

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Orinta EŽERSKIENĖ ir Sonata ŽILVIENĖ

**AB „PIENO ŽVAIGŽDĖS“ FILIALO
„MAŽEIKIŲ PIENINĖ“ LOGISTINĖS SISTEMOS
ĮVERTINIMAS IR JOS TOBULINIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007
ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS

SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

**AB „PIENO ŽVAIGŽDĖS“ FILIALO
„MAŽEIKIŲ PIENINĖ“ LOGISTINĖS SISTEMOS
ĮVERTINIMAS IR JOS TOBULINIMAS**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)

Magistro darbo autorius:

Orinta Ežerskienė

Sonata Žilvienė

Vadovas:

prof. Algirdas Garalis

Recenzentas:

.....

SANTRAUKA

Žilvienė S. ir Ežerskienė O. AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ logistinės sistemos įvertinimas ir jos tobulinimas: Vadybos Magistro baigiamasis darbas / mokslinis vadovas prof. A.Garalis; Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. – Šiauliai, 2007. – 120 p.

Magistro darbe analizuojama AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ logistikos sistema, išskiriama pagrindinė logistinės sistemos įvertinimo ir tobulinimo problema. Nagrinėjama įvairių Lietuvos ir užsienio autorių literatūra apie logistikos sistemas, analizuojamos pagrindinės logistikos sistemos sąvokos.

Atlikta AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ logistinės sistemos SSGG analizė, aplinkos vidinei ir išorinei įmonės analizei ištirti sudarytos anketos, nagrinėjami įmonės dokumentai pagal pasirinktą temą. Gauti rezultatai patvirtina suformuluotą mokslinio tyrimo hipotezę, kad jei įmonės logistikos sistema yra tinkamai sutvarkyta, tai ji suteikia daug geresnį ir greitesnį vartotojų aptarnavimo lygį, siekiant konkurencinio pranašumo.

Pateiktomis išvadomis ir pasiūlymais galės pasinaudoti AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ logistikos skyriaus vadovybė, bei kitos panašaus pobūdžio įmonės.

SUMMARY

Žilvienė S. ir Ežerskienė O. Subsidiary of AB „Pieno žvaigždės“ evaluation of „Mažeikių pieninė“ logistic system and it's improvement: final work of a post-graduate in management / scientific prof. A.Garalis; Šiauliai university, Chair of Management. – Šiauliai, 2007. – 120 p.

AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ logistinės sistemos įvertinimas ir jos tobulinimas: Vadybos Magistro baigiamasis darbas / mokslinis vadovas prof. A.Garalis; Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. – Šiauliai, 2007. – 120 p.

Master's study work presents the analysis of logistics system in AB „Pieno žvaigždės“ branch „Mažeikių pieninė“ and makes out the main problem of evaluation and development of it. The work analyses the literature of various Lithuanian and foreign authors about logistics systems and main concepts of logistics systems.

The analysis of AB „Pieno žvaigždės“ branch „Mažeikių pieninė“ logistics system SSGG has been done; questionnaires for analyzing internal and outer settings of a company have been done; analysis of company's documents due to chosen theme has been done. The results confirm the hypothesis of formulated scientific inquiry that if company's logistics system is rightly ordered it gives much better and quicker consumer's service on purpose to seek competitive advantages.

Conclusions and offers can be used by heads of Logistics Dept. in AB „Pieno žvaigždės“ branch „Mažeikių pieninė“ and other similar companies.

TURINYS

| | |
|--|-----------|
| TURINYS | 1 |
| PAVEIKSLAI | 6 |
| LENTELĖS | 8 |
| DIAGRAMOS | 9 |
| ĮVADAS..... | 10 |
| 1. LOGISTIKOS SISTEMOS TEORINIS ASPEKTAS..... | 15 |
| 1.1. LOGISTIKOS SISTEMOS SAMPRATA | 15 |
| 1.2. LOGISTIKOS SISTEMŲ TEIKIAMAI PRIVALUMAI | 20 |
| 1.3. LOGISTINIAI PROCESAI ĮMONĖJE | 23 |
| 1.3.1. Pirkimo logistikos uždaviniai | 25 |
| 1.3.2. Gamybos procesas | 26 |
| 1.3.3. Paskirstymo logistika | 26 |
| 1.3.4. Sandėliavimas | 27 |
| 1.3.5. Transportavimo procesas | 29 |
| 1.3.6. Atsargų valdymas | 31 |
| 1.4. LOGISTIKOS ĮTAKA PIENO PERDIRBIMO ĮMONĖS KONKURENCINIAM PRANAŠUMUI..... | 33 |
| 1.5. LOGISTIKOS PLĖTROS VEIKSNIAI | 36 |
| 1.6. TARPTAUTINĖS PREKYBOS IR EKSPORTO ESMĖ..... | 38 |
| 1.7. EKSPORTO VALDYMAS..... | 40 |
| 2. AB „PIENO ŽVAIGŽDĖS“ FILIALO „MAŽEIKIŲ PIENINĖ“ CHARAKTERISTIKA, LOGISTIKOS SISTEMOS YPATUMAI IR KONKURENCINĖ APLINKA..... | 42 |
| 2.1. AB “PIENO ŽVAIGŽDĖS” CHARAKTERISTIKA..... | 42 |
| 2.1.1. Filialo “Mažeikių pieninė” charakteristika..... | 43 |
| 2.2. AB “PIENO ŽVAIGŽDĖS” FILIALO MAŽEIKIŲ PIENINĖS LOGISTIKOS SISTEMA, TIKSLAI, IŠVYSTYMO LYGIS..... | 44 |
| 2.2.1. Užsakymų tvarkymo sistema | 48 |
| 2.3. LOGISTIKOS PLANAVIMO SISTEMA AB ”PIENO ŽVAIGŽDĖS” FILIALE MAŽEIKIŲ PIENINĖ | 52 |
| 2.4. LOGISTIKOS SISTEMOS ORGANIZAVIMO YPATUMAI AB ”PIENO ŽVAIGŽDĖS” FILIALE „MAŽEIKIŲ PIENINĖ“ | 56 |
| 2.5. ĮMONĖS ŽALIAVŲ, MEDŽIAGŲ BEI GATAVOS PRODUKCIJOS PASKIRSTYMO SISTEMA | 58 |
| 2.5.1. Atsargų valdymas | 59 |

| | |
|---|------------|
| 2.5.2. Produkcijos priėmimas ir sandėliavimas | 62 |
| 2.5.3. Medžiagų išdavimas iš sandėlio | 72 |
| 2.5.4. Transporto sistemos organizavimas AB "Pieno žvaigždės" filiale „Mažeikių pieninė“ . | 72 |
| 2.6. AB "PIENO ŽVAIGŽDĖS" FILIALO „MAŽEIKIŲ PIENINĖ“ MATERIALINIŲ SRAUTŲ VALDYMO SISTEMA..... | 80 |
| 2.7. AB „PIENO ŽVAIGŽDĖS“ EKSPORTO VEIKLOS IR PLĖTROS GALIMYBIŲ ANALIZĖ..... | 82 |
| 2.7.1. AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ logistikos skyriaus SSGG analizė.... | 83 |
| 2.7.2. Eksporto veiklos organizavimas steigiant prekybos padalinį užsienio šalyje | 85 |
| 3. AB „PIENO ŽVAIGŽDĖS“ FILIALO „MAŽEIKIŲ PIENINĖ“ VIDAUS IR IŠORĖS TYRIMŲ ANALIZĖS | 92 |
| 3.1. AB "PIENO ŽVAIGŽDĖS" FILIALO „MAŽEIKIŲ PIENINĖ“ LOGISTIKOS SKYRIAUS TYRIMO PROCESO ORGANIZAVIMAS. | 92 |
| 3.1.1 Tyrimo instrumentarijus..... | 93 |
| 3.1.2 Tyrimo eiga..... | 93 |
| 3.1.3 Vidaus anketos duomenų analizė | 94 |
| 3.1.3 Išorinės anketos duomenų analizė | 104 |
| IŠVADOS IR PASIŪLYMAI | 114 |
| LITERATŪRA | 117 |
| PRIEDAI | 120 |

PAVEIKSLAI

| | |
|--|----|
| 1 pav. Logistinė grandinė įmonėje..... | 19 |
| 2 pav. Logistikos funkcijų ir operacijų schema | 21 |
| 3 pav. Įmonės pelningumo priklausomybė nuo logistinio aptarnavimo lygio..... | 34 |
| 4 pav. Įmonės internacionalizacijos procesas | 41 |
| 5 pav. AB "Pieno žvaigždės" geografinis išdėstymas | 44 |
| 6 pav. Įmonės, konkurento ir vartotojo ryšys..... | 45 |
| 7 pav. AB "Pieno žvaigždės" filialo Mažeikių pieninė logistikos sistema..... | 45 |
| 8 pav. AB "Pieno žvaigždės" filialo Mažeikių pieninė logistikos išvystymas | 47 |
| 9 pav. AB "Pieno žvaigždės" filialo Mažeikių pieninė logistikos sisteminis taikymas..... | 47 |
| 10 pav. Užsakymų priėmimo formų struktūra Mažeikių pieninėje..... | 50 |
| 11 pav. Siūlomi informacijos srautai gamybiniame procese..... | 52 |
| 12. pav. Atkrovos darbų schema, perkraunant pirmą mašiną Vilniuje..... | 54 |
| 13 pav. AB "Pieno žvaigždės" filiale „Mažeikių pieninė“ informacinės sistemos | 55 |
| 14 pav. AB "Pieno žvaigždės" filiale „Mažeikių pieninė“ logistikos skyriaus organizacinė struktūra..... | 56 |
| 15 pav. Filialo "Mažeikių pieninė" dabartinis produkcijos paskirstymo būdas..... | 58 |
| 16 pav. Filialo "Mažeikių pieninė" buvęs produkcijos paskirstymo būdas | 58 |
| 17 pav. Logistinių procesų ir tiekimo grandinės dalyvių ryšiai AB "Pieno žvaigždės" filiale "Mažeikių pieninė" | 59 |
| 18 pav. Produkcijos priėmimo į sandėlį schema..... | 64 |
| 19 pav. Produkcijos išdėstymo varškės sandėlyje schema..... | 64 |
| 20 pav. Numatoma produkcijos priėmimo tvarka į sandėlius..... | 65 |
| 21 pav. Esamų produkcijos srautų schema | 66 |
| 22 pav. Siūlomo produkcijos srauto schema..... | 67 |
| 23 pav. Siūlomo užsakymų perdavimo medžiagų sandėliui schema | 68 |
| 24 pav. Dokumentacijos kelias į produkcijos sandėlius AB "Pieno žvaigždės" fil. Mažeikių pieninė | 68 |
| 25 pav. Įmonės sudedamosios sandėlio logistikos dalys | 69 |
| 26 pav. Medžiagų priėmimo į sandėlį procesas | 71 |
| 27 pav. Medžiagų išdavimo iš sandėlio procesas..... | 72 |
| 28 pav. Produkcijos išvežiojimo klientams schema..... | 75 |
| 29 pav. Pieno supirkimo sąnaudos (2005-2006m)..... | 76 |
| 30 pav. Automobilių parko struktūra | 76 |
| 31 pav. Mažeikių pieninės aptarnavimo zona..... | 78 |

| | |
|--|----|
| 32 pav. Filialo „Mažeikių pieninė“ materialinių srautų valdymo sistema | 81 |
| 33 pav. Filialo „Mažeikių pieninė“ žaliavos tiekimo valdymo procesas | 82 |
| 34 pav. AB "Pieno žvaigždės" filialo „Mažeikių pieninė“ logistikos skyriaus SSGG matrica .. | 83 |
| 35 pav. AB „Pieno žvaigždės“ svarbumo - efektyvumo matrica | 85 |
| 36 pav. AB "Pieno žvaigždės" prekybos padalinio Latvijoje funkcijos, prekybos padalinio Lietuvoje sąsajos..... | 86 |
| 37 pav. AB „Pieno žvaigždės" prekybos padalinio Latvijoje veiklos funkcijos..... | 87 |
| 38 pav. AB „Pieno žvaigždės" pardavimų prekybos padalinio Latvijoje organizacinė struktūra | 88 |

LENTELĖS

| | |
|---|----|
| 1 lentelė Informacijos ir prekių srautą judėjimas..... | 24 |
| 2 lentelė Sandėliavimo sistemai turintys įtakos veiksniai | 28 |
| 3 lentelė AB "Pieno žvaigždės" filialo Mažeikių pieninė produkcijos terminai..... | 48 |
| 4 lentelė Užsakymų priėmimo trukmė | 50 |
| 5 lentelė Užsakymų priėmimo kaštai AB "Pieno žvaigždės" Mažeikių pieninėje..... | 51 |
| 6 lentelė Duomenų šaltinių klasifikacija..... | 53 |
| 7 lentelė Skirtumai tarp tradicinio ir JIT mąstymo | 60 |
| 8 lentelė Varškės sandėlio ploto panaudojimas | 62 |
| 9 lentelė AB "Pieno žvaigždės" savybių įvertinimas..... | 84 |
| 10 lentelė. AB „Pieno žvaigždės" prekybos padalinio steigimo ir pirmųjų veiklos metų išlaidų biudžetas | 90 |

DIAGRAMOS

| | |
|---|-----|
| 1. diagrama. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį (respondentų skaičius)..... | 94 |
| 2. diagrama. Dažniausiai pastebimi su užsakymų priėmimu susiję trukdžiai (%) | 94 |
| 3. diagrama. Sklandesni užsakymų priėmimo būdai (%)..... | 95 |
| 4. diagrama. Faktorai įtakoję produkcijos atkrovimą ir išvežimą (%)..... | 96 |
| 5. diagrama. Klaidų išvengimas atkraunant produktus (%)..... | 97 |
| 6. diagrama. Klaidų išvengimas taisant sąskaitas(%)..... | 98 |
| 7. diagrama. Klaidų išvengimas atkraunant mašinas (%)..... | 100 |
| 8. diagrama. Klientų ir užsakymų priėmėjų komunikabilumas (%)..... | 101 |
| 9. diagrama. Užsakymų priėmimas iš klientų (%) | 102 |
| 10. diagrama. Lietuvos ir užsienio šalių užsakymų priėmimas (%) | 103 |
| 11. diagrama. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį (respondentų skaičius)..... | 104 |
| 12. diagrama. Palyginimas, užsakytos ir laiku gautos produkcijos (%) | 105 |
| 13. diagrama Išorinis klientų ir užsakymų priėmėjų komunikabilumas (%)..... | 106 |
| 14. diagrama Išorinis klientų ir vairuotojų komunikabilumas (%)..... | 107 |
| 15. diagrama Užsakymų dažnumas iš gamintojo Mažeikių pieninė (%)..... | 108 |
| 16. diagrama Klientų problemos perduodant užsakymus gamintojams (%)..... | 109 |
| 17. diagrama. Ar gaunate kokybiškus produktus (%)..... | 110 |
| 18. diagrama AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ gamintojų ir klientų bendravimas (%)..... | 111 |
| 19. diagrama Nekokybiškos pieno produktų pakuotės (%) | 112 |
| 20. diagrama Pieno perdirbėjų produkcijos klientams pristatymo laikas(%) | 113 |

IVADAS

Tyrimo aktualumas ir problema. Logistika - praktinės ir mokslinės veiklos sritis, apimanti įvairius materialinių srautų, ypač plataus vartojimo prekių, judėjimo, prekybinės veiklos organizacinių procesų klausimus. Apie ketvirtadalį visų prekybos sąnaudų sudaro logistinių operacijų išlaidos. Dėl to joms skiriamas vis didesnis dėmesys, nes čia glūdi šios ūkio šakos, atskirų įmonių efektyvios ir pelningos veiklos rezervai, konkurencijos sėkmė. (Čaplikas V., 1997)

Rinkos internacionalizavimas verslo logistiką pakylėjo į aukštesnį lygį. Logistika sprendžia užduotis, susijusias su medžiagų arba produkcijos racionalių srautų organizavimu gamyboje arba visos šalies rinkoje, o tarptautinė logistika šiuos klausimus sprendžia globaliai. Tarptautinė logistika skiriasi dar ir tuo, kad problemos, kurias šiuo atveju sprendžia verslo įmonės, yra kompleksiškesnės ir įvairiapusiškesnės, taip pat joms reikia platesnės informacijos. Mokslinis logistikos problemų sprendimas pastaraisiais dešimtmečiais Vakarų Europos šalims padėjo pasiekti gerų verslo rezultatų. Teisingas ir racionalus tarptautinės logistikos uždavinių sprendimas gerokai sumažino rizikos faktorių, su kuriuo, kaip žinoma, susiduriama, kai reikia pristatyti tolimais atstumais krovinius iš gamybos į jų vartojimo vietas. (Minagla M., 1997)

Įvairiomis transporto priemonėmis prekės vežamos iš vienos firmos į kitą arba iš vienos šalies į kitą, kol patenka pas vartotoją. Todėl norint gauti didelę ekonominę naudą būtinas racionalus produkcijos srauto planavimas ir teisingas jo organizavimas. Įvairių procesų planavimą ir vykdymą jungia nauja sąvoka – verslo logistika. (Minagla M., 1997)

Logistiką galima įvertinti kaip vieną iš svarbiausių pastarųjų metų gamybos ekonomikos ir vadybos naujovių. Logistika sprendžia aukšto lygio prognozavimo, planavimo, koordinavimo, integracijos uždavinius, siekia greitai ir racionaliai teikti medžiagas ir prekes vartotojams. (Kotler P., Bliemel F., 1992) Todėl kiekvienoje įmonėje, o taip pat ir AB “Pieno žvaigždės” turi būti sukurta aiški logistikos sistema, tenkinanti aprūpinimo, sandėliavimo ir transportavimo galimybes ir sąlygas siekiant konkurencinio pranašumo.

Įmonės sprendimai dėl logistikos kaštų valdymo priklauso nuo įmonės strategijos. Daugelyje įmonių šios problemos iš esmės nėra sprendžiamos, jose nėra logistikos padalinių, kurie koordinuotų prekių srauto judėjimą ir optimizuotų jo grandis. Dėl to įmonės negali pasinaudoti tais pranašumais, kuriuos galėtų suteikti sisteminis logistikos metodų taikymas, o tai silpnina jų konkurencingumą.

Įmonės, gaminančios ir realizuojančios tokią ypatingą prekę, kaip pieno produktai, platų jų asortimentą, susiduria su daugeliu šių produktų sandėliavimo, atsargų laikymo, pristatymo vartotojams ir kt. problemomis. Jų efektyvų sprendimą užtikrintų racionalus logistinių procesų organizavimas.

Logistika – mokslas apie planavimą, valdymą, materialinių ir informacinių srautų judėjimą, reguliavimą ir kontrolę erdvėje ir laike nuo pirminio šaltinio iki galutinio vartotojo. (Аникин Б.А., 1997)

Iš logistikos apibrėžimo galima matyti, jog logistika įmonės veikloje apima daug funkcijų, egzistuoja pakankamai daug logistikos uždavinių. Logistinė veikla įvairi, ji apima transporto, sandėlių ūkio, atsargų, personalo valdymą, informacinių sistemų organizavimą, komercinę veiklą ir daugelį kitų sričių.

Tačiau Lietuvoje, dar daugeliui logistikos terminas ir samprata yra nepakankamai žinomi. Praktikoje logistika dažnai tapatinama su viena ar kita verslo grandimi. Bet rinkos ekonomikos sąlygomis konkurencinė kova verčia mūsų šalies įmones ieškoti būdų išsivirtinti rinkoje, surasti kuo daugiau klientų, prasiskverbti į tolimesnius regionus, nes šiuolaikinė rinka yra apibūdinama kaip pirkėjo rinka – prekių pasiūla didesnė negu paklausa. Kai rinkoje pasiūla didesnė už paklausą, įmonei nepakanka vien plėsti gamybą bei mažinti sąnaudas tobulinant gamybos procesą. Labai svarbiomis įmonės veiklos efektyvumo sąlygomis tampa racionalus prekių transportavimas, sandėliavimas, optimalaus atsargų kiekio laikymas, vartotojų aptarnavimo kokybė, geros kokybės prekių pateikimas laiku ir ritmingai. Vien dėl mažesnių pervežimo atstumų produktai gali būti pigesni ir paklausesni. Ekonomiškai stiprių šalių įmonių patirtis rodo, kad šias sąlygas užtikrina logistikos sistema.

Didelė reikšmė tiek logistinės sistemos, tiek visos įmonės veiklos efektyvumui turi sprendimų dėl paskirstymo funkcijų (atsargų, sandėliavimo ir transportavimo) veiklos optimizavimas. Vakarų šalių ekonomistų skaičiavimais, visame gamybinės veiklos procese, kuris baigiasi prekių pristatymu vartotojui, net 80 proc. viso laiko sunaudojama įvairiems pervežimams, žaliavos ir gatavos produkcijos sandėliavimui ir tik 20 proc. sudaro gamybos procesas (Boversox D. J., 1995).

Mūsų tyrinėjama įmonė turi daug konkurentų, kurie užsiima ta pačia veikla, todėl būtina gerai organizuoti logistinę sistemą, norint įgyti pranašumą prieš kitas įmones. Čia ir iškyla pagrindinė **tyrimo problema - ką reikia tobulinti AB “Pieno žvaigždės” filialo „Mažeikių pieninė“ logistikos sistemoje, siekiant konkurencinio pranašumo?**

Plečiantis rinkai didėja ir prekių srautai, kuriuos lemia įmonių aprūpinimas ir pagamintos produkcijos paskirstymas rinkoje. Prekių srautus visų pirma būtina tinkamai suplanuoti, įvertinti visus faktorius, įtakančius jų gabenimo greitį ir patikimumą. Norint šiuos procesus pažinti ir išmokti juos tinkamai valdyti yra būtina patikima informacija, kurios daugeliu atveju rinkos dalyviai neturi.

Kuo toliau, tuo labiau didėja konkurencija tarp panašaus profilio įmonių. Sparčiai keičiantis asortimentui, kokybei, reklamai turi kisti ir logistika. Kai rinkoje pasiūla didesnė už paklausą, įmonei **aktuali būti pranašesnei už konkurentus, norint parduoti daugiau produkcijos. Todėl**

būtina ieškoti būdų, kaip tai padaryti. Konkurencinėje kovoje gali išlikti tik tos verslo įmonės, kurios prisitaikys prie nuolat besikeičiančių rinkos sąlygų ir kurios sugebės greičiau nei konkurentai į ją patekti.

Logistika padeda spręsti užduotis, susijusias su tinkamu užsakymo priėmimu, medžiagų aprūpinimu, gamyba ir realizavimu rinkoje. Kaip jau minėjome įmonių įsiskverbimas į tarptautinę rinką, verslo logistiką pastūmėjo į aukštesnį lygį. Todėl būtina kiekvienai įmonei susikurti savo logistikos sistemą ir lanksčiai ją taikyti, siekiant konkurencinio pranašumo.

Tyrimo objektas – AB “Pieno žvaigždės” filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos sistema.

Tyrimo dalykas - AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ logistinės sistemos:

- 1) įvertinimas;
- 2) tobulinimas.

Tyrimo tikslas: įvertinti AB “Pieno žvaigždės” filialo „Mažeikių pieninė“ logistikos sistemą ir numatyti jos tobulinimą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis moksliniais literatūros šaltiniais išsiaiškinti logistikos sistemos specifikas;
2. Įvertinti AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ atsargų valdymo, užsakymų priėmimo, sandėliavimo ir transportavimo problemas;
3. Įvertinti AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ paskirstymo kanalų efektyvumą;
4. Logistikos sistemos ir jos tobulinimo būdų AB „Pieno žvaigždės“, filialo Mažeikių pieninė paieška;
5. Pateikti rekomendacijas, kaip tobulinti AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ logistinę sistemą.

Tyrimo hipotezė:

1. Jei įmonės logistikos sistema yra tinkamai sutvarkyta, tai ji suteikia daug geresnį ir greitesnį vartotojų aptarnavimo lygį.
2. Jei AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ logistikos sistemos kūrimui skiria nepakankamai dėmesio, tai sunku siekti konkurencinio pranašumo prieš kitas panašaus pobūdžio įmones.

Tyrimo metodologija. Mokslinės literatūros analizė leido susipažinti su logistikos sistema Lietuvos ir užsienio šalių įmonėse. Dirbdamos AB “Pieno žvaigždės” filiale „Mažeikių pieninė“ (valdymo schema priedas Nr. 1) galėjome išsamiai susipažinti su AB “Pieno žvaigždės” filialo „Mažeikių pieninė“ logistikos sistema, įvertinti esamą logistikos sistemos padėtį toje įmonėje, taip pat pastebėti iškylančias problemas, trūkumus, privalumus. Pastebėjome ką galėtų įmonė pakeisti, norint patobulinti, atnaujinti logistinę sistemą.

Siekdami savo darbo uždavinių rėmėmės mokslinėje literatūroje nurodytais metodais. Apibendrinimus ir išvadas darėme remdamiesi įvairių mokslininkų darbais ir įmonės AB „Pieno žvaigždės“ dokumentais.

Tyrimo metodai - darbe naudotasi šiais tyrimo metodais:

- Duomenų rinkimui:
- mokslinės ir publicistinės literatūros studijavimas ir analizė;
- dokumentų analizė;
- situacijos analizė;
- Duomenų apdorojimui:
- sisteminė analizė;
- lyginamoji analizė;
- statistinė analizė;
- anketa;
- SSGG analizė;
- Tyrimo duomenų sisteminimas, grupavimas ir apibendrinimas.

Šiame darbe mes siekiame pademonstruoti šias profesines kompetencijas:

- Mokėjimas įvertinti esamą įmonės būklę;
- Mokėjimas atlikti situacijos analizę, leidžiančią nustatyti galimybes ir galimas grėsmes, įvertinti stipriąsias ir silpnąsias įmonės veiklos sritis;
- Mokėjimas organizuoti įmonės veiklą pagal darbo technologijos pobūdį;
- Suvokti informacijos svarbą verslo veikloje, žinoti galimus informacijos šaltinius;
- Mokėjimas sisteminti duomenis ir parengti rinkos tyrimo ataskaitą;

Strategija – detalus tyrimo planas:

2005 m. balandžio mėn. – 2006m. sausio mėn. įvado rašymas, empirinių duomenų rinkimas, teorinių šaltinių paieška.

2006 m. vasario mėn. - birželio mėn. empirinių duomenų apdorojimas kompiuterinėmis programomis, tyrimo gilinimas naujais duomenimis, įvado koregavimas.

2006 m. rugsėjo mėn. – 2007 m. sausio mėn. tyrimo duomenų galutinis surinkimas, statistinis duomenų apdorojimas, teorinės dalies užbaigimas.

2007 m. vasario mėn. – gegužės mėn. tyrimo rezultatų apibendrinimas, išvadų formulavimas, rekomendacijos, įvado galutinis koregavimas.

Rezultatų naujumas ir jų teorinis reikšmingumas.

Tyrimo tema dar plačiai nenagrinėta. Logistikos sistemos plačiai taikomos verslo pasaulyje. Šiuo darbu, AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ įvertinta, bei ieškomi būdai įmonės

logistinės sistemos tobulinimui. Logistikos negalime analizuoti vien tik kaip atskiras transportavimo, sandėliavimo ar atsargų valdymo funkcijas, į ją būtina žiūrėti kaip į visumą. Platus ir gilus visumos pažinimas sudaro galimybę geriau pažinti ir valdyti atskiras sistemas bei objektus, esančius tos visumos viduje, taip pat leidžia atskleisti naujus tobulinimo rezervus, siekti aukštesnės kokybės ir veiklos efektyvumo.

AB “Pieno žvaigždės” filialo „Mažeikių pieninė“ veiklos specifika reikalauja greitai ir racionaliai spręsti iškilusias logistikos sistemos problemas. Sukaupta gausi medžiaga apie:

- logistinės sistemos ypatumus;
- AB “Pieno žvaigždės” filialo „Mažeikių pieninė“ logistinės sistemos trūkumus, privalumus, galimybes.

Rezultatų praktinis reikšmingumas.

Pasirinktos temos rezultatų praktinį reikšmingumą sudaro tai, kad tyrimo rezultatai ir pateiktos rekomendacijos:

- atveria galimybes išvengti AB “Pieno žvaigždės” filialo „Mažeikių pieninė“ logistinės sistemos klaidų ir trūkumų;
- nurodo būdus logistinei sistemai efektyvinti;
- leidžia tęsti tyrimus, susijusius su AB “Pieno žvaigždės” filialo „Mažeikių pieninė“ logistikos sistemos rengimu ir taikymu;
- leidžia ypatingą dėmesį sutelkti į rinką;
- leidžia sukurti efektyvią informacijos judėjimo sistemą;
- leidžia nuolatos sekti naujoves logistikos srityje, jas diegti įmonėje;
- šiais rezultatais galės pasinaudoti panašaus profilio įmonės.

1. LOGISTIKOS SISTEMOS TEORINIS ASPEKTAS

1. 1. Logistikos sistemos samprata

Paskutiniame XX a. trečdalyje ženkliai išaugo užsienio šalių mokslininkų susidomėjimas logistiniais procesais, išleista daug monografijų, vadovėlių, straipsnių. Tai atspindi padidėjusį logistikos vaidmenį įmonės strategijoje, jos svarbą įmonės veiklos efektyvumui bei konkurencingumui didinti. (Baublys A., 2002)

Lietuvoje logistika kaip ūkinė veikla ir kaip mokslas dar tik skinasi kelią. Rinkos ekonomikos sąlygomis pastebimas vis didesnis įmonių suinteresuotumas logistinių procesų analize, logistikos sistemų kūrimu ir tobulinimu. Nemaža Lietuvos mokslininkų yra paskelbę monografijas, straipsnius logistikos klausimais: Baublys A., Minalga R., Čaplikas V., Garalis A. ir kiti.

Logistikos pagrindus, ištisą logistikos sistemą IV a. pr .m. e. sukūrė Aristotelis. Logistikos principus karyboje sėkmingai taikė Aristotelio mokinys A. Makedonietis.

Svarbiausi Aristotelio sukurti logistikos principai:

- ko negalima išmatuoti, to negalima ir valdyti;
- kas būdinga visumai, tas būdinga ir jos sudedamosioms dalims. (Liebuviene J., 2000).

Logistikos pavadinimas yra kilęs iš graikų kalbos žodžio *“logistike”*, kuris reiškia “skaičiavimo, mąstymo menas”. Logistikos apibrėžimas per ilgą laikotarpį kito. Bizantijoje apie 866-912 m. logistika buvo apibrėžiama kaip armijos aprūpinimo ir jos persikėlimo valdymo menas. Logistika, nors ir turi galias istorines šaknis, yra palyginti jaunas mokslas. Rinkos ekonomikos šalyse prieš 30-ųjų krizę atsirado idėjų apie tiekimo - gamybos – paskirstymo sistemų integraciją, kurioje tilptų žaliavų ir medžiagų tiekimo, produkcijos gamybos, jos saugojimo ir paskirstymo funkcijos. Šios idėjos virto mokslinių tyrimų sritimi ir ūkinės veiklos praktika – logistika (Židonis Ž., 2002).

Logistika įvairiose mokslinės literatūros šaltiniuose traktuojama skirtingai. Štai keletas dažniausiai naudojamų apibrėžimų:

Logistika yra suprantama kaip žaliavų, produkcijos ir gatavų gaminių racionalaus judėjimo srautų planavimas, organizavimas bei reikiamos informacijos kontrolė. Šios veiklos tikslas – gerai tenkinti vartotojų poreikius: prekės arba gaminiai pristatomi nurodytu laiku ir optimaliomis sąlygomis už realiai pagrįstą kainą. Taigi logistika suprantama kaip medžiagų ir gatavos produkcijos optimalaus judėjimo valdymo sistema įmonėje ir už jos ribų (Martinkus B., Vaičiūnas G., Venskus R. 2000).

Logistika – tai su įmonės tikslais susijusios planavimo ir vykdymo priemonės, optimaliam medžiagų, lėšų ir informacijos rinkimui, apdorojimui, perdavimui bei pagamintos produkcijos paskirstymui (Čaplikas V., 1997).

Logistika – tai mokslas apie žaliavų tiekimo, gamybos planavimo, kontrolės ir efektyviai pagamintų produktų judėjimo iš gamybos vietos į vartojimo vietą derinimas, siekiant užtikrinti reikiamos kokybės ir reikiamo kiekio produktų pristatymą į reikiamą vietą ir reikiamu laiku, kad įmonė gautų kuo didesnę pelną (Palšaitis R., 1994).

Logistika – tai žaliavų, nebaigtų produktų, gatavos produkcijos sandėliavimo ir srautų nuo įmonės tiekėjo iki galutinio vartotojo bei su tuo susijusios informacijos planavimo, įgyvendinimo bei efektyvumo kontroliavimo procesas, prisitaikantis prie vartotojų reikalavimų. Šis apibrėžimas apima aptarnavimo lygį, transportavimą, sandėliavimą, gamyklos ir sandėlio vietos parinkimą, atsargų kontrolę, užsakymo apdorojimą, paskirstymo komunikaciją, atsargų atnaujinimą, prekių garantinį ir pogarantinį aptarnavimą, pakavimą, gražintų prekių valdymą ir paklausos organizavimą (Федосеев В. В., 2000).

Logistika – mokslas apie transporto, sandėliavimo ir kitų materialinių ir nematerialinių operacijų, atliekamų pristatant žaliavas ir medžiagas iki gamybos įmonės, perdurbant žaliavas, medžiagas ir pusgaminius įmonės viduje, pristatant užbaigtus gaminius vartotojui pagal jo interesus ir poreikius, planavimą, kontrolę ir valdymą, o taip pat apie informacijos perdavimą, saugojimą ir apdorojimą (Миротин Л. В., Сергеев В. И., 2000).

Išnagrinėjus daugelio autorių pateiktus logistikos apibrėžimus, matome, kad jų įvairovė susijusi su skirtingų logistikos funkcijų akcentavimu, jų aiškinimu skirtingais aspektais, todėl visi šie apibrėžimai turi savo realų pagrindą. Tačiau beveik visi mokslininkai išskiria, kad logistikos tikslas yra vartotojų poreikių tenkinimas. Galima daryti išvadą, kad logistika yra procesas, kuriame į visumą sujungiamas sinchroniškas prekių, paslaugų ir informacijos judėjimas, bei tokios funkcijos kaip transportavimas, prekių paskirstymas, atsargų valdymas, sandėliavimas, vartotojų aptarnavimas ir prekyba. Kai procesai vyksta optimaliai, tai prekės, paslaugos ir informacija juda pagal tikslų grafiką, kad reikiama prekė būtų reikiamoje vietoje, atitinkamu laiku, reikiamos būsenos ir mažiausiomis sąnaudomis.

Amerikiečiai M. Porter, D. Stock mano, kad logistika jau išėjo iš tradicinio siauro apibrėžimo, taip pat jie teigia, kad logistika turi didelę reikšmę strateginiam firmos valdymui ir planavimui. Mokslininkai E. Mate ir D. Tiksje logistiką apibrėžia kaip „būdą ir metodą įmonės santykių su partneriais koordinuoti, taip pat kaip įrankį pateikiamą rinkos paklausai ir firmos teikiamai pasiūlai koordinuoti...įmonės veiklos organizavimo būdą, leidžiantį suvienyti pastangas atskirų gaminančių prekes ir teikiančių paslaugas padalinių, optimizuojanti finansinius, materialinius ir darbo jėgos išteklius, naudojamus įmonės ekonominiams tikslams siekti“. (Minagla M., 1997 m.)

Anglų mokslininkas D. Benson yra platesnės logistikos sampratos šalininkas. Jo nuomone, logistika apima rinkos (gamintojo ir vartotojų) tyrimus ir prognozavimą, gamybos, žaliavų, medžiagų ir įrengimų pirkimo planavimą, atsargų ir visų su prekių judėjimu susijusių operacijų kontrolę, pirkėjo aptarnavimo gerinimą (Minagla M., 1997 m.).

Logistikos sistema tai prisitaikanti prie aplinkos pokyčių sistema su atgaliniu ryšiu, atliekanti tam tikras funkcijas ir operacijas, susidedanti iš kelių posistemių ir turinti išvystytus ryšius su išorine aplinka.

Prof. R. Palšaitis verslo logistiką apibrėžia kaip „visų transportavimo ir saugojimo bei su tuo susijusių veiklos sričių tarp gamybos ir vartojimo taškų vadybą“ (Minalga. R., 2001). Jis didelę dėmesį skiria transportui, o logistiką supranta kaip koordinuotai valdomą tarpusavyje susijusių veiklos sričių grupę.

Vakarų specialistai šiuolaikinėmis sąlygomis išskiria keletą logistikos rūšių:

- logistiką, susietą su gamybos aprūpinimu medžiagomis, žaliavomis, komplektavimo dalimis, t.y. pirkimo ir tiekimo logistiką;
- gamybos logistiką;
- realizavimo, t.y. rinkodaros, arba skirstymo logistiką;
- atliekų perdirbimo (utilizavimo) logistiką.
- išskiriama ir transporto logistika, kuri iš esmės yra kiekvienos iš keturių logistikos dalių sudėtinė dalis` (Liebuviene J., 2000).

Verslo logistika apibūdinama kaip materialinių ir informacinių srautų valdymas ir reguliavimas, siekiant įveikti poreikių skirtumus laiko ir nuotolio atžvilgiu. Todėl visiškai teisinga mintis, kad logistika - poreikių išlyginimas per laiką ir nuotolį. P.Rupper dar akcentuoja, kad logistikoje svarbiausia - kokiomis funkcinėmis, dalykinėmis ir organizacinėmis priemonėmis pagerinami ir optimizuojami materialiniai srautai tarp verslininkų.(Rupper P.,1991) Ch.Schulte logistikoje pabrėžia išskirtinį informacinių srautų, lydinčių materialinių gėrybių judėjimą, reikšmę. Tas labai svarbu, nes tik gerai organizuotos informacijos dėka galima įgyvendinti pagrindinius strateginius šio proceso tikslus.(Schulte C.,1991)

Prekybos logistika turi savitą vidinę struktūrą, sudedamąsias dalis arba sritis. Pagrindinės plataus vartojimo prekių logistikos sritys yra šios: transporto, sandėlių ir parduotuvių logistika.

Transporto logistika apima visus procesus, jų operacijas, susijusias su prekių vežimu svarbiausiomis arba, kaip jau buvo minėta, sąlygiškai vadinamomis - išorinio transporto rūšimis: automobilių, geležinkelio, oro, vandens, o taip pat ir vadinamu kinkomuoju transportu arba dar vadinamu biotransportu. Svarbiausias operacijas sudaro: prekių sukrovimo į transportą priemonės, jų vežimas ir iškrovimas. Tai svarbios logistikos operacijos, nes nuo jų priklauso prekių vežimo sėkmė, jų pristatymo laikas, kokybė ir kaina. Dabar transporto logistiką taip pat siekiama valdyti ir

reguluoti ir kompiuterių pagalba, tai mažina krovinių vežimo išlaidas, o svarbiausia - racionalizuoja transporto priemonių naudojimą. (Čaplikas V., 1997).

Kiekviena transporto rūšis turi savo teigiamų ir neigiamų ypatumų. Oro transportui būdingas didelis greitis, tačiau krovinių vežimo kaina aukšta. Todėl jis naudojamas brangioms ir vertingoms prekėms (papuošalai, elektronika, meno kūriniai, gėlės, vaisiai, vėžiai) pervežti, arba tam tikromis sąlygomis. Yra vietovių, kurias tam tikru metų laiku galima pasiekti tik lėktuvais. Daugiausiai plataus vartojimo prekėms vežti naudojamas automobilių ir geležinkelių transportas, nes turi platų kelių ir geležinkelių tinklą, nelabai brangus. Šalys, kurios ribojasi su jūromis, turi savo vandens (ežerų, kanalų, upių) kelius, prekėms vežti naudoja ir šį pigiausią transportą. Transporto logistika turi savo ypatumų priklausomai nuo to, kokioje prekių judėjimo dalyje ji naudojama; iki didmeninės prekybos sandėlių ar tarp jų ir mažesnių objektų. (Čaplikas V., 1997).

Sudėtingesnė yra ta, kuri aprūpina prekėmis mažmenines įmones, kadangi čia labai skiriasi prekių asortimentas, tiekiamos mažmeninėmis, bet dažnai pristatomomis prekių partijomis.

Sandėlių logistika išskirtina tuo, kad yra jungiamoji dalis tarp gamintojų ir mažmeninės prekybos. Jai būdingi dideli ir intensyvūs prekių srautai, jų sutelkimas, atitinkamas apdorojimas ir išsiuntimas į mažmenines įmones. Logistine specifika išsiskiria tam tikro tipo sandėliai, kurie pritaikyti šaltiems produktams, taip pat daržovėms ir vaisiams laikyti. Turi specifikos naftos produktų bei kitų skystų degalų sandėliai, šios produkcijos judėjimo organizavimas vamzdiniais. (Čaplikas V., 1997).

Parduotuvių logistika sudaro pagrindinę mažmeninės prekybos logistikos dalį tačiau yra smulkių mažmeninių objektų, taip pat veikiančių tokių principų pagrindu, nors ir sudėtingų. Tam tikrų ypatumų turi prekybos centrų logistika, nes ten kompaktiškame plote koncentruojamas universalus prekių asortimentas, dideli jų kiekiai, tuo pačiu sutelkiami ir intensyvūs pirkėjų srautai. Tas verčia ieškoti ypatingų sprendimų aprūpinant prekybos centrus prekėmis, o pirkėjams sudaryti geriausias pasiekimo sąlygas įvairioms keleivinio transporto rūšims. Be to prekybos centrai teikia gyventojams įvairiausias buitines ir kultūrinės paslaugas, joms integruoti ir vykdyti reikia specialių operacijų.

Svarbus parduotuvių logistikos bruožas - jos baigia visą prekių judėjimo procesą. Prekes pateikti pirkėjams reikia specialių patalpų, akivaizdžiai ir patraukliai jas išdėstyti, taip pat ir greitai atsiskaityti su pirkėjais. Išskirtinių logistikos bruožų turi universalios specializuotos ir kasdienės paklausos prekių parduotuvės. Juos lemia šių parduotuvių prekių asortimentas, dydis, techninė įranga ir dislokacijos vieta. Dėl pirkėjų aptarnavimo specifikos, individualumo parduotuvių logistika sudėtingiausia, ją nelengva valdyti, automatizuoti jos procesus ir atskiras operacijas. (Čaplikas V., 1997).

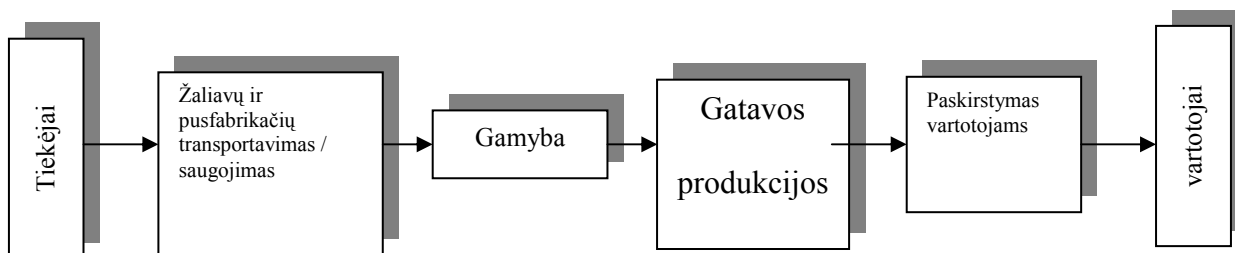
Tačiau nepriklausomai nuo logistikos rūšies: transporto, sandėlių ar parduotuvių logistika, čia daug bendrų principinių bruožų, valdymo bei reguliavimo specifikos. Visada būtina šį procesą planuoti ir prognozuoti, įgyvendinti atitinkamas organizacines ir technines priemones, nuolatinės kontrolės, apdoroti ir įvertinti informacinius srautus. Tai svarbiausi šios logistikos klausimai.

Logistikos sistema nesukuria naujų įmonės funkcijų, tačiau, atsižvelgiant į bendrųjų išlaidų principą, tradicinės funkcijos kaip transportavimas, sandėliavimas ir atsargų valdymas sujungiamos į vieningą sistemą taip, kad esant bendram vadovavimui nelieka nesusijusių vienu su kitomis sričių. Tačiau nors ir yra laikomasi bendrųjų išlaidų mažinimo principo, logistikos tikslas yra maksimaliai patenkinti vartotojų poreikius.

Galima išskirti daug logistikos sistemos tikslų, tačiau pagrindiniai tikslai yra šie:

- patenkinti vartotojo poreikius;
- mažinti kapitalo poreikį;
- mažinti logistikos išlaidas;
- didinti pristatymo lankstumą (Čaplikas V., 1997).

Logistika kaip ūkinė veikla apima visų produkcijos judėjimo grandžių optimizavimą, jų apjungimą į vieningą sistemą, į kurią įeina medžiagų ir įrenginių tiekimas, jų ir gatavos produkcijos bei pusgaminių transportavimas, sandėliavimas, atsargų lygio nustatymas, gatavos produkcijos fizinis paskirstymas, pateikimas vartotojui ir visą tai lydinti informacija. Vakarų šalių autoriai logistikos operacijas ir jų sąnaudas grupuoja, išdėsto linijiniu principu pagal produkcijos srauto judėjimą ir taip sujungia į logistikos grandinę (1 paveikslas).



1 pav. Logistinė grandinė įmonėje

Šaltinis: Gargasas A., Kavaliauskienė V. (2000). Logistikos metodų naudojimo efektyvumas. Inžinerinė ekonomika. Kaunas : Technologija

Šios veiklos pagrindinis tikslas yra užtikrinti, kad rinkai būtų pateiktas reikiamos produkcijos kiekis, reikiamu laiku, reikiamoje vietoje ir realizuoti ją kainomis, duodančiomis pelną.

Logistinė grandinė reikalinga analizuojant bei projektuojant logistines operacijas ir sąnaudas. Logistikos požiūriu pardavėjas, pervežėjas ir pirkėjas yra linijiniu principu susiję logistikos grandys (elementai), turinčios savo lokalinį tikslą. Kiekvienoje grandyje reikalingos tam tikros logistinės operacijos: gauti ir apdoroti informaciją apie užsakymus, sandėliuose paruošti reikalingą gatavos produkcijos kiekį pervežimui, pakrauti, pervežti, iškrauti, priimti, apiforminti dokumentus,

atsiskaityti už pervežimą ir kitas operacijas, perduoti nuosavybės teises pirkėjui ir t.t. Kiekvienai logistinei operacijai atlikti reikia atitinkamų išlaidų. Logistikos specialistas gali pasirinkti tokį šių operacijų atlikimo variantą, kuris, užtikrindamas tokį pat jų lygį, reikalauja mažesnių sąnaudų. (Gargasas A., Kavaliauskienė V., 2000).

Be logistikos įmonė visas operacijas valdo atskirai vieną nuo kitos arba įmonė turi atskiras kiekvienai funkcijai valdymo struktūras. Todėl gamybos didinimas ir kaštų mažinimas viename skyriuje gali padidinti kito skyriaus išlaidas. Įmonės, nenaudojančios logistikos metodų, neanalizuoja išlaidų produkcijos judėjime būtino lygio, todėl jos ne visada adekvačios realioms reikmėms: būna arba per didelės, dėl ko sumažėja bendras įmonės pelnas, arba per mažos, dėl ko sutrinka prekių pateikimo rinkai ritmingumas, nukenčia klientų aptarnavimo kokybė, prarandamos rinkos. (Gargasas A., Kavaliauskienė V., 2000).

Logistikos metodų naudojimas reikalauja logistikos operacijų sąnaudų optimalaus varianto parinkimo, atsižvelgiant į įmonės strategiją, o ne į atskirų logistikos operacijų sąnaudų minimizavimą. Svarbiausią reikšmę tiek logistikos sistemos, tiek visos įmonės veiklos efektyvumui turi sprendimų dėl atsargų, sandėliavimo ir transportavimo optimizavimas.

1.2. Logistikos sistemų teikiami privalumai

Didėjant prekių pasiūlai, aštrėja konkurencinė kova dėl vietos ribotoje rinkoje. Verslininkai siekdami realizuoti savo produkciją, turi atsižvelgti į naujas rinkos sąlygas. Iki šiol buvę patikimi tradiciniai įmonės vadovavimo principai, nėra tokie efektyvūs. Todėl norėdama išlaikyti savo pozicijas, įmonė privalo sukurti naujas valdymo sistemas, kurios atitiktų naujiems rinkos poreikiams. Vienas iš būdų sustiprinti įmonės konkurencingumą yra logistikos sistemos efektyvus taikymas.

Logistika – tai mokslas, nagrinėjantis materialinių ir su jais susijusių informacinių bei finansinių srautų judėjimą valdymą erdvėje ir laike nuo jų pirminio šaltinio iki galutinio vartotojo. tiekėjų iki vartotojų. Logistikos pagrindinis uždavinys – pačiu efektyviausiu būdu pateikti vartotojams prekes ir paslaugas pagal jų paklausą ir poreikius: prekės pristatomos į reikiamą vietą, nurodytu laiku ir už atitinkamą kainą. (Daukantas A., 2000).

Logistika apima visų produkcijos judėjimo grandžių optimizavimą, jų jungimą į vieningą sistemą. Ši sistema sujungia medžiagų ir įrenginių tiekimą, gatavos produkcijos ir pusgaminių transportavimą, sandėliavimą, atsargų lygio nustatymą, produkcijos paskirstymą ir jos pristatymą vartotojui. Logistika nagrinėjama įmonių konkurencinės kovos aspektu tik tuo atveju, kai įmonės logistiniai rezultatai yra matuojami (t.y. galima įvertinti jų įtaką pardavimo pajamoms ir išlaidoms).

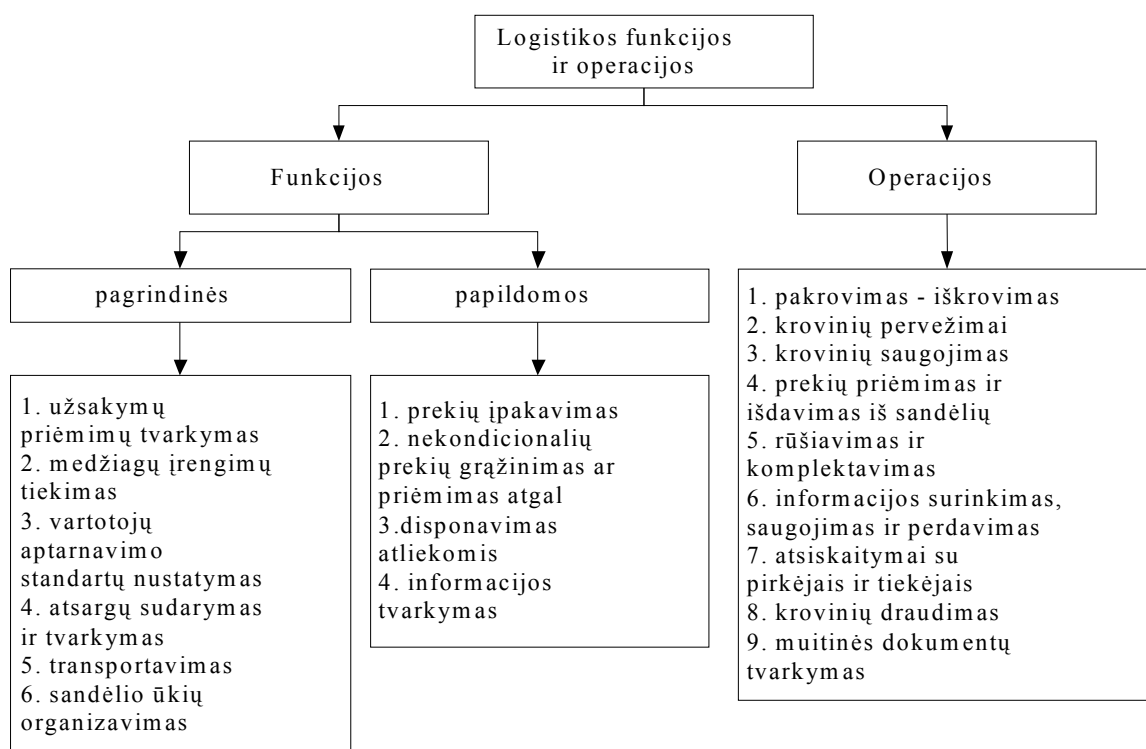
Nustatyti logistinių sprendimų kiekybinius parametrus ganėtinai sunku, tai įmanoma tik egzistuojant:

- Apskaitos ir informacinės sistemoms;
- Logistinės grandinės pajamų ir sąnaudų kompleksinei analizei;
- Logistinės veiklos pelno nustatymo procedūroms.

Pagrindinių paskirstymo logistikos funkcijų (sandėliavimas, transportavimas, tiekimo organizavimas) optimizavimas veikia ne tik įmonės efektyvumą, bet ir logistikos sistemos funkcionalumą (Bischof K.D., 2002).

Materialinio srauto judėjimas nuo tiekėjo iki gamintojo, iš jo – vartotojui visada organizuojamas, tačiau dažniausiai – kaip atskirų grandžių veikla. Taikant logistikos principus šio judėjimo organizavimas įgauna naują pobūdį: logistikos specialistai šį materialinį srauto judėjimą išdėsto linijiniu principu pagal jo kryptį, grupuoja ir sujungia į logistikos grandinę, analizuoja, optimizuoja ir sinchronizuoja jos grandžių veiklą.

Kiekviena logistikos grandis turi tam tikrą paskirtį siekiant bendro tikslo – įmonės efektyvumo padidinimo. Logistikos ir jos grandžių paskirtis vadinamos logistikos funkcijomis (2 paveikslas), kurios įgyvendinamos vykdant logistines operacijas, t.y. veiksmus, nukreiptus išskeltam logistikos tikslui pasiekti. Nuo logistinių operacijų sėkmingumo priklauso funkcijų įgyvendinimas



2 pav. Logistikos funkcijų ir operacijų schema

Šaltinis: Židonis Ž. (2002). Verslo logistika. Vilnius.

Užsakymo priėmimo ir tvarkymo funkcija nustato užsakymų gavimo ir jų tvarkymo būdus, gatavos produkcijos gavimo momentus, informuoja paskirstymo tarnybą apie užsakymų dydžius, pateikimo laiką. Šios logistinės funkcijos vykdymo sąnaudos nėra didelės, palyginus su transportavimo ar sandėliavimo sąnaudomis, tačiau dabartinėmis sąlygomis ši funkcija yra labai svarbi tampakonkurencinėje kovoje (Židonis Ž., 2002).

Medžiagų, įrenginių tiekimo funkcija yra svarbi parenkant tiekėjus, planuojant išteklių poreikį, nustatant tiekimo laiką ir apimtis, nustatant materialinių išteklių pateikimo įmonės padaliniams formas. Pasirinktų tiekėjų atstumai, materialinių išteklių kokybė ir tiekimo būdai daro didelį poveikį logistikos sąnaudų dydžiui. (Židonis Ž., 2002).

