

**ŠIAULIŲ VALSTYBINĖS KOLEGIJOS
VERSLO IR TECHNOLOGIJŲ FAKULTETO
VADYBOS IR KOMUNIKACIJOS KATEDRA**

Justė Dobrovolskienė

UAB „TRIOTRANS“ KROVINIŲ GABENIMO VEIKLOS ANALIZĖ

Logistikos vadybos studijų programos baigiamasis darbas

Darbo vadovė
Lektorė Marija Labžentienė

Patvirtinu, kad šis baigiamasis darbas yra originalus autorinis darbas

(baigiamojo darbo autoriaus vardas ir pavardė, parašas)

Šiauliai, 2018

Justė Dobrovolskienė. UAB „Triotrans“ krovinių gabenimo veiklos analizė, Logistikos vadybos studijų programos baigiamasis darbas / darbo vadovė lekt. Marija Labžentienė; Šiaulių valstybinės kolegijos Verslo ir technologijų fakulteto Vadybos ir komunikacijos katedra. Šiauliai, 2018, 58 p.

SANTRAUKA

Baigiamajame darbe nagrinėjama UAB „Triotrans“ krovinių gabenimo veikla. Darbo problematiką atskleidžia prielaida, jog palyginti su didelėmis, tarptautinėmis logistikos kompanijomis, mažos transporto įmonės dėl ribotų išteklių dažniausiai sunkiau prisitaiko prie nuolat kintančios aplinkos, tobulėjančių technologijų, todėl turi itin didelį dėmesį skirti krovinių vežimo procesų valdymo ir organizavimo sprendimams.

Tyrimo objektas – UAB „Triotrans“ krovinių gabenimo veikla. Tyrimo tikslas – išanalizuoti UAB „Triotrans“ krovinių gabenimo veiklą. Šiam tikslui pasiekti buvo pasitelkti uždaviniai:

1. Išsiaiškinti krovinių gabenimo veiklos sampratą ir valdymo ypatumus.
2. Išnagrinėti krovinių gabenimo veiklos organizavimo procesus.
3. Ištirti UAB „Triotrans“ krovinių gabenimo veiklą.

Tyrimo metodai ir priemonės: mokslinės literatūros bei teisinių dokumentų analizė, duomenų sisteminimas, grupavimas, stebėjimo metodas, struktūruotas interviu, kokybinis turinio analizės metodas. Stebėjimas buvo atliekamas šio darbo autorės baigiamosios praktikos UAB „Triotrans“ metu, kiti tyrimo duomenys buvo renkami interviu, kuriuo buvo apklausiami įmonės vadovas ir darbuotojai, pagalba. Teorinėje darbo dalyje, išanalizavus mokslinę literatūrą bei norminius dokumentus, nustatyta, jog krovinių gabenimo veikla laikytinos visos transporto įmonės atliekamos operacijos, vykdomos gabenant krovinį nuo jo pagaminimo vietos iki gavėjo, turint tikslą užtikrinti krovinio pervežimą laiku ir saugiai. O svarbiausias krovinių gabenimo veiklos tikslas yra operacijų ekonomiškumas, kurio galima pasiekti tinkamai parinkus transporto priemonę, sudarius optimaliausią maršrutą bei atsižvelgus į teisinio krovinių gabenimo reglamentavimo ypatumus – šiais operacijų ekonomiškumą užtikrinančiais aspektais buvo remiamasi praktinėje darbo dalyje, atliekant pasirinktos transporto įmonės krovinių gabenimo veiklos analizę. Tyrimo rezultatai išryškino UAB „Triotrans“ krovinių gabenimo veiklos problemas: besidubliuojančias kai kurias darbuotojų funkcijas, planavimo ir vidinės komunikacijos bei informacinės aplinkos trūkumus, todėl buvo suformuluotos veiklos gerinimo rekomendacijos: išspręsti darbuotojų funkcijų paskirstymo klausimus; atlikti detalią krovinių gabenimo operacijose pasitaikančių nukrypimų nuo plano analizę; peržiūrėti biudžetą, skirtą informacinės aplinkos gerinimui, įsidiesti daugiau ir pažangesnių technologijų.

Justė Dobrovolskienė. Analysis of Freight Transportation Activities at Triotrans UAB. Final Paper in Logistics Management/ Academic Advisor: Lecturer Marija Labžentienė; Šiauliai University of Applied Sciences, Faculty of Business and Technology, Department of Management and Communications. Šiauliai, 2018. The paper consists of 58 pages.

SUMMARY

The final paper presents an analysis of freight transportation activities at Triotrans UAB. The relevance of the study is revealed through the assumption that small transportation businesses have limited resources compared to larger international logistics companies and thus find it more difficult to adapt to the constantly changing circumstances and technological advancements. As a result, smaller companies must focus on freight transportation management and planning solutions. A comprehensive analysis of freight transportation activities can help Triotrans UAB Administration to make the right decisions when formulating their strategies. Thus, researching this field is relevant for the purpose of assessing the processes that have never been analyzed before.

The object of the research is freight transportation activities at Triotrans UAB. The goal of the study is to analyze the freight transportation activities at Triotrans UAB. The following objectives were formulated in order to achieve the set goal:

1. To analyze the concept of freight transportation and the peculiarities of its management.
2. To analyze the processes associated with freight transportation planning.
3. Investigate cargo transportation operations of UAB „Triotrans“.

Research methods and measures: analysis of scientific literature and legal norms, systemization and grouping of data, monitoring, structured interview and qualitative content analysis. The monitoring of the situation was carried out during the author's pre-graduation internship at Triotrans UAB. Other research data were collected via the interviews of the employees and the General Manager of the company. The research results revealed the following problems that existed in terms of freight transportation services provided by Triotrans UAB: several employees carrying out the same functions, problems with planning, internal communications and information environment. Recommendations on how to improve the freight transportation activities were given: to solve the allocation of duties to the employees; to carry out a detailed analysis of deviations from the freight transportation plans; to review the funds allocated to improvement of the information environment and to introduce more advanced technologies.

TURINYS

SANTRAUKA	2
SUMMARY	Error! Bookmark not defined.
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	7
1. KROVINIŲ GABENIMO VEIKLOS SAMPRATA IR VALDYMAS.....	9
1.1. Krovinių gabenimo veiklos samprata, tikslai ir uždaviniai	9
1.2. Krovinių gabenimo veiklos valdymas	12
2. KROVINIŲ GABENIMO VEIKLA	18
2.1. Užsakymų tvarkymas ir informacinis aprūpinimas	18
2.2. Transporto priemonės parinkimas ir maršruto sudarymas	21
2.3. Krovinių gabenimo dokumentai ir teisinis reglamentavimas	23
3. KROVINIŲ GABENIMO VEIKLOS UAB „TRIOTRANS“ ANALIZĖ	26
3.1. Tyrimo organizavimas.....	26
3.2. UAB „Triotrans“ charakteristika	29
3.3. Krovinių gabenimo veiklos organizavimas ir valdymas UAB „Triotrans“	31
3.3.1. Krovinių gabenimo veiklos valdymas UAB „Triotrans“	31
3.3.2. Užsakymų tvarkymas ir informacinis aprūpinimas.....	38
3.3.3. Transporto priemonės parinkimas ir maršruto sudarymas	40
3.3.4. Krovinių gabenimo dokumentai ir teisinis reglamentavimas.....	43
IŠVADOS	45
REKOMENDACIJOS	46
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS.....	47
PRIEDAI	50

