompanijoms iškilo dėl importo bei eksporto į ir iš Lietuvos didėjimo. Remiantis statistikos departamento duomenimis, galima pateikti Lietuvos eksporto ir importo santykio kitimo kreivę 1995 – 2002 metų laikotarpiu, kuri leidžia patvirtinti, jog augantys importo ir eksporto tempai tiesiogiai koreliuoja su logistikos kompanijų kūrimosi sparta. Manytina, jog Lietuvos narystė ES reikšmingai paveiks Lietuvos krovinių kelių transportą. Prisiimant narystės ES įsipareigojimus, t.y. derinant šią sritį reglamentuojančius teisės aktus Lietuvoje, poveikį kroviniam transportui darys įvairių vežėjų veiklos aspektų reglamentavimas. ES lygiu reglamentuojamas „lėjimas“ į rinką (licencijavimas bei vežėjų veikla vieningoje rinkoje), technologiniai ir saugos reikalavimai, darbo ir poilsio trukmė, transporto priemonių bei infrastruktūros apmokestinimas, valstybės paramos teikimas bei aplinkosaugos normos (Šakalys, 1996, 74). Integracijos į ES poveikis konkrečioms logistinėms kompanijoms priklauso nuo jų veiklos pobūdžio bei naudojamų transporto priemonių charakteristikų. Tarptautiniais pervežimais užsiimančios ir jau šiuo metu ES dirbančios bendrovės yra prisitaikiusios prie daugumos ES taikomų reikalavimų, todėl Lietuvos narystė ES pareikalaus iš jų mažesnių prisitaikymo kaštų, tuo

pačiu suteikdama didesnę naudą dėl kliūčių įėjimui į Vieningą rinką panaikinimo (Griškevičienė, 1998, 10; Židonis, 2001, 23). Didesnį poveikį patirs užsiimantys vietiniais pervežimais. Integracijos ir teisės derinimo poveikio vežėjams mastas taip pat priklausys nuo Lietuvos vyriausybės politikos – teisės derinimo spartos bei direktyvose numatytų tikslų įgyvendinimo priemonių pasirinkimo (tais atvejais, kai galima pasirinkimo laisvė) (Minalga, 1997, 12 – 30). Dauguma logistinių bendrovių jau dabar gabena krovinius pagal Europos Sąjungoje galiojančius reikalavimus, todėl kai Lietuva įstojo į ES, tikėtina, staigmenų nebus (Šakalys, 1996, 59). Mūsų šalies teisės aktai yra visiškai suderinti su ES direktyvomis, todėl papildomi didesni apribojimai gali iškilti tik pereinamuoju ir adaptacijos laikotarpiu.

1.2. Logistinė sistema ir jos elementai

1.2.1. Logistinė sistema ir jos aplinka

Logistinės sistemos samprata yra viena iš pagrindinių logistikos mokslo sampratų. Egzistuoja įvairios sistemos, užtikrinančios ekonominio mechanizmo funkcionavimą. Iš šios įvairovės būtina išskirti būtent logistinės sistemas, turint tikslą jas apibendrinti, analizuoti bei tobulinti.

Logistinės sistemos samprata yra dalinė, ją lyginant su bendra sistemos samprata. Todėl iš pradžių pateiksime bendrąją sistemos sampratą, o paskui apibrėšime, prie kokios sistemos priskiriamos logistinės sistemos.

„Sistema“ (iš gr. *systema* - sandara; junginys) (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985): 1. planingas, taisyklingas išdėstymas, sutvarkymas, organizacija; 2. reiškinių sąsaja, išskirianti juos iš aplinkos kaip savarankišką vientisą darinį; 3. susietų organų bendros funkcijos, organizuotai sujungtos į organišką ūkinių vienetų ir įmonių visumą.

Pateikti apibendrinimai atitinka mūsų intuityvius įsivaizdavimus apie sistemas, tačiau norint atlikti logistinių sistemų analizę ir sintezę to, aišku, nepakanka. Išvardysime savybes, kuriomis turi pasižymėti sistema. Jeigu pavyks įrodyti, kad koks nors objektas turi šių savybių visumą, bus galima tvirtinti, kad šis objektas yra sistema.

A Garalis rašo, kad egzistuoja keturios savybės, kuriomis turi pasižymėti objektas, kad jį būtų galima pavadinti sistema.

Pirma savybė - vientisumas ir dalomumas. Sistema yra tarpusavyje sąveikaujančių elementų visuma. Elementai egzistuoja tik sistemoje. Be sistemos, visa tai bus tik objektai, turintys potencialias galimybes sudaryti sistemą. Sistemos elementai gali būti įvairios kokybės, tačiau kartu turi būti suderinami.

Antra savybė - ryšiai. Tarp sistemos elementų pasireiškia esminiai ryšiai, kurie dėsningai lemia šios sistemos integrinę kokybę. Ryšiai gali būti dalykiniai, informaciniai, tiesioginiai, grįžtamieji ir t.t. Ryšiai tarp elementų sistemos viduje turi būti glaudesni negu pavienių elementų ryšiai su išorine aplinka, nes priešingu atveju sistema negalėtų egzistuoti.

Trečia savybė - organizacija. Atskiri elementai turi sistemas formuojančių veiksmų, bet jie sudaro tik sistemos kūrimo prielaidas. Kad sistema susidarytų, būtina sukurti tam tikrus ryšius, t.y. būtina atitinkama struktūra bei sistemos organizacija.

Ketvirta savybė - integrinės savybės. Sistemai svarbus integrinių savybių pasireiškimas, t.y. sistemai būdingų savybių apskritai, tačiau atskirai nebūdingų nė vienam iš jos elementų.

Galima pateikti daugelio sistemų pavyzdžių. Paimkime paprastą rašiklį ir pažiūrėkime, ar turi jis šiuos keturis sistemos požymius. Pirma: rašiklis susideda iš atskirų elementų - korpuso, šerdies, spyruoklės ir t.t. Antra: tarp elementų yra ryšys - rašiklis nesubyra, jis yra visuma. Trečia: ryšiai atitinkamu būdu sutvarkyti. Visas išardyto rašiklio dalis galėtume surišti siūlu. Tokiu būdu jo dalys būtų susietos, tačiau dėl to rašiklis neįgytų būtinų savybių. Ketvirta: rašiklis turi integrinių (suminių) savybių, kuriomis nepasižymi nė vienas iš jo sudėtinių elementų - rašikliu galima lengvai naudotis: rašyti, nešiotis (4).

Logistinės sistemos samprata

Iš visos sistemų įvairovės logistinės sistemos išsiskiria elementų sudėtimi, tarpusavio ryšių pobūdžiu, organizacija ir integrinėmis savybėmis. Logistinės sistemos skiriamieji požymiai:

- srautų proceso buvimas;
- atitinkamas sisteminis vientisumas.

Apibūdinkime kiekvienos logistinės sistemos savybes, būdingas bet kuriai sistemai.

Pirma savybė: logistinė sistema yra elementų, sąveikaujančių vienas su kitu, visuma. Išskiriami šie logistinių sistemų elementai (išsamiau nagrinėjant kiekvienas iš logistinės sistemos elementų pats išsiskleidžia į sudėtingą sistemą, tačiau šios sistemos logistinei klasei jau nepriskiriamos):

Pirkimas - posistemė, kuri užtikrina materialinio srauto patekimą į logistinę sistemą.

Sandėliai - pastatai, įrenginiai ir pan., kur laikinai kraunamos ir saugomos atsargos, pertvarkomi materialiniai srautai.

Atsargos - medžiagų atsargos, kurios leidžia konkrečiai sistemai greitai reaguoti į paklausos kitimą, užtikrina transporto darbo tolygumą, taip pat padeda spręsti daugelį kitų logistinės sistemos uždavinių.

Transportas - šis sistemos elementas, kaip ir kiti, pats yra sudėtinga sistema. Jis apima materialinę-techninę bazę, su kurios pagalba transportuojami kroviniai, taip pat infrastruktūrą, užtikrinančią jos funkcionavimą.

Personalas - specialistai, atliekantys logistinės operacijas.

Realizavimas - posistemė, kuri užtikrina materialinio srauto judėjimą (išėjimą) iš logistinės sistemos.

Gamybinėse logistinėse sistemose taip pat išskiriamas „gamybos aptarnavimo“ elementas, kuriuo suprantamas logistinis padalinys, aptarnaujantis gamybos procesą.

Kaip matome, logistinių sistemų elementai yra skirtingos kokybės, tačiau kartu tarpusavyje suderinti. Suderinamumą lemia vienas tikslas, kuris griežtai pajungtas logistikos sistemų funkcionavimo tikslams.

Antra savybė: tarp logistinių elementų pasireiškia esminiai ryšiai, kurie dėsningai lemia sistemos integras savybes.

Trečia savybė: tarp logistinės sistemos elementų yra tam tikri ryšiai, t.y. logistinė sistema yra organizuota.

Ketvirta savybė: logistinė sistema pasižymi integrinėmis savybėmis, nebūdingomis nė vienam iš jos elementų atskirai paėmus. Tai sugebėjimas pristatyti reikiamos kokybės prekę reikiamu laiku į reikiamą vietą minimaliausiomis išlaidomis, taip pat sugebėjimas adaptuotis prie kintančių išorinės aplinkos sąlygų (prekių ar paslaugų paklausos kitimas, nenumatytas techninių priemonių gedimas ir pan.).

Integrines logistinės sistemos savybės leidžia pirkti medžiagas, naudoti jas gamybai ir iš jų pagamintus produktus pateikti į išorinę aplinką, siekiant iš anksto numatytų tikslų.

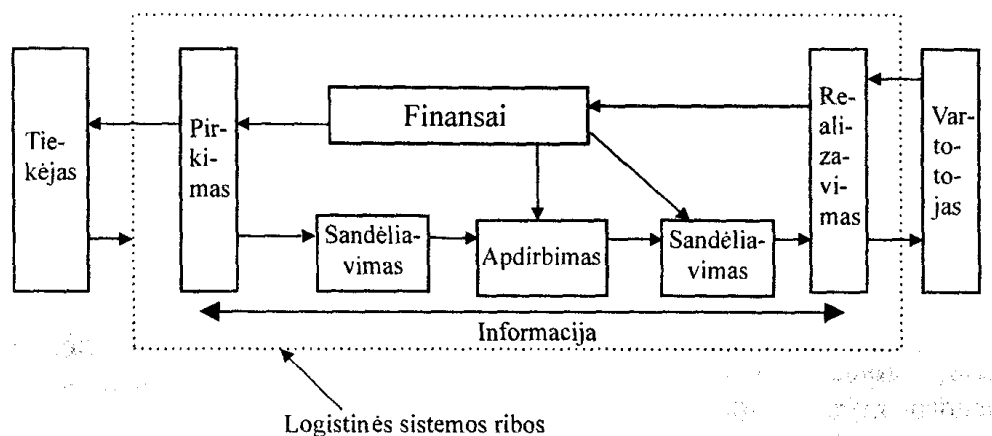
Logistinę sistemą, sugebančią atsakyti į didėjančią paklausą greitu reikiamo gaminio pristatymu, galima palyginti su gyvu organizmu. Raumenys - tai transporto technika, centrinė nervų sistema - logistikos kompiuterių tinklas, integruotas į bendrą informacinę sistemą. Pagal apimtį šis organizmas gali užimti gamyklos arba didmeninės bazės teritoriją ir net aprėpti regioną arba išeiti už valstybės ribų. Jis sugeba adaptuotis, prisitaikyti prie išorinės aplinkos iššūkių, reaguoti į ją tuo pačiu tempu, atlikdamas tam tikrus veiksmus.

Logistinės sistemos apibrėžimas sako: „Logistinė sistema - tai adaptacinė sistema su grįžtamu ryšiu, atliekanti tas ar kitas logistinės funkcijas. Ji paprastai susideda iš keleto posistemų ir turi išvystytus ryšius su išorine aplinka. Logistinės sistemos vertinimo pavyzdys yra pramonės įmonė, teritorinis-gamybinis kompleksas, prekybos įmonė ir t.t. Logistikos sistemos tikslas - reikiamo kiekio ir rūšių, maksimaliai paruoštų gamybiniam arba asmeniniam naudojimui, prekių pristatymas į numatytą vietą nustatytomis išlaidomis.“

Logistinės sistemos ribas lemia gamybos priemonių apyvartos ciklas (4.1 pav.).

Iš pradžių superkamos gamybos priemonės. Jos materialinių srautų pavidalu patenka į logistinę sistemą. Čia jos sandėliuojamos, apdorojamos, vėl saugomos ir pagaliau palieka logistinę sistemą, perdavus jas vartoti. Taip materialiniai srautai pakeičiami finansiniais ištekliais, kurių dalis vėl patenka į logistinę sistemą. Taigi paskutinėje pakopoje materialiniai srautai pasikeičia į finansinius srautus.

Gamybos priemonių apyvartoje logistinės sistemos ribų išskyrimas gavo „pinigų mokėjimo - pinigų gavimo" principo pavadinimą (1 pav.).



2 pav. Logistinės sistemos ribos

Šaltinis: A.Garalis „Logistika“, p.101

Logistinės sistemos ribos apima daug siaurų sričių ir sąlygoja, kad prekė ar paslauga atsidurtų pas vartotoją, o pinigai pasiskirstytų pagal įdėtas sąnaudas už atskiras sistemos dalis.

Logistikos sistemos principai

A. Garalis išskiria logistikos sistemos principus, susijusius su medžiagų (žaliavų) apsirūpinimo ir gatavos produkcijos (prekių) pateikimo pirkėjui paslaugomis. Viena vertus, logistika yra apsirūpinimo ir gatavų prekių tiekimo procesų technologinė funkcija, kita vertus, - apsirūpinimo ir tiekimo procesų organizavimo, koordinavimo, planavimo funkcija. Šios funkcijos tarpusavyje susijusios, nes organizuojami, koordinuojami, planuojami medžiagų (žaliavų) apsirūpinimo ir gatavos produkcijos (prekių) tiekimo technologiniai procesai. Visa tai vadinsime logistinių srautų valdymu.

Pirmas sistemos principas: logistikos sferos valdymo uždavinys yra ne tik tiesioginis medžiaginio srauto valdymas, bet ir srauto valdymo tikslų, uždavinių, strategijų mechanizmo veikimo užtikrinimas. Pavyzdžiui, logistikos požiūriu ne tik svarbu, kokia prekių sandėlyje turi būti temperatūra, bet ir tos temperatūros įtaka prekių kokybei išsaugoti; arba: ne vien tik tai, kiek

benzino sunaudoja transporto priemonė 100 km atstumui nuvažiuoti, bet ir tai, per kiek laiko ir kokiomis išlaidomis transporto priemonė krovinį perveš 100 km atstumu.

Antras logistikos sistemos principas tas, kad rūpinamasi ne tik logistikos veiklos rūšių, kurioms būdingos skirtingos funkcijos, integracija, bet ir tos veiklos rūšių koordinavimo sprendimų priėmimu. Pavyzdžiui, jei firmoje nėra logistikos sistemos, atsakomybė už prekių atsargas yra gamybos padalinių funkcijos, ir sprendimai dėl prekių atsargų dydžio gali būti priimti neatsižvelgiant į krovinių transportavimo sprendimus. Dėl šio funkcijų nesuderinimo įmonės veikla bus mažiau efektyvi.

Trečias - sisteminio požiūrio principas. Visos logistikos sistemos verslo veiklos rūšys tarpusavyje susijusios, ir turi būti įvertintos tiek teigiamos, tiek neigiamos skirtingų funkcinių sričių ypatybės. Versle sisteminis požiūris reiškia, kad firma savo tikslus gali pasiekti tik sąmoningai įgyvendindama pagrindinių funkcinių sričių (marketingo, gamybos ir finansų) tarpusavio sąveiką. Šis požiūris svarbus ir logistikai. Logistikos visos funkcinės sritys turi būti pusiausviros, ir procesus būtina valdyti taip, kad vienos srities prioritetai nepažeistų kitos. Taigi sisteminio požiūrio principas reikalauja ne tik vertinti sistemos kiekvieno elemento svarbą, bet ir pripažinti tų elementų tarpusavio ryšį. Tik taip galima pasiekti strateginį tikslą.

Ketvirtas - bendrųjų išlaidų principas. Visos būtinos medžiagų ir produkcijos judėjimo paslaugų išlaidos vertinamos kaip visuma. Toks požiūris leidžia vienus išlaidų elementus mažinti, kitus - didinti. Pavyzdžiui, didelės prekių pervežimo išlaidos verčia firmą ieškoti jų mažinimo būdų ne tik transporto sferoje, bet ir kontroliuoti prekių atsargų dydžius sandėliuose. Bendrųjų išlaidų principo taikymas logistikos sprendimuose perkelia šiuos sprendimus į vadinamąją bendrosios logistikos sferą. Sąvoka bendrųjų išlaidų principas vartojama ne todėl, kad, atlikdami įvairias logistines operacijas (pervežimą, sandėliavimą ir kitas), pažymime jų integruotumą, o todėl, kad visų šių operacijų integracijos į visumą dėka galime jas visas minimizuoti nesumažinę būtino logistinių paslaugų lygio. Pervežimo, sandėliavimo ir kitos paslaugos turi būti valdomos taip, kad judėjimo srautas nuo apsirūpinimo medžiagomis iki produkcijos pateikimo galutiniam vartotojui visuose etapuose būtų tolygus ir neveluotų. Toks požiūris įgalina logistiką sieti su visomis kitomis firmos veiklos funkcijomis.

Iš pradžių superkamos gamybos priemonės. Jos materialinių srautų pavidalu patenka į logistinę sistemą. Čia jos sandėliuojamos, apdorojamos, vėl saugomos ir pagaliau palieka logistinę sistemą, perdavus jas vartoti. Taip materialiniai srautai pakeičiami finansiniais ištekliais, kurių dalis vėl patenka į logistinę sistemą. Taigi paskutinėje pakopoje materialiniai srautai pasikeičia į finansinius srautus.

Įmonių logistikos sistemos aplinka

Perfrazuojant F. Kotlerį, logistinę firmos aplinką galima apibūdinti kaip aktyvių subjektų ir veikiančių už firmos ribų ir suteikiančių firmos galimybę optimizuoti ir formuoti ekonomines sroves geriausiomis sąlygomis, bendravimą.

Reikia skirti mikrologistines ir makrologistines firmos aplinkas.

- ❖ Mikroaplinka - tai jėgos, turinčios santykius pačioje firmoje ir jos galimybės.
- ❖ Makroaplinka - tai didesnio poveikio jėgos, kurios veikia ir firmą, ir firmos logistikos mikroaplinką. Skirtingai nuo mikroaplinkos, kur akivaizdžiai matoma firmos aktyvi rolė, makroaplinka nepriklauso nuo pačios firmos, nors jos įtaka firmos logistikai ne mažesnė kaip mikroaplinkos.

Pagrindiniai firmos logistikos mikroaplinkos elementai yra:

- Tiekėjai, įskaitant pagrindinius prekių gamintojus, kurie tiekia materialinius-techninius firmos resursus;
- Vartotojai, įskaitant visus prekių ir firmos paslaugų pirkėjus;
- Tarpininkai, įskaitant visus komercinius tarpininkus, teikiančius materialus ir su jais susijusią informaciją bei finansus; (Garalis, 2003)
- Infrastruktūra, įskaitant transportą, ryšius ir kitas komunikacijas, palaikančias firmos ekonomines srautus.

Logistikos makroaplinka yra kaip keturių aplinkų junginys:

- Ekonominė aplinka, kuri apjungia savyje viską, kas susiję su firmos ekonomika (ekonominė konjunktūra, mokslinis-techninis progresas, gamybinė infrastruktūra ir t.t.);
- Socialinė aplinka, kuri apjungia viską, kas susiję su firmos ekonominių srovių valdymo socialiniais aspektais (socialiniai-demografiniai pokyčiai visuomenėje, išsilavinimo lygis, gyventojų socialinė apsauga ir t.t.);
- Politinė aplinka, kuri pagrindinai apjungia administracinį - teisinį firmos ekonominių srovių valdymą;
- Ekologinė aplinka, kuri pasireiškia ekologinėmis firmos ekonominių srovių formavimo ir optimizavimo pasekmėmis.

Logistikos ir jos išorinės aplinkos dialektika tokia, kad kuo palankesnė tampa išorinė aplinka, išauga logistikos pareikalavimas ūkinėse sistemose, ir atvirkščiai - kuo gilesnis ir platesnis ūkinių sistemų logistikos procesas, vis reikšmingesne tampa jos įtaka geresnei išorinei aplinkai.

Logistika – pagrindinis elementas tiekimo grandinėje

Versle logistikos sąvoka apima valdymą visų sferų, būtinų žaliavas laiku pateikti perdirbimui (gamybai), o baigtus produktus laiku pateikti pirkėjui. Šios sferos: transportavimas, inventorizavimas, sandėliavimas, komunikacijos procesai. Logistika apima du svarbiausius produktų srautus:

- fizinis tiekimas – tai tie srautai, kurie aprūpina žaliavomis, komponentais gamybos procesą.
- fizinis paskirstymas – tai tie srautai, kurie pristato gatavus produktus vartotojams ir/ar prekybos tarpininkams.

Abu srautai turi būti tinkamai koordinuojami, kad būtų patenkinti kliento reikalavimai produktų pristatymui. Fizinio tiekimo aspektas reikalauja glaudžios tiekėjo logistikos sistemos sąveikos su kliento logistiniais ir gamybos procesais. Fizinis paskirstymas taip pat labai svarbus – svarbu, kad vartotojas reikiamu laiku, reikiamoje vietoje gautų pageidaujamą prekę.

Logistika yra pagrindinis tiekimo grandinės valdymo elementas ir yra fokusuota į judėjimo ir sandėliavimo veiklą, dėl kurios produktai ir informacija keliauja tiekimo grandine pas vartotojus.

Vis didėjanti konkurencija laiko atžvilgiu, staigiai tobulėjančios informacinės technologijos, didėjanti globalizacija, vis didėjantis dėmesys kokybei ir besikaičiantys įmonių tarpusavio ryšiai privertė įmones praplėsti savo požiūrį į logistinį procesą t.y. dabar į šį procesą įjungiamos visos įmonės, dalyvaujančios kuriant produktą ir pristatant jį galutiniam vartotojui reikiamu laiku ir nepriekaištingos būklės.

Valdant logistinius procesus labai svarbu sutelkti dėmesį į visus tiekimo grandinės dalyvius ir veiksmus koordinuoti taip, kad galutinis produktas vartotoją pasiektų laiku ir kiek galima mažesniais logistiniais kaštais. Neatsiejamas dalykas tiekimo grandinėje yra būtinumas suformuoti glaudžius ryšius tarp tiekimo grandinės dalyvių: pardavėjų, transportavimo kompanijų, sandėliavimo įmonių, prekybos tarpininkų. Logistikos proceso esmė – produkto keliavimas tiekimo grandine kartu su savalaikiu informacija, valdančia šį procesą. (Michael D. Hutt, Thomas W. Speh, 2001).

1.2.2. Logistinės sistemos elementai

Negalima priimti sprendimo konkrečiai veiklai, prieš tai neišsiaiškinus jų poveikio kitoms logistikos proceso veikloms. Žemiau pateiktoje lentelėje (žr.1 lentelė) išvardinti elementai, kuriuos įmonės gali kontroliuoti. Sandėliavimo galimybės, prekių tiekimo įsipareigojimai, užsakymo procesų metodai, transportavimas – visa tai apsprendžia tiekėjo galimybes laiku tiekti reikalingas prekes. Prasta tiekėjo aptarnavimo kokybė verčia vartotojus didinti veiklos kaštus, didinant sandėliuojamų atsargų apimtį, sukurti brangiai kainuojančią prioritetų užsakymų ekspedicijos

sistema, sukurti antrinius tiekimo kanalus arba net pasirinkti kitą tiekėją. (Michael D. Hutt, Thomas W. Speh, 2001)

Logistinių sistemų elementai yra skirtingos kokybės, tačiau kartu tarpusavyje suderinti. Suderinamumą lemia vienas tikslas, kuris griežtai pajungtas logistikos sistemų funkcionavimo tikslams.