Vartotojų aptarnavimo standartų nustatymo funkcija yra svarbi įmonės konkurencingumui. Logistiniai sprendimai atlieka labai svarbų vaidmenį pateikiant reikalaujamos kokybės prekes į nurodytą vietą nurodytu laiku, užtikrinant produkcijos pristatymo patikimumą ir nenutrūkstumą.

Atsargų sudarymo ir tvarkymo funkcija yra ypatingai svarbi, nes ji optimizuoja atsargų lygį logistinėje grandinėje, užtikrindama pardavimų nenutrūkstumą su minimaliu atsargų kiekiu.

Transportavimo funkcijos reikšmę apsprendžia pervežimų svarba: be jų negali būti materialinio srauto. Logistikos uždavinys yra parinkti pervežėjus, transportavimo rūšį, nustatyti racionalius maršrutus ir užtikrinti produkcijos kokybės išsaugojimą transportavimo metu. Sandėlių ūkio organizavimo funkcija – tai sandėlių kiekio, apimčių, vietos, formos nustatymas materialiniams ištekliams ir gatavai produkcijai saugoti. (Bischof K. D., 2002).

Kiekvienoje grandyje vykdomos tam tikros logistinės operacijos: informacijos apie užsakymą gavimas ir tvarkymas, sandėliavimas, gatavos produkcijos tam tikro kiekio paruošimas pervežimui, pakrovimas, iškrovimas, pervežimas, dokumentų apiforminimas, atsiskaitymas už pervežimą, nuosavybės teisių perdavimas pirkėjui ir kitos operacijos. Kiekvienos logistinės operacijos atlikimui reikia tam tikrų materialinių elementų: transporto priemonių, sandėlių ūkio, ryšio, o taip pat darbuotojų. Specialistai, organizuojantys šias operacijas, ieško variantų, kurie reikalauja mažiau sąnaudų (Daukantas A., 2002).

Daugelis ryšių tarp klientų ir firmos gali būti suskirstyti į tokias su užsakymų tvarkymu, transportavimu, apmokėjimo ciklu susijusias grupes: užsakymų priėmimas, informacijos apie užsakymą įvedimas, pataisų įvedimas, užsakymo komplektavimas ir pakavimas, užsakymo pristatymas klientui, ataskaitos apie nuostolius ir trūkumus pristatant užsakymą sąskaitų pateikimas, informacijos apie mokėjimų uždelsimą ar neteisingsus mokėjimus kaupimas ir apibendrinimas. (Minalga R., 2001).

Norėdamos nustatyti, pagal kokius kriterijus vertinamas klientų aptarnavimas, vadybininkas taip pat privalo įvertinti klientų aptarnavimo ir atsiskaitymų sistemą: darbuotojų darbo standartus, gautus rezultatus, kiekvienos bendros veiklos kontrolės kriterijus, duomenų šaltinius, ataskaitų

formas ir duomenų rinkimo metodiką ataskaitų dažnumą jų platinimo ir perdavimo metodus. Svarbu suprasti, kaip klientai gauna informaciją iš firmos. Taigi vidinės analizės metu turėtų būti nustatyta: informacijos, prieinamos klientams, rūšys; asmenys, kurie aprūpintų klientus bet kokios rūšies informacija; būdas, kuriuo klientai gautų šią informaciją vidutinis laikas, reikalingas atsakyti klientams, ir reikiamos informacijos prieinamumas asmeniui (asmenims), atsakingam už atsakymą. (Minalga R., 2001).

1.3. Logistiniai procesai įmonėje

Kiekviena logistikos operacija paprastai yra susijusi su pirkėjo pateiktu užsakymu. Įmonei ji priėmus ir nustatyta tvarka įforminus, jis tam tikrų dokumentų forma perduodamas vykdytojams. Tiekiant prekes išrašomi išsiuntimo ir atsiskaitymo dokumentai - sąskaitos-faktūros, kurių kopijas gauna atitinkami įmonės padaliniai.

Pirkėjas pageidauja, o įmonė siekia užsakymus įvykdyti kuo greičiau ir tiksliau. Užsakymų priėmimo, jų vykdymo, sąskaitų-faktūrų išrašymo operacijas labai paspartina kompiuteriai. Logistika apima visas vadybos operacijas, pasikartojančias daug kartų, kol žaliava paverčiama gatavu produktu. Žaliavų šaltiniai, gamyklos ir realizavimo taškai dažniausiai išsidėstę labai plačioje teritorijoje, o logistinio judėjimo kanalai rodo pakopų seką, kurioje logistinė veikla kartojasi daugelį kartų, kol produktas patenka pas vartotoją.

Verslo logistikos sistema susideda iš:

- Sandėlių;
- Atsargų;
- Prekių gabenimo;
- Prekių laikymo sandėliavimo (sandėliavimo);
- Informacijos.(Delfmann W. Ir kt.,1992)

Produkcijos srautų judėjimo ir saugojimo veiklos visuma yra visos verslo logistikos sistemos dalis. Kartu egzistuoja ir informacijos srautų tinklas, kuriuo perduodama informacija apie prekių atsargų kiekį prekybos apimtį prekių kainas, transporto tarnybos darbą. Informacijos tinklą sudaro paštu, telefonu, faksu, internetu iš vieno geografinio taško į kitą perduodama informacija. Susikirtimo taškai yra informacijos surinkimo ir perdavimo punktai, kuriuose vadybininkai kompiuteriais valdo pardavimo, transportavimo ir saugojimo procesus bei reguliuoja operatyvinę informaciją. Informacinė sistema, kaip ir produkcijos srautų sistema, yra sudaryta iš grandžių ir taškų. Didžiausias skirtumas yra tas, kad prekės juda paskirstymo kanalu užsakovo link, o

informacija daugiausia juda iš klientų į žaliavų šaltinius. Pagrindinės informacijos ir prekių srautų judėjimo kryptys ir etapai pavaizduoti 1 lentelėje.

1 lentelė

Informacijos ir prekių srautų judėjimas

| Informacijos srautai | Funkcija | Fizinių produktų srautai |
|----------------------|---|--------------------------|
| ↓ | Prognozavimas Užsakymų tvarkymas Pagamintos produkcijos transportavimas iš sandėlių vartotojams Pagamintos produkcijos apskaita ir kontrolė Pagrindinis paskirstymo sandėlis Transportavimas iš gamyklos į pagrindinį sandėlį Pakavimas Gamybos planavimas Gamyklinis sandėliavimas Žaliavų kokybės kontrolė Žaliavų saugojimas Žaliavų transportavimas Žaliavų kiekio kontrolė Žaliavų gavyba | ↑ |

Šaltinis: Liebuviene J.(2000). Logistika. Paskaitų konspektas. Klaipėdos KATM.

Informacijos ir prekių judėjimo tinklai turi būti susieti į apgalvotą logistinę sistemą, kadangi jie priklauso vienas nuo kito. (Liebuviene J., 2000). Todėl galima teigti, kad visos verslo logistikos dalys yra ir turi būti nagrinėjamos kaip viena sistema.

Įmonės viduje vykstančius procesus, tarpusavyje susijusius ir sudarančius logistinę sistemos grandinę, galima suskirstyti į šešias pagrindines dalis:

- pirkimo;
- gamybos;
- paskirstymo;
- transportavimo;
- sandėliavimo;
- atsargų valdymo; (Bischof K.D., 2002)

Kiekviena dalis turi jai būdingus tikslus ir funkcijas. Šioje dalyje detaliai išnagrinėsime kiekvieną logistinės grandies dalį.

1.3.1. Pirkimo logistikos uždaviniai

Pagrindiniai klausimai, į kuriuos reikia atsakyti, norint aprūpinti įmonę darbo įrankiais, yra apibūdinami kaip kasdienybe ir tiekimo logika:

- ką nupirkti?
- kiek nupirkti?
- kur nupirkti?
- kokioms sąlygoms nupirkti?

Prie šio sąrašo logistikos požiūriu papildomai užduodami šie klausimai:

- kaip sistemingai susieti pirkimus su gamyba ir realizacija;
- kaip sistemingai susieti įmonės veiklą su tiekėjais; (Židonis Ž., 2002).

Pagrindiniai uždaviniai keliami pirkimo procesui:

- Medžiagų resursų poreikio nustatymas. Tam tikslui pirmiausia būtina identifikuoti įmonės vidaus vartotojus. Po to turi būti atlikti poreikio apskaičiavimai, nustatomi kiekiai, tiekimo sąlygos. Vėliau yra sudaromi tiekimo grafikų planai, jų pozicijų specifikacija ir nomenklatūrinės grupės.
- Pirkimo rinkos tyrimas pradedamas nuo tiekėjų rinkos elgesio analizės. Yra būtina identifikuoti visus galimus tiekėjus tiesioginėse, pakeičiamose ir naujose rinkose. Po to vykdomas pirminis visų įmanomų pirkimo šaltinių įvertinimas, taip pat kiekvienos rinkos rizikų analizė.
- Tiekėjo pasirinkimas. Tai duomenų bazės sudarymas, potencialių tiekėjų analizė, darbo su pasirinktais tiekėjais įvertinimas, optimalaus tiekėjo paieška.

Pirkimų vykdymas. Šios funkcijos realizacija prasideda nuo derybų, kurios turėtų baigtis sutarčių pasirašymu. Sutartiniai santykiai formuoja ūkinius santykius. Pirkimų įvykdymas – tai pirkimo metodo pasirinkimas, tiekimo sąlygų formavimas ir suderinimas, mokėjimų derinimas, transportavimo organizavimas prekėms iš tiekėjo atvežti. Tiesioginis šios funkcijos vykdymas yra logistikos rūpestis.

Tiekimo kontrolė. Akcentuojama tiekimų kokybės kontrolė (būsenų sekimas). Tai tiekimų terminų (laiku įvykdyti užsakymai, anksčiau laiko, uždelstų užsakymų skaičius), užsakymų formavimo, transportavimo laiko kontrolė, taip pat ir atsargų sekimas.

Pirkimo biudžeto formavimas. Atliekami įvairūs ekonominiai skaičiavimai, yra būtina tiksliai žinoti kiek kainuoja vieni ar kiti sprendimai bei veiksmai. Yra apskaičiuojamos šios pagrindinės išlaidos:

- pagrindinių medžiagų užsakymo įvykdymo išlaidos;
- transportavimo, ekspedijavimo ir draudimo išlaidos;
- krovos išlaidos;
- išlaidos sutartinių sąlygų vykdymui kontroliuoti;
- išlaidos kokybei tikrinti;
- potencialių tiekėjų paieškos išlaidos (Židonis Ž., 2002).

1.3.2. Gamybos procesas

Šiuolaikinė organizacija ir operatyvinis gamybos valdymas turi atitikti šiuos keliamus reikalavimus:

- Užtikrinti ritmingą, visose gamybos grandyse suderintą darbą esant vieningam grafikui.
- Visų gamybos procesų harmonizacija ir efektyvus resursų valdymas.
- Maksimalus gamybinių procesų nepertraukiamumas.

Gamybinio proceso nenutrūkstamumas turi dvi tarpusavyje prieštaraujančias puses: darbo priemonių nenutrūkstamas judėjimas ir nepertraukiamą darbo vietų apkrovimą. Didžiausia problema kyla tada, kai reikia apsispręsti, kuriam procesui suteikti pirmumą nenutraukiamumo atžvilgiu. Bendras optimizavimo kriterijus – gamybinių resursų mažinimas – esant pertraukiamai gamybai, gali būti užtikrintas organizavus nepertraukiamą darbo vietų užimtumą, tuo pat metu esant nepertraukiamai gamybai, tai yra parenkant tokį variantą, kai yra minimali detalių prastova tarp procesų. (Mingala R.1997).

Viename gamybos procese vienu metu naudoti skirtingas operatyvaus valdymo sistemas yra neįmanoma ir žalinga, dėl jų tarpusavio nesuderinamumo. Vienos vieningos gamybos valdymo sistemos sukūrimas yra įmanomas jei bus renkamas ne gamybos tipų, o gamybos organizavimo forma (Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas, 2004).

1.3.3. Paskirstymo logistika

Mokslininkai diskutuoja dėl paskirstymo funkcijų sąrašo. Jis apima šiuos punktus: pirkimą, pardavimą, komunikaciją, transportą, apsaugą, riziką, finansavimą, įpakavimą ir kt. Toks paskirstymo funkcijų klasifikavimas naudingas, stengiantis paaiškinti marketingo vaidmenį makrokontekste. Nedideli nukrypimai gali būti kiekviename įmonės paskirstymo kanale, kadangi

jis priklauso nuo įmonės veiklos specifikos. Plataus vartojimo prekių gamintojas turi atlikti šias paskirstymo funkcijas (*B.Berman, 1996; B.Rosenbloom, 1990*):

- Kaupti informaciją apie pardavimus esamoje rinkoje;
- Informuoti rinką apie prekės tinkamumą;
- Turėti sukauptų prekių atsargų;
- Informuoti apie prekių ypatybes;
- Nepardavinėti konkurencingų prekių;
- Plėsti specialių užsakymų aptarnavimą;
- Pristatyti prekes;
- Pasirūpinti kreditavimu;
- Teikti prekės garantinio aptarnavimo paslaugas;
- Teikti prekės taisymo ir remonto paslaugas;
- Sudaryti sąlygas gražinti netinkama prekę.

Paskirstymo logistika kartu su marketingu ir pardavimais atsako ir į šiuos klausimus:

- Realizavimo (pardavimų) proceso planavimas;
- Užsakymo gavimo ir apdorojimo organizavimas, tai yra nusprendžiama, koku būdu bus pateikiami užsakymai (klientai užsakinės patys, vadybininkų pagalba ar kt. pardavimai), kokiais technologiniais būdais (faksu, telefonu, elektroniniu paštu ar duomenų perdavimu) bus vykdomas informacijos perdavimas.
- Pakavimo pasirinkimas.
- Užsakymų atkrovimo organizavimas.
- Tiekimo organizavimas ir transportavimo kontrolė.
- Dokumentacijos organizavimas ir pildymas.
- Paskirstymo kanalų pasirinkimas. (*Bučionienė I, Gudonavičienė R., 2003*)

1.3.4. Sandėliavimas

Prekių sandėliavimas apima visus procesus, kurie vyksta sandėlyje nuo prekių patekimo į jį iki jų išsiuntimo. Tai prekių iškrovimas iš transporto priemonių, jų sukrovimas sandėlyje, jų priežiūra, pirkėjų užsakytų prekių atrinkimas ir siuntų sukomplektavimas, supakavimas ir pakrovimas į transporto priemones.

Sandėliavimo proceso skirtumai ypač išryškėja apsirūpinimo (medžiagų ir žaliavų) ir distribucijos (pagamintos produkcijos) sandėliuose. Apsirūpinimo sandėlių pajėgumai orientuojami į gamybos poreikius. Distribucijos sandėliai orientuojami pagal jų pasirengimą tiekti gatavą

produkciją. Tokios sandėlių ūkio funkcijos kaip prekių atvežimas, kontrolė, prekių judėjimas, sandėliavimas, rūšiavimas ir atranka, prekių išdavimas, priklauso nuo sandėlio tipo. Sandėliavimo sistemai turintys įtakos veiksniai parodyti 2 lentelėje.

2 lentelė

Sandėliavimo sistemai turintys įtakos veiksniai

| |
|--|
| 1. FUNKCINE TAM TIKRŲ SANDĖLIŲ ORIENTACIJA |
| (į gamybos procesą arba marketingą) |
| 2. VIETA |
| orientuota į gamybą |
| orientuota į rinką bei geografinę padėtį |
| orientuota į marketingo struktūrą |
| orientuota į transportavimo techniką |
| 3. SANDĖLIAVIMO PAJĖGUMAS |
| 4. SANDĖLIO INVESTICIJOS IR FINANSAVIMAS |
| (savo sandėlių įrengimas arba svetimų sandėlių ar paskirstymo centrų naudojimas) |
| apsirūpinimas įrenginiais |
| pastatai ir techniniai sandėlių blokai |
| objekto aptarnavimas ir sandėlio įranga |
| 5. SANDĖLIAVIMO SISTEMOS SUPLANAVIMAS |
| 6. SANDĖLIAVIMO PROCESAI |
| prekių atvežimas ir jų identifikavimas |
| prekių rūšiavimas ir paruošimas sandėliuoti |
| sandėliavimo vietos nustatymas |
| sandėliavimo transportas |
| paėmimas iš sandėlio |
| paruošimas gabenti ir įpakavimas |
| pakrovimas |
| 7. SANDĖLIO ŪKIO TVARKYMAS IR SANDĖLIO ATSARGOS |

Šaltinis: Minalga R. (2004). Tarptautinė logistika . Vilnius

Sandėlių planavimas apima jų skaičiaus, sudėties, išdėstymo, taip pat sandėliavimo procesų planavimą. Šiame plane numatomas įvairių lygių sandėlių skaičius, jų plotas bei talpa, vietos, statybos eiliškumas, aptarnaujamos teritorijos.

Logistikos sferoje dominuoja 4 sandėlių tipai:

1. gamyklų;
2. centriniai;
3. regioniniai ir išdavimo;
4. realizavimo bazės. (Minalga R., 2001)

Pagal Paulauską V. (2005) sandėliai skirstomi į:

1. atviruosius;
2. iš dalies atvirus;
3. uždaruosius;
4. specialiuosius (Paulauskas V., 2005)

1.3.5. Transportavimo procesas

Organizuojant transportą įmonėje, reikia išsiaiškinti ir nustatyti: transporto ūkio uždavinius, jo sudėtį, krovinių srautus, gabenamųjų krovinių apimtį, transporto priemonių rūšį ir kiekį, krovinių pervežimų organizavimo būdus (Židonis Ž., 2002). Transporto ūkis turi minimaliomis išlaidomis nenutrūkstamai ir laiku pristatyti reikiamus krovinius į sandėlius, cechus, barus, darbo vietas ir juos pasiimti iš ten.

Prekių pervežimo uždaviniai gali būti sprendžiami naudojant įvairias transporto priemonių rūšis: automobilių, geležinkelio, vandens, oro, vamzdynų. Kiekvienas jų pasižymi specifinėmis savybėmis, iš kurių svarbiausios yra greitis, susisiekimo kelių tinklas, tankis, saugumas, judėjimo dažnis, pervežimo kaina ir kt.

Vienos ar kitos transporto priemonės pasirinkimas priklauso nuo konkrečių sąlygų. Kartais tą patį krovinį tikslinga ar būtina gabenti įvairiomis transporto rūšimis. Dažnai derinamas prekių pervežimas geležinkeliu ir autotransportu, oro ir autotransportu, geležinkeliu, vandens ir autotransportu. Palankias sąlygas kombinuoti prekių pervežimą suteikia konteinerių naudojimas. (Pranulis V. ir kt., 2000)

Daugelis gamybos įmonių prekes gabena savo transportu. Tačiau yra nemaža specializuotų įmonių, teikiančių krovinių pervežimo paslaugas.

Pagrindiniai transportavimo uždaviniai:

Transportavimo būdo parinkimas. Šis klausimas yra dažniausiai keliamas kai pervežamas didelis produkcijos kiekis. Tenka rinktis transportavimo būdą: pvz. ar pigus geležinkelio transportas, tačiau lėtas, dėl ko ateityje yra didinamos atsargos, ar automobilių transportas – greitas, palaikantis mažesnę atsargų kiekį, bet brangus. Transportavimo pasirinkimą įtakoja šie veiksniai:

- Prekių pakrovimo vietą pas tiekėją;

- Prekių iškrovimo vietas pas gavėją;
- Laiko grafikas;
- Produktams ar prekėms keliami transportavimo reikalavimai;
- Pristatymo terminai;
- Transportavimo priemonių tipai, jų suderinamumas su pervežamomis prekėmis;
- Pakrovimo - iškrovimo parametrų – suderinamumo su sandėlių ūkio keliamais reikalavimais;

Neteisingai parinktas transportas didina administravimo, transportavimo kaštus, riboja įmonės plėtrą. Dažniausiai suklystama renkantis transportą pagal techninius parametrus. Tai atsitinka neįvertinus įmonės galimo augimo, prekių portfelio keitimo ar veiklos modifikavimo. Mažiau klaidų yra padaroma suderinant transporto pakrovimo/iškrovimo su sandėlių parametrus.

Racionalių maršrutų sudarymas. Krovinių išvežiojimas optimaliais maršrutais yra kritinis procesas kiekvienoje įmonėje, kai pristatymo taškų skaičius viename maršrute didesnis nei trys. Neoptimizuotas krovinių paskirstymas didina transportavimo, bei administravimo kaštus. Dažniausiai sprendimai, skirstant krovinius, yra priimami remiantis darbuotojo patirtimi bei nuojauta, deja, tai nėra teisinga. Sprendžiant šį uždavinį, geriausi rezultatai yra pasiekiami naudojant naujausius pasiekimus JIT srityje.

Transporto nuosavybės klausimas. Kurie nuolatos iškyla valdant transportą:

- kokį transportą pasirinkti - nuosavą ar samdomą,
- jei samdomą, tai kokia yra kainos riba ,
- koks yra kainos ir naudos santykis,
- kokį vežėją pasirinkti. (Johnson J. Ir kt.,1999).

Transporto nuosavybės pasirinkimą sąlygoja ir išorinės sąlygos. Jei įmonė prekiauja ar gamina specifinius produktus, užsiima jų pervežimu, (dažniausiai chemijos ir maisto pramonėje) tai yra didelė tikimybė, kad rinkoje, dėl santykinai mažo krovinių srauto, nebus galima įsigyti norimos transportavimo paslaugos.

Transportavimo procesas galima suskirstyti į dvi dalis:

1. prekių ar žaliavų atvežimas į įmonę iš tiekėjų ;
2. prekių ar produkcijos pervežimas pirkėjams. (Baublys A., 1998)

Apibendrinami prekių gabenimo būdus galime daryti išvadą, kad krovinių siuntėjai didžiausią dėmesį turėtų skirti, kad prekės būtų pristatytos reikiamu laiku, reikiamos būklės, reikiamo kiekio, į reikiamą vietą ir kuo mažesniais kaštais.

1.3.6. Atsargų valdymas

Atsargų sudarymas - tai būtina sąlyga siekiant išlyginti prekių gamybos ir jų paklausos bei vartojimo laiko skirtumus. Atsargos turi tarsi „užbėgti už akių“ būsimai paklausai. Jos turi leisti įmonei disponuoti pirkėjo pageidaujamos prekėmis, tuo sudarydamos palankias jų pardavimo sąlygas.

Ypač didelių problemų kyla, kai dėl nenumatytų paklausos pokyčių reikia keisti įprastinį gamybos ritmą. 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 gavimo ir jų pardavimo, tačiau šiuo atveju lemia noras efektyviau panaudoti transportą. (Kavaliauskienė V., Survilaitė-Bagdonavičiūtė N., 2004)

Atsargos yra vienas iš tų veiksnių, kurie lemia įmonės politiką ir kurie turi įtakos įmonės logistinio aptarnavimo lygiui. Atsargos yra skirstomos į tris pagrindines grupes:

- žaliavos;
- prekės gamyboje;
- baigta produkcija. (Mingala R.1997).

Pagal jų paskirtį atsargos dar yra skirstomos į šias pagrindines kategorijas:

- technologinės (judamos) atsargos, keliaujančios iš vienos logistinės sistemos dalies į kitą,
- ciklinės atsargos,
- rezervinės atsargos (patikimumo atsargos arba taip vadinamos “buferis”), skirtos kompensuoti galimą paklausos svyravimą. (Mingala R.1997).

Tačiau pieno pramonėje šia taisykle aklaai negalima vadovautis, kadangi produktas yra greitai gendantis.

Taip pat dar yra skiriamos tokios atsargų rūšys kaip serijinės atsargos, pajėgumų išnaudojimo atsargos, atsargos kelyje ir kitos.

Pagrindinės priežastys, kurios sąlygoja atsargų kaupimą, yra:

- Išlaidos, susijusios su užsakymo neįvykdymu. Didžioji dauguma įmonių tarpusavio santykius reguliuoja sutartimis. Užsakymo įvykdymo seka yra viena iš svarbiausių sutarties objektų, numatančių konkrečias baudas už nesavalaikį ar ne pilną užsakymo įvykdymą.
- Išlaidos, susijusios su pirkėjo praradimu.
- Atsargų valdymo būdo pasirinkimas:
- Pardavimų analizė.

- Nukrypimų analizė.
- Sezoniškumo įtaka.
- Prekių asortimento struktūrizavimas. Ši funkcija yra svarbiausia paskirstymo logistikoje.

Reikiamo prekių asortimento sukūrimas užtikrina efektyvų užsakymų vykdymą, o jo nebuvimas, lemia analogiškas išlaidas (baudos) kaip ir atsargų valdyme. (Kotler P. ir kt., 2003)

Efektyviausiai išspręsti šias problemas galima įdiegiant informacines technologijas sandėly. Tačiau tai yra brangu ir ne kiekviena įmonė gali tai sau leisti.

Įmonės dažnai susiduria su būtinybe, papildomai apdoroti prekes, kuri yra atliekama sandėlyje:

- prekių paruošimas pardavimui (prekių fasavimas, pakavimas ir t.t.),
- prekių kokybės tikrinimas,
- markiravimas,
- naujos prekės sukūrimas, išformavimas.

Dažniausiai tai lemia tiekėjo prekės markiravimas, neatitinkantis arba per lėtai reaguojantis į Lietuvos Respublikos įstatymus, didelis broko procentas, įvairios pardavimų akcijos. Tačiau tuo pat metu šiuos funkcijos vykdymas didina prekės vieneto sandėliavimo kainą. (Čaplikas V., 1997)

Pagal Berman B.(1996) atsargų valdymo teoriją, gamybinės paskirties prekių gamintojas turi atlikti šias funkcijas:

- Kaupiti atitinkamas atsargas (nustatytu laiku turėti tam tikrą kiekį ir tam tikro tipo atsargų);
- Aprūpinti pusfabrikačiais,
- Turėti specialią pakuotę;
- Pasirūpinti technine pagalba (pvz., techninių problemų sprendimu, prekės vartojimo konsultavimu ir pan.);
- Kaupiti informaciją apie rinką;
- Siūlyti saugojimo paslaugas ir plotą;
- Atlikti užsakymus pagal sąskaitas;
- Pirkėjams suteikti gražinimo teisę.

Šių funkcijų gausa labai priklauso nuo prekių pirkėjų. Stambiam pirkėjui bus taikomos vienokios funkcijos, o perkančiam retai ar nedideliais kiekiais pirkėjui gali tekti daug įvairesnių ar ypatingų marketingo funkcijų. Šias funkcijas vykdyti būtina nes neatlikus šių paslaugų ir funkcijų, nebus iki galo pasiekti įmonės užsibrėžti tikslai. Dėl šios priežasties anksčiau išvardytos funkcijos yra pagrindinės sąlygos, leidžiančios siekti užsibrėžto tikslo. (B.Berman, 1996)

Galime daryti išvadą, kad formuojant atskirų prekių atsargas būtina atsižvelgti į jų specifiką, kainą, laikymo galimybes, apyvartos greitį, reikiamą atsargų kiekį. Nuo to priklauso, kur, kaip ir kokį kiekį prekių atsargų reikia sudaryti ir laikyti.

1.4. Logistikos įtaka pieno perdirbimo įmonės konkurenciniam pranašumui

Kaip jau minėjome, kai rinkoje situacija tokia, kad pasiūla didesnė už paklausa, efektyviai įmonės veiklai nepakanka vien plėsti gamybą bei mažinti sąnaudas, tobulinant gamybos procesą. Labai svarbia įmonės efektyvumo ir konkurencinio pranašumo sąlyga tampa vartotojų aptarnavimo kokybė, geros kokybės prekių pateikimas laiku ir ritmingai. Todėl vienas iš svarbių šiuolaikinių būdų, sustiprinančių įmonės konkurencingumą yra logistikos metodų taikymas.

Norėdama išplėsti dalį rinkoje, organizacija turi pasinaudoti viena iš dviejų galimybių:

- 1) ieškoti būdų rasti naujų vartotojų toje pačioje rinkoje arba
- 2) nugalėti konkurentus, prasiskverbusius ir įsitvirtinusius naujose besiplečiančiose rinkose.

Abiem atvejais įmonė turi išnagrinėti konkurencijos sąlygas ir sukurti griežtą logistikos strategiją, kurios tikslas - pasiekti kuo didesnę vartotojų pasitenkinimą.

Logistikos įtaka įmonės konkurencingumui yra dvejopa: logistikos metodų taikymas sumažina įmonės sąnaudas ir sudaro sąlygas padidinti jos dalį rinkoje (Cepreeb B. И., 1997).

Efektyvi logistinė sistema yra vertinama kaip konkurencinių pranašumų šaltinis, nes:

- išskiria įmonę bei prekę iš konkuruojančių įmonių tarpo;
- galima dirbti žemesniais kaštais ir, tuo pačiu, gauti didesnę pelną.

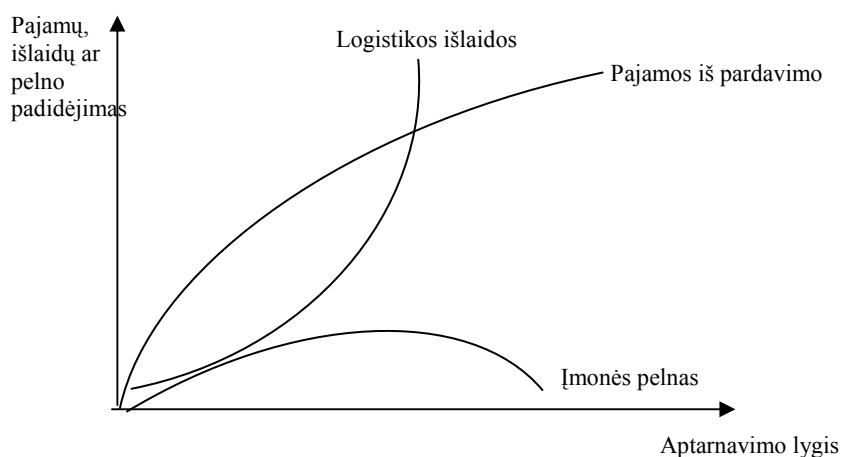
Logistikos metodų naudojimas reikalauja logistikos operacijų sąnaudų optimalaus varianto parinkimo, atsižvelgiant į įmonės strategiją, o ne atskirų logistikos operacijų sąnaudų mažinimą. Anksčiau minėjome, kad paskirstymo logistikos funkcijų (sandėliavimas, transportavimas, tiekimo organizavimas) optimizavimas veikia ne tik įmonės efektyvumą, bet ir logistikos sistemos funkcionalumą bei konkurencinį pranašumą.

Tačiau konkurencingumo didinimas nereiškia nepagrįsto atsargų mažinimo, siekiant minimizuoti sąnaudas. Esant permažam atsargų lygiui, gali sutrikti pardavimų pelningumas, dėl ko klientai praranda pasitikėjimą įmone, pastaroji netenka dalies rinkų ir patiria praradimus dėl sumažėjusios pardavimų apimtys.

Logistika, optimizuodama visas produkcijos judėjimo grandis, minimizuoja jų sąnaudas ir padidina įmonės pelną. Tačiau šiuolaikinės logistikos tikslas yra platesnis, negu sąnaudų minimizavimas ir pelno maksimizavimas. Ji turi įgyvendinti įmonės strategiją konkurencinėje kovoje – įgyti konkurencinių pranašumų gerinant klientų aptarnavimo kokybę, kas, savo ruožtu, reikalauja papildomų logistikos išlaidų. Todėl svarbiu logistikos specialistų uždaviniu tampa šių papildomų kaštų optimizavimas, kuris reikalauja nustatyti jų įtaką pajamoms, gaunamoms iš

klientų aptarnavimo pagerinimo ir tiesioginės įtakos įmonės pelnui. Užsienio mokslininkai ištyrė logistikos įnašą į įmonės pelną priklausomumą nuo aptarnavimo lygio. Jis atsispindi 3 paveiksle.

Paveiksle matyti, kad didėjant aptarnavimo lygiui bei pajamoms, kurių sąlygoja augantys logistiniai kaštai, didėja ir įmonės pelnas. Tačiau kuo aukštesnis yra aptarnavimo lygis, tuo lėčiau didėja įmonės gaunamos pajamos. Pasiekus 90 proc. ir aukštesnį aptarnavimo lygį, logistikos išlaidų augimas ima lenkti pajamų ir aptarnavimo augimą, o nuo 95 proc. efektas tampa neigiamu ir įmonės pelnas vėl sumažėja. Sekantys logistiniai sprendimai dėl logistikos kaštų didinimo ar mažinimo priklauso nuo įmonės strategijos: pasitenkinti sumažėjusiu pelnu, bet išsaugoti rinką, ar sumažinti logistikos išlaidas, padidinti pelningumą, bet prarasti dalį klientų.



3 pav. Įmonės pelningumo priklausomybė nuo logistinio aptarnavimo lygio

Šaltinis: Ballou R. H. (1992). Business logistics management. New Jersey: Prentice Hall.

Daugumoje įmonių šios problemos iš esmės nėra sprendžiamos. Įmonėse nėra logistikos padalinių, kurie koordinuotų visą materialinio srauto judėjimą ir optimizuotų jų grandis. Tai rodo, kad įmonės nepasinaudoja tais pranašumais, kuriuos duotų logistikos metodų taikymas, o tai susilpnina jų konkurencingumą.

Konkurencingumą galima vertinti skirtinguose lygiuose: įmonės, pramonės šakos ar nacionaliniame. Įmonė turi konkurencinių privalumų, jei ji gali gaminti ir parduoti konkurencinėse rinkose homogeniškus gaminius palankesnėmis kainomis nei kitos arba jei gali gaminti unikalius gaminius, ar kurti ypatingas savybes esamiems gaminiams – inovacinius gaminius, jų patobulinimus, kurių kitos įmonės gaminti negali.

Tiek užsienio, tiek ir Lietuvos specialistai naudoja įvairias konkurencingumo įvertinimo metodikas. Priklausomai nuo tyrimo tikslų, konkurencingumo vertinimui naudojami skirtingi rodikliai.

Konkurencingumo įvertinimui reikalingi skaičiavimai atliekami dvejopai: naudojant rodiklių sistemas arba kompleksinius rodiklius. Žinant, jog konkurencingumas yra sudėtingas, įvairių veiksnių ir sąlygų veikiamas reiškinys, tinkamai parinkta rodiklių sistema galėtų pilniau ir giliau atskleisti konkurencingumo lygį, nei atskiri kompleksiniai rodikliai.

Įmonės konkurencingumui vertinti gali būti naudojami įvairūs pelningumo bei sąnaudų dydžio pagal išlaidų straipsnius finansiniai ir kokybiniai rodikliai.

Kokybinius rodiklius įvertinti kiekybiškai yra pakankamai sudėtinga. Tarp tokių kokybinių rodiklių galima paminėti produkcijos kokybę, klientų aptarnavimo lygį, produktų dizainą, žmogiškąją kapitalą ir kitus.

Ypač stipri konkurencinė kova vyksta oligopolinėje rinkoje, kuriai galima priskirti pieno produktų gamybą. Pieno gamyba yra prioritetinga Lietuvos žemės ūkio šaka, 2006 m. sudariusi 19,5 proc. bendrosios žemės ūkio produkcijos gamybos. Pieną gamina 41 proc. visų kaime įsikūrusių ūkininkų ir kitų gyventojų ūkių, žemės ūkio įmonių. Bendrovių, besiverčiančių pieno produktų perdirbimu, yra apie dvidešimt, o pieno perdirbimo įmonėse dirba apie 9 tūkst. darbuotojų – beveik penktadalis maisto pramonėje dirbančių žmonių. (Lietuvos žemės ūkis 2006 m.). Oligopolinė konkurencija verčia įmones nustatyti vienodas arba labai panašias produktų kainas, todėl įmonė negali laisvai naudotis kaina kaip strategine priemone didinti pelną ir stiprinti savo poziciją rinkoje.

Pastaraisiais metais konkurencija Lietuvos pieno rinkoje ypač paastrėjo. Galima išskirti tokias svarbiausias konkurencijos augimo priežastis:

- Pieno produktų šalyje gaminama 2,2, o kai kurių (pvz., fermentinio sūrio) ir 3-5 kartus daugiau, negu suvartojama;
- Pieno produktų vartojimas nuo 1997 m. kiek padidėjo ir stabilizavosi, o pieno produktų gamyba, nors ir nežymiai, bet auga, atotrūkis tarp pasiūlos ir paklausos turi tendenciją didėti;
- Apie 60 proc. pieno produktų yra eksportuojama, todėl įmonių padėtis ženkliai pablogėjo, sumažėjus pieno produktų kainoms užsienyje;

Įmonės, kuriose didelė pieno produktų dalis skirta eksportui, savo praradimus stengiasi kompensuoti didindamos pardavimus vidaus rinkoje, skverbiantis į naujas rinkas stengdamos išstumti konkurentus. (<http://www.pienozvaigzdes.lt/?id=58>)

Darome išvadą: prieš planuodama gamybą, pieno perdirbimo įmonėms aktualu atlikti rinkos bei konkurentų analizę, parankiausiai tyrimų objektais verta laikyti svarbiausius konkurentus, tačiau taip pat gali būti analizuojami mažesni varžovai, kadangi jie dažnai užima svarbias rinkos nišas.

Įmonės konkurencingumas gali būti sustiprintas mažinant sąnaudas ir / arba gerinant klientų aptarnavimo kokybę. Šių sprendimų efektyvumą galima pasiekti naudojant logistikos metodus.

1.5. Logistikos plėtros veiksniai

Domėjimasis logistikos plėtros problemoms išsivysčiusiose šalyse visų pirma buvo susietas su ekonominio pobūdžio priežastimis. Gamybos apimčių augimas ir vidinių nacionalinių bei pasaulio ūkinių ryšių plėtra skatino didinti apyvartos išlaidas, taigi verslininkų dėmesys susikoncentravo ties naujų rinkos veiklos formų optimizavimu ir šios sferos išlaidų mažinimu.

Vakarų šalyse apie 93% prekės judėjimo nuo pirminio žaliavos šaltinio iki galutinio vartotojo laiko tenka jos buvimui įvairiose materialinio-techninio aprūpinimo sferose, iš kurių daugiausia laiko užima saugojimas. Gamyba apima tik 2% bendro prekės atsiradimo ir judėjimo iki varotojo laiko. (Garalis A., 2003).

Pasaulinėse rinkose prekių judėjimo operacijos yra daug brangesnės ir sudėtingesnės negu nacionalinėse. Jų sąnaudos sudaro 25-35% produkcijos eksporto-importo prekybos vertės palyginti su 8-10% vidinės rinkos prekių verte.

Logistikos plėtrą, be įmonių, susijusių su prekių judėjimu, siekio trumpinti jų judėjimo laiką ir pinigines išlaidas, lemia šie trys veiksniai:

- rinkos santykių sistemos sudėtingumas;
- reikalavimų kokybinėms paskirstymo proceso charakteristikos padidėjimas;
- lanksčių gamybinių sistemų sukūrimas. (Garalis A., 2003).

Didelės konkurencijos sąlygomis produkciją gaminančios įmonės turėjo prisitaikyti prie klientų reikalavimų, o to rezultatas – aptarnavimo kokybės didėjimas, užsakymų atlikimo laiko mažėjimas ir besąlygiškas iš anksto suderinto tiekimų grafiko laikymasis. Laikas, kaina ir produkcijos kokybė ėmė lemti įmonės funkcionavimo sėkmę.

Kai kurių pavienių prekių judėjimo optimizavimo darbai labai suintensyvėjo. Pradėtos spęsti tinkamiausios sandėlių išdėstymo, optimalaus prekių partijų dydžio tiekimo, geriausių gabenimo maršrutų ir kitos problemos.

Kaip žinoma, daugelio gamybos procesų rankų darbą pakeitus robotais ir sukūrus lanksčias gamybos struktūras, nedidelių produkto partijų gamyba tapo rentabili. Atsirado galimybė stambioms įmonėms pertvarkyti savo darbą, t.y. masinę gamybą pakeisti smulkia, minimaliomis sąnaudomis, o mažos įmonės galėjo tapti lankstesnės ir konkurencingesnės. (Garalis A., 2003).

Kita vertus, darbas pagal principą „mažomis partijomis“ atitinkamai paveikė gamybos aprūpinimo materialiniais ištekliais sistemas bei produkcijos realizavimo pakitimus. Daugeliu atvejų žaliavų, pusfabrikačių ir galutinės produkcijos didelėmis partijomis tiekimas tapo ne tik neekonomiškas, bet ir nereikalingas. Todėl nebereikėjo turėti didelių sandėlių talpų įmonėse ir

atsirado poreikis krovinius transportuoti nedidelėmis dalimis, tačiau visa tai atliekant laikantis daug griežtesnių terminų. Padidėjusios gabenimo išlaidos daugeliu atvejų atsipirkdavo sandėlių sąnaudų mažinimo sąskaita.

Be aukščiau išdėstytų veiksnių, tiesiogiai lemiančių logistikos vystymąsi, būtina pažymėti ir veiksnius, padedančius sukurti tam galimybes. Prie jų pirmiausia reikia priskirti:

- sistemų teorijos ir kompromisų teorijų taikymas sprendžiant ekonominius uždavinius;
- šiuolaikinės kompiuterinės technikos ir technologijų bei mokslo ir komunikacijų diegimas į įmonių ūkinę praktiką, visa tai panaudojant prekių judėjimo sferoje;
- prekių tiekimo taisyklių ir normų unifikavimas išorinėje ekonominėje veikloje;
- įvairaus tipo importo ir eksporto apribojimų šalinimas susisiekimo keliuos;
- susisiekimo kelių, transporto ir krovos priemonių standartizavimas, pasaulio šalyse, kurios plėtoja intensyvius ūkinius tarpusavio ryšius.

Besąlygiškai svarbų vaidmenį kuriant objektyvias logistikos galimybes suvaidino informatikos ir technologijų plėtra. Ji leido aukštesniu lygiu atlikti visų pagrindinių ir pagalbinių prekių judėjimo procesų kontrolę. (Garalis A., 2003).

Šiuolaikiniai informaciniai srautai naudojami stebėti materialinių produktų judėjimą ir padeda įdiegti „nepopierinę“ technologiją. Jos esmė pasireiškia tuo, kad pavyzdžiui, transportuojant prekes vietoj krovinį lydinčių daugelio dokumentų (ypač kalbant apie tarptautinį susisiekimą) per ryšių kanalus sinchroniškai su krovinium perduodama informacija apie kiekvieną išsiųstą vienetą, visas būtinas prekės rekvizito charakteristikas. Taigi visose maršruto vietose bet kurio metu galima gauti visą informaciją apie krovinį ir jos pagrindu priimti vadybinius sprendimus. Visoje aptarnavimo grandinėje „kompiuterine logistika“ atliekama įmonės veiklos analizė ir pateikiamas jos padėties lyginant su konkurentais įvertinti. Pradinių duomenų struktūra, naudota automatinei kontrolei, priklauso nuo kiekvienos įmonės, kuriai sudaroma logistinė grandinė, ypatumų. Taip pat informacinės sistemos kaupia duomenis apie rinkos imlumą ir jos užpildymą prekėmis. Ne mažiau svarbų vaidmenį vaidina operacijų, susijusių su sąskaitų forminimu, kompiuterizavimas. Tokių operacijų greitis ir tikslumas turi įtakos įmonių balanso daliai, rodančiai esamų priemonių judėjimą, ir daro poveikį kapitalo apyvartai. (Garalis A., 2003).

Daugelyje korporacijų vidinių ir išorinių informacinių srautų kontrolės svarbumo pripažinimas pakeitė šių korporacijų padalinių veiklos formas. Duomenų apdorojimo padaliniai pradėjo vadintis informacijos padaliniais arba informacinėmis tarnybomis. Be to, pasikeitė jų valdymo funkcijos. Dabartiniu metu korporacijų ar firmų informacijos padaliniai arba informacinės tarnybos operuoja visų rūšių informacijos srautais ir atsako už visas kontrolės sistemas. Be to, tokių padalinių arba tarnybų vadovai pakyla į aukščiausią korporacijų hierarchijos lygį. (Garalis A., 2003).

Norint supaprastinti sudėtingėjančių prekių srautų judėjimą bei minimizuoti arba pašalinti įvairius veiksnius, buvo priimtos tarptautinio prekių judėjimo reguliavimo taisyklės. Šie veiksniai:

- nacionalinės produkcijos standartų skirtumai;
- dideli informacijos nuotoliai perdavimo ir gabenimo srityse;
- per didelės dokumentacijos, susietos su prekių ir finansų skaičiavimais tarptautinėse operacijose, apimtys;
- importo ir eksporto apribojimai;
- griežti krovinių pakavimo ir etiketavimo reikalavimai;
- transporto priemonių techninių rodiklių ir susiekimo kelių įvairovė ir t.t.

Šių taisyklių rezultatas – sumažėjęs krovinių judėjimo laikas, padidėjęs jo pristatymo tikslumas ir saugumas, mažesnės prekių atsargos, saugomos pasienio terminaluose.

Vienu laiku buvo sukurti tarptautiniai paskirstymo centrai, keitėsi sandėlių išdėstymo schemas. Vakarų Europos šalių ekonomikos integracijos sąlygomis vyko krovos ir sandėliavimo punktu koncentracija ir bendros rinkos kūrimas. Tara, transporto priemonės ir susisiekimo kelių techniniai rodikliai buvo unifikuoti, o tai leido naudoti automatines apskaitos ir krovinių adresavimo sistemas. Be to, kai kurių šalių tam tikros normos ir standartai buvo patvirtinti ir bendroje rinkoje, kas savo ruožtu stimuliuojo inovacijos Europos Sąjungos, o tai suteikė nemažų galimybių taupyti (Garalis A., 2003).

1.6. Tarptautinės prekybos ir eksporto esmė

Tarptautinis verslas - tai visa ūkinė veikla, kurios vykdyme dalyvauja daugiau nei viena šalis. Tokie verslo santykiai galimi tiek privataus verslo, tiek valstybiniame lygmenyje. Svarbu paminėti, kad privataus verslo sektoriaus kompanijų tarptautinės veiklos tikslas daugeliu atveju sukoncentruotas ties pelnu. Valstybinių organizacijų tarptautinio pobūdžio veikla gali turėti ir kitokius tikslus (Jucevičius, 1998).

Tarptautinės prekybos tikslas - sukurti sistemą, kurios pagalba įmonė išplėstų savo veiklą tarptautiniu mastu. Kiekviena įmonė, kuri aktyviai plėtoja savo veiklą anksčiau ar vėliau susiduria su būtinybe plėsti veiklą už savo šalies ribų, t.y. skverbtis į naujas rinkas.

Perėjimas į tarptautinę rinką yra labai svarbus kiekvienos firmos veiklos etapas, pasižymintis didele rizika ir atsakomybe. Siekdamas sumažinti riziką firmos taiko įmonės veiklos užsienio rinkose tikslingumo įvertinimo metodus. Minėtųjų metodų tikslas parinkti tinkamiausias konkrečiai veiklai rinkas, prognozuoti galimus pavojus ir t.t.

Šalies tarptautiniai prekybiniai santykiai apima šias pagrindines sritis:

- prekybą prekėmis - prekių srautas apima materialinių gėrybių importą ir eksportą, taip pat prekių tranzitą ir tranzitinę prekybą;

- paslaugų judėjimą - paslaugų srautas sujungia žmonių ir prekių transportavimą, draudimą, konsultacijas, patentus, licencijas ir kt;
- kapitalo judėjimą - kapitalo srautas apima skolinimų ir įsipareigojimų užsienio atžvilgiu pasikeitimus (tiesioginės investicijos, vertybinių popierių, nekilnojamojo turto sandoriai, kreditai ir kt.);
- mokėjimus - į mokėjimų srautą įeina visų minėtųjų operacijų atlikimas per bankus, gaunant mokėjimus iš užsienio arba vykdant mokėjimus užsieniui. Šio srauto pagrindas yra įvykę sandoriai. (Vengrauskas; Langvinienė, 2005)

Eksportas - tai komercinė veikla, kuria įmonės produktai parduodami užsieniui, perduodant nuosavybės teises užsienio tarpininkui; produktų pardavimas užsienyje nepriklausomai organizacijai; šių produktų kiekis ir vertė. Eksporto strategijos formavimas -tai eksporto būdo parinkimas, marketingo priemonių parinkimas. (Urbonas J., 2003)

Užsienio paklausą mūsų šalies prekėms galima aiškinti importo motyvais. Užsienio pirkėjai perka mūsų šalies prekes, nes:

- mūsų šalies įmonės gamina tas prekes, kurių užsienio įmonės negamina (dėl tam tikrų priežasčių - tai gali būti gamybos veiksnių trūkumas arba specifinė technologija, pvz., produkto gamyba susijusi su gamtos teršimu, todėl išvystytos valstybės atsisako šios gamybos);
- mūsų įmonės gamina analogiškas prekes pigiau arba geresnės kokybės.

Tačiau eksportą skatina dar ir kiti, papildomi motyvai:

- Eksportuodama prekes, įmonė siekia padidinti apyvartą ar gauti didesnę pelną.
- Eksportas padidina įmonės gamybinių pajėgumų apkrovimą ir kartu užimtumą įmonėje.
- Didinant gamybą eksporto sąskaita, gali būti pasiektas kaštų sumažėjimas dėl gamybos masto ekonomijos, o tai padidina įmonės konkurencingumą užsienyje ir šalies viduje.
- Eksportuojant vykdomas gamybos diversifikavimas ir kartu rizikos valdymas, nes įmonė tuomet nėra priklausoma tik nuo vienos rinkos. (Albaum G.,1999)

Makroekonominiu aspektu žiūrint, yra daugybė šalių, kurios specializuojasi nedaugelio prekių gamyboje (dažniausiai žaliavos arba žemės ūkio produktai); tai vadinamosios monokultūros šalys. Tačiau tokios šalys labiau rizikuoja, nes jos tampa priklausomos nuo paklausos pasaulinėje rinkoje ir pasaulinių kainų. (Albaum G.,1999)

Prekių ir paslaugų eksportas padidina prekių kainas šalies viduje, nes sumažėja jų pasiūla vidaus rinkoje. Didėjanti bendroji paklausa leidžia daugiau darbuotojų priimti į darbą, mokėti jiems didesnius atlyginimus. Prekių eksportas padidina bendrąsias pajamas ir teigiamai veikia gamybą. Taigi, prekių eksportas naudingas gamintojui ir nenaudingas vartotojui šalies viduje. Prekių ir paslaugų importas padidina bendrąją prekių pasiūlą, nes vidaus gamybą papildo importuojamos

prekės. Tada mažėja kainos, atlyginimai bei užimtumas šalies įmonėse, gaminančiose artimas importuojamoms prekes. (Kuvykaitė R., 1999)

Apibendrinant galima teigti, kad gamintojams importas yra nenaudingas, o vartotojams naudingas. Tarptautinės prekybos teikiama nauda reikia lyginti su padaroma žala. Pasauliniu mastu tarptautinės prekybos teikiama nauda viršija jos nuostolius. Tarptautinės prekybos žala tuo didesnė kuo kapitalas ir darbas krašto ūkyje yra mažiau mobilūs.

1.7. Eksporto valdymas

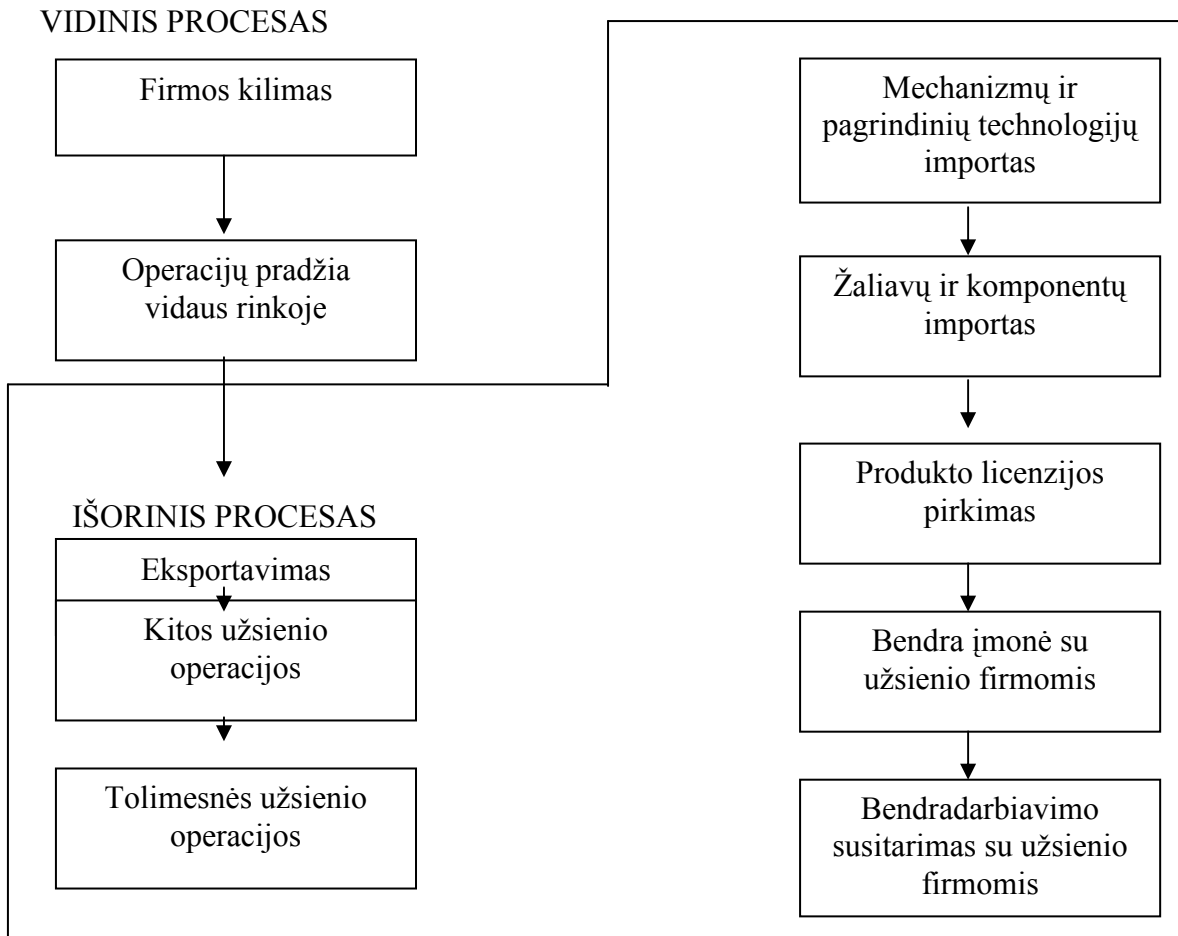
Įmonėje yra svarbu, kad eksporto valdymo struktūra ir jos sudedamosios dalys atitiktų bendrą įmonės veiklos politiką bei verslo plane numatytus tikslus. Visa tai apima efektyvų turimų išteklių panaudojimą.