1 priedas. Interviu klausimynas

2 priedas. Interviu atsakymų suvestinė

LENTELIŲ SĄRAŠAS

Lentelės Nr.	Lentelės pavadinimas	Puslapis
1	Demografinių tyrimo dalyvių duomenų suvestinė	27
2	Interviu klausimų išdėstymas pagal tyrimo kryptis	28
3	UAB „Triotrans“ darbuotojų funkcijos krovinių gabenimo veiklos procesų valdyme	31

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Paveikslų Nr.	Paveikslų pavadinimas	Puslapis
1	Svarbiausi transporto įmonių darbuotojų uždaviniai	11
2	Svarbiausi planavimo proceso aspektai	13
3	Krovinio siuntėjo, vežėjo ir gavėjo pareigos krovinio gabenimo organizavimo procese	14
4	Stebėjimo sistemų transporto priemonėse privalumai	16
5	Labiausiai paplitusios informacinės sistemos, naudojamos transporto įmonių veikloje	19
6	Populiariausios puspriekabių rūšys	21
7	Svarbiausi įtaką maršruto parinkimui turintys veiksniai	22
8	Pagrindiniai krovinių gabenimo dokumentai	23
9	Pagrindiniai krovinių gabenimo veiklą reglamentuojantys dokumentai	25
10	UAB „Triotrans“ organizacinė valdymo schema	30
11	Informacijos srauto UAB „Triotrans“ schema (darbo su ilgalaikėmis sutartimis atvejis)	32
12	Informacijos srauto UAB „Triotrans“ schema (darbo su vienkartinėmis sutartimis atvejis)	33
13	UAB „Triotrans“ planavimo proceso inicijavimo būdai	34
14	UAB „Triotrans“ krovinių gabenimo veiklos valdymo veiksmų seka	36
15	UAB „Triotrans“ transportavimo procesų eigą neigiamai veikiantys faktoriai	37
16	UAB „Triotrans“ procesų valdymui naudojami informaciniai ištekliai	39
17	UAB „Triotrans“ krovinių gabenimo veikloje naudojama kompiuterinė technika	40
18	UAB „Triotrans“ vilkikų techninės charakteristikos	41
19	UAB „Triotrans“ tentinių priekabų techninės charakteristikos	41

IVADAS

Temos aktualumas. Šiandienėje globalioje transporto paslaugų rinkoje mažos, nedideliu techninius, finansinius bei žmogiškuosius pajėgumus turinčios įmonės susiduria su vis didėjančia konkurencija. Joms sunku prilygti didelėms, plačias paslaugas rinkai teikiančioms įmonėms, todėl tenka nuolat ieškoti sprendimų, galinčių padėti išsilaikyti šiame versle. Tai sąlygoja transporto paslaugas teikiančių įmonių veiklos tyrimo reikšmę ir efektyvumą, nes norint išsilaikyti šiuolaikinėje konkurencingoje rinkoje, būtina nuolat stebėti ir vertinti įmonės veiklą, jos organizavimo metodus, stebėti jų atitiktį veiklos tikslams bei uždaviniams.

Kai kurių autorių teigimu, būtent teisingas įmonės veiklos įvertinimas, padedantis objektyviai numatyti veiklos plėtros būdus ir galimybes, yra viena iš būtinų išlikimo rinkoje bei jos plėtros sąlygų (Кравченко, 2003; Mackevičius, 2008; Antanavičienė ir Šimelytė, 2013; ir kt.). Krovinių pervežimo paslaugas teikiančių įmonių šiandien yra labai daug, tad augant konkurencijai, krovinų gabenimo įmonės yra priverstos pranašumų ieškoti savo įmonės viduje (Masteika ir Čepinskis, 2015). Krovinių pervežimo rinka pasižymi tuo, kad čia transporto produkcijai nereikia žaliavų, todėl tinkama darbo organizacija ir technologijų pasirinkimas leidžia padidinti procesų ekonomiškumą (Ambrazevičius, 2008, p. 8).

UAB „Triotrans“ atstovų teigimu, įmonės krovinų gabenimo veiklos analizė niekada nebuvo atliekama. Dėl šios priežasties transporto įmonės UAB „Triotrans“ krovinų gabenimo veiklos vertinimas yra reikšmingas praktiniu požiūriu, nes veiklos analizė leidžia išanalizuoti sritis, kurioms anksčiau nebuvo vertinamos.

Tyrimo problema – palyginti su didelėmis, tarptautinėmis transporto įmonėmis, mažos transporto įmonės dėl ribotų finansinių, žmogiškųjų ir techninių išteklių dažniausiai sunkiau prisitaiko prie nuolat kintančios aplinkos, tobulėjančių technologijų, todėl turi itin didelį dėmesį skirti krovinų vežimo procesų valdymo ir organizavimo sprendimams.

Tyrimo objektas – UAB „Triotrans“ krovinų gabenimo veikla.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti UAB „Triotrans“ krovinų gabenimo veiklą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti krovinų gabenimo veiklos sampratą ir valdymo ypatumus.
2. Išnagrinėti krovinų gabenimo veiklos organizavimo procesus.
3. Ištirti UAB „Triotrans“ krovinų gabenimo veiklą.

Tyrimo metodai ir priemonės – mokslinės literatūros bei teisinių dokumentų analizė, duomenų sisteminimas, grupavimas, stebėjimo metodas, struktūruotas interviu, kokybinis turinio analizės metodas.

Pagrindiniai darbo rezultatai ir jų praktinis reikšmingumas – Išsami krovinių gabenimo veiklos analizė UAB „Triotrans“ vadovams gali padėti priimti teisingus sprendimus, nes šis tyrimas leidžia įvertinti sritį, kuri anksčiau nebuvo analizuota. Atlikto tyrimo rezultatai išryškino silpnąsias UAB „Triotrans“ krovinių gabenimo veiklos organizavimo ir valdymo vietas: besidubliuojančios kai kurių darbuotojų funkcijos; planavimo trūkumai; nepakankamai moderni informacinė aplinka. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus buvo suformuluotos veiklos gerinimo rekomendacijos: išspręsti darbuotojų funkcijų paskirstymo klausimus; atlikti detalią krovinių gabenimo operacijose pasitaikančių nukrypimų nuo plano analizę bei peržiūrėti biudžetą, skirtą informacinės aplinkos gerinimui, įsidiesti daugiau ir pažangesnių technologijų.

1. KROVINIŲ GABENIMO VEIKLOS SAMPRATA IR VALDYMAS

1.1. Krovinių gabenimo veiklos samprata, tikslai ir uždaviniai

Prieš pradėdant nagrinėti įvairių autorių teorines įžvalgas, aktualu apibrėžti pagrindines darbe naudojamas sąvokas: transportas, transporto priemonė, transporto įmonė, krovinių gabenimas (transporto paslauga), kroviny (prekė).