1 lentelė. Logistikos sistemos kontroliuojami elementai

Vartotojo aptarnavimas	Vartotojo aptarnavimas - tai nauda, kurią vartotojas gauna dėl laiku ir reikiamoje vietoje pristatytų prekių. Nuo to, kaip efektyviai yra aptarnaujamas klientas, tiesiogiai priklauso kaštai, rinkos dalis, pelningumas.
Užsakymo vykdymas	Užsakymo vykdymas apima visas veiklas, būtinas, kad prekės pasiektų vartotoją. Greitas ir atidus užsakymo vykdymas didina kaštus, tačiau gerina aptarnavimo kokybę.
Transportavimas	Fizinis prekių judėjimas nuo žaliavų per gamybos procesą iki vartotojo yra didžiausių kaštų reikalaujanti veikla, kuri apima transportavimo būdų ir priemonių parinkimą, taip pat maršrutų sudarymą.
Sandėliavimas	Prekių sandėliavimas sušvelnina vartojimo ir gamybos neatitikimą. Sandėliavimas taip pat gali būti panaudojamas aptarnavimo kokybei gerinti ir transportavimo kaštams sumažinti.
Atsargų kontrolė	Atsargos reikalingos tam, kad prekės būtų prieinamos vartotojams ir tam, kad garantuoti prekių asortimentą vartotojui patogiu metu ir reikiamoj vietoj.
Pakavimas	Pakavimo tikslas yra užtikrinti saugų produkto transportavimą (apsaugoti nuo pažeidimų), užtikrinti prekės atpažinimą logistinių procesų metu, o taip pat sukurti transportavimui patogią pakuotę.
Žaliavų valdymas	Žaliavų valdymas padidina užsakymo įvykdymo ir žaliavų judėjimo greitį, kelyje nuo sandėliavimo vietos iki transporto pasirinktos priemonės.
Gamybos planavimas	Gamybos planavimas yra glaudžiai susijęs su logistikos planavimu. Pagrindinis šios veiklos tikslas - gaminti taip, kad atitiktų rinkos poreikius asortimentui ir kiekiui.
Komunikacija logistikoje	Informacijos apsikeitimas yra labai svarbus bet kuriai veiklai

logistikos procese vykdyti. Tai pagrindinė jungtis tarp įmonės ir vartotojų.

Šaltinis: Michael D. Hutt, Thomas W. Speh, Business marketing management, Harcourt College Publishers, 2001.

Visi šie elementai yra tarpusavy suderinti ir jie negali vienas be kito funkcionuoti. Todėl kiekvienas iš jų yra svarbus ir reikalingas logistinės sistemos elementas.

Vartotojų aptarnavimas

Klientų aptarnavimas didžiosiose Europos ir JAV korporacijose apibrėžiamas kaip „filosofija, orientuota į pirkėją, integruoti ir valdyti visus sąlyčio su klientu aspektus palaikant optimalią ir iš anksto nuspręstą aptarnavimo kainų vienovę“(Palšaitis R. 2003., p.15)

Kliento aptarnavimas - siejanti ir vienijanti jėga visose logistinės veiklos srityse. Jei firmos pastangos savo veiklos sferoje yra sėkmingai įgyvendinamos - kliento poreikiai visiškai ar iš dalies patenkinami, tai ir yra aptarnavimas. Kiekvienas firmos logistinės sistemos elementą gali turėti įtakos, ar klientas gaus laiku reikiamą gaminį reikiamoje vietoje, reikiamos būklės ir už tinkamą kainą. Taigi kliento aptarnavimo kokybė susijusi su integruotos logistikos vadybos koncepcijos įdiegimu, kad būtų užtikrintas būtinas kliento poreikių patenkinimo lygis kiek įmanoma mažiausiomis bendrosiomis išlaidomis. (Palšaitis R. 2003., p.15)

Prieinamumas — tai sudėtinga koncepcija, priklausanti nuo galybės faktorių, kurie visi kartu reiškia klientų aptarnavimą. Šie faktoriai gali būti pvz. prekių pristatymo dažnis, patikimumas, užsakymo išpildymo laikas. Galima teigti, kad klientų aptarnavimas yra grindžiamas visų faktorių kurie gali paveikti produkto ar paslaugos prieinamumo pirkėjui procesą. Praktikoje daugelis kompanijų turi skirtingus požiūrius į klientų aptarnavimą. (Christopher, 1998, p.47)

Yra keletas **klientų aptarnavimo elementų**, kurių reikšmingumas kinta priklausomai nuo firmos ir klientų poreikių. (Palšaitis, 1997)

Esamas klientų aptarnavimo lygis gali būti pagerintas, imantis vienos ar kelių iš žemiau išdėstytų akcijų:

- nuolat tirti kliento poreikius (poreikiai keičiasi);
- nustatyti aptarnavimo lygius, pagrįstus kompromisu tarp pajamų ir išlaidų;
- naudoti naujausias užsakymų atlikimo technologijas;
- išmatuoti ir įvertinti kiekvieną logistikos funkciją.

Efektyvus klientų aptarnavimo pagrindas yra supratimas, kaip klientas įsivaizduoja aptarnavimą. Nustačius, ko nori ir tikisi klientas, reikia parinkti tinkamą klientų aptarnavimo strategiją. Optimalus klientų aptarnavimo lygis yra tas, kuris pritraukia ir išlaiko pelningiausius

klientus. Klientų aptarnavimo lygiai nustatomi pagal segmentus. Skirstymas į segmentus priklauso nuo klientų tipo, geografinės padėties, paskirstymo kanalo, produkto linijos.

Procesų automatizavimas leidžia sutrumpinti užsakymo ciklo laiką. Tačiau dažniausiai tai nėra būtina - klientams svarbiau kokybiškas, ne kuo greitesnis pristatymas. Automatizavimas pagerina aptarnavimą suteikdamas klientui papildomų privalumų:

- didesnė tikimybė, kad norima prekė yra sandėlyje;
- tikslesnės sąskaitos;
- galimybė sumažinti atsargų lygį;
- patogiau gauti informaciją apie užsakymo atlikimo eigą.

(Židonis, 2002)

Užsakymų tvarkymas

Užsakymų tvarkymo procesas gali būti palygintas su žmogaus centrine nervų sistema - skatinamas produktų pasiskirstymo procesas ir „nukreipiami“ veiksmai, kad būtų patenkinti užsakymų reikalavimai. Užsakymų tvarkymo veiklos komponentai gali būti skirstomi į 3 grupes:

➤ *operatyviniai elementai*, tokie kaip užsakymo priėmimas ir koregavimas, jo įtraukimas į gamybinį ciklą, pasiruošimas pristatyti užsakymą, dokumentų išrašymas;

➤ *komunikaciniai elementai* - užsakymų modifikavimas, pasiteiravimai dėl galimybės užsakymus išpildyti, produkto radimas ir pristatymas, klaidų taisymas, informacijos apie gaminį užklausimas;

➤ *kredito ir rinkliavos elementai* - kredito užskaitymas ir apmokėjimas už produktus bei apskaita.

Užsakymų apdorojimo sparta ir tikslumas lemia klientų aptarnavimo lygį. Pažangios užsakymų tvarkymo sistemos, nors iš pradžių firmai ir brangios, gali žymiai padidinti užsakymų apdorojimo tikslumą ir padėti juos greičiau įvykdyti. Sutaupytos logistinės išlaidos kitoms veiklos sritims (atsargų, transportavimo ir/arba sandėliavimo) ar intensyvesnė prekyba pagerinus klientų aptarnavimą pateisina šias sistemos tobulinimo išlaidas. (Palšaitis, 2003, p. 16)

Transportavimas

Vienas svarbiausių logistinių procesų komponentų yra užtikrinti produktų judėjimą iš gamybos vietų į vartojimo vietas bei gražinti juos pardavėjui. (Palšaitis, 2003, p.17)

Darbo pasidalijimu pagrįstame rinkos ūkyje paskirstymas yra būtina ūkinė veikla, susiejanti prekių gamybą su jų vartojimu. Paskirstymo turinį sudaro visuma veiksmų, kuriais tam

tikra prekė iš gamintojo tiesiogiai ar per tarpininkus perduodama galutiniam vartotojui. Paskirstymo būtinumas atsiranda dėl neatitikimo tarp prekių gamybos ir vartojimo **vietos, laiko, kiekio ir kokybės**. Prekę gaminanti įmonė yra daugiau ar mažiau nutolusi nuo vartotojo. Todėl būtina šį neatitikimą pašalinti ir prekę priartinti prie jos pirkėjo. Paskirstymo sferos uždavinys - pašalinti šiuos atotrūkius, išlyginti susidarancius neatitikimus. (Čaplikas, 1997)

Transportavimo veikla reiškia produktų judėjimo valdymą ir apima tokius komponentus kaip transporto rūšies (oru, kaliais, geležinkeliais, vandeniui), transporto priemonės pasirinkimą, maršruto nustatymą, vietinių ar tarptautinių transporto įstatymų laikymąsi, konkretaus vežėjo parinkimą. (Palšaitis, 2003, p.17)

Automobilių transportavimo būdo pasirinkimą lemia tokios savybės ir pranašumai:

- manevringumas;
- pristatymas „nuo durų iki durų“;
- lankstumas

Geležinkelio ir vandens transportas priklauso nuo kelių ilgio, o automobilių transportu galima vežti krovinis dangos neturinčiais keliais, taip pat sunkiai pervažiuojamu reljefu. Daugeliu atveju, tiek šalies, tiek užsienio prekyboje, automobilių transportas yra pirma ir paskutinė priemonė reikiamai produkcijai pristatyti. Taip pat naudojant autotransportą, reikalui esant, galima keisti tiek prekes, tiek pačią gabenimo priemonę. Pagrindinis trūkumas - santykiškai mažas transporto priemonė tūris. Dideliais kiekiais gabenamoms prekėms automobilių transportas naudojamas retai.

Vežant prekes autotransportu, patenkinami individualūs gabenimui keliami įmonių reikalavimai:

- Optimalus greitis ir palyginti nedidelė transporto rizika (tiesioginis prekių pristatymas vežant „nuo durų iki durų“, jokios perkrovimo arba sandėliavimo būtinybės);
- Racionalus regiono aptarnavimas (surinkimas, paskirstymas pristatymas);
- Automobilių transporto parinkimas pagal prekių specifiką (savivarčiai, cisternos, refrižeratoriai ir pan.);
- Santykiškai nebrangus prekių vežimas.(Garalis, 2003).

Sandėliavimo svarba

Vienas svarbiausių logistikos uždavinių yra prekių atsargų valdymas, t.y. sprendžiamas prekių sandėliavimo klausimas - kiek prekių parduotuvei laikyti sandėlyje, kad nepatirtų nuostolių nei dėl per didelio prekių kiekio, nei dėl jų trūkumo. Geriausią šio uždavinio sprendimą galima gauti optimizuojant prekių srautus sandėlyje, t.y. pasiekti tokias prekių srautų reikšmes kad prekių perteklius ir trūkumas sandėlyje nagrinėjamame laikotarpyje būtų minimalūs. Tuo tikslu yra atliekamas logistikos sistemos modeliavimas.

Gaminiai turi būti laikomi gamykloje ar už jos ribų, kad juos būtų galima parduoti vėliau, nebent klientams jie yra reikalingi tik pagaminus. Faktiškai kuo didesnis laiko tarpas nuo produkto pagaminimo iki suvartojimo, tuo didesnis atsargų kiekis sukaupiamas. Sandėliavimas ir saugojimas yra veikla, susijusi su erdvės, reikalingos laikyti ir išlaikyti atsargas, valdymu. Spreštinas klausimas, ar sandėliai turėtų būti nuosavi, ar išnuomoti. Svarbu sandėlių išdėstymas ir suplanavimas, atsargų saugumas ir išlaikymas, saugumo-apsaugos sistemos, lavinti personalą bei įvertinti darbo našumą. (Palšaitis, 2003, 17p.)

Sandėliuose vyksta daugybė procesų, kurių pagrindą sudaro gabenimo procesai tiek sandėlio viduje, tiek ir už jos ribų pristatant produkciją į paskyrimo vietą. Tam tikslu yra būtinas efektyvus ir veiksmingas sandėlių administravimas ir valdymas. (Minalga, 2001)

Atsargų sudarymas ir kontrolė gamybos įmonėje

Prekių gamyba ir jų vartojimas nevyksta tuo pačiu metu. Tad įmonėms tenka vykdyti vienokią ar kitokią politiką, susijusią su atsargų kaupimu. Atsargos turi tarsi atspėti busimąją paklausą. Norint, kad būtų greitas aptarnavimas, įmonė visada turi disponuoti pageidaujamomis įsigyti prekėmis.

"Atsargų valdymo veikla artimai susijusi su sandėlių pobūdžiu ir išsidėstymu, vartotojų aptarnavimo standartu. Čia irgi susiduriama su prieštaravimu. Kuo didesnės atsargos, tuo mažiau rizikos, kad vartotojų užsakymai gali būti nepatenkinti. Tačiau didesnių atsargų laikymo išlaidos yra didesnės. Be to, didelės atsargos mažina lėšų apyvartumą, didėja rizika, kad pasikeis situacija rinkoje ir atsargose esančios prekės apskritai liks neparduotos". (Urbonavičius, 1990, p.147)

Dideli sunkumai iškyla dėl nenumatytų faktorių poveikio, kai sutrinka nusistovėjusi prekių apyvarta sandėlyje, t.y, prekių kiekis ženkliai išauga arba tų prekių pradeda trūkti. Renkantis prekių atsargų sudarymo politiką svarbu yra atsižvelgti ir į prekių transportavimo kaštus. Kaip tik todėl į atokesnius sandėlius prekės dažniausiai vežamos didesniais kiekiais, bet rečiau. Nors padidėja sandėliavimo kaštai, tačiau kompensuoja transportavimo kaštų sumažėjimas dėl mažo ekonomijos. Vis tik negalima sukaupti daugiau atsargų negu yra ploto joms sutalpinti. Kritinė riba rodo, jog atsargų kiekis jau tiek sumažėjo, kad netrukus tos atsargos gali baigtis - būtina pristatyti naują partiją.

Pastaraisiais dešimtmečiais reguliuojant atsargų judėjimą vis dažniau yra pasitelkiami elektroniniai įrenginiai. Tokie elementai kaip automatinis prekių kodo skanavimas, po to automatinis gautos informacijos suvedimas į pagrindinį skaičiavimo (centrinį kompiuterį) žymiai pagreitina atsargų apskaitą, padeda išvengti klaidų.

Atsargų kontrolės ir valdymo veikla yra itin svarbi, nes ją lemia finansinė būtinybė užtikrinti reikiamų produktų tiekimą pagal klientų poreikius bei prekybos reikalavimus. Žaliavoms, detalėms, pagamintų prekių atsargoms išlaikyti būtina erdvė ir kapitalas. Pinigai, investuoti į atsargas, negali būti naudojami kitur. Sėkmingai kontroliuojant atsargas palaikomas atsargų lygis, būtinas tinkamam klientų aptarnavimui užtikrinti (Palšaitis, 2003, p.17).

Atsargų sudarymas - tai būtina sąlyga siekiant išlyginti prekių gamybos ir jų paklausos bei vartojimo laiko skirtumus. Atsargos turi leisti įmonei disponuoti pirkėjo pageidaujamos prekėmis, tuo sudarydamos palankias jų pardavimo sąlygas.

Formuojant atskirų prekių atsargas būtina atsižvelgti į jų specifiką. Prekės skiriasi savo kaina, laikymo galimybėmis, paklausos prognozės tikslumu ir pan. Nuo visų šių savybių priklauso, kur, kaip ir kokį kiekį prekių atsargų reikia sudaryti ir laikyti.

Atsargas tenka sudaryti ne tik dėl prekių gamybos ir vartojimo ar paklausos laiko skirtumo, bet ir siekiant racionaliau panaudoti transporto priemones, sumažinti prekių pervežimo kaštus. Dėl to, pavyzdžiui, regioniniams sandėliams prekės neretai tiekiamos didesniu kiekiu, negu reikėtų esamai pirkėjų paklausai patenkinti. Iš esmės taip yra irgi dėl laiko skirtumo tarp prekių ir jų pardavimo, tačiau šiuo atveju lemia noras efektyviau panaudoti transportą. (Židonis, 2002).

Pakavimas

Pakavimo procese atliekamos dvi pagrindinės funkcijos:

- prekybinė;
- logistinė.

Prekybine prasme pakavimas - tai gaminio pateikimas ir reklama. Gaminio dydis, svoris, spalva ir prie jo pateikiama informacija patraukia pirkėjus. Logistinio pakavimo svarba keleriopa. Pirma, tai apsaugo gaminį nuo sužalojimų sandėliuojant ar transportuojant. Antra, tinkama pakuotė įgalina lengviau sandėliuoti, tvarkyti ir transportuoti, tad mažėja nuostolių. Pakavimo svarba itin didelė, kai firmos verslą plėtoja tarptautinėje rinkoje. Produktai, parduodami užsienio rinkose, vežami didesniais atstumais, atliekama daugiau tvarkymo operacijų, todėl pakuotės turi būti tvirtesnės. (Palšaitis, 2003, p.17)

Žaliavų valdymas

Ši veikla apima kiekvieną žaliavų, gamyboje naudojamų pusfabrikačių ir nebaigtos produkcijos, pagamintų produktų judėjimo aspektą. Tvarkant medžiagas, siekiama supaprastinti krovimo procedūras, sumažinti transportavimo atstumus, produktų ir pusfabrikačių, būtinų

gamybai, kiekį, nuostolius dėl blogo sandėliavimo, broko, užtikrinti tolygų medžiagų srautų judėjimą, išvengti sugadinimo ir vagysčių.

Firma kiekvieną kartą, kai produktas tvarkomas, patiria išlaidų. Kadangi tvarkymas neprideda jokios vertės gaminiui, šios operacijos turi būti minimalios. Gaminiam, kurių vieneto kaina nedidelė, medžiagų tvarkymo išlaidos gali būti reikšmingos. Prastas medžiagų tvarkymas gali tiesiogiai privesti prie jų praradimo ar sugadinimo, klientų nepasitenkinimo, produkcijos gamybos sutrikimų, darbininkų ar gamybos priemonių prastovų. Gerai tvarkant medžiagas gali mažėti išlaidos atsargoms. (Palšaitis, 2003, p. 17)

Logistikos menedžeris atsakingas už visą sandėliuose esančią žaliavą kuri turi būti „sumaitinta“ produkto gamybai gali prirūkti pagalbą iš šalies. Pritrūkus žaliavų gamyba gali nutrūkti arba gali pakilti gamybos išlaidos. Specialistai turėtų užtikrinti reikiamą kiekį žaliavų ir suderinti gamybos tvarkaraščius taip, kad jie atitiktų produkcijos pervežimo tiek apimtį, tiek kaštus. (Coyle J.J., Bard E.J., Langley C., J., 2003)

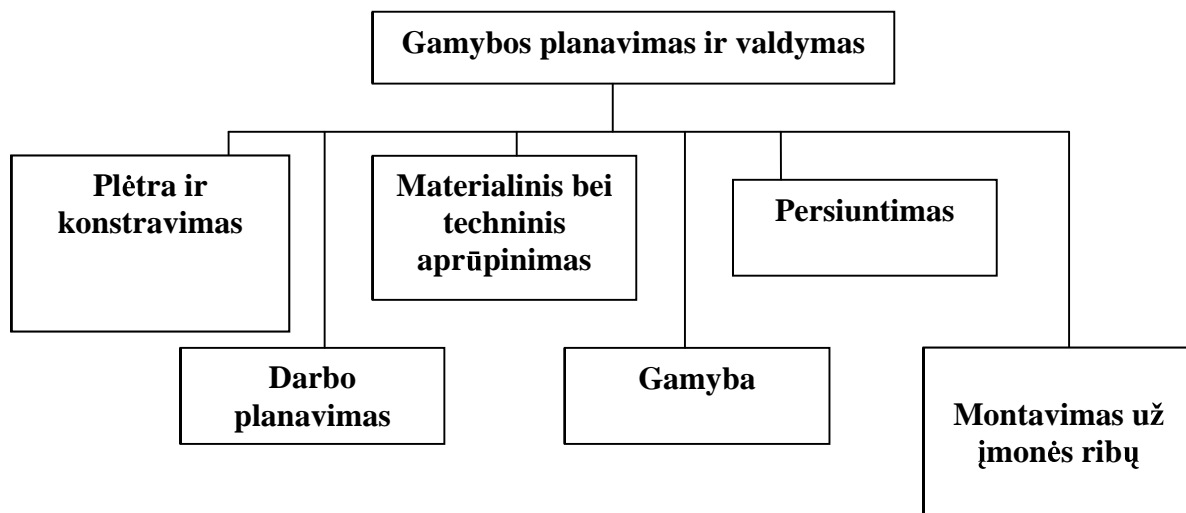
Gamybos planavimas

Gamybos planavimas ir valdymas (žr. 2 paveikslą) suprantamas kaip gamybos kiekio ir termino planavimas, valdymas ir kontrolė.

Gamybos planavimas ir valdymas susijęs su gamyba ne vien tik siaurąja prasme, bet į jį taip pat įeina gretimoms sritys. Čia ypač svarbią reikšmę turi materialinis bei techninis aprūpinimas - aprūpinimo logistika.

Gamybos planavimo ir valdymo turinį galima pateikti taip:

Jeigu gamyba pagrįsta logistika, nustatant strategiją dirbama lanksčiai, todėl tikslai yra tokie: absoliutus terminų patikimumas, trumpa gamybos trukmė, nulemianti nuolatinį ryšį su rinka, nenutrūkstamą gamybinio pajėgumo apkrovą.



3 pav. Gamybos planavimo ir valdymo procesas

Šaltinis: Garalis A. Logistikos projekto rengimas. 2003

Be aiškaus ir tikslaus gamybos planavimo ir valdymo nėra realaus pagrindo vystyti gamybą, ją plėsti, koreguoti. Planavimas susijęs ne tik siaura prasme, bet ir apima gretimas sritis - materialinio, techninio aprūpinimo logistika.

Komunikacija logistikoje

Verslo sėkmė ir konkurencinio pranašumo įgijimas labai susiję su firmos kompleksine komunikacijų sistema. Efektyvūs informaciniai ryšiai turi būti užmegzti tarp:

- firmos, klientų, tiekėjų;
- tarp didžiausių firmos funkcinų padalinių - prekybos, gamybos, logistikos bei finansų ir apskaitos;
- įvairių logistinės veiklos sričių, kaip antai: klientų aptarnavimas, transportavimas, sandėliavimas ir saugojimas, užsakymų apdorojimas ir atsargų kontrolė;
- tam tikros logistinės veiklos srities įvairių komponentų.

Gyvybiškai svarbūs saitai tarp viso logistinio proceso ir firmos klientų. Tikslus ir savalaikis ryšys yra sėkmingo logistinio valdymo kertinis akmuo. Firmos logistikos informacinė sistema gali būti sudėtinga kompiuterizuota valdymo informacinė sistema arba paprastas žodinis žmonių bendravimas. Kad ir kokia bebūtų sistema, gyvybiškai svarbi informacija turi būti prieinama ir perduodama tiems, kuriems ją būtina žinoti. (Palšaitis, 2003)

Logistinio planavimo informacija

Gera informacija yra neišvengiamas dalykas planavimo operacijose ir logistiniame sistemos valdyme. Kuo toliau, tuo kompiuteris labiau tapo neišvengiamo verslo veiklos dalis ir operacinės informacinės sistemos dalis. Duomenų ruošimas, laikymas, analizavimas, priskiriami prie vadybinis informacinės sistemos

Sistemos kompleksas koks jis bebūtų greitas ar lėtas, jis priklauso nuo vadybinių poreikių sužinoti apie reikiamą informaciją, sužinoti sprendimų vykdymo informacijos formą ir kaip greitai informacija yra padaroma. Informacinės sistemos tampa populiarios lobistiniame planavime ir valdyme. Kai norime padaryti sprendimus, svarbi yra informacijos kokybė. Yra pripažinta, kad vadybinis planavimas ir realizavimas yra artimai susiję su informacijos kiekybe, forma ir tvarkingumu. Duomenys rūšiuojami kompiuterio pagalba. Spartaus kompiuterio naudojimo pagalba biznyje informacijos laikymo procesas formalizuojasi. Nuodugnios vadybos informacinės sistemos dabar yra įprastos. (Garalis, 2000)

Informacinė sistema ir jos bruožai

Logistinė informacinė sistema yra vadybinės sistemos subsystema, kuri parūpina informaciją, reikalingą logistiniam vadovavimui. Vadybininko informacija yra susijusi su procedūromis, su žmonėmis, kurie sukuria naudingą informaciją kasdieninėse organizacijų operacijose. Kaip bebūtų, informacinė sistema susijusi su kompiuteriu. Svarbiausia yra tai, kad valdymo informacinė sistema sudėtinės žmogaus ir kompiuterio sistemos, kurios parūpina informaciją ir parūpina operacijas. Vadybos ir sprendimo funkcijų ryšiai organizacijoje pavaizduoti

Logistiniai poreikiai gali būti skirstomi į 4 lygius:

1. Sandėrio sudarymas.
2. Vadybinė informacija, operaciniam planavimui, sprendimų atlikimui bei valdymui.
3. Vadybinė informacija taktiniams planavimui ir sprendimams.
4. Informacija strateginiam planavimui ir sprendimų vykdymui.

Galėtume išskirti sudėtingos informacijos ir modernios informacinės sistemos bruožus.