Efektyvų turimų išteklių panaudojimą sudaro šie elementai:

- planavimas - problemų, galimybių nustatymas; tikslų nustatymas ir realizavimas per nustatytą laikotarpį, neviršijant įmonės finansinių pajėgumų, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas tikslų siekimui ir šios veiklos kontrolei;
- išteklių panaudojimo organizavimas - galimų sprendimų identifikavimas ir parinkimas, gamybos ciklo metu gali atsirasti būtinybė ne tik keisti gamybos planą, bet ir perskirstyti darbo išteklius, gamybinių žaliavų, sudedamųjų dalių, transporto, sandėliavimo prieinamumą;
- veiklos koordinavimas - sprendimai turi būti priimami ir veikla vystoma efektyvių išlaidų pagrindu, derinant tai su nustatyta įmonės veiklos strategija bei tikslais;
- direktyvos tikslams pasiekti - eksporto direktorius per valdymo komandą ir užsienio rinkos tyrimus nustato reikiamas eksporto operacijų vykdymo direktyvas;
- veiklos kontrolė - naudojama siekiant nustatyti, ar veiklos efektyvumas atitinka numatytus planus bei įmonės tikslus. Priešingu atveju, esant neatitikimui, būtina peržiūrėti planus. Tokiu pavyzdžiu gali būti vykdomi marketingo ir pardavimų planai.

Eksporto valdyme būtina tikslingai panaudoti visas kompiuterinės technologijos galimybes. Tai apima tarpusavyje susijusios valdymo informacijos - pastovaus grįžtamojo ryšio - sistemos sukūrimą.

Šie aspektai atsispindi V. Navicko (2003) pateiktame įmonės tapsmo tarptautine įmone proceso modelį, kuriame skiriami išoriniai ir vidiniai procesai (4 paveikslas).



4 pav. Įmonės internacionalizacijos procesas

Šaltinis: Navickas V. (2003) Valdymo kontrolė tarptautinėse firmose. Kaunas

Paveiksle matome, kaip įmonė iš vietinės virsta tarptautine, bei kokios operacijos tai įtakoja ir lydi. Pirmiausia reikšmingas yra firmos kilimas ir operacijų pradžia vidaus rinkoje. Joms plečiantis, atsiranda platesni įmonės užmojai ir ketinimai, ji plečia savo gamybinės operacijas. Šis procesas pasireiškia tiek vidiniais veiksmais, tiek išoriniais. Pirmu atveju įmonė plečia savo potencialą, o antruoju - savo veiklos apimtį rinkoje.

2. AB „PIENO ŽVAIGŽDĖS“ FILIALO „MAŽEIKIŲ PIENINĖ“ CHARAKTERISTIKA, LOGISTIKOS SISTEMOS YPATUMAI IR KONKURENCINĖ APLINKA

2.1. AB „Pieno žvaigždės“ charakteristika

AB „Pieno žvaigždės“ įkurta 1998 metais, yra vienas didžiausių ir moderniausių pieno perdirbėjų Baltijos šalyse. Pagrindinė AB „Pieno žvaigždės“ veikla - pieno produktų perdirbimas ir gamyba.

Šiuo metu koncernas vienija šias pieno perdirbimo įmones: „Mažeikių pieninė“, „Kauno pieninė“, „Pasvalio sūrinė“ ir dalį AB „Panevėžio pienas“ įmonės.

AB „Pieno žvaigždės“ vizija - būti naujoviška gamybos ir rinkodaros įmone, užimančia tvirtas pozicijas ES šalių rinkoje bei gaunančia nuolatinį ilgalaikį pelną.

Koncerno misija - gaminti tik aukščiausios kokybės pieno produktus be konservantų, kurie užtikrintų sveiką mitybą ir palengvintų maisto ruošimą.

Vietos rinkoje įmonė garsėja savo pieno gaminiais: pienu, kefyru, sviestu, grietine, įvairių rūšių varške, jogurtais, pieniškais desertais ir fermentiniu sūriu.

Pagrindinę eksportui skirtų produktų dalį sudaro pusketis fermentinis sūris, sviestas, lieso pieno ir išrūgų milteliai. Daugiausia produktų šiuo metu eksportuojama į Europos Sąjungos šalis, Rusiją, NVS, Japoniją ir JAV.

AB „Pieno žvaigždės“ priklausančiose įmonėse šiuo metu gaminama apie 500 pavadinimų produktų. Atsižvelgdama į Europoje vyraujančias tendencijas ir besikeičiančius vartotojų poreikius ši pieno perdirbimo bendrovė nuolat atnaujina asortimentą ir pirkėjams kasmet pasiūlo naujų gaminių. Bendrovės valdomos įmonės yra nuolat modernizuojamos, jose diegiamos naujos technologijos, moderniausi gamybos ir pakavimo įrenginiai, kokybės laboratorijos. Kad pagaminti produktai kuo greičiau pasiektų prekybos centrus ir pirkėjus, nuolat modernizuojama produktų užsakymo, transportavimo ir sandėliavimo sistema.

2002 metais AB „Pieno žvaigždės“ ir jo valdomoms atskiroms įmonėms suteikti kokybės sertifikatai ISO. Tai įpareigoja dirbti efektyviai užtikrinant aukštą gaminamo produkto kokybę.

Dėl nuolat pristatomų naujų produktų koncernas „Pieno žvaigždės“ dažnai vadinamas pieno madų diktuoju Lietuvos, Baltijos šalių ir Rusijos rinkose yra populiarūs ir mėgstami šie prekių ženklai: DVARAS (natūralių pasterizuoto pieno produktų šeima), BIOS (produktų su bifido bakterijomis šeima), MŪ (pienas aseptinėje pakuotėje), SMILGA (*premium* desertai ir jogurtų grupė), MŪSŪ (populiariausia ir įvairiausia produktų grupė), BIOLA (probiotinis gėrimas su

L. Casei bakterijomis), OKTAVA (šviežios grietinėlės ledai), JO (populiariausias jogurtas vietinėje rinkoje), SVALIA (puskietis fermentinis sūris pagrindinis iš eksportuojamų produktų).

Už kokybę, skonį ir naujoviškumą šios bendrovės gaminiai yra vertinami mitybos specialistų. Nuo AB “Pieno žvaigždės” įkūrimo pradžios specialistai žvelgia į ateitį, kuria geresnį ir sveikesnį gyvenimą savo vartotojams, partneriams, šaliai ir sau.

2.1. 1. Filialo “Mažeikių pieninė” charakteristika

Mažeikių pieninė susikūrė kooperaciniu būdu 1926 m. ir priklausė Mažeikių kooperacijos sąjungai. 1972 m. pradžioje iš senųjų patalpų persikelta į naujai pastatytą pastatą šiaurės vakarinėje miesto dalyje Skuodo gatvės pradžioje. Projektinis pajėgumas buvo perdirbti 70 tonų pieno per parą. 1977 - 1978 metais atlikta gamyklos rekonstrukcija, ir pajėgumai padidėjo iki 110 tonų perdirbamo pieno per parą. 1981 - 1983 m. vėl atliekama rekonstrukcija sviesto gamybos skyriuje, pastatomos dvi nepertraukiamo veikimo FBFS vokiškos sviesto linijos, kurių našumas 2 t/val. sviesto. 1983 m. rekonstruojamas ir pieno miltelių gamybos skyrius. Po rekonstrukcijos jau perdirbama 150 tonų pieno per parą. 1993 metais Mažeikių valstybinę pieno perdirbimo įmonę dalinai privatizavus, ji sutinkamai su Lietuvos respublikos valstybinių įmonių įstatymu reorganizuota į Mažeikių valstybinę akcinę pieninę.

1994 m. spalio 13 d. valstybiniame patentų biure įregistruotas firmos vardas AB "Mažeikių pieninė", 1995 metais įmonė pavadinama AB "Mažeikių pieninė" (1995 m. balandžio 19 d. įregistruojama įmonių rejestre ir patvirtinami įmonės įstatai). Pradėjo didėti gamyba, gerėti produkcijos kokybė. 1995 metais jau pagaminama 1 852 t sviesto, 185 t sūrių, 12 579 t nenugriebtos pieno produkcijos, 3 536 t pieno miltų. 1990 metais pieninėje dirbo 490 darbuotojų, o 1996 metais per 600.

Kaip minėjome 1998 metais Mažeikių pieninė (1 priedas) tapo AB “Pieno žvaigždės“ filialu.

Kasdien rekonstruojami cechai, įdiegiama pažangesnė technologija. 2002 metais įdiegta nauja kompiuterizuota įrengimų plovimo TETRA ALCIP linija, o 2003 metų pradžioje duris atvėrė naujas separuotos varškės gamybos skyrius. Pasikeitė ir pieno išpilstymo skyrius. Nuo 2003 m. birželio 1 d. nuo filialo atsiskyrė prekybos padalinys Vilniaus mieste, o nuo spalio mėn. ir prekybos padalinys Klaipėdos mieste. Decentralizuojant pieno produktų gamybą, perskirsčius žaliavos surinkimo zonas, sumažėjo produkcijos pristatymo atstumai, taip pat mažėja pieno surinkimo išlaidos. Rekonstravus buvusį nenaudojamą pieno mišinių pastatą, 2004 metais į eksploataciją įvestas techninių tarnybų korpusas. Atlikta sviesto skyriaus, varškės bei sandėlių rekonstrukcija.

Norėtume įvardinti priežastis, dėl kurių pasirinkome filialą „Mažeikių pieninė“:

šio filialo gaminamos produkcijos asortimentas yra plačiausias (varškė, miltai, sviestas filiale gaminami didžiausiais kiekiais) ;

filialo gaminama produkcija (sviestas, pieno miltai, varškė ir grietinė), lyginant su kitų filialų produkcija užima didžiausią rinkos dalį kaip Lietuvoje, taip ir užsienyje;

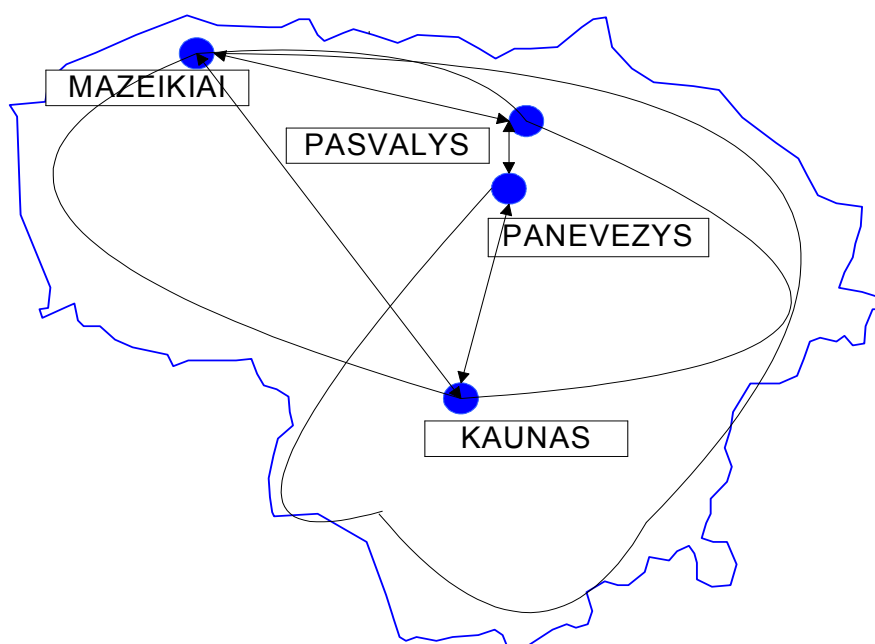
filiale gaminama produkcija neša koncernui didžiausią pelną.

Be to, filiale „Mažeikių pieninė“ vykstantis logistikos procesai yra bendros koncerno „Pieno žvaigždės“ logistikos atspindys.

2.2. AB „Pieno žvaigždės“ filialo Mažeikių pieninės logistikos sistema, tikslai, išvystymo lygis

Pagrindinė logistikos mokslo ir logistikos sistemų greito plitimo priežastis – įdiegtų logistikos sistemų teikiami konkurenciniai privalumai.

Iki Pasvalio sūrinės, Mažeikių pieno perdirbimo įmonių susijungimo su AB „Pieno žvaigždės“, filialas Mažeikių pieninė (tada dar dirbusia kaip atskiras ūkio subjektas), žaliavinio pieno važiudavo parsivežti net iš Varėnos, o kiti pieno perdirbimo kombinatai atvirkščiai. Tai buvo neracionalūs materialiniai srautai, bei neefektyvios logistinės išlaidos. Susijungus minėtoms įmonėms į AB „Pieno žvaigždės“ koncerną, žaliavų pristatymo sąnaudos akivaizdžiai sumažėjo. Per tris filialus, kurie yra išsidėstę geografinių požiūrių gana racionaliai (5 paveikslas), vidutiniškai per dieną yra surenkama apie 450 t. pieno.



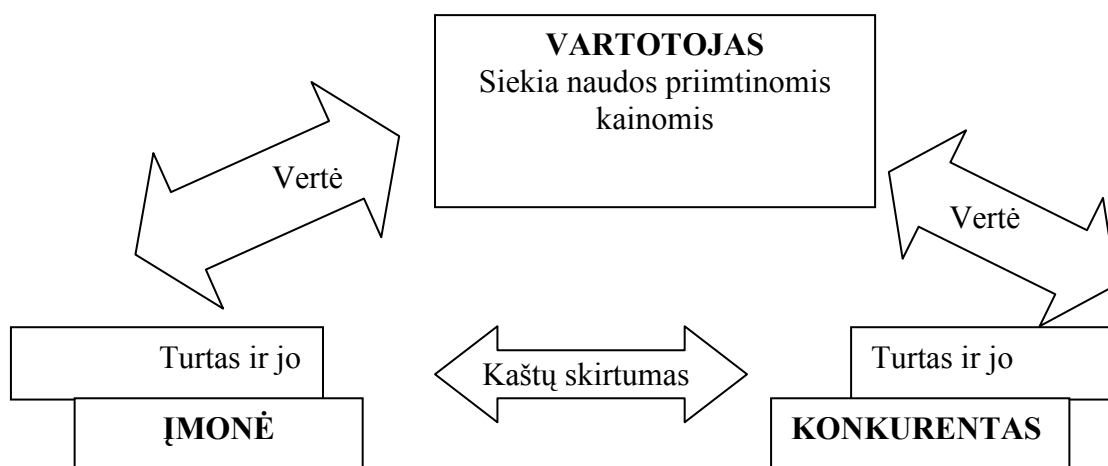
5 pav. AB „Pieno žvaigždės“ geografinis išdėstymas

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ marketingo skyrius 2007 m.

Įmonės gaminamos produkcijos gera kokybė užtikrina sėkmingą jos realizavimą ir padidina konkurencingumą rinkoje, realizacija laiduoja įmonei maksimalų pelną Mingala R.1997, p.128]. Gaminio kokybės lygis atitinka standartus.

Šiandien gamyboje nėra svarbesnio klausimo, kaip gerinti gaminių kokybę ir tenkinti rinkos poreikius. Nuostolių dėl nekokybiškos produkcijos nuostolių mažinimas – tai vienas iš gamybos išlaidų ekonomijos rezervų

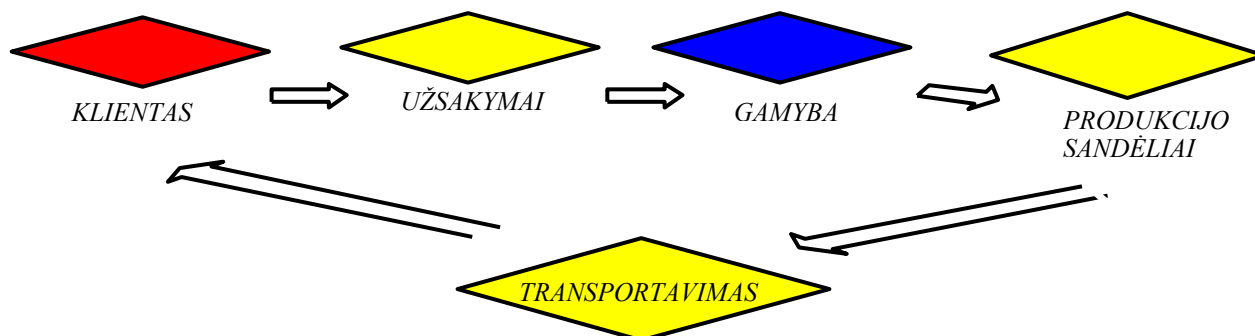
Įmonės sėkmę rinkoje nulemia labai daug veiksnių. Modelis, pateiktas 6 paveiksle vaizduoja trigubą ryšį tarp įmonės, konkurento ir vartotojo (Bischoft 2002). Šis modelis dar vadinamas „trys C“ (angl.k. tree C's, nes the customer, the competitor ir the company).



6 pav. Įmonės, konkurento ir vartotojo ryšys

Šaltinis: K.D. Bischof, ir kt. Ekspedicinių ir transporto įmonių vadyba. Vilnius, 2002

Logistikos sistema įmonėje pradėta diegti 2001 metais antrame ketvirtyje. Todėl šiandien mūsų daug kas netenkina, tačiau tai ne vienos dienos darbas. Šiuo metu AB "Pieno žvaigždės" Mažeikių pieninė funkcionuoja logistinė sistema, kuri prasideda iš klientų užsakymų priėmimu ir baigiasi produkcijos pristatymu klientui (7 paveikslas). Logistikos srityje dirba per 200 darbuotojų. atkrovos darbai vyksta 20-22 val. per parą.



7 pav. AB "Pieno žvaigždės" filialo Mažeikių pieninė logistikos sistema

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Šia schema, norėjom pavaizduoti, kokia šiandien yra padėtis įmonėje. Šioje grandinėje yra atliekama daugybė logistinių operacijų, kurias reikia tinkamai valdyti, bei įgyvendinti norint išgyventi šioje nelengvoje šių dienų konkurencinėje kovoje ir geriau tenkinti vartotojų poreikius.

Logistikos tikslas – sukurti ir įgyvendinti praktikoje situaciją, kuomet reikiama prekė pateikiama vartotojui reikiamu kiekiu, reikiamos kokybės, reikiamu laiku ir už priimtina kainą (tikslas atspindi logistikos esmę.) Svarbiausia yra laiko ir vietos aspektai. Laiko ir vietos veiksniai svarbūs tada, kai iš teisingo jų panaudojimo yra sukuriama pridėtinė vertė.

Mažeikių pieninėje gamyba ir logistika yra tarpusavyje glaudžiai susijusios ir pagrindiniai tikslai būtų tokie:

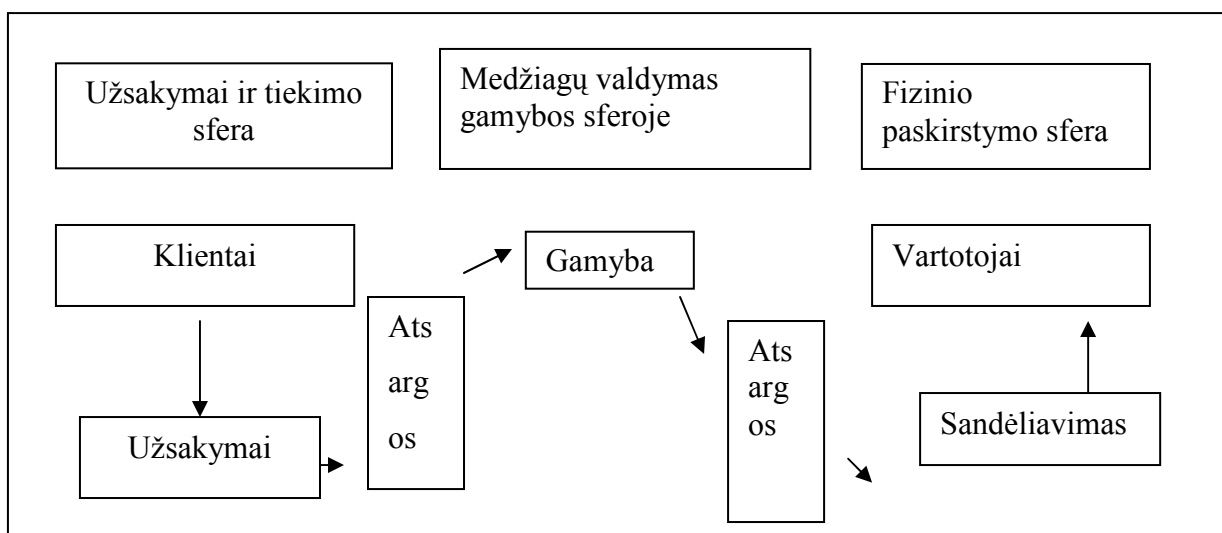
- Patenkinti vartotojų poreikius;
- Mažinti kapitalo poreikį;
- Mažinti logistikos išlaidas;
- Didinti pristatymo lankstumą.

Įmonės užduotis – optimaliai suderinti šiuos tikslus. Tai reiškia, kad atskiri įmonės pajėgumai turi būti subalansuoti: gamybiniai pajėgumai – su tiekėjų ir rinkos galimybėmis.

AB „Pieno žvaigždės“ filiale Mažeikių pieninė logistikos procesui priskiriamos tokios funkcijos: realizavimo prognozavimas, gamybos planavimas (po užsakymo pateikimo planuojama gamyba), logistikos sistemos projektavimas ir logistikos planavimas, kontrolės operacijos su marketingo, realizacijos ir finansų operacijomis (8 paveikslas). Visa tai leidžia susieti dažnai vienus kitiems prieštaraujančius atskirų padalinių tikslus. Mūsų įmonėje žaliavų pristatymas neįeina į vieningą įmonės logistinę sistemą. Juo užsiima žaliavų padalinys, kuris glaudžiai bendradarbiauja su kitais įmonės padaliniais.

Logistikos sistema yra valdoma remiantis trumpalaikiu planavimu. Sistemos darbas vertinamas pagal atitinkančią tarptautinius standartus sistemą. AB „Pieno žvaigždės“ yra įdiegta prevencinė maisto saugos RVASVT (rizikos veiksnių analizė svarbiuose valdymo taškuose) sistema. 1998-01-15 Briuselio komisijos nutarimu patvirtino įmonėje veikiančią prevencinę maisto saugos sistemą ir suteikė veterinarinį leidimą eksportuoti produktus į Europos sąjungos šalis. Tai puikus įmonės pripažinimas ir leidimas veikti pasaulinėse rinkose. Tuo AB „Pieno žvaigždės“, žinoma, pasinaudoja ir tiekia savo produkciją į Latviją, Kaliningradą, taip pat dalis produkcijos vežama į Vokietiją, Olandiją, Japoniją ir į Rusiją, konkrečiai į Maskvą.

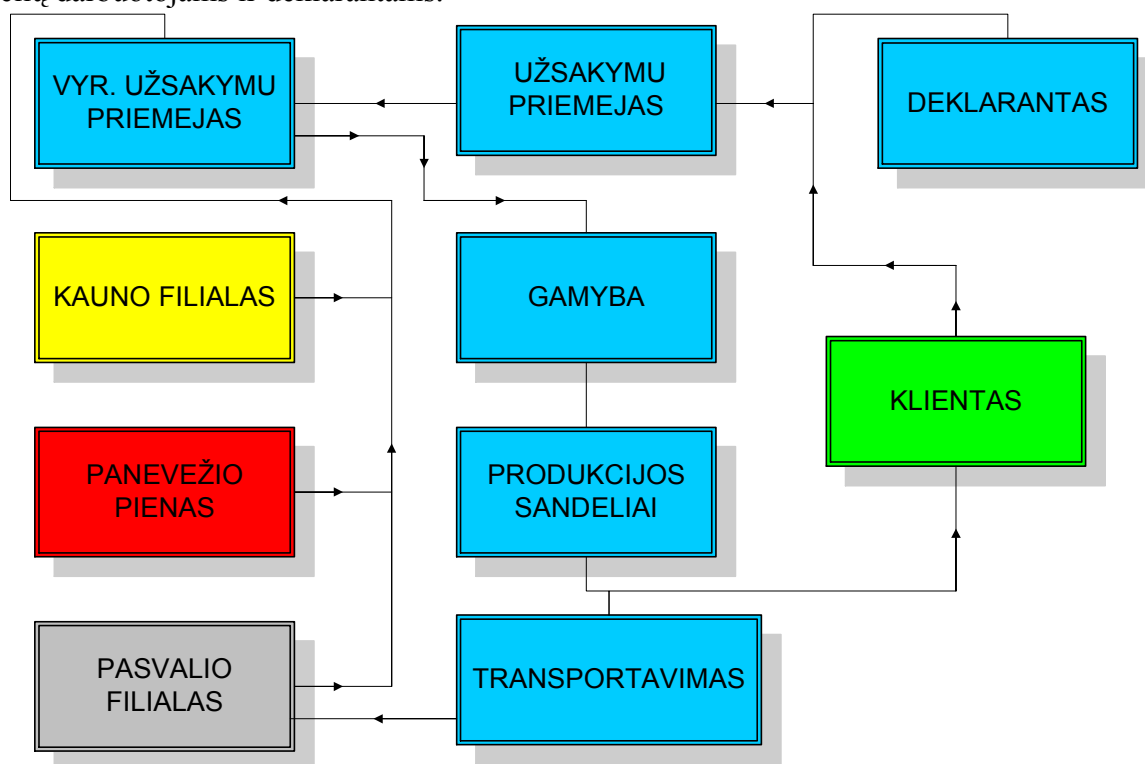
AB „Pieno žvaigždės“ filialo Mažeikių pieninė logistikos sisteminis taikymas ir valdymas (8 paveikslas), yra numatytas ir logistikos padalinio kokybės valdyme (pagal ISO 9000:2000 standartus). Valdymo procedūra skiriama nustatyti užsakymų priėmimo iš klientų, pagamintos produkcijos priėmimo į sandėlį, sandėliavimo ir išdavimo iš gatavos produkcijos sandėlio tvarką, siekiant kuo geriau patenkinti klientą.



8 pav. AB "Pieno žvaigždės" filialo Mažeikių pieninė logistikos išvystymas

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

9 paveiksle pavaizduota procedūra taikoma filialo užsakymo priėmimo darbuotojams, gamybinių skyrių meistrams, gatavos produkcijos sandėlininkams, transporto priemonių vairuotojams - ekspeditoriams, atkrovimo organizavimo, laboratorijos, gatavos produkcijos sandėlių darbuotojams ir deklarantams.



9 pav. AB "Pieno žvaigždės" filialo Mažeikių pieninė logistikos sisteminis taikymas

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

2.2.1. Užsakymų tvarkymo sistema

Užsakymų tvarkymas yra labai svarbi veiklos rūšis, ir šiam logistikos padalinio barui Mažeikių pieninėje yra skiriamas didelis dėmesys. Nors užsakymų išlaidos yra mažos (be sąskaitų spausdinimo), palyginus su transportavimo ir atsargų priežiūros išlaidomis, užsakymų tvarkymas yra svarbus elementas visą laikotarpį, kol klientas gauna produkciją. Ši veikla įmonėje paspartina produkcijos judėjimą ir paslaugų suteikimą, o nepriekaištingas bendravimas su klientu ir produkcijos siūlymas, įmonei vienareikšmei duoda naudą. Kadangi pieno produkcija yra specifinė (trumpas galiojimo laikas, pažeidžiamesnė) sandėliavimas ir produktų priežiūra neišvengiama. Atsargų apimtis bei laikymo trukmė priklauso nuo užsakymų (3 lentelė)

3 lentelė

AB „Pieno žvaigždės“ filialo Mažeikių pieninė produkcijos terminai

| Prod. grupė | BRAND'as | Produkto pavadinimas | Įpakavimo rūšis | Išfasavimas | Kiekis taroje | Realiz. laikas |
|-------------|------------|--|-----------------|-------------|-----------------|----------------|
| Pienas | Dvaro | Pienas natūralus "Dvaro" | poliet.plėv. | 0,5 l | 10/20/30 vnt | 5 par. |
| Pienas | Dvaro | Pienas natūralus "Dvaro" | poliet.plėv. | 1 l | 10/15 vnt | 5 par. |
| Pienas | Dvaro | Pienas natūralus "Dvaro" | tetra-brik | 1 l | 12 vnt | 4 par. |
| Pienas | Dvaro | Pienas natūralus "Dvaro" | tetra-top | 0,5 l | 10 vnt | 4 par. |
| Pienas | Dvaro | Pienas natūralus "Dvaro" | tetra-top | 1 l | 10 vnt | 4 par. |
| Grietinė | Žvaigždutė | Grietinė "Žvaigždutė" 25% * | poliet.plėv. | 0,5 kg | 10/20/30 vnt | 4 par. |
| Grietinė | Žvaigždutė | Grietinė "Žvaigždutė" 30% * | polist.ind. | 0,2 kg | 6/12 vnt | 8 par. |
| Grietinė | Žvaigždutė | Grietinė "Žvaigždutė" 30% * | polist.ind. | 0,4 kg | 6/12 vnt | 6 par. |
| Desertai | Smilga | Varškės kremas "Smilga"4% rieb. su braškėmis | polist.ind. | 0,145 kg | 15 vnt | 10 par. |
| Desertai | Smilga | Varškės kremas "Smilga"4% rieb. su vanilinu | polist.ind. | 0,145 kg | 15 vnt | 10 par. |
| Desertai | Mūsų | Mūsų"Varškės desertas su braškėmis 4% | polist.ind. | 0,125 kg | 5/10/20/40 vnt | 21 par. |
| Desertai | Mūsų | "Mūsų"Varškės desertas su mėlynėmis 4% | polist.ind. | 0,125 kg | 5/10/20/40 vnt | 21 par. |

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ pardavimų skyrius 2007 m.

Kliento užsakymas duoda impulsą pradėti veikti mūsų įmonės logistikos sistemai. Informacijos srautų greitis ir kokybė tiesiogiai veikia gamybos išlaidas, kainas bei aptarnavimo efektyvumą. Dėl lėtų ir nepastovių ryšių prarandami klientai, kyla transportavimo, sandėliavimo bei atsargų priežiūros išlaidos, mažėja veiklos apimtis. Užsakymų tvarkymo ir įmonės informacinės sistemos įdiegimas sukūria tiek įmonės veiklos, tiek ir logistikos sistemos valdymo pagrindą. Šioje veiklos srityje didelis logistikos tobulinimo potencialas.

Užsakymo ciklas apima laiką nuo užsakymo pateikimo iki produkto pristatymo klientui.

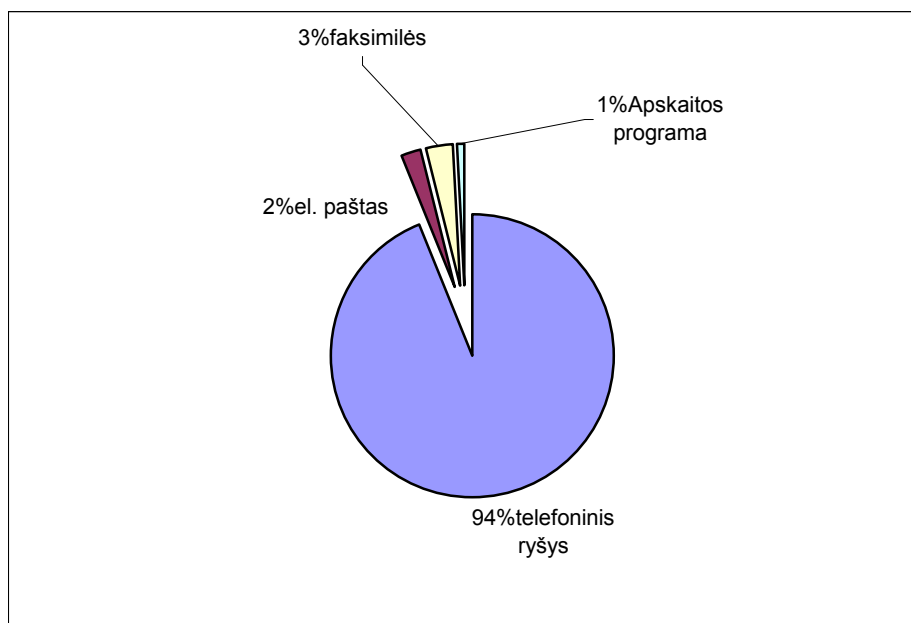
AB”Pieno žvaigždės” Mažeikių filiale užsakymo ciklas susideda iš tokių dalių:

- informacinis užsakymo paruošimas ir perdavimas;
- užsakymo priėmimas ir įtraukimas į atlikimo apskaitos sistemą;
- užsakymo atlikimas;
- užsakymo komplektavimas ir pakavimas;
- užsakymo transportavimas;
- užsakymo perdavimas klientui.

Kliento užsakymas į įmonės sistemą patenka daugeliu kelių:

- raštu (faksu) per distributorių;
- tiesiogiai skambinant klientui;
- telefonu per įmonės vadybininkus;
- tiesiogiai šiuolaikinėmis elektroninėmis ryšio priemonėmis.

Šiuo metu įmonėje užsakymai yra priimami kasdien. Užsakymų priėmimo būdai pateikti 10 paveiksle. Dirba 5 užsakymų priėmėjai, kurie per dieną priima užsakymus vidutiniškai iš ~100 klientų, 15 val. užsakymai sumuojami ir tik tada perduodami gamybai vykdyti. Tokiu būdu prarandamas laikas produkcijai pagaminti, bei vėlinamas atkrovos momentas. Darbuotojai turi dirbti pamainomis tiek priimant užsakymus, tiek gamyboje, tiek sandėliuose. Visą tai didina logistines išlaidas (naktinis darbas apmokamas brangiau, mažesnis darbuotojų darbo našumas bei kontrolė, klaidos).



10 pav. Užsakymų priėmimo formų struktūra Mažeikių pieninėje
Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Kaip matome iš diagramos didžioji dalis užsakymų yra priimama telefonu, o tai yra didelės laiko sąnaudos, kas įtakoja ir kitų sričių sąnaudų didinimą. Šiais progreso ir kompiuterizacijos laikais, reikia tobulinti užsakymų priėmimo formas, jas modernizuoti taikant informacines technologijas. Tokiu būdu būtų palengvinamas užsakymų priėmėjų darbas, gamyba iš anksto žinotų produkcijos kiekį, kurį reikia pagaminti. Visa tai taupo lėšas ir laiką. Užsakymų priėmimo kaštai pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė

Užsakymų priėmimo trukmė

| Užsakymo priėmimo telefoniniu ryšiu trukmė | Dokumentų formavimas | Duomenų persiuntimas vyr. užsakymų priėmėjai | Užsakymų atidavimas į gamybą | Viso trukmė |
|--|----------------------|--|------------------------------|--------------|
| 6 | 0,5 | 5 min | 20 min | 6 val 55 min |

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Iš lentelės matyti, kad užsakymo priėmimas telefonu ir pateikimas gamybai atima tikrai daug laiko, t.y. užsakymo priėmimui reikia beveik septynių valandų. Užsakymų priėmėjų darbo valandos yra nuo 8 iki 20, taigi nuo 6 val. iki 14 valandos yra dirbama su klientais. Siūlytume įmonės prekybos skyriui suderinti galimybes su užsakovais dėl užsakymų perdavimo elektroninėmis priemonėmis. Trečdaliu sumažinus laiko sąnaudas užsakymų priėmimui, galėtume sutaupyti žmoniškųjų resursų. Užsakymų priėmėjo darbo vieta per mėnesį vidutiniškai įmonei atsieina 1179 Lt per metus 14148 Lt (5 lentelė).

Užsakymų priėmimo kaštai AB "Pieno žvaigždės" Mažeikių pieninėje

| | | |
|-------------------------------|--------------------|-----------------|
| Užsakymo priėmėjo atlyginimas | Energijos sąnaudos | Ryšių paslaugos |
| 1.179 Lt | 35 Lt | 2.220 Lt |

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

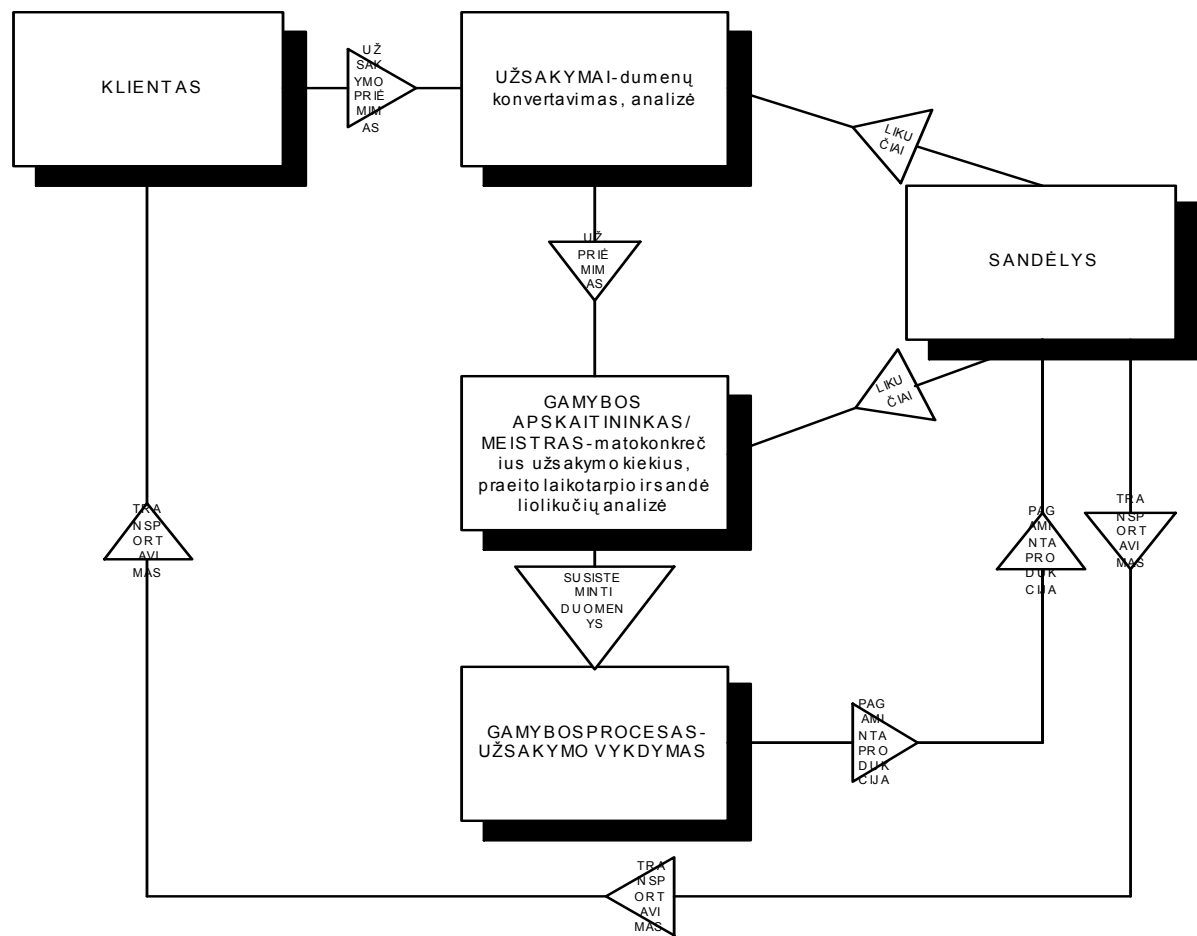
Taigi viena darbo vieta įmonei per metus kainuoja ~41000 Lt. Jau modernizavus ir sumažinus, ekonominis efektyvumas akivaizdus. Be to priimant užsakymus elektroniniu būdu ir sinchroniškai juos perduodant gamybos apskaitininkei, meistrams, būtų galima sutaupyti laiko produkcijos gamybai, mažėtų prastovų laikas atkraunant produkciją, sumažėtų naktinio darbo valandų.

Kiekvieną darbo dieną tiesiogiai susidurdamos ir analizuodamos logistinį planavimą, sandėliavimą, transportavimą, atsargų valdymą, kokybės kontrolės organizavimą įmonėje, pastebėjom daug rezervų veiklos efektyvinimui. Šioje proceso dalyje nepaprastai svarbu kreipti dėmesį į kiekvieno darbuotojo pasiūlymus tobulinant logistikos sritis.

Išvadų ir pasiūlymų dalyje siūlom atidžiau tikrinti siuntas, produkciją gaunamą iš kitų gamybinių filialų. Reikėtų tam skirti darbuotoją, kuris užsiimtų gatavos produkcijos tikrinimu. Operatyvinis darbo planavimas turėtų būti lankstus, planuojama minučių tikslumu. Įmonė iškelė tikslą mažinti kaštus. Išanalizavus dabartinę įmonės situaciją, pastebėta, kad nėra visiškai išnaudota kaštų mažinimo galimybė logistikos srityje.

Manom, kad įmonė pasiektų norimo rezultato, tobulindama logistikos sistemą.

Mūsų siūlomas modelis būtų tai, kad priimant užsakymus iš kliento šiuos duomenis matytų iš karto ir gamyba per bendrą apskaitos programą (11 paveikslas).



11 pav. Siūlomi informacijos srautai gamybiniame procese
Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

2.3. Logistikos planavimo sistema AB „Pieno žvaigždės“ filiale Mažeikių pieninė

Pradedant planavimo procedūras ar organizuojant gamybinės veiklos kontrolę būtina tinkamai apibrėžti, kokius duomenis reikės surinkti, iš kokių šaltinių, kaip dažnai jie bus naudojami. Tuo apibrėžiama informacinė sistema, kurios reikės logistikos uždaviniams spręsti.

Filiale Mažeikių pieninė planavimui naudojami duomenys, yra saugomi informacinėje sistemoje. Svarbiausi ir dažniausiai naudojami duomenys yra kompiuterių, duomenų bazėje. Esant reikalui kiti duomenys yra imami iš įvairių apskaitos dokumentų.

Visi duomenų šaltiniai yra klasifikuojami į keturias pagrindines grupes, kurias matome 5 lentelėje.

Būsimo pirkimo ir pardavimo apimtys prognozės, duomenys apie konkurentus, perkamų medžiagų tinkamumą - svarbi, tačiau abejotina informacija. Jos nėra firmos kompiuteriuose ar archyve, nes ji gaunama panaudojant intelektualinį potencialą.

Duomenų šaltinių klasifikacija

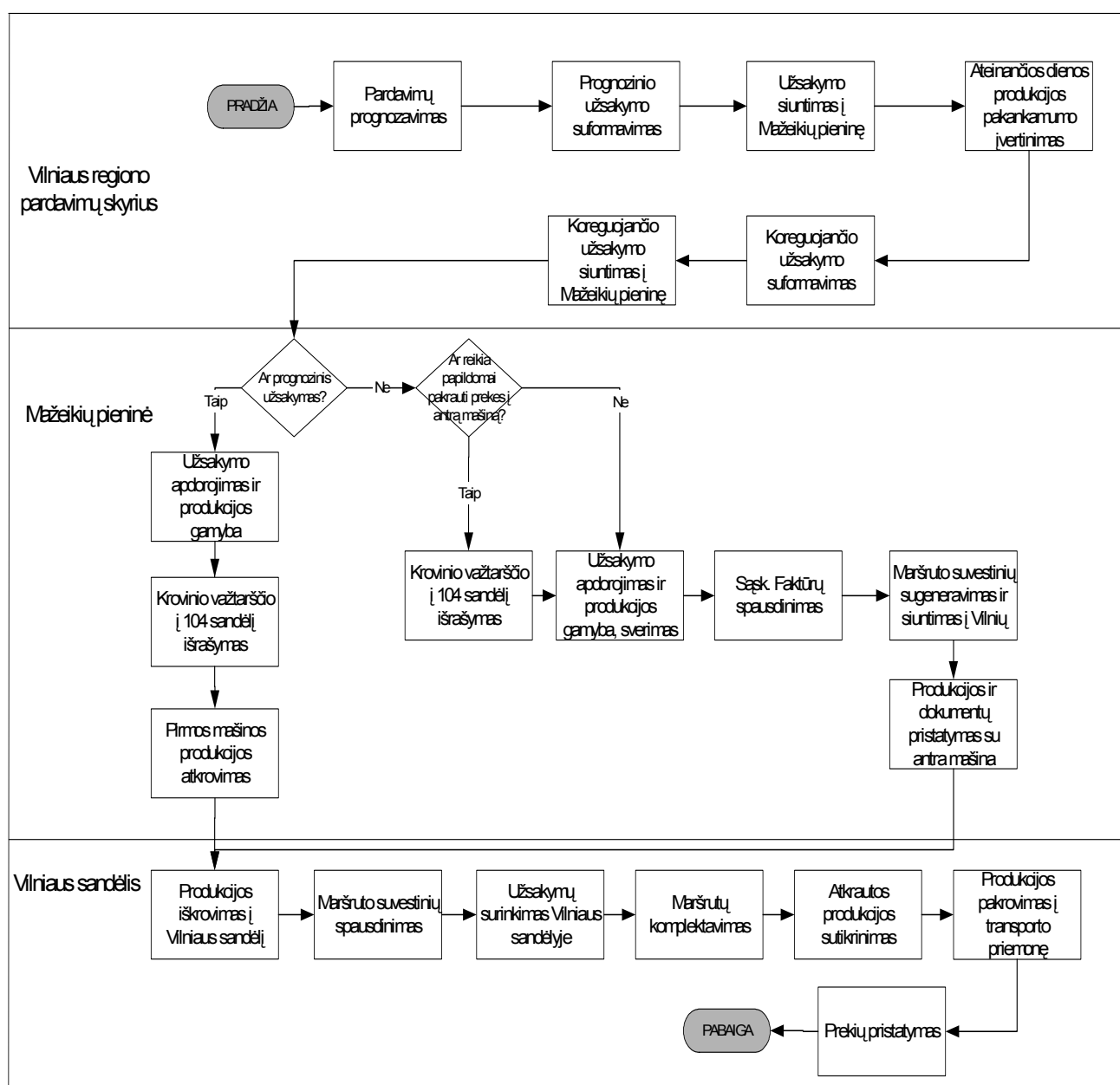
| Duomenų šaltiniai | Specifika |
|----------------------------------|--|
| sąskaitos-faktūros | pirminės logistinės informacijos šaltinis, nes juose yra pagrindiniai duomenys apie vartotojus, pirkimo ir transportavimo apimtys (2 priedas). |
| vidaus ataskaitos | pardavimai, atkrovos- buhalterijos informacija apie kainas, statistiniai duomenys apie vykdytojų ataskaitos šios rūšies informacijos šaltinių pavyzdžiai (3 priedas). |
| išoriniai informacijos šaltiniai | iš įvairių valstybinių institucijų, laikraščių arba specialių tyrimų. Ši informacija apima plačiau nei firmos vidaus duomenys www.pienozvaigzdes.lt |
| valdymo informacija | firmos darbuotojai labai dažnai gali tapti informacijos šaltiniais. |

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Tinkamai iš šių šaltinių surinkti duomenys gali būti naudingi pradėdant detalią analizę. Mokslo tiriamieji darbai, be abejo, taip pat yra svarbus logistinių sprendimų priėmimo šaltinis.

„Planavimas privalo apžvelgti daug įmonės vidaus ir išorės veiksnių ir įvykių, kurie iš dalies būna gana komplikuoti“ (Mingaila R. 1997). Todėl AB „Pieno žvaigždės“ planai yra sudaromi pagal tokius principus: planavimo ilgalaikiškumą, planavimo išsamumą, planavimo pritaikomumą, planavimo stabilumą, privalomumą, kontrolės galimybę, plano užduočių realizavimo galimybę. Įmonėje logistikos planavimą atlieka logistikos skyriaus planų sudarinėtojas, kuris sugeba greitai ir išsamiai sudaryti planus. Labai dažnai išoriniai veiksniai įtakoja planuotų darbų pasikeitimą. Logistikos skyrius, kaip ir visi kiti skyriai, atlieka trumpalaikį planavimą. Kadangi šiuo metu įmonėje ir viso koncerno mastu vyksta gana didelės permainos, yra sudaromi trumpalaikiai produkcijos atkrovos iš sandėlio grafikai (4 priedas). Žinoma, galėtų daryti ilgalaikius planus ir taip numatyti vystimosi etapus, tačiau šiomis dienomis ir rinkoje vyksta labai spartūs pasikeitimai ir sunku nuspėti konkurentų veiksmus. Tad sudarinėti ilgalaikius planus visiškai neparanku. Be abejo, įmonė yra numačiusi savo strategiją, bet tai nėra sureikšminama, nes žinoma, kad viskas gali būti keičiama.

Šiuo metu yra sudarytas naujas atkrovos planas Vilniaus regionui. Įmonė turi didelį naują tarpinį sandėlį ir norint išnaudoti jo visus privalumus, reikia keisti produkcijos atkrovos tvarką. Numatoma tvarka pavaizduota 12 paveiksle. Naujas atkrovos planas pasireiškia tuo, kad prognozine mašina atvažiuoja su produkcija iš Mažeikių iki tarpinio perskirstymo sandėlio, likus 12 valandų. Taip galima išvengti klaidų perkraunant produkciją, be to susitaupe žmoniškieji resursai, ko pasekoje taupome lėšas.



12. pav. Atkrovos darbų schema, perkraunant pirmą mašiną Vilniuje

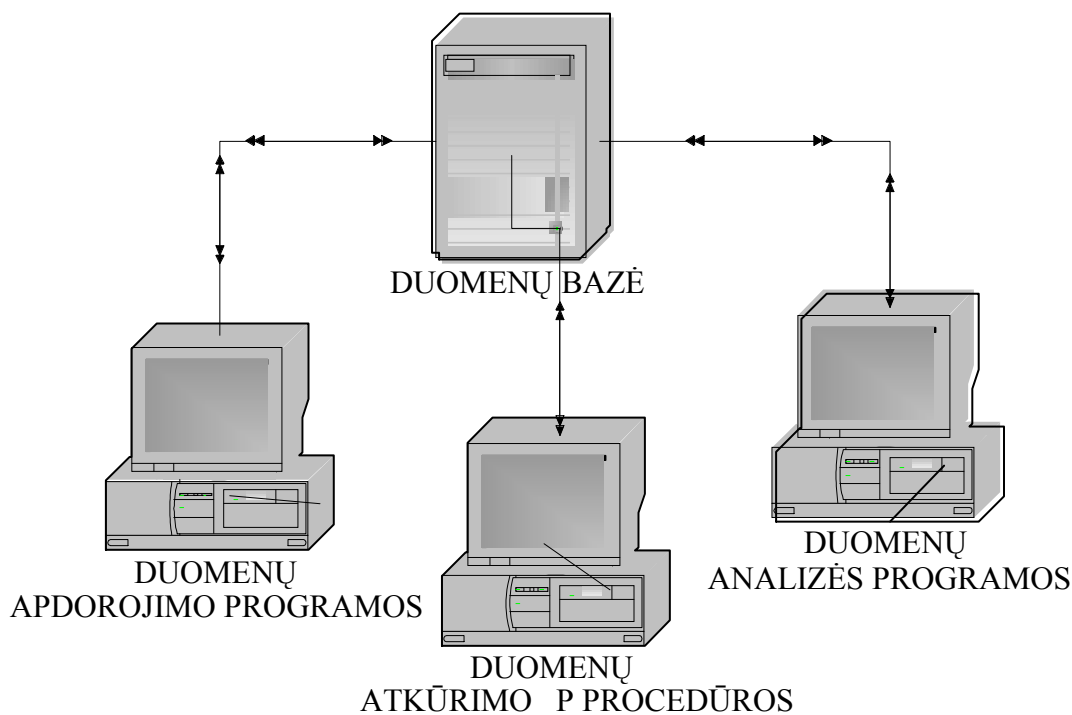
Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Atliekant šį planavimo darbą, buvo analizuojami faktiniai paskutinio mėnesio pardavimai, atskirai piko ir nepiko dienomis. Buvo apskaičiuota produkcijos realizavimo vidurkiai, kurių

pagrindu yra formuojamas prognozavimo užsakymas pirmai mašinai. Manom, jog ši atkrovos tvarka padidins mūsų įmonės parduodamos produkcijos kiekius bei užtikrins savalaikį kokybės ir geros produkcijos pristatymą vartotojui.

Gera informacija yra viena iš svarbiausių planavimo, gamybos, kontrolės ir logistikos sistemos dalių. Vis daugiau kompiuteriai yra naudojami gamybos organizavimo procese. Duomenų saugojimas, rūšiavimas, tvarkymas bei analizė apibūdinami kaip valdymo informacinė sistema. Darbuotojų sudėtis, įranga, gamybos organizavimo, kontrolės metodai, susiję su medžiagų ir produkcijos srautų klausimais, priskiriami logistikos informacinei veiklai. Ši sistema generuoja informaciją, būtiną daugeliui firmos darbuotojų. Informacija yra naudojama logistikos planavimo tikslams ir jos funkcionavimo užtikrinimui bei kontrolei. (Mingala R, 1997).

AB "Pieno žvaigždės" filialas Mažeikių pieninės informacinės sistemos pateikta 13 paveiksle. Tačiau sparčiai keičiantis "kibernetiniam" pasauliui, jos tobulumui ribų nėra.



13 pav. AB "Pieno žvaigždės" filiale „Mažeikių pieninė“ informacinės sistemos

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m

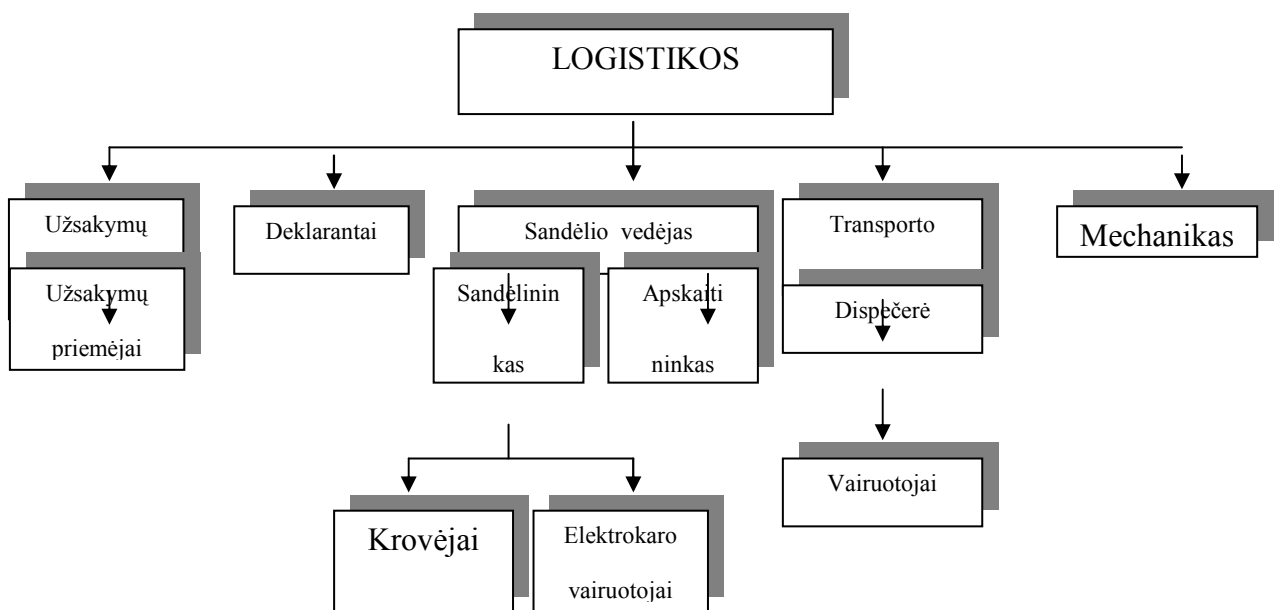
Įvedimo fazėje pradiniai duomenys renkami iš įvairių šaltinių, perduodami įvairiais būdais ir pritaikomi kompiuteriniam apdorojimui. Taigi visi duomenys įtraukiami į duomenų bazę. Duomenų apdorojimas yra viena iš svarbiausių informacijos sistemos grandžių. Iš pradžių pagrindinis kompiuterių naudojimo tikslas buvo sumažinti įmonės darbuotojų apkrovimą, ruošiant klientams sąskaitas - faktūras. Šiuo metu kompiuteriu spausdinami transporto ir krovinių važtaraščiai, sąskaitos - faktūros, algalapiai, sunaudotų medžiagų suvestinės ir apdorojami

duomenys, reikalingi logistikos veiklai organizuoti ir valdyti. Tai padeda kontroliuoti medžiagų ir produkcijos judėjimą visame jų kelyje.