Transportas, viename pagrindinių transporto veiklą Lietuvoje reglamentuojančių dokumentų - Lietuvos Respublikos transporto veiklos pagrindų įstatyme (1991, aktuali red. nuo 2017-01-01, 2 str. 7 p.) yra apibrėžiamas kaip „sudėtinė Lietuvos Respublikos ūkio dalis, skirta viešiesiems ir ūkio subjektų poreikiams tenkinti – keleiviams, bagažui ir (arba) kroviniams vežti“. Analogišku šio termino apibrėžimu naudojasi ir A. V. Vasiliauskas (2013, p. 12). S. Pukalsko (2008, p. 6) teigimu, šis žodis yra kildinamas iš lotyniškų žodžių *trans* (per, skersai) ir *portare* (*nešti, gabenti*). Kai kurie autoriai transportą dar apibūdina kaip ūkio šaką, apimančią krovinių ir keleivių pervežimą įvairiomis transporto priemonėmis (Gegevičiūtė, 2015, p. 36; Jarašūnienė, 2011, p. 91). Transportas yra skirstomas į (Vasiliauskas, 2013, p. 47-48; Ambrazevičius, 2008, p. 10):

- *geležinkelių transportą* – pasižymintį vežimų reguliarumu, maža priklausomybe nuo oro sąlygų, didele keliamąja galia, maža vežimų savikaina;
- *automobilių transportą* – pasižymintį dideliu manevringumu, vežimo „nuo durų iki durų“ galimybe, dideliu greičiu, didele vežimų savikaina, galimybe vežti mažas krovinių partijas, didele tarša ir avaringumu;
- *jūrų transportą* – pasižymintį galimybe gabenti masinius krovinius, neribotu linijų pralaidumu, mažomis energetinėmis sąnaudomis, savo ruožtu įtakojančiomis mažą savikainą, didele priklausomybe nuo oro sąlygų;
- *vidaus vandenų transportą* – pasižymintį dideliu kelių pralaidumu, maža vežimų savikaina, mažu pervežimo greičiu, didele priklausomybe nuo oro sąlygų;
- *oro transportą* – pasižymintį dideliu greičiu, lankstumu, maža keliamąja galia, didele vežimų savikaina;
- *vamzdynų transportą* – pasižymintį didele savikaina, ribotomis krovinių pasirinkimo galimybėmis, dideliu patikimumu, maža aplinkos tarša.

Transporto priemonė Lietuvos Respublikos saugaus eismo automobilių keliais įstatyme (2000, Nr. VIII-2043, aktuali red. nuo 2017.01.01 iki 2017.12.31, 2 str. 64 p.), vadinama: „priemonė žmonėms ir (arba) kroviniams, taip pat ant jos sumontuoti stacionariai įrangai vežti“. Toks pat transporto priemonės sąvokos apibrėžimas pateikiamas ir Lietuvos Respublikos transporto

veiklos pagrindų įstatyme (1991, aktuali red. nuo 2017-01-01, 2 str. 13 p.). Kaip nustato Kelių eismo taisyklių (2002, aktuali red. nuo 2016-11-04 iki 2019-12-31) 226 punktas: „Dalyvauti viešajame eisme Lietuvos Respublikoje leidžiama nustatyta tvarka įregistruotoms motorinėms transporto priemonėms, priekaboms, kurių privalomoji techninė apžiūra atlikta ir galioja (įskaitant transporto priemones, turinčias leidimą nuvykti į transporto priemonių techninės apžiūros įmonę atlikti privalomosios techninės apžiūros) ir kurių valdytojai yra apsidraudę privalomuoju draudimu ir sumokėję valstybės nustatytus su transporto priemone ar jos dalyvavimu viešajame eisme susijusius mokesčius“. Todėl pažymėtina, kad transporto priemonės ne tik turi būti pritaikytos kroviniams arba keleiviams vežti, bet ir turi atitikti tam tikrus teisės aktais nustatytus reikalavimus.

Transporto įmone vadinama įmonė: „kurios materialinės gamybos sritis susijusi su žmonių ar krovinių vežimu automobiliais“ (Mickūnaitis ir kt., 2012, p. 9). Pagal Lietuvos ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (EVRK, 2 red.), transporto įmonių veikla priskiriama H pogrupiui „Transportas ir saugojimas“, kuris apima: keleivių arba krovinių vežimą, pagal tvarkaraštį arba ne pagal tvarkaraštį; geležinkelių, kelių, vandens, oro transportu ir krovinių transportavimą vamzdiniais bei susijusią veiklą, tokią kaip transporto terminalų ir stovėjimo aikštelių veikla, krovinių tvarkymas, sandėliavimas ir kt. Šiai sekcijai taip pat priskiriama transporto įrangos, su vairuotojo ar operatoriaus samdymu, nuoma bei pašto ir pasiuntinių (kurjerių) veikla (EVRK, 2 red., Lietuvos Statistikos departamentas).

Apžvelgus transporto įmonės sampratą, matyti, jog tokių įmonių veikla – vežimo (gabenimo) paslaugos. Vežamos, kaip žinome, gali būti prekės, o šiuo konkrečiu analizuojamu atveju – kroviniai. *Kroviniais*, A. Baublys (2016, p. 15) siūlo vadinti visus gabenamus daiktus nuo jų priėmimo gabenti iki pristatymo krovinio gavėjui momento. A. V. Vasiliauskas (2013, p. 31) sąvoką „krovinys“ tapatina su prekės sąvoka ir teigia, jog jei preke galima laikyti gamybos proceso eigoje sukurtą daiktą, kuris turi tam tikras (kokybines) savybes, svarbias potencialiam tos prekės vartotojui, tai krovinys – prekė, paruošta (supakuota, paženklinta ir pan.) bei pateikta pervežimui. R. Minalga (2007, p. 36) krovinį apibūdina kaip objektą, kuris suprantamas kaip materialinių vertybių visuma. Apžvelgiant šias įvairių autorių pateikiamas krovinio sąvokos sampratas matyti, jog vieningo krovinio sąvokos apibrėžimo nėra, tačiau šių autorių pateikiami apibūdinimai gana panašūs. Todėl bendrąja prasme krovinio galima laikyti bet kokias prekes, kurios yra tinkamai paruoštos ir pateiktos pervežimui, nuo jų priėmimo gabenti iki pristatymo gavėjui momento.