Sudėtingos informacinės sistemos bruožai atspindi esmines funkcijas. Tokios informacinės sistemos yra perkeliamos ir laikomos. Turi turėti galimybę perkelti informaciją iš vienos, kur ji yra įgyjama į kitą vietą, kur jos prireikia. Telefonai, pašto paslaugos, teletaipo paslaugose, tiesioginiai pokalbiai yra vieni iš būdų, kuriais informacija perkeliama arba perduodama per sistemą. Apdorojant informacija dažniausiai centralizuojama taip, kad perkėlimo funkcija paprasčiausiai yra susijusi su informacijos apdorojimu. Laikymo yra kita funkcija, kai duomenys yra prieinami ir kai jų prireikia sprendimų atlikimui. Valdymas kartais nesutampa laiku, informacinė sistema turi turėti saugojimo galimybę.

Modernios informacinės sistemos trys esminiai bruožai: **sąnaudos, duomenų bazė ir produkcija.** (Garalis, 2003)

Visi duomenys logistiniam valdymo tikslams ateina iš įvairių šaltinių, įvairiose formose. Svarbiausia kaip išlaikyti duomenis duomenų bazėje. Į ją įeina firmos įrašai, kurie laikomi žinynuose, taip pat kaip kompiuterio failuose. Informacija lemia įvairius sprendimus ir yra apdirbama ir įvertinama. Duomenis geriausia apdoroti informacinėje sistemoje, tai yra pagrindinis informacijos apdorojimo bruožas. Kompiuterinė sistema buvo sukurta tam, kad palengvintų paruošiant atsiskaitymo ataskaitas. Duomenų analizavimas yra sudėtingas ir naujas dalykas informacinėje sistemoje. Sistema gali apimti, bet kokius matematinius ir statistinius modelius. Šitie modeliai aprūpina informacija, kuri yra naudinga darant planus ir realizuojant valdymą. Pvz., kur ir kada geriausiai įkurti sandėlius, kokie yra reikalingi pakrovėjai ir kaip prekes pristatyti į prekybos vietas. Kokia yra kito mėnesio prognozė?.

Produkcija surašoma dokumentuose, tokiuose kaip gabenimo sąskaitos, pakavimo ir krovinių vežimų sąskaitos. Šita produkcija yra duomenų analizavimo (matematinų ir statistinių modelių pagalba) rezultatas. (Garalis, 2003)

Visų logistikos sistemų funkcionavimo esmė ta, kad jos veiktų kompleksiskai, kad visose logistikos grandyse būtų laikomasi vienodos technologijos, kad visi šios sistemos partneriai veiktų integruotai, nes vieno sistemos dalyvio neatsakingumas ar veiklos neefektyvumas sužlugdo visą sistemos darbą.

Logistikos veikla marketinge ir gamyboje gali dubliuotis kaip ir logistikos tikslai, tik gali trūkti tinkamo koordinavimo. Kadangi pagrindinis rinkodaros uždavinys yra užtikrinti firmai pelną, tai jis pirmiausiai tenka su pardavimu susijusioms veiklos sritims, t.y. specializuotam sandėliavimui ir vietiniam paskirstymui. Antra vertus, gamyboje daugiausia dėmesio yra skiriama tai veiklai, kuri tiesiogiai susijusi su gamybos pagrindiniu uždaviniu - gaminti produkciją kiek įmanoma mažesne kaina.

Klientų aptarnavimas tai daugialypė koncepcija. Tai labai svarbu, norint išlaikyti rinkos skirtumus. Jei klientų norai labai panašūs jų aptarnavimo sistema vis tiek turėtų būti pritaikyta skirtingiems poreikiams. Klientui turi būti sukuriamos tokios sąlygos, kad jam net nereikėtų svarstyti jūsų konkurentų pasiūlymų. Dauguma rinkų charakterizuojamos kaip nepastovios klientų atžvilgiu. Visus šiuos procesus subalansuoti padeda efektyviai vykdoma logistikos sistema.

2. LIETUVOS TRANSPORTO SISTEMOS YPATUMAI

Lietuvos transporto sistemos apžvalga ir plėtros tendencijos

Plėtojantis nepriklausomos Lietuvos ūkiui ir kuriantis rinkos ekonomikos sąlygomis vienas iš pagrindinių tikslų tapo gerai išvystyta bendra šalies transporto sistemos ekonomika. Vientisos transporto sistemos ekonomikos beveik nebuvo. Ekonomikos augimas vyksta kartu su transporto infrastruktūros plėtojimu, materialinės bazės kūrimu.

Transporto infrastruktūrą sudaro automobilių keliai, miestų gatvės, geležinkelis, miestų elektrinis ir bėginis transportas, uostai, vandens keliai, oro uostai, dujotekiai, naftotiekiai.

Ekonomine prasme, silpnai išsivysčiusiose šalyse, postkomunistinėse šalyse, transporto nuosavybė buvo valstybės nuosavybe, kuri atsakė už jos eksploatavimą, plėtojimą, finansavimą. Paslaugų naudotojai ir kitos suinteresuotos šalys gali dalyvauti kuriant projektus, tiesiogiai dalyvauti eksploatuojant ir aptarnaujant objektus, taip pat vykdant šių objektų priežiūrą. Tai skatina kurti regiono plėtros programas. Privataus sektoriaus išplėtimas priklauso nuo privataus sektoriaus lygio, jo finansinių galimybių, valstybės gebėjimų administruoti vietines kompanijas, politinio klimato privačiame sektoriuje.

Transporto administravimą Lietuvoje vykdo Susisiekimo ministerija. Susisiekimo ministerija buvo įkurta 1990 m., tuoj po Lietuvos nepriklausomybės paskelbimo. Iš tuometinės Transporto ministerijos ji perėmė automobilių transportą, kelių ūkį, vidaus vandenių transportą, o iš buvusios Sovietų Sąjungos - geležinkelio, jūrų ir civilinės aviacijos sektorius. Susisiekimo ministerijos tikslus, veiklą ir uždavinius reglamentuoja Transporto veiklos pagrindų įstatymas, priimtas 1991 m. 2002 m. buvo parengta Lietuvos transporto ir tranzito plėtros strategija. Susisiekimo ministerija ir jos struktūra turi užtikrinti keleivių vežimo ir krovinių transportavimo reikmes, visų rūšių transportą integruoti į vieną transporto sistemą, nustatyti šalies transporto sistemos prioritetus, rengti normatyvinių aktų sistemą dėl perėjimo į rinkos sąlygas, dėl ištraukimo į Europos transporto sistemą, skatinant tranzitinius užsienio valstybių krovinių ir keleivių srautus per Lietuvą, tobulinant eismo organizavimą, užtikrinant eismo dalyvių saugumą.

Liberalizuojant ES rinką, transporto politika garantuoja būtinas tolygaus funkcionavimo sąlygas, nustatomos taisyklės, kuriomis turi remtis vežėjai. Taisyklėse įvardijami profesiniai, saugumo, socialinio aprūpinimo ir paslaugų teikimo visuomeniniai įsipareigojimai. Bendra transporto vidaus rinkos teisės sistema jau sukurta ir ES taisyklės gana sėkmingai įtraukiamos į šalies įstatymus. Siekiant pertvarkyti transporto sektorių ir sukurti integruotą ir darnią multimodalinę sistemą, jungtiniai transporto pakomitečiai daugiausiai dėmesio skiria visų transporto rūšių įstatymams derinti. Lietuvos Respublika, laikydamasi Asociacijos sutarčių, įsipareigojo pritaikyti

savo įstatymus tiek, kiek tai padės šalims laiduoti koordinuotą transporto plėtrą ir pažangų jo liberalizavimą. Per nepriklausomybės metus Susisiekimo ministerijos užmegzti ryšiai su Vakarų šalimis. Lietuva tapo JTO Transporto komiteto, Tarptautinės civilinės aviacijos organizacijos (ICAO), Geležinkelio bendradarbiavimo sąjungos (OSŽD), Transporto kelių federacijos (IRF), Tarptautinės jūrų organizacijos (IMO), Europos vidaus vandenų kelių organizacijos, Tarptautinės jūrų švyturių asociacijos, Tarptautinė ekspeditorių asociacijos sąjungos (FIATA), Tarptautinės vežėjų sąjungos (IRU), Europos transporto ministrų konferencijos (ECMT), Šiaurės ir Baltijos šalių transporto ministrų konferencijos nare. Vyriausybės vardu yra pasirašytos pagrindinės konvencijos, reglamentuojančios transporto veiklą tarptautiniu mastu.

Vyksta privatizavimo procesas, rekonstruojami Klaipėdos valstybinis jūrų uostas, pagrindiniai šalies oro uostai, vykdomi svarbiausių geležinkelių linijų rekonstrukcijos ir modernizavimo projektai, rekonstruojamas VIA BALTIKA automobilių kelias.

Susisiekimo ministerija turi užtikrinti transporto sektoriaus perėjimą į rinkos ekonomiką privatizavimo būdu, taip pat valstybinėms įmonėms suteikti daugiau teisių valdymo srityje. Svarbiausias tikslas – Lietuvos transporto sektoriaus integracija į Europos transporto tinklą. Taigi, svarbiausia yra investicijų ir paramos fondų programų panaudojimas, kurie padėtų Lietuvai pasinaudoti geografinės padėties pranašumais vykdant tarptautinius mainus, ypač tarp Vakarų Europos ir NVS šalių bei tarp Šiaurės ir Rytų Europos.

Transporto plėtros tendencijos:

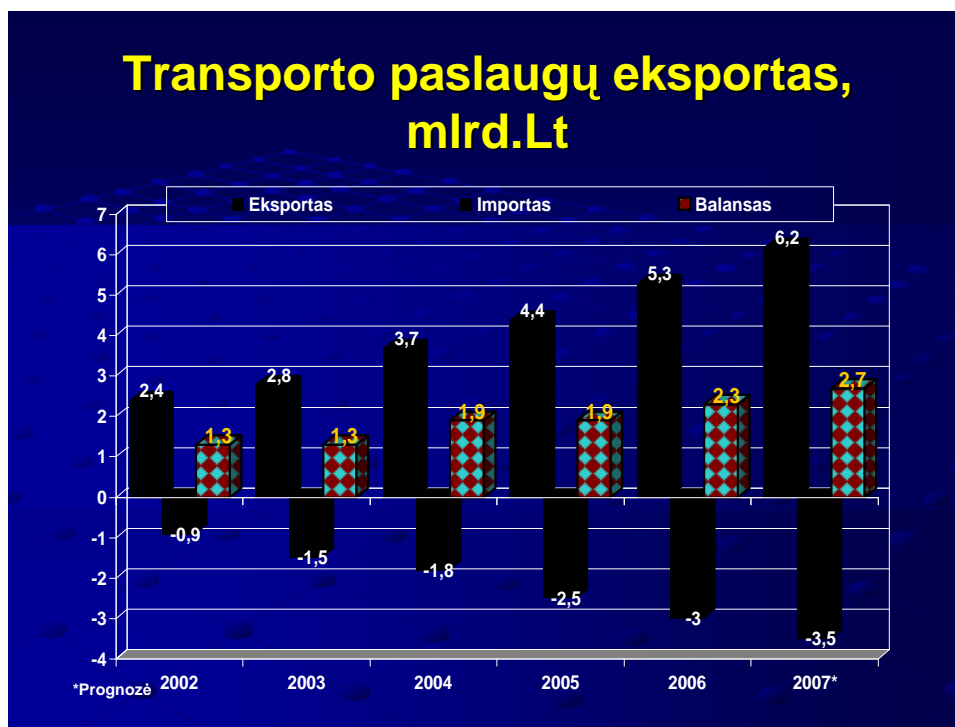
1. Transportas vis dažniau specializuojasi vežti tam tikrus krovinius.
2. Keičiasi krovinių srautų geografija. Pereinama prie prekybos su sąlygiškai panašiais ir politiškai stabiliais regionais (ypač perkant žaliavas).
3. Vis dažniau dubliuojamos tarptautinės reikšmės transporto komunikacijos (apeinant „karštus“ planetos taškus).
4. Konteinerinės sistemos sukūrimas. Nes konteineriais vežama 40% svarbiausių krovinių.
5. Tarptautinė prekyba su besivystančiomis šalimis.
6. Atsiranda pramoniniai uostai, pramonės šakos perkeliamos į uostus.

Lietuvos transporto įmonių perspektyvos ir integracinių procesų įtaka

Transportas – viena iš svarbiausių kiekvienos šalies ekonomikos šakų. Tai svarbi sudėtingo pasaulinio ūkio sistema, laiduojanti gamybinius ryšius, įvairiomis transporto priemonėmis vežant krovinius ir keleivius. Šalies transporto raidos lygis bei pobūdis priklauso nuo daugelio veiksnių:

ekonomikos išsivystymo lygio, teritorijos dydžio, bei jos naudojimo, šalies dalyvavimo tarptautiniame darbo pasidalijime.

Daugelyje atveju Lietuvos transporto įmonių paslaugos atliekamos kitų šalių užsakovams arba šalies transportas sėkmingai dirba daugelyje Europos sąjungos valstybių, dėl šios priežasties Lietuvos valstybės BVP gauna ženklų indėlių.



4 pav. Transporto paslaugų eksportas. Šaltinis: <http://www.stat.gov.lt>

4 pav. Matome, kad transporto paslaugų balansas eksporte yra gana didelis ir ženklus indėlis į Lietuvos BVP ir ekonomiką. Turi tendenciją nuolat didėti, kas matosi iš šios lentelės.

Dabartinis Lietuvos ir Rytų ir Vidurio Europos valstybių transporto sektorius techniniu, technologiniu ir organizaciniu požiūriu yra gerokai izoliuotas nuo modernesnių ir efektyviai bendradarbiaujančių Vakarų ir Šiaurės Europos transporto sistemų. Stokojama šiuolaikinių techninių transportavimo priemonių, krovinių apdorojimo įrangos, telekomunikacinių ryšių ir informacinių sistemų, komercinių logistinių ekspedicijavimo ir techninio serviso struktūrų, tinkančių tarptautiniams multimodaliniams pervežimams, krovinių ir keleivių terminalų, sienų kirtimo punktų, užtikrinančių aukštos kokybės paslaugų teikimą ir aptarnavimą.

Lietuvos transporto integravimas į Europos transporto paslaugų rinką yra susijęs su transporto paslaugų modernizavimu, transporto priemonių atnaujinimu, formuojant visų Pietryčių Baltijos jūros baseino šalių transporto koridorių. Plėtojant Lietuvos transporto sistemą, siekiama kuo geriau išnaudoti patogią šalies padėtį tarptautiniams tranzitiniams pervežimams Šiaurės ir Rytų Europos

regione. Kadangi Lietuva atsiduria dviejų tarptautinės reikšmės transporto koridorių kryžkelėse, todėl ateityje prognozuojamas transporto srautų didėjimas, tranzitinių pervežimų plėtojimas.

Rytų ir Vidurio Europos valstybių ekonomikos transformavimas į laisvą rinką, tarptautinis prekių ir darbo išteklių, mainų, turizmo ryšių plėtojimas tarp Rytų ir Vakarų turi didelę reikšmę transporto paklausai Europoje taip pat ir Lietuvoje. Lietuvos transporto tinklas taip priklauso nuo pasaulinio transporto tinklo. Pastaruoju metu pasaulinis transporto tinklas ne taip plečiasi, kaip yra tobulinamas: daugelis geležinkelio linijų yra elektrifikuodamos, daugėja automagistralių su tobulesne danga. Keičiasi krovinių ir keleivių vežimo įvairiomis transporto rūšimis santykis. Transporto sistemos darbą apibūdina rodikliai: vežtų krovinių svoris ir atstumas, keleivių skaičius. Transporto įmonių reikšmė pervežant keleivius ir krovinius Lietuvoje turi tendenciją didėti ir didėja, o tai yra perspektyvios verslo šakos Lietuvoje.

Visų šalių taip pat ir Lietuvos transporto rūšių techninis lygis priklauso nuo ekonomiškai išsivysčiusių šalių transporto. Smarkiai besiplėtojantis pasaulinis ūkis ir tarptautinė prekyba iškelia naujų transporto kokybės, jo greičio, krovinio laiku pristatymo, transporto sistemų funkcionavimo patikimumo reikalavimų.

Lietuvos integravimosi į Europos Sąjungos transporto rinką ir transporto sistemą tikslai:

*Laisvas žmonių ir prekių judėjimas.

* Transportas sudaro didelę dalį bendrojo nacionalinio produkto (7 %).

* Transportas turi būti derinamas su ekonomika, energetika, aplinkos apsauga, socialine ir krašto politika.

Transportas neatsižvelgiant į šalies geografinę padėtį derinamas su ekonomika, energetika, aplinkos apsauga, socialine ir regionine politika. Bendra transporto politika pasiekta pažanga naikinant dirbtinius kiekvienos transporto rūšies kliuvinius, kurie buvo tarp ES valstybių narių.

Panaikinti techninių mokesčių ir socialinės srities konkurencijos iškreipimai, suteikiant ES vežėjams teises be jokios diskriminacijos teikti transporto paslaugas.

Planuojant bendrąją Europos transporto infrastruktūrą, remiamasi šiais pagrindiniais kriterijais:

1. Tarptautinių ir tarpregioninių transporto ryšių gerinimas integruojant į ES transporto tinklus ir transporto sistemą.

2. Transporto sistemos vidaus ir išorės kaštų mažinimas.

3. Energijos taupymo ir eismo saugumo užtikrinimas.

4. Intermodalinio ir multimodalinio transporto plėtra.

5. Greituminių geležinkelio magistralių tinklo plėtra.

6. Ekonominis ir techninis projektų efektyvumas.

7. Racionalus infrastruktūros panaudojimas aplinkosaugos požiūriu.

Siekiant Lietuvos Respublikos ūkį pertvarkyti rinkos pagrindu, šiuo metu intensyviai vykdoma investicijų programa 2007-2013 metams ES lėšomis.

ES paramos transporto sektoriui pasiskirstymas 2007-2013 metais (mln. Lt)		2007-2013
Transporto sektorius		
1. Geležinkelių transportas	<i>Regioninis tinklas</i>	107
	<i>TEN-T tinklas</i>	1849
2. Kelių transportas	<i>TEN-T tinklas (greitkeliai)</i>	1373
	<i>Valstybinis kelių tinklas</i>	793
	<i>Regioninis/vietinis kelių tinklas</i>	428
3. Multimodalinis transportas (<i>TEN-T</i>)		220
4. Oro transportas (<i>oro uostai</i>)		166
5. Jūrų transportas (<i>uostai</i>)		327
6. Vidaus vandenų transportas (<i>vandens keliai</i>)		20
Viso		5283

5 pav. ES parama transporto sektoriui. Šaltinis: Logistikos transporto forumas, 2007.

Iš lentelės matyti, kad didžioji dalis lėšų bus skirta kelių transportui net 49,1% iš numatytų visų lėšų. Šiomis lėšomis bus modernizuojami greitkeliai. Taip pat ženklia vieta užims regioninis kelių tvarkymas, asfaltavimas.

Lietuvos transporto sistemos reforma ir rekonstrukcija, padėsianti integruotis į Europos Sąjungos rinką, kurioje egzistuotų skaidrus ir laisvas žmonių bei prekių judėjimas. Normali rinka garantuoja situacijos stabilumą, partnerių ir klientų patikimumą. Atsigauna ne tik stambusis bet ir smulkusis verslas. Daugiau dėmesio skiriama tam tikroms verslo sritims, kaupiama sutartinių ryšių formavimo patirtis. Pastaraisiais metais kelių transporto sistema intensyviai pertvarkoma darbu rinkos sąlygomis. Plečiantis verslininkystei krovinių gabenimo transporte, atsiranda vis daugiau savarankiškų vežėjų. Siekiant sudaryti normalias konkurencijos sąlygas įvairių nuosavybės formų vežėjams, vykdoma kelių transporto veiklos apskaitos ir kontrolės sistema. Rinkdamas medžiagą šiam darbui susidūriau su daugybe kelių transporto sektoriaus veiklą reglamentuojančių Lietuvos Respublikos teisės aktų, kurie yra suderinti su Europos Sąjungos teisės aktais.

Svarbiausi įstatymai ir poįstatyminiai aktai yra šie:

- Kelių transporto kodeksas,
- Transporto veiklos pagrindų įstatymas,
- Kelių transporto veiklos licencijavimo taisyklės,

- Krovinių vidaus vežimo kelių transportu taisyklės,
- Keleivių ir bagažo vežimo kelių transportu taisyklės,
- Saugos duomenų lapo reikalavimų ir jo pateikimo profesionaliems naudotojams tvarka,
- Bendrųjų pavojingų cheminių medžiagų ir preparatų sandėliavimo taisyklės,
- Europos sutartis „Dėl pavojingų krovinių tarptautinių vežimų keliais“

Tarptautinių krovinių pervežimo kelių transportu ypatumai ir metodai

Transportavimo operacijos - tai nepaprastas krovinių ar žmonių pervežimas. Pervežimo užsakovui būtina reikiamą krovinį pristatyti tinkamu momentu už priimtina kainą ir į tam tikrą krovinio paskyrimo vietą. Todėl transportuotojai turi sugebėti optimizuoti maršrutus, sudaryti eismo grafikus, numatyti tarpinio sandėliavimo, derinant srautus, galimybes. Be to, į transporto grafikus reikia įterpti transporto priemonių techninį aptarnavimą, būtiną ne tik transporto priemonių deramai veiklai palaikyti, bet ir eismo saugumui užtikrinti. Tam tikslui transporto sistemoje turi dirbti atitinkamos tarnybos (Baublys, 1996, p.185).

Dabar smarkiai pasikeitė transporto įtaka ekonominei šalies plėtrai. Praeityje transportas tikrai padėdavo gamybinių šalies ūkio šakų veikloje, o dabar jis tapo pagrindiniu jų plėtrą veikiančiu veiksnium. Tai yra visiškai nauja transporto funkcija visų išsivysčiusių šalių ekonominiame gyvenime.

Didžiulę reikšmę ekonominei plėtrai turi pasaulyje nuolat didėjantis darbo pasiskirstymas, kurio rezultatas yra kooperacijos didėjimas kiekvienoje ekonominės veiklos sferoje ir tarp šių sferų. Ši kooperacija nenutrūksta siejasi su transporto darbu. Pavyzdžiai rodo, kad normali šalies ūkio šakų veikla sutrikdoma dėl blogo transporto darbo. Todėl galima daryti išvadą, kad auganti ekonominė krizė, pirmiausia palies transporto įmones.

Taigi, atskiros šalies ūkio šakos ir įmonės tam tikroje teritorijoje gali didinti savo gamybinius pajėgumus tik tuo atveju, jei čia yra gerai išplėtotas transportas, ypač transporto infrastruktūra. Gera transporto, o taip pat jo infrastruktūros plėtotė yra lemiamas šalies ekonominės plėtros veiksnys.

Svarbiausia kelių transporto savybė ir pranašumas - manevringumas. Jeigu geležinkelio ir vandens transportas (dažniausia upių) priklauso nuo kelių ilgio, automobiliais galima vežti krovinius geros dangos neturinčiais keliais, taip pat sunkiai pravažiuojamu reljefu. Taigi krovinio automobilio neriboja kliento buvimo vieta.

Kitu pranašumu yra laikomas didelis šios transporto rūšies lankstumas –naudojant ją, reikalui esant, galima greitai keisti tiek prekes, tiek pačią gabenimo priemonę. Pagrindinis trūkumas - tai, kad šios transporto priemonės tūris yra santykinai mažas. Dideliais kiekiais gabenamoms

prekėms automobilių transportas naudojamas retai. Tačiau tai negalima laikyti vien trūkumu. Autoįvykio metu vežamo santykinai mažo krovinio avarijos likvidavimo laikotarpis yra žymiai mažesnis lyginant su geležinkelių transportu.

Nagrinėjant tarptautinių krovinių pervežimus keliu transportu pastebima ir tai, kad vežant prekes autotransportu, patenkinami individualūs gabenimui keliami įmonių reikalavimai:

- optimalus greitis ir palyginti nedidelė transporto rizika (tiesioginis prekių pristatymas)
- vežant „nuo durų iki durų“, jokios perkrovimo arba sandėliavimo būtinybės;
- racionalus regiono aptarnavimas (surinkimas, paskirstymas, pristatymas);
- automobilių transporto parinkimas pagal prekių specifiką (savivarčiai, cisternos, refrižeratoriai, automobilvežiai ir pan.);
- santykinai nebrangus prekių vežimas tolimais atstumais, naudojant *Hucke-pack* sistemą atkarpoms kelyje į pristatymo punktą.

Pagrindinė teigiama automobilių transporto savybė kaip jau minėjau anksčiau - jo manevringumas, t.y. galimybė sutelkti reikalingą transporto priemonių skaičių ten, kur yra poreikis. Autotransportu kroviniai gabenami palyginti dideliais greičiais (Urbonas, 2004,p.138). Kelių transportas savo lankstumo ir efektyvumo dėka užėmė pirmaujančias pozicijas Lietuvos transporto sistemoje.

Anot J.A.Urbono automobilių transportas ypač naudingas, kai prekes reikia tiekti ritmingai (Urbonas, 2004, p.119), t.y. kai kroviniai turi būti pristatomi pagal grafiką.