2.4. Logistikos sistemos organizavimo ypatumai AB "Pieno žvaigždės" filiale „Mažeikių pieninė“

Skyrius logistikos veiklai organizuoti ir vykdyti įmonėje sukurtas neseniai. Įmonės užduotis yra optimaliai suderinti logistikos tikslus, kuriuos išvardinome aukščiau. Tai reiškia, kad atskiri įmonės pajėgumai turi būti subalansuoti: gamybiniai pajėgumai – su tiekėjų ir rinkos galimybėmis.

Logistikos skyriaus struktūra pavaizduota 14 paveiksle.



14 pav. AB "Pieno žvaigždės" filiale „Mažeikių pieninė“ logistikos skyriaus organizacinė struktūra

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Užsakymų operatorė formuoja produkcijos užsakymus į didžiųjų miestų sandėlius, koordinuoja užsakymų priėmėjų veiklą.

Deklarantai tvarko užsakymus eksporto ir importo srityje, derina produkcijos likučius su sandėlininku, bei rūpinasi trūkstamos produkcijos užsakymu gamybai, bei gatavos produkcijos pristatymu iš kitų filialų.

Sandėlio vedėjas yra atsakingas už sandėlio darbuotojus, sandėlių kontrolę, įvairių reikalų tvarkymą susijusį su produkcijos išvežimu.

Sandėlininkas yra atsakingas už produkcijos likučių apskaitos vedimą, registruodamas kasdienes pokyčius, vykdydamas produkcijos nurašymus, priimdamas gražinimus. Taip pat

organizuoja krovėjų darbo pakraunant ir iškraunant produkciją. Bei yra atsakingas už kitus sandėlio darbus.

Nagrinėjamai įmonės logistikos sistemai priskiriamos tokios funkcijos:

- žaliavų pristatymas į gamyklą;
- realizavimo prognozavimas;
- gamybos planavimas;
- žaliavos pirkimas;
- žaliavų ir nebaigtos gamybos atsargų valdymas;
- logistikos sistemos projektavimas;
- logistikos planavimas;
- kontrolės operacijos su marketingo, realizacijos ir finansų operacijomis.

Tokia logistikos sistema leidžia susieti dažnai vienus kitiems prieštaraujančius atskirų padalinių tikslus.

Nežiūrint į tai, kad logistikos procesas įmonėje yra aukščiausio išvystymo lygio, šioje srityje dar tikrai yra sričių kur tobulėti.

Viena iš problemų yra tai, kad nevisada pavyksta tiksliai suderinti įmonės ir tiekėjų norus. Pasitaiko, kad tiekėjas pristato žaliavas, kai tuo tarpu įmonė yra nepasirengusi jų priimti – atsiranda trumpalaikiai trikdžiai. Tada tiekėjas nori kelti kainą už trumpą laukimą. Taip didėja žaliavos pirkimo kaina. Viso šito reikėtų vengti, nes papildomų išlaidų įmonei tikrai nereikia. Reikėtų sušvelninti konfliktus tarp tokių sričių. Norint išlaikyti arba sumažinti žaliavų pirkimo kainas, reikia nuolat ieškoti naujų tiekėjų (šis teiginys prieštarauja visuotinės kokybės vadybos teiginiui, kad tiekėjas yra partneris ir tiekėjų skaičius turi būti mažinamas bei yra kuriami ilgalaikiai ryšiai su tiekėjais), kurie diktuočių palankesnes pristatymo, atsiskaitymo sąlygas.

Taip pat įmonė, neįvertinusi informacinės logistikos duomenų, ne visada laiku reaguoja į rinką. Kad būtų galima maksimaliai išnaudoti gamybinius pajėgumus, ypatingą dėmesį reikėtų sutelkti į rinką – operatyviai reaguoti į pasiūlą ir paklausą, taip pat pateikti produkciją nedideliais kiekiais (t.y. gamyba nedidelėmis partijomis).

Bandydama išstumti rezervus iš savo atsakomybės srities (tiek gautų žaliavų, tiek gatavos produkcijos) bendrovė daro didelę klaidą. Specialistai tinkamai apskaičiavę gautų žaliavų panaudojimą išvengtų nesutapimų gamyboje.

Spręsdami šias problemas įmonėje, logistika imasi centrinio šių klausimų - koordinavimo. Norint efektyviai valdyti strateginius tikslus, kuriami taktiniai tiekimo logistikos, gamybos logistikos ir paskirstymo tikslai. Tik tinkamai nustačius logistikos pagrindinį tikslą galima teisinga linkme vykdyti tolimesnę veiklą ir siekti gerų rezultatų, konkurencinio pranašumo.

Galima paminėti dar vieną problemą, kurią įmonė turėtų stengtis išspręsti. Tai vis vėluojantys atsiskaitymai su žaliavinio pieno bei gamybinių žaliavų tiekėjais. Viena iš pagrindinių priežasčių, kai įmonės produkcijos pirkėjai neatsiskaito su įmone už gautą produkciją, savo ruožtu bendrovė, negali atsiskaityti su tiekėjais. Įmonė turėtų stengtis kuo greičiau vykdyti atsiskaitymus, nes taip galima prarasti dalį tiekėjų ir įgyti nepasitikėjimą arba juos gali paveržti konkurentai. Kaip to išvengti? Filialas turėtų labiau kontroliuoti pirkėjų atsiskaitymus, t.y. jeigu matome, kad skola didėja nebetiekti jiems produkcijos

2.5. Įmonės žaliavų, medžiagų bei gatavos produkcijos paskirstymo sistema

Formuojant konkurencinius pranašumus, produkcijos paskirstymo sistemą privalu organizuoti taip, kad prekė tinkamu laiku atsidurtų pirkėjui patogioje vietoje. Filialas „Mažeikių pieninė“, kaip ir kiekviena įmonė, yra suinteresuotas didinti savo produkcijos pardavimo mąštą, todėl labai svarbu teisingai pasirinkti paskirstymo kanalo tipą ir ilgį.

Vienas paskirstymo sistemos uždavinių yra optimalaus paskirstymo centrų (sandėlių, perkrovimo aikštelių) skaičiaus nustatymas ir geografinės padėties nustatymas aptarnaujamoje teritorijoje. Tai vienas iš sunkiausių uždavinių, su kuriais susiduria įmonės, organizuodamos paskirstymo kanalus, kadangi sandėlių skaičius didina prekių logistines sąnaudas paskirstymo kanale, o mažas jų skaičius negarantuoja įmonės klientų aptarnavimo standartų užtikrinimo.

Remiantis pieno produktų gamybos šakos savitumu, AB „Pieno žvaigždės“ (tame tarpe ir „Mažeikių pieninė“ savo veikloje naudoja tiesioginį produkcijos paskirstymo būdą (nulinio lygio kanalo schema), kai produktų srautas eina nuo gamintojo (tiekėjo) iki gavėjo ir taip sumažina kaštus (15 paveikslas).



15 pav. Filialo „Mažeikių pieninė“ dabartinis produkcijos paskirstymo būdas

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Vykstant tiesioginei prekybai, užmegztas artimesnis tarpusavio kontaktas leidžia išspręsti daugumą problemų ir nesusipratimų.

Anksčiau įmonėje aprūpinimas vykdavo tarpininko pagalba (buvo naudojama pirmo lygio kanalų schema), todėl dažnai produktų, žaliavų ir medžiagų kiekis, bei pristatymo laikotarpis nesutapdavo – įmonė nesuderindavo savo ir tarpininko poreikių (16 paveikslas).



16 pav. Filialo „Mažeikių pieninė“ buvęs produkcijos paskirstymo būdas

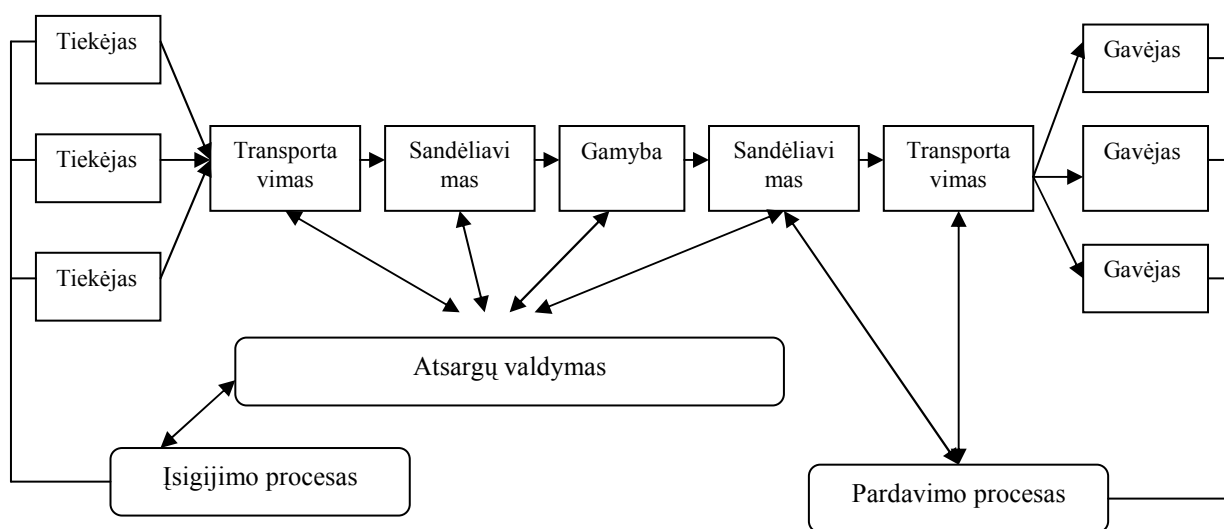
Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Reikšmingiausi produkcijos fizinio paskirstymo aspektai yra *atsargų valdymas, jų sandėliavimas ir transportavimas*, todėl toliau tikslinga yra smulkiau paanalizuoti šias įmonės logistikos sritis.

2.5.1. Atsargų valdymas

Atsargų valdymas yra vienas iš tų veiksnių, kurie lemia įmonės politiką ir kurie turi įtakos įmonės logistinio aptarnavimo lygiui.

AB „Pieno žvaigždės“ medžiagų tiekimo valdymo tikslas – aprūpinti visas įmonės gamybos grandis, aptarnaujančius įmonę padalinius (sandėlius, katilinę, kompresorinę, statybos, pieno punktus, administraciją, transporto ir kt.) reikiamomis medžiagomis ir prekėmis, užtikrinant nepertraukiamą gamybą siekiant laiku patenkinti vartotojų poreikius. Tobulinant atsargų valdymą įmonėje siekiama pastoviai mažinti produkcijos savikainą, ieškant pigesnių, bet ne prastesnės kokybės medžiagų. Visų įmonės logistinių procesų sąveiką su atsargų valdymu vaizduoja 17 paveikslas.



17 pav. Logistinių procesų ir tiekimo grandinės dalyvių ryšiai AB „Pieno žvaigždės“ filiale „Mažeikių pieninė“

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Iš paveikslo galima matyti, kad visi logistiniai procesai eina eiliškumo tvarka ir glaudžiai susiję su atsargų valdymu. Būtent atsargų valdymas generuoja transportavimą, gamybą, sandėliavimą ir pirkimus. Nuo jo priklauso transporto parinkimas, sandėlių kiekiai ir dydžiai, jų reikalingumas, pristatymo greitis ir kokybė.

Medžiagų poreikis įmonėje privalo būti nustatytas kiek įmanoma tiksliau, tačiau tai nereiškia, kad tai turi būti apskaičiuota didelėmis pastangomis. Įmonėje atliekami tiek mažo, tiek didelio medžiagų kiekio skaičiavimai. Tai daroma nuosekliai. Įmonei norint išvengti nukrypimų, poreikio

skaičiavimas atliekamas specialiai paruoštose lentelėse (5 priede), kuriose paskaičiuojamas pastarojo laikotarpio (savaitės, mėnesio) medžiagų sunaudojimas per dieną. Paskaičiavimas atliekamas, remiantis pagamintos produkcijos kiekiu ir pakuočių sunaudojimo normomis; skaičiuojama kiekvieną savaitę. Iš mėnesio pradžios pakuočių likučių atėmus, pagal nustatytas pokyčių normas paskaičiuotus jų kiekius ir pridėjus atvežtą per nagrinėjamą laikotarpį pakuočių kiekį, matomas jų sunaudojimas ir užsakymo poreikis. Tikslus paskaičiavimas atliekamas pasibaigus mėnesiui remiantis sandėlio faktiniais likučiais ir faktiniais pakuočių sunaudojimo duomenimis per mėnesį. Pakuočių paskaičiavimas atliekamas savaitėmis ir mėnesiais skirtinguose dokumentuose kiekvienai pakuotei atskirai.

Šiuo metu įmonė yra įdiegusi JIT sistemą (“pristatymas reikiamu laiku”), kurios užduotis yra didinti pelną ir palūkanas iš investicijų mažinant kaštus ir gerinant produktų kokybę. Vykdamas JIT sistemos koncepciją, manau, kad elektroninėmis ryšio priemonėmis galima būtų perduoti ir priimti užsakymus, paskirstyti produkciją konkreitiems užsakovams, išvengti jos perskirstymo, greitai ir tiksliai perduoti, ir įtraukti užsakymą į gamybą. Tuo būdu sutaupomas laikas. Jas galima panaudoti alternatyvių transportavimo būdų bei užsakymo ciklo trumpinimo variantų analizei. Tai gali padėti sumažinti gamybos ir rezervines atsargas.

JIT sistema - tai medžiagų ir atsargų valdymo sistema, kurios pagrindinis tikslas – minimizuoti sandėliuojamų atsargų ir medžiagų kiekį. 7 lentelėje pateikiami skirtumai tarp tradicinės atsargų valdymo ir JIT sistemos.

7 lentelė

Skirtumai tarp tradicinio ir JIT mąstymo

| Problema | Tradicinis mąstymas | JIT sistemos mąstymas |
|-----------------------------|--|---|
| Orientacija | Orientacija į kainą | Orientaciją į gerą klientų aptarnavimą |
| Maksimalaus pelno gavimas | Kainos sumažinimas | Atsargų padidinimas |
| Kokybė | Mažiausia savikaina su priimtina kokybe | Aukšta kokybė, jokių defektų |
| Produkcijos transportavimas | Mažiausia kaina su priimtinu aptarnavimo lygiu | Visiškai patikimas aptarnavimo lygis |
| Partnerių derybos | Sunkios derybos | Sklandžios derybos |
| Tiekėjų skaičius | Daug tiekėjų: vengiama pirkti iš vieno šaltinio. | Keletas ilgalaikių partnerių |
| Pardavėjų bendravimas | Minimalus. Daug paslapčių. Glaudžiai kontroliuojamas | Laisvas. Dalijamasi informacija, kartu sprendžiamos problemos |
| Atsargų valdymas | Laukiančios sandėliuose užsakymo | Įgyjamos, gavus užsakymą |

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Naudojant šią sistemą, atsargos nelaikomos sandėliuose laukiant, kol bus užsakytos ir realizuotos, o įsigyjamos tik atsiradus poreikiui. Tuo siekiama išvengti papildomų išlaidų ir visų rūšių nuostolių. Esant tokiai atsargų valdymo sistemai, visos logistikos sistemos grandys turi labai glaudžiai ir operatyviai bendradarbiauti, todėl įmonėje sudaromi operatyviniai planai 1 - 3 mėnesių laikotarpiui. Tai leidžia labai tiksliai suplanuoti logistikos skyriaus darbuotojų darbo grafikus.

Pagrindiniai šios atsargų valdymo sistemos naudojimo argumentai yra:

Atsargų laikymas užima daug vietos ir užšaldo vertingą kapitalą;

Viskas, kas neprideda vertės produktui, yra laikoma nuostoliais.

Be išlaidų mažinimo, JIT siekia pilnai panaudoti darbininkų gabumus. Darbininkai JIT sistemoje yra atsakingi už pastovų atsargų bei produkcijos paskirstymo proceso tobulinimą.

Įmonėje darbininkai mokomi, kad galėtų pereiti nuo vienu įrengimų prie kitų, bei perderinti įrengimus. Tai reikalauja platesnių įgūdžių, didesnio komandinio darbo, bei geros darbo koordinacijos, nes patikimumo atsargų, kurių naudojimas galėtų padėti išspręsti problemas, susijusias su eiančių atsargų trūkumu gamyboje, nevisada turima.

Vadovaujantis JIT sistema keičiasi santykiai su tiekėjais. Jų prašoma pristatyti žaliavas net iki penkių kartų per dieną tiesiai į gamybos liniją.

AB "Pieno žvaigždės" filialas "Mažeikių pieninė" pagal sutartis surenka pieną iš tiekėjų. Taip pat įmonei žaliavas pristato patys tiekėjai pagal sutartis. Yra tiekiami maisto priedai, fasavimo medžiagos, gamybinės medžiagos, transportavimui reikalingos priemonės.

AB „Pieno žvaigždės“ turi apie 20 tiekėjų, kurie pristato papildomas medžiagas, reikalingas perdirbti pieno žaliavas ir pateikti produktą galutiniam vartotojui. Įmonė palaikydama ryšius ne tik su Lietuvos įmonėmis, bet ir su užsienio, suteikia galimybę kitos šalies gyventojams daugiau išgirsti apie šią įmonę. Įmonė bendradarbiauja su Švedijos, Latvijos, Lenkijos, Suomijos įmonėmis.

Gamybos aprūpinimas reikalingomis medžiagomis nagrinėjamoje įmonėje užtikrinamas įvairiomis tiekimo formomis:

- vienkartiniais tiekimais, atsiradus poreikiui;
- ilgalaikėmis tiekimo sutartimis, garantuojančiomis su gamyba sinchronizuotus tiekimus;
- individualiais tiekimais, kai aprūpinama specialiomis medžiagomis.

Svarbiausia detalė, pradėdant bendrauti su tiekėjais, yra tinkamas sutarties sudarymas, tačiau to įmonėje kol kas yra pasigendama. Mažeikių pieninė kruopščiau atrinkdama tiekėjus, išvengė menkiausių nesusipratimų ir sutaupytų laiko. Įmonė turėtų skirti daugiau dėmesio tiekėjų atrankos kriterijams, kuriuos pati yra nustačiusi, bet akivaizdu, kad jais nesivadovauja.

Atsargos papildomos periodiškai. Kiekvieną papildymą lydi atitinkamos išlaidos, priklausančios nuo tiekimo sąlygų. Sandėliuose susidaro išlaidos, susijusios su prekių saugojimu.

Logistikos skyrius, kaip ir visi kiti skyriai, vadovaujasi trumpalaikiu planavimu. Ilgalaikių planų sudarymas ir gamybos apimčių vystimosi etapų numatymas yra problematiškas, kadangi šiomis dienomis rinkoje vyksta labai spartūs pasikeitimai, o konkurentų veiksmai sunkiai nuspėjami. Tad sudarinėti ilgalaikius planus visiškai neparanku. Be abejo, įmonė turi numatyti vieną ar kitą žingsnį ir tolesniame gyvavime, bet visa tai nėra sureikšminama, nes žinoma, kad viskas gali pasisukti į kitą pusę.

2.5.2. Produkcijos priėmimas ir sandėliavimas

Sandėliai logistikos grandinėje yra svarbus elementas, nepriklausomai nuo jų nuosavybės. Pagrindinis sandėlių valdymo uždavinys – sekti ir tvarkyti visas sandėliuojamas medžiagas. Tai apima atsargų valdymą, atsargų papildymą, medžiagų išdavimą į darbo vietas, medžiagų apskaitą. Sandėlių darbo organizavime svarbiausios logistinės operacijos yra šios: medžiagų kontrolė ir priėmimas į sandėlį, jų saugojimas, apskaita ir kontrolė.

Vienas iš rodiklių, kuris parodo sandėlio darbo organizavimo efektyvumą, yra sandėlio materialinės bazės išnaudojimas.

Viena didžiausių problemų, su kuria susiduria šiandien AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“, tai sandėliavimo ploto stygius. Taip yra todėl, kad produkcijos sandėlių plotas nebeatitinka išaugusios apyvartos. dėl to sandėliai yra perkrauti.

Prieš eilę metų dėl patirties stokos buvo atlikti neteisingi sandėlio poreikio skaičiavimai, šiandien išaugus dideliame produkcijos asortimentui ir paklausai, produkcija yra sandėliuojama pažeidžiant sandėliavimo sąlygų bei technikos reikalavimus..

Paanalizuosim varškės produkcijos sandėlio pajėgumus ir išnaudojimą (8 lentelė)

8 lentelė

Varškės sandėlio ploto panaudojimas

| Sandėlio plotas kv/m | Naudingas plotas kv/m | Palaikomasis plotas kv/m | Vienos paletės parametrai: svoris t | Vienos paletės parametrai kv/m | Palečių skaičius įvežamas į sandėlį vid. per dieną | Vienos dienos statistinis pardavimų vidurkis t |
|----------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--|--|
| 530 | 200 | 330 | 0,83 | 0,96 | 240 | 19,92 |

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Optimaliausias variantas parai 208 palečių, $S_n = N_{pl}/P_p$, (Mingala R. 1997)

Kur $S_n = 200/0,96 = 208$ pal.

S_n - sandėliavimo plotas,

N_{pl} - naudingas plotas,

P_p - paletės parametrai.

Toks produkcijos kiekis šiame sandėlyje būtų optimaliausias, nes būtų galima laisvai privažiuoti krautuvams ir prieiti prie produkcijos, būtų neužkrautas plotas skirtas krovinių formavimui pagal maršrutus, t.y. palaikomasis plotas 330 kv/m.

Faktinis įvežamų ir atkraunamų palečių kiekis yra per dieną 240 vnt. Tačiau sandėlyje yra sandėliuojama ir draustinės atsargos, taip pat produkcija, kuriai pagal gamybinius-technologinius parametrus reikalinga atšalti. Kadangi produkciją gauname ir iš kitų AB "Pieno žvaigždės" gamybinių filialų, šias atsargas mes privalome skaičiuoti, nes yra tikimybė "force major" atvejams.

Draustinės atsargos skaičiuojamos pagal formulę:

$$Z_d = M_{vd} * t_v,$$

M_{vd} – vidutinė produkcijos vienos dienos atkrovos norma, statistiniu atkrovos vidurkiu;

t_v – vidutinis produkcijos pristatymo pavėlavimas, dienomis(kadangi pieno ir jo produktų yra trumpas realizacijos laikotarpis, tad trukmės požiūriu sandėliuojamų produktų padėtis yra dinamiška ir laiko tarpas yra 1 diena).

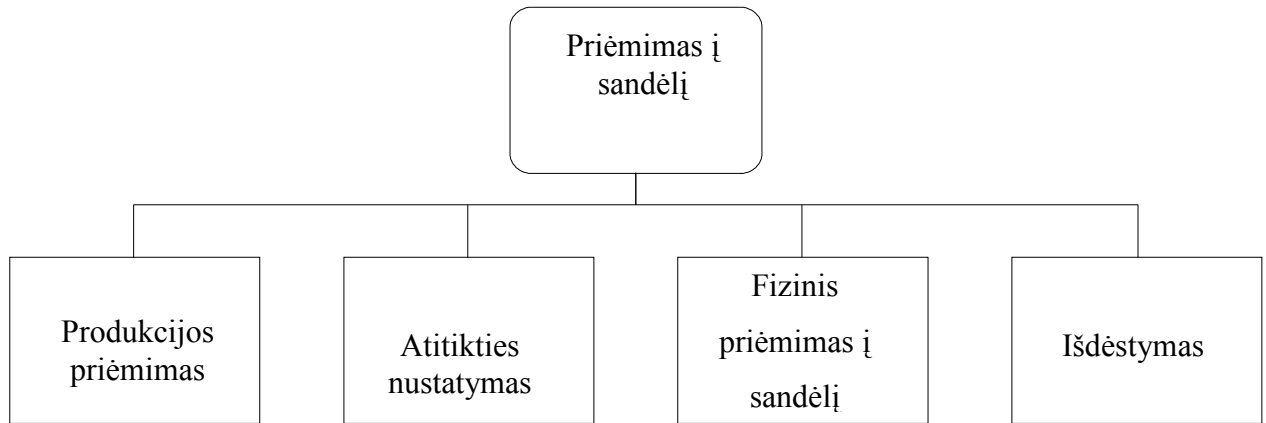
$Z_d = 19,920 * 0,5$, t. y. draustinės atsargos sandėlyje yra 9,96 tonų.

Taigi dienos maksimalus palečių skaičius sandėlyje yra vidutiniškai 30 tonų produkcijos ~360 pal.vnt. Jų laikymui reikalingas sandėlio plotas 345 kv/m. Tačiau esamas sandėliavimo plotas yra 200 kv/m. Tai rodo, kad beveik dvigubai daugiau sandėlyje laikoma produkcijos, negu leidžiama. Esant dideliame sandėlio apkrovimui ir ploto trūkumui, produkcija yra sandėliuojama neracionaliai, paletės kraunamos keliais aukštais (19 paveikslas). Šitaip yra žalojama produkcija ir tara, ko pasekoje didėja sandėliavimo išlaidos. Atsiranda klaidos- tokios kaip prekių perrūšavimai, trūkumai ir perteklius, sunku tinkamai organizuoti sandėlio darbą.

Neoptimalus darbo organizavimas didina sandėliavimo kaštus. Išėjis- sandėlių ploto padidėjimas. Gerinant darbo organizavimą sandėliuose siūlom:

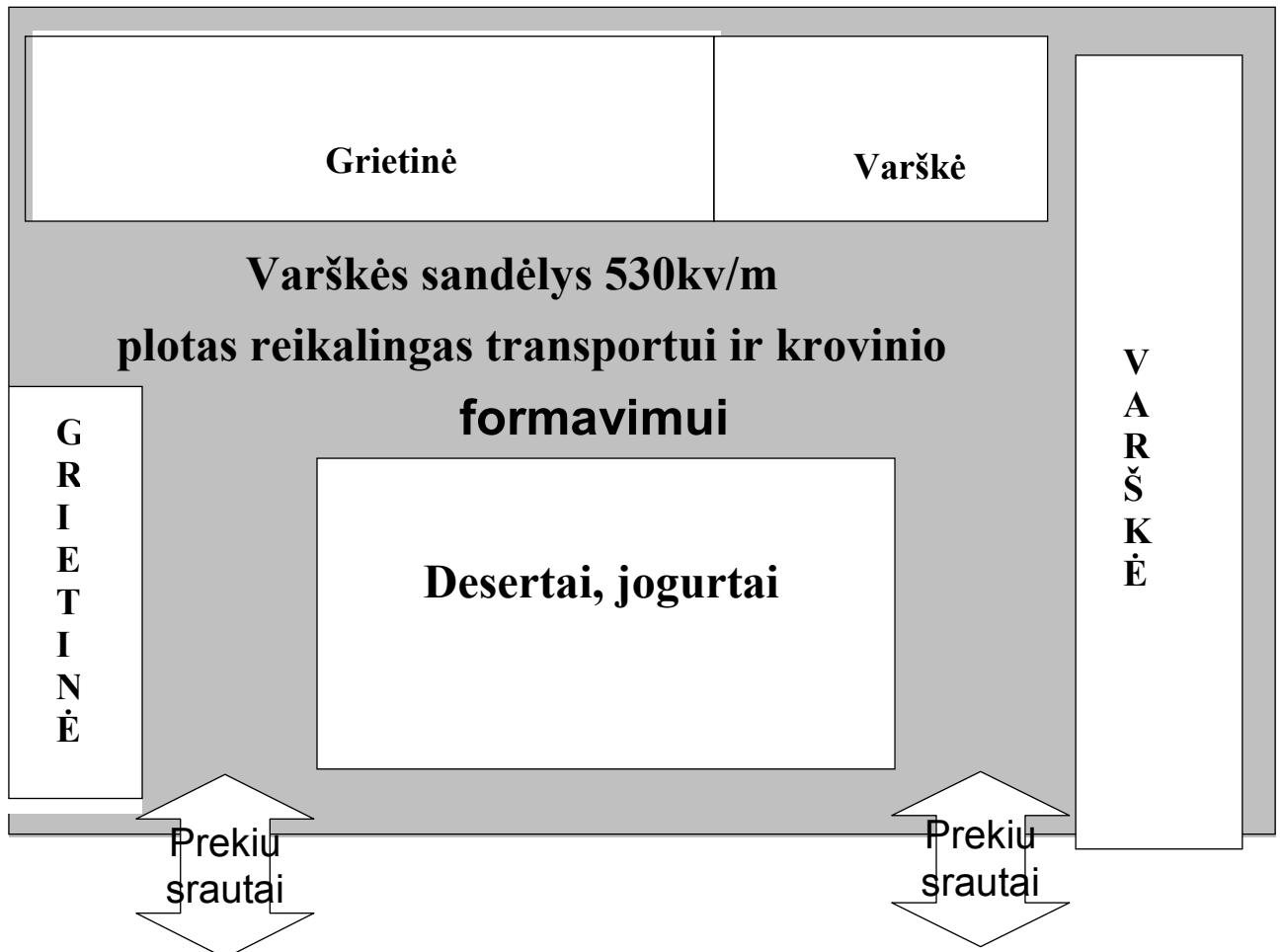
- identifikuoti prekės buvimo vietą sandėlyje;
- optimalizuoti krovinių surinkimo maršrutą;
- klaidų prevencija.

Siūlomas darbo modelis produkcijos sandėlių ūkyje priimant prekes atvaizduotas 18 paveiksle. Gamybos apskaitininkas pagal gatavos produkcijos pridavimo į sandėlį važtaraščius priduoja pagamintą produkciją į gatavos produkcijos sandėlį.



18 pav. Produkcijos priėmimo į sandėlį schema

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

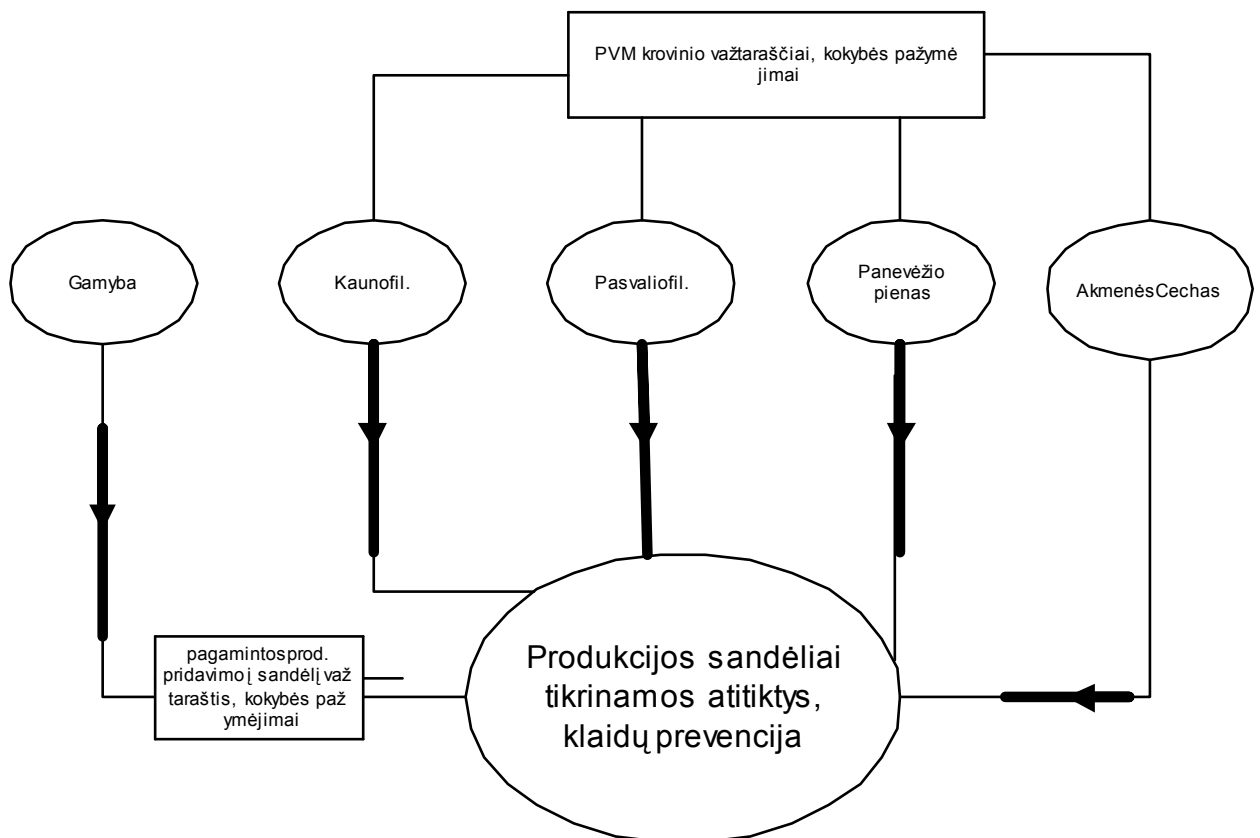


19 pav. Produkcijos išdėstymo varškės sandėlyje schema

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Pagamintą produkciją iš gamybos skyrių vidaus transportu atvežama į gatavos produkcijos sandėlį. Sandėlininkai sutikrina produkcijos asortimentą, kiekį pagal markiruotę ant taros su pridavimo į sandėlį važtaraščiais ir tai patvirtina parašu važtaraščiuose. Sandėlininkai kartu gauna iš laboratorijos produktų kokybės pažymėjimus. (20 paveikslas).

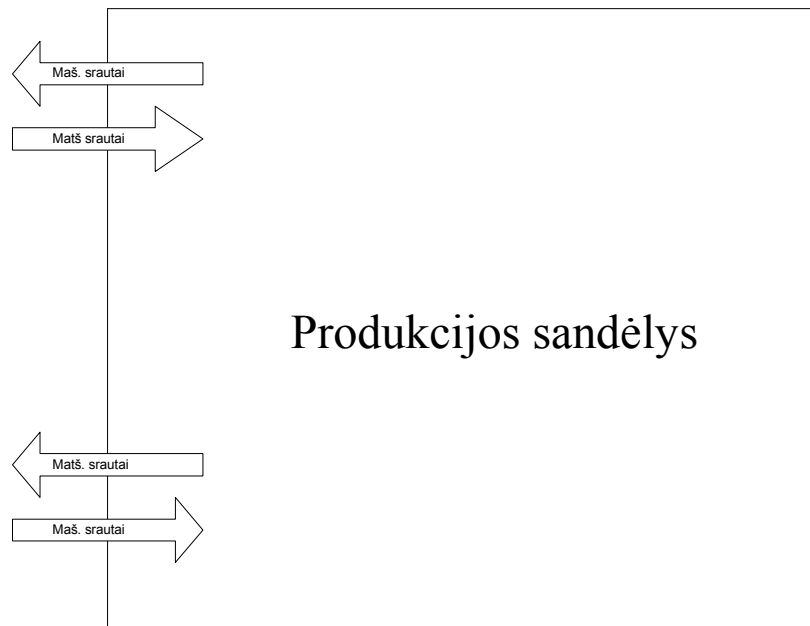
Produkciją, gautą iš Bendrovės filialų Pasvalio sūrinė, „Kauno pienas“ ir AB „Panevėžio pienas“, sandėlininkai priima pagal PVM krovinio važtaraščius. Sandėlininkai sutikrina gautus produktus ir taip pat patvirtina parašu. Gauti iš gamybinių filialų su produktais kokybės pažymėjimai, laikomi sandėlininkų kabinete.



20 pav. Numatoma produkcijos priėmimo tvarka į sandėlius

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Šiuo metu produkcijos srautai tiek iš gamybos, tiek iš kitų gamybinių filialų patenka pro tuos pačius vartus. Atkrovos vykdomos taip pat per tas pačias atkrovimo rankoves (21 paveikslas).



21 pav. Esamų produkcijos srautų schema

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

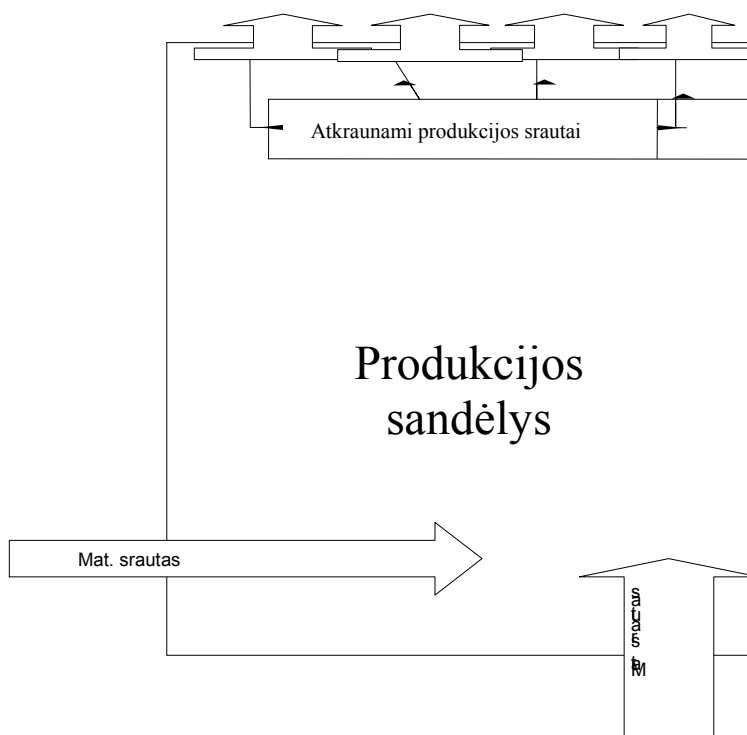
Sandėliavimo problemą galima būtų išspręsti perplanuojant ir padidinant sandėlio plotą, nes tokios galimybės realiai yra.

Pienas ir kefyras laikomi ir atkraunami iš kito sandėlio, esančiame kitame pastate. Produktovežiai kraunami iš dviejų vietų. Didėja kuro sąnaudos, greičiau susidėvi padangos, prarandamas laikas. Investicijos į sandėlių praplėtimo-statybos darbus, pagal turimus paskaičiavimus turėtų atsipirkti per 3-4 metus.

Sandėlių rekonstrukcija ir jų įrengimas vienoje vietoje (šalia esamo varškės sandėlio) išspręstų produkcijos sandėliavimo problemą. Pagaminta produkcija būtų įvežama tik per prekių priėmimo vartus, o atkrovimas vyktų nuo didelės bendros rampos ir vienu metu galėtų krauti keli produktovežiai. Tai išspręstų ir atkrovos laiko racionalų panaudojimą.

Per dieną atkraunama produkcijos apie 105 t., iš jų Mažeikių gamybinio filialo pagamintos produkcijos apie 85 t., kitų gamybinių filialų apie 20 t.

Rekonstravus sandėlius, reikėtų pastatyti didelę rampą su keturiomis atkrovimo rankovėmis (kas pagal ES direktyvas yra privaloma, 22 paveikslas). To pasekoje sutaupytime laiko krovos darbams. Produkcijos formavimas pagal maršrutus vyktų vienoje didelėje patalpoje. Sumažėjus laiko sąnaudoms ir pertvarkius darbo grafikus sumažėtų naktinio darbo trukmė.



22 pav. Siūlomo produkcijos srauto schema

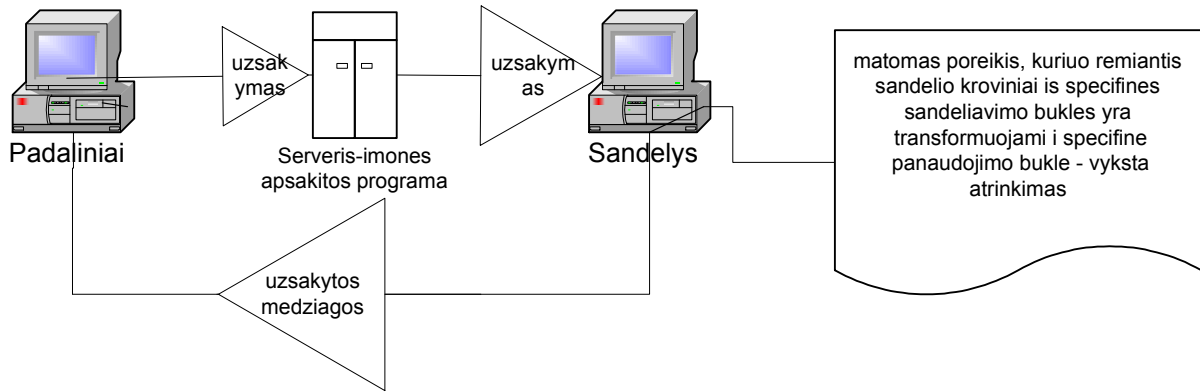
AB „Pieno žvaigždės“ filiale Mažeikių pieninė visų rūšių produkciją turi būti laikoma tam tikrame temperatūros ir drėgmės režime, saugoma nuo atmosferos poveikio. Todėl pagrindinis reikalavimas, kad sandėlio patalpose būtų atitinkama temperatūra.

AB „Pieno žvaigždės“ filiale Mažeikių pieninė sandėlyje taikomas prekių išdėstymas pagal kaupimo principą, t.y. kiekviena produkcija pagal savo rūšį turi sandėlyje nustatytą vietą. Dėl šio prekių išdėstymo metodo nepakankamai panaudojamas sandėlių pajėgumas. (19 paveikslas)

Šiuo metu prekės ir medžiagos iš centrinio medžiagų sandėlio į gamybą išduodamos gavus iš įmonės padalinių vadovų žodinius pareikalavimus medžiagoms. Už tvarkingą, savalaikį užsakymo įvykdymą atsakingas yra medžiagų sandėlio sandėlininkės.

Medžiagų išdavimas iš sandėlio susideda iš užsakymo paruošimo, atrinkimo ir medžiagų išdavimo

Šiuo metu užsakymas sandėliui perduodamas žodžiu. Žodinis užsakymas yra neapibrėžiamas, gali būti ir neužfiksuojamas. Kiekvienas užsakymas turėtų būti perduodamas elektroninių per vidaus apskaitos sistemą, kur užsakymas užregistruojamas ir tik po to jis vykdomas. Jeigu jis neįvykdomas tai užfiksuojama. Aiškinamasi užsakymo priežastys nustatoma žala. Siūloma užsakymų perdavimo schema parodyta 23 paveiksle.

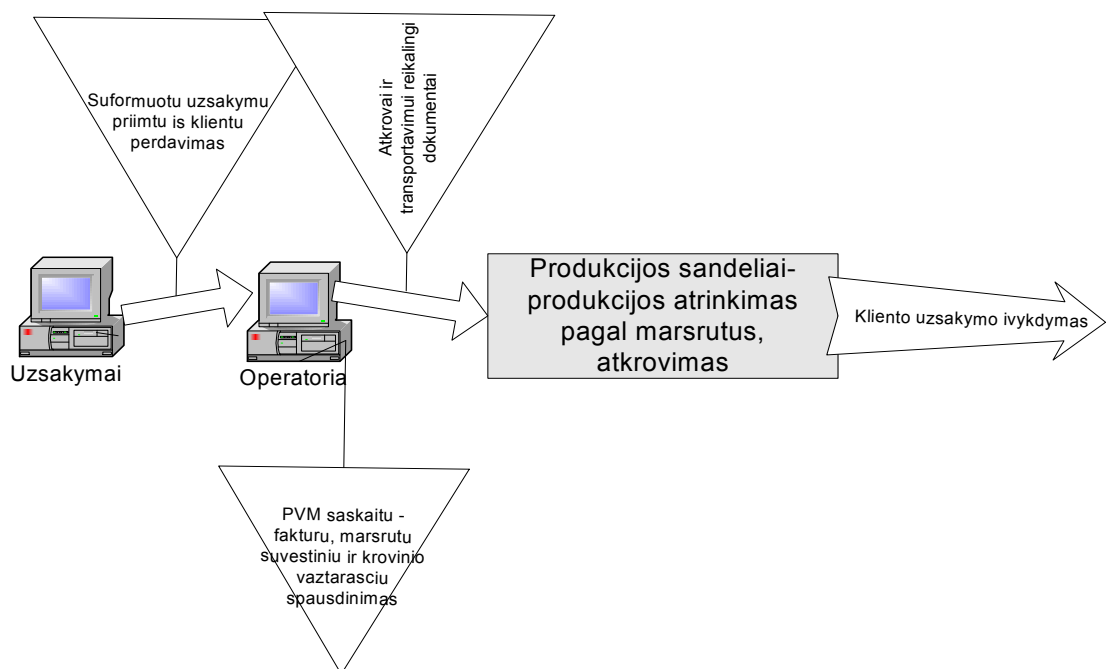


23 pav. Siūlomo užsakymų perdavimo medžiagų sandėliui schema

Produkcijos komplektavimas pagal maršrutus ir atkrovimas vyksta 20-22 val. per parą. Produkcijos atrinkimas vykdomas tada, kai sandėlys turi visus atkrovimo lydraščius. Krovinio formavimas organizuojamas pagal maršrutus – KL1, KL2, PAS1 ir t.t. Pirmiausiai iš sandėlio yra realizuojami tie produktai, kurie anksčiau buvo gauti iš gamybos.

Už teisingą produktų pakrovimą atsakingi sandėlininkai. Sandėlininkai iš operatorių gauna PVM sąskaitas - faktūras, maršrutų suvestinės ir krovinio važtaraščius. Sandėlininkai produkciją atrinka pagal produktų kiekius, nurodytus maršrutų suvestinėse (24 paveikslas).

Sandėlininkai atrinka visas reikalingas produkcijos rūšis, patikrina kiekius pagal maršrutų suvestines ir taip pat patikrina ar prekės teisingai paruoštos transportavimui. Sandėlininkai paveda krovėjams produktus sukrauti ant padėklų, sutvirtinti juos izotermine plėvele.

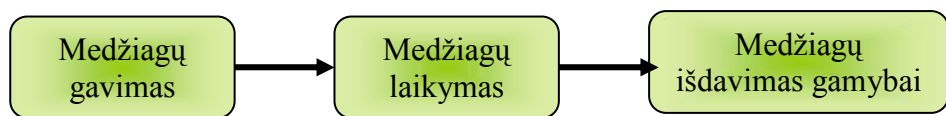


24 pav. Dokumentacijos kelias į produkcijos sandėlius AB "Pieno žvaigždės" fil. Mažeikių pieninė
Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Kaip jau minėjome sėkmingoms logistikos operacijoms įgyvendinti labai didelę reikšmę turi įmonės sandėlių sistemos formavimas.

Sandėlys yra tam tikra vieta logistikos sistemoje, kur žaliavos, medžiagos ar gatava produkcija laikoma tam tikrą laiko tarpą. Filialas „Mažeikių pieninė“ sandėliuoja tik medžiagas, naudojamas gamybai, bei medžiagas reikalingas gatavos produkcijos realizavimui. Sandėliavimo paskirtis yra saugoti gamybai skirtas medžiagas, apsidraudžiant nuo tokių netikėtumų tiekimo procese, kaip transportavimo sistemos sutrikimai, blogos oro sąlygos ir panašiai.

25 paveikslas vaizduoja nagrinėjamos įmonės sandėlių logistikos dalis.



25 pav. Įmonės sudedamosios sandėlio logistikos dalys

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Pagrindinis sandėlių valdymo uždavinys – sekti visų sandėlio medžiagų judėjimą ir užtikrinti, kad judėjimo procesas vyktų sklandžiai. Sandėlių darbo organizavimo svarbiausios operacijos yra šios: medžiagų kontrolė ir priėmimas į sandėlį, jų paruošimas saugoti ir saugojimas, apskaita ir kontrolė, medžiagų išdavimas gamybai.

Pagrindinės sandėliavimo operacijos yra susijusios su medžiagų judėjimu, t.y. jų gavimu, saugojimu ir išdavimu. Judėjimas lyg ir nesiderinama su sandėliavimu, tačiau jis yra svarbus sandėliavimo aspektas. Medžiagų gavimas skirstomas į keturias operacijas:

- atsargų gavimas į sandėlį iš transportavimo tinklo;
- atsargų perkėlimas į tam tikrą vietą sandėlyje;
- atsargų komplektavimas gamybai;
- užsakytų atsargų pakrovimas pagal kliento užsakymą arba į gamybos liniją.

Neoptimalus darbo organizavimas didina sandėliavimo kaštus. Efektyviausiai išspręsti šią problemą padėtų sandėlio kompiuterizavimas. Tačiau, kaip ir kompiuterizuota krovinių paskirstymo sistema, tai yra brangu, ir ne kiekviena įmonė gali (ar nori) sau tai leisti. Pagrindinis reikalavimas, būtinas atlikti šią funkciją kokybiškai, būtų prekių tarpusavio suderinamumo reikalavimo laikymasis. Užsakovas turi pateikti, arba patvirtinti vykdytojo pateiktą prekių suderinamumo išklotinę.

Reikėtų naudoti efektyvią medžiagų saugojimo sandėlyje schemą: medžiagos turi būti išdėstytos taip, kad būtų galima našiai atlikti sandėlio operacijas. Efektyvų sandėlio darbo organizavimą nusako du rodikliai:

našus ploto išnaudojimas sandėlyje. Reikia stengtis kiek galima našiau panaudoti esantį plotą, apsaugant visas atsargas. Taip pat turi būti maksimaliai išnaudotas pastato aukštis, efektyviai panaudota pastato kubatūra. Tačiau sandėlio kubinę erdvę efektyviai panaudoti sunku, nes norint parinkti medžiagas, jas reikia laikyti taip, kad bet kada būtų galima paimti, nejudinant kitų. Pastovus judėjimas reikalauja daug vietos, todėl gautinai ir optimaliai išspręsti šią problemą sunku.

atsargų išdėstymas sandėlyje, siekiant minimalių darbo ir aptarnavimo išlaidų. Jei medžiagos sandėlyje išdėstytos neišplanuotai, tai sumažėja darbo našumas.

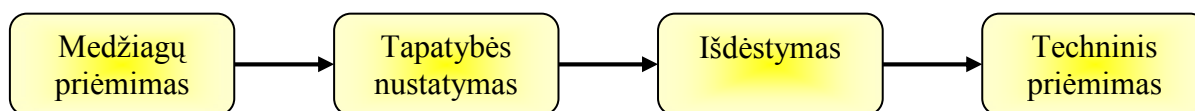
Visi įmonės sandėliai yra nuosavi. AB "Pieno žvaigždės" turi filialus Mažeikiuose, Kaune, Pasvalyje, Panevėžyje ir Akmenėje, - tai reiškia, kad turi daug nuosavų sandėlių. Kadangi kiekvienas filialas gamina skirtingus pieno produktus, tad centrinio sandėlio, jungiančio visus filialus nėra. Visi sandėliai yra išsidėstę gamyklos teritorijose. Kadangi medžiagų srautas į sandėlius ir įvairias paskyrimo vietas privalo būti organizuotas taip, kad jis netrukdomai vyktų per minimalų laikotarpį, sandėliai filiale yra nuosekliai išdėstyti, pradedant nuo medžiagų sandėlių, gamyklos pastatai ir gale centrinis sandėlys, kur pakuojama, išdėstoma, laikoma ir realizuojama gatava produkcija. Kiti sandėliai, kurie nėra naudojami produkto gamybos cikle yra šiek tiek atokiau, tai įrankių ir atsarginių detalių, bei kuro medžiagų sandėliai.

Įmonės sandėliai, kaip reikalauja kokybės standartai, yra aukšto mechanizavimo lygio, sandėliavimo tvarka yra ypač griežta (laikomasi 18°C temperatūros).

Tačiau, kad ir kokia būtų griežta tvarka, pasitaiko šiokių tokių nukrypimų. Sandėlyje atliekama kiekybinė ir vertinė kontrolė - tai inventorizacija ir medžiagų gavimo bei išdavimo kontrolė. Inventorizacija atliekama bent kartą per metus.

Mažeikių pieninė tikrina gaunamų medžiagų kokybę bei kiekį, pasirūpina atitinkamu saugojimu ir kompiuterizuota medžiagų apskaita. Įmonė stengiasi, kad visi susiję su gamyba bei logistika procesai vyktų sklandžiai, tad bendrovė atlieka inventorizaciją metų gale. Taip yra pastebimi galimi medžiagų trūkumai, perteklius, persirūšiavimas ar sugedimas, ir pan. Atliekant sandėliuose inventorizaciją, randama produkcijos, kurios galiojimo laikas jau pasibaigęs, taip pat pasitaiko ir tokių atvejų, kai sandėlininkas per aplaidumą vietoje vienos produkcijos išduoda kitą, todėl vis dažniau ir dažniau vienos produkcijos trūksta, kitos lieka. Ši problema yra ypač reikšminga. Tai aiškiai parodo, kad sandėliuose trūksta kontrolės. Šiuo atveju reikėtų skirti nuobaudas produkcijos išdavėjai, perduodant visišką atsakomybę jam. Šitų nesklaidumų įmonė išvengtų, jei dažniau ir periodiškai vykdytų inventorizaciją.

Priimant medžiagas į sandėlį, atliekamos operacijos, pavaizduotos 26 paveiksle.



26 pav. Medžiagų priėmimo į sandėlį procesas

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Įmonei pasiruošus priimti surinktą pieną, svarbiausia užduotis yra nustatyti pieno kokybę (riebumą, baltymingumą). Visą tai atlieka laboratorijos darbuotojai. Kai pienas yra ištirtas ir nustatyta jo rūšis, jis išleidžiamas į atitinkamus rezervuarus, iš kur gamyba pasiskirsto į tam tikrus skyrius (pvz. aukščiausios rūšies pienas patenka į desertų skyrių).

Kaip ir dera, pirmasis žingsnis priimant medžiagas, yra atvežtų prekių kiekių sutikrinimas su nurodytais PVM sąskaitoje faktūroje. Taip yra užbaigiamas procesas susijęs su tiekėju. Toliau patikrinus, ar visos atvežtos prekės yra su ženklinimo etiketėmis, sertifikatais ar higieniniai pažymėjimais, leidžiama sandėliuoti pagal grupes. Sandėlio darbo organizatoriai, kontroliuojantys medžiagų judėjimą, stengiasi, kad medžiagos būtų gaunamos ir išduodamos, griežtai vadovaujantis "pirmas į - pirmas iš" principu: anksčiau gautos medžiagos turi būti anksčiau ir panaudotos.