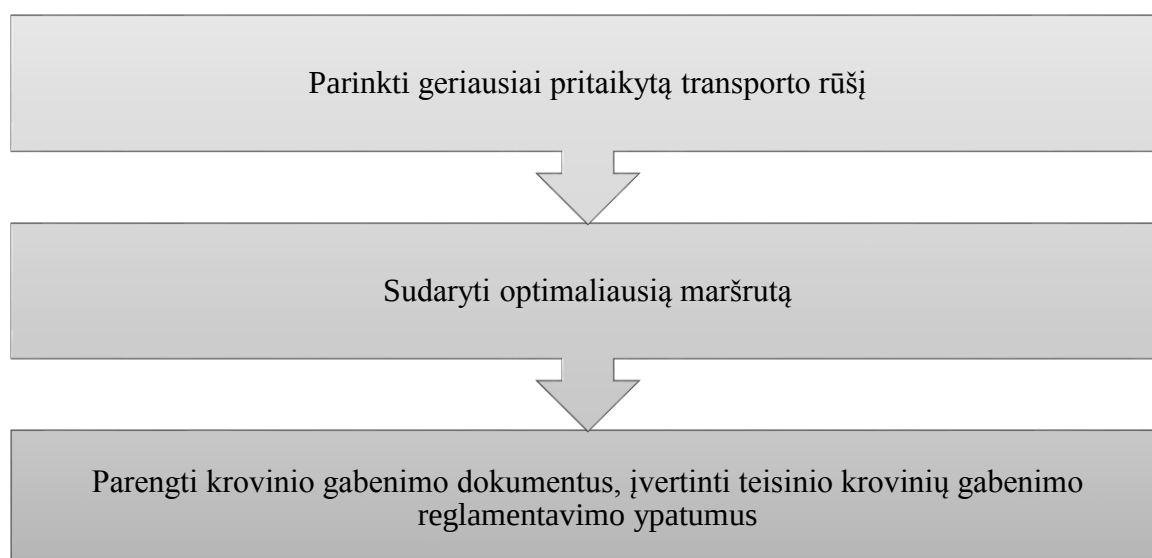
Pagrindinis, svarbiausias šiame darbe vartojamas terminas: *krovinių gabenimas* (arba krovinių vežimas, transportavimas, transporto paslauga), įvairių autorių teigimu, apima daug įvairių operacijų, nuo gamybos iki produkcijos pateikimo vartotojams - tai ir medžiagų vežimas bet kurios rūšies transportu, jų sandėliavimas, komplektavimas, pakavimas, maršruto parinkimas, techninė transporto priemonių priežiūra ir pan. (Gegevičiūtė, 2015, p. 40; Baublys, 2016, p. 7). Dar krovinio

vežimas gali būti apibūdinamas kaip „jo pristatymas į paskirties vietą visiškai išsaugoto ir laiku“ (Baublys, 2016, p. 15). Lietuvos Respublikos kelių transporto kodekse (1996, aktuali red. nuo 2017-01-01, 26 str. 1 p.) krovinių vežimo sąvoka apibrėžiama kaip krovinių „gabenimas už atlyginimą iš siuntėjo išsiuntimo vietos į gavėjo paskirties vietą transporto priemonėmis“ (LR Kelių transporto kodeksas, 1996, aktuali red. nuo 2017-01-01, 26 str. 1 p.). Išanalizavus aukščiau pateiktą informaciją, galima suformuluoti tokį bendrą krovinių gabenimo sąvokos apibrėžimą: krovinių gabenimu galima laikyti visas operacijas, atliekamas gabenant krovinį nuo jų pagaminimo iki galutinio vartotojo, turint tikslą užtikrinti krovinio pervežimą laiku ir saugiai.

Svarbiausią krovinių gabenimo operacijų tikslą autoriai apibūdina gana panašiai:

- panaikinti teritorinį skirtumą tarp gamintojo bei vartotojo, o taip pat užtikrinti saugų krovinių pervežimą iš gamybos vietos į vartojimo vietas reikiamu laiku (Baublys, 2016, p. 7);
- likviduoti teritorinį skirtumą tarp gamintojo ir vartotojo, užtikrinti saugų krovinių vežimą, juos laiku pristatant iš gamybos vietos į vartojimo vietą, kur ir kada jie yra reikalingi (Gegevičiūtė, 2015, p. 40).

Tačiau svarbu ne vien pristatyti krovinį iš vienos vietos į kitą išsaugotą ir reikiamu laiku – svarbu dar ir padaryti tai už tinkamą kainą. Kaip pabrėžia A. Baublys (2016, p. 7), svarbiausias krovinių gabenimo įmonės tikslas yra *operacijų ekonomiškumas*. Tikėtina, kad operacijų ekonomiškumu yra suinteresuoti tiek užsakovai, tiek ir krovinio vežėjai. Siekiant šio tikslo, tikslinga įgyvendinti tam tikrus uždavinius (žr. 1 pav.).



1 pav. Svarbiausi transporto įmonių darbuotojų uždaviniai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal A. Baublys, 2016, p. 7

Papildant 1 paveiksle pateikiamus duomenis, svarbu pažymėti, kad transporto rūšis gali būti parenkama kiekvienam gabenimo etapui atskirai, optimalus maršrutas parenkamas įvertinant

daugybę įvairių veiksnių – nuo kelio dangos iki oro sąlygų bei saugumo, o analizuojant teisinį reglamentavimą, svarbu atsižvelgti į konkretų numatytą maršrutą ir pasirinktą transporto priemonę.

Apibendrinant šį darbo poskyrį, galima teigti, jog bendrąja prasme transportu galima vadinti ūkio šaką, skirtą keleiviams, bagažui ir/arba kroviniams gabenti įvairiomis transporto priemonėmis. Transporto priemonėmis, savo ruožtu, laikytinos priemonės žmonėms, kroviniams bei ant jų sumontuotai įrangai gabenti. Transporto įmone laikoma įmonė, kurios pagrindinė veikla – keleivių, krovinių vežimas bei visapusiškas krovinių tvarkymas (sandėliavimas, pakavimas ir pan.). Kroviniu galima laikyti visas gabenamas prekes, kurios yra tinkamai paruoštos ir pateiktos pervežimui, nuo jų priėmimo gabenti iki pristatymo gavėjui momento. Krovinių gabenimo veikla laikytinos visos transporto įmonės atliekamos operacijos, vykdomos gabenant krovinį nuo jo pagaminimo vietos iki gavėjo, turint tikslą užtikrinti krovinio pervežimą laiku ir saugiai. O svarbiausias krovinių gabenimo veiklos tikslas yra operacijų ekonomiškumas, kurio galima pasiekti tinkamai parinkus transporto priemonę, sudarius optimaliausią maršrutą bei atsižvelgus į teisinio krovinių gabenimo reglamentavimo ypatumus – šiais operacijų ekonomiškumą užtikrinančiais aspektais bus remiamasi praktinėje šio darbo dalyje, atliekant pasirinktos transporto įmonės krovinių gabenimo veiklos analizę.