2 lentelėje pateikiu automobilių transporto privalumus ir trūkumus:

Automobilių transportas	
Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manevringumas ▪ Pristatymas „nuo durų iki durų“ ▪ Vežimo greitis ir reguliavimas ▪ Įpakavimas ▪ Lankstumas ▪ Prisitaikymo galimybė prie nenumatyto termino 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mažas įkrovumas ▪ Skubus iškrovimas ▪ Didelė kaina ▪ Klaidingas vežimas ▪ Grobstymas ▪ Priklausomumas nuo eismo trukdymų

Remiantis lentelėje pateikta informacija svarbiausias automobilių transporto trūkumais galima laikyti šiuos:

- Palyginti maža automobilių keliamoji galia. Vienu metu krovininiu automobiliu leidžiamo pervežti krovinio svoris reguliuojamas pagal automobilio konstrukciją, kelio konstrukciją ir kelio dangos pobūdį.(Urbonas, 2004, p.119) Nevienodi svorio apribojimai yra vasaros ir

žiemos sąlygomis. Tai reguliuoja kiekviena valstybė ir tarptautiniai susitarimai;

- Sąlygiškai dideli krovinio pervežimo tarifai, nes palyginti nedidelis vienos važtos kroviny s reikalauja didelių transportavimo išlaidų krovinio vienetui (Urbonas, 2004, p.138).
- Dar vienas trūkumas-tai galimybė apgadinti krovinį.
- Trūkumas yra ir tai, kad automobiliai turi būti iškrauti greitai. Neplanuotas automobilių atvykimas gali atitraukti darbininkus nuo kitų darbų pakrovimo-iškrovimo darbams, nes automobilis ir vairuotojas negali laukti. (Baublys, 2002, p.14)

Kiti trūkumai, t.y. grobstymas ir eismo trukdžiai, taip pat gali sukelti neigiamų pasekmių transportuojant krovinius automobiliais.

Taigi, nors automobilių transportas turi nemažai trūkumų, tačiau jo privalumai lemia, kad ši transporto priemonė yra labai populiari, dažnai naudojama. Tokie privalumai kaip manevringumas, pristatymas „nuo durų iki durų“, greitis turi didelės įtakos šios transporto priemonės pasirinkimui, neatsižvelgiant į jos didelę kainą.

Dauguma matematinių modelių turi labai formalizuotą charakterį, nepakankamai įvertina fizinius ir technologinius modeliuojamų sistemų ypatumus, o taip pat aktyvų žmogaus vaidmenį šių sistemų funkcionavimo procese. Dauguma iš siūlomų modelių leidžia nustatyti tik sąlyginai optimalią tiriamos sistemos būklę, o ne optimalų jos plėtros ir funkcionavimo procesą.

Kelių transportas, kaip Lietuvos ūkio gamybinės infrastruktūros šaka, turi eilę ypatumų, kuriuos būtina įvertinti atliekant šios šakos įvairių technologinių ir ekonominių procesų sisteminę analizę. Prie šių ypatumų galime priskirti:

- Kelių transporto paslaugas - negalima kaupti ir saugoti, nes jų technologiniai gamybos ir vartojimo procesai neišskiriami, kadangi transporto paslaugos - tai pats keleivių ir krovinių judėjimas (migravimas).
- Kelių transporto produkcija gamybos metu (skirtingai nuo pramonės) ji ekonomiškai atskirta nuo darbo daiktų (migruojančių krovinių ir keleivių), kurie negali turėti jokių negatyvių daiktinių pasikeitimų. Transportas keisdamas žaliavų ir gatavos produkcijos vietą, didina jų vartojimo kainą, visuomeninį naudingumą.
- Kelių transportas glaudžiai sąveikauja su visomis šalies ūkio šakomis ir yra lemiantis faktorius sprendžiant ekonominius, socialinius, ekologinius ir kitus klausimus. Transporto objektų funkcionavimas turi aptarnaujantį charakterį, tai yra vežimų metu nesukuriama nauja daiktinė produkcija.
- Kelių transportas kaip materialines sąnaudas vartoja degalus, todėl vežimų einamosiose išlaidose santykinai didelę lyginamąją dalį sudaro darbo užmokestis ir amortizaciniai atskaitymai. Taip pat didelė einamųjų išlaidų dalis, nepriklausanti nuo vežimų apimties.

- Kelių transportas yra labai kapitaloimli ir fondoimli šalies ūkio šaka. Jam būdingi ilgi pagrindinių fondų projektavimo, sukūrimo ir funkcionavimo terminai.
- Kelių transporte, kaip taisyklė, pastovių įrenginių ir statinių galingumai didinami etapais. Tuo tarpu, įvykdžius kurį nors etapą (pavyzdžiui, nutiesus transporto tinkle naują kelią), sudaromas vežimų pajėgumų rezervas, kuris įsisavinamas ne iškart, o palaipsniui, eilės metu bėgyje.
- Kelių transporto objektai, kaip taisyklė, turi erdvinį-tinklinį charakterį ir pasižymi ribotomis teritorinėmis galimybėmis atliekant transportavimo paslaugas.
- Kelių transporto sistemoje funkcionuoja didelis kiekis sąveikaujančių elementų, dėl to kyla didelis stochastinis efektas ir galimybė siekti iškeltų tikslų įvairiais būdais.
- Kelių transportas, kaip ir visas šalies transportas neturi bendros valdymo sistemos, tame tarpe magistralinis, bendrojo ir nebendrojo naudojimo.
- Kelių transporto sistemai ir atskiriems jo elementams negalima vienareikšmiškai numatyti darbo sąlygų, jų statybos, funkcionavimo ir plėtros techninių-ekonominių parametrų. Egzistuoja stochastiškumas, lemiamas vidinėmis transporto sistemos savybėmis, bei neišvengiama, netikslia ir nepilna informacija, atliekant perspektyvinius skaičiavimus.
- Transportas realizuoja pagrindinę dalį išorinių ekonominių ryšių, aktyviai dalyvauja tarptautiniame visuomeninio darbo paskirstymo procese.
- Žymi kelių transporto funkcionavimo ir plėtros dalis neatsispindi jo darbo rodikliuose, o išryškėja transportu aptarnaujamų bazinių šakų charakteristikose.

Nagrinėjant kelių transportą sisteminiu teorijos aspektu pastebima, kad tarptautinių krovinių vežimų sistema yra didžioji sistema su visais šioms sistemoms būdingais požymiais, kas ir lemia sisteminės analizės bei operacijų tyrimo metodų taikymą tiriant tarptautinių krovinių vežimų sistemą.

Tarptautinių krovinių vežimų kelių transportu sistemos struktūrą sudaro aibė sistemos elementų ir ryšiai tarp jų. Ši sistema turi šias pagrindines charakteristikas:

- krovinių srautai (paraiškos vežimui, jų pasiskirstymas erdvėje ir pagal laiką);
- transporto tinklas ir atskirų transporto rūšių vienetų parkas;
- atskirų transporto rūšių vienetų eismo planai (jų pasiskirstymas transporto tinkle, eismo tvarkaraščiai).

Tarptautinių ir vidaus krovinių gabenimo kelių transportu išlaidų apskaitos sistema

Ekonominis transporto pajėgumas tiesiogiai siejamas su krovinių transportavimo išlaidomis. Įmonės siekdamas ekonominio transporto priemonių panaudojimo turi nusistačiusios tokius tikslus:

- Optimalus transporto priemonės panaudojimas (minimalūs gabenimo kaštai; minimali tuščioji rida; geras panaudojimas laiko požiūriu);
- Aukštas paslaugų lygis (trumpa užduoties įvykdymo trukmė; trumpa gabenimo trukmė);
- Didelis lankstumas (didelis gabenamų krovinių kiekis; lengvas priderinamumas įmonės reikmėms);
- Plačios panaudojimo galimybės (informacija apie aktualią padėtį; teisingas kaštų skaičiavimas; rodiklių surinkimas).

Vežimų savikaina turi didelę reikšmę, nustatant vežimų kainas įvertinant įmonės ūkinės veiklos rezultatus, priimant įvairius valdymo sprendimus. Vežimų savikainos rodiklis atspindi daugelį veikusių sąlygų:

- darbo našumą;
- įmonės techninį lygį;
- materialinį - techninį aprūpinimą;
- degalų, medžiagų kainas;
- darbo užmokesčio mokėjimo sąlygas.

Todėl savikainos mažinimas yra svarbus įmonės pelno didinimo veiksnys, svarbi sąlyga efektyvumui didinti. Transporto veiklos sąnaudų struktūros sudarymas - svarbus vežimų savikainos apskaitos elementas. Kelių transporto gamybinės veiklos sąnaudos skirstomos į tiesiogines ir netiesiogines (Baublys A., Griškienė D., Lazauskas J., Palšaitis R. 2003, p.118). Jie pateikia detalizuotą kelių transporto gamybinės veiklos sąnaudų struktūrą, kuri atvaizduota 5 lentelėje.

3 lentelė. Kelių transporto gamybinės sąnaudos

Tiesioginės išlaidos	Netiesioginės išlaidos
<p><i>Tiesioginės materialinės išlaidos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • degalų sąnaudos; • išlaidos tepalams ir kt. eksploatacinėms medžiagoms įsigyti; • padangų remonto ir atstatymo išlaidos; • išlaidos automobilių TA; • automobilių ir priekabų nusidėvėjimo atskaitymai; • transporto draudimai; 	<p><i>Netiesioginės (pridėtinės) išlaidos:</i></p> <p>1. Valdymo išlaidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • administracinio personalo bendrasis darbo užmokestis; • kanceliariinės, pašto, telefono išlaidos; • komandiruočių išlaidos <p>2. Bendrosios ūkinės išlaidos:</p>

<ul style="list-style-type: none"> • sąnaudos susijusios su licenzijomis. <p>Tiesioginės darbo išlaidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vairuotojų darbo užmokestis; • priskaitymai socialiniam draudimui; • fizinių asmenų ir pajamų mokestis. 	<ul style="list-style-type: none"> • darbo saugos ir saugumo technikos išlaidos; • pastatų, įrenginių ir įmonės teritorijos išlaidos; • kuro, šildymo ir elektros energijos išlaidos; • ilgalaikio turto nuomos išlaidos. <p>3. Bendrosios įmonės negamybinės išlaidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • įvairios baudos už sutarčių pažeidimus; • nuostoliai dėl prastovų; • pašalpos už traumas, kurios įvyko dėl įmonės kaltės.
--	---

Šaltinis: (Baublys A., Griškienė D., Lazauskas J., Palšaitis R. 2003, p.118 - 119)

Pagal šią lentelę galima detaliai apskaičiuoti visas transporto išlaidas, susidarancias krovinių vežimo procese. Pagrindinė išlaidų sudedamoji yra transporto priemonės kuras.

Vežimų savikaina gali būti nustatoma, naudojant padidintus kalkuliacinių straipsnių normatyvinius, apskaitos, įkainius:

- 1) Tiesioginės materialinės ir joms priskiriamos sąnaudos;
- 2) Tiesioginės darbo sąnaudos;
- 3) Netiesioginės (pridėtinės) sąnaudos;
- 4) Vežimų savikaina ($4 = 1 + 2 + 3$).

Vežimų savikainos analizės atlikimui naudojami atskiri sąnaudų straipsniai, į kurių sudėtį įeina: darbo apmokėjimas; degalai ir eksploatacinės medžiagos; padangų remontas ir atstatymas; automobilių ir priekabų techninė apžiūra ir einamasis remontas; automobilių ir priekabų nusidėvėjimo atskaitymai; draudimas, licencijos ir kiti pervežimo dokumentai.

Kelių transporto produkcijos savikaina - tai pinigais išreikštos kelių transporto sąnaudos, tenkančios transporto darbo vienetui. Ji apskaičiuojama pagal formulę:

$$S_i = \frac{\sum I_i}{\sum P_i}$$

Čia: S_i - i-osios transporto darbo rūšies vienetų savikaina, Lt.

$\sum I_i$ - i-osios transporto darbo rūšies bendrosios sąnaudos, Lt.

$\sum P_i$ - transporto atliktas i-osios rūšies darbas, tkm.

Krovinio gabenimo savikaina priklauso nuo tiesioginių ir netiesioginių išlaidų, t.y. nuo transporto priemonių tipo, vežimų organizavimo, kelių transporto įmonės dydžio, mechanizacijos lygio įmonėje, valdymo organizavimo ir kitų veiksnių. Vienas iš jų darbo užmokestis.

Darbo užmokestis vairuotojui atlikusiam paslaugą susideda iš dviejų dalių - pastovaus, kuris yra nustatytas darbo sutartyje, ir kintamas, t.y dienpinigių, kurie priklauso nuo užtrukusių dienų skaičiaus komandiruojamose šalyje. Jis apskaičiuojamas:

$$DU = DU_s + \sum (D_{lt}; D_{lv}; D_n) \quad (2)$$

DU_s – darbo užmokestis pagal darbo sutartį

D_{lt} – dienpinigių koeficientas Lietuvoje vienai komandiruojamai dienai;

D_{lv} – dienpinigių koeficientas Latvijoje vienai komandiruojamai dienai;

D_n – dienpinigių tarifas n-tojoje šalyje vienai komandiruojamai dienai;

Vairuotojų darbo užmokestis ir priskaitymai socialiniam draudimui, sudaro 16% vežimų savikainos. Norint sumažinti šias sąnaudas rikėtų vengti prastovų atliekant krovinio gabenimus, didinti transporto priemonės įkrovumą ir kt.

Įmonės gabenančios krovinius tarptautiniais maršrutais didina padangų ridą, tuo pačiu didina ir ekonominę efektyvumą, bet mažina padangų atstatymo sąnaudų lyginamąjį svorį. Sąnaudos padangų remontui sudaro apie 3%. Sąnaudų suma padangoms atstatyti ir remontuoti nustatoma pagal formulę:

$$S_p = \frac{C}{K} \times n \times L \quad (3)$$

Čia: C-vieno padangų komplekto kaina, Lt;

n-ratų skaičius automobilyje;

K-padangų amortizacija km;

L-bendra visų automobilių rida, km.

Į pervežimo išlaidų sąnaudas įskaičiuojama išlaidos eksploatacinėms medžiagoms (t.y. kurui, tepalams) tenkančios krovinio pervežimui. Išlaidos tepalams apskaičiuojamos:

$$I_t = C \times n \times A; \quad (4)$$

Čia : C – tepalų vieno litro kaina;

n – tepalų kiekis litrais;

A - atstumas km/ 1000

Analizuojant savikainą būtina žinoti kokios yra transporto priemonės kuro sąnaudos . Jas apskaičiuoti galima pagal šią formulę:

$$S_k = \frac{(N_{km} + N_{tkm} \times q_{puspr})\beta \times 1.05}{100}; \quad (5)$$

čia : N_{km} -pagrindinė kuro sunaudojimo norma 100 km ridos;

q_{puspr} -priekabos masė;

N_{tkm} -papildoma kuro norma kiekvienam 100tkm (2,01lito karbiuratoriniams varikliams ir 1,3 litro -dyzeliniams);

β -ridos išnaudojimo koeficientas;

1,05-koeficientas, įskaitant padidėjusį kuro sunaudojimą, eksploatuojant žiemos sąlygomis (Baublys; Griškienė; Lazauskas; Palšaitis, 2003, p. 123).

Sąnaudos degalams ir eksploatacinėms medžiagoms (pvz.,tepalai) bet techninei priežiūrai sudaro apie 50% visų sąnaudų susijusių su krovinio gabenimu.

Automobilių techninė būklė yra griežtai kontroliuojama įvairiose Europos Sąjungos valstybėse. Nuolatinės patikros keliuose, pvz. Lenkijoje, Vokietijoje, priverčia įmones susidomėti transporto priemonių techniniu stoviu. Automobilių techninės priežiūros ir remonto sąnaudos sudaro apie 8% vežimų savikainos. Sąnaudų suma techninei priežiūrai ir remontui apskaičiuojama pagal šią formulę:

$$S_{TP} = \sum (L_p \times A_s \times \alpha \times D_K \times I_{TP});$$

čia: L_p -vidutinė automobilio paros rida, km;

A_s -kiekvieno modelio automobilių sąrašinis skaičius;

α -kiekvieno modelio automobilio išleidimo į liniją koeficientas;

D_K -kalendorinės dienos;

I_{TP} -techninės priežiūros sąnaudos; (Baublys; Griškienė; Lazauskas; Palšaitis, 2003, p.116-220).

Transporto priemonių nusidėvėjimas sudaro apie 10% vežimų savikainos. Norint sumažinti nusidėvėjimo lyginamąjį svorį reikėtų padidinti automobilių išdirbį, didinant krovinių apyvartą, automobilių tarpremontinę ridą. Transporto priemonės metinis nusidėvėjimas apskaičiuojamas:

$$N_m = \frac{V_{IT} - V_L}{q}; \quad (7)$$

Čia: V_{IT} – transporto priemonės pradinė vertė;

V_L – transporto priemonės likutinė vertė;

q – naudingo tarnavimo laikas;

Papildomas transportavimo sąnaudas sudaro išlaidos draudimams, mobiliojo ryšio paslaugoms, techninei apžiūrai, kelių mokesčiams, leidimams, vizoms, kelionės dokumentams, išlaidos jų formnimui ir kt.

Savikainos mažinimas yra svarbus įmonės pelno didinimo veiksnys, svarbi sąlyga efektyvumui didinti. Savikaina mažėja, didinant darbo našumą, mechanizuojant ir automatizuojant gamybą, tobulinant gamybos technologiją, gamybos valdymą, stiprinant darbo drausmę, keliant darbuotojų kvalifikaciją.

3. UAB „RIMINTA“ LOGISTINĖS SISTEMOS ANALIZĖ

3.1. Įmonės veiklos charakteristika

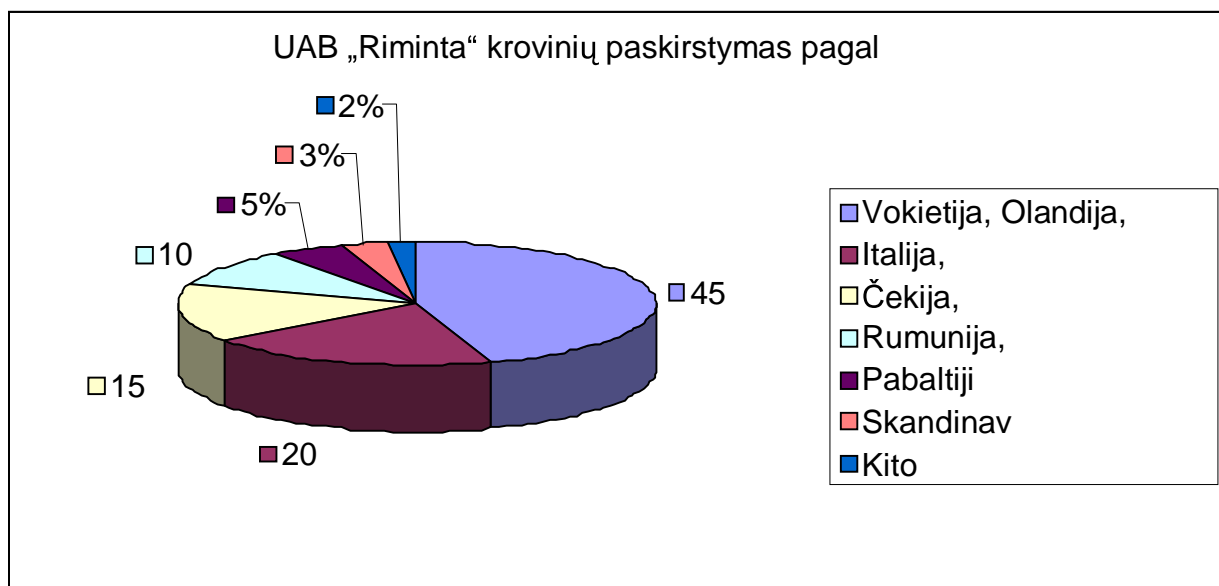
Uždaroji akcinė bendrovė „RIMINTA“ įkurta prieš 11 metų ir jau beveik dešimtmetį užsiima krovinių transportavimu vidaus maršrutais, taip pat apie metus gabena ir ekspedijuoja krovinius sausumos transportu iš/į vakarų Europos valstybes, bei Lietuvos Respublikos teritorijoje. Tarp užsienio šalių daugiausiai vežama į Vokietiją, Olandiją, Belgiją, Prancūziją, Italiją (4 pav.). UAB „Riminta“ užregistruota Ukmergės miesto savivaldybėje. Papildoma įmonės veikla: prekyba kietu kuru, inertinėmis medžiagomis ir nekilnojamojo turto nuoma.

4 lentelė. Įmonės veiklos rūšys

Veiklos rūšys (pagrindinė veikla)	Kodai
Krovinių vežimas keliais	602403
Nekilnojamojo turto nuoma	70200
Kietojo kuro didmeninė prekyba	51500
Statybinių medžiagų didmeninė prekyba	515320

Šaltinis: sudaryta autoriaus RIMINTA duomenimis

Įmonės veiklos rūšys rodo, kad jos tiesiogiai yra susijusios su transportavimu, t.y. kietas kuras ir statybinės medžiagos pristatomos įmonės transportu į pirkėjo nurodytą vietą. Tai sudaro subalansuotų transporto paslaugų esmę



6 pav. RIMINTA krovinių paskirstymas pagal regionus 2007m. Šaltinis: sudaryta autoriaus RIMINTA duomenimis.

Tarp tarptautinio krovinių pervežimo užsakovų dominuoja ES valstybės narės.

Tiksliai įmonės veiklos sritis galima išskirti tokias:

- ✓ krovinių iki 24t tarptautinis gabenimas;
- ✓ dalinių krovinių tarptautinis gabenimas;
- ✓ vietinis stambių ir dalinių krovinių gabenimas;
- ✓ negabarinių krovinių gabenimas;
- ✓ pavojingų krovinių gabenimas.

Papildoma įmonės veikla – muitinės tarpininkavimo paslaugos, krovinių draudimas.

Įmonės įvaizdis:

- atsakinga;
- solidi (rimta);
- siekianti ilgalaikio bendradarbiavimo;
- novatoriška.

UAB „RIMINTA“ turi nemažą nuolatinių klientų ratą, su kuriais pasirašytos metinės sutartys (taikant fiksuotą paslaugų kainą). UAB „Riminta“ klientai yra didelės Ukmergės įmonės pvz. „UG“, „UK“, UAB „ Izobara“, UAB „ Litagros prekyba“, stambūs Ukmergės ir Anykščių rajono apskrities ūkininkai. Taip užtikrinama pastovi paslaugų paklausa bei apsisaugoma nuo sezoninių kainų svyravimų – transporto paslaugų paklausa, kaip ir ekspedicinių paslaugų žymiai sumažėja sausio (po didžiųjų švenčių) ir rugpjūčio (atostogauja dauguma Vakarų Europos įmonių) mėnesiais. Tuo tarpu paklausa žymiai išauga spalio – gruodžio mėnesiais, tuomet ir paslaugų kainos būna

didesnės. Sutartyje nustatyta kaina kai kuriais atvejais gali būti mažesnė nei rinkos kaina ir tai būtų naudingiau užsakovui. Tačiau kitu atveju sutartyje nustatyta kaina gali būti didesnė nei esanti rinkoje.

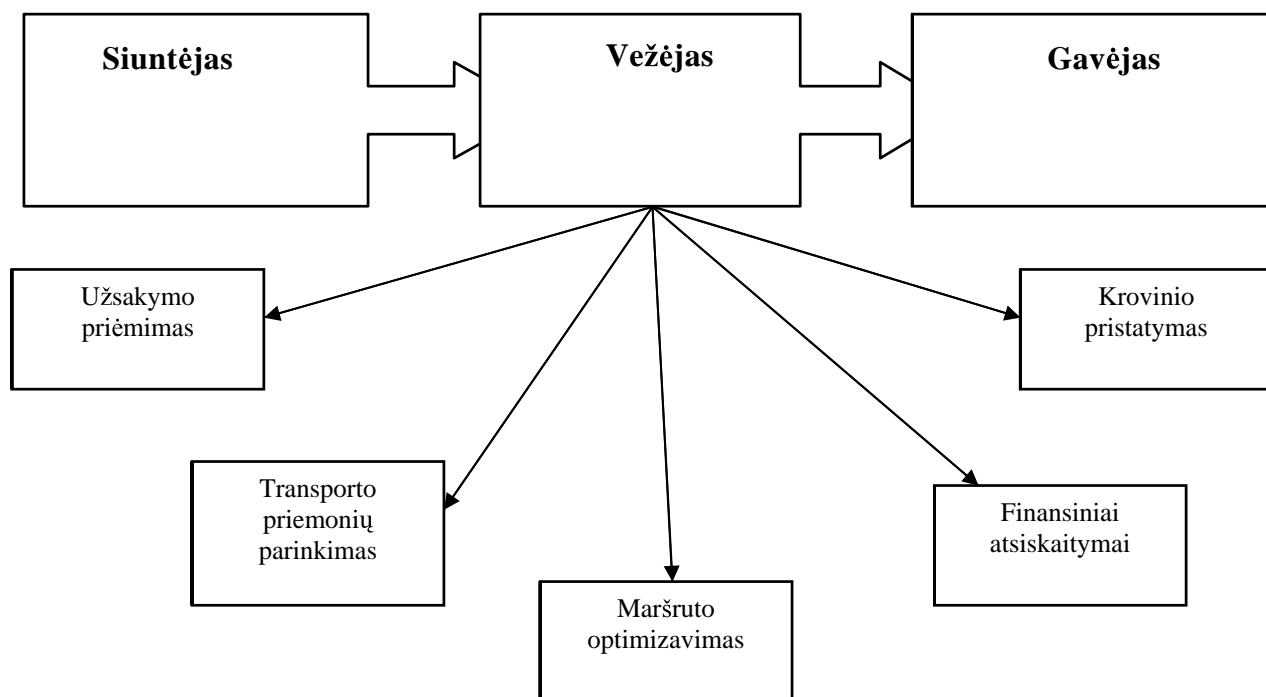
Darbas su pastoviais klientais yra didelis privalumas, kadangi įmonė gauna pastovias pajamas.