Kontrolė ir priėmimas. Laikant prekes sandėliuose turi būti atitinkama kontrolė ir priežiūra, nors tai nėra tarp pirminių logistikos uždavinių. Nepakankama sandėlio krovinių kontrolė ir priežiūra sudaro medžiagų srauto ir logistikos grandinės trūkumus. Taigi, bendrovė norėdama to išvengti arba bent jau sumažinti nuostolius dėl atsargų svorio netekimo, vagysčių tvarkymo turėtų sugriežtinti kontrolės sistemą.

Šiuo metu visos iš šalies gaunamos įmonės medžiagos yra patikrinamos - ar atitinka standartų, techninių sąlygų reikalavimus. Taip pat patikrinama, ar gautų medžiagų kiekis atitinka nurodytą dokumentuose kiekį. Jei faktiškas medžiagų kiekis ir kokybė neatitinka nurodytosios dokumentuose, įmonė turi teisę nepriimti gautų medžiagų.

Medžiagų gavimas įforminamas priėmimo aktu. Priimtoms medžiagoms markiruojamos, žymimos, o nepriimtoms medžiagoms surašoma reklamacija.

Paruošimas saugoti ir saugojimas. Visų rūšių medžiagos turi būti laikomos tam tikroje temperatūroje ir drėgmėje, saugomos nuo atmosferos poveikio ir panašiai. Kadangi didžiausią sandėlio dalį užima pieno produkcija, pagrindinis reikalavimas yra tinkamos temperatūros išsaugojimas sandėlio patalpose.

Visi maistiniai priedai ir medžiagos turi turėti savo laikymo vietą atsižvelgiant į nurodymus kokybės dokumentuose ir į nurodymus ant pakuočių, taip pat atsižvelgiant į prekių išdavimo intensyvumą, laisvos vietos sandėlyje buvimą.

Vienas iš trūkumų sandėliavimo sistemoje yra tai, kad tam tikrai medžiagų rūšiai vieta sandėlyje yra paskiriama pagal kaupimo principą, t.y. kiekvienas krovinys turi sandėlyje nustatytą vietą, todėl nepakankamai išnaudojamas sandėlių plotas.

2.5.3. Medžiagų išdavimas iš sandėlio

Medžiagų išdavimas iš sandėlio yra susijęs su trimis uždaviočių kompleksais (27 paveikslas):



27 pav. Medžiagų išdavimo iš sandėlio procesas

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Uždavymų paruošimo uždavinys – įforminti medžiagų poreikį ir parengti poreikį atitinkančią sutartį. Gavus užsakymą yra matomas poreikis, kuriuo remiantis sandėlio kroviniai iš specifinės sandėliavimo būklės yra transformuojami į specifinę panaudojimo būklę – vyksta atrinkimas.

Įmonė gauna išorinio pobūdžio – klientų arba realizavimo užsakymų. Medžiagų pervežimas iš vieno sandėlio į kitą užbaigiamas medžiagų išdavimu. Po atrinkimo prekės yra paruoštos tolesniam naudojimui. Vienos prekės patenka į gamybą, kitos į persiuntimo vietą.

Medžiagos iš sandėlių išduodamos tik materialiai atsakingiems asmenims.

2.5.4. Transporto sistemos organizavimas AB „Pieno žvaigždės“ filiale „Mažeikių pieninė“

Transportavimo reikšmę apsprendžia pervežimų svarba. Be jų negali būti materialinio srauto judėjimo. Nagrinėjamos įmonės transporto ūkiui pavesti tokie uždaviniai:

- nustatyti gabenamų krovinių poreikį;
- pagrįsti esamomis sąlygomis tinkamiausių transporto priemonių ir krovimo mechanizmų poreikį;
- tinkamai organizuoti krovinių transportavimą;
- mechanizuoti ir automatizuoti transporto operacijas;
- šalinti gamyboje dėl transportavimo nesklaidumų pasitaikančias prastovas.

Siekiant išanalizuoti transportavimo sistemą, bet kurioje įmonėje, reikėtų panagrinėti tokius pagrindinius klausimus, kaip:

- Transportavimo būdo parinkimas;
- Transporto nuosavybės klausimas;

➤ Racionalių maršrutų sudarymas;

Atliekant transportavimo analizę nagrinėjamoje įmonėje, tikslinga aptarti kiekvieno iš šių uždavinių sprendimo sėkmingumą bei numatyti transportavimo kaštų mažinimo rezervus.

Transportavimo procesas yra išskiriamas į dvi dalis: tai prekių ar žaliavų atvežimas iš tiekėjų ir prekių ar produkcijos pervežimas pirkėjams.

Filialo transporto ūkis sėkmingai organizuoja žaliavų, pagrindinių ir pagalbinių medžiagų, kuro, detalių, gatavos produkcijos, gamybos atliekų ir kitų krovinių gabenimą, tarp jų krovimą įmonės teritorijoje ir prie jos esančiuose keliuose, racionaliai naudojant transporto priemones bei krovinio mechanizmus. Tačiau, ne visas procesas susijęs su transportavimu, yra sklandus, nes ne visada laiku yra pristatomi kroviniai į sandėlius, cechus, barus, darbo vietas, todėl reikėtų ištirti, ar transportavimo kaštai yra minimalūs.

Transportavimo būdo parinkimas

Įmonės transporto ūkis organizuoja pagrindinių ir pagalbinių medžiagų transportavimą. Stengiamasi, kad šios medžiagos minimaliomis išlaidomis ir laiku būtų pristatomos į bendrovės sandėlį. AB "Pieno žvaigždės" filialas „Mažeikių pieninė“ naudoja tik automobilių transportą krovinių transportavimui. Automobilių transportas yra labai svarbus įmonės logistikos sistemoje. Įmonės transporto operacijos atliekamos transporto priemonėmis: didelės ir mažos talpos pienovežiais, krovininėmis mašinomis, kėbulais su šaldytuvais (tolimiems reisams), įvairiomis mašinomis, atliekančiomis pakrovimo ir iškrovimo darbus, ir kt.

Lietuvos automagistralių tinklas padeda automobiliais pasiekti visas šalies taškus. Pasirinkta transporto rūšis naudinga ir tinkama įmonei dėl šių teikiamų privalumų:

Manevringumas. Produkcijos surinkimas ir pristatymas gali būti atliktas be perkrovimo, į visus punktus, kur tik gali privažiuoti automobilis, kitaip tariant automobiliais produkciją galima pristatyti „nuo durų iki durų“.

Vežimo greitis ir reguliarumas. Krovinių surinkimas ir vežimas gali būti nustatytas pakankamai tiksliai. Vežimas gali būti atliekamas atitinkamu dienos laiku ir reikalingam atstumui.

Įpakavimas. Dažnai įpakavimas reikalingas nedideliame kiekiui krovinių (arba jo visai nereikia, lyginant su kitomis transporto rūšimis).

Žinoma, įmonėje naudojama automobilių transporto sistema, turi ir trūkumų:

Didelė kaina. Paprastai automobilio išnaudojimas apmokamas nepriklausomai nuo pakrovimo apimtys, lyginant su maksimaliu įkrovimu, neįvertinus vežamų krovinių svorio ir kokybės. Taip pat yra palyginti didelės automobilių eksploatacijos išlaidos.

Klaidingas vežimas. Jeigu vienu automobiliu vežama keletas siuntų įvairiems klientams, galimos klaidos, vežant krovinius adresatui. Norint išvengti tokių klaidų, dėmesys turi būti skiriamas markiravimui ir panašiai.

Mažas įkrovimas. Lyginant su geležinkelių transportu, automobilių įkrovimas yra mažas, tačiau įmonei visiškai neparanku gabenti produkciją traukiniu, tad bendrovė puikiai susidoroja su transportavimu automobilių pagalba.

Transporto nuosavybės klausimas

Įmonė atsiveža medžiagas ir transportuoja savo produkciją nuosavomis transporto priemonėmis, samdo vairuotojus, nes naudojantis įmonių, vežančių krovinius, paslaugomis padidintų ir taip esamas nemenkas išlaidas.

Dalis senų mašinų, kurias jau neįmanoma kapitaliai suremontuoti, yra keičiamos į naujas, daug ekonomiškėses ir patogėses transporto priemones. Tačiau visiškai nesidomima artimųjų reisų vairuotojų sveikata ir darbo kokybe. Atsiradus gedimams, likusios senos mašinos yra vis taisomos ir taisomos, kai tuo tarpu išleistus pinigus įvairioms detalėms galima būtų investuoti į visiškai naujas mašinas. Pakeitus visas senas mašinas naujomis, įmonė apsaugotų vairuotojų sveikatą, sunaudotų mažiau kuro ir paspartintų darbą.

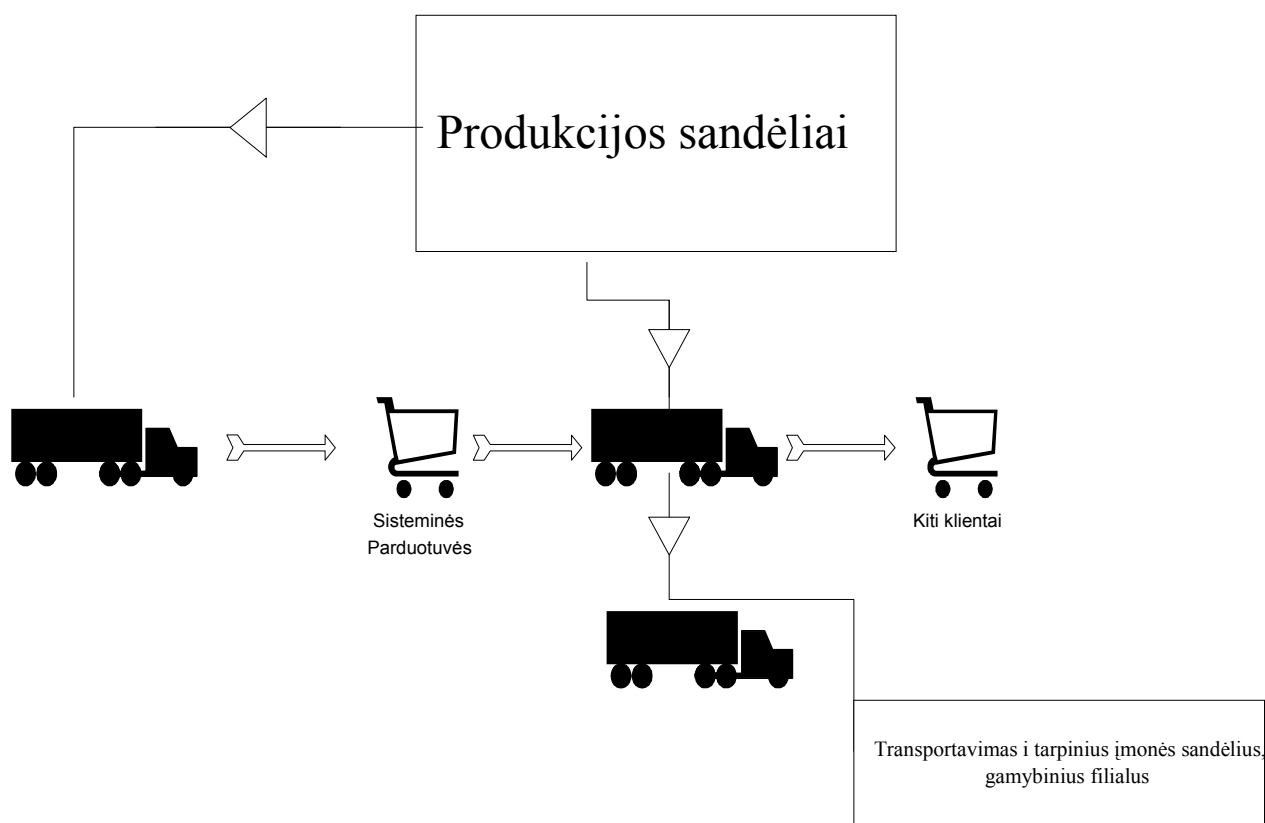
Racionalių maršrutų sudarymas

Neoptimizuotas krovinių paskirstymas didina transportavimo bei administravimo kaštus, todėl produkcijos išvežiojimas optimaliais maršrutais yra kritinis procesas kiekvienoje įmonėje, kai pristatymo taškų skaičius viename maršrute didesnis nei trys.

Šiandien racionalūs maršrutai nustatomi naudojant įvairius būdus – nuo pačio paprasčiausio t.y. taikant matematinį (analitinį) modeliavimą, iki programinės įrangos naudojimo, pvz., Auto Route. Sprendimai nagrinėjamoje įmonėje, skirstant produkciją, yra priimami remiantis žmogaus patirtimi bei nuojauta, deja, tai nėra teisinga.

AB "Pieno žvaigždės" filiale „Mažeikių pieninė“ transporto ūkis yra gana didelis (~150 transporto vienetų). Jam vadovauja transporto skyrius. AB "Pieno žvaigždės" filiale Mažeikių pieninė transporto ūkis stengiasi minimaliomis sąnaudomis laiku pristatyti į sandėlius žaliavas, produkciją klientams. Kiekvieną dieną į reisą išvyksta vidutiniškai apie 100 autotransporto priemonių.

Transportavimo procesas įmonėje yra išskiriamas į dvi dalis: tai prekių ir žaliavų atvežimas iš tiekėjų ir produkcijos pervežimas pirkėjams (28 paveikslas).



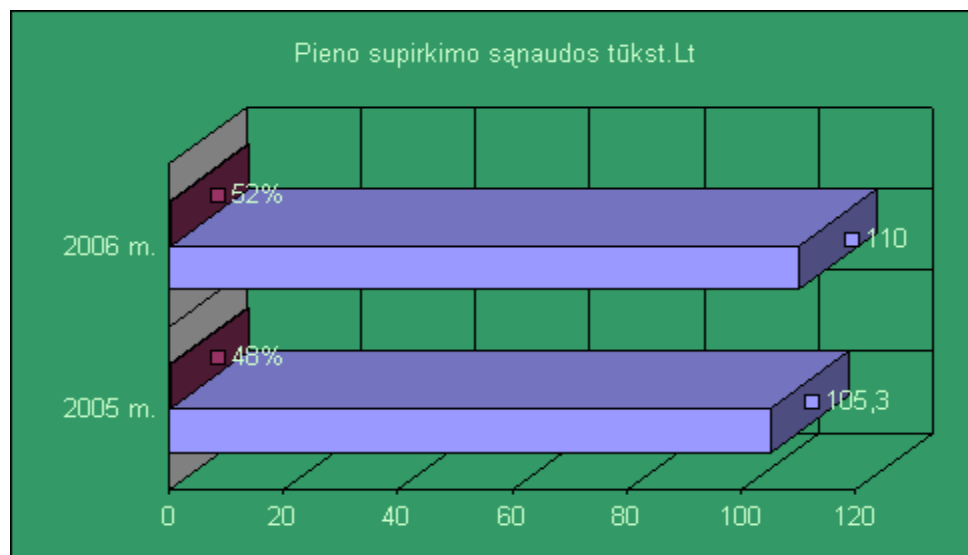
28 pav. Produkcijos išvežiojimo klientams schema

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Planuojant produkcijos pristatymo maršrutus yra nustatomi prioritetai: maršruto pradžioje yra pristatoma produkcija sisteminiams (VPM, Norfa, IKI, Rimi) klientams, po to kitoms prekybos įmonėms. Maršrutai planuojami atsižvelgiant į sutarties sąlygas.

Žaliavos yra atvežamos iš stacionarių pieno surinkimo punktų. Pienas yra surenkamas stacionariuose ir mobiliuose pieno supirkimo punktuose, pagal iš anksto žaliavų direktoriaus nustatytą ir paskelbtą grafiką. Žemės ūkio bendrovėse ir stambių ūkininkų pieno fermose pienas surenkamas sutartyse numatytu laiku. Žaliavų direktorius informuoja transporto viršininką apie reikalingą pienuvežių kiekį. Atskirais atvejais, individualios įmonės, kooperatyvai pieną pristato savo transportu, jeigu tai numatyta sutartyse. Tuo atveju į įmonę pieną pristatęs asmuo, atsako už pristatyto pieno kiekį ir kokybę.

Palyginus 2005 ir 2006 metų supirkimo sąnaudas 1 tonai žaliavinio pieno išaugo 4% (29 paveikslas). Taigi ir žaliavų surinkimo maršrutus reikia maksimaliai optimizuoti. Neoptimizuoti maršrutai didina transportavimo, administravimo kaštus, neracionaliai išnaudojamos transporto priemonės.

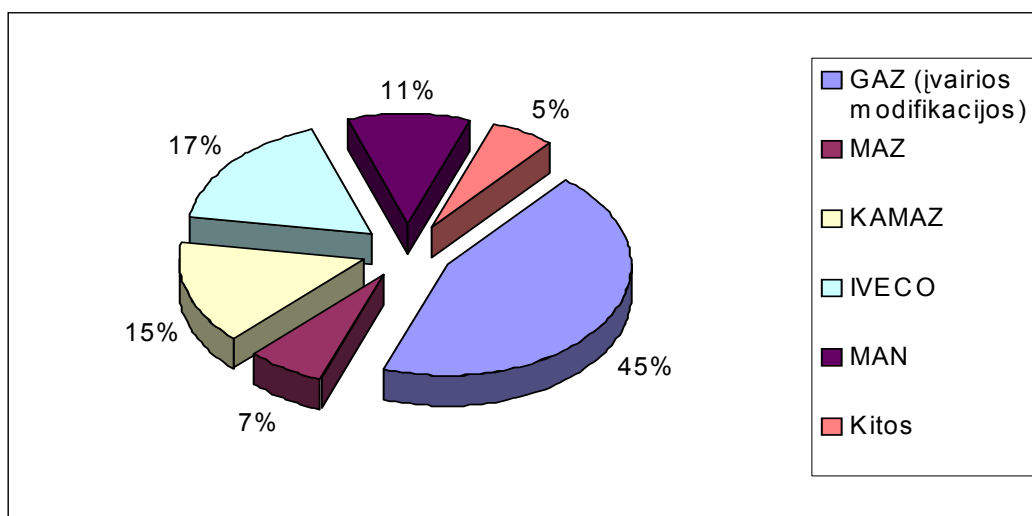


29 pav. Pieno supirkimo sąnaudos(2005-2006m)

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ žaliavų skyrius 2007 m.

AB „Pieno žvaigždės“ fil. Mažeikių pieninė transporto parinkimas yra derinamas su įmonės veiklos strategija. Neteisingai parinktas transportas didina transportavimo, administravimo kaštus, taip pat riboja įmonės plėtrą. Prieš eilę metų buvo padaryta klaida perkant transportą pagal techninius parametrus. Nebuvo įvertintas įmonės galimas augimas, prekių portfelio keitimas ir veiklos modifikavimas. Buvo perkama pigi rusiška technika, kurios aptarnavimo kaštai šiandien yra gerokai išaugę. Ši pirkimą įtakojo tuo metu lėšų trūkumas (30 paveikslas).

Mažiau klaidų yra daroma suderinant transporto pakrovimo/iškrovimo parametrus su sandėliais. Nesuderinamumas iššaukia prastovas, krovinių perkrovimą, ilgina pakrovimo laiką. Tai, aišku, didina, kelia transportavimo išlaidas.



30 pav. Automobilių parko struktūra

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Per dieną atkraunamų produktovežių yra apie 25-26. Aptarnaujant vartotojus pagrindinis uždavinys yra racionalių maršrutų sudarymas. Optimalių maršrutų nustatymas yra sudėtingas procesas. Tuo labiau, kai pristatymo taškų skaičius viename maršrute didesnis nei trys. Neoptimalus krovinių paskirstymas didina transportavimo, transporto priemonių, administravimo kaštus.

Per dieną vidutiniškai išvežiojama 105 tonos produkcijos. Įmonėje šio produkcijos kiekio išvežimui naudoja vidutiniškai per dieną 25 transporto priemonių. Atlikus transporto priemonių poreikio apskaičiavimą pagal literatūroje (Boversox D.J. 1995) rekomenduojamą formulę:

$$N_{tr} = Q_{pr} * t_r / (q_{tr} * t_{mp}) * (t_q * t_l);$$

čia: Q_{pr} - vidutinė paros krovinių apyvarta, tonomis;

t_r – vienos transporto priemonės trukmė, valandomis;

q_{tr} – transporto keliamoji galia, tonomis;

t_{mp} – transporto priemonės darbo trukmė per pamainą, valandomis;

t_q – keliamoji galia (koeficientas, įvertinantis transporto priemonės keliamosios galios panaudojimą);

t_l – darbo laiko panaudojimas (koeficientas, rodantis, kaip panaudojamas transporto priemonės darbo laikas).

$$N_{tr} = 105 * 12 / (25 * 14) * (0,63 * 0,86);$$

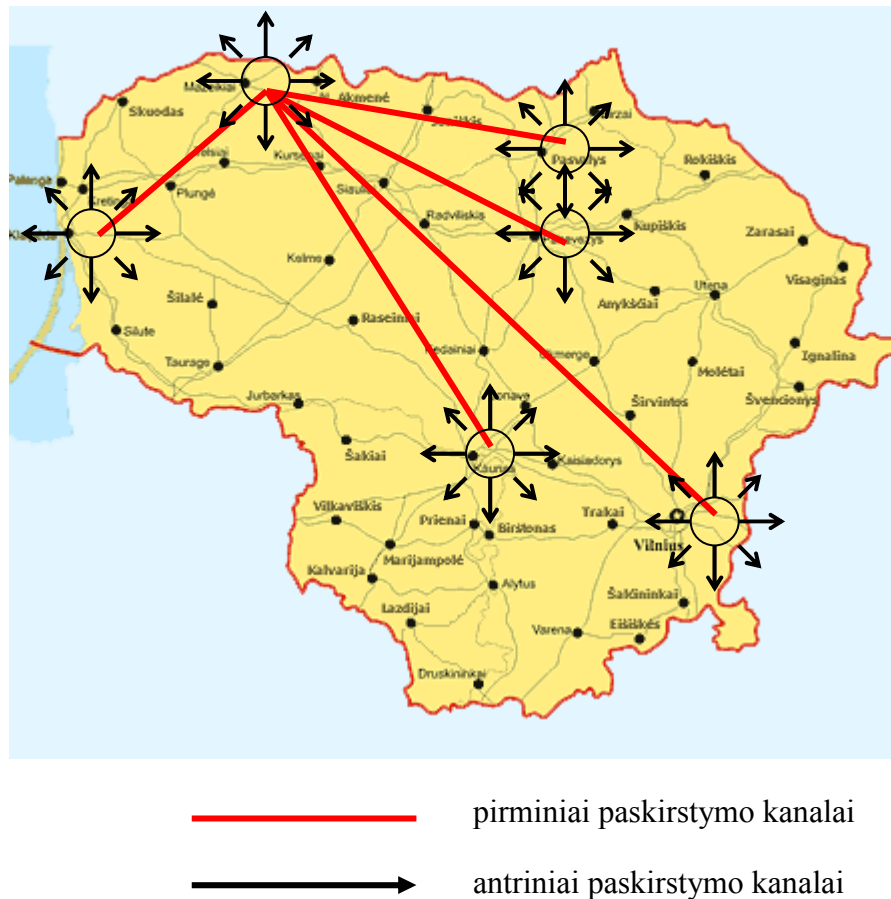
$$N_{tr} = 1260 / 350 * 0,54;$$

$$N_{tr} = 1260 / 189;$$

$$N_{tr} = 6.$$

Atlikti skaičiavimai parodo, kad vidutinį paros krovinių kiekį galima būtų išvežti su 6 produktovežiais. Tačiau produkcija transportuojama įvairios talpos sunkvežimiais, pradedant mažiausių pikapų ir baigiant dideliais vilkikais su priekabų ir puspriekabių kombinacijomis. Kai kuriose aptarnavimo zonose, pvz. Mažeikių pardavimo zonoje (31 paveikslas) yra ~ 500 klientų ir vien tik autofurgonais produkcijos laiku ir kokybiškai nuvežti neįmanoma.

Didžiųjų maršrutų kryptimis siunčiami dideli vilkikai su puspriekabėmis, po 2 furgonus per parą, tiesiai į AB "Pieno žvaigždės" prekybinių padalinių sandėlius. Iš sandėlių produkcija yra išvežiojama klientams.



31 pav. Mažeikių pieninės aptarnavimo zona

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyrius 2007 m.

Iš filialo „Mažeikių pieninė“ gatava produkcija transportuojama į penkis miestus – Pasvalį, Panevėžį, Vilnių, Kauną ir Klaipėdą, kuriuose yra AB „Pieno žvaigždės“ sandėliai (pirmo lygio paskirstymo kanalai). Į šiuos sandėlius pristatytos gatavos produkcijos paskirstymas tęsiasi paskirstymo kanalais, apimančiais smulkesnius miestelius ir kaimo vietas (antro lygio paskirstymo kanalai). Šiuo atveju užduotis yra apskaičiuoti faktiškai filialo patiriamus bendrus transportavimo kaštus, paskirstant produkciją į penkis pagrindinius sandėlius aukščiau minėtuose miestuose ir rasti būdų transportavimo sąnaudoms sumažinti.

Tai daug kontrolės ir pastangų reikalaujantis procesas. Pasitaiko atveju kai vairuotojai dirba viršvalandžius arba važiuoja kitais maršrutais, naudoja transportą asmeniniams reikalams.

Įmonėje yra kaupiami ir analizuojami duomenys apie vairuotojų darbo laiką. Vieno reiso darbo trukmė apskaičiuojama taip:

$$t_r = l/V_1 + l/V_2 + t_{pa} + t_{iš};$$

čia: l - atstumas iki paskirties vietos;

V_1 – transporto priemonės greitis su krovinium;

V_2 - transporto priemonės greitis be krovinio;

T_{pa} - pakrovimo trukmė;

T_{is} – iškrovimo trukmė.

Šiam skaičiavimui paėmėm Vilniaus maršrutą, kur:

$$t_r = 300 \text{ km} / 65 + 300 / 70 + 2,5 \text{ h} + 1,5 \text{ h}$$

$$t_r = 5,02 \text{ h} + 4,28 \text{ h} + 4 \text{ h}$$

$$t_r = 13,5 \text{ h vairuotojas užtruko reise.}$$

Paskaičiuota gauta darbo trukmė dar suma neatspindi tikros padėties, kadangi kelyje galimi įvairūs “force major” atvejai.

Tik tinkamai parinkus transporto priemones bei maršrutus galima mažesne kaina, laiku, kokybiškai pristatyti prekes į paskirties vietą (31 paveikslas). Kaip ir daugelis įmonių, AB „Pieno žvaigždės“ filialo Mažeikių pieninė parinkdama gabenimo priemonę atžvelgia į tokius kriterijus:

- Teisinės sąlygos;
- Našumas;
- Kaštai;
- Infrastruktūra.

Kadangi yra didelis skaičius gavėjų, iškyla maršrutų planavimo problema. Norint išvengti klaidų nustatant maršrutus įmonei reikėtų kelti tokius tikslus:

- minimizuoti gabenimo maršrutus;
- minimizuoti gabenimo trukmę;
- minimizuoti kaštus.

Norint minimizuoti gabenimo maršrutus logistikos padalinio darbuotojams reikėtų pavyzdžiui Rietavo maršrutą aptarnauti paskirti Klaipėdos padaliniiui, nes vienas iš Klaipėdos aptarnavimo maršrutų tik 12 km. iki Rietavo miestelio. Vežant produkciją iš Mažeikių į Plungę, paskui į Rietavą susidaro didesnis kilometražas nei vežant iš Klaipėdos. Sumažėtų kuro ir vairuotojo darbo laiko sąnaudos.

Šiuo metu rinkoje yra kompiuterinė programa, su išsamiu Lietuvos geografiniu žemėlapiu. Programa leidžia sustatyti maršrutus, pažymėti prioritetinius prekybos taškus. Šitos programos pagalba sudaryti maršrutai sudarytų sąlygas mažinti kuro sąnaudas, užkirsti kelią vairuotojų piktnaudžiavimui dirbtinai didinant kilometražą.

Transporto ūkio analizė

Įmonės transporto ūkiui pavesti tokie uždaviniai:

- nustatyti gabenamų krovinių poreikį;
- nustatyti transporto priemonių ir krovimo mechanizmų poreikį;
- tinkamai organizuoti krovinių transportavimą;
- mechanizuoti ir automatizuoti transporto operacijas;
- šalinti transportavime pasitaikančius nesklandumus.

Kaip jau minėjom, svarbiausia automobilių transporto savybė yra jo manevringumas. AB "Pieno žvaigždės" filialo Mažeikių pieninė transporto ūkį sudaro pienovežiai didelės ir mažos talpos, krovininės mašinos, autorefrežiratoriai, įvairios mašinos atliekančios pakrovimo ir iškrovimo darbus, ir kt.

Įmonės vidaus transporto uždavinys – medžiagų, žaliavų, pusgaminių, kuro gabenimas tarp įmonės teritorijoje esančių objektų, taip pat šių objektų viduje. AB "Pieno žvaigždės" filialo Mažeikių pieninė vidaus transporto problemoms spręsti yra daugybė transporto priemonių, kurių panaudojimas priklauso nuo tokių veiksnių:

- turimų transporto priemonių;
- įmonės pastatų išdėstymo;
- gamybos būdo ir rūšies;
- gabenimo nuostolių;

Įmonėje beveik visas gamybinis procesas yra automatizuotas. Tik dalis gamybinių procesų yra atliekami rankomis. Tai yra, dėl nesugebėjimo pritaikyti automatines mašinas ir dėl kokybės standartų garantavimo.

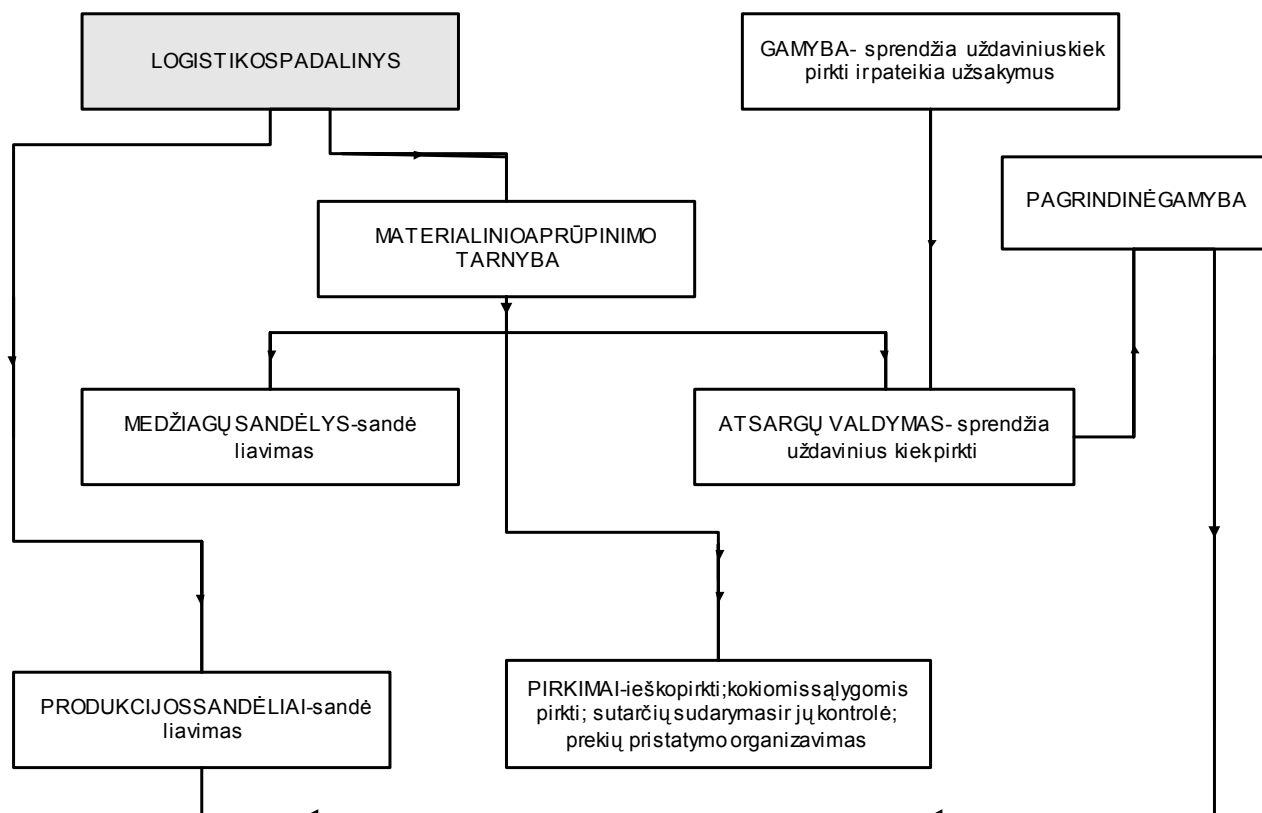
Dabartiniu metu įmonėje yra 11 dirbančių el. krautuvų, iš jų 3 nauji "Toyota" markės el. krautuvai (1 pieno sandėlys, 1 sviesto sandėlys, 1 miltų sandėlys). 4 dyzeliniai aptarnauja kiemo teritoriją, iš jų veikiantys trys. Mechanizmai morališkai ir fiziškai pasenę, todėl greitai genda. Atsarginėms dalims per mėnesį išleidžiama apie 4500 Lt., aptarnavimui apie 300 lt. Manau jog racionaliausiai būtų investuoti lėšas į naują vidaus transporto parką, nei metant lėšas, remontuoti seną bulgarišką techniką, kas nėra pigu.

Galima sakyti, kad transportavimas yra gyvybinė logistikos dalis, bet jokių būdų ne vienintelė. Jis padeda tiekėjui, gamintojui ir vartotojui bendradarbiauti. Transportavimas atveria veiklos erdvę kitoms logistikos funkcijoms.

2.6. AB "Pieno žvaigždės" filialo „Mažeikių pieninė“ materialinių srautų valdymo sistema

Mūsų analizuojamoje įmonėje medžiagų, įrenginių pirkimo funkcija yra atskirta nuo logistikos padalinio. Tai tradicinis požiūris į materialinių srautų valdymą. Jis nėra efektyvus, tačiau jis yra

svarbus parenkant tiekėjus, planuojant išteklių poreikį, nustatant tiekimo laiką ir apimtį, nustatant materialinių išteklių pateikimo įmonės padaliniais formas ir t.t. Siūlytume diegti sistemine logistine materialinių srautų valdymo sistema, kurios schemą pateikiam 32 paveiksle.

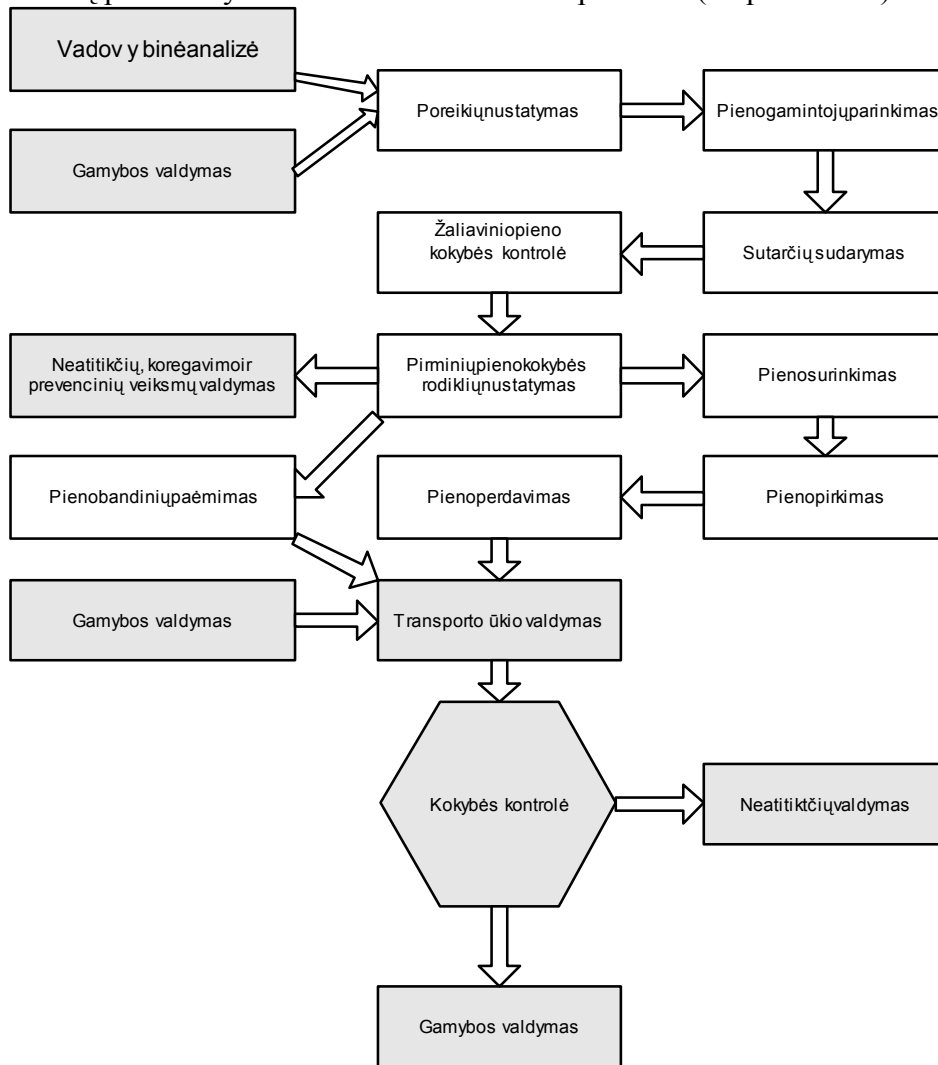


32 pav. Filialo „Mažeikių pieninė“ materialinių srautų valdymo sistema
Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ ekonomikos skyrius 2007 m.

Šis modelis padėtų AB „Pieno žvaigždės“ Mažeikių filiale medžiagų tiekimo valdymo tikslą – racionaliai aprūpinti visas įmonės gamybos grandis bei aptarnaujančius įmonę padalinius (sandėlius, katilinę, kompresorinę, statybos, pieno punktus, administraciją, transporto ir kt.) reikiamomis medžiagomis ir prekėmis, tikslu užtikrinti nepertraukiamą gamybą, kokybiškam produkto gaminimui, savalaikiam vartotojų poreikių tenkinimui. Būtų sudarytos sąlygos naujų, kokybiškesnių ir pigesnių medžiagų ir prekių paieška gamybos ir gaminamos produkcijos tobulinimui bei savikainos mažinimui.

Tiekėjų parinkimas – tai vienas pagrindinių ir rizikingiausių tiekimo skyriaus darbų. Naudojamasi sudaryta tiekėjų duomenų baze, daromi papildomi užklaūsaimai, gali būti organizuojami konkursai, tariamasi su gamybos vadovais ir pan. Konkretaus tiekėjo parinkimas atliekamas atsižvelgiant į svarbiausius kriterijus: kokybė, kaina, patikimumas, apmokėjimo sąlygos, pristatymo sąlygos.

Kadangi visas gamybinis procesas įmonėje prasideda nuo žaliavos tiekimo ir jos kokybės, filiale Mažeikių pieninė vyksta toks žaliavos tiekimo procesas (33 paveikslas).



33 pav. Filialo „Mažeikių pieninė“ žaliavos tiekimo valdymo procesas

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ pieno priėmimo žaliavų skyrius 2007 m

Labai svarbus dalykas yra kvalifikuotas pardavimo sutarčių sudarymas su produkcijos pirkėjais.

Tobulai parengti logistines operacijas įmanoma tik pastoviai siekiant žinių ir visam įmonės valdymo personalui turint didelę darbo patirtį.

2.7. AB „Pieno žvaigždės“ eksporto veiklos ir plėtros galimybių analizė

Įmonės eksporto organizavimo formą lemia eksportuojamos produkcijos pobūdis, savybės, įmonės galimybės finansuoti tam tikrą eksporto organizavimo formą, išorinė rinkos, į kurią eksportuojama, aplinka. Tai analizuojama šioje darbo dalyje.

Produktai yra sandėliuojami įmonės sandėliuose ir realizuojami juos paskirstant per atitinkamus paskirstymo kanalus, į padalinius iš kurių jie patenka pas vartotojus.

2.7.1. AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ logistikos skyriaus SSGG analizė

Remdamiesi AB "Pieno žvaigždės" filialo „Mažeikių pieninė“ logistikos skyriaus veiklos analize, sudarome SSGG matricą, kurioje aptariamos įmonės logistikos skyriaus stipriosios ir silpnosios savybės, aplinkos galimybės ir grėsmės (34 paveikslas).

| | |
|--|--|
| <p>Stipriosios savybės</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ didelė kompetencija pagrindinėje veiklos srityje; ➤ augančios užsakymų apimtys; ➤ pirkėjų lojalumas; | <p>Silpnosios savybės</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ aiškios strateginės krypties neturėjimas; ➤ ne laiku gaunami užsakymai; ➤ mažai atnaujinamas transporto ūkis; |
| <p>Galimybės</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ papildomų pirkėjų aptarnavimas; ➤ naujų paskirstymo kanalų pasirinkimas; ➤ sandėlių išplėtimas; ➤ produktų paskirstymo įvairovė; ➤ vertikali integracija (su tiekėjais). | <p>Pavojai</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ sulėtėjęs produkcijos atkrovimas; ➤ brangaus pertvarkymo būtinumas; pažeidžiamumas dėl nuosmukio ir verslo ciklo; ➤ stiprėjanti pirkėjų arba tiekėjų derėjimosi galia; ➤ nepalankūs demografiniai pokyčiai; |

34 pav. AB "Pieno žvaigždės" filialo „Mažeikių pieninė“ logistikos skyriaus SSGG matrica

34 paveiksle išskyrėme AB "Pieno žvaigždės" filialo „Mažeikių pieninė“ logistikos skyriaus stipriąsias ir silpnąsias vidines puses, bei išorines galimybes ir grėsmes. Tam, kad būtų galima išskirti įmonės stipriausias ir silpniausias puses, reikalinga įvertinti AB "Pieno žvaigždės" filialo „Mažeikių pieninė“ logistikos skyriaus veiklos aspektų kokybę ir reikšmingumą.

AB "Pieno žvaigždės" marketingo skyriuje yra atliekami ir susistemunami rinkos stebėjimo tendencijos, vartotojų paklausos augimo tendencijos ir daug kitų stebėjimų, kuriuos susisteminius ir apdorojus informacinių sistemų pagalba yra padaromos išvados, teikiami pasiūlymai, sudaromi planai ir tuo pat metu įvertinamos įmonės savybės, kurios pateiktos 9 lentelėje.

AB "Pieno žvaigždės" savybių įvertinimas

| Vidinės aplinkos aspektai | Vidinės aplinkos aspektų efektyvumas | | | | | Svarbumas (svoris) | | |
|---------------------------|--------------------------------------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|-----------|-------|
| | Labai stiprus | Stiprus | Neutralus | Silpnas | Labai Silpnas | Didelis | Vidutinis | Mažas |
| Marketingas | | | | | | | | |
| Įmonės | | + | | | | + | | |
| Rinkos dalis | | | | + | | | + | |
| Kokybė | | + | | | | + | | |
| Aptarnavimas | | | + | | | | + | |
| Ėjimas į priekį | | | | + | | | + | |
| Kaštai | | | | + | | | + | |
| Paskirstymo | | | + | | | | + | |
| Finansai | | | | | | | | |
| Pajamų | | | + | | | + | | |
| Finansinis | | | + | | | + | | |
| Personalas | | | | | | | | |
| Vidinis | | | | + | | | + | |
| Personalo | | | + | | | + | | |

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“ marketingo skyrius.

Remiantis AB "Pieno žvaigždės" SSGG analizės rezultatais, būtina nurodyti galimas įmonės reagavimo į jos silpnas ir stiprias puses formas. Tuo tikslu sudaroma AB "Pieno žvaigždės" „svarbos - efektyvumo" matrica, kurioje įvardinamos veiklos pusės, reikalaujančios ypatingo dėmesio ir pusės, kurių aukštas lygis turi būti išlaikomas (35 paveikslas).

| Svarbumas | Efektyvumas | |
|-----------------|-----------------------------|---|
| | Silpnas | Stiprus |
| Didelis dėmesio | Reikalauja ypatingo dėmesio | Toliau išlaikyti aukštą lygį |
| Mažas | Žemas prioritetas | Ypatingas dėmesys mažareikšmiams veiksniams |

35 pav. AB „Pieno žvaigždės“ svarbumo - efektyvumo matrica

Remdamiesi 9 lentelės ir 35 paveikslo duomenimis nustatome, jog ypatingo dėmesio reikalauja:

- rinkos dalis;
- ėjimas į priekį, veiklos vystymas;
- kaštai.

Šie veiklos veiksniai yra problemiški įmonėje.

Turi būti išlaikomas aukštas:

- kokybės,
- finansinio stabilumo ir pajamų augimo,
- personalo kvalifikacijos lygis.

Lietuvoje ne vienerius metus buvo naudojamos mažmenininkų ir didmenininkų paslaugos, vėliau pereita prie tiesioginio paskirstymo būdo t.y. įmonė produkciją tiesiogiai veždavo prekybininkams, bet tai yra brangiai atsieinantis variantas, taip buvo prieita išvados, kad įkurti padalinius skirtinguose Lietuvos miestuose, ir iš jų atlikti produktų realizavimą. Tai pasiteisino ir jau keletą metų veikia puiki paskirstymo sistema ir įmonei neša didesnę pelną, nei buvo naudojamas tiesioginis paskirstymo būdas.

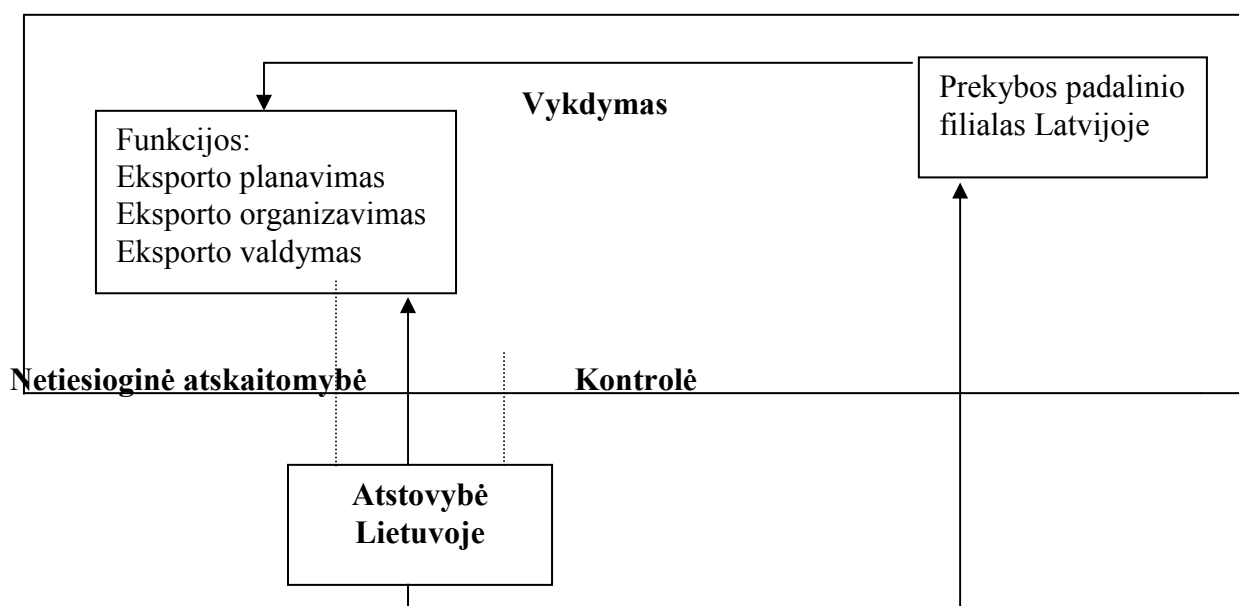
Iš esamos patirties, dėl padalinių steigimo Lietuvoje, galima daryti prielaidą, kad padalinių įkūrimas šalyse į kurias eksportuojami didžiausi produkcijos kiekiai padės praplėsti esamą rinką, ir pritraukti naujus vartotojus.

Įmonės eksporto veikla turi būti plėtojama. Įmonė pajėgi finansuoti eksporto veiklos plėtrą, ir prekybos padalinio steigimą užsienio šalyje.

2.7.2. Eksporto veiklos organizavimas steigiant prekybos padalinį užsienio šalyje

Toliau pateikiamas AB „Pieno žvaigždės“ eksporto veiklos plėtimo projektas, skirtas nustatyti veiksmus, kuriais Latvijoje būtų steigiamas AB „Pieno žvaigždės“ prekybos padalinys, atliksiantis

eksporto į Latvijos rinką planavimo, organizavimo ir valdymo funkciją. Prekybos padalinio poreikis grindžiamas AB “Pieno žvaigždės” planais pradėti eksportą į Latvijos rinką, kurioje šios įmonės produkcija dar nėra parduodama tiesiogiai, dabar tai daro didmenininkai. Latvijos rinka pasirinkta todėl, kad tai šalis, kuri yra arčiausiai įmonės padalinių ir per pastaruosius metus, būtent į Latviją išvežta daugiausiai pieno produktų Pirmiausia reikalinga nustatyti, kokias funkcijas atliks AB “Pieno žvaigždės” prekybos padalinys Latvijoje. Tai pateikiame 36 paveiksle.



36 pav. AB "Pieno žvaigždės" prekybos padalinio Latvijoje funkcijos, prekybos padalinio Lietuvoje sąsajos

Kaip matome 36 paveiksle, AB “Pieno žvaigždės” atstovybė Lietuvoje deleguoja kai kurias savo funkcijas prekybos padaliniui Latvijoje. Atstovybė Lietuvoje tiesiogiai susijusi su filialu Latvijoje, nes jam vadovauja, o prekybos padalinys yra atstovybei atskaitingas ir teikia veiklos rezultatus. Atstovybė Lietuvoje formuoja prekybos padalinio Latvijoje strategiją.

Prekybos padalinys Latvijoje vykdo veiklos funkcijas: eksporto planavimą, organizavimą ir valdymą. Tiesiogiai Lietuvos atstovybė nevykdys funkcijų Latvijoje, tačiau netiesiogiai vykdys - per prekybos padalinį. Funkcijos tokiu būdu susijusios su biuro Lietuvoje veikla (punktyrinė linija).

Taigi deleguojamos kai kurios eksporto veiklos valdymo funkcijos - visos, susijusios su taktiniu lygmeniu, t.y. konkrečių veiksmų nustatymu, vykdymu ir kontrole. Strateginiai planai, rezultatų galutinė kontrolė, vykdoma periodiškai (kartą per metus), bus organizuojama Vilniuje esančiame centriname įmonės biure.

Šio prekybos padalinio veikla bus kontroliuojama ir pačiame padalinyje, ir Lietuvoje. Tai bus vykdoma tokiais metodais:

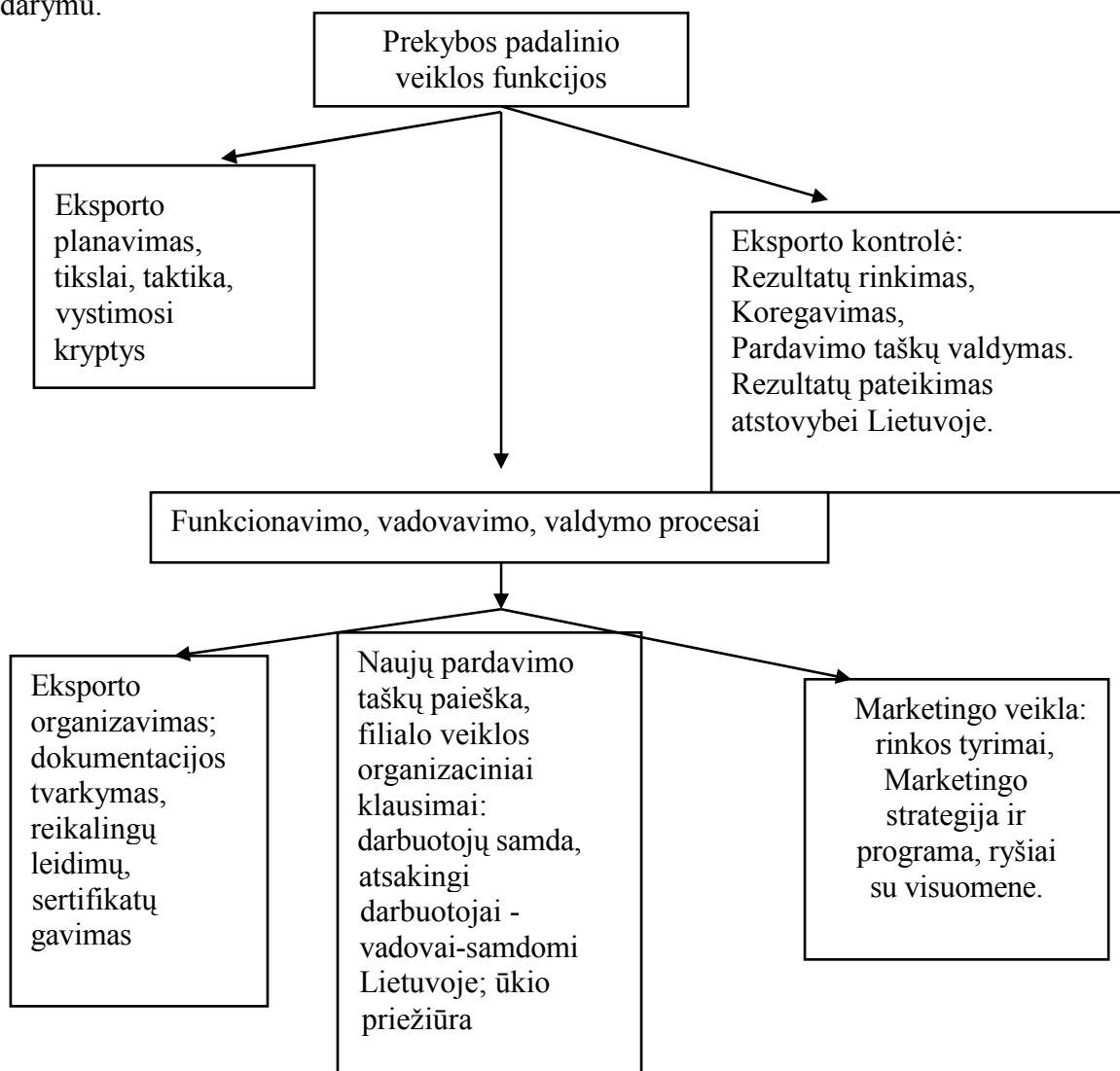
Kasdienių planų kontrolę - atliks Latvijos padalinyje, atsakingas prekybos padalinio direktorius.