1.2. Krovinių gabenimo veiklos valdymas

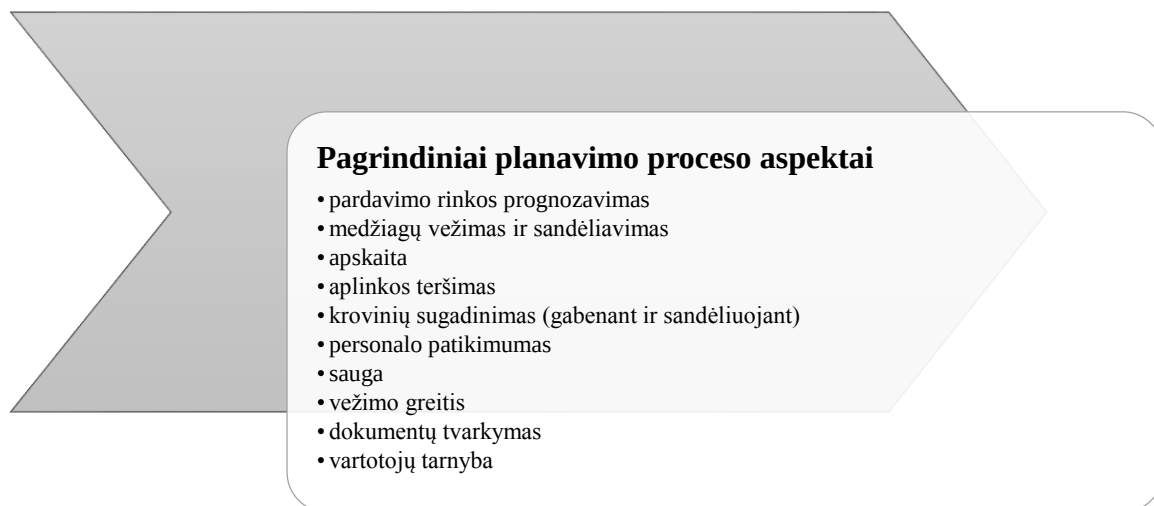
Bet kurios verslo įmonės sugebėjimą pateikti į rinką konkurencingą ir pelningą paslaugą užtikrina tinkamas jos veiklos valdymas. R. Ginevičius ir J. Silickas (2008, p. 70) pateikia tokį pavyzdinį pagrindinių valdymo etapų sąrašą:

1. numatyti;
2. pasitelkti planą;
3. organizuoti ir koordinuoti;
4. kontroliuoti.

Šiomis nuostatomis bus remiamasi formuojant pasirinktos transporto įmonės krovinių gabenimo veiklos tyrimą.

Planavimas. Vienas svarbiausių transporto įmonės uždavinių – gebėti sudaryti planus, įvertinant daugybę faktorių: tiek savo įmonės galimybes ir klientų reikalavimus, tiek ir išorės veiksnius ir aplinkybes. Kalbant apie krovinių gabenimo paslaugas teikiančių transporto įmonių veiklos planavimo specifiką, svarbu pažymėti, jog planavimas šio pobūdžio įmonėse yra itin svarbus – tinkamai suplanavus procesus, A. Baublio (2016, p. 8) teigimu, galima ženkliai sumažinti krovinio gabenimo išlaidas bei padidinti jo pervežimo efektyvumą. Dėl šios priežasties krovinių

srautų optimizavimas gali būti priskiriamas prie svarbiausių krovinių gabenimo planavimo uždavinių. Pagrindinės planavimo strategijos pateikiamos 2 paveiksle.



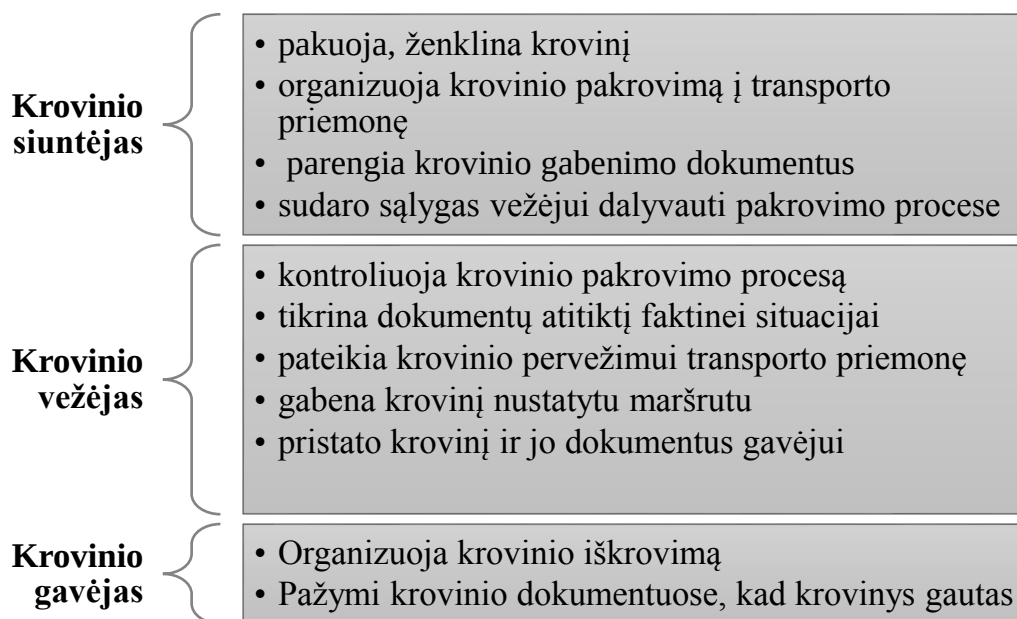
2 pav. Svarbiausi planavimo proceso aspektai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal A. Baublys, 2016, p. 8

Papildant duomenis, pateikiamus 2 paveiksle svarbu pažymėti, jog, minėto autoriaus teigimu, krovinių gabenimo veikla turi būti planuojama taip, kad būtų galima kuo paprasčiau įveikti galimus sunkumus. Tam būtina glaudžiai veiklos planuotojų ir veiklos organizatorių bei koordinatorių, o taip pat ir kontrolės įvairiakryptė komunikacija, , jog tinkamai suplanuoti krovinių gabenimo procesą yra sudėtinga, reikalaujanti specifinių žinių ir priklauso nuo įvairių aplinkos veiksnių procedūra, kurios metu būtina atsižvelgti į pardavimo rinkos prognozavimą, medžiagų vežimą, sandėlių plotų parinkimą, apskaitą, aplinkos taršą, galimą krovinių sugadinimą (vežant ir sandėliuojant), personalo patikimumą, krovinių ir transporto priemonių saugą, apsauginę pakuotę, vežimo greitį, terminalų išsidėstymą, perkrovimą iš vienos rūšies transporto į kitą, dokumentų tvarkymą ir kitus svarbius veiksnius.

Organizavimas ir koordinavimas. Siekiant efektyvumo, kruopščiai suplanuotą krovinių gabenimo procesą svarbu tinkamai organizuoti, o vėliau ir atsakingai koordinuoti. Krovinių gabenimo proceso organizavimas įprastai pradedamas nuo užsakymo kroviniams gabenti pateikimo. Vežėjui iš užsakovo gavus tokį užsakymą, abiejų šalių yra derinamos vežimo sąlygos, kaina, apmokėjimo sąlygos bei terminai ir galiausiai pasirašoma vežimo sutartis (Jaržemskis ir Jaržemskis,

2014, p. 133). Krovinio siuntėjo, gavėjo ir vežėjo pareigos krovinio gabenimo organizavimo procese apibendrintai pateikiamos 3 paveiksle.