Kadangi įmonė visuomet stengiasi krovinių gabenimo ir ekspedijavimo paslaugas atlikti greitai ir kokybiškai, pastovių bei naujų klientų nuolat daugėja.

UAB „RIMINTA“ vizija – tapti įtakinga transporto–logistine kompanija, užimančia reikšmingą poziciją tarp Ukmergės rajono logistikos – transporto kompanijų pagal pergabenamų krovinių kieki, apyvartą ir pelningumą:

UAB „RIMINTA“ misija - Padėti klientui optimizuoti logistikos informacijos, laiko ir kaštų valdymą, siekiant prisidėti prie kliento produkto vertės kūrimo.

Grafiškai UAB "Riminta" transportavimo procesas pavaizduotas 5 paveiksle. Kaip matome čia yra pilnas transportavimo paslaugų servisas, apimantis krovinio pristatymą nuo siuntėjo iki gavėjo, vykdant visas, su šiuo procesu susijusias, procedūras.



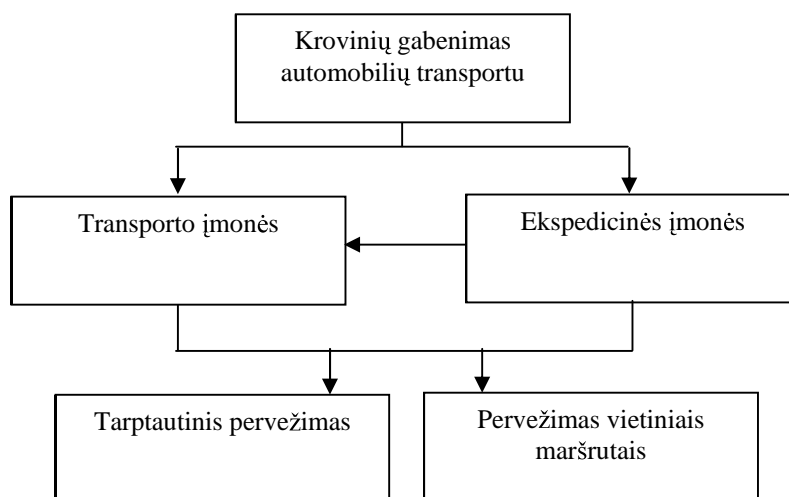
7 pav. UAB „Riminta“ transportavimo proceso esmė

Tai yra pilnas subalansuotų transporto paslaugų kompleksas, apimantis visą transportavimo proceso esmę.

Bendrovė, kaip tarptautinių krovinių vežėja, atlieka krovinių gabenimus nuo „durų iki durų“. Didelę įtaką krovinių gabenimams turi sezoniškumas. Pasak direktoriaus, žiemos sezonas yra

pats sunkiausias laikotarpis vežėjams: mažėja užsakymų skaičius, ypač sausio, vasario mėnesiais, blogos transportavimo sąlygos. Pagrindinis trūkumas - tai metų pabaigoje dvišalių ir trišalių leidimų stygius. Tai kiekvienais metais pridaro vežėjams problemų, kas priverčia prarasti pajamų, o tuo pačiu nuvilti klientus.

Krovinių transportavimas galimas dviem būdais. Sekančiame paveiksle matome krovinių vežimo skirstymą pagal veiklos sritis:



8 pav. Krovinių vežimo klasifikacija pagal veiklos sritis

Kaip matyti iš 8 paveikslėlio, krovinių vežimo automobilių transportu veiklą atlieka transporto arba ekspedicinės įmonės. Tačiau priešingai nei ekspedicinės įmonės, transporto įmonės pervežimus vykdo savo turimu autotransportu, o ekspedicinės įmonės atlieka tik tarpininkės tarp krovinio siuntėjo ir krovinių transportuojančios transporto įmonės vaidmenį. Todėl galima daryti išvadą, kad naudojantis ekspedicinės įmonės paslaugomis, išauga įmonės t.y. krovinio siuntėjo, transportavimo kaštai ir ji yra priklausoma nuo transportavimą atliekančios įmonės.

Įmonės strateginiai tikslai:

- ✓ dinamiškai reaguoti į rinkos pokyčius ir prisitaikyti prie susiklosčiusių sąlygų;
- ✓ modernizuoti ir tobulinti esamus technologinius procesus;
- ✓ gerinti krovinių pervežimo paslaugų kokybę ;
- ✓ tobulinti bendrovės valdymą;
- ✓ kelti darbuotojų kvalifikaciją;
- ✓ vystyti naujas rinkas ir didinti išvežamų krovinių kiekį;

UAB „RIMINTA“ ilgalaikiai tikslai:

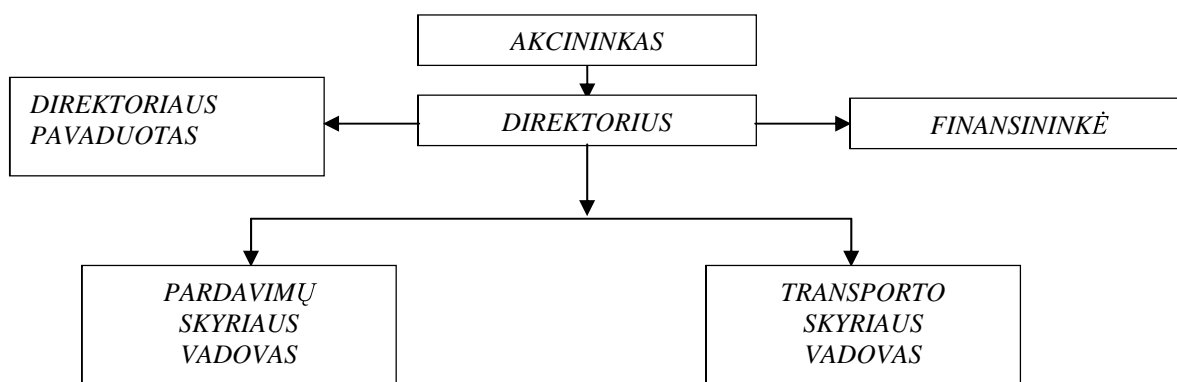
- ✓ išlaikyti dominavimą jau esamose rinkose ir jas vystyti;

- ✓ vystyti DE, NL, F, IT regioną;
- ✓ vystyti įvairių rūšių kieto kuro ir inertinių medžiagų prekybą;
- ✓ vystyti visą spektrą naujų paslaugų ir išpildyti esamų klientų poreikius.

Įmonės organizacinę struktūrą sudaro (7 pav.): visuotinis akcininkų susirinkimas, direktorius, kuriam tiesiogiai pavaldūs yra pavaduotojas, pardavimo skyriaus vadovas ir transporto skyriaus vadovas. Pardavimų vadovui pavaldus pardavimo vadybininkas, o transporto vadovui pavaldus transporto vadybininkas. Iš viso įmonėje dirba 18 žmonių.

Pardavimų vadovas atsakingas už kliento suradimą, pritaikimą, sutaręs pasirašymą ir išlaikymą, t.y už darbą su klientu strateginiais klausimais. Pardavimų vadybininkas asistuoja pardavimo vadovui ir bendrauja su klientu operatyviniais klausimais: pvz užsakymų priėmimas, informacijos pateikimas, tvarko duomenų bazę.

Įmonėje transporto vadybininkas atsakingas už subrangovų paiešką ir atranką, taigi jo pagrindinė užduotis rasti transporto priemones gautiems užsakymams ir užtikrinti krovinių išvežimą ir pristatymą laiku ir kokybiškai. Transporto vadovas atsakingas už kokybišką ir operatyvų vadybininko darbą.



9 pav. Įmonės organizacinė struktūra. Šaltinis: sudaryta autoriaus UAB “Riminta” duomenimis

Įmonės organizacinė struktūra yra tipinė UAB struktūra.

Pardavimų skyrius.

Misija – padėti klientui kurti jo produkto vertę, sukuriant sprendimą ir valdant jo įgyvendinimą.

Užduotis 2010m. – 2 mln. Lt apyvarta, 12 proc. likutis

Uždaviniai:

- Sukurti kliento rinkos kainos valdymo metodiką.

- Nustatyti pridėtinę vertę sukuriančių produkto savybių įvertinimo sistemą.
- Klientų valdymo sistema.
- Sukurti klientų skundų valdymo sistemą.
- Minimizuoti informacijos klientui pateikimo terminus.
- Parengti rėmimo programą.

Transporto skyrius.

Misija – Užtikrinti logistinio sprendimo įgyvendinimą, taip padedant pardavimų skyriui kurti kliento produkto vertę.

Užduotis 2010m. – 2 mln. Lt apyvarta, 12 proc. likutis

Uždaviniai:

- Sukurti vežėjų rinkos kainų valdymo metodiką.
- Įgyvendinti savikainos mažinimo sistemą.
- Pakoreguoti ir įgyvendinti paslaugų kokybės valdymo sistemą.
- Pakoreguoti krovinių išvežimo galimybių valdymo sistemą.
- Remiantis pardavimų skyriaus neišvežtų krovinių fiksavimo sistema sukurti šių krovinių analizės metodiką.
- Sukurti logistikos kompleksą leidžiantį transportuoti krovinį ne tik kelių transportu.

UAB „RIMINTA“ klientai.

„RIMINTA“ bedradarbiauja su Lietuvos, Latvijos, Estijos ir kitų ES šalių eksportuotojais ir importuotojais. Įmonė tarpininkauja pervežant įvairius produktus iš Pabaltijo į ES šalis. Taip pat importuojant įvairias statybines ir kitokias medžiagas iš ES į Pabaltiją.

Didžiausi klientai yra Vokiečių ir Olandų kompanijos, taip pat nemažai klientų yra iš Lietuvos bei Latvijos. ES šalių kompanijos sudaro 20% visų klientų, Pabaltijo - 20%, o iš jų klientai iš Lietuvos sudaro 60% .

Įmonė savo klientus skirsto į 3 grupes:

1. V.I.P. klientai (tai klientai vežantys su įmone 8 ir daugiau krovinių per mėnesį);

Tai klientai turintys pastovų prekių srautą, dažniausiai iš nuolatinių pakrovimo vietų į nuolatinės iškrovimo vietas. Šie klientai labiausiai vertinami įmonėje, kadangi, esant pastoviam krovinių srautui įmonė gali planuoti pajėgumus ir balansuoti srautus. Šie klientai įmonėje sudaro 16 % visų klientų ir jie atneša įmonei 80 % pelno. Jiems aptarnauti skiriamas daugiausiai dėmesio ir jų kroviniai vežami prioriteto tvarka, tačiau dėl srauto pastovumo jų aptarnavimo išlaidos mažos,

kadangi krovinių specifika visada tokia pati. Šiuos klientus pritraukti reikia daugiausiai laiko, pastangų ir išlaidų, nes apie dideles įmones su pastoviais srautais sukiojasi daug konkurentų.

2. A grupė (tai klientai vežantys su įmone 4-7 krovinius per mėnesį);

Tai klientai neturintys pastovių prekių srautų arba tie srautai nėra dideli. Šie klientai įmonėje sudaro 55% klientų ir jie atneša 15 % pelno.

3. B grupė (tai klientai vežantys su įmone mažiau nei 4 krovinius per mėnesį).

Šie klientai veža pavienius krovinius, neturi nuolatinių srautų. Jie sudaro 29 % visų klientų ir atneša įmonei 5 % pelno. Jie klientai praktiškai įmonei nenaudingi, kadangi nesant srauto pastovumui, negalima planuoti pajėgumų ir jų aptarnavimo išlaidos sąlyginai didelės: kiekvieną kartą jų krovinių gabenimo specifika vis kitokia, todėl ir klaidos tikimybė didesnė. Šie klientai atsiranda įmonėje todėl, kad jų pritraukimo išlaidos mažos, arba jie kreipiasi į įmonę patys.

Norint įvertinti, kuriai grupei priklauso klientas reikia įvertinti visa jo krovinių srauto potencialą. Pvz.: jei įmonei klientas pateikia 3 užsakymus per mėnesį, tačiau iš viso jis gabena 20 krovinių per mėnesį jis turi potencialą ir yra turi tapti V.I.P. klientas. Tai įmonės pardavimo vadybininko pareiga. Tačiau jei klientas ir veža tik tris krovinius per mėnesį jis ir bus B grupės klientas. Todėl jei įmonė gabena B kliento krovinių jo pelningumo procentas (ankštinis) turi būti didesnis nei A ar V.I.P. grupės klientų, siekiant, kad atsipirktų didelės aptarnavimo išlaidos.

UAB „RIMINTA“ siekdama įgyvendinti savo finansinius tikslus, orientuojasi į V.I.P. ir A grupės klientus ir stumia potencialius V.I.P klientus iš piramidės apačios į viršų.

Klientai yra atrenkami pagal veiklos sritis, jų parduodamų prekių kilmę, eksporto rinkas. Pagrindiniai įmonės klientai yra statybines medžiagas importuojančios įmonės, baldų gamintojai, maisto produktų distributoriai, plastikų, metalo gaminių gamintojai ir distributoriai.

Svarbus pokytis technologinių naujovių kelių transporto kontrolės srityje yra skaitmeninių tachografų naudojimas kelių transporto priemonėse. Vadovaujantis Tarybos reglamentu (EEB) Nr. 2135/98 nuo 2005 metų rugpjūčio 5 dienos naujai pagamintoje kelių transporto versle dalyvaujančioje transporto priemonėje buvo įrengtas skaitmeninis tachografas, kuriame registruojama vairuotojų veikla. Informacija turi būti saugoma vienerius metus. Kiekvienas vairuotojas turi asmeninę kortelę su mikroprocesoriumi, kuris fiksuoja ir saugoja informaciją apie jo veiklą. Skaitmeninių tachografų naudojimas atverė kokybiškai naujos vairuotojų darbo ir poilsio režimo kontrolės galimybes, o jų įdiegimas palengvino patį kontrolės procesą.

3.2. Tyrimo metodologija ir organizavimas

3.3. Logistinės sistemos tyrimas

3.3.1. Vietinio transporto maršrutų tyrimas

Tyrimas atliktas 2008 m. spalio mėn.

Pastaruoju metu susidariusi konkurencinga aplinka vietinio krovinių gabenimo rinkoje, verčia tikslingai analizuoti sprendimus, kitaip tariant vežti krovinius ten kur apsimoka.

Pasiūlymų vežti krovinius labai nedidele kaina yra internete www.cargo.lt.

Atlikus paskaičiavimus, įmonė turės galimybę įvertinti savo vykdomų reisų pelningumą ir racionalumą, padės nustatyti, koks reisas apsimoka, koks neverta važiuoti.

Krovininis automobilis MAN su savivarte puspriekabe važiuoja maršrutu:

Ukmergė – Kaunas – Vilkaviškis – Vilnius – Ukmergė.

Ukmergė – Kaunas veža 26 tonas.

Kaunas – Vilkaviškis – tuščias.

Vilkaviškis – Vilnius – 26 tonas.

Vilnius – Ukmergė – 10 tonų.

Tokiems reisams būtina sužinoti viso maršruto kilometrus bei laiko sąnaudas tyrimui atlikti. Užduoties atlikimui naudosisime programą „MS Auto Route 2002“. Viso maršruto ilgis yra 425 km. Kaip rodo praktika kompiuterinės programos duomenys nėra visiškai tikslūs, todėl vietiniams maršrutams reikėtų pridėti 5 % nuo bendro atstumo. Tada iš viso maršruto ilgis yra 446 km. Šitas maršrutas bus atliktas per dvi darbo dienas, laikantis kasdieninio vairavimo normų ir ribų ir kadangi pakrovimas nėra labai operatyvus.

Išlaidos šitam reisui yra:

1. mėnesinis pastovus atlyginimas vairuotojui – 1000 lt., kita dalis yra kintama – dienpinigiai;
2. Socialinis draudimas – 31,14% - 28,3 lt. ($1000 \times 0,3114 : 22 \times 2 = 28,3$ lt.);
3. Darbo dienų vidurkis per mėnesį yra 22 dienos.
4. Pajamų mokestis – 15% - 7,22 lt. ($1000 - 470 = 530 \times 0,15 : 22 \times 2 = 7,22$ lt.);
5. Sodra iš darbuotojo - 3% - 2,72 lt. ($1000 \times 0,03 : 22 \times 2 = 2,72$ lt.);
6. dienpinigiai Lietuvoje – 15 lt. ($15 \times 2 = 30$ lt.);
7. mobilus ryšys – 4,5 lt. ($50 : 22 \times 2 = 4,5$ lt.);
8. vilkiko draudimas Lietuvoje – 6,06 lt. ($800 : 12 : 22 \times 2 = 6,06$ lt.);
9. puspriekabės draudimas Lietuvoje – 0,6 lt. ($80 : 12 : 22 \times 2 = 0,6$ lt.);
10. vilkiko naudotojo transporto priemonės mokestis – 3,93 lt. ($520 : 12 : 22 \times 2 = 3,93$ lt.);
11. puspriekabės naudotojo transporto priemonės mokestis – 6,06 lt. ($800 : 12 : 22 \times 2 = 6,06$ lt.);

12. mokestis už važiavimą magistraliniais keliais Lietuvoje virš 12 tonų bendrosios masės – 12,12 lt. ($1600:12:22 \times 2 = 12,12$ lt.);
13. papildomi transporto kaštai – padangų atstatymas bei tepalai – 62,85 lt. (padangos – 1400 lt. vienos kaina, 100 000 km – nuvažiuotas atstumas, tai $1400:100000 = 0,014$ lt./km.), $0,014 \times 446 = 6,24$ lt.- vienai padangai, viso yra 10 vnt., tai $6,24 \times 10 = 62,40$ lt.; tepalai – 0,5 litro 100 km, kurio kaina 10 lt./l., gauname 0,45 lt.); išlaidos techniniai apžiūrai: vilkiko – 1,90 lt. ($250:12:22 \times 2 = 1,90$ lt.), puspriekabės – 1,20 lt. ($170:12:22 \times 2 = 1,20$ lt.).
14. Pagrindinė ir viena didžiausių transporto kaštų dalį sudaro kuro kaina. Vidutinis kuro sunaudojimas yra 31 l./ 100 km. Bendras nuvažiuotas atstumas yra 446 km, tai $446 \times 0,31 = 138,26$ l.. Kuro 1 litro kaina yra 3 litai. Vežant krovinius kuro sunaudojimas padidėja. Skaičiuojama pagal koeficientą (0,3 iki 1,3) 1 tona 100 km. Tai maršrutu Ukmergė – Kaunas papildomai kuro sunaudojama 28,73 litrai ($0,85 \times 26 \times 1,3 = 28,73$ l.), maršrutu Vilkaviškis – Vilnius papildomai sunaudota 57,46 litrai ($1,70 \times 26 \times 1,3 = 57,46$ l.), o maršrutu Vilnius – Ukmergė – 11,05 l. ($0,85 \times 10 \times 1,3 = 11,05$ l.). Viso kuro sunaudota 235,5 litro. ($138,26 + 28,73 + 57,46 + 11,05 = 235,5$ l.). Kuro kaina $235,5 \times 3 = 706,5$ lito.
15. Transporto nusidėvėjimas: MAN naudoto vilkiko vertė – 70 000 lt., naudingas tarnavimo laikas yra 6 metai, likutinė vertė – 10%. Nusidėvėjimas metams – $70\ 000 - 7000 : 6 = 10\ 500$ lt. taigi $10\ 500 : 12 : 22 \times 2 = 79,54$ lt. Puspriekabės nusidėvėjimas, kai vertė 45 000 lt., tarnavimo laikas 6 metai, likutinė vertė – 10% yra $45\ 000 - 4500 : 6 = 6750$ lt./metams. Taigi $6750 : 12 : 22 \times 2 = 51,13$ lt.
- Gautos pajamos:
- Ukmergė – Kaunas $26 \times 15 \times 1,19 = 464,10$ lt.
- Vilkaviškis – Vilnius $26 \times 25 \times 1,19 = 773,50$ lt.
- Vilnius – Ukmergė $85 \times 25 \times 1,19 = 252,87$ lt.
- Iš viso: 1490,47 lt.

5 lentelė. Krovinio gabenimo kelių transportu sąmata (I Tyrimas)

Eil.	Sąnaudų tipas	Kaina	Kiekis	Viso
Nr.		(Lt)		(Lt)
1.	Vairuotojo darbo užmokestis (pagal darbo sutartį).	14,15	2 dienos	28,30
2.	Dienpinigiai	15	2 dienos	30
3.	Mobilus ryšys	2,25	2 dienos	4,50
4.	Draudimai	3,33	2 dienos	6,66
5.	Išlaidos padangų remontui ir atstatymui	6,24	10 padangų	62,40
6.	Išlaidos tepalams ir eksploatacinėms medžiagoms bei techninei peržiūrai	3,55	2 dienos	7,10
7.	Kelių mokestis	6,06	2 dienos	12,12

8.	Leidimai			
9.	Kuro kaina	3,00	235,5 litrai	706,50
10.	Transporto nusidėvėjimas	65,33	2 dienos	130,66
11.	Kitos išlaidos	9,97	2 dienos	19,94
Iš viso Lt:				1008,18

Nuvažiuoto vieno kilometro savikaina 2,26 Lt/km. Viso reiso, vieno kilometro kaina 3,34 Lt. Pajamos – 1490 Lt. Išlaidos – 1008,18Lt. Grynas reiso pelnas 409,70 Lt.

Krovinio gabenimo sąmata rodo, kad didžiausios sąnaudos yra kuras ir transporto nusidėvėjimas, todėl labai svarbu siekti, kad kuro sąnaudos būtų mažinamos. Šis tyrimas rodo, jei aprausime transportą kuo pilniau, t.y. transporto priemonė tuščia važiuos kuo mažiau, labai padidėja viso reiso vieno kilometro kaina. Net iki 3,34 Lt. Šiam didinimui nėra ribų, tačiau problema surasti krovinius ir sudaryti idealų maršrutą. Gabenant krovinius pilnai krautus, iškyla greito pakrovimo ir iškrovimo problema, t. y. prastovų sumažinimas.

Tyrimas atliktas 2008 m. rugsėjo mėn.

Birių krovinių vežimas iš Ukmergės gelžbetonio karjero į gamyklą. Vežimo atstumas 13 km. Dirbama 5 darbo dienas. Mašina atlieka 10 reisų per dieną. Viso 50 reisų per savaitę. Perveža 1300 tonų. Skaičiavimas atliktas analogišku metodu.

6 lentelė. Krovinio gabenimo kelių transportu sąmata (II Tyrimas)

Eil. Nr.	Sąnaudų tipas	Kaina (Lt)	Kiekis	Viso (Lt)
1.	Vairuotojo darbo užmokestis (pagal darbo sutartį).	14,15	5 dienos	70,75
2.	Dienpinigiai	15	5 dienos	75
3.	Mobilus ryšys	2,25	5 dienos	11,25
4.	Draudimai	3,33	5 dienos	16,65
5.	Išlaidos padangų remontui ir atstatymui	15,60	10 padangų	156,00
6.	Išlaidos tepalams ir eksploatacinėms medžiagoms bei techninei peržiūrai	3,55	5 dienos	17,75
7.	Kelių mokestis	6,06	5 dienos	30,30
8.	Leidimai			
9.	Kuro kaina	3,00	609,7 litrai	1829,10
10.	Transporto nusidėvėjimas	65,33	5 dienos	326,65
11.	Kitos išlaidos	9,97	5 dienos	49,85
Iš viso Lt:				2583,30

Gautos pajamos vežant inertines medžiagas apskaičiuojamos:

$$1300 \text{ t} * 13 \text{ km} * 0,20 \text{ Lt/t/km} * 1,19 = 4022,20 \text{ Lt.}$$

Išlaidos - 2583,30 Lt. Vieno kilometro savikaina - 1,99 Lt/ km. Visų reisų vieno kilometro kaina – 3,09 Lt/km. Grynas pelnas – 1223,07 Lt.