Pajamų kontrolę - atliks biuras Lietuvoje.

Strateginę kontrolę - atliks atstovybė Lietuvoje.

Manome, jog tokia kontrolės sistema yra efektyvi, nes kontroliuojama tiek pačiame padalinyje, tiek biure Lietuvoje, be to, kontroliuojama keliais aspektais.

Svarbiausios prekybos padalinio veiklos funkcijos pateikiamos 37 paveiksle. Numatoma, kad įmonės prekybos padalinys Latvijoje tiesiogiai bus pavaldus Lietuvoje esančiai atstovybei ir koordinuos savo veiksmus su biuru. Prekybos padalinio direktorius laikomas funkcinium AB „Pieno žvaigždės“ direktoriumi. Jam neleidžiama priimti savarankiškų strateginių sprendimų, tačiau šis prekybos padalinys savarankiškai vykdo su eksporto planavimu, organizavimu ir valdymu susijusius veiksmus. Galima teigti, jog šio prekybos padalinio veikla yra marketingo veikla, tačiau įmonės padalinys tvarkys ir įvairių importui reikalingą dokumentaciją, rūpinsis naujų parduotuvių atidarymu.



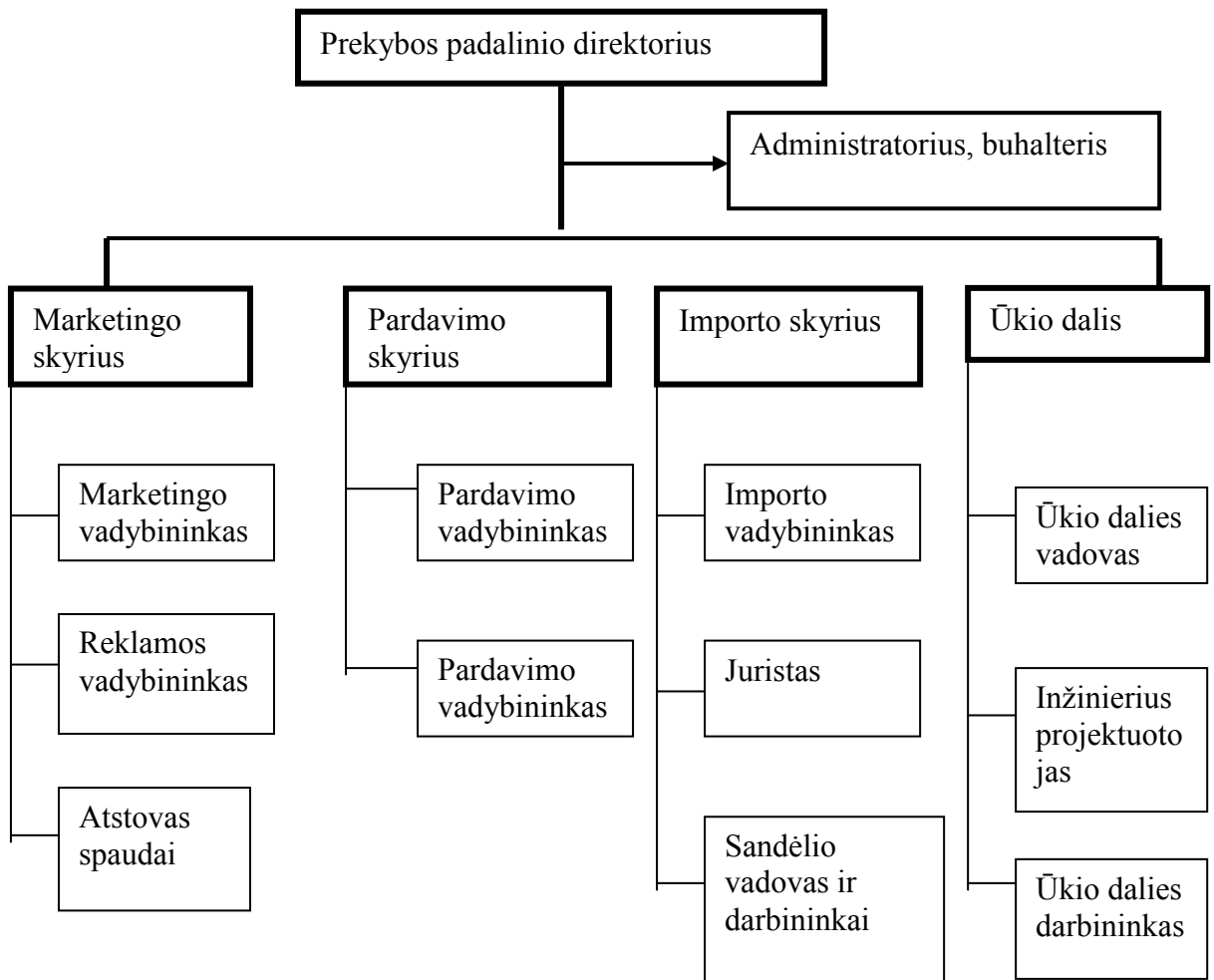
37 pav. AB „Pieno žvaigždės“ prekybos padalinio Latvijoje veiklos funkcijos

Numatoma, jog prekybos padalinys atliks eksporto planavimo, eksporto organizavimo, naujų parduotuvių veiklos organizavimo, marketingo veiklos organizavimo ir vykdymo, eksporto

kontrolēs funkcijas. Tokiā veiklā numatoma skirti prekybos padaliniui Latvijoje. Ji yra gan plati, taigi prekybos padalinyje turēs dirbti įvairūs specialistai.

Prekybos padalinyje bus numatomi konkretūs veiklos tikslai. Eksporto kontrolēs funkcija bus labai svarbi, nes pats prekybos padalinys iš dalies rūpinsis savo veiklos performavimu, siekiant efektyvesnės kasdienės veiklos. Eksporto organizavimo, naujų parduotuvių veiklos valdymas, marketingo valdymas apima organizavimo, vadovavimo ir valdymo procesus.

Numatoma, jog prekybos padalinio valdymo struktūra nebus labai paprasta. Tai pateikiame 38 paveiksle.



38 pav. AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų prekybos padalinio Latvijoje organizacinė struktūra
Prekybos padalinio organizacinėje struktūroje numatomi net 4 skyriai, kurie atliks skirtingas funkcijas.

Marketingo skyrius vykdys rinkos tyrimus, parinks marketingo priemones, sudarinės marketingo programą, biudžetą, pasirašius sutartis su reklamos įmonėmis, kontroliuos marketingo veiklą ir jos rezultatus.

Pardavimų skyrius rūpinsis produkcijos tiekimu prekybos taškams, prekybos rezultatais. Šis skyrius taip pat organizuos naujų prekybos taškų paiešką, organizuos plėtrą į kitus Latvijos ir kaimyninius regionus.

Importo skyrius organizuos prekių įvežimą į Latvijos rinką, rūpinsis įvairiomis procedūromis, tvarkys reikalingus dokumentus, rūpinsis, kad gaminiai gautų reikalingus leidimus pardavimui. Šiam skyriui pavaldus produkcijos sandėlys.

Ūkio dalis rūpinsis įvairiais ūkiniais reikalais.

Numatoma, jog prekybos padalinyje dirbs 15 žmonių. Atskiri skyriai formalių vadovų neturės, prekybos padalinio veiklos pradžioje visi darbuotojai bus atsakingi prekybos padalinio direktoriui, vėliau išsiskirs skyrių lyderiai.

Taip pat numatoma, jog prekybos padalinyje dirbs ir lietuviai, ir latviai. Prekybos padalinio direktoriumi ketinama paskirti lietuvį. Kitas pareigybių užimančių darbuotojų tautybė nėra labai svarbi. Pageidautina, kad juristas, prekybos vadybininkas, reklamos vadybininkas ir atstovas spaudai būtų Latvijos gyventojai, nes jų žiniomis apie Latvijos rinką, spaudą ir reklamos rinką įmonei naudinga pasinaudoti. Latvijos gyventojus samdyti yra paprasčiau, nes samdant lietuvius, įmonė turi spręsti jų gyvenamosios vietos klausimą, o tai susiję su papildomomis išlaidomis. Prekybos padaliniui vadovaus lietuvis, siekiant išlaikyti tamprius ryšius tarp atstovybės Lietuvoje ir prekybos padalinio Latvijoje. Be to, vadovui latviui reikia mokėti didesnę darbo užmokestį nei lietuviui.

Svarbus yra ekonominis įmonės prekybos padalinio steigimo veiksnys. Siekiama, kad įmonės prekybos padalinio steigimo ir išlaikymo išlaidos būtų kuo mažesnės. Orientacinį AB „Pieno žvaigždės“ prekybos padalinio Latvijoje steigimo ir išlaikymo pirmaisiais veiklos metais biudžetą pateikiame 10 lentelėje.

AB „Pieno žvaigždės“ prekybos padalinio steigimo ir pirmųjų veiklos metų išlaidų biudžetas

| Eil. Nr. | Išlaidų apibūdinimas | Vienkartinės išlaidos | Sąnaudos, Lt/12 mėn. |
|----------|---|-----------------------|----------------------|
| 1 | Patalpų nuoma (per metus): | | 408000 |
| | 1. Biuro (1 kvadratinio m kaina apie 170 litų) (200 kv.m dydžio biuras) | | |
| | 2. Sandėlio(1 kvadratinio m kaina apie 100 litų) (300 kv.m sandėlis) | | 360000 |
| 2 | Patalpų įrengimas | 15000 | |
| 3 | Informacinių sistemų įdiegimas | 50000 | |
| 4 | Darbuotojų samda patalpų įrengimui | 20000 | |
| 5 | Darbuotojų atlyginimai (su soc. draudimo mokesčiais) (1 darbuotojo vidutinis atlyginimas) | | 931500 |
| 6 | Prekybos padalinio išlaikymas (komunaliniai mokesčiai, mokesčiai už komunikacijas) (apytikrė mėnesio kaina 25000Lt) | | 300000 |
| | Viso: | 85000 | 1999500 |

Pardavimų padalinio steigimo ir išlaikymo pirmaisiais veiklos metais biudžetas, viso: **2084500**

Dėl pieno produktų gamintojų koncentracijos siūloma prekybos padalinį steigti Rygos mieste. Sudarant 10 lentelėje pateiktą sąmatą, vadovautasi rinkos duomenimis. Sudarant pirmosios eilutės sąmatą, vadovautasi Latvijos nekilnojamojo turto skelbimų lentomis, ieškant patalpos Rygos mieste, kur galima įkurti trijų kambarių biurą, kurio plotas - 200 kvadratinėjų metrų ir sandėlį, kurio plotas - 300 kvadratinėjų metrų. Pieno produktai yra greitai gendantis produktas, todėl sandėlis naudojamas kaip produktų paskirstymo taškas. Įrangą planuojama pirkti Lietuvoje, čia taip pat planuojama įsigyti baldus, tris kompiuterius, kitą reikalingą biuro įrangą, remonto medžiagas.

Darbuotojų samdos išlaidos apima išlaidas skelbimams, anketoms sudaryti ir atspausdinti, bei kitos panašios išlaidos.

Prekybos padalinio išlaikymas apskaičiuotas vadovaujantis Latvijoje esančiomis patalpų šildymo, elektros, telefono ryšio kainomis.

Taigi prekybos padalinio steigimo ir išlaikymo pirmus 12 mėnesių išlaidos – 2084500 Lt. Į šią sumą neįskaičiuojame marketingo veiklos išlaidų, nes tai susiję ne su prekybos padalinio steigimu ir išlaikymu, bet su prekybos padalinio veikla.

AB „Pieno žvaigždės“ prekybos padalinio steigimo projektas atitinka įmonės tikslus ir jos išteklius, jis tikslingas ir realiai įgyvendinamas.

Šis prekybos padalinio steigimas turės tokią teigiamą įtaką įmonės veiklai, konkrečiai Latvijos rinkoje:

- Pagerės įmonės įvaizdis Latvijos rinkoje.
- Informacija apie įmonę bus paskleista plačiau.
- Padidės pirkėjų kiekis ir pardavimai.
- Bus efektyviau organizuojama eksporto veikla, nes ji perkeliama į tikslinę rinką.
- Susikurs geresnės galimybės plėsti eksporto veiklą.

Manome, jog tokio prekybos padalinio steigimas Latvijos rinkoje yra labai svarbus įmonės veiklai ne tik pačioje Latvijos rinkoje, bet ir bendrai jos perspektyvai rinkoje.

Šioje darbo dalyje įvertinome įmonės perspektyvas plėtoti eksportą į Latvijos rinką ir pateikėme prekybos padalinio steigimo šioje rinkoje programą.

Taip pat šioje darbo dalyje nustatėme poreikį įmonei steigti prekybos padalinį Latvijos rinkoje, aptarėme, kaip bus organizuojamas prekybos padalinio darbas, kiek kainuos jo įsteigimas, kiek palanki yra Latvijos rinką įmonės veiklai.

3. AB „PIENO ŽVAIGŽDĖS“ FILIALO „MAŽEIKIŲ PIENINĖ“ VIDAUS IR IŠORĖS TYRIMŲ ANALIZĖS

3.1. AB "Pieno žvaigždės" filialo „Mažeikių pieninė“ logistikos skyriaus tyrimo proceso organizavimas.

Logistikos tyrimų svarbiausioji funkcija yra logistikos sprendimų priėmimui teikti reikalingą informaciją. Įmonės logistikos valdymas pateiktas 8 priede.

Logistikos tyrimų procese galima išskirti vienuolika etapų, kurių vykdymo nuoseklumas artimas bendrajai mokslinių tyrimų metodologijai:

- problemos išsiaiškinimas;
- žvalgybinis tyrimas;
- tyrimo tikslų apibrėžimas;
- tyrimo reikalingumas;
- tyrimo planas;
- tyrimo metodo parinkimas;
- imčių atrinkimas;
- duomenų rinkimas;
- duomenų analizavimas;
- tyrimo ataskaitos parengimas;
- tyrimo rezultatų naudojimas.
- Taigi, be problemos išsiaiškavimo, tyrimo tikslų apibrėžimo yra ir tyrimo planavimas. Tyrimo planavimas – tai logistikos tyrimo etapas, kuriame numatomi duomenų rinkimo metodai, tam reikalingos priemonės ir atrankinės visumos formavimo būdai. Duomenų rinkimo etape kaupiami reikalingi duomenys, kurie gali būti pirminiai ir antriniai. (Pranulis V.,1998)

Pirminiams duomenims rinkti nustatomas patogiausias tyrimo metodas. Dažniausiai yra naudojami keturi tyrimo metodai:

- stebėjimas;
- apklausa;
- eksperimentas;
- kokybinis tyrimas.(Pranulis V.,1998)

3.1.1 Tyrimo instrumentarijus

Šiame tyrime naudojamas apklausos metodas – duomenų rinkimo metodas, pagrįstas tiriamosios grupės asmenų atsakymų į pateiktus klausimus registravimu. Apklausos tyrimas yra aprašomasis tyrimas, nes čia apsiribojama situacijos išsiaiškinimu, palyginimu, nesigilinant į priežastis.

Tyrime naudojama labiausiai paplitusi apklausa anketos pagrindu.

Anketa yra klausimynas, kuris naudojamas marketingo tyrimo duomenų surinkimo tikslais. Rūpestingas žodžių ir klausimų eilės parinkimas duoda geresnius rezultatus. (Kardelis K., 2002)

AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ logistikos skyriaus vidaus analizės tyrimui buvo sudaryta dvidešimties klausimų anketa ir ją atsakinėjo 150 respondentų. Išorės analizės tyrimui buvo sudaryta aštuoniolikos klausimų anketa ir ją atsakinėjo 100 respondentų.

Paprastai tiriama ne visa dominanti reiškinių visuma, bet tik tam tikra jų dalis, t.y. atranka. Atranka sudaroma pagal pasirinktą metodiką ir jos analizės pagrindu padarytos išvados pritaikomos visai visumai. Didesnės atrankos pagrindu padarytos išvados būna tikslesnės.

Anketos buvo išdalintos įvairaus amžiaus žmonių, kurių parinkimui nebuvo keliami dideli reikalavimai. Surinkti duomenys buvo grupuojami pagal respondentų amžių ir lytį, po to nagrinėjami.

Vėliau apdorotų duomenų pagrindu daromos išvados. Šiame etape grįžtama prie anksčiau iškeltos hipotezės sugretinimo su gautais tyrimo rezultatais.

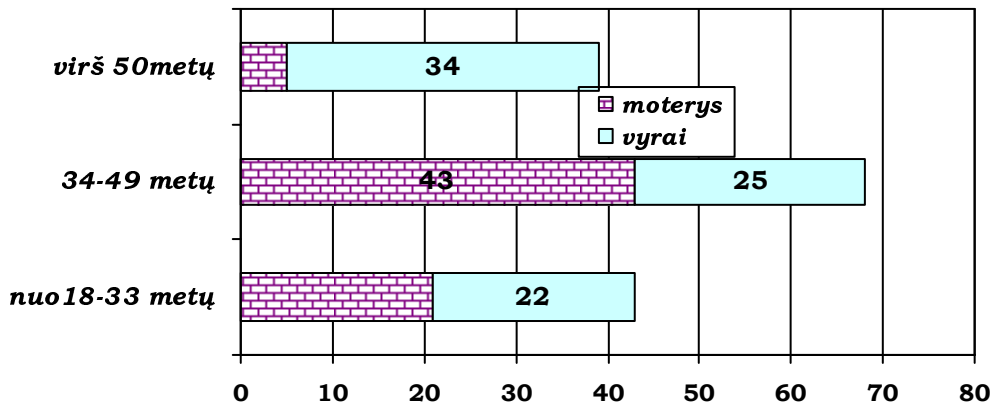
Logistikos tyrimų rezultatai panaudojami patvirtinti jau priimtų sprendimų teisingumą.

3.1.2 Tyrimo eiga

Požiūris yra nuostata, kylanti iš žmogaus emocijų, pažinimo, patyrimo, suvokimo bei motyvacijos. Kito žmogaus požiūrį galima sužinoti per jo išreiškiamas nuomones. Požiūris turi savybę keistis kartu su žinių, patyrimo ir netgi žmogaus amžiaus pasikeitimu.

Būtent todėl anketoje buvo išskirtos trys amžiaus grupės ir pagal jas grupuojami atsakymai. Pagal atsakymus į kai kuriuos klausimus, galima teigti, jog požiūris į vieną ar kitą reiškinį skiriasi priklausomai nuo amžiaus ir lyties. Tačiau ryškaus skirtumo nebuvo galima pastebėti dėl nevienodo respondentų skaičiaus kiekvienoje grupėje.

Taigi, vidinės analizės tyrimui (6 priedas) buvo atrinkta šimtas penkiasdešimt respondentų (65 moterys ir 85 vyrai). Pagal amžių respondentai pasiskirstė taip: iki 18 – 33 metų – 43; 34 -49 metų – 68; virš 50 metų – 39. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį atsispindi 1. diagramoje.

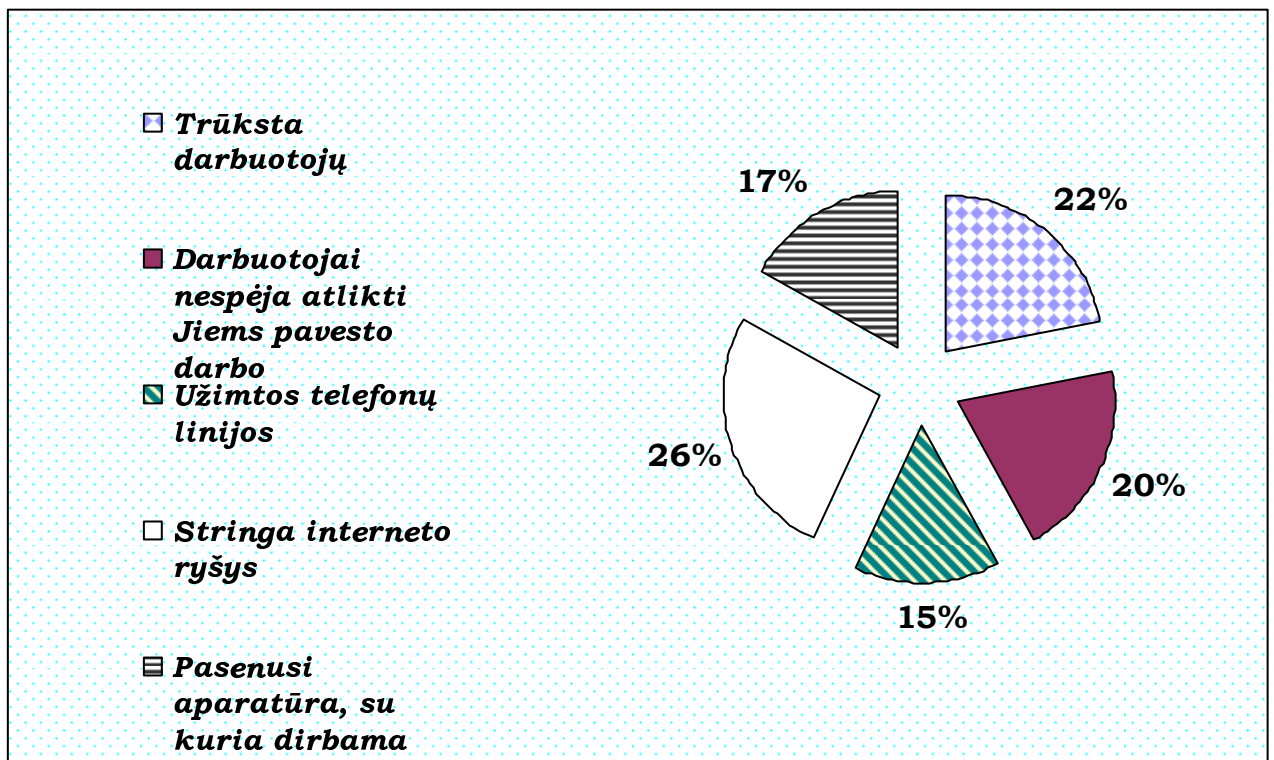


1. diagrama. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį (respondentų skaičius)

Daugiausia respondentų nuo 34 iki 39 metų amžiaus 68, iš jų 43 moterys ir 25 vyrai, tai sudaro 45% visų respondentų. Mažiausiai 39 respondentai amžiaus grupėje virš 50, iš jų 5 moterys ir 34 vyrai, tai sudaro 26% visų respondentų.

Anketoje nebuvo pateikta klausimų apie ekonominę padėtį. Kreiptas dėmesys tik į jų amžių, socialinę padėtį, bei lytį ir į požiūrio priklausomybę nuo to.

3.1.3 Vidaus anketos duomenų analizė



2. diagrama. Dažniausiai pastebimi su užsakymų priėmimu susiję trukdžiai (%)

Kad trūksta darbuotojų, visada atsakė 17 respondentų, dažniausiai -9, nežino -7.

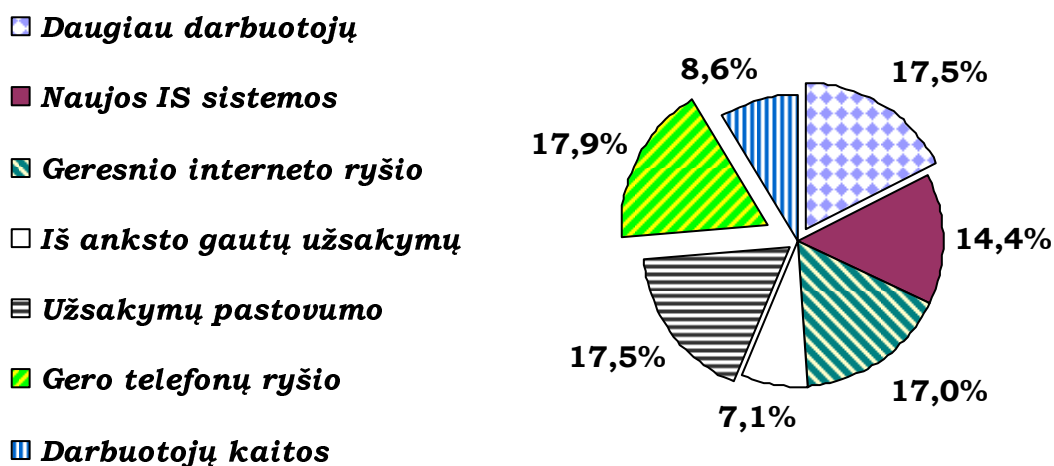
Darbuotojai nespėja atlikti jiems pavesto darbo, kad taip būna dažniausiai atsakė 5 respondentai, nežino -10, kartais -13, niekada -2.

Užimtos telefonų linijos, dažniausiai atsakė 15 respondentų, nežino -5, kartais -3.

Stringa interneto ryšys, dažniausiai atsakė 10 respondentų, visada – 15, nežino -2, kartais -10, niekada -2.

Pasenusi aparatūra, su kuria dirbama, dažniausiai atsakė 15 respondentų, visada -5, nežino -5.

Pagal 2 diagramą matome, kad daugiausiai 26 % respondentų atsakė, kad stringa interneto ryšys, o mažiausiai 15 % - užimtos telefono linijos.



3.diagrama. Sklandesni užsakymų priėmimo būdai (%)

Kad reikėtų daugiau darbuotojų, visada atsakė 6 respondentai, dažniausiai -8, nežino -4, kartais – 5, niekada – 3.

Naujos IS sistemos dažniausiai atsakė 7 respondentai, visada – 10, nežino -2, kartais -3.

Geresnio interneto ryšio, dažniausiai atsakė 10 respondentų, visada -15.

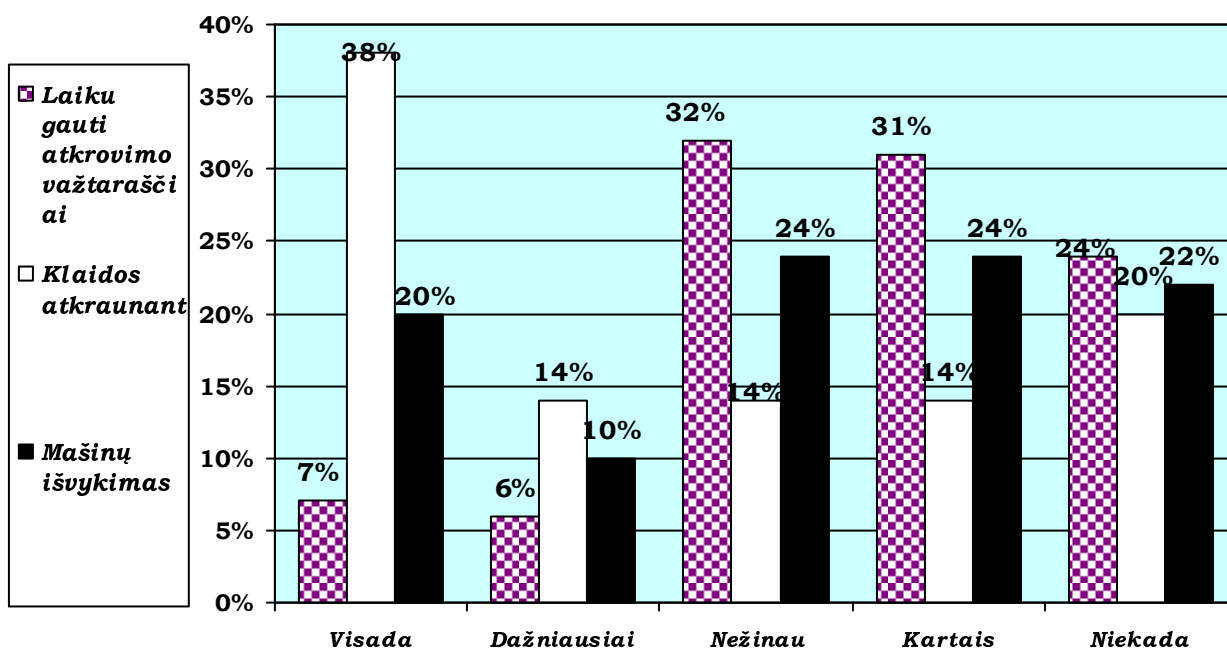
Iš anksto gautų užsakymų, dažniausiai atsakė 3 respondentai, visada -8.

Užsakymų pastovumo, dažniausiai atsakė 5 respondentai, visada -21.

Gero telefonų ryšio, visada atsakė 20 respondentų, dažniausiai – 5, nežino – 2.

Darbuotojų kaitos, nežino 2 respondentai, kartais – 1, niekada – 10.

Pagal 3 diagramą matome, kad daugiausiai 17,9 % reikėtų geresnio telefonų ryšio, o mažiausiai 7,1 % - iš anksto gautų užsakymų. Kadangi didžioji užsakymų dalis yra priimama telefonu, todėl reikėtų geresnio telefonų ryšio, kaip matome, tai patvirtina atlikus apklausą. Nemažai svarbiu klausimu laikomas ir užsakymų pastovumas, bei daugiau darbuotojų po 17,5 %.



4 diagrama. Faktorai įtakoiantys produkcijos atkrovimą ir išvežimą (%)

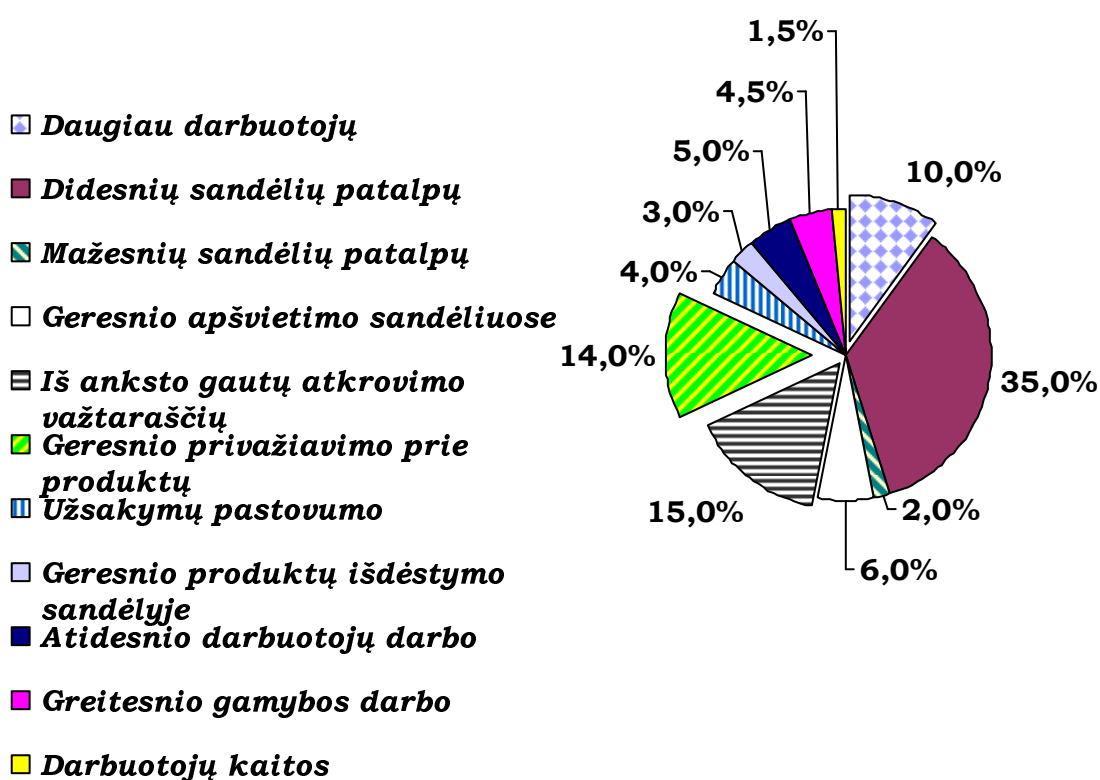
Pagal 4 diagramos pateiktus duomenis matome, kad laiku gaunami atkrovimo važtaraščiai visada atsakė 7% respondentų, dažniausiai – 6%, nežino - 32%, kartais - 31%, niekada - 24%.

Pagal diagramos duomenis galime teigti, kad laiku gaunami atkrovimo važtaraščiai pagerintų darbą, jeigu būtų gaunami visada arba dažniausiai laiku, matome, kad laiku gaunami tik kartais, arba respondentai nežino kada.

Padaro klaidų atkraunant pieno produktus, visada 38% respondentų, dažniausiai – 14%, nežino - 14%, kartais - 14%, niekada - 20%.

Mašinių išvykimą laiku įtakoja: nežino ir kartais 24%, niekada -22%, visada -20% ir dažniausiai 10%.

Galėtume padaryti tokias išvadas, kad laiku gauti atkrovimo važtaraščiai su mažesniu klaidų procentu atkraunant, garantuotų mašinių išvykimą laiku.



5 diagrama. Klaidų išvengimas atkraunant produktus (%)

Kad reikėtų daugiau darbuotojų, visada atsakė 5 respondentai, dažniausiai - 6, kartais - 2, niekada - 2.

Didesnių sandėlių patalpų, visada atsakė 39 respondentai, dažniausiai - 8, kartais - 3, niekada - 2.

Mažesnių sandėlių patalpų, nežino 1 respondentas, kartais - 2.

Geresnio apšvietimo sandėlyje, visada atsakė 7 respondentai, dažniausiai - 2.

Iš anksto gautų atkrovimo važtaraščių, dažniausiai atsakė 10 respondentų, visada - 8, kartais - 2, niekada - 2.

Geresnio privažiavimo prie produktų, visada atsakė 11 respondentų, dažniausiai - 8, kartais - 2.

Užsakymų pastovumo, dažniausiai atsakė 2 respondentai, visada - 4.

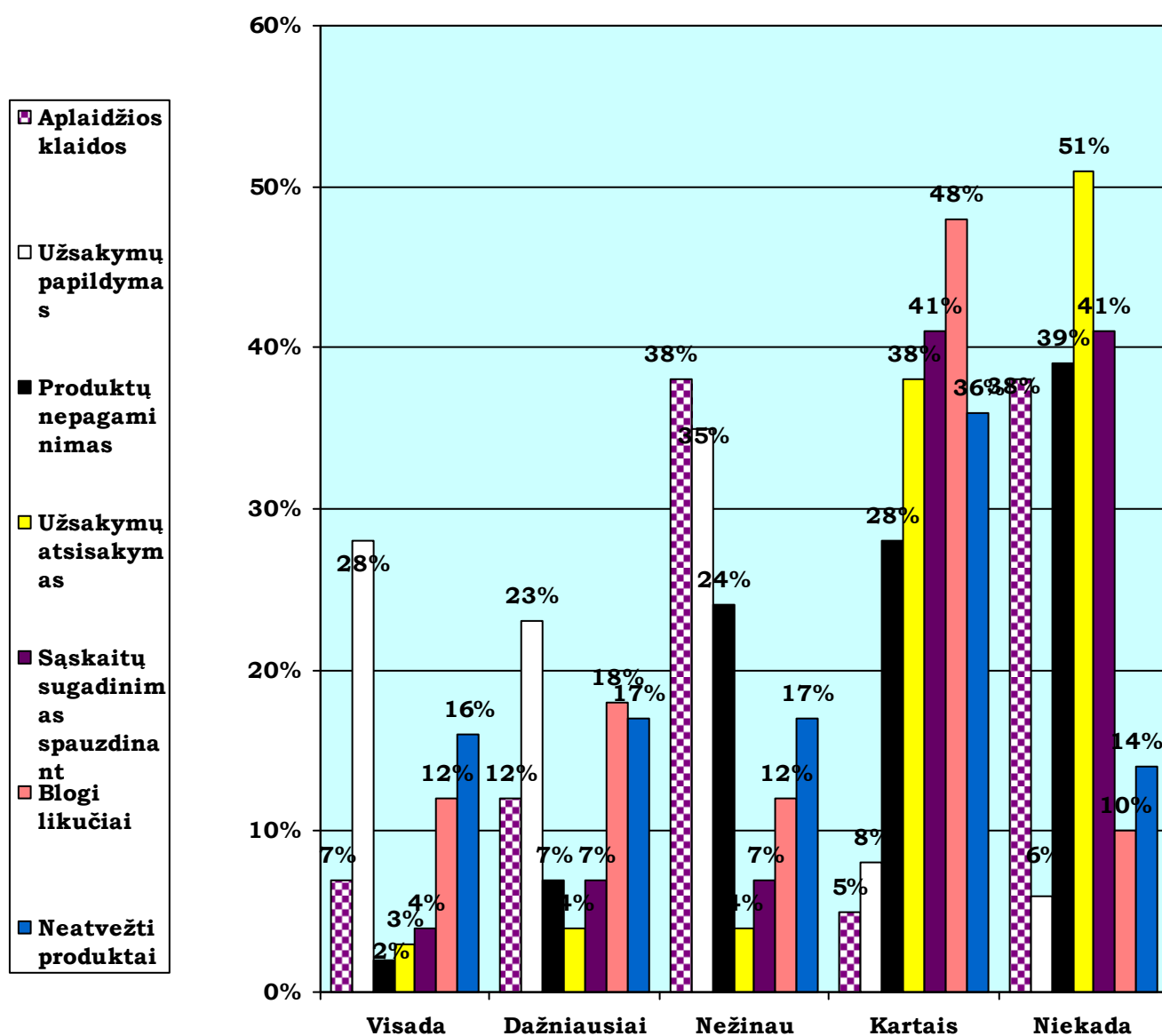
Geresnio produktų išdėstymo sandėlyje, dažniausiai atsakė 3 respondentai, kartais - 2.

Atidesnio darbuotojų darbo, dažniausiai atsakė 4 respondentai, kartais - 3, niekada - 1

Greitesnio gamybos darbo, dažniausiai atsakė 2 respondentai, kartais - 4, niekada - 1.

Darbuotojų kaitos, niekada atsakė 2 respondentai.

Iš 5 diagramos matome, kad atkraunant produktus sumažėtų klaidų, kaip mano respondentai, jeigu būtų didesni sandėliai 35%, mažiausiai mano, kad sandėliai būtų mažesni - 2%.



6 diagrama. Klaidų išvengimas taisant sąskaitas(%)

6 diagramoje matome, kodėl tenka taisyti sąskaitas. Dėl aplaidžių darbuotojų klaidų, daugiausiai nežino arba niekada atsakė 38% apklaustųjų, mažiausiai mano 7%, kad visada tenka taisyti sąskaitas.

Dėl užsakymo papildymo, daugiausiai nežino 35% respondentų, mažiausiai mano, kad sąskaitos netaisomos niekada 6%.

Dėl produktų nepagaminimo, daugiausiai mano, kad sąskaitos netaisomos niekada 39%, o mažiausiai - 2%, kad visada.

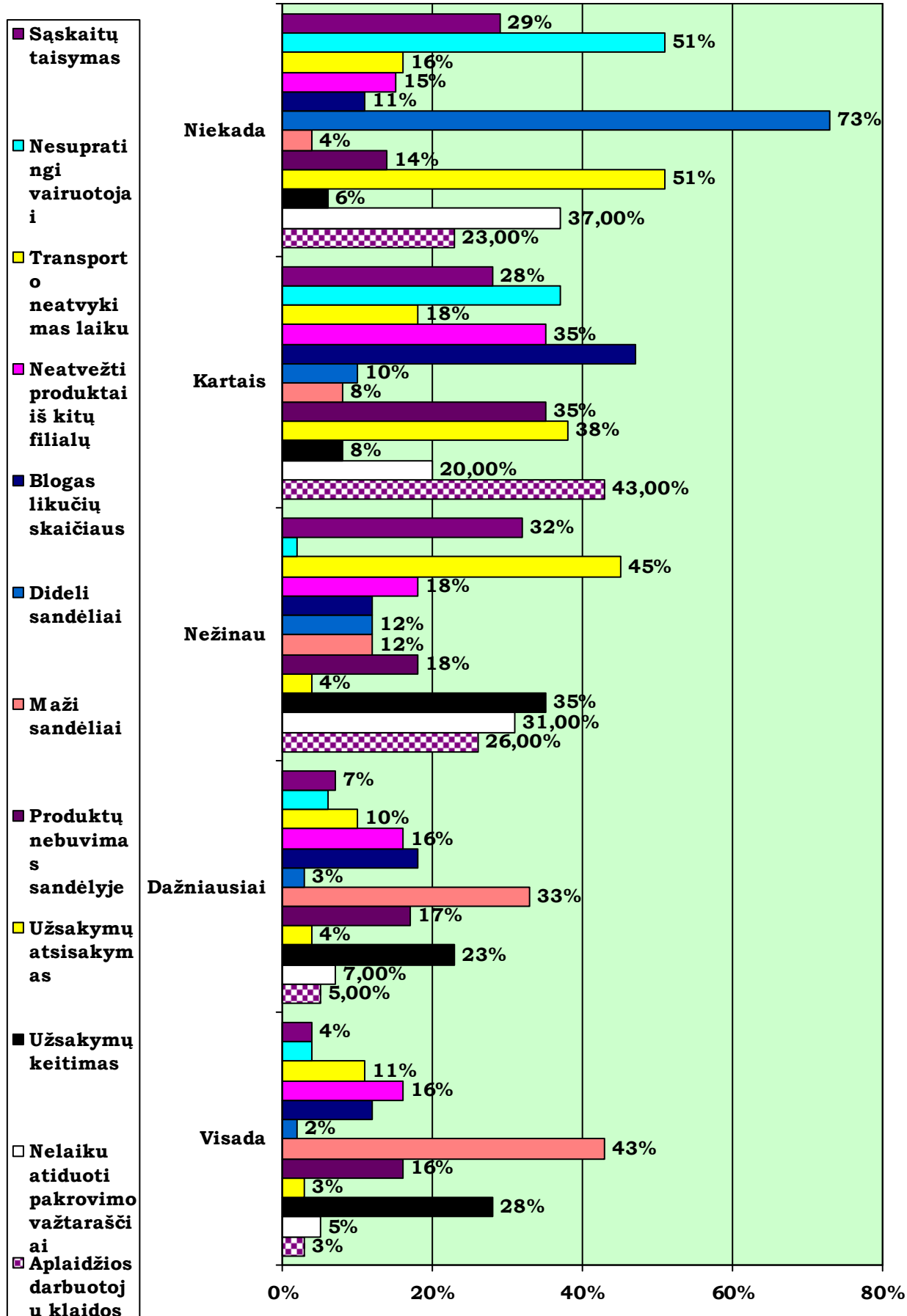
Dėl užsakymo atsisakymo, daugiausiai 51% respondentų mano, kad reikia taisyti sąskaitas, o mažiausiai 3% mano, kad visada.

Kad sąskaitos sugadinamos spausdinant, daugiausiai kartais arba niekada mano 41% apklaustųjų, mažiausiai, kad visada 4%.

Kad sąskaitos taisomos dėl blogai suskaičiuotų likučių, daugiausiai respondentų 48% mano, kad kartais, mažiausiai 10% mano, kad niekada .

Kad sąskaitas tenka taisyti dėl neatvežtų produktų iš kitų filialų, daugiausiai apklaustųjų 36% mano, kad kartais, mažiausiai 14% mano, kad niekada.

Darome išvadą, kad daugiausiai sąskaitos yra taisomos dėl užsakymų papildymo, o mažiausiai, dėl užsakymo atsisakymo.



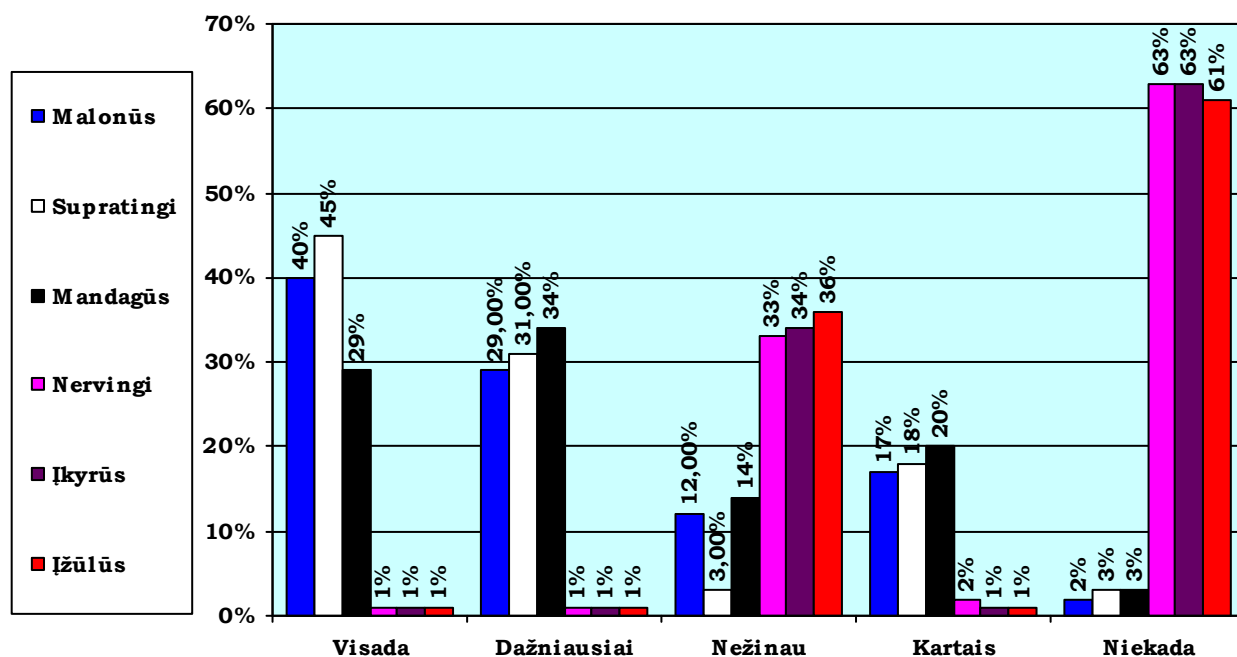
7 diagrama. Klaidų išvengimas atkraunant mašinas (%)

7 diagramoje parodyta kas trukdo laiku pakrauti produkciją į mašinas.

Kad mašinos nepakraunamos laiku didžiausia problema, kaip mano respondentai yra maži sandėliai, taip pat užsakymų keitimas, bei neatvežta produkcija iš kitų filialų.

Niekada netrukdo arbo trukdo tik kartais, aplaidžios darbuotojų klaidos, užsakymų atsisakymas bei sąskaitų taisymas.

Darome išvadą, kad jeigu įmonė didesnę dėmesį skirtų sandėlių didinimui, išankstiniam užsakymų priėmimui, tada kiek galima greičiau atkrovimo važtaraščiai pasiektų sandėlį ir mašinos pas klientus nuvažiuotu visada laiku.



8. diagrama. Klientų ir užsakymų priėmėjų komunikabilumas (%)

8 diagramoje pavaizduota, ko norėtų užsakymų priėmėjai iš klientų, bendradarbiaudami su jais. Kad klientai visada būtų malonūs norėtų 40% apklaustųjų, o niekada - 2%.

Kad klientai būtų supratingi, visada norėtų 45% respondentų, nežino ir niekada - 3%.

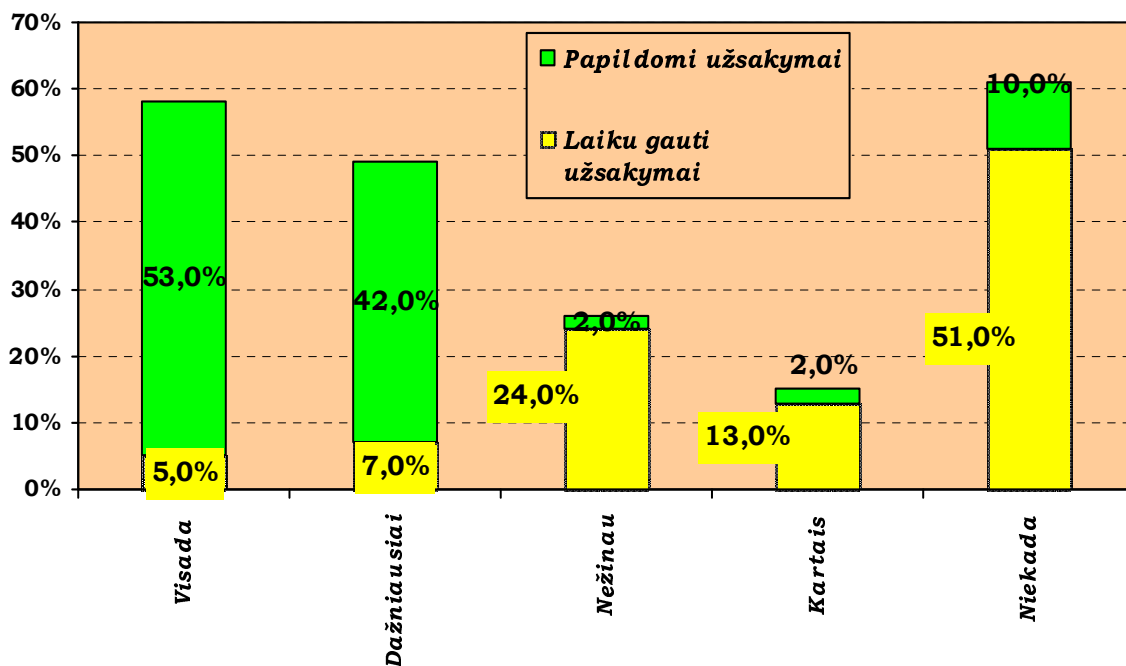
Kad klientai būtų mandagūs, dažniausiai norėtų 34% respondentų, niekada - 3%.

Kad klientai būtų nervingi niekada nenorėtų 63% respondentų, visada ir dažniausiai apie 1%.

Kad klientai būtų įkyrūs niekada nenorėtų 63% respondentų, visada ir dažniausiai apie 1%.

Kad klientai būtų įžūlus niekada nenorėtų 61% respondentų, visada ir dažniausiai apie 1%.

Galime padaryti išvadą, kad užsakymų priėmėjai bendradarbiaudami su klientais norėtų, kad pastarieji būtų komunikabilūs.



9. diagrama. Užsakymų priėmimas iš klientų (%)

9 diagramoje palyginame, kiek užsakymų gaunama laiku ir kiek jie yra papildomi.

Kad užsakymai gaunami visada laiku mano 5% respondentų., kad visada papildomi - 53%.

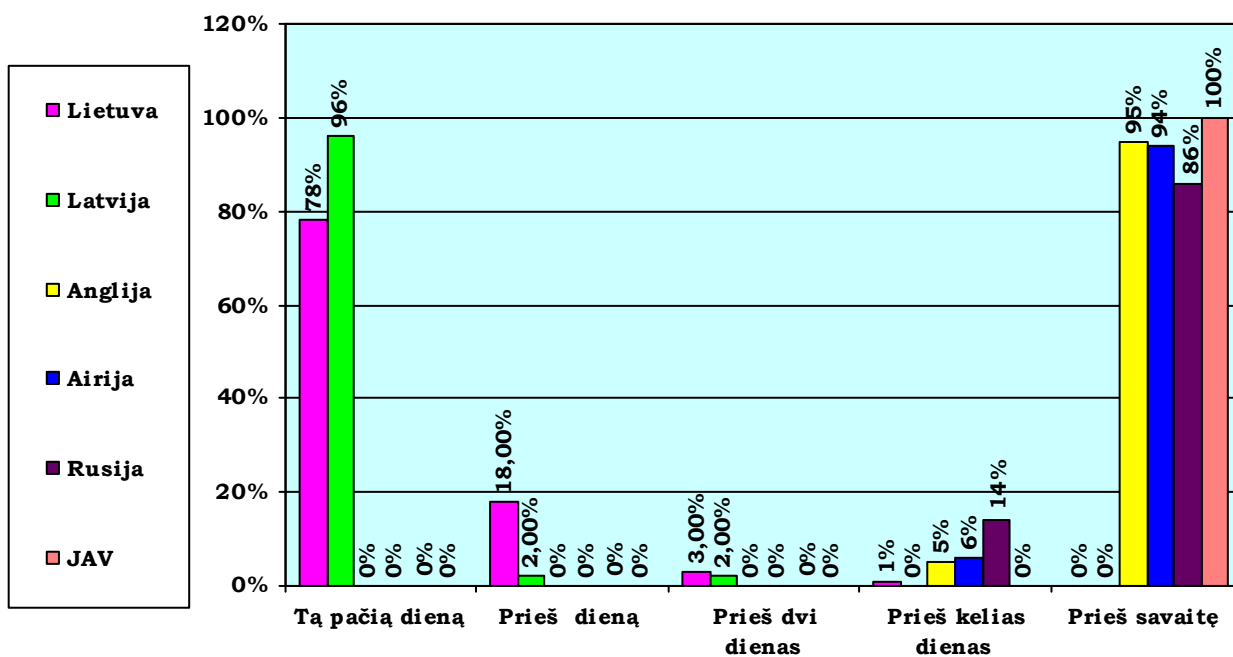
Kad užsakymai gaunami dažniausiai laiku mano 7% respondentų., kad dažniausiai papildomi - 42%.

Ar laiku gaunami užsakymai nežino 24% respondentų, kad papildomi užsakymai nežino - 2%.

Kad užsakymai gaunami kartais laiku mano 13% respondentų., kad kartais papildomi - 2%.

Kad užsakymai niekada negaunami laiku, mano 51% respondentų, kad niekada nepapildomi - 10%.

Galime teigti, jeigu užsakymai būtų gaunami laiku ir nepapildomi, tai atkrovimo važtaraščiai taip pat būtų atspausdinti laiku.



10. diagrama. Lietuvos ir užsienio šalių užsakymų priėmimas (%)

10 diagramoje pavaizduota, kaip priimami užsakymai iš Lietuvos ir užsienio šalių klientų.

Matome, kad iš Lietuvos klientų daugiausiai užsakymai priimami tą pačią dieną, net 78% ir tik 1% prieš kelias dienas o prieš savaitę iš viso niekas neperduoda užsakymų.

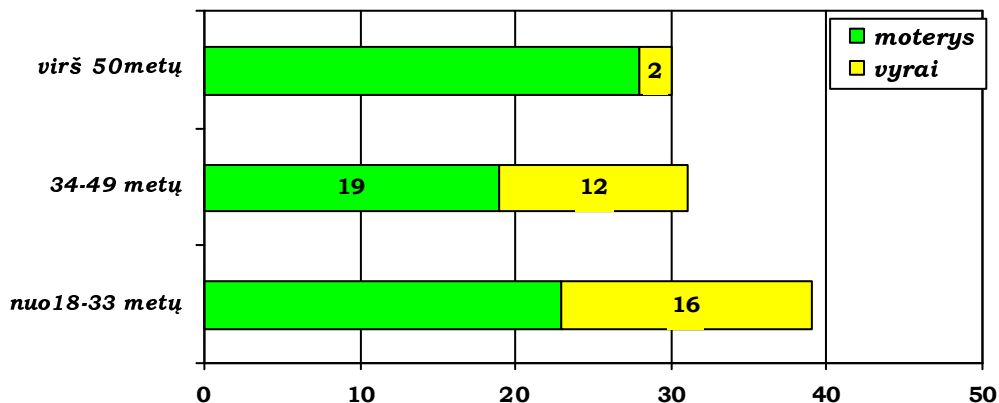
Panaši padėtis ir Latvijoje, tą pačią dieną perduodami 96% visų užsakymų, o prieš dieną ir dvi tik 2%.