3 pav. Krovinio siuntėjo, vežėjo ir gavėjo pareigos krovinio gabenimo organizavimo procese

Šaltinis: sudaryta autorės pagal A. Jaržemskis ir V. Jaržemskis, 2014, p. 132-133

Papildant duomenis, pateikiamus 3 paveiksle pažymėtina, jog pakraunant krovinį į transporto priemonę, būtina pasirūpinti ir tinkamu jo pritvirtinimu. Kadangi krovinio pakrovimu į transporto priemonę rūpinasi siuntėjas, jis privalo užtikrinti ir tinkamą tvirtinimą. Kontrolės funkciją šiuo atveju atleikia vežėjas (įprastai tai būna jo atstovas – vairuotojas) - tokia atsargumo priemonė būtina, nes, kaip nustatyta Tarptautinės CMR konvencijos (1956) 17 str. 1 p.: „Vežėjas atsako tiek už viso, tiek už dalies krovinio praradimą ar jo sugadinimą nuo to momento, kai krovinį priėmė vežti, ir iki jo perdavimo momento, taip pat už krovinio pavėluotą pristatymą“. O tai reiškia, kad, siuntėjui netinkamai pakrovus ir/ar sutvirtinus krovinį transporto priemonėje, atsakingas už jo sugadinimą transportavimo metu bus vežėjas. Todėl vairuotojas privalo stebėti krovinio pakrovimo procesą ir reikalauti, kad jis būtų atliktas tinkamai. Vežėjo pareiga krovinio pakrovimo į transporto priemonę organizavimo procese yra pateikti pakrovimui techniškai tvarkingą, švarią transporto priemonę, sutartyje nustatytu laiku. Taip pat kiekvienoje transporto priemonėje turėtų būti reikiamas kiekis papildomos įrangos, tokios kaip: tvirtinimo diržai, grandinės ant ratų tam tikrose šalyse, gesintuvai, pirmosios pagalbos rinkiniai ir kita reikiama įranga ar saugos priemonės. Krovinio tvirtinimo priemonės turi būti parinktos atsižvelgiant į greitėjimą, trinties koeficientus, saugumo veiksnius ir bandymų metodus (Krovinų tvirtinimo kelių transporto priemonėse Europos geriausios

patirties gairės, 2014, p. 12, 14). Be įrangos, transporto priemonės vairuotojas taip pat privalo turėti reikiamus dokumentus, parenkamus pagal gabenamo krovinio pobūdį.

Krovinio gavėjo pareiga krovinių gabenimo organizavimo procese yra organizuoti tinkamą krovinio iškrovimą, priimti krovinį ir, jeigu nėra jokių pažeidimų, patvirtinti krovinio vežėjo pateiktame CMR važtaraščio egzempliorių krovinio gavimo faktą (Minalga, 2007, p. 37; Jaržemskis, Jaržemskis, 2014, p. 132-133).

Savaime suprantama, krovinio gabenimo organizavimo ir koordinavimo procesai neapsiriboja vien krovinio pakrovimo, iškrovimo ir gabenimo veiksmiais. Likusį organizacinį ir koordinavimo darbą atlieka transporto įmonės darbuotojai. Jie ne tik rūpinasi užsakymo sąlygų vykdymu, bet ir sprendžia įvairias, organizuojant krovinių transportavimo procesą iškilančias problemas. Paminėtina, jog transporto įmonių vadybininkai, sprenddami įvairius su šiuo procesu susijusius klausimus, didžiausią dėmesį koncentruoja į technologinių funkcijų atlikimą, nes jos užima daugiau laiko bei yra sudėtingesnės atlikimo požiūriu, o komercinei veiklai skiriama mažiau dėmesio. Dėl šių priežasčių A. Jaržemskis ir V. Jaržemskis (2014, p. 140-141) transporto įmonių vadovams rekomenduoja naudoti diferencijuotą įmonės darbo organizavimo tipą, kada vieni vadybininkai (pavyzdžiui, marketingo skyriaus darbuotojai) dirba su esamais klientais, ieško naujų ir priima užsakymus, o kiti (dažniausiai tai būna transporto vadybininkai) sprendžia technologines problemas. Paminėtina, jog toks darbo organizavimo metodas turi ir trūkumų – minėti autoriai pabrėžia, jog dirbant šiuo būdu, galimos problemos dėl vidinės komunikacijos trūkumo. Kalbant apie krovinių gabenimo proceso organizavimo ir koordinavimo problematiką, D. Bazaras ir A. V. Vasiliauskas (2010, p. 71) ypač pabrėžia neigiamą žmogiškojo veiksnio įtaką, nes tai svarbus personalo kompetencijos elementas, nuo kurio didele dalimi priklauso transporto įmonės veiklos ir jos valdymo sėkmė.

Kontrolė. Savaime suprantama, jog nei vienas įmonėje vykstantis procesas tinkamai neveiktų nesant kontrolės. Siekiant efektyviai valdyti suplanuotus ir vykdomus krovinių gabenimo veiklos procesus, būtina užtikrinti kontrolę visuose etapuose. Kadangi, kaip teigia A. Baublys (2016, p. 54), transporto įmonių veikloje labai svarbus faktorius yra laikas, visų procesų ir funkcijų turi būti vykdomos laikantis griežtai nustatytos tvarkos ir terminų.

Praktinėje transporto įmonių veikloje, A. Baublio (2016, p. 54) teigimu, krovinių gabenimo veiklą įtakoja daug objektyvių išorinių veiksnių, kurie dažniausiai nepriklauso nuo to, kaip gerai atlieka savo funkcijas krovinio siuntėjai, vežėjai ir gavėjai. Puikiai suplanuoti ir suorganizuoti krovinio gabenimo procesai gali būti sutrikdyti eilių pasienio postuose, transporto kamščių automagistralėse, nepalankių oro sąlygų ar vykdomų kelio darbų ir t. t. Todėl svarbu operatyviai priimti svarbius padėties stabilizavimo sprendimus, kad būtų galima kontroliuoti padėtį. Kontroliuoti krovinių gabenimo procesą svarbu ir dėl to, kad krovinių ir krovinių dokumentų srautai

įprastai būna gana dideli ir neturint efektyvios kontrolės sistemos gali būti sunku juos valdyti. A.Baublys (2016, p. 54) tokiais atvejais siūlo naudoti būtiną veiksmą: įvairių užsakymų ir nurodymų patvirtinimą, kuriuo viena ar kita proceso pusė įpareigojama vykdyti priimtus tiek finansinius tiek ir kitus savo įsipareigojimus.

Dar vienas labai svarbus krovinių gabenimo operacijų kontrolės veiksmas yra transporto priemonės, gabenančios krovinį, stebėjimas. Teigiama, jog krovinio gabenimas yra sudėtingas, nevienalypis procesas, kurio metu gali kilti įvairių problemų, incidentų, dėl kurių krovinyje gali nepasiekti tikslo, arba būti sugadintas. Siekiant to išvengti, N. Batarlienė (2011, p. 99) teigimu, krovinio gabenimas turi būti kontroliuojamas, pasitelkiant informacines sistemas ir technologijas. Didžiausias šių sistemų ir technologijų privalumai – galimybė stebėti transporto priemonės kelią ištiesą parą bei patikimas komunikacinis ryšys. Stebėjimo sistemų privalumai pateikiami 4 pavoje.