Ši sąmata rodo idealiai mažą vieno kilometro savikainą (1,99 Lt), tačiau tai yra išskirtinis atvejis. Praktiškai sumažinti vieno kilometro savikainą labai sudėtinga.

3.3.2. UAB „RIMINTA“ klientų nuomonės tyrimas

Norint išsiaiškinti kaip įmonės „RIMINTA“ darbą vertina jos klientai buvo atliktas anketinis klientų nuomonės tyrimas. Klientams buvo pateikti uždari ir atviri klausimai, taip pat buvo pateikta vertinimo skalė, kurioje klientai galėjo pateikti savo vertinimą balais, prie uždarų klausimų buvo pateiktas atsakymo variantas “kita”, kur buvo galima įrašyti savo nuomonę. Apklausa buvo vykdoma 2008 m. kovo mėnesį. Jos metu buvo anketos buvo išsiųstos el. paštu 20 užsienio klientams ir 60 Lietuvos klientų. Gauti atsakymai iš 43 klientų, taigi anketos atsakymų grįžtamumas – 54%.

Šių anketų tikslai buvo šie:

- įvertinti aptarnavimo lygį;
- įvertinti vadybininkų kompetenciją;
- išsiaiškinti, kaip įmonė tenkina svarbiausius klientų poreikius;
- sužinoti įmonės konkurencinį pranašumą ir trūkumus.

1. Aptarnavimo lygiui įvertinti klientai rinkosi balą iš dešimties, kur 1 – žemas lygis, 10 – aukštas.

7 lentelė. Aptarnavimo lygio tyrimas

Balai	%
1-1,9	0
2-2,9	0
3-3,9	0
4-4,9	2,38
5-5,9	2,38
6-6,9	4,76
7-7,9	9,52
8-8,9	11,90
9-9,9	40,48
10	28,57

Svertinis klientų aptarnavimo lygio balas yra 8,7. Reiškia, kad tai yra vidutinis aptarnavimo lygis.

2. Pardavimo vadybininko kompetencijai įvertinti klientai rinkosi balą iš dešimties, kur 1 – žemas lygis, 10 – aukštas.

8 lentelė. Kompetencijos lygio tyrimas

Balai	%
1-1,9	0
2-2,9	0
3-3,9	0
4-4,9	2,4
5-5,9	0,0
6-6,9	9,5
7-7,9	7,1
8-8,9	19,0
9-9,9	42,9
10	19,0

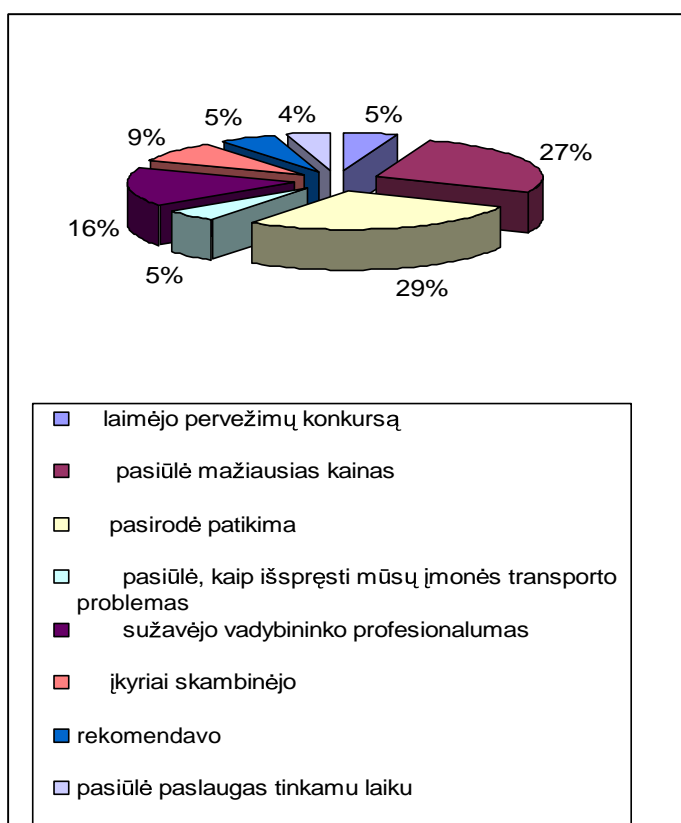
Svertinis vidurkis : 8,5. Tai parodo gana aukštą transporto vadybos kompetenciją.

9 lentelė. Priežastys, dėl kurių klientai pasirinko UAB „RIMINTA”

Atsakymai:	%
laimėjo pervežimų konkursą	5.4
pasiūlė mažiausias kainas	26.4
pasirodė patikima	27.9
pasiūlė, kaip išspręsti mūsų įmonės transporto problemas	5.4
sužavėjo vadybininko profesionalumas	16.0
įkyriai skambinėjo	9.3
rekomendavo	5.4
pasiūlė paslaugas tinkamu laiku	4.2

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketos rezultatus

Šis klausimas išskyrė, kad UAB „RIMINTA“ pasirinkta dėl patikimumo ir konkurencingos kainos.



10 pav. Priežastys, dėl kurių pasirinkta įmonė „RIMINTA“

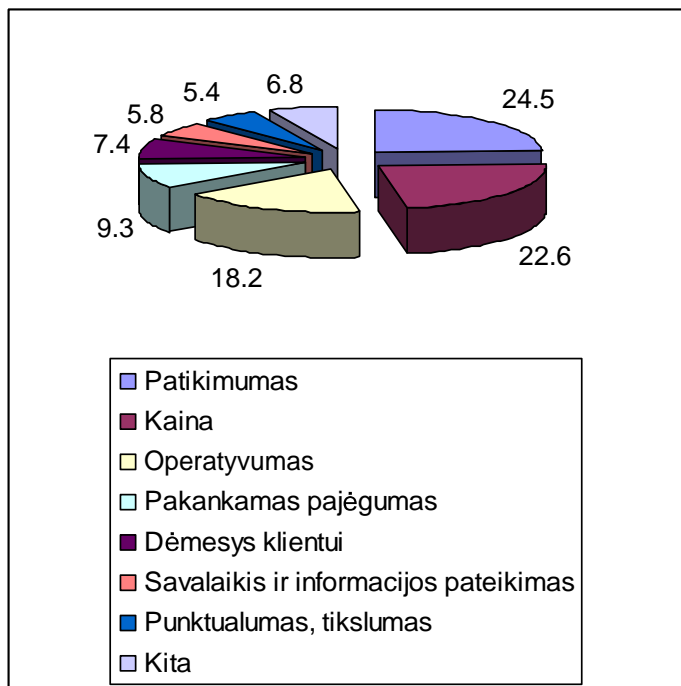
Paslaugai kokybės ir kainos santykis yra svarbiausias kriterijus pasirenkant paslaugų atlikėją

- Siekiant išsiaiškinti, kaip įmonė tenkina klientų poreikius, buvo paprašyta, kad klientai parašytų tris pagrindinius reikalvumus ir 10 balėje sistemoje įvertintų, kaip juos atitinka „RIMINTA“.

10 lentelė. Klientų tenkinimo poreikiai

Atsakymas	%	Įvertinimas
Patikimumas	24.5	8.7
Kaina	22.6	7.4
Operatyvumas	18.2	8.2
Pakankamas pajėgumas	9.3	6.7
Dėmesys klientui	7.4	8.6
Savalaikis ir informacijos pateikimas	5.8	8.5
Punktualumas, tikslumas	5.4	8.3
Kita	6.8	

Ši lentelė rodo, kad klientui svarbui patikimumas, kaina ir operatyvumas.



11 pav. Reikalavimų atitikimas klientų požiūriu. Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketos rezultatus

Kliento pasirinkimą vieną ar kitą įmonę lemia daug veiksnių ir sąlygų.

5. Norint išsiaiškinti įmonės silpnąsias vietas klientai galėjo parašyti savo nuomonę, kur įmonė atsiliko nuo kitų transporto partnerių.

Pagrindinį įmonės trūkumą klientai įvardina kaip nepekankamą transporto pasiūlą, specifinio transporto (ADR) trūkumą.

Antroje vietoje klientai akcentavo aukštesnes kainas iš tam tikrų regionų.

Buvo ir tokių, kurie jokių mūsų trūkumų nepastebėjo, o matė tik pranašumus, arba teigė, kad kitų transporto partnerių neturi.

6. Kuo buvo pranašesnė už kitos transporto partnerius?

Įmonė iš kitų transporto partnerių išsiskyrė iš konkurentų operatyvumu, dėmesiu klientui, patikimumu.

3.3.3. UAB „RIMINTA” išteklių tyrimas

UAB „RIMINTA“ dirba nedidelis, tačiau jaunas kolektyvas. Įmonės darbuotojai yra įgyje aukštąjį universitetinį išsilavinimą, keli – besimokantys aukštosiose mokyklose. Kiekvienas darbuotojas turi bent 10 metų patirtį logistikos ir tarptautinių gabenimų srityje. Jų patirtis labai vertinama, nes teikia daug naudos tiek bendraujant su klientais, tiek ieškant reikiamo transporto, tiek tvarkant pervežimo dokumentus. Daugelis organizacijų, o taip pat ir mano nagrinėjama įmonė, sudarydamos asmens specifikacijas, remiasi Rodgers septynių punktų planu (žr. 11 lentelė).

11. lentelė. Rodgers septynių punktų planas

Atitinkamai kokią patirtį darbuotojas yra įgyjęs praeityje ir kokias veiklas vykdyti yra labiau kvalifikuotas, tokią vietą užima ir įmonėje UAB „RIMINTA“.

Organizacinė struktūra turėtų palengvinti ryšius ir bendradarbiavimą tarp padalinių, susijusių su klientų aptarnavimu, nors nėra tokios organizacinės struktūros, kuri garantuotų sėkmingą klientų aptarnavimo politikos įgyvendinimą. Firmos privalo patenkinti klientų informacijos poreikius ir pateikti jiems vadovų pavardes ir telefonus. Konkrečių klientų aptarnavimo sferų vadovai turėtų užimti atitinkamas pareigas, turėti tam tikrus įgaliojimus ir sugebėti bendrauti su kitų padalinių darbuotojais.

Nagrinėjant organizacijos struktūrą svarbu pastebėti, kad kiekvienas darbuotojas dalinasi patirtimi ir informacija su kitais. Pardavimų skyriaus vadovas visada atsiklausia ar transporto skyrius turės galimybių surasti atitinkamą transportą ir kokia bus pervežimo kaina. Transporto skyrius savo ruožtu pateikia savo galimybes, t.y. ar tikrai gali pateikti transportą tokiu maršrutu, reikalingu laiku ir pasiūlyta kaina. Informacijos dalijimasis labai svarbus įmonėje, nes menkiausia klaida informacijos perdavime gali sąlygoti nekokybišką klientų aptarnavimą.

Kaip ir kiekvienoje organizacijoje, taip ir UAB „RIMINTA“ bendrieji organizacijos tikslai yra integruojami į kiekvieno darbuotojo tikslus ir užduotis. Organizacijos vadovas taip pat kas pusę metų įvertina kokius darbuotojų įgūdžius reikia ugdyje ir todėl kas mėnesį kažkuris darbuotojas yra siunčiamas į kvalifikacijos kėlimo ir žinių tobulinimo seminarus.

Užsakymų tvarkymo sistema yra logistikos sistemos efektyvumo pagrindas. Kliento užsakymas duoda impulsą pradėti veikti jį atliekančios firmos logistikos sistemai. Informacijos srautų greitis ir kokybė tiesiogiai veikia gamybos išlaidas, kainas bei aptarnavimo efektyvumą. Dėl lėtų ir nepastovių ryšių prarandami klientai, mažėja veiklos apimtis. Užsakymų tvarkymo ir firmos

informacinės sistemos įdiegimas sukuria tiek firmos veiklos, tiek ir logistikos sistemos valdymo pagrindą. Ši veiklos sritis turi didelį logistikos tobulinimo potencialą.

Užsakymo ciklas apima visą laiką nuo užsakymo pateikimo iki visiško kliento užsakytos paslaugos atlikimo.

Elektronikos ir kompiuterinių technologijų panaudojimas logistikoje didžiausią naudą davė tvarkant užsakymus. Kai kurios pažangios sistemos yra tokios sudėtingos, kad vienintelės būtinos žmogaus pastangos yra užsakymų užregistravimas bei rezultatų stebėjimas. Užsakymus priimančias darbuotojas naudoja duomenų bazę, todėl bet kuriuo metu gali įvesti duomenis ir naudotis informacija. Kai tik šis darbuotojas įveda kliento kodą, ekrane pasirodo užsakymo forma, apimanti kliento vardą, adresą, sąskaitos numerį bei pristatymo adresą. Užsakymo individualią informaciją darbuotojas gauna žodžiu ir įveda ją į duomenų bazę. Ši informacija pateikiama kartu su pagrindine informacija.

Vertinant įmonės žmogiškuosius išteklius labai svarbu atkreipti dėmesį į turimas galimybes, kurios vėliau padės sėkmingai siekti ilgalaikių tikslų. Svarbu, kad gebėjimai ir žinios atitiktų ateities poreikius.

Įmonės finansiniai ištekliai ir finansinis pajėgumas parodo firmos pajėgumą konkurencinėje aplinkoje, jos sugebėjimą išlaikyti darbuotojus, vykdyti finansinius išpareigojimus, galimybes naudotis naujausiomis technologijomis ir t.t.

Pirmiausia svarbu nustatyti prioritetus tarp finansinių organizacijos tikslų.

Finansiniai UAB „RIMINTA“ tikslas 2010m. – 2 mln. Lt apyvarta, 12 proc. Likutis.

Norint pasiekti finansinius išteklius pirmiausia reikia atlikti strateginę finansinių išteklių analizę. Pagrindiniai strateginiai klausimai yra nustatyti įmonės poreikį investuoti į ilgalaikę verslo perspektyvą, taip pat kurios organizacijos veiklos- prekyba, marketingas, vystymas ar kitos – turėtų būti prioritetiškai finansuojamos ir kiek įmonė yra pasirengusi investuoti į vystymą.

UAB „RIMINTA“ turi skolinto kapitalo, kiti finansiniai ištekliai gaunami iš veiklos pelno. Įmonė yra įsigijusi du vilkikus „MAN“ lizingo būdu.

Tačiau įmonė finansinius išteklius paskirsto pakankamai efektyviai.

Pirmiausia atsiskaičiusi už paslaugas su vežėjais, sumokėjusi mokesčius ir nuomą, įmonė investuoja į darbuotojų žinių tobulinimą ir kvalifikacijos kėlimą. Darbuotojai paeiliui yra siunčiami apmokamus kursus bei seminarus.

2008m. antrajame pusmetyje buvo investuota į naujų įrenginių pirkimą. Įmonė įsigijo naują kompiuterinę įrangą, naujus faxo ir skanerio aparatus. Siekdami suteikti darbuotojams geresnes darbo sąlygas, įmonė įsigijo naujus ofiso baldus.

Investicijas i reklamą apima: puslapio kūrimas, kalendoriai ir tušinukai su firmos logotipu ir rekvizitais, klientų sveikinimai švenčių proga, reklama vežėjų asociacijos „Linava“ darbo kalendoriuje ir t.t.

Ilgailaikiuose finansiniuose tiksluose įmonė yra numačiusi nekilnojamo turto pirkimą ir automobilių įsigyjimą lizingo būdu.

Kad ir kokius finansinius tikslus yra užsibrėžusi įmonė, jie neturi kirstis su strateginiais įmonės tikslais. O atvirkščiai finansiniai ištekliai ir turi būti panaudojami siekti įmonės strateginių tikslų ir verslo plėtros.

Norint išnagrinėti įmonės veiklą, būtinai reikia įvertinti įmonės stipriąsias, silpnąsias puses bei galimybes ir grėsmes. Tai padaryti padeda teorinėje dalyje minėta SWOT analizė.

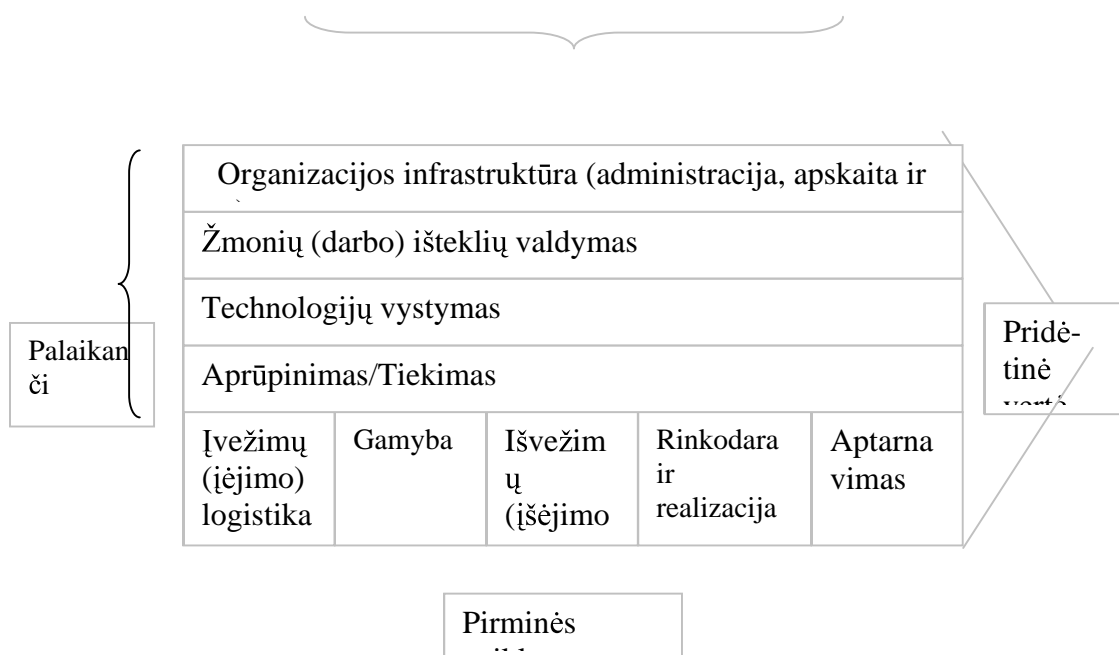
Ši analizė yra svarbi dėl to, kad atskleidžia veiklos sritį, kurioje firma turi konkurencinį pranašumą, lyginant su kitomis firmomis, parodo kokios stipriosios pusės, ką reik tobulinti siekiant didesnės verslo sėkmės. Galimybės susijusios su ne strateginių rinkų plėtra, naujų technologijų panaudojimu ir t.t. Grėsmės atsiranda dėl didelio konkurentų kiekio, kaikurių rinkų rizikos, kvalifikuotų darbuotojų stygiaus ir t.t.

3.3.4. Įmonės vertės grandinės tyrimas

Šiandienos logistika - tai sudėtingų procesų vadyba. Siuntų pristatymo kompanijos valdo žaliavų bei prekių srautą tarp pardavėjo ir kliento optimaliai panaudodama laiką ir lėšas. Prireikus jos užtikrina nenutrūkstamą žaliavų bei produkcijos srauto judėjimą tarp žaliavų tiekėjo, gamintojo ir galutinio produkcijos vartotojo, kad būtų patenkinami kiekvieno jų poreikiai. Vieną iš svarbiausių vietų logistikos sistemoje užima ekspedicinė įmonė.

Ekspeditorius – transportavimo grandinės organizuotojas. Ekspeditorius, kaip krovinio transporto komersanto, užduotis yra rūpintis krovinio siuntimu nuo siuntėjo iki gavėjo durų, kad krovinyms paskirties vietą pasiektų kuo greičiau, saugiai ir palankia kaina. Taigi ekspeditorius parduoda krovinių transporto organizavimo paslaugas. Tam tikslui jis perka vežėjų paslaugas iš savo įmonės (ir čia atsiskaito už paslaugas) arba iš kitų įmonių ir parduoda jas savo klientams.

Pirmiausia, daug kam gali kilti klausimas, kam yra reikalingos transporto ekspedicijos, jeigu įmonės, kurioms reikia pervežti prekes, gali pirkti šią paslaugą tiesiogiai iš vežėjo, turinčio savo transportą? Ekspedicijos kaip tarpininko egzistavimas naudingas tiek transporto paslaugų užsakovams tiek vežėjams.



12 pav. Vertės grandinė ir vertės sistema

Šaltinis: Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998, p. 234

Vertės grandinė apima visą spektrą sąlygų, todėl pridėtinė vertė priklauso nuo kitų pridedamųjų verčių sumos. Kuo visų verčių sumą mažesnė, tuo galima daugiau gauti pridėtinę vertės.

Ekspedicijos svarba atsiranda tuomet, kai tam tikra įmonė nuolat krovinius dideliais kiekiais ir paprasčiausiai neturi pajėgumų (ar juos įsigyti finansiškai neapsimoka) parūpinti reikimą transporto priemonių kiekį, reikiamu laiku, reikiamose vietose.

UAB „RIMINTA“ (kaip perspektyva) – ekspedicijos paslaugas teikianti įmonė. Šios įmonės gamybos produktas yra paslauga (veikla, neturinti materialaus apčiuopiamo rezultato ir kaip tokia skirta kito asmens poreikiams tenkinti). Šios įmonės gamybos procese dalyvauja beveik visas firmos personalas: transporto ir pardavimų skyrių vadovai, vadybininkai, bei finansininkė. Tiesiogiai paslaugų gamybos procese nedalyvauja įmonės vadovai (direktorius ir direktoriaus pavaduotojas).

Kiekvienos paslaugos gamybos pradžia prasideda nuo kliento užklauso t.y. poreikio pargabenti krovinį iš įvairių šalių. Čia pagrindinį savo darbą atlieka pardavimų skyriaus vadovas ir pardavimų vadybininkas, kurie privalo išsiaiškinti visus kliento poreikius tam, kad maksimaliai patenkintų jo poreikius. Užklauso – naujos paslaugos gamybos pradinis etapas.

Užklašimas keliauja pas transporto vadybininką, kuris pagal kliento poreikius (krovinių kiekį, rūšį, svorį, tipą ir pan.) privalo surasti techniškai tvarkingą ir tinkamą transporto priemonę. Į šio etapo eigą pajungiamas papildomas elementas – vežėjas, kuris pateikia savo transporto priemonę kroviniui gabenti. Tad gaminant paslaugą logistinėje srityje dalyvauja du elementai, be kurių kliento poreikis nebūtų patenkintas: ekspedicinė įmonė, bei vežėjas. Antrasis etapas – transporto paieška.

Paslaugos gamyba duoda optimalų rezultatą tik tada, kai kliento poreikiai atitinka realias įmonės subrangovų (vežėjų) galimybes. Tokiu atveju paslauga yra teikiama – gabenamas kroviny.

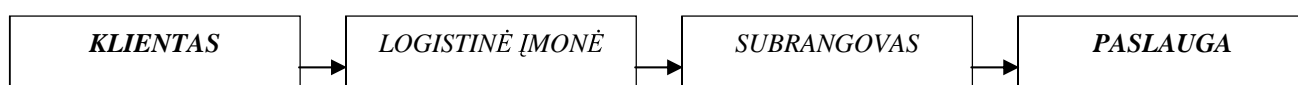
Trečiasis elementas, kuris įsijungia į gamybos procesą yra buhalterija (finansininkė) – išrašomos sąskaitos - atsiskaitymas už suteiktas paslaugas.

Pagrindiniai gamybos išteklių naudojimai, kuriant krovinių gabenimo paslaugas (ekspedijuojant) yra žmogiškieji ir kapitalo. Kiekvienos logistikos paslaugas teikiančios įmonės turtas yra darbuotojas, kuris atlieka tarpininko tarp kliento ir subrangovo vaidmenį. Geri ir profesionalūs darbuotojai – garantuotas pelnas. Beabejo svarbus faktorius tenka ir kapitalui: įrengimai – pagrindiniai darbo įrankiai, be kurių nebūtų įmanoma suteikti paslaugas yra: telefono aparatas (stacionarus, bei mobilus ryšio telefonas), bei kompiuteris.

Trumpai UAB „RIMINTA“ paslaugos procesas gali būti aprašytas taip:

1. Kliento suradimas (informacijos rinkimas apie gabenamus srautus, mokumo aptikrinimas);
2. Kliento poreikių išsiaiškinimas;
3. Gautas užklašimas (konkreči informacija apie krovinį);
4. Užklašimo perdavimas transporto vadybininkui;
5. Realių galimybių ir kliento poreikių suderinimas;
6. Išvežtas kroviny;
7. Reiso kontrolė nuo pasikrovimo iki iškrovimo punkto, informacijos suteikimas klientui;
8. Įplaukę pinigai už paslaugą (krovinių pervežimą).

Visą paslaugos „gamybos“ procesą galima pavaizduoti schematiškai:



13 pav. Pervežimo paslaugos gamybos procesas

Klientas kreipiasi į logistikos įmonę dėl transportavimo paslaugų atlikimo. Logistikos įmonė suranda subrangovą, kuris atliks tą paslaugą ir sutaria kainą. Subrangovas atlieka reikiamą

transportavimo paslaugą ir gauna atlygį iš logistikos įmonės. Savo ruožtu logistikos įmonė gauna atlygį iš kliento.