Tą pačią dieną, prieš dieną ir prieš dvi nepriimami užsakymai iš Anglijos, Airijos, Rusijos ir JAV. Iš JAV užsakymai priimami tik prieš savaitę 100%, daugiausiai prieš savaitę priimami užsakymai ir iš kitų jau minėtų šalių: Anglijos 95%, Airijos 94%, Rusijos 86%.

Galime padaryti išvadą, kad anksčiau priimti užsakymus iš užsienio šalių negalima todėl, kad įmonės gamybos skyrius nėra pajėgus pagaminti labai greitai visą produkciją, kurios prašoma.

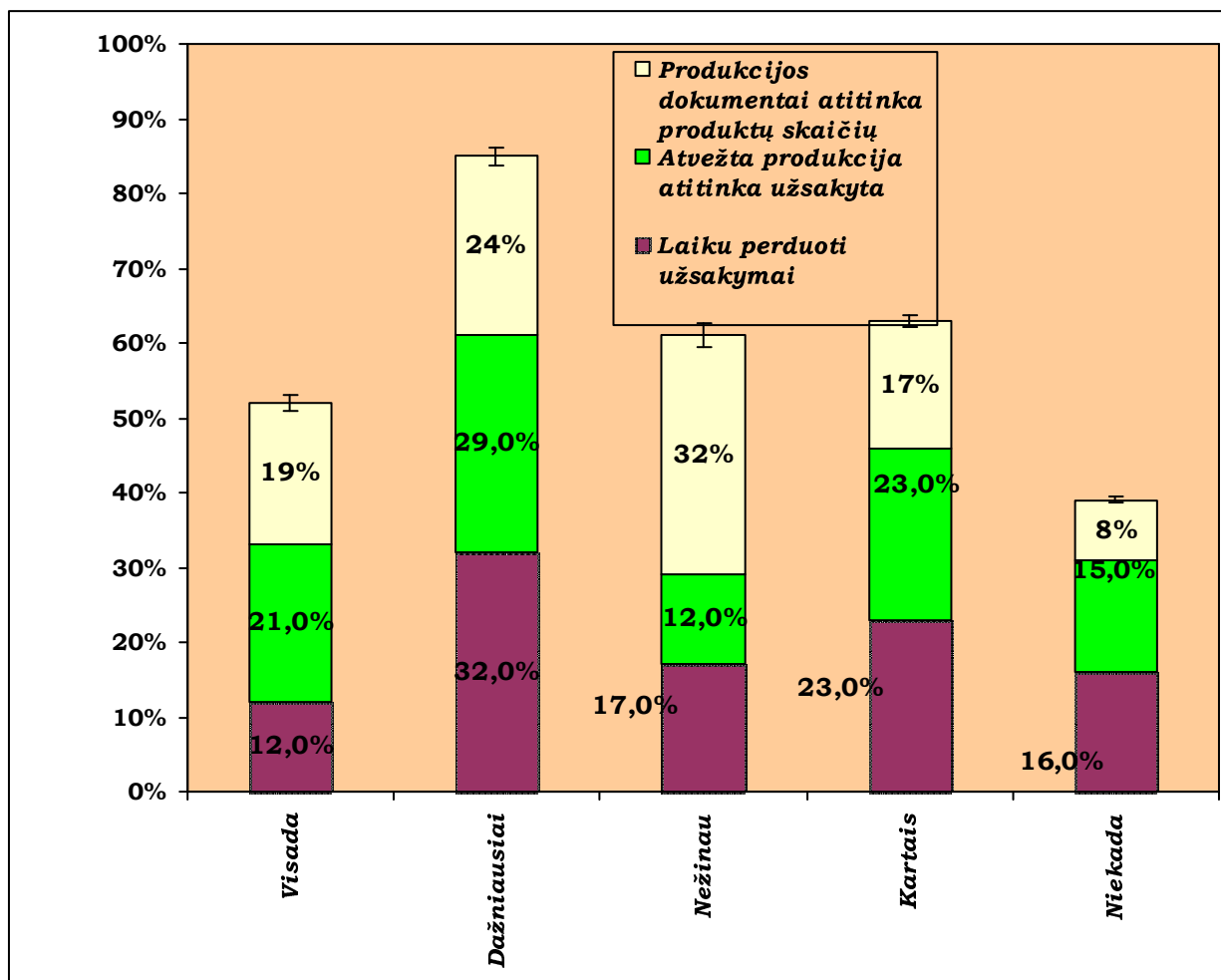
3.1.3 Išorinės anketos duomenų analizė

Išorinės analizės tyrimui (7 priedas) buvo atrinkta šimtas respondentų (60 moterų ir 40 vyrų). Pagal amžių respondentai pasiskirstė taip: iki 18 – 33 metų – 39; 34 -49 metų– 31; virš 50 metų – 30. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį atsispindi 11. diagramoje.



11. diagrama. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį (respondentų skaičius)

Daugiausia respondentų nuo 18 iki 33 metų amžiaus 39, iš jų 23 moterys ir 16 vyrai, tai sudaro 39% visų respondentų. Mažiausiai 30 respondentų amžiaus grupėje virš 50, iš jų 28 moterys ir 2 vyrai, tai sudaro 20% visų respondentų.



12. diagrama. Palyginimas, užsakytos ir laiku gautos produkcijos (%)

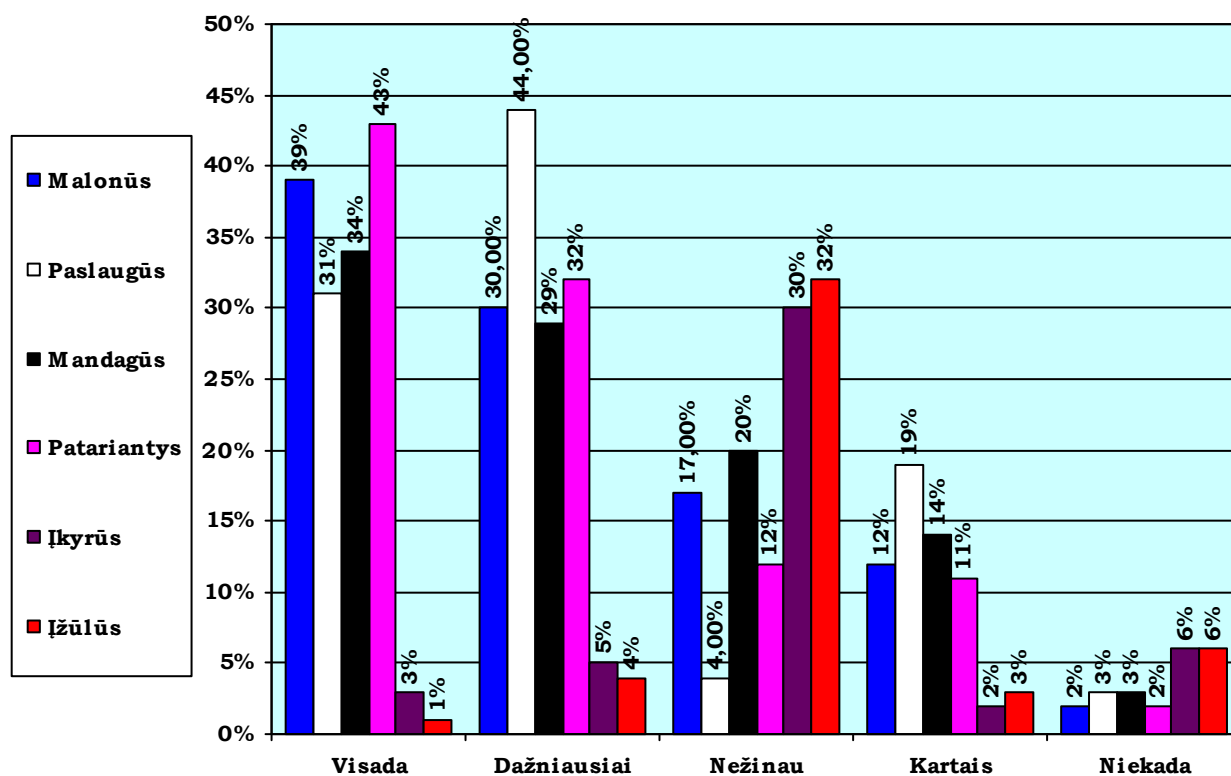
12 diagramoje palyginame, ar laiku perduodami užsakymai gamintojams, ar atvežta produkcija atitinka užsakytą ir ar atvežti produktai atitinka dokumentuose nurodytą skaičių.

Kad užsakymai perduodami dažniausiai laiku mano 32% respondentų., kad visada laiku - 12%.

Kad atvežta produkcija atitinka užsakytą dažniausiai teigia 29% respondentų., kad nežino - 12%.

Kad atvežti produktai atitinka dokumentuose nurodytą skaičių nežino 32% respondentų, kad niekada neatitinka - 8%.

Galime teigti, jeigu užsakymai būtų perduodami laiku užsakymo priėmėjai ir sandėlininkai atidžiau atliktų jiems pavestą darbą, nes turėtų daugiau laiko iki užsakymo įvykdymo.



13. diagrama Išorinis klientu ir uzsakumu priemēju komunikabilumas (%)

13 diagramoje pavaizduota, ko norētu klienti iš uzsakumu priemēju, bendradarbiaudami su jais.

Kad uzsakumu priemėjai visada būtų malonūs norētu 39% apklaustuju, o niekada - 2%.

Kad uzsakumu priemėjai būtų paslaugūs, dažnāusiai norētu 44% respondentu, niekada - 2%.

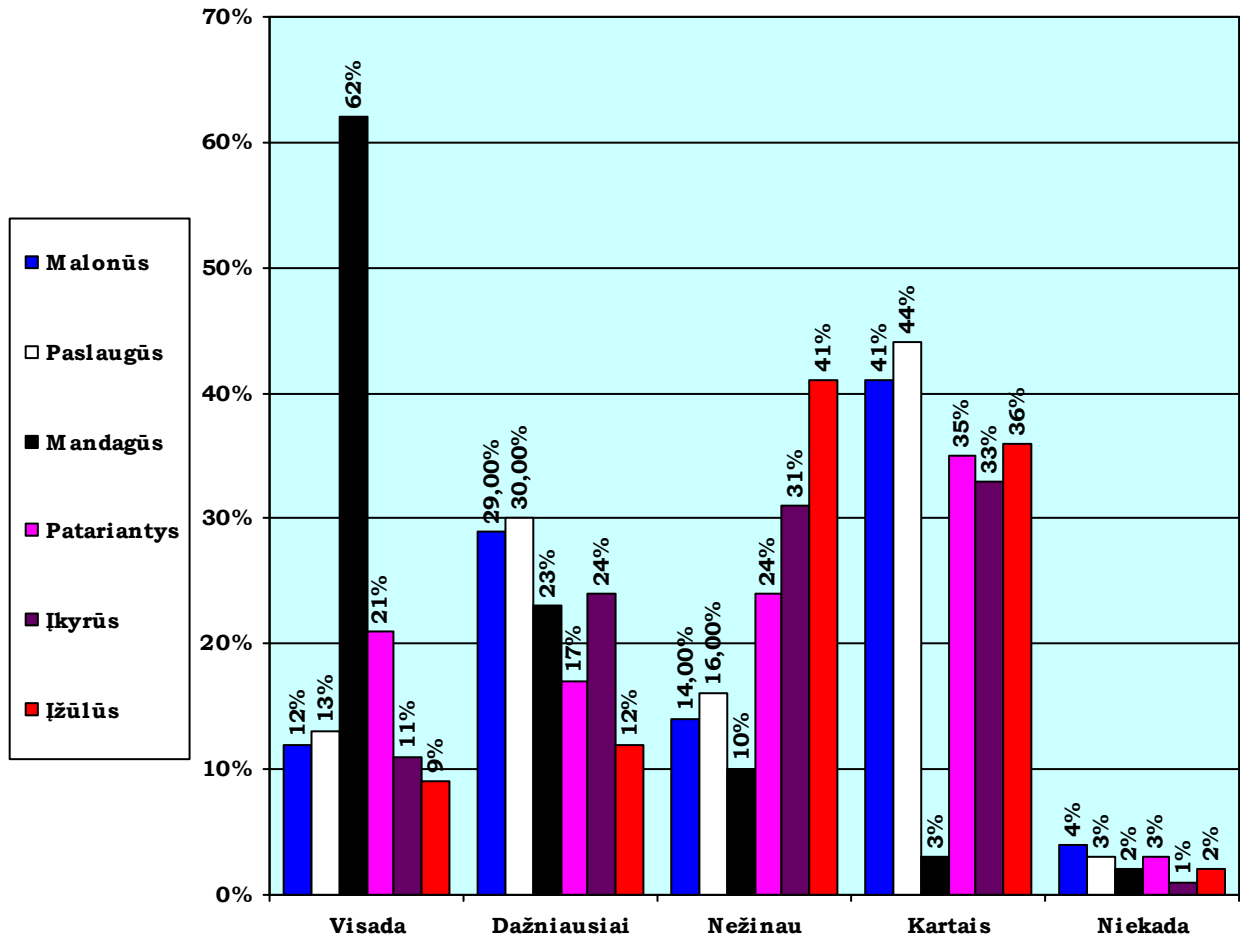
Kad uzsakumu priemėjai būtų mandagūs, visada norētu 34% respondentu, niekada - 3%.

Kad uzsakumu priemėjai būtų patariantys, visada norētu 43% respondentu, niekada - 2%.

Kad uzsakumu priemėjai būtų Īkyrūs niekada nenorētu 60% respondentu, visada - 3%.

Kad uzsakumu priemėjai būtų Īžūlūs niekada nenorētu 60% respondentu, visada apie 1%.

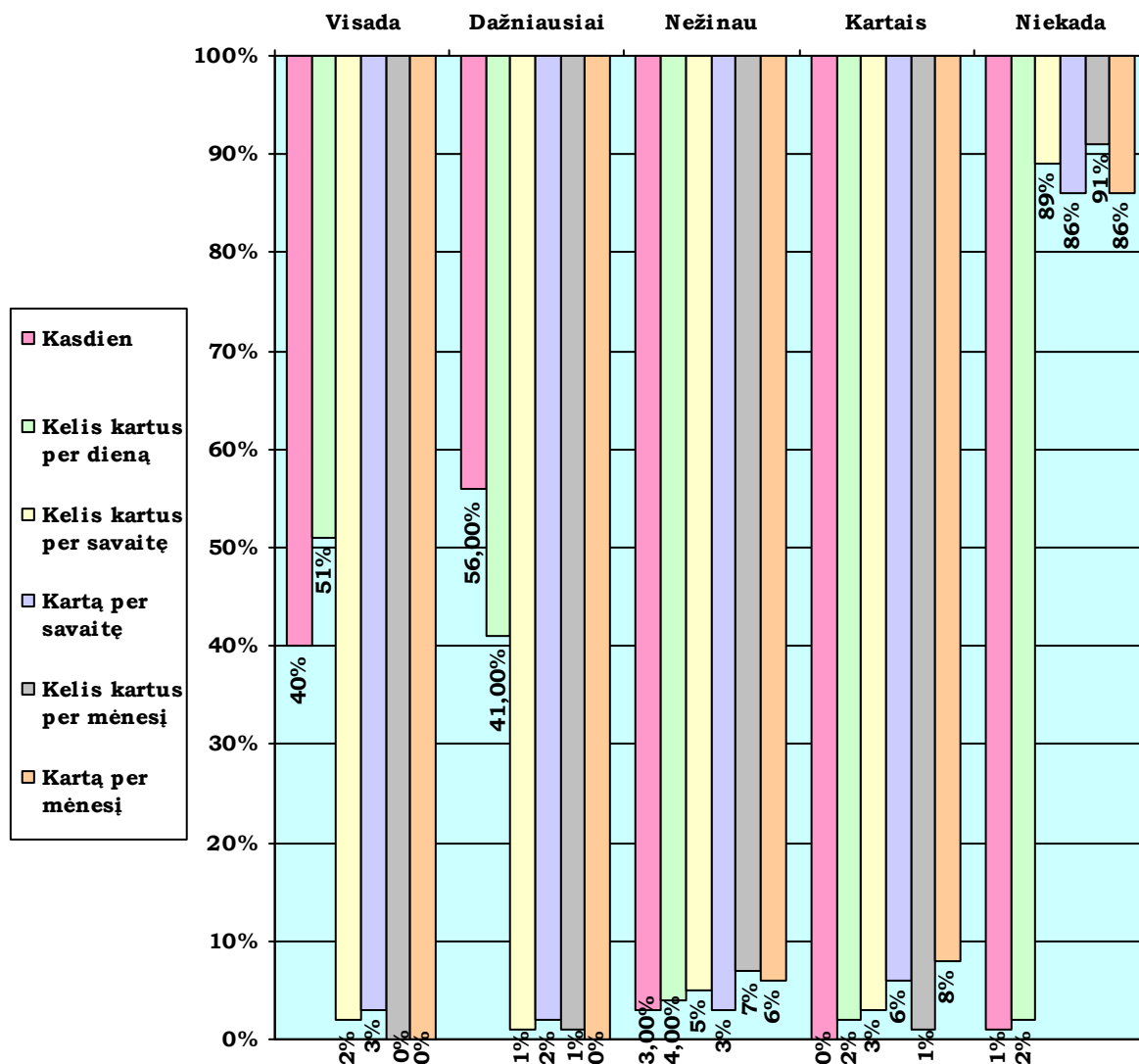
Kaip išanalizavę vidinę klientu ir uzsakumu priemēju analizę, taip ir išorinę, galime daryti tokią pat išvadą, kad klientai su uzsakumu priemėjais norētu palaikyti malonius, paslaugius darbinus santykius.



14. diagrama Išorinis klientu ir vairotoju komunikabilumas (%)

14 diagramoje parādēme, kokie ryšiai sieja vairotojus ir klientus. Kaip teigia klientai vairotojai dažnāusiai būna mandagūs 62%, dažnāusiai būna paslaugūs 30%, mažai būna ģkryūs - 1%, ģžulūs - 2%. Pasitaiko vairotoju kurie būna nemandagūs 2%, nepatariantys 3%, nepaslaugūs 3%.

Galime padaryti išvadas, kad klientai norētu, kad vairotojai būtų patariantys, paslaugūs ir neģžulūs.

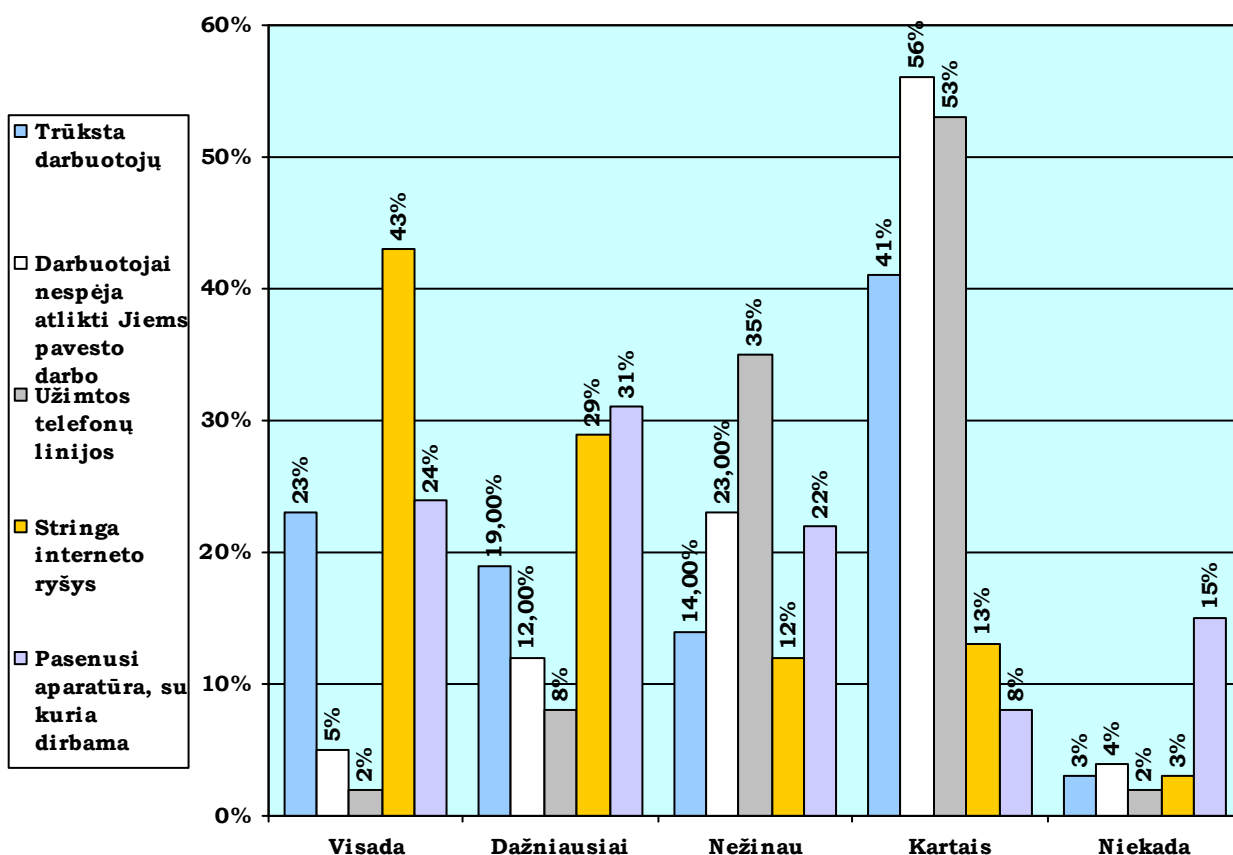


15. diagrama Užsakymų dažnumas iš gamintojo Mažeikių pieninė (%)

15 diagramoje pavaizduota, kaip dažnai yra perduodami užsakymai gamintojams.

Matome, kad daugiausiai, net kelis kartus per dieną, užsakymus perduoda 51% respondentų. Tą pačią dieną, dažniausiai 56% ir tik 1% kelis kartus per savaitę, o kelis kartus per mėnesį arba kartą per mėnesį, iš viso niekas neperduoda užsakymų.

Galime padaryti išvadą, kad užsakymai perduodami daugiausiai kasdien ar net kelis kartus per dieną.

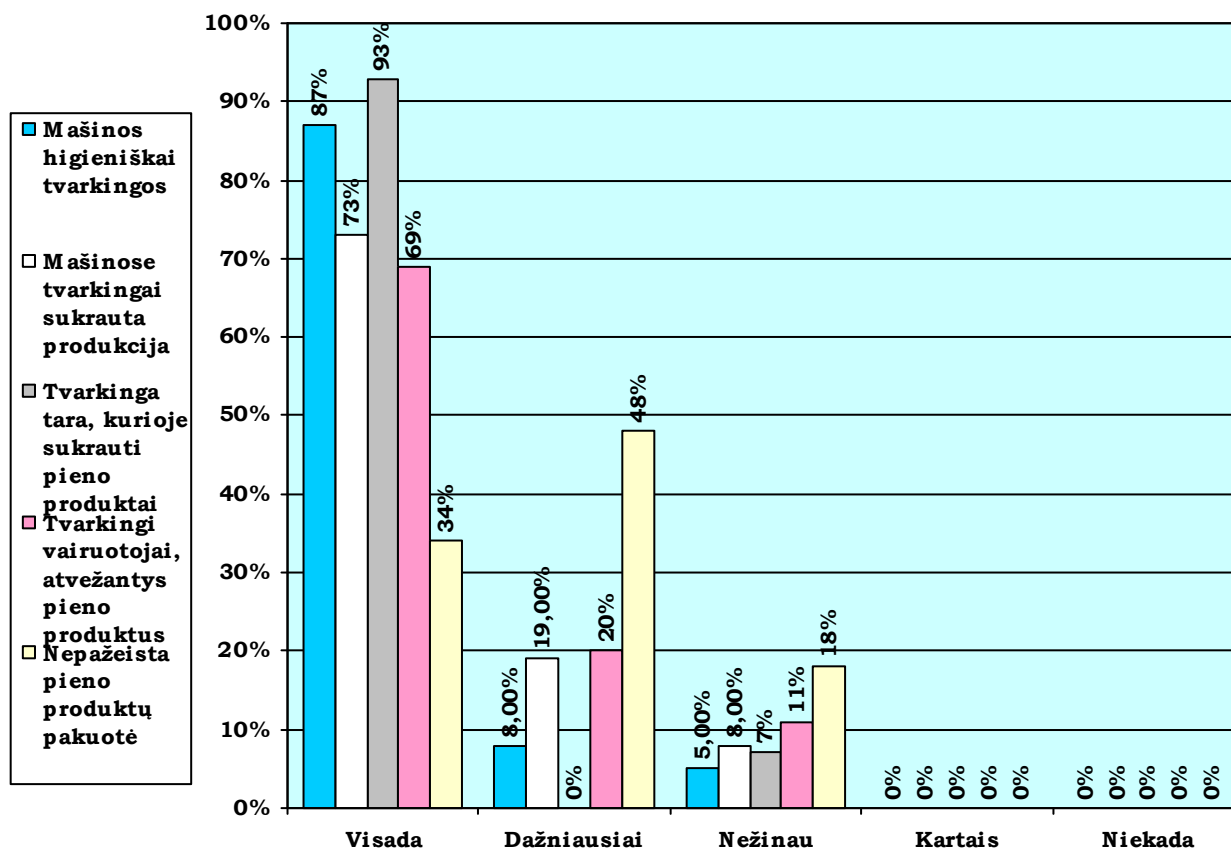


16. diagrama Klientų problemos perduodant užsakymus gamintojams (%)

16 diagramoje matome, kad klientų buvo klausta, kas jiems trukdo laiku perduoti užsakymus gamintojams. 56% respondentų atsakė, kad kartais darbuotojai nespėja atlikti jiems pavesto darbo, o kad visada spėja - 4%.

Kartais trūksta darbuotojų 41%, niekada - 3%. Kartais užimtos telefonų linijos 56%, niekada ir visada užimtos po 2%. Visada stringa interneto ryšys 43%, niekada - 3%. Dažniausiai pasenusi aparatūra su kuria dirbama 31%, nepasenusi - 15%.

Galėtume padaryti pasiūlymą, kad tiek gamintojai, tiek tiekėjai skundžiasi daugiausia prastu interneto ryšiu, galbūt reiktų keisti naujesnę IS sistemą arba interneto tiekėją.



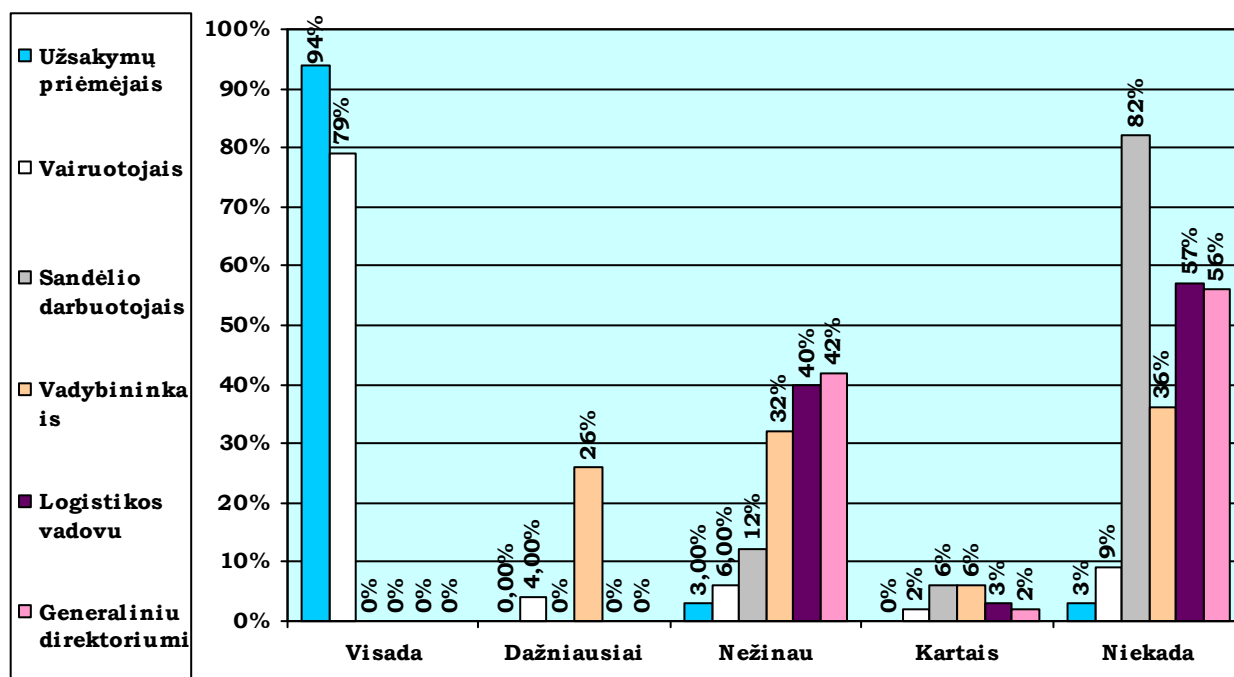
17. diagrama. Ar gaunate kokybiškus produktus (%)

17 diagramoje parodyta, kaip yra pristatomi produktai klientams.

Kad mašinos higieniškai tvarkingos respondentai atsakė, kad visada (87%), dažniausiai (8%) arba nežino (5%). Kad mašinos būtų nehigieniškos neatsakė nė vienas.

93% respondentų teigia, kad tvarkinga tara, 73% - mašinos tvarkingai sukrauti produktai. Labiu dėmesį reikėtų atkreipti ,gamintojams, į produktų pakuotę, nes matome, kad būtent pakuotė yra silpniausia.

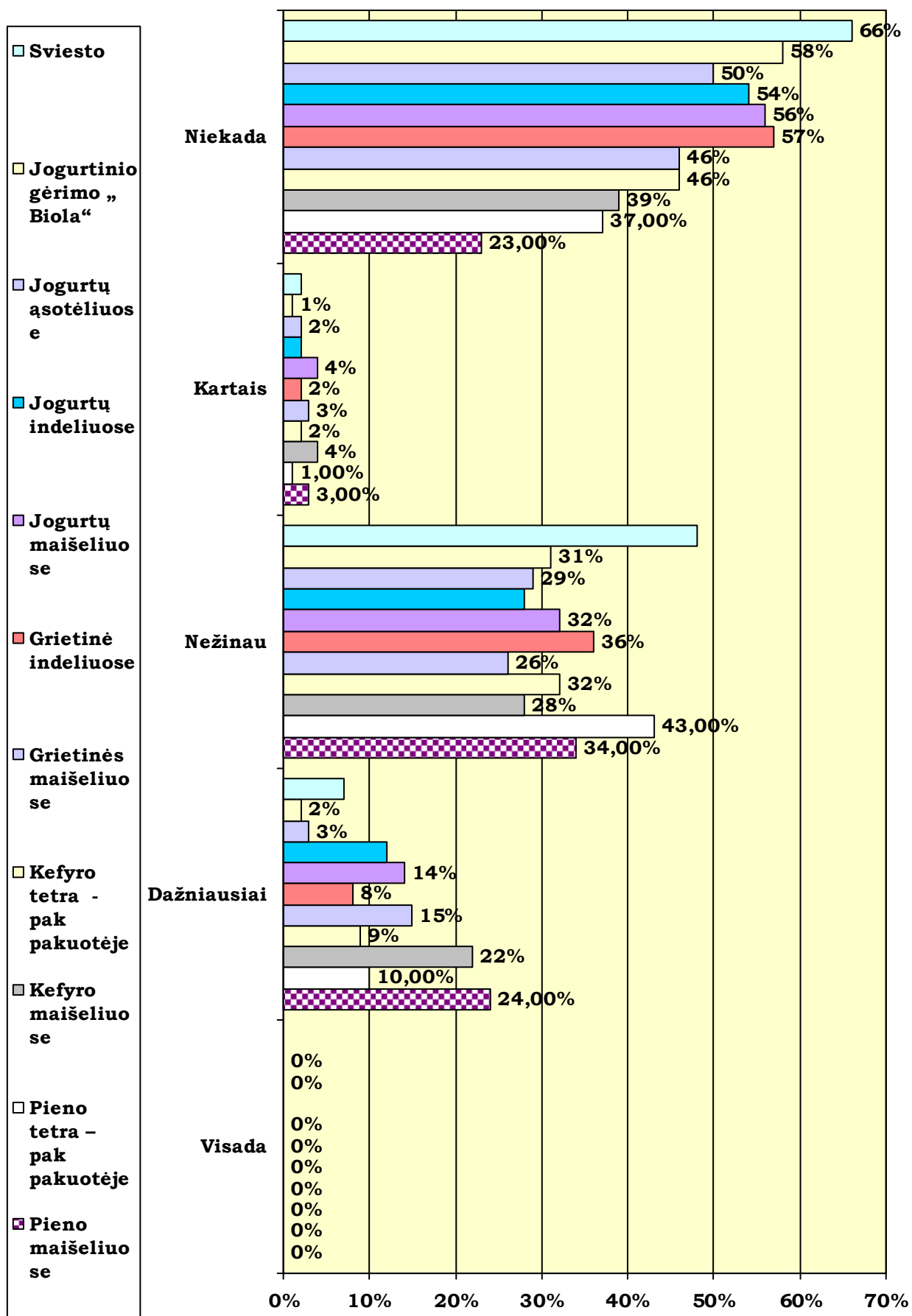
Galim daryti išvadą, kad klientai yra patenkinti gaudami kokybiškus produktus, nesugadintose pakuotėse iš gamintojo.



18. diagrama AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Mažeikių pieninė“ gamintojų ir klientų bendravimas (%)

18 diagramoje parodyta su kuo dažniausiai bendrauja klientai kol gauna produkciją. Kaip matome, visada 94% bendrauja su užsakymų priėmėjais, niekad nebendrauja tik 3%. Beveik visda bendraujama 79%, su vairuotojais, niekada - 9%. Su vadybininkais dažniausiai 26%, kartais - 6%. Su logistikos vadovu niekada 57%, kartais - 3%. Su generaliniu direktoriumi kartais 2%, niekada - 56%.

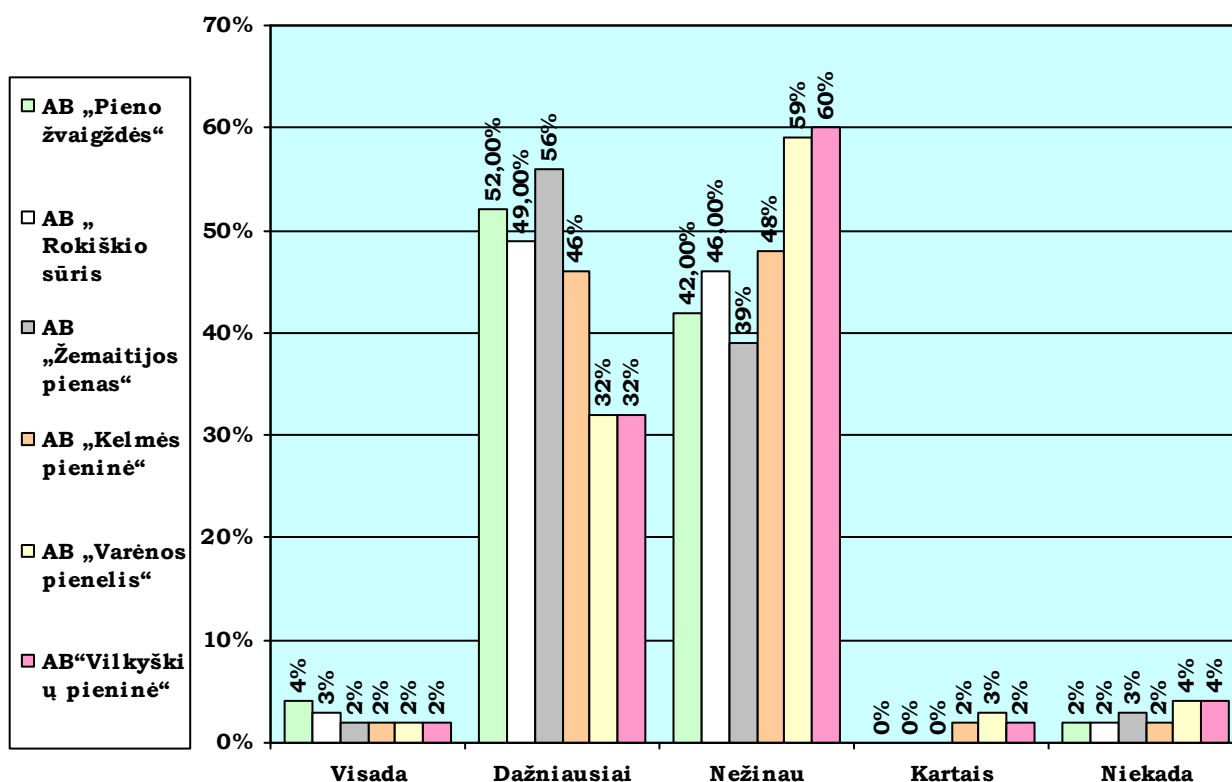
Pasinaudoję 18 diagramos analize galime teigti, kad rimtų problemų klientai su gamintojais neturi, nes mažai kada klientai kreipiasi į aukštesnio rango vadovus.



19. diagrama Nekokybiškos pieno produktų pakuotės (%)

19 diagramoje matome kokios būna nekokybiškiausios pakuotės. Džniausiai - tai yra pieno 24% ir kefyro 22% maišeliai. Tik kartais nuo 1% iki 2% būna pažeisti produktai, kurie yra tetra – pak pakuoptėje, t.y. pienas, kefyras, biola grietinė, jogurtas. Daugelis respondentų apie pakuočių pažeidimus net nežino.

Galime daryti išvadą, kad kiek galima atsargiau, pakraunant, pervežant, iškraunant reikėtų elgtis su produktais, kurie yra maišeliuose.



20. diagrama Pieno perdirbėjų produkcijos klientams pristatymo laikas(%)

20 diagramoje matome, kaip didžiausios Lietuvos pieno perdirbimo įmonės pristato klientams savo produkciją. Kaip matyti iš diagramos daugelis klientų nežino kada kuri įmonė pristato produktus, o kurie žino tvirtina, kad dažniausiai laiku pristato AB „Žemaitijos pienas“ 56%, bei AB „Pieno žvaigždės“ 52%.

Kadangi daugiausia klientų buvo apklausta Mažeikiuose, tai galime daryti išvadą, kad tai yra regionas arčiausiai AB „Žemaitijos pienas“, bei AB „Pieno žvaigždės“ įmonių ir jų filialų, todėl ir produkcija pristatoma greičiau ir laiku.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išnagrinėjus daugelio autorių pateiktus logistikos apibrėžimus, matome, kad jų įvairovė susijusi su skirtingų logistikos funkcijų akcentavimu, jų aiškinimu skirtingais aspektais, todėl visi šie apibrėžimai turi savo realų pagrindą. Tačiau beveik visi mokslininkai išskiria, kad logistikos tikslas yra vartotojų poreikių tenkinimas.
2. Logistika yra procesas, kuriame į visumą sujungiamas sinchroniškas prekių, paslaugų ir informacijos judėjimas, bei tokios funkcijos kaip transportavimas, prekių paskirstymas, atsargų valdymas, sandėliavimas, vartotojų aptarnavimas ir prekyba.
3. Didėjant prekių pasiūlai, aštrėja konkurencinė kova dėl vietos ribotoje rinkoje. Todėl įmonėms tenka ieškoti būdų rasti naujų vartotojų toje pačioje rinkoje arba nugalėti konkurentus, prasiskverbusius ir įsitvirtinusius naujose besiplečiančiose rinkose.
4. Įmonės konkurencingumas gali būti sustiprintas mažinant sąnaudas ir / arba gerinant klientų aptarnavimo kokybę. Šių sprendimų efektyvumą galima pasiekti naudojant logistikos metodus.
5. Vis didesnę reikšmę įmonėje įgyjantys logistikos procesai reikalauja sistemiško jų supratimo. Logistikos negalime analizuoti vien tik kaip atskiras transportavimo, sandėliavimo ar atsargų valdymo funkcijas, į ją būtina žiūrėti kaip į visumą.
6. Formuojant atskirų prekių atsargas būtina atsižvelgti į jų specifiką, kainą, laikymo galimybes, apyvartos greitį, reikiamą atsargų kiekį. Nuo to priklauso, kur, kaip ir kokį kiekį prekių atsargų reikia sudaryti ir laikyti.
7. Išanalizavę AB "Pieno žvaigždės" filialo „Mažeikių pieninė“ logistikos sistemą galima pateikiam tokias išvadas:
 - a) Dažni pristatomos produkcijos neatitikimo atvejai.
 - b) Nepakankamai efektyvi užsakymų tvarkymo sistema.
 - c) Neefektyvus bendradarbiavimas tarp atskitų įmonės padalinių.
 - d) Nepakankamas informacinės sistemos teikiamų privalumų įsisavinimas.
 - e) Naudojama neefektyvi užsakymų priėmimo telefonų sistema.
 - f) Trūksta sandėliavimo patalpų produkcijai.
 - g) Nepakankamas žaliavų ir produkcijos transporto maršrutų optimizavimas.
 - h) Gana senas įmonės vidaus transportas.
8. AB „Pieno žvaigždės“ savo veikloje naudoja tiesioginį produkcijos paskirstymo būdą (nulinio lygio kanalo schema), kai produktų srautas eina nuo gamintojo (tiekėjo) iki gavėjo ir taip sumažina logistikos kaštus.

9. Daugiau dėmesio skirti atsargų vadymui bei sandėliavimui. Reikia naudoti efektyvią atsargų saugojimo sandėlyje schemą: atsargos turi būti išdėstytos taip, kad būtų galima našiai atlikti sandėlio operacijas. Jei medžiagos sandėlyje išdėstytos neišplanuotai, sumažėja darbo našumas.
10. Siekiant konkurencinio pranašumo, įmonei reikia ieškoti optimalaus atsargų valdymo, sandėliavimo ir transportavimo varianto bei trijų sričių bendrų logistikos išlaidų minimizavimo.
11. Įvertinus Latvijos rinką ir atsižvelgiant į tai, jog į šią rinką eksportuojami didžiausi produkcijos kiekiai nustatyta, jog ji šiuo metu yra patraukli pieno produktų eksportui, nes ji vis dar auga, yra netoli Lietuvos, taigi transportavimo kaštai mažesni.
12. Atlikus išorinę analizę matome:
 - a) kad rimtų problemų klientai su gamintojais neturi, nes mažai kada klientai kreipiasi į aukštesnio rango vadovus;
 - b) klientai yra patenkinti gaudami kokybiškus produktus, nesugadintose pakuotėse iš gamintojo;
 - c) jeigu užsakymai būtų perduodami laiku užsakymo priėmėjai ir sandėlininkai atidžiau atliktų jiems pavestą darbą, nes turėtų daugiau laiko iki užsakymo įvykdymo;
 - d) užsakymų priėmėjai bendradarbiaudami su klientais norėtų, kad pastarieji būtų komunikabilūs;
 - e) laiku gauti atkrovimo važtaraščiai su mažesniu klaidų procentu atkraunant, garantuotų mašinų išvykimą laiku.
13. Rekonstravus sandėlius, reikėtų pastatyti didelę rampą su keturiomis atkrovimo rankovėmis (kas pagal ES direktyvas yra privaloma). To pasekoje būtų sutaupoma laiko krovos darbams. Produkcijos formavimas pagal maršrutus vyktų vienoje didelėje patalpoje. Sumažėjus laiko sąnaudoms ir pertvarkius darbo grafikus sumažėtų naktinio darbo trukmė.

Siūlome:

- a) Modernizuoti užsakymų priėmimą, nes visa tai taupo lėšas ir laiką.
- b) Perduoti ir priimti užsakymą elektroninėmis ryšio priemonėmis.
- c) Sustiprinti gaunamos produkcijos kontrolę ir skirti darbuotoją, kuris užsiimtų gatavos produkcijos tikrinimu.
- d) Sustiprinti padalinių veiklos koordinavimą.
- e) Sukurti efektyvią informacijos judėjimo sistemą.
- f) Nuolatos sekti naujoves logistikos srityje, jas diegti įmonėje.
- g) Vykdyti periodinį patikrinimą sandėliuose.
- h) Minimizuoti transporto ūkio išlaidas įsigyjant naują techniką.

- i) Aprūpinimo funkcijos turėtų sukcentruoti viename logistikos padalinyje.
- j) Reorganizuoti sandėlių ūkį, pastatant naują sandėlį..
- k) Optimizuoti maršrutus, įsigyjant kompiuterinę programą.

LITERATŪRA

1. Baublys A. (1998). Krovinių vežimai. Vilnius: Rotas.
2. Berman B. Marketing Channels. –New York: Irwin Inc.: 1996
3. Bowersox D. J. (1995). Logistical management. McGraw Hill.
4. Čaplikas V. (1997). Prekybos logistika. Vilnius.
5. Daukantas A. (2000). Logistikos sistemos įtaka įmonės veiklai. Ekonomika ir vadyba – 2000: Kaunas: Technologija.
6. Daukantas A. (2002). Komercinė logistika. 1 dalis. Kaunas: Technologija.
7. Delfmann W, Darr W., Simson R.P., Marketing – Logistik (Distributionslogistik, Physische Distribution), in Vahlens großes Marketinglexikon, ats. Redaktorius H. Diller, Munchen: Beck, Vahlen, 1992
8. Garalis A. (2001). Sisteminis supirkimų ir tiekimo strategijos valdymas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
9. Garalis A. (2003) Logistika. Šiauliai: ŠU universiteto leidykla.
10. Gargasas A., Kavaliauskienė V. (2000). Logistikos metodų naudojimo efektyvumas. Inžinerinė ekonomika. Kaunas : Technologija.
11. James A.F., Stoner ir kt. (1999). Vadyba. Vilnius.
12. Johnson J. C., Wardlow D. J., Murphy P. R. (1999). Contemporary logistics. Upper River Prentice Hall.
13. Kaminskas A. (1999). Optimalios tiekimo grandinės vaidmuo bendrame logistikos procese. Vilnius: VDU leidykla.
14. Kardelis K.(2002)Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex
15. Kavaliauskienė V. (2000). Logistikos metodų naudojimo efektyvumas. Inžinerinė ekonomika. Kaunas : Technologija.
16. Kavaliauskienė V., Survilaitė-Bagdonavičiūtė N. (2004). Logistikos tendencijos: inovacijos logistikos sektoriuje . Inžinerinė ekonomika. Kaunas : Technologija.
17. Kazragytė A. (2000). Logistinių sprendimų specifika pieno perdirbimo įmonėse . Inžinerinė ekonomika. Kaunas : Technologija.
18. Kearney A. T. (1994). Logistics Productivity: the Competitive Edge in Europe. Chicago.
19. Klebanskaja N., Lydeka Z. (1997). Konkurencinės aplinkos analizės metodologinės prielaidos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
20. Končiūtė V. (2001). Pieno produktų paklausos Lietuvos rinkoje kitimo veiksniai. Inžinerinė ekonomika. Kaunas : Technologija.

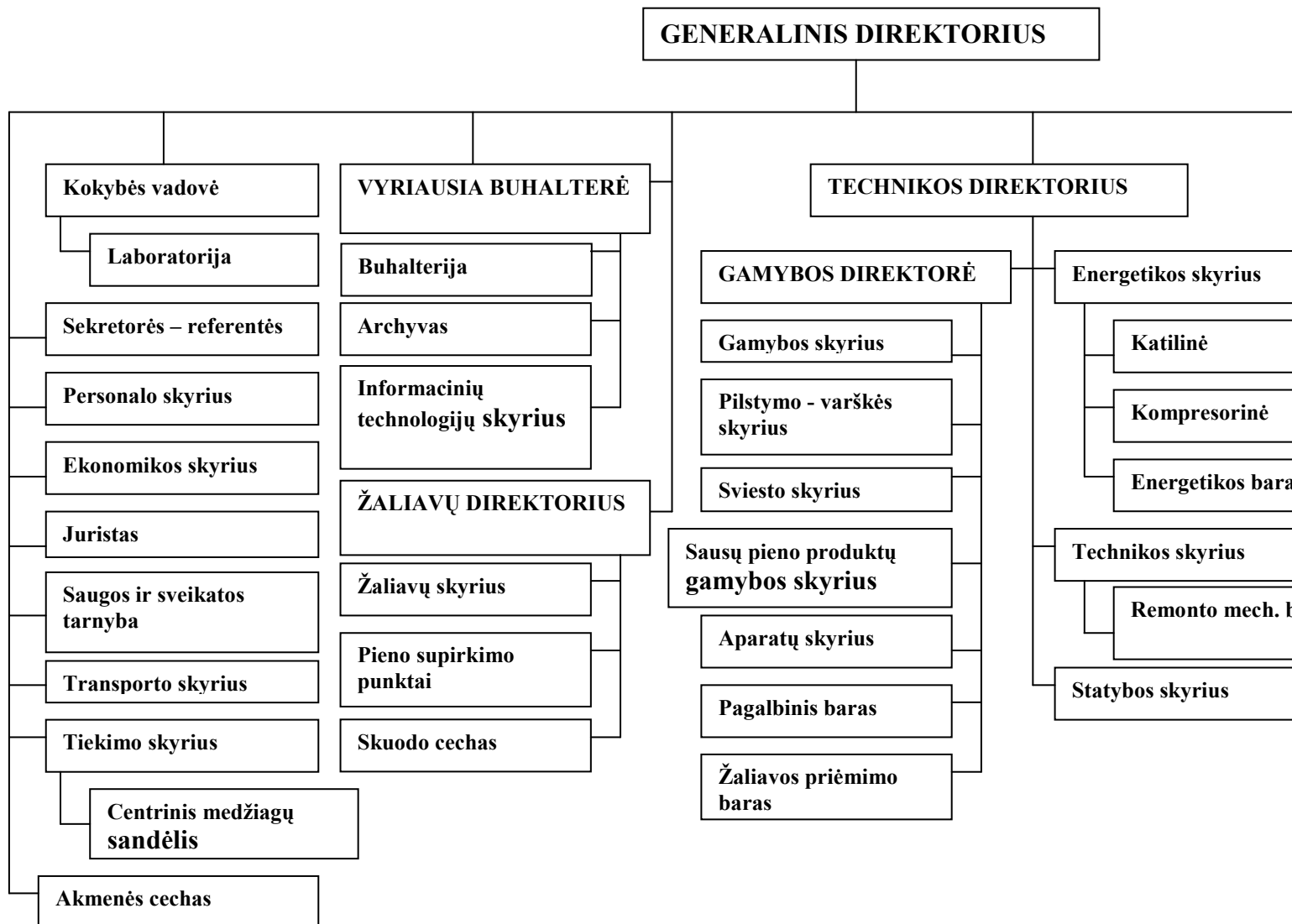
21. Kotler P, Bliemel F., Marketing – Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 7 –asis leidimas, Stuttgart: Poeschel, 1992.
22. Liebuviene J.(2000). Logistika. Paskaitų konspektas. Klaipėdos KATM.
23. Logistinių sprendimų optimizavimas ir jo reikšmė įmonės veiklos efektyvumui. (2001). Nepriklausomos Lietuvos žemės ūkio plėtros dešimtmečiai: tarptautinės mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys, LŽŪU: Akademija
24. Martinkus B., Vaičiūnas G., Venskus R. (2000). Gamybos vadyba. Vadovėlis. Šiauliai: ŠU universiteto leidykla.
25. Minalga. R. (1997). Krovinių gabenimas tarptautiniais maršrutais: tarptautinė logistika. Vilnius: Pačiolis.
26. Minalga. R. (2001). Logistika. Vilnius: Petro ofsetas.
27. Palšaitis R. (1994). Operatyvinis ir strateginis transporto veiklos planavimas biznio logistikos sistemoje. Vilnius: Technika.
28. Palšaitis E., Palšaitis R. (2001). Logistika: Lietuvių – anglų kalbų logistikos terminai, sąvokos. Vilnius: Rotas.
29. Rupper Peter. Unternehmens Logistik. Ein Handbuch für Einführung und Austausch der Logistik im Unternehmen. 3 Auflage. Köln, Verlag TÜV Rheinland, 1991
30. Sakalas A., Vanagas P., Martinkus B. (1996). Pramonės įmonių vadyba. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
31. Snieška V., Šliburytė L. (2000). Konkurencijos tyrimas ir konkurencingumo valdymo informacinio aprūpinimo sistema. Inžinerinė ekonomika. Kaunas : Technologija
32. Startienė G., Genytė S. (2004). Konkurencinė aplinka Lietuvos pieno perdirbimo sektoriuje. Inžinerinė ekonomika. Kaunas : Technologija
33. Virvilaitė R., Valainytė I. Strateginis marketingo valdymas. –K.: Technologija, 1996.
34. Vijeikis J. Rinkodara: nuo klasikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo. Vilnius. Rosma 2003.
35. Shulte Cristof. Logistik. Wege zur Optimierung des Material – und Informationsflusses. München, Verlag Franz Vahlen, 1991
36. Stock J. R., Lambert D. M. (1993). Strategic logistics management. McGraw – Hill.
37. Sabaliauskas D. Kam ir kodėl tenka didžiausia pyrago dalis Vadovo pasaulis. 2003. -Nr. 7-8
38. Židonis Ž. (2002). Verslo logistika. Vilnius.
39. Аникин. Б. А. Логистика. (1997). Учебное пособие. Москва: ИНФРА
40. Гордон М. П. (1993). Рынок и логистика. Москва: ИНФРА.
41. Федосеев В. В. (2000). Экономико-математические методы и прикладные модели. Москва: Экономика.