Informacija apie transporto priemonės buvimą vietoje	• taupomos lėšos ir laikas; • atsiranda konkurencinis pranašumas dėl sutaupyto laiko, nes greita reakcija transporto versle laikoma pranašumu; • sumažėja galimybė, kad vairuotojas pateiks neteisingus duomenis
Maršrutų analizė	• suteikia galimybę važiuojant metu koreguoti judėjimą ir kontroliuoti vairuotoją; • padeda parinkti optimalų būsimų reisų maršrutą
Vairuotojo darbo režimo analizė	• galima tikrinti vairuotojo darbo režimo laikymąsi ir taip sumažinti bėdų tikimybę; • galima parinkti tokią pasikrovimo vietą, kad spėtų pervaziuoti tam tikras šalis leidžiamu laiku ir taip sumažinti priverstines pristabas
Vairuotojų drausmės gerinimas	• vairuotojai žinodami, kad jų transporto priemonė kontroliuojama, vengia darbo drausmės pažeidimų, todėl taupomas laikas ir išlaidos; • sumažėja rizikingo vairavimo atvejų; • sumažėja nustatyto maršruto keitimo atvejų
Vadybininkų drausmės gerinimas	• vadybininkai, žinodami, kad jų darbas yra fiksuojamas ir bet kuriuo momentu gali būti patikrintas, atsakingiau žiūri į vairuotojų darbo planavimą
Duomenų apie transporto priemonę kaupimas	• leidžia analizuoti ir numatyti priemones, leidžiančias taupyti įmonės lėšas;
Transporto priemonės saugumas	• suveikus apsaugos sistemoms gaunami pranešimai apie tai į mobilųjį telefoną, tai leidžia greitai sureaguoti
Nuotolinis transporto priemonės valdymas	• galima distanciniu būdu aktyvuoti tam tikrus terminalų išėjimus papildomai įrangai valdyti (užblokuoti automobilio starterį; įjungti pavojaus garso signalą)

4 pav. Stebėjimo sistemų transporto priemonėse privalumai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal N. Batarlienė, 2011, p. 99-101

Apžvelgiant 4 paveiksle pateikiamą informaciją matyti, jog stebėjimo sistemų diegimas transporto priemonėse turi daugybę privalumų, pritaikomų tiek krovinių gabenimo planavimo, organizavimo ir koordinavimo, tiek ir kontrolės procesuose. Taip pat matyti, kad įsdiegus stebėjimo sistemas galima turėti taip pat ir ekonominės naudos bei padidinti klientų lojalumą. Todėl tikėtina, jog, siekiant efektyvumo kontrolės procedūrose didžiausią dėmesį reikia skirti būtent pažangių technologijų naudojimui.

Apibendrinant galima teigti, jog siekiant efektyvaus transporto įmonių krovinių gabenimo procesų valdymo, būtina užtikrinti, kad sklandžiai vyktų planavimo, organizavimo ir kontroliavimo procesai, taip pat būtina išspręsti ir vidinės bei išorinės komunikacijos klausimus bei pagal galimybes mažinti neigiamo žmogiškojo veiksnio įtaką. Minėtų procesų sklandžią eigą gali užtikrinti informacinės sistemos, kurių pagalba galima užtikrinti optimalią procesų eigą ir jų kontrolę.

2. KROVINIŲ GABENIMO VEIKLA

2.1. Užsakymų tvarkymas ir informacinis aprūpinimas

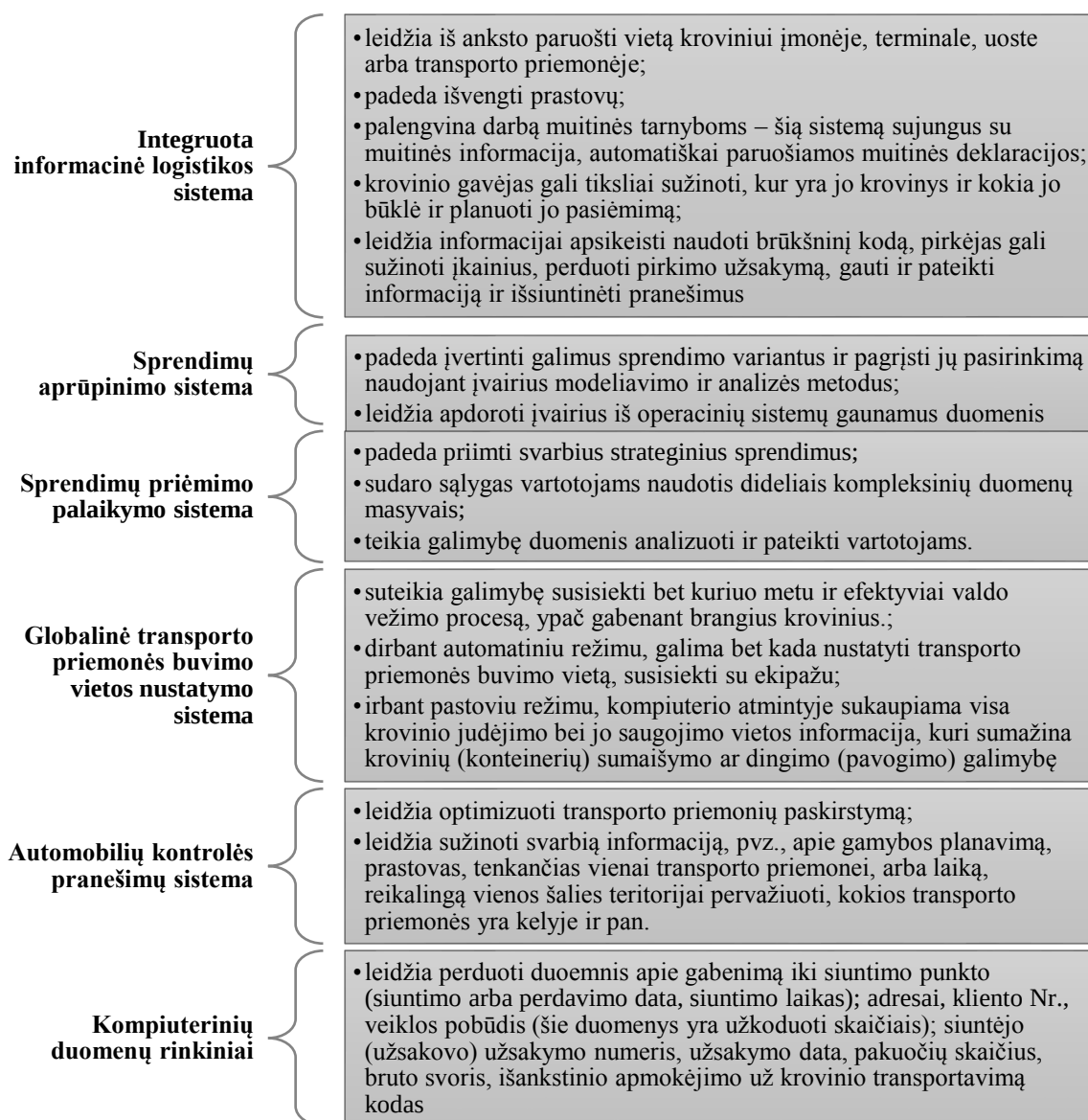
Efektyvi užsakymų tvarkymo sistema gali padidinti klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, jų lojalumą įmonei, o tai reiškia ekonominę naudą. Kita vertus lėta, neefektyvi užsakymų valdymo sistema ir padidėjęs komunikacijos padidina krovinių gabenimo kaštus. Nėra vieningos sistemos, kaip turi būti tvarkomi užsakymai transporto įmonėse ir kokios informacinės sistemos ir technologijos tam turi būti naudojamos, tačiau jų svarba neabejotina. Kaip teigia N. Batarlienė (2011, p. 17), nuo veiksmingo informacijos valdymo naudojantis pažangiomis informacinėmis sistemomis, priklauso planavimo, sprendimų priėmimo ir kontrolės efektyvumas.