Klientų „aptarnavimo“ sąvoka kinta priklausomai nuo firmos veiklos pobūdžio. Be to, parduodančios ar teikiančios paslaugas firmos ir jų klientai dažnai šiai sąvokai suteikia skirtingą prasmę. Apskritai klientų aptarnavimas ekspedicinėse įmonėse gali būti laikomas vienu svarbiausių sistemos kokybės įvertinimo, nes būtent ji kuria produkto pridėtinę vertę.

Nėra prasmės kalbėti apie aptarnavimo vertingumą tol, kol jis nepasieks kliento ar vartotojo. Iš to išeina, kad veikla prekes ar paslaugas daryti „prieinamas“ iš esmės ir yra verslo funkcijos paskirtis. „Prieinamumas vartotojui“ - sudėtinė koncepcija, priklausanti nuo daugelio veiksnių, kurių sąveika, lemia aptarnavimo prieinamumą pirkėjui. Išanalizavę skirtingo profilio firmų veiklą matome, kad sąvoka „klientų aptarnavimas“ suvokiamas skirtingai. Tikslinga išskirti šiuos aptarnavimo apibrėžimus:

- visa veikla, būtina priimti, įvertinti, apdoroti ir pristatyti kliento užsakymus;
- pagal kliento poreikius gaunamų produktų kokybė ir patikimas pristatymas laiku;
- veiksnių kompleksas, apimantis visas verslo sritis, jungiantis firmos prekių pristatymą ir tai, kas suvokiama kaip kliento poreikių patenkinimas, - pagerinantis firmos veiklos ekonominius rezultatus;
- galutinis užsakymo įvykdymas, glaudus ryšys su klientais, visas siuntimas, visas frachtas, detalus važtaraščių sutvarkymas ir visa produktų priežiūra pardavus;
- klientų užsakytų prekių pristatymas laiku ir tvarkingai, nepažeidžiant užsakymų (vaikymo sistemos, įskaitant sąskaitų pateikimą laiku);
- klientų aptarnavimas yra procesas tarp pirkėjo, pardavėjo ir trečiosios šalies, teikiantis pridėjamąją vertę tiekimo ir/ar pristatymo grandinei finansiškai efektyviausiu būdu.

Analizuodami vertės grandinę organizacijoje, nustatome atskirą kiekvienos veiklos indėlį į pridėtinės vertės kūrimą organizacijoje ir ilgalaikį organizacijos konkurencinį pranašumą. Kiekviena organizacija, o taip pat ir UAB „RIMINTA“, turi savo veiklos grandinę.

UAB „RIMINTA“ veiklas galime skaidyti į pirmines ir palaikančias. Kaip pirmines veiklas galima įvardinti: užsakymo priėmimas, transporto suradimas, dokumentacijos tvarkymas. Palaikačios veiklos būtų: tiesioginis bendravimas su klientu, jo poreikių išsiaiškinimas, subrangovo (vežėjo) kontroliavimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, norint pagerinti klientų aptarnavimo kokybę ir t.t. Taip pat kaip viena iš palakančių įmonės veiklų yra technologijų vystymas. Kadangi įmonėje visas darbas vyksta naudojant telekomunikacijų priemones, todėl ši infrastruktūra turi būti

gerai išvystyta. Vienaip ar kitaip visi įmonės padaliniai dalyvauja įmonės veikloje ir jos pridėtinės veiklos kūrimo.

Vertės grandinė.

Pirminės veiklos:

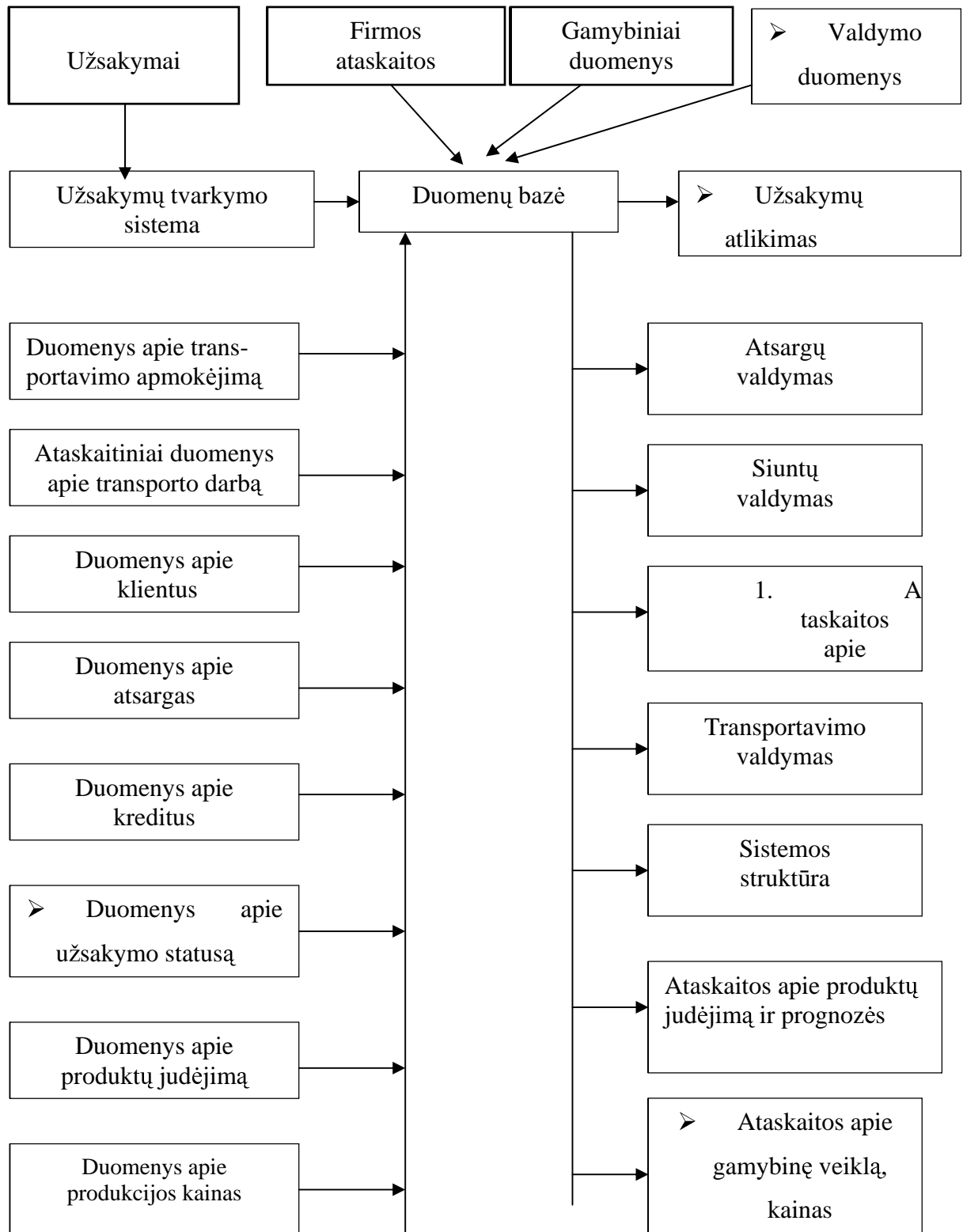
- Įėjimo logistika. Nėra, nes įmonės teikiamoms paslaugoms žaliavų nereikia.
- Gamyba. Gamyba nėra vykdoma.
- Išėjimo logistika. Nėra.
- Rinkodara ir realizacija. Yra vykdomos klientų apklausos, taip pat veiksminga reklama internetu. Visos naujienos yra pateikiamos internetinėje svetainėje.
- Aptarnavimas. Klientų užsakymų priėmimas.

Palaikančios veiklos:

- Tiekimas. Nėra.
- Technologijų plėtra. Plėtojama duomenų tvarkymo, administravimo sistema.
- Personalo valdymas. Darbuotojai yra suskirstyti į du skyrius: pardavimo ir transporto. Vadovai tiesioginiai nedalyvauja bendraujant su klientais ir vykdant jų poreikius. Darbuotojai dažnai siunčiami į įvairius kursus.
- Infrastruktūra. Išvystyta gerai.

3.4. UAB „RIMINTA“ logistinės sistemos kūrimas

Logistikos valdymo informacinės sistemos planavimas prasideda nuo principinių logistikos sistemos nuostatų nustatymo, klientų poreikių tyrimo ir darbo standartų, kurie leistų tuos poreikius patenkinti, nustatymo. Paskui kliento poreikiai turi būti suderinti su esamomis įmonės galimybėmis, o vykdoma veikla turi būti peržiūrėta, siekiant identifikuoti sritis, kurias reikia tobulinti. Šiame etape svarbu vesti pokalbius su įvairių lygių vadovais. Tokiu būdu įmonė gali nustatyti, kurie strateginiai ir operatyviniai sprendimai jau priimti, kokios informacijos reikia sprendimams priimti. 1 lentelė iliustruoja įvairius strateginių ir operatyvinių sprendimų tipus, kuriuos vadovai turi priimti kiekvienoje logistinės veiklos srityje.



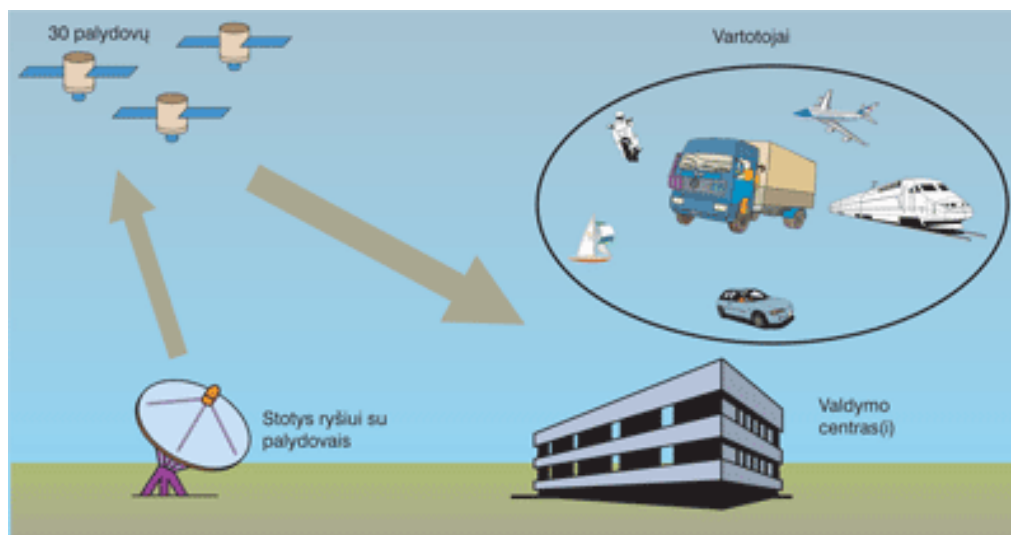
14 pav. Logistikos informacinė sistema

Į įmonės logistikos informacinę sistemą kiekvieną mėnesį duomenys apdorojami ir yra daromos ataskaitos ir analizės. Į bendrą duomenų bazę surenkami įmonės užsakymai, finansų ataskaitos, gamybos duomenys, valdymo duomenys. Remiantis jais daromos išvados, koreguojamos transporto paslaugų, prekių pardavimo kainos. Iš duomenų bazės matyti parduoti prekių kiekiai,

kiek transportas uždirbo pajamų. Atsižvelgus į duomenų bazę, kaupiamos reikalingos atsargos įmonės transporto veiklai, t.y. tepalai, atsarginės dalys ir pan. Žymią vietą duomenų bazėje užima transporto valdymas. Turint konkrečius duomenis transportas nukreipiamas pagal gautus išankstinius užsakymus. Pakoreguojama transporto pastovaus darbo eiga. Iš duomenų bazės matyti kiekvieno mėnesio inertinių medžiagų, kieto kuro prekybos apimtys ir kainų tendencija. Praktiškai ne sezono metu akmens anglies kainos reguliuojamos mažėjimo tvarka, kad išlaikyti tam tikrą ne sezono pardavimų lygį. Iš duomenų bazės gauname kiekvieno automobilio atliktą darbą per tam tikrą laiką. Turint visus duomenis apie įmonę finansiniai ištekliai nukreipiami prioritetine kryptimi. Svarbi logistikos informacinės sistemos dalis yra transporto valdymas. Norint sėkmingai valdyti transportą, būtina žinoti jo esamą vietą bet kuriuo laiku. Taip pat pagal globalios pozicijos nustatymo sistemą (GPS - Global Positioning System) nustatoma daug reikalingų automobilio parametrų, t.y. kuro kiekis, judėjimo greitis, tiksli būvimo vieta. Pateikiame GPS navigacinės sistemos schemą.

Šią sistemą sudaro:

- dirbtinių Žemės palydovų plejada (kosminis segmentas)
- antžeminių sekimo ir valdymo stočių tinklas (valdymo segmentas)
- GPS imtuvas (vartotojo aparatinės priemonės).



15 pav. GPS Navigacinės sistemos struktūra

Automobilių GPS navigacijos imtuvai gaminami kelių dydžių ir komplektacijų. Dažnas prabangaus naujo automobilio savininkas gali džiaugtis jau gamykloje įrengta navigacine sistema. Jei automobilyje jos nėra, o įsigyti norite - irgi ne bėda. Navigacinė sistema automobilyje padeda orientuotis kelyje, parenka trumpiausią maršrutą, informuoja apie remontuojamus kelio ruožus ir kitais būdais talkina vairuotojui. Vairuotojas, važiuodamas ar stovėdamas ir žinantis savo maršruto galutinį tikslą, automobilio salone sumontuotame skystųjų kristalų monitoriuje regi detalų

konkrečios vietovės žemėlapi. Jeigu vairuotojas atsiduria mieste ar miestelyje, žemėlapyje jis gali matyti tos vietovės gatves ir pastatus. Be to, jeigu vairuotojas prieš kelionę į specialų navigacijos bloką suveda duomenis apie maršruto finišą, sistema automatiškai patars, kuriuo keliu geriau važiuoti ir kur sukti.

Būtina įmonei per artimiausius metus šią sistemą įdiegti į visus automobilius.



16 pav. GPS imtuvas

GPS imtuvas rodo žemėlapi kuriame matome kurioje vietoje yra transporto priemonės, duotuoju laiku. Pagal duomenis galima matyti koku greičiu ir maršrutu juda transporto priemonė, ar tas maršrutas yra optimaliausias ar transporto priemonė nuo jo nenuklydo. Interneto pagalba visus turimus duomenis operatyviai apdorojame ir priimame korektyvas. Taip pat GPS pagalba galima kontroliuoti degalų kiekį bake jo sunaudojimą įskaičiuojant maršruto vidutines sąnaudas.

Išvados

Norint, kad organizacija sėkmingai įgyvendintų savo strategiją, yra labai svarbu apibūdinti atskirų organizacinių išteklių struktūrą ir suprasti koks jų vaidmuo.

Žmogiškųjų išteklių strategijos struktūra bei įgyvendinimas priklauso nuo išorinių bei vidinių organizacijos kintamųjų. Išoriniais organizacijos kintamaisiais gali būti laikoma: mažas skaičius jaunų žmonių, įsitraukusių į darbo rinką; padidėjęs dirbančiųjų išsilavinimo lygis; technologijų pokyčiai; nauji įstatymai. Vidiniais kintamaisiais laikoma: organizacijos kultūra; vadovavimo stilius; organizacijos struktūra (žinių kaupimo ir dalijimosi būdai, informacijos perdavimas, dominuojančių grupių įtaka).

Organizacijos žmonių išteklių audito rezultatus visada verta palyginti su pagrindinių konkurentų duomenimis, nors pati išteklių analizė yra gana specifinė kiekvienoje konkrečioje organizacijoje.

Pagrindinė finansinių išteklių strateginės analizės užduotis yra nagrinėti ryšius tarp organizacijos turimų strategijos finansavimui išteklių ir pelno kapitalui, investuotam į strateginius projektus ir priemones.

Vienas sunkumų, susijusių su finansų vadymo strategija, yra tas, kad finansų ir kitų funkcijų bei veiklų tikslai neretai yra priešingi.

Vertės grandinė leidžia analizuoti konkrečių organizacijos veiklų indėlį į pridėtinės vertės kūrimą ir ilgalaikį organizacijos konkurencinį pranašumą. Priklausomai nuo pasitelktos strategijos, firmos skirtingai elgiasi šiuose grandinės etapuose ir įgyja skirtingą konkurencinį pranašumą.

Įmonė „RIMINTA“ visuomet stengiasi krovinių ekspedijavimo paslaugas atlikti greitai ir kokybiškai, pastovių bei naujų klientų nuolat daugėja. Darbas su pastoviais klientais yra didelis privalumas, nes įmonė gauna pastovias pajamas.

UAB „RIMINTA“ pagrindiniai tikslai yra vystyti ne strateginius regionus, o kituose dominuoti, bei didinti krovinių pervežimo kiekį, taip didinant ir pelną.

Pagrindinė UAB „RIMINTA“ strategija ir priemonės įsitvirtinti rinkoje ir patobulinti krovinių išvežimo sistemą: įdirbis su vežėjais; naujų vežėjų paieška – vežėjų rato praplėtimas; išankstinis krovinių planavimas; kokybės užtikrinimas; komandinis darbas tarp skirtingų skyrių. Įgyvendinus šiuos veiksmus bus galima pasiekti įmonės verslo sėkmę.

UAB „RIMINTA“ turi puikias galimybes toliau tobulėti, nes bendrovė turi sukaupusi nemažą patirtį dirbdama Lietuvos, Vakarų Europos rinkose, turi gerą kvalifikuotą personalą, sudariusi sutartis su krovinių tiekėjais bei transporto firmomis (vežėjais).

Įmonės strateginiai tikslai:

- dinamiškai reaguoti į rinkos pokyčius ir prisitaikyti prie susiklosčiusių sąlygų;
- modernizuoti ir tobulinti esamus technologinius procesus;
- gerinti krovinių pervežimo paslaugų kokybę ;
- tobulinti bendrovės valdymą;
- kelti darbuotojų kvalifikaciją;
- vystyti naujas rinkas ir didinti išvežamų krovinių kiekį.

Pagrindinė UAB „RIMINTA“ strategija ir priemonės įsitvirtinti rinkoje ir patobulinti krovinių išvežimo sistemą:

- įdirbis su vežėjais;
- naujų vežėjų paieška – vežėjų rato praplėtimas;
- išankstinis krovinių planavimas;
- kokybės užtikrinimas;
- komandinis darbas tarp skirtingų skyrių.

Tik įgyvendinus šiuos veiksmus bus galima pasiekti optimalų rezultatą, kuris garantuotų įmonės UAB „RIMINTA“ sėkmę ir sukurtų patikimos įmonės įvaizdį.

REKOMENDACIJOS

1. Norint, kad UAB „RIMINTA“ veikla ateityje būtų efektyvesnė, bendrovės pagrindiniai tikslai yra:

Įdirbis su vežėjais.

2. Kadangi UAB „RIMINTA“ transporto skyrius atsakinga už vežėjų duomenų bazės kūrimą, priežiūrą ir atnaujinimą. Ši bazė turėtų pakankama planuojamiems kroviniams išvežti. Šiuo metu mūsų įmonės vežėjų duomenų bazes sudaro 10-15 pagrindinių vežėjų. Yra labai svarbi turimų vežėjų kokybė. Duomenų bazė turi būti nuolat atnaujinama.
3. Patikimi ir kokybiški vežėjai yra kraunami ratais t.y. duodamas eksportas ir importas. Taip pat reikia pasirašyti ilgalaikio bendradarbiavimo sutartį ir kt. sutartis (pvz. faktoringo), tai leidžia pasiekti optimalią naudą iš tarpusavio bendradarbiavimo. Taip dirbant yra sumažinami kaštai tiek vežėjui, tiek mūsų įmonei.

Naujų vežėjų paieška.

Laikui bėgant duomenų bazę reikia atnaujinti ir plėsti, nes kartais turimų vežėjų neužtenka atsiradusių krovinių kiekiui išvežti, arba tiesiog ima nebetenkinti finansiniai sprendimai tarp vežėjų ir mūsų įmonės. Transporto vadybininkas turi nuolat stebėti rinką, sekti pervežimo kainų svyravimus ir pokyčius. Būtina užmegzti naujus kontaktus su kitų valstybių vežėjais (PL, LV, EE). Pastebėjus, kad su užsienio vežėjais galime krovinius išvežti pigiau, privalu tuo pasinaudoti. Tačiau reikia sutelkti daugiau dėmesio ir pastangų į tokių reisų kontrolę. Užsienio vežėjai gali būti naudingi ir atsiradus neplanuotam importui.

Pervežant krovinius mūsų užduotis yra padaryti kuo didesnę kainų skirtumą tarp užsakovo ir vežėjo užsakymų.

Naujų užsienio vežėjų galime ieškoti per pakrovimo – iškrovimo vietas, išgauti naudingos informacijos per savo vežėjus, lankytis interneto svetainėse ar pan.

Išankstinis krovinių planavimas.

4. Šis veiksnys tiesiogiai padeda įgyvendinti prieš tai paminėtą veiksnį, t.y. suburti lojalių vežėjų ratą ir pasiekti optimalų naudingumą. Planuojant krovinius ir turint išankstinę informaciją yra daug lengviau atsirinkti ir pakrauti tuos vežėjus, kurie būtų tinkamiausi tiems kroviniams išvežti bei didina likutį. Nuolatinis planų turėjimas žymiai palengvina transporto vadybininko darbą ir sumažina riziką, kad tie kroviniai bus

neišvežti. Vadybininkas, turėdamas šiuos planus, iš anksto informuoja savo nuolatinius vežėjus apie būsimus krovinius ir susidera dėl jų pervežimo. Tokiu būdu kaštai yra daug mažesni, o pelnas daug didesnis nei siūlant krovinius tą pačią dieną. O pati didžiausia nauda (100% įgyvendinus šį veiksni) – galimybė išvežti maksimaliai didelį krovinių kiekį.

Išankstiniame krovinių planavime daugiausia bendradarbiauja klientų aptarnavimo (pardavimo) skyrius ir transporto skyrius. Pats tinkamiausias intervalas yra 2-3 dienos prieš pakrovimo dieną. Jei kroviniai gerosse strateginėse vietose, nekelia spec. reikalavimų, tada pakanka ir 1-2 dienų prieš pakrovimo dieną. Per šį laikotarpį transporto vadybininkas turi pakankamai laiko ir gali tinkamai paskirstyti krovinius, suformuoti ratinius reišus. Tai tinka tiek importui tiek eksportui. Kuo krovinyš kelia daugiau keblumų (pvz: ADR, spec. sertifikatai ir pan.), tuo anksčiau apie jį turi būti informuotas transporto vadybininkas.

Kokybės užtikrinimas.

5. Kokybė – vienas iš svarbiausių kriterijų išlaikant klientą. Užtikrinant absoliučiai kokybišką paslaugą klientui, galima tikėtis visapusiškai naudingo bendradarbiavimo. Šį tikslą pasiekti gali užtikrinti tik vadovavimasis principu: „Klientas visada teisus“. Jei klientas bus patenkintas teikiamomis paslaugomis, tai jis rekomenduos kitiems klientams. Tokia reklama yra pati geriausia.
6. Kokybiškas pervežimas užtikrinamas, jeigu yra:
 - kuo greitesnis ir operatyvesnis atsakymas į užklausimą;
 - užsakymo patvirtinimas ir a/m numerių perdavimas;
 - dieną prieš pakrovimą sutikslinimas su vežėju ar neiškilo kokių nors problemų;
 - užtikrinimas, kad a/m nevēluotų į pakrovimą;
 - tiksli kontrolė ir informacija viso reišo metu;
 - užtikrinimas kad a/m nevēluotų į iškrovimą;
 - pasibaigus reišui sąskaitos išstatymas ir išfaksavimas;
 - kiek įmanoma greitesnis CMR originalų iš vežėjo gavimas ir išsiuntimas klientui.

Komandinis darbas tarp skirtingų skyrių.

7. Komanda – tai yra grupė iš dviejų ar daugiau individų, kurie siekiant bendrų tikslų koordinuoja savo veiksmus. Taigi komandinis darbas tiesiogiai įtakoja darbo našumui. Kiekvienas skyrius turi savo vadovą, kuris tiesiogiai atsakingas už savo skyriaus darbą. Nuo vadovo ir jo pavaldinių priklauso ir atskirų skyrių bendradarbiavimas. Atskirų skyrių efektyvaus bendradarbiavimo nauda:
 - sukuriamas pasitikėjimo jausmas vienas kitu;

- darbo paskirstymas – sinergizmo efektas.
- įtakoja įmonės pelningumą.