42. Миротин Л. В., Сергеев В. И. (2000). Основы логистики. Москва: ИНФРА.
43. Родников А. Н.. (1995). Логистика: терминологический словарь. Москва: Экономика.
44. Сергеев В. И. (1998). Логистика в бизнесе. Москва: ИНФРА.
45. Сергеев В. И. (1997). Менеджмент в бизнес в логистикею Москва : Экономика.
46. Christopher M. (1986). The strategy of distribution management: London.
47. Prieiga per internetą www.marketing.lt
48. Prieiga per internetą www.mokslo.centras.lt
49. Prieiga per internetą www.top.centras.lt
50. Prieiga per internetą www.verslas.banga.lt
51. Prieiga per internetą www.stok.lt.
52. Prieiga per internetą www.pienozvaigzdes.lt
53. Prieiga per internetą http://www.amazon.com/s/ref=si3_rdr_bb_author/104-1972839-1249564?index=books&field%2dauthor%2dexact=Philip%20Kotler

PRIEDAI

1 PRIEDAS

AB "Pieno žvaigždės"
 filialas „Mažeikių pieninė“
 VALDYMO SCHEMA



5 PRIEDAS

MEDŽIAGŲ SUNAUDOJIMAS

| Kodas | Pavadinimas | Partijos Nr. | Mat. vnt. kodas | Kaina | Likutis kiekis | Likutis suma |
|--|-------------------------------------|--------------|-----------------|-------|----------------|--------------|
| Grupė: Maisto priedai | | | | | | |
| Pogrūpis: Stabilizatoriai | | | | | | |
| M07866 | Chloridas kalcio | PP0000034633 | KG | 1,98 | 340 | 673,2 |
| M07866 | Chloridas kalcio | PP0000035578 | KG | 2,88 | 20 | 57,6 |
| Pogrūpis: Raugai | | | | | | |
| M02527 | Raugai FD-DVS ABT-5 50u | PP0000111562 | POK | 31 | 11 | 341 |
| M02535 | Raugai FI Dan N 500g | PP0000135276 | POK | 84 | 12 | 1 008 |
| M04904 | Raugai F-DVS XT-302 500g | PP0000126175 | POK | 84 | 5 | 420 |
| M04904 | Raugai F-DVS XT-302 500g | PP0000128038 | POK | 84 | 7 | 588 |
| M04904 | Raugai F-DVS XT-302 500g | PP0000130782 | POK | 84 | 30 | 2 520 |
| M04904 | Raugai F-DVS XT-302 500g | PP0000133728 | POK | 84 | 12 | 1 008 |
| M04904 | Raugai F-DVS XT-302 500g | PP0000135278 | POK | 84 | 18 | 1 512 |
| M10667 | Raugai G300 | PP0000126190 | POK | 175 | 8 | 1 400 |
| M10667 | Raugai G300 | PP0000130786 | POK | 175 | 20 | 3 500 |
| M10667 | Raugai G300 | PP0000133639 | POK | 175 | 30 | 5 250 |
| M11261 | Raugai F-DVS BB-12 500g | PP0000122814 | VNT | 276 | 1 | 276 |
| M11727 | Raugas PROBAT 505 FRO 500DCU | PP0000133143 | POK | 91 | 20 | 1 820 |
| Grupė: Pagalbinės medžiagos | | | | | | |
| Pogrūpis: Tekstilės gaminiai | | | | | | |
| M01839 | Marlė | PP0000114143 | M | 0,55 | 180 | 99 |
| M01839 | Marlė | PP0000123973 | M | 0,55 | 1 000 | 550 |
| Pogrūpis: Valymo ir higienos priemonės | | | | | | |
| M02345 | Priemonė 'Fet44' plovimo dezinfekav | PP0000118842 | KG | 7,12 | 9 | 64,07927 |
| M02345 | Priemonė 'Fet44' plovimo dezinfekav | PP0000123641 | KG | 7,12 | 49,2 | 350,3 |
| M02345 | Priemonė 'Fet44' plovimo dezinfekav | PP0000127051 | KG | 7,12 | 24,6 | 175,15 |
| M02345 | Priemonė 'Fet44' plovimo dezinfekav | PP0000131553 | KG | 7,12 | 24,6 | 175,15 |
| M02351 | Priemonė plovimo 'Viamond | PP0000127688 | KG | 7,15 | 145 | 1 036,75 |
| M02351 | Priemonė plovimo 'Viamond | PP0000134471 | KG | 7,15 | 75 | 536,25 |
| M02911 | Soda kaustikinė skysta | PP0000122100 | KG | 1,45 | 400 | 580 |
| M02911 | Soda kaustikinė | PP0000122522 | KG | 1,45 | 500 | 725 |
| M02911 | Soda kaustikinė | PP0000125750 | KG | 1,45 | 900 | 1 305 |
| M04542 | Milteliai plovimo "TISKO" 20kg | PP0000127052 | KG | 5,61 | 40 | 224,4 |
| M04542 | Milteliai plovimo "TISKO" 20kg | PP0000131554 | KG | 5,61 | 20 | 112,2 |
| M04542 | Milteliai plovimo "TISKO" | PP0000134942 | KG | 5,61 | 20 | 112,2 |
| M06986 | Maišai šiukšlėms 60l | PP0000107351 | VNT | 2,63 | 3 | 7,89 |
| M07193 | Rankšluostis popierinis | PP0000123343 | VNT | 2,99 | 3 | 8,97 |
| M09591 | Rankšluosčiai servetėlės | PP0000123344 | VNT | 3,5 | 2 | 7 |
| M09591 | Rankšluosčiai servetėlės | PP0000130482 | VNT | 3,5 | 9 | 31,5 |
| M10336 | Priemonė dezinfekavimo Neo Septal P | PP0000120570 | KG | 6,35 | 140 | 889 |
| M10336 | Priemonė dezinfekavimo Neo Septal | PP0000127495 | KG | 6,35 | 200 | 1 270 |
| Pogrūpis: Laboratorijos chemijos medžiag | | | | | | |
| M07259 | Rūgštis azoto | PP0000069126 | KG | 0,49 | 380 | 186,2 |
| M07259 | Rūgštis azoto | PP0000096972 | KG | 0,46 | 130 | 59,8 |
| Pogrūpis: Kitos pagalbinės medžiagos | | | | | | |
| M01824 | Maišytuvus su skylutėmis | PP0000072690 | VNT | 135,3 | 2 | 270,67 |
| M02696 | Šaukšteliai vienkartiniai | PP0000120807 | KOM | 1,35 | 1 | 1,35 |
| M05640 | Kotas šepėčiui teleskopinis | PP0000063644 | VNT | 59,31 | 3 | 177,94 |
| M05640 | Kotas šepėčiui aliuminis | PP0000063645 | VNT | 32,2 | 1 | 32,2 |
| M05640 | Kotas šepėčiui su vandens kanalu | PP0000063646 | VNT | 39,74 | 1 | 39,74 |
| M05640 | Kotas šepėčiui alium. | PP0000080041 | VNT | 37,22 | 1 | 37,22 |

| | | | | | | |
|--------|-----------------------------------|--------------|-----|-------|----|----------|
| M05640 | Kotas šepėčiui a/m | PP0000121870 | VNT | 5,9 | 1 | 5,9 |
| M07819 | Žarna - šlanga TM19 | PP0000027094 | M | 20 | 28 | 560 |
| M07819 | Žarna - šlanga TM 19mm | PP0000060639 | M | 25,96 | 58 | 1 505,68 |
| M07819 | Žarna 13mm Refittex | PP0000079518 | M | 2,2 | 9 | 19,8 |
| M09611 | Šepetys ovalus talpoms | PP0000063655 | VNT | 45,1 | 2 | 90,2 |
| M09611 | Šepetys šveitimo | PP0000063656 | VNT | 33,37 | 1 | 33,37 |
| M09611 | Šepetys universalus su šarnyru | PP0000063663 | VNT | 63,62 | 2 | 127,23 |
| M09611 | Šepetys 70x270 mm | PP0000080043 | VNT | 44,58 | 1 | 44,58 |
| M09611 | Šepetys rankinis mėlynas | PP0000096883 | VNT | 19,4 | 2 | 38,79 |
| M09611 | Šepetys gr.šl. | PP0000121843 | VNT | 6,8 | 1 | 6,8 |
| M09611 | Šepetys buit. | PP0000121847 | VNT | 4,52 | 3 | 13,56 |
| M09934 | Šluota siūlinė | PP0000131558 | VNT | 12,52 | 1 | 12,52 |
| M10707 | Karkasas šluotai | PP0000131561 | VNT | 19,4 | 1 | 19,4 |
| M10852 | Skiediklis tušui 199RM | PP0000097005 | VNT | 73,98 | 1 | 73,984 |
| M10852 | Skiediklis tušui BK 270 MC 0,825l | PP0000112162 | VNT | 172,6 | 1 | 172,5767 |
| M10852 | Skiediklis tušui BK 270 MC 0,825l | PP0000123934 | VNT | 168,2 | 1 | 168,2 |
| M11093 | Dažymo juosta wax 83mmx450m QUT | PP0000126662 | VNT | 30,24 | 2 | 60,48 |

Grupė: Tara

Pogrupis: Gofruotojo kartono tara

| | | | | | | |
|--------|-------------------------------------|--------------|-----|------|--------|----------|
| P00003 | GK dėžė 230x195x155,IL,ruda,B/C | PP0000130724 | VNT | 0,29 | 1 950 | 565,5 |
| P00008 | Tara kartoninė 5885 varškei | PP0000126640 | VNT | 0,21 | 1 780 | 373,8 |
| P00008 | GK dėžė 265x160x96,IL,ruda,B>3kg fa | PP0000130723 | VNT | 0,21 | 9 950 | 2 089,50 |
| P00008 | GK dėžė 265x160x96,IL,ruda,B>3kg fa | PP0000131584 | VNT | 0,2 | 6 400 | 1 280 |
| P00014 | Tara kartoninė su intarpais 8 vietų | PP0000051912 | VNT | 0,34 | 3 430 | 1 166,20 |
| P00020 | Tara kartoninė mažylė 1kg 4069 | PP0000126319 | VNT | 0,2 | 10 000 | 2 000 |
| P00020 | GK dėžė 250x110x86,IL,ruda,C>Sviest | PP0000130844 | VNT | 0,2 | 10 560 | 2 112 |
| P00020 | GK dėžė 250x110x86,IL,ruda,C>Sviest | PP0000134423 | VNT | 0,2 | 4 080 | 816 |
| P00023 | Tara kartoninė 1447 varškei vidutin | PP0000123978 | VNT | 0,43 | 2 129 | 915,47 |
| P00023 | Tara kartoninė 1447 varškei vidutin | PP0000126636 | VNT | 0,43 | 7 680 | 3 302,40 |
| P00024 | Tara kartoninė 7145 varškei (nefasu | PP0000107133 | VNT | 0,54 | 319 | 172,26 |
| P00024 | Tara kartoninė 7145 varškei nefas. | PP0000110326 | VNT | 0,52 | 31 | 16,12 |
| P00029 | Tara kartoninė sviestui 7824 10kg | PP0000117992 | VNT | 0,44 | 960 | 422,4 |
| P00031 | Tara kartoninė didžioji 280x253x228 | PP0000127367 | VNT | 0,82 | 560 | 459,2 |
| P00031 | GK dėžė 380x253x228,IL,ruda,C>Nefas | PP0000130841 | VNT | 0,82 | 560 | 459,2 |

Pogrupis: Padėklai

| | | | | | | |
|--------|------------------------------------|--------------|-----|-----|----|-------|
| P01168 | Padėklas plastmasinis 1200x800x140 | PP0000064686 | VNT | 210 | 6 | 1 260 |
| P01170 | Padėklas plastmasinis 1200x800x160 | PP0000064685 | VNT | 210 | 24 | 5 040 |

Pogrupis: Plastikinės dėžės/konteineriai

| | | | | | | |
|--------|--------------|-------------|-----|------|-----|--------|
| P01179 | Dėžė skylėta | MP542001700 | VNT | 16,5 | 950 | 15 675 |
|--------|--------------|-------------|-----|------|-----|--------|

Grupė: Įpakavimo medžiagos

Pogrupis: Etiketės ir lipdukai

| | | | | | | |
|--------|-------------------------------------|--------------|---------|-------|------|-------|
| P00256 | Lipdė 'Pieno Žvaigždės' | PP0000128047 | 1000VNT | 20 | 24,4 | 488 |
| P00275 | Etiketė tarinė varškė 9% pusriebė (| PP0000111848 | 1000VNT | 12,4 | 5 | 62 |
| P00314 | Etiketė tarinė varškė 'Bios' liesa | PP0000124975 | 1000VNT | 15,48 | 5 | 77,4 |
| P00315 | Etiketė tarinė varškė 'Bios' liesa | PP0000124976 | 1000VNT | 17,04 | 4 | 68,16 |
| P00316 | Etiketė tarinė varškė 'Bios' liesa | PP0000124974 | 1000VNT | 15,48 | 0,5 | 7,74 |
| P00317 | Etiketė tarinė varškė 9% pusriebė 5 | PP0000124956 | 1000VNT | 18,6 | 3 | 55,8 |
| P00318 | Etiketė tarinė varškė 9% pusriebė 5 | PP0000124954 | 1000VNT | 17,04 | 4 | 68,16 |
| P00319 | Etiketė tarinė varškė 9% 500g 9vnt. | PP0000113799 | 1000VNT | 18,6 | 2 | 37,2 |
| P00319 | Etiketė tarinė varškė 9% 500g 6vnt. | PP0000113801 | 1000VNT | 20,1 | 2 | 40,2 |
| P00319 | Etiketė tarinė varškė 9% pusriebė 5 | PP0000124955 | 1000VNT | 15,48 | 5 | 77,4 |
| P00320 | Etiketė tarinė varškė liesa 200g 10 | PP0000124972 | 1000VNT | 17,04 | 4 | 68,16 |
| P00322 | Etiketė tarinė varškė liesa 200g 5v | PP0000124971 | 1000VNT | 18,6 | 2 | 37,2 |
| P00323 | Etiketė tarinė varškė liesa 500g 10 | PP0000108896 | 1000VNT | 20,1 | 2 | 40,2 |
| P00323 | Etiketė tarinė varškė liesa 500g 10 | PP0000124962 | 1000VNT | 18,6 | 3 | 55,8 |
| P00324 | Etiketė tarinė varškė liesa 500g 3v | PP0000124959 | 1000VNT | 17,04 | 3 | 51,12 |
| P00325 | Etiketė tarinė varškė liesa 500g 6v | PP0000124961 | 1000VNT | 17,04 | 2 | 34,08 |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------|---------|-------|---------|----------|
| P00338 | Etiketė "Dvaro"varškė air.52x38 | PP0000113021 | 1000VNT | 11 | 1,32 | 14,52 |
| P00338 | Lipdės "Dvaro"10proc.varškė 5vnt. | PP0000113979 | 1000VNT | 17,04 | 4,5 | 76,68 |
| P00338 | Etiketė "Dvaro" 10% pusr.200g 5vnt | PP0000124964 | 1000VNT | 15,48 | 5 | 77,4 |
| P00341 | Etiketė tarinė varškė 9% pusriebė 2 | PP0000108827 | 1000VNT | 17,04 | 4 | 68,16 |
| P00342 | Etiketė tarinė varškė 9% pusriebė 2 | PP0000108828 | 1000VNT | 18,6 | 3 | 55,8 |
| P00343 | Etiketė tarinė varškė 9% pusriebė 2 | PP0000124957 | 1000VNT | 20,1 | 2 | 40,2 |
| P00348 | Lipdė varškė 'Žvaigždutė' 7% 200g | PP0000113795 | 1000VNT | 15,02 | 15 | 225,3 |
| P00350 | Etiketė tarinė varškė 'Žvaigždutė' | PP0000121704 | 1000VNT | 15,48 | 9 | 139,32 |
| P00350 | Etiketė tarinė varškė 'Žvaigždutė' | PP0000124968 | 1000VNT | 15,48 | 8 | 123,84 |
| P00368 | Lipdės "Dvaro"10proc.varškė 10vnt | PP0000113982 | 1000VNT | 17,04 | 3,18 | 54,19 |
| P00368 | Etiketė "Dvaro" 10% pusr.200g 10v | PP0000124965 | 1000VNT | 17,04 | 4 | 68,16 |
| P00369 | Etiketė "Dvaro" 10% pusr.200g 20v | PP0000124966 | 1000VNT | 18,6 | 3 | 55,8 |
| P00379 | Etiketė tarinė varškė 9% 'Vasara' 2 | PP0000079247 | 1000VNT | 15,48 | 5 | 77,4 |
| P00383 | Etiketė tarinė liesa varškė 'Vasara | PP0000078531 | 1000VNT | 15,01 | 2 | 30,02 |
| P00448 | Lipnūs ruošiniai 38x40 | PP0000126646 | 1000VNT | 3,51 | 5,08 | 17,83 |
| P00453 | Lipnūs ruošiniai 78x63 vellum | PP0000126660 | 1000VNT | 9,969 | 10,15 | 101,19 |
| P00457 | Lipnūs ruošiniai 102x74 | PP0000117009 | 1000VNT | 15,7 | 0,5 | 7,85 |
| Pogrupis: Plėvelės/Folijos | | | | | | |
| P00741 | Leancover pakuotė BIOS liesai varškė | PP0000109572 | KG | 11,23 | 151,14 | 1 697,30 |
| P00742 | Leancover liesai varškei 200g | PP0000073949 | KG | 9,6 | 153,1 | 1 469,76 |
| P00743 | Leancover varškė 'Laumės juosta' 9% | PP0000126631 | KG | 10,79 | 90,97 | 981,56 |
| P00744 | Lean pakuotė varškė Žvaigždutė 200g | PP0000115023 | KG | 8,49 | 202,46 | 1 718,89 |
| P00744 | LeanCover>Varškei | | | | | |
| P00744 | ŽVAIGŽDUTĖ,7%,200 | PP0000132290 | KG | 8,46 | 521,64 | 4 413,07 |
| P00745 | Leancover varškei 9%200g | PP0000126632 | KG | 12,88 | 186,82 | 2 406,24 |
| P00751 | Leancover varškė 9% 'Vasara' 200g | PP0000124944 | KG | 12,88 | 111,95 | 1 441,92 |
| P00752 | Leancover liesa varškė 'Vasara' 200 | PP0000124152 | KG | 10,79 | 139,06 | 1 500,46 |
| P00753 | Leancover pakuotė varškė 'Dvaro' 10 | PP0000115226 | KG | 11,59 | 50,64 | 586,92 |
| P00753 | LeanCover>Varškei DVARO,10%,200g | PP0000130738 | KG | 11,59 | 154,99 | 1 796,34 |
| P00796 | Plėvelė termofolinė laminavimui 100 | PP0000060805 | M | 0,43 | 5 500 | 2 365 |
| P00796 | Plėvelė termofolinė laminavimui HG | PP0000093015 | M | 0,453 | 10 000 | 4 531,80 |
| P00796 | Plėvelė term.lam.321mm. | PP0000112091 | M | 0,42 | 16 200 | 6 804 |
| P00797 | Plėvelė termofolinė laminavimui BIA | PP0000042626 | M | 0,445 | 5 500 | 2 445,03 |
| P00797 | Plėvelė term.lam.294mm. | PP0000112090 | M | 0,34 | 16 200 | 5 508 |
| P00830 | Plėvelė tampri Stretch 50x270 | PP0000096551 | VNT | 10 | 5 | 50 |
| P00830 | Plėvelė tampri Stretch | PP0000125260 | VNT | 12 | 7 | 84 |
| Pogrupis: Lipni juosta | | | | | | |
| P01083 | Juosta lipni pakav. | PP0000125931 | VNT | 1,45 | 70 | 101,5 |
| P01083 | Juosta lipni pakav. | PP0000125933 | VNT | 1,55 | 108 | 167,4 |
| P01083 | Juosta lipni,dėžių užklįjavimui,48m | PP0000130830 | VNT | 1,7 | 504 | 856,8 |
| P01084 | Juostelė įpakavimo | PP0000115776 | VNT | 0,63 | 47,9969 | 30,24 |
| Pogrupis: Maišai | | | | | | |
| P01103 | Maišelis politileninis varškei 'Lab | PP0000123521 | VNT | 0,043 | 26 073 | 1 121,14 |
| P01104 | Maišelis politileninis liesa varškė | PP0000119306 | VNT | 0,043 | 22 849 | 982,51 |
| P01106 | Maišelis poliet.varškės 9% 500g Vas | PP0000091025 | VNT | 0,07 | 7 084 | 495,88 |
| P01113 | Įklotas-maišas politileninis varške | PP0000126702 | VNT | 0,15 | 6 000 | 900 |
| P01113 | Įklotas-maišas politileninis varškei | PP0000128376 | VNT | 0,15 | 2 000 | 300 |
| Grupė: Mažavertis inventorius | | | | | | |
| Pogrupis: Įrankiai | | | | | | |
| Pogrupis: Laboratoriniai prietaisai | | | | | | |
| Pogrupis: Ūkinis inventorius | | | | | | |
| Pogrupis: Baldai | | | | | | |
| Pogrupis: Telefonai | | | | | | |
| Pogrupis: Spec.rūbai | | | | | | |

6 PRIEDAS

Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto vadybos katedros

NVAM-4gr. magistrantūros studentės Orinta Ežerskienė ir Sonata Žilvienė atlieka apklausą apie pieno produktų užsakymų ir pristatymo kokybę. (Vidaus analizė). Tikimės Jūsų sąžiningų atsakymų.

Anketa yra *anoniminė*, todėl nei vardo, nei pavardės, nei kitų duomenų nereikia pildyti.

IŠ ANKSTO DĖKOJAME ir PRAŠOME ANKETAŲ UŽPILDYTI IKI GALO, UŽTRUKSITE TIK KELETAŲ MINUČIŲ.

| |
|---|
| Jums tinkantį atsakymą pažymėkite: X |
|---|

Apie save:

| | |
|---------|--|
| Vyras | |
| Moteris | |

**1. Jūs esate:
2. Kur gyvenate?**

| | |
|------------|--|
| Mieste | |
| Miestelyje | |
| Kaime | |

3. Jūsų šeimyninė padėtis:

4. Jūsų išsimokslinimas:

| | |
|-----------------------|--|
| vedęs (ištekėjusi) | |
| nevedęs (neštekėjusi) | |
| išsiskyręs (-usi) | |
| našlys (-ė) | |

| | |
|-------------------------------------|--|
| Pagrindinis | |
| Nebaigtas vidurinis | |
| Vidurinis | |
| Spec. vidurinis | |
| Profesinė technikos m-kla | |
| Nebaigtas aukštasis | |
| Aukštasis (kolegija, universitetas) | |
| Aukštosios studijos – 2 pakopa | |

5. Kiek Jums metų?

6. Šiuo metu Jūs esate:

| | |
|-------------------|--|
| 18 – 33 m. | |
| 34 – 49 m. | |
| 50 – 65 m. | |

| | |
|------------------|--|
| Vadovas (-ė) | |
| Tarnautojas (-a) | |
| Darbininkas (-ė) | |
| Kita..... | |

7. Pažymėkite vieną pasirinktą atsakymą . Ar laiku gaunate užsakymus iš klientų?

| | |
|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | Visada |
| <input type="checkbox"/> | Dažniausiai |
| <input type="checkbox"/> | Nežinau |
| <input type="checkbox"/> | Kartais |
| <input type="checkbox"/> | Niekada |

8. Pažymėkite vieną pasirinktą atsakymą . Ar klientai papildo duotąjį užsakymą?

| | |
|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | Visada |
| <input type="checkbox"/> | Dažniausiai |
| <input type="checkbox"/> | Nežinau |
| <input type="checkbox"/> | Kartais |
| <input type="checkbox"/> | Niekada |

9. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite. Kada gaunate produktų užsakymą iš Lietuvos klientų?

| | Visada | Dažniausiai | Nežinau | Kartais | Niekada |
|-----------------------|--------|-------------|---------|---------|---------|
| Tą pačią dieną | | | | | |
| Prieš dieną | | | | | |
| Prieš dvi dienas | | | | | |
| Prieš kelias dienas | | | | | |
| Prieš savaitę | | | | | |
| Kita | | | | | |

10. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite. Prieš kiek dienų gaunate produktų užsakymą iš užsienio šalių klientų?

| | Tą pačią dieną | Prieš dieną | Prieš dvi dienas | Prieš kelias dienas | Prieš savaitę |
|---------------|----------------|-------------|------------------|---------------------|---------------|
| Latvija | | | | | |
| Anglija | | | | | |
| Airija | | | | | |
| Rusija | | | | | |
| JAV | | | | | |
| Kita | | | | | |

11. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite. Kokių būna trukdžių priimant užsakymus?

| | Visada | Dažniausiai | Nežinau | Kartais | Niekada |
|---|--------|-------------|---------|---------|---------|
| Trūksta darbuotojų | | | | | |
| Darbuotojai nespėja atlikti Jiems pavesto darbo | | | | | |
| Užimtos telefonų linijos | | | | | |
| Stringa interneto ryšys | | | | | |
| Pasenusi aparatūra, su kuria dirbama | | | | | |
| Kita | | | | | |

12. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite. Ko reikėtų, kad būtų sklandžiai priimami užsakymai?

| | Visada | Dažniausiai | Nežinau | Kartais | Niekada |
|--------------------------|--------|-------------|---------|---------|---------|
| Daugiau darbuotojų | | | | | |
| Naujos IS sistemos | | | | | |
| Geresnio interneto ryšio | | | | | |
| Iš anksto gautų užsakymų | | | | | |
| Užsakymų pastovumo | | | | | |
| Gero telefonų ryšio | | | | | |
| Darbuotojų kaitos | | | | | |
| Kita | | | | | |

13. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite. Ko norėtumėt iš klientų, priimant užsakymus?

| Kad klientai būtų: | Visada | Dažniausiai | Nežinau | Kartais | Niekada |
|--------------------|--------|-------------|---------|---------|---------|
| Malonūs | | | | | |
| Supratingi | | | | | |
| Mandagūs | | | | | |
| Nervingi | | | | | |
| Įkyrūs | | | | | |
| Įžūlūs | | | | | |
| Kita | | | | | |

14. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, sąskaitas tenka taisyti dėl:

| | Visada | Dažniausiai | Nežinau | Kartais | Niekada |
|---------------------------------|--------|-------------|---------|---------|---------|
| Aplaidžių klaidų | | | | | |
| Užsakymo papildymo | | | | | |
| Produktų nepagaminimo | | | | | |
| Užsakymo atsisakymo | | | | | |
| Sąskaitų sugadinimo spausdinant | | | | | |

| | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Blogų likučių skaičiaus | | | | | |
| Neatvežtų produktų iš kitų filialų | | | | | |
| Kita | | | | | |

15. Pažymėkite vieną pasirinktą atsakymą . Ar laiku gaunate atkrovimo važtaraščius?

| | |
|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | Visada |
| <input type="checkbox"/> | Dažniausiai |
| <input type="checkbox"/> | Nežinau |
| <input type="checkbox"/> | Kartais |
| <input type="checkbox"/> | Niekada |

16. Pažymėkite vieną pasirinktą atsakymą . Ar padarote klaidų atkraudami produktus?

| | |
|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | Visada |
| <input type="checkbox"/> | Dažniausiai |
| <input type="checkbox"/> | Nežinau |
| <input type="checkbox"/> | Kartais |
| <input type="checkbox"/> | Niekada |

17. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite. Ko reikėtų, kad atkraunant produktus sumažėtų klaidų?

| | Visada | Dažniausiai | Nežinau | Kartais | Niekada |
|---------------------------------------|--------|-------------|---------|---------|---------|
| Daugiau darbuotojų | | | | | |
| Didesnių sandėlių patalpų | | | | | |
| Mažesnių sandėlių patalpų | | | | | |
| Geresnio apšvietimo sandėliuose | | | | | |
| Iš anksto gautų atkrovimo važtaraščių | | | | | |
| Geresnio privažiavimo prie produktų | | | | | |
| Užsakymų pastovumo | | | | | |
| Geresnio produktų išdėstymo sandėlyje | | | | | |
| Atidesnio darbuotojų darbo | | | | | |
| Greitesnio gamybos darbo | | | | | |
| Darbuotojų kaitos | | | | | |
| Kita | | | | | |

7 PRIEDAS

Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto vadybos katedros
NVAM-4gr. magistrantūros studentės Orinta Ežerskienė ir Sonata Žilvienė atlieka apklausą
apie pieno produktų užsakymų ir pristatymo kokybę. (Išorės analizė). Tikimės Jūsų atsakymų
sąžiningumo.

Anketa yra *anoniminė*, todėl nei vardo, nei pavardės, nei kitų duomenų nereikia.

IŠ ANKSTO DĖKOJAME ir PRAŠOME ANKETĄ UŽPILDYTI IKI GALO.

| |
|---|
| Jums tinkantį atsakymą pažymėkite: X |
|---|

Apie save:

2. Jūs esate:

| | |
|---------|--------------------------|
| Vyras | <input type="checkbox"/> |
| Moteris | <input type="checkbox"/> |

2. Kur gyvenate?

| | |
|------------|--------------------------|
| Mieste | <input type="checkbox"/> |
| Miestelyje | <input type="checkbox"/> |
| Kaime | <input type="checkbox"/> |

4. Jūsų šeimyninė padėtis:

| | |
|-----------------------|--------------------------|
| vedęs (ištekęjusi) | <input type="checkbox"/> |
| nevedęs (neštekęjusi) | <input type="checkbox"/> |
| išsiskyręs (-usi) | <input type="checkbox"/> |
| našlys (-ė) | <input type="checkbox"/> |

4. Jūsų išsimokslinimas:

| | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Pagrindinis | <input type="checkbox"/> |
| Nebaigtas vidurinis | <input type="checkbox"/> |
| Vidurinis | <input type="checkbox"/> |
| Spec. vidurinis | <input type="checkbox"/> |
| Profesinė technikos m-kla | <input type="checkbox"/> |
| Nebaigtas aukštasis | <input type="checkbox"/> |
| Aukštasis (kolegija, universitetas) | <input type="checkbox"/> |
| Aukštosios studijos – 2 pakopa | <input type="checkbox"/> |

6. Kiek Jums metų?

| | |
|-------------------|--------------------------|
| 18 – 33 m. | <input type="checkbox"/> |
| 34 – 49 m. | <input type="checkbox"/> |
| 50 – 65 m. | <input type="checkbox"/> |

6. Šiuo metu Jūs esate:

| | |
|------------------|--------------------------|
| Vadovas (-ė) | <input type="checkbox"/> |
| Tarnautojas (-a) | <input type="checkbox"/> |
| Darbininkas (-ė) | <input type="checkbox"/> |
| Kita..... | <input type="checkbox"/> |

7. Pažymėkite vieną pasirinktą atsakymą . Ar Jūs laiku perduodate užsakymus AB „Pieno žvaigždės“ filialui Mažeikių pieninė?

| | |
|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | Visada |
| <input type="checkbox"/> | Dažniausiai |
| <input type="checkbox"/> | Nežinau |
| <input type="checkbox"/> | Kartais |
| <input type="checkbox"/> | Niekada |

Jeigu Jūs atsakėte, kad ne visada laiku perduodate užsakymus, tai atsakykite į sekantį klausimą. Jeigu atsakėte, kad visada laiku sekantį (8) klausimą praleiskite.

8. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kas Jums trukdo laiku perduoti užsakymus AB „Pieno žvaigždės“ filialui Mažeikių pieninė?

| | Visada | Dažniausiai | Nežinau | Kartais | Niekada |
|---|--------|-------------|---------|---------|---------|
| Trūksta darbuotojų | | | | | |
| Darbuotojai nespėja atlikti Jiems pavesto darbo | | | | | |
| Užimtos telefonų linijos | | | | | |
| Stringa interneto ryšys | | | | | |
| Pasenusi aparatūra, su kuria dirbama | | | | | |
| Kita | | | | | |

9. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, su kokiais AB „Pieno žvaigždės“ filialo Mažeikių pieninė užsakymų priėmėjais Jūs susiduriate?

| Užsakymo priėmėjai: | Visada | Dažniausiai | Nežinau | Kartais | Niekada |
|---------------------------------|--------|-------------|---------|---------|---------|
| Malonūs | | | | | |
| Paslaugūs | | | | | |
| Mandagūs | | | | | |
| Patariantys | | | | | |
| Įkyrūs | | | | | |
| Įžūlūs | | | | | |
| Kita | | | | | |

10. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kiek dažnai Jums AB „Pieno žvaigždės“ filialo Mažeikių pieninės pieno produktai atvežami kaip išvardinta žemiau:

| | Visada | Dažniausiai | Nežinau | Kartais | Niekada |
|---|--------|-------------|---------|---------|---------|
| Mašinos higieniškai tvarkingos | | | | | |
| Mašinose tvarkingai sukrauta produkcija | | | | | |
| Tvarkinga tara, kurioje sukrauti pieno produktai | | | | | |
| Tvarkingi vairuotojai, atvežantys pieno produktus | | | | | |
| Nepažeista pieno produktų pakuotė | | | | | |
| Kita | | | | | |

11. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kokių pieno produktų pakuotės AB „Pieno žvaigždės“ filialo Mažeikių pieninės dažniausiai būna pažeistos?

| | Visada | Dažniausiai | Nežinau | Kartais | Niekada |
|------------------------------|--------|-------------|---------|---------|---------|
| Pieno maišeliuose | | | | | |
| Pieno tetra – pak pakuotėje | | | | | |
| Kefyro maišeliuose | | | | | |
| Kefyro tetra - pak pakuotėje | | | | | |
| Grietinės maišeliuose | | | | | |
| Grietinė indeliuose | | | | | |
| Jogurtų maišeliuose | | | | | |
| Jogurtų indeliuose | | | | | |
| Jogurtų ašotėliuose | | | | | |
| Jogurtinio gėrimo „ Biola“ | | | | | |
| Sviesto | | | | | |
| Kita | | | | | |

12. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, vairuotojai, kurie atveža AB „Pieno žvaigždės“ filialo Mažeikių pieninės pieno produktus būna:

| | Visada | Dažniausiai | Nežinau | Kartais | Niekada |
|-------------|--------|-------------|---------|---------|---------|
| Malonūs | | | | | |
| Paslaugūs | | | | | |
| Mandagūs | | | | | |
| Patariantys | | | | | |
| Įkyrūs | | | | | |
| Įžulūs | | | | | |
| Kita | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

13. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kiek dažnai Jūs užsisakote pieno produktus iš AB „Pieno žvaigždės“ filialo Mažeikių pieninė?

| | Visada | Dažniausiai | Nežinau | Kartais | Niekada |
|--------------------------|--------|-------------|---------|---------|---------|
| Kasdien | | | | | |
| Kelis kartus per dieną | | | | | |
| Kelis kartus per savaitę | | | | | |
| Kartą per savaitę | | | | | |
| Kelis kartus per mėnesį | | | | | |
| Kartą per mėnesį | | | | | |
| Kita | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

14. Pažymėkite vieną pasirinktą atsakymą . Ar atvežta AB „Pieno žvaigždės“ filialo Mažeikių pieninės produkcija atitinka užsakytą?

| | |
|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | Visada |
| <input type="checkbox"/> | Dažniausiai |
| <input type="checkbox"/> | Nežinau |
| <input type="checkbox"/> | Kartais |
| <input type="checkbox"/> | Niekada |
| <input type="checkbox"/> | Kita |

15. Pažymėkite vieną pasirinktą atsakymą . Ar atvežtos AB „Pieno žvaigždės“ filialo Mažeikių pieninės produkcijos dokumentai atitinka atvežtus pieno produktus?

| | |
|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | Visada |
| <input type="checkbox"/> | Dažniausiai |
| <input type="checkbox"/> | Nežinau |
| <input type="checkbox"/> | Kartais |
| <input type="checkbox"/> | Niekada |
| <input type="checkbox"/> | Kita |

16. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, su kuo dažniausiai bendraujate, kol gaunate pieno produktus iš AB „Pieno žvaigždės“ filialo Mažeikių pieninė?

| | Visada | Dažniausiai | Nežinau | Kartais | Niekada |
|--------------------------|--------|-------------|---------|---------|---------|
| Užsakymų priėmėjais | | | | | |
| Vairuotojais | | | | | |
| Sandėlio darbuotojais | | | | | |
| Vadybininkais | | | | | |
| Logistikos vadovu | | | | | |
| Generaliniu direktoriumi | | | | | |
| Kita | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

LOGISTIKOS VALDYMAS

Turinys

| | |
|---|------------|
| 1. PASKIRTIS..... | 137 |
| 2. TAIKYMO SRITIS | 137 |
| 3. NUORODOS | 137 |
| 4. SANTRUMPOS IR PAAIŠKINIMAI | 3 |
| 5. ATSAKOMYBĖ IR ĮGALIOJIMAI | 4 |
| 6. APRAŠYMAS | 4 |
| 7. DOKUMENTACIJA | 8 |
| 8. PROCEDŪROS VALDYMAS | 8 |
| 9. PROCEDŪROS PASKIRSTYMAS | 8 |
| 10. PRIEDAI | 8 |
| 11. KVS DOKUMENTO KEITIMŲ REGISTRAVIMO LAPAS | 9 |

1. PASKIRTIS

Ši VP nustatato užsakymų priėmimo iš klientų, pagamintos produkcijos priėmimo į sandėlį, sandėliavimo ir išdavimo tvarką produkcijos sandėliuose, siekiant kuo geriau patenkinti klientą.

2. TAIKYMO SRITIS

VP taikoma filialo užsakymo priėmimo darbuotojams, gamybinių skyrių meistrams, gatavos produkcijos sandėlininkams, transporto priemonių vairuotojams ekspeditoriams, atkrovimo organizavimo, laboratorijos, gatavos produkcijos sandėlių darbuotojams ir eksporto deklarantams.

3. NUORODOS

- 3.1. LST EN ISO 9001: 2001 Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai.
- 3.2. LST EN ISO 9000: 2001 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai.
- 3.3.VP 01 KVS dokumentų parengimas ir valdymas.

4. SANTRUMPOS IR PAAIŠKINIMAI

| | |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| Bendrovė – AB “Pieno žvaigždės” | TV – transporto skyriaus |
| Įmonė – AB”Pieno žvaigždės” | viršininkas |
| filialas Mažeikių pieninė | UP – užsakymų priėmėjas |
| VP – valdymo procedūra | O – operatorius |
| GD – generalinis direktorius | VUP – vyriausias užsakymų |
| GMD – gamybos direktorius | priėmėjas |
| VAD – vadybininkas | M – gamybos skyriaus meistras |
| K – klientas | S – gatavos produkcijos sandėlio |
| VSK – vadybininkas sutarčių | sandėlininkas |
| kontrolei | VEK – vairuotojas ekspeditorius |
| GMD – gamybos direktorius | TD – technikos direktorius |
| PD _R – regiono pardavimo | DK – deklarantas |
| direktorius | SSV – sviesto gamybos skyriaus |
| LSV – logistikos skyriaus vadovas | viršininkas |

PVSV – pilstymo–varškės gamybos
skyriaus viršininkas

SPSV – sausų produktų gamybos
skyriaus viršininkas;

SPV – produkcijos ir taros sandėlio
pamainos vadovas

LV – laboratorijos viršininkas

INV – informacinių technologijų
skyriaus viršininkas

GAP – gamybos skyrių
apskaitininkai

AP – sandėlio apskaitininkas

E – ekonomistas

RA – rinkos analitikas

SK – sandėlio krovėjas

J – juristas

EV – elektrokrautuvo vairuotojas

L - laborantas

5. ATSAKOMYBĖ IR ĮGALIOJIMAI

Darbuotojų atsakomybė ir įgaliojimai nurodyti aprašyme.

6. APRAŠYMAS

6.1. Preliminaraus užsakymo pateikimas gamybai.

VUP, lygindama produkcijos pardavimo apimtis su praėita savaitė, stebėdama tam tikrų produktų didėjimą ar mažėjimą (per pastarąsias dienas) pateikia gamybinių skyrių M preliminarius produkcijos užsakymus vakare Lietuvos rinkai formą AB “Pieno Žvaigždės” filialas Mažeikių pieninė užsakymas 0001-varškės cechas, 0002-pilstymo cechas, 0003-desertų cechas, 0007-sviesto cechas, 0008-separuotos varškės cechas ir AB “Pieno Žvaigždės” filialas Mažeikių pieninė užsakymas AB “Pieno Žvaigždės” filialui “Kauno pienas”. VUP atiduoda užsakymo lapus M, tai patvirtindamas parašu.

Prieš dieną VUP išankstinius užsakymus pateikia AB “Pieno Žvaigždės” filialams “Kauno pienas”, telefonu- “Pasvalio sūrinė”, taip pat AB “Panevėžio pienas” gaminamai produkcijai elektroniniu paštu. Telefonu išankstiniai užsakymai pateikiami ir Akmenės cechui.

6.2. Preliminaraus užsakymo koregavimas.

VUP iš AB “Pieno žvaigždės” filialo “Kauno pienas” pakoreguotus užsakymus gauna 10val. VUP patikslintus užsakymus nedelsiant pateikia gamybinių skyrių M.

6.3. Užsakymo priėmimas.

6.3.1. Lietuvos rinkoje.

UP priima užsakymus iš K. Užsakymai gaunami raštu, faksu, taip pat telefonu. Telefoninius užsakymus, UP suveda tiesiai į duomenų bazę elektroninėje laikmenoje.

Iš AB “Pieno Žvaigždės” filialų Kaune, Pasvalyje ir Panevėžio pienas, prekybos padalinių Vilniuje ir Klaipėdoje užsakymus O gauna elektroniniu paštu.

Bet kokia forma pateikiant užsakymus, K nurodo UP produkcijos asortimentą, išfasavimą, kiekius, pristatymo laiką.

UP priima pieno produktų užsakymus pagal išsiuntimo maršrutus, o po to ruošia maršruto suvestinę. Suvestinė paruošiama, prisilaikant asortimento ir pardavimo kiekių pagal nustatytus išfasavimus taroje.

UP maršruto suvestinę pateikia VUP. VUP paruošia bendrą visų maršrutų suvestinę elektroninėje laikmenoje.

6.3.2. Eksportui.

Užsakymai nenugriebto pieno produkcijos eksportui gaunami faksu. Užsakymai yra pateikiami iki 12 val. (jie gaunami be preliminarinių užsakymų ir be korekcijų). Užsakymus gauna DK. DK užsakymą perduoda VUP. VUP priimtą užsakymą atiduoda gamybinių skyrių M. Pakrovimas vykdomas tą pačią dieną 14-16 val.

Kontraktus miltams ir sviestui sudaro PV, tvirtina GD. Patvirtintą kontrakto kopiją PD_R pateikia GMD. Produktų gamyba vykdoma pagal VP 19.

6.4. Galutinis užsakymas

Galutiniai užsakymai su korekcija pateikiami gamybinių cechų M iki 16³⁰ val. Esant nenumatytiems atvejams, VUP užsakymus gamybinių cechų M gali pateikti ir vėliau.

6.5. Sąskaitų spausdinimas.

Duomenis apie klientus O gauna iš VSK, o duomenis apie kainas ir nuolaidas – iš RA. O, patikrinęs duomenų teisingumą, suveda juos į duomenų bazę elektroninėje laikmenoje.

VUP galutinai suderina produkcijos pagamintus kiekius su gamybinių skyrių M; likučius, esančius sandeliuose – su S. VUP duoda UP leidimą krovinio važtaraščių ir PVM sąskaitų – faktūrų spausdinimui. Esant reikiamam produkcijos kiekiui sandėlyje, priimami užsakymai ir papildomiems pakrovimams.

Jei K nevykdo sutarties sąlygų, VSK duomenų bazės elektroninėje laikmenoje įveda draudimą vykdyti užsakymą.

AB “Pieno žvaigždės” filialams – “Kauno pienas” bei “Pasvalio sūrinė” spausdinami tik krovinio važtaraščiai, o sąskaitas – faktūras savo klientams spausdina filialų O. Visiems kitiems K yra suformuojami ir spausdinami krovinio važtaraščiai, PVM sąskaitos – faktūros, maršrutų suvestinės.

Išspausdintus dokumentus, O atiduoda gatavos produkcijos sandėlių S.

Esant neatitiktėms, neatitiktis užrašoma į “Išrašant PVM sąskaitas faktūras, įvykusių neatitiktėjų registravimo lapą” VP 15 – F 08-*.

6.6. Produkcijos priėmimas į sandėlį.

GAP pagal gatavos produkcijos pridavimo į sandėlį važtaraščius priduoja pagamintą produkciją į gatavos produkcijos sandėlį. Pagamintą produkciją iš gamybos skyrių EV vidaus transportu atveža į gatavos produkcijos sandėlį. S sutikrina produkcijos asortimentą, kiekius pagal išfasavimus taroje su pridavimo į sandėlį važtaraščiais ir patvirtina parašu važtaraščiuose.

Su atvežama iš gamybos produkcija S gauna iš L (pagal VP 20) produktų kokybės pažymėjimus, kurie laikomi S kabinete.

Produkciją, gautą iš Bendrovės filialų Pasvalio sūrinė, "Kauno pienas" ir AB "Panevėžio pienas", S priima pagal PVM krovinio-važtaraščius. S sutikrina gautus produktus ir tai patvirtina parašu. Gauti iš gamybinių filialų su produktais kokybės pažymėjimai, laikomi S kabinete.

Esant neatitiktčiai surašomas prekių priėmimo aktas VP 15 – F 11 – *.

Skaičiavimo centre išspausdintus dokumentus (PVM sąskaitą - faktūrą, maršrutų suvestines ir transporto važtaraščius) O atiduoda į gatavos produkcijos sandėlį S produkcijos išsiuntimui K.

6.7. Produkcijos sandėliavimas.

Pagaminti produktai gatavos produkcijos sandėlyje sandėliuojami laikantis RVASVT būtinios programos BP 01. K pageidavimu, produkcija yra sandėliuojama užšaldant ją iki – 18°C temperatūros.

S 2 kartus per parą sandėlyje matuoja maisto produktų laikymo temperatūrą ir atžymi temperatūrų registravimo žurnaluose VP 15 – Ž 01 – *, VP 15 – Ž 02 – *, VP 15 – Ž 03 – *, VP 15 – Ž 04 – *, VP 15 – Ž 05 – *, VP 15 – Ž 06 – *, VP 15 – Ž 07 – *.

Sandėlyje laikomasi RVASVT būtinios sanitarijos programos BP 05. Duomenys surašomi į vidaus kontrolės lapą VP 15 – F 02 – *.

Sandėlyje produkcija sandėliuojama pagal produkcijos išdėstymo planą.

Produktai sandėliuojami atsižvelgiant ir į nurodymus kokybės dokumentuose. Atsakingas S.

Sandėliavimo, pakrovimo, transportavimo metu nustačius produktų įpakavimo pažeidimus, produktai nurašomi pagal laisvos formos aktą. Baigūs krovimą S surašo sandėlio likučius, patvirtina parašu ir perduoda M.

6.8. Produkcijos komplektavimas pagal maršrutus.

Pirmiausiai iš sandėlio yra realizuojami tie produktai, kurių realizavimo terminai trumpesni.

Už teisingą produktų pakrovimą atsakinga S. S iš O gauna PVM sąskaitas - faktūras, maršrutų suvestinės ir krovinio važtaraščius. S produkciją komplektuoja pagal produktų kiekius, nurodytus maršrutų suvestinėse ir pasirašo ant maršrutų suvestinės, kelionės važtaraščio.

S atrenka visas reikalingas produkcijos rūšis, patikrina kiekius pagal maršrutų suvestines ir taip pat patikrina ar prekės teisingai paruoštos transportavimui. S paveda SK produktus sukrauti ant padėklų, sutvirtinti juos vyniojamąją plėvele.

Esant neatitikčiams, neatitiktis užrašoma į neatitikties registracijos žurnalą VP 15 – Ž 08-*

6.9. Produkcijos pakrovimas transportavimui.

Produktų pakrovimo metu dalyvauja S ir VEK. VEK susitikrina gautą produkciją, patvirtina parašu, kad produktas išsiuntimui pakrautas tvarkingai ir teisingai. S perduoda VEK produkcijai reikalingus kokybės dokumentus, gautus iš L pagal VP 20.

Pagal įmonėje priimtą tvarką, automašinas užplombuoja VEK, dalyvaujant S.

6.10. Transportavimas.

Transportavimas vykdomas pagal maršrutus, numatytus “Logistikos plane”.

6.10.1. Transportavimas į tarpinį sandėlį.

Transportuojant produkciją į:

- Vilnių, Klaipėdą ji vežama į šiuose miestuose esančius prekybinių padalinių sandėlius;
- Kauną, ji vežama į AB “Pieno Žvaigždės” filialą “Kauno pienas”;
- Pasvalį, ji vežama į AB “Pieno Žvaigždės” filialą Pasvalio sūrinė;
- Panevėžį, ji vežama į AB “Panevėžio pienas”.

VEK, atvykęs į prekybinio padalinio sandėlį, atiduoda S krovinio važtaraščius, PVM sąskaitas – faktūras, maršrutų suvestines ir kokybės dokumentus. SK iškrauna produkciją. Esant atitikčiams S pasirašo ant pristatomos produkcijos lydraščio.

6.10.2. Transportavimas vidaus rinkos K.

S iš gatavos produkcijos sandėlio produkciją pagal PVM sąskaitas – faktūras, krovinio važtaraščius, maršrutų suvestines išduoda VEK. Prekių išdavimas ir priėmimas patvirtinamas S ir VEK parašais.

VEK pristato produkciją K. K sutikrina gautus produktus su PVM sąskaitoje – faktūroje. K ir VEK PVM sąskaitoje – faktūroje pasirašo. VEK atiduoda K produkcijos kokybės pažymėjimus.

6.10.3. Eksportas.

Eksportas kliento ir savo transportu. Sviestas ir pieno miltai eksportuojami K arba savo transportu. DK, gavęs kontraktą, suderina su K atkrovimo adresu, transporto rūšį ir reikalingą kroviniui dokumentų sąrašą.

Pagaminus reikalingą produktų kiekį ir asortimentą, DK informuoja K. Kai produktai išvežami K transportu, atvykęs K vairuotojas atsiveža užsakymo lapą, CMR važtaraštį ir TIR knygelę.

DK surašo muitinės deklaraciją, sąskaitas faktūras lietuvių kalba, CMR važtaraštį ir pateikia muitiniam tikrinimui. Muitinės pareigūnas įformina muitinės deklaraciją ir apžiūri krovinį. Muitinės atstovas automašiną užplombuoja ir leidžiama išvykti.

Kai nenugriebto pieno produkcija išvežama įmonės transportu, DK surašo muitinės deklaraciją, sąskaitas faktūras lietuvių ir rusų kalbomis, CMR važtaraštį, EUR1 formą ir pateikia muitiniam tikrinimui. Muitinės pareigūnas įformina muitinės deklaraciją, patikrina sąskaitas faktūras lietuvių ir rusų kalbomis, CMR važtaraštį, EUR1 formą, apžiūri krovinį, automašiną užplombuoja ir automašinai leidžiama išvykti. Už produkcijos pristatymą K ir išsaugojimą atsakingas klientas.

Gavus kontraktą miltams arba sviestui, kurie turi būti pristatyti klientui geležinkelio transportu, DK pateikia paraišką dėl vagono pristatymo į pakrovimo vietą, Lietuvos geležinkelių, Mažeikių geležinkelio stoties viršininkui. Produkcijos kiekis pakraunamas toks, ir pati produkcija pristatoma klientui pagal kontrakte numatytas sąlygas. DK surašo muitinės deklaraciją, sąskaitas faktūras lietuvių kalba, CMR važtaraštį ir pateikia muitiniam tikrinimui. Muitinės pareigūnas įformina muitinės deklaraciją ir apžiūri krovinį. Muitinės atstovas užplombuoja vagoną ir leidžiama išvykti.

6.11. Išsiuntimo apskaita.

S pateikia AP atsiųstas iš AB “Pieno žvaigždės” filialų Pasvalio sūrinė, “Kauno pienas”, AB “Panevėžio pienas” ir AB “Pieno žvaigždės” filialo Mažeikių pieninė Akmenės cecho PVM sąskaitas faktūras, krovinio važtaraščius. AP suveda gautą produkciją pagal rūšis ir kiekius į sandėlio apyskaitą. O atsako už teisingą duomenų suvedimą ir duomenų pajungimą į bendrą įmonės duomenų bazę. O pajungia AP pajungia realizuotos produkcijos kiekius į bendrą įmonės

duomenų bazę. GAP pajungia duomenis į bendrą apskaitos duomenų bazę. Iš ryto AP pateikia S apskaitos duomenis, pagal kuriuos S sutikrina sandėlio likučius ir tai patvirtina parašu. Bet koks duomenų taisymas atliekamas su S parašu. Prieš antrąjį bendrą įmonės duomenų bazės pajungimą, AP dar kartą pateikia praeitos dienos duomenis S, pagal kuriuos S dar kartą sutikrina sandėlio likučius ir tai patvirtina parašu.

6.12. Taros sandėliavimas.

VEK pristatęs K produkciją, pasikrauna tuščią tarą, ją sutikrina pagal kiekį. K išrašo važtaraščius, kurie patvirtinami VEK ir K parašais.

VEK grąžina tarą į taros sandėlį S. SK iškrauna tarą, kurią sutikrina S. Važtaraščiai patvirtinami S parašu.

Tara į gamybą taros S išduoda pagal prekių gabenimo važtaraščius. Taros AP suveda taros apskaitą į bendrą įmonės duomenų bazę. AP pateikia taros S apskaitos duomenis, pagal kuriuos taros S sutikrina sandėlio likučius ir tai patvirtina parašu.

Po atkrovimo iš gatavos produkcijos sandėlio likusi tuščia tara (po produkcijos išfasavimo į popierinę tarą) perduodama taros sandėlio S pagal medžiagų perkėlimo įmonės viduje važtaraštį.

6.13. Produkcijos sandėliavimas prekybiniuose padaliniuose.

VEK atvykęs į prekybinio padalinio sandėlį, atiduoda S turimus produkcijos dokumentus. S paveda SK iškrauti atvežtus produktus. S sutikrina iškrautos produkcijos kiekius ir išfasavimus su esančiais PVM sąskaitose – faktūrose. Esant atitikčiais VEK ir S dokumentuose (PVM sąskaitose – faktūrose) pasirašo.

Esant neatitikčiais S užpildo prekių priėmimo aktą VP 15 – F 11 – *.

Iškrovus produkciją, padalinio SK pakrauna tuščią tarą į MP produktovežį, susikaupusią per parą padalinyje. Yra išrašoma bendra taros suvestinė ir pridedami užpildyti užstatinės taros grąžinimo blankai, atskirai pagal kiekvieną klientą.

S paveda SK pagal maršrutų produktų suvestines operatyviai pakrauti produkciją transportavimui K. Padalinio S ir VEK sutikrina produkcijos kiekius ir išfasavimus su esančiais PVM sąskaitose – faktūrose. Esant atitikčiais, padalinio S ir VEK dokumentuose (PVM sąskaitose – faktūrose) pasirašo.

Padalinio VEK transportuoja produkciją K pagal VP 05.

7. DOKUMENTACIJA

- 7.1. Išorinių reglamentinių dokumentų sąrašas.
- 7.1. Vidinių normatyvinių dokumentų sąrašas.
- 7.1. Padalinio įrašų rodyklė.

8. PROCEDŪROS VALDYMAS


Šios VP keitimai atliekami vadovaujantis procedūros VP 01 “KVS dokumentų parengimas ir valdymas” reikalavimais.

9. PROCEDŪROS PASKIRSTYMAS

Šios VP originalas saugomas pas filialo VAK, o kopijos įteikiamos po 1 egzempliorių: GD, GMD, PD_R, SPV, LSV, PVSV, SSV, SPSV, LV ir VUP.

10. PRIEDAI

Priedų nėra.

| | | |
|--|---------------------|----------------|
|  AB "Pieno žvaigždės" filialas Mažeikių pieninė | Procedūra | VP 15 |
| | Logistikos valdymas | Lapas 148 iš 9 |
| | | Leidimas 2 |

PASTABOS, PASIŪLYMAI, DERINIMAI

| Eil. Nr. | Tarnyba | Pastabos ir pasiūlymai (nurodyti punktą, siūlymą arba suderinta be pakeitimų) | Tarnybos vadovo parašas |
|----------|---------|--|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |
| 6. | | | |