Turime atkreipti dėmesį į svarbiausius dalykus, kurie tiesiogiai įtakoja krovinių išvežimo sistemą. Reikia nuolat ieškoti veiksnių ir būdų tą sistemą tobulinti ir įgyvendinti. Užtikrinus visus iškeltus uždavinius bei sėkmingai juos įgyvendinus turėsime lanksčią krovinių išvežimo sistemą, kuri padidins mūsų galimybes, o tai turi įtakos mūsų įmonės darbui ir pelningumui.

Naudota literatūra

1. Ballou. Ronald H. (1987). *Basic Business Logistic*. USA, , 18, 19p.
2. Baublys A. Tarptautiniai vežimai kelių transportu. V. : Technika, 2000.
3. Baublys A. Transporto sistema. V. : Technika, 1996.
4. Bischof ir kt. Ekspedicinių ir transporto įmonių vadyba. - V.: Presvika, 2002.
5. Butkeičius J. Kelių transporto eiklos teisinis reguliavimas. V. 2005.
6. Christopher M. (1998). *The Logistic and Supply Chain management*. New York:P. 38, 68, 47.
7. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C., J (2003). *The management of Business Logistics*. 7th ed., , 18, 84, 42-45 p.
8. Čaplikas V. Prekybos logistika., - Vilnius,1997.
9. Garalis A. (2000). *Žmogus (vadybininkas) techninėje – informacinėje valdymo sistemoje: logistinių sistemų kūrimo aspektas*. Kaunas: VDU.
10. Garalis A. (2003). *Logistikos terminų aiškinamasis žodynas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. P. 54-56.
11. Garalis, A. (2003). *Logistika. Bendrieji pagrindai*. Šiaulių universiteto leidykla. P. 98-103.
12. Garalis, A. (2003). *Logistikos projekto rengimas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. P. 7.
13. Gratton L. *Journal of Management*, Praha, 2004.
14. Griškevičienė D., Lazauskas J., Palšaitis R. *Transporto ekonomika: vadovėlis*. VGTU. 2003.
15. James R. Stock, Douglas M. Lambert (2001). *Strategic logistic mangement*.-4th ed. Singapore., 6, 7, 18,19 p.
16. Jewell, Bruce R. *Integrutos verslo studijos*. V.:The Baltic Press, 2002.
17. Jucevičius R. *Strateginis organizacijų vystymas*. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. – 231 p.
18. Liebuviene J. *Logistika .: Paskaitų konspektas ., KATM 2000*.
19. *Logistikos transporto forumas*.V: VZ, 2007.
20. Michael D. Hutt, Thomas W. Speh (2001). *Business marketing management*. Harcourt College Publishers.
21. Minalga R. *Krovinių gabenimas tarptautiniais maršrutais Tarptautinė logistika: vadovėlis*. V. Pačiolis. 1997.
22. Minalga R. (2001). *Logistika*. Vilnius: Petro ofsetas. P. 160-191,247-296.
23. Mingaila R. (2004) *.Tarptautinė logistika*. Vilnius.

24. Palšaitis E., Palšaitis R. (2001). *Logistika. Lietuvių - anglų kalbos terminai*. Sąvokos. Vilnius: Rotas. P. 148-195.
25. Palšaitis R. (2003). *Logistikos pagrindai*. Vilnius: Technika. P. 6,7, 84.
26. Palšaitis R. (2003). *Logistikos pagrindai*. Vilnius: Technika. P. 190-191.
27. Palšaitis, R. (2005). *Logistikos vadybos pagrindai*. Vilnius: Technika. P. 98-141.
28. Paulauskas, V. (2005). *Logistika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. P. 10-19, 84-85, 121.
29. Rodnikovas. A. N. (1995). *Logistika: terminologinis žodynas*. Ekonomika. Rusija,.
30. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius : Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985.
31. Urbonas J. Tarptautinė logistika: mokomoji knyga. K. : Technologija, 2003.
32. Urbonas J. Tarptautinė logistika: teorija ir praktika. K. : Technologija, 2005.
33. Urbonavičius. V. Marketingo pagrindai -V.: Lietuvos informacijos institutas, 1991.
34. Vasiliauskas A. Firmų strateginis valdymas. – Vilnius: Vilniaus vadybos kolegijos leidykla, 2001. – 113 p.
35. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. – Vilnius: ENCIKLOPEDIJA, 2002.
36. Židonis Ž. (2002). *Verslo logistika*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.

Internetinė prieiga

37. <http://www.cargo.lt>
38. <http://www.linava.lt>
39. <http://www.stat.gov.lt>
40. <http://www.vkti.gov.lt>

Teisės aktai

41. Europos sutartis „Dėl pavojingų krovinių tarptautinių vežimų keliais (ADR)“. Valstybės žinios, 1999-10-16, Nr. 87-2581.
42. Lietuvos Respublikos kelių transporto kodeksas. Žin., 1996, Nr. 119-2772.
43. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas “Dėl kelių transporto veiklos licencijavimo”. Žin., 1997, Nr. 97-2464.
44. Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijos įsakymas Nr. 300 “Dėl krovinių vidaus vežimo kelių transportu taisyklių patvirtinimo”. Valstybės Žinios, 1997.08.15, Nr.: 76.
45. Lietuvos Respublikos transporto veiklos pagrindų įstatymas. Žin., 1991, Nr. 30-804.

PRIEDAI

1. Anketa

UAB "Riminta" klientų nuomonės tyrimas

ŠU, Socialinių mokslų fakulteto studentas atlieka socialinį tyrimą. Šiuo tikslu parengta anketa žmonių apklausai atlikti.

Mums labai svarbi visų respondentų nuomonė ir požiūris. Tyrimo sėkmė didžia dalimi priklausys nuo Jūsų geranoriško bendradarbiavimo,- labai prašome nuoširdžiai atsakyti į visus anketoje pateiktus klausimus!

Garantuojame konfidencialumą ir pabrėžiame, kad per apklausą gauti rezultatai bus naudojami tik apibendrintai kartu su visų anketą užpildžiusių žmonių atsakymais.

Savo atsakymus žymėkite taip:

1. Jūsų lytis:

- a. Moteris
- b. Vyras

2. Amžius:

- a. Iki 20 metų
- b. Nuo 20 iki 30 metų
- c. Nuo 31 iki 50 metų
- d. 51 ir daugiau metų

3. Jūsų išsilavinimas:

- a. Pagrindinis
- b. Vidurinis
- c. Profesinis
- d. Aukštesnysis
- e. Aukštasis

4. Įvertinkite UAB „Riminta“ aptarnavimo lygį.

Aptarnavimo lygiui įvertinti rinktis balą iš dešimties, kur 1 – žemas lygis, 10 – aukštas.

Balai	1-1,9	2-2,9	3-3,9	4-4,9	5-5,9	6-6,9	7-7,9	8-8,9	9-9,9	10
Įvertinimas										

5. Įvertinkite UAB „Riminta“ pardavimo vadybininko kompetenciją.

Pardavimo vadybininko kompetencijai įvertinti rinktis balą iš dešimties, kur 1 – žemas lygis,

10 – aukštas.

Balai	1-1,9	2-2,9	3-3,9	4-4,9	5-5,9	6-6,9	7-7,9	8-8,9	9-9,9	10
Įvertinimas										

6. Priežastys, dėl kurių klientai pasirinkote UAB „Riminta“.

Atsakymai:

Pažymėti

laimėjo pervežimų konkursą		
pasiūlė mažiausias kainas		
pasirodė patikima		
pasiūlė, kaip išspręsti mūsų įmonės transporto problemas		
sužavėjo vadybininko profesionalumas		
įkyriai skambinėjo		
rekomendavo		
pasiūlė paslaugas tinkamu laiku		

7. Įvertinkite, kaip įmonė UAB „Riminta“ tenkina Jūsų (klientų) poreikius.

Parašykite tris pagrindinius reikalvimus ir 10 balėje sistemoje įvertinkite, kaip juos atitinka „Riminta“.

Atsakymas	Įvertinimas
Patikimumas	
Kaina	
Operatyvumas	
Pakankamas pajėgumas	
Dėmesys klientui	
Savalaikis ir informacijos pateikimas	
Punktualumas, tikslumas	
Kita	

8. Parašyti savo nuomonę, kur įmonė atsiliko nuo kitų transporto partnerių.

9. Kaip Jūs vertinate šiuos, UAB „Riminta“ darbo su klientais kokybę atspindinčius elementus?

	<i>Labai gerai</i>	<i>Gerai</i>	<i>Blogai</i>	<i>Labai blogai</i>
--	--------------------	--------------	---------------	---------------------

<i>Transportavimo sąnaudos</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Bendras pristatymo laikas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Lankstumas keičiant tarifus</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Finansinis stabilumas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Papildomi krovinių apdorojimo įrenginiai</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Papildomos paslaugos komplektuojant ir pristatant</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Krovinių apsauga nuo nuostolių ir grobstymo</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ekspedijavimas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Personalo kvalifikacija</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Stebėseną</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Pasiruošimas aptarnavimo pokyčiams</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Maršrutų lankstumas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Paslaugų paketai</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Užsakymo procedūros</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.. Ar, UAB “Riminta”, Jūsų nuomone, paslaugų kokybės lygis atitinka kainą?

- a. Taip, kaina atitinka paslaugos kokybę;
- b. Ne, kaina yra aukštesnė už tokią paslaugų kokybę;
- c. Ne, kaina yra žemesnė už tokią paslaugų kokybę;
- d. Kita.....

11. Ar, Jūsų nuomone, paslaugų kokybės UAB “Riminta” atitinka konkurentų lygį rinkoje?

- a. Taip
- b. Ne

12.. Kokios, Jūsų nuomone, yra problematiškiausios sritys UAB “Riminta” paslaugų teikimo procese? (Stulpelyje pažymėkite 1-3 problemas nulemiančias priežastis.)

Patirties stoka, teikiant tokias paslaugas	<input type="checkbox"/>
<i>Informacijos stoka</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Nepakankamas bendradarbiavimas tarp UAB “Ekstera” darbuotojų ir klientų</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Nepakankami pervežimo pajėgumai</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Krovinių saugumo užtikrinimas</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Krovinių pristatymo laiko plano nevykdymas</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Kvalifikuotos darbo jėgos stoka</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Inovacijų stoka ar “neprieinamumas”</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Kita</i>	<input type="checkbox"/>

13. Ar darbuotojams pristatomas naujas užsakymas ir jų užduotis jo įgyvendinime?

- a. Taip;
- b. Ne;
- c. Iš dalies.

14. Ar keliama darbuotojų kvalifikacija įmonėje?

- a. Taip;
- b. Ne.

15. Kuo buvo UAB „Riminta“ pranašesnė už kitus transporto partnerius?

- a. paslaugų kokybe;
- b. kaina;
- c. kita.

16. Ar dėl komunikacijos stokos tarp darbuotojų kilo problemų dėl užsakymo vykdymo?

- a. Taip;
- b. Ne.
- c. Iš dalies;

17. Ar UAB „Riminta“ didelė personalo kaita?

- a. Taip;
- b. Ne;
- c. Nežinau.

18. Ar UAB „Riminta“ darbuotojams tiksliai nusakomos jų pareigos ir atsakomybės laipsnis?

- a. Taip;
- b. Ne.
- c. Iš dalies;

19. Kuriam transportui Jūsų nuomone UAB „Riminta“ teikiama pirmenybė:

- a. Vietiniam;
- b. Tarptautiniam.

20. Kaip Jūs manote, kaip UAB "Riminta" galėtų pagerinti savo paslaugų kokybę?

.....

2. Įmonės SWOT analizė

	S	Stipriosios pusės	W	Silpnosios pusės
1. Paslaugos	1	Maksimalios išvežimo galimybės šiuose strateginiuose regionuose: DE, NL, F, IT.	1	Mažos išvežimo galimybės šiuose strateginiuose regionuose: PL, CZ, RO, SK, skandinavijos ir pabaltijo.
	2	Galimybė nuimti tam tikras funkcijas nuo klientų: <ul style="list-style-type: none"> a) susitarimas su siuntėjais/gavėjais; b) palečių keitimas ir gražinimas; c) papildomas krovinių draudimas; d) CMR keitimas; 	2	Mažos išvežimo galimybės vežant krovinius kitomis transporto priemonėmis jumbos, cisternos, negabaritiniai ir ADR kroviniai.
	3	Vyksta kryptinga logistinių paslaugų plėtra (VPS skyriaus veikla).	3	Logistinių sprendimų stoka: <ul style="list-style-type: none"> a) logistikos rinkos blogas žinojimas; b) blogai išnaudojami logistikos rinkos svyravimai (pritraukiant klientus); c) nesugebame pasiūlyti klientams nestandartinių sprendimų.
	4	Individualus VIP klientų aptarnavimas.		
	5	Pagal klientų poreikius standartizuota paslauga, aptarnavimas.		
	6	Kontrolės lentelės.		

	S	Stipriosios pusės	W	Silpnosios pusės
	1	Maksimalios išvežimo galimybės šiuose strateginiuose regionuose: DE, NL, F, IT.	1	Mažos išvežimo galimybės šiuose strateginiuose regionuose: PL, CZ, RO, SK, skandinavijos ir pabaltijo.
2. Kokybė	1	Esami strateginiai klientai patenkinti paslaugos kokybe, problemų sprendimu, maloniu aptarnavimu.	1	Nekokybiškas pervežimų (reisų) valdymas: <ul style="list-style-type: none"> a) nauji klientai dažniausiai susiduria su nekokybiška paslauga; b) automobilių vėlavimas; c) netikslios informacijos pateikimas; d) daugkartinės kontrolės neužtikrinimas; e) netikslios kontrolės lentelės; f) nekokybiškas papildomų paslaugų organizavimas – CMR, palečių keitimas, susitarimai su siuntėjais/gavėjais.
3. Įvaizdis	1	Klientų nuomonė apie RIMINTA gera – besiplečianti, novatoriška, maloniai aptarnauja.	1	RIMINTA vardas klientams neasocijuojasi su patikimumu.
			2	Įmonės vardas nežinomas naujiems klientams.
4. Klientai	1	Didžioji pardavimų dalis tenka pastoviems strateginiams klientams.	1	Pastovių klientų skaičiaus augimas pakankamai lėtas.
	2	Didžioji dalis klientų yra lojalūs RIMINTA.	2	Mažai srautinių klientų.

	S	Stipriosios pusės	W	Silpnosios pusės
	1	Maksimalios išvežimo galimybės šiuose strateginiuose regionuose: DE, NL, F, IT.	1	Mažos išvežimo galimybės šiuose strateginiuose regionuose: PL, CZ, RO, SK, skandinavijos ir pabaltijo.
			3	Per didelė pardavimų dalis tenka keliems strateginiams klientams.
5. Kainodara	1	Konkurencinga kaina stipriuose strateginiuose regionuose.	1	Nėra vieningos kainodaros politikos: <ul style="list-style-type: none"> a) nėra konkrečių kainų formavimo principų; b) nesugebėjimas apskaičiuoti ilgalaikių kainų; c) kaina nepririšama prie kilometražo; d) rinkos kainų nežinojimas.
6. Personalas	1	Gera darbo atmosfera, geros techninės darbo sąlygos.	1	Bendradarbiavimo trūkumas tarp pardavimų ir transporto skyrių.
	2	Kryptingas personalo tobulinimas	2	Trūksta profesinių įgūdžių.
			3	Darbuotojų kaita.
			4	Veiklos planavimo, operatyvumo trūkumas.

	S	Stipriosios pusės	W	Silpnosios pusės
	1	Maksimalios išvežimo galimybės šiuose strateginiuose regionuose: DE, NL, F, IT.	1	Mažos išvežimo galimybės šiuose strateginiuose regionuose: PL, CZ, RO, SK, skandinavijos ir pabaltijo.
			5	Darbuotojai neapsisprendę dėl ilgalaikės asmeninės perspektyvos firmoje, neaiškios karjeros galimybės.
			6	Darbuotojai pasyvūs materialinio skatinimo sistemos atžvilgiu.
			7	Nėra vieningos personalo valdymo sistemos: a) nėra personalo specialisto; b) personalo valdymo funkcijų išskaidymas; c) bloga personalo atrankos sistema.
7. Technologijos	1	Bendra duomenų bazė Exel.	1	Nėra automatizuotos vidinės duomenų valdymo programos.
	2	Valdomas www	2	DB neužbaigtumas ir nefukcionalumas.
			3	Darbuotojams trūksta žinių kaip efektyviausiu būdu išnaudoti turimas technologijas.
	O	Galimybės	T	Grėsmės
1. Paslaugos	1	Didinti įdirbi RIMINTA strateginiuose regionuose.	1	Rizikinga plėtra į NVS šalis.
	2	Plėstis į kitų ES šalių bei šalių kandidačių (ne RIMINTA strateginių regionų) rinkas.	2	Didėjanti konkurencija iš ES šalių logistikos kompanijų.
	3	Pritraukti užsienio investicijas (ES šalių).		
	4	Plėsti paslaugas, perimant vis daugiau logistinių funkcijų iš klientų.		


	S	Stipriosios pusės	W	Silpnosios pusės
	1	Maksimalios išvežimo galimybės šiuose strateginiuose regionuose: DE, NL, F, IT.	1	Mažos išvežimo galimybės šiuose strateginiuose regionuose: PL, CZ, RO, SK, skandinavijos ir pabaltijo.
2. Kokybė	1	Įdiegti kokybės valdymo sistemą pagal ISO standartus.	1	Prastėjanti Lietuvos vežėjų (ypač mažų) a/m. parko būklė bei kokybiškų vairuotojų trūkumas.
3. Įvaizdis	1	Pasinaudoti vienos iš pirmaujančių, stambiausių Lietuvos logistikos kompanijų įvaizdžiu.	1	RIMINTA įvaizdis klientams ne visiškai asocijuojasi su patikimumu.
4. Klientai	1	Plėsti užsienio (ES) strateginių klientų ratą.	1	RIMINTA per daug priklausoma nuo kelių klientų.
5. Kainodara	1	Sukurti kainodaros politiką.	1	Sunkiai prognozuojamas kuro kainų kitimas.
			2	Mažėjantis kainų konkurencinis pranašumas užsienio klientams.
6. Personalas	1	Plėtoti darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą, pasinaudojant ES bei Lietuvos fondais bei programomis, skirtomis tam tikslui.	1	Darbuotojų verbavimas.
	2	Įdiegti personalo valdymo sistemą.	2	Kvalifikuotų darbuotojų stygiaus tikimybė.
7. Technologijos	1	Įdiegti automatizuotą duomenų valdymo programą.		

	S	Stipriosios pusės	W	Silpnosios pusės
	1	Maksimalios išvežimo galimybės šiuose strateginiuose regionuose: DE, NL, F, IT.	1	Mažos išvežimo galimybės šiuose strateginiuose regionuose: PL, CZ, RO, SK, skandinavijos ir pabaltijo.
	2	Plėtoti technologijas bei žinias, pasinaudojant ES bei Lietuvos fondais bei programomis, skirtomis tam tikslui.		

Šaltinis: sudaryta autoriaus UAB „RIMINTA“ veiklos analizės duomenimis.

3. VKTI profesinės kompetencijos pažymėjimas

Krovinių vežimas tarptautiniais maršrutais



Valstybinė kelių transporto inspekcija
PAŽYMĖJIMAS
Nr. 000278

Šis pažymėjimas išduotas pagal Europos Sąjungos tarybos 1996 m. balandžio 29 d. direktyvos 96/26/EB dėl leidimo verstis krovinių vežėjo ir keleivių vežėjo keliais veikla ir diplomų, pažymėjimų bei kitų oficialių, kvalifikaciją patvirtinančių dokumentų, skirtų padidinti vežėjų steigimosi laisvę, nacionalinių ir tarptautinių operacijų srityse, tarptautinio pripažinimo profesinės kompetencijos nustatymo reikalavimus.

RIMANTAS PETRAVIČIUS
.....
(vardas, pavardė)

asmens kodas **36205080396**

turi reikiamų žinių **Krovinių vežimas tarptautiniais maršrutais**

.....

.....

veiklai vadovauti.

..... **Darius Sadaunykas**

(vardas, pavardė, pareigos ir parašas)

..... **Valstybinės kelių transporto inspekcijos**

..... **Vairuotojų mokymo skyriaus**

..... **pirmininkas - vyriausiasis inspektorius**

.....

..... **Vežėjų vadovų profesinės kvalifikacijos**


..... **nustatymo komisijos pirmininkas**

Išduotas **2001** m. **balandžio** **26**.

4. VKTI profesinės kompetencijos pažymėjimas

Krovinių vežimui tarptautiniais maršrutais

Krovinių vežimui vidaus maršrutais

LIETUVOS RESPUBLIKA  REPUBLIC OF LITHUANIA

VALSTYBINĖ KELIŲ TRANSPORTO INSPEKCIJA
PRIE SUSISIEKIMO MINISTERIJOS

**PROFESINĖS KOMPETENCIJOS
PAŽYMĖJIMAS**

Nr. B 00127

Šiuo pažymėjimu patvirtinama, kad

RIMANTAS (vardas)
PETRAVIČIUS (pavardė)
36205080396 (asmens kodas)
Ukmergės r. sav., 1962-05-08 (gimimo vieta ir data)

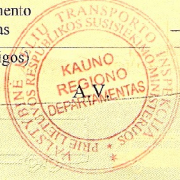
pagal susisiekimo ministro 2003 m. sausio 13 d. įsakymą Nr. 3-20 „Dėl asmenų, vadovujančių licencijuojamai kelių transporto veiklai, profesinės kompetencijos egzamino ir žinių atnaujinimo egzamino laikymo tvarkos patvirtinimo“ išlaikė kelcivių ir (arba) krovinių vežimo kelių transportu profesinės kompetencijos egzaminą ir turi reikiamą kompetenciją vadovauti:

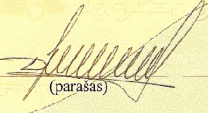
krovinių vežimui tarptautiniais maršrutais
krovinių vežimui vidaus maršrutais
* * * * *

Šis pažymėjimas yra pakankamas profesinės kompetencijos įrodymas pagal 1996 m. balandžio 29 d. Europos Sąjungos Tarybos direktyvos 96/26/EB „Dėl teisės užsiimti krovinių ir keleivių vežimo kelių transportu veikla ir abipusio pripažinimo diplomų, sertifikatų bei kitų oficialių kvalifikaciją patvirtinančių įrodymų, skirtų sudaryti galimybę šiems vežėjams naudotis įsisteigimo laisve vykdant vietinius ir tarptautinius vežimus“ 10 straipsnio 1 dalį.

Išduotas 2008 m. liepos 10 d.
Galioja iki 2013 m. birželio 3 d.

Kauno regiono departamento
direktoriaus pavaduotojas
(pareigos)


AV
RIMANTAS


(parašas)

Deivis Jaskovikas
(vardas, pavardė)

2007 UAB „GRAFJUK“ 03711

5. Licencija vežti krovinius vidaus maršrutais



LIETUVOS RESPUBLIKA

VALSTYBINĖ KELIŲ TRANSPORTO INSPEKCIJA
PRIE SUSISIEKIMO MINISTERIJOS

Kelių transporto veiklos
LICENCIJA

Nr. 013083*

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos teisės aktais leidžiama verstis
kelių transporto veikla.

Licencijos turėtojas (kodas, pavadinimas, adresas) 183105749
UAB "Riminta";
Ukmergės r. sav., Ukmergės m., Kauno g. 37

Licencijos rūšis Vežti krovinius
vidaus maršrutais

Licencija išduota 2005 02 22

Licencija perregistruota

Kito perregistravimo data

Pareigūnas Inspekcijos viršininko
pavadootojas
L. Vilkelis


A. V.

2005 02 22 Reg. Nr. 11-086955

6. Leidimas

Tarptautiniam krovinių gabenimui keliais samdos ar atlyginimo pagrindu

EUROPOS BENDRIJA

LIETUVOS RESPUBLIKA
LT

VALSTYBINĖ KELIŲ TRANSPORTO
INSPEKCIJA PRIE SUSISIEKIMO
MINISTERIJOS

LEIDIMAS Nr. 6015893

išduotas tarptautiniam krovinių gabenimui keliais samdos ar atlyginimo pagrindu

Šis leidimas suteikia teisę*

183105749 UAB "Riminta"
Ukmergė, Kauno g. 37

verstis tarptautiniu krovinių gabenimu keliais samdos ar atlyginimo pagrindu Bendrijos teritorijoje vykdomų kelionių ar kelionių dalių maršrutais, kuriais važinėjama samdos ar atlyginimo pagrindu, laikantis 1992 m. kovo 26 d. priimto Tarybos reglamento (EEB) Nr. 881/92 ir bendrųjų šio leidimo nuostatų.

Ypatingos pastabos:

Šis leidimas galioja nuo 2008 05 09 iki 2013 05 09

Išduotas Vilnius
(vieta)

2008 05 09

(data)

Inspekcijos viršininko
pavadootojas
Eugenijus Ruškus

(kompetentingos institucijos, išdavusios leidimą,
parašas ir antspaudas)

*Visas vežėjo pavadinimas