Informacinio aprūpinimo vaidmuo užsakymų tvarkymo procese yra labai svarbus, nes nuo turimų technologinių išteklių didžiąja dalimi priklauso aptarnavimo efektyvumas.

A. Baublys (2016, p. 54) teigia kad pirmiausia informacinis užsakymo rengimas pradedamas užsakovo įmonėje ir, pagal numatytą atsargų ir užsakymų valdymo planą, teikia užsakymą vežėjui. Suderinus užsakymo sąlygas, kainas bei apmokėjimų tvarką, užsakymas priimamas ir įtraukiamas į apskaitos sistemą jau krovinių vežėjo įmonėje. Toks užsakymo atsiradimas vežėjo apskaitoje duoda ženklą vežėjui pradėti vykdyti veiklą: planuoti krovinių gabenimą. Užsakymų apskaitos sistemos transporto įmonėse gali būti kompiuterizuotos, arba seno pavyzdžio, t. y. tvarkomos popieriuje, priklauso nuo transporto įmonės turimų techninių ir žmogiškųjų pajėgumų.

M. Antonovos ir D. Griškevičienės (2008, p. 461) nuomone, informacinės technologijos turėtų būti neatsiejama transporto paslaugų teikimo dalimi. Minėtų autorių nuomone, pažangus informacinis aprūpinimas teigiamai įtakoja paslaugų teikimo aplinką, gerina vartotojų ir paslaugų teikėjų tarpusavio komunikaciją bei turi įtakos transporto įmonių paslaugų kainodarai ir t. t. Svarbiausias argumentas, kodėl transporto įmonės turėtų stengtis gerinti savo informacinį aprūpinimą – tai, kad jos valdo itin didelius informacijos ir dokumentų srautus, kuriems tvarkyti būtina greita reakcija.

Kadangi visa krovinių gabenimo sistema, pradedant efektyviu planavimu, užsakymų tvarkymu ir baigiant procesų kontrole priklauso nuo tinkamo informacinio aprūpinimo, yra sukurtos specializuotos informacinės sistemos (Batarlienė, 2011, p. 9). Informacinė sistema vadinama įranga, žmogaus ir procedūrų visuma (Bazaras ir Vasiliauskas, 2010, p. 71). Labiausiai paplitusių informacinių sistemų, naudojamų transporto įmonių veikloje, sąrašas pateikiamas 5 pavoje.



5 pav. Labiausiai paplitusios informacinės sistemos, naudojamos transporto įmonių veikloje

Šaltinis: sudaryta autorės pagal N. Batarlienė, 2011, p. 99-101

Papildant duomenis, pateikiamus 5 paveiksle, pažymėtina, jog sprendimų aprūpinimo sistemos dažniausiai naudojamos „alternatyvių investicijų schemoms įvertinti; kreditinės rizikos analizei; alternatyviems tiekėjams pasirinkti“, sprendimų priėmimo palaikymo sistemos – tai „interaktyvios kompiuterinės sistemos, kuriose naudojami įvairūs sprendimo priėmimo modeliai ir specializuotos duomenų bazės“, kurios padeda „greitai gauti būtiną vidinę ir išorinę informaciją, identifikuoti problemas bei nagrinėti su jomis susijusias situacijas“ (Batarlienė, 2011, p. 99-120).

Šios 5 paveiksle išvardintos sistemos nėra vienintelės sistemos, naudojamos krovinių gabenimo paslaugas teikiančių įmonių veikloje, šių sistemų yra įvairių, kiekviena įmonė gali pasirinkti pagal savo poreikius.

Kita svarbi, dar nepaminėta informacinių sistemų rūšis yra maršrutų planavimo sistemos. Jų yra daug ir įvairių, internete netgi galima rasti interaktyvių, nemokamų maršrutų planavimo įrankių, tačiau transporto įmonės dažniau renkasi patikimesnes, specialistų prižiūrimas, nuolat atnaujinamas programas, tokias kaip *AutoRoute*, *ArcLogistics Route*, *TrackingMAP*, *NetEngine* ir t. t. Šios programos labai palengvina krovinių gabenimo įmonių darbą.

N. Batarlienės (2011, p. 118) teigimu, maršrutų planavimo sistemos yra skirtos krovinių gabenimo uždaviniams spręsti, kiekvienai transporto priemonei sudarant optimaliausius maršrutus. Naudojant šią programinę įrangą galima (Batarlienė, 2011, p. 118):

- sudaryti optimalius maršrutus ir juos pavaizduoti žemėlapyje;
- įvertinti transporto priemonių ir jų naudojimo efektyvumą pagal darbo laiką, krovinių kiekį ir tonažą;
- pagal optimizuotą maršrutą nustatyti transporto buvimo vietą tam tikru laiko momentu;
- apskaičiuoti darbo ir resursų sąnaudas;
- parengti ir išspausdinti įvairias ataskaitų formas.

Be maršrutų planavimo programų, transporto įmonės dažnai naudojasi ir internetinių transporto ir krovinių biržų paslaugomis. Šis įrankis vartotojams padeda prireikus rasti arba pasiūlyti laisvų krovinių ar transporto priemonių. Populiariausios Europoje naudojamos transporto biržos yra: *TRANS*, *Timocom*, *TC Tuck&Cargo*, *Cargo.lt*.

Nepaisant visų išvardintų informacinių sistemų taikymo krovinių gabenimo veikloje privalumų, transporto įmonės visgi dažnai vengia diegti šias sistemas ir naudojasi internetu – jo pagalba vykdo komunikaciją (*Skype*, *Messenger*, *Outlook* ir kt. programėlės).

Kaip teigia N. Batarlienė (2011, p. 99), internetas vis dar naudojamas: „reikiamos informacijos paieškai ir kompiuterinėms rinkmenoms skaityti; pranešimams platinti po visą pasaulį; susirašinėti elektroniniu paštu; duomenims apie įmones, privačius asmenis, valstybinius šaltinius pateikti; tiekėjų ir platintojų paieškai bei gaminams pirkti naudojantis elektroniniu katalogu“.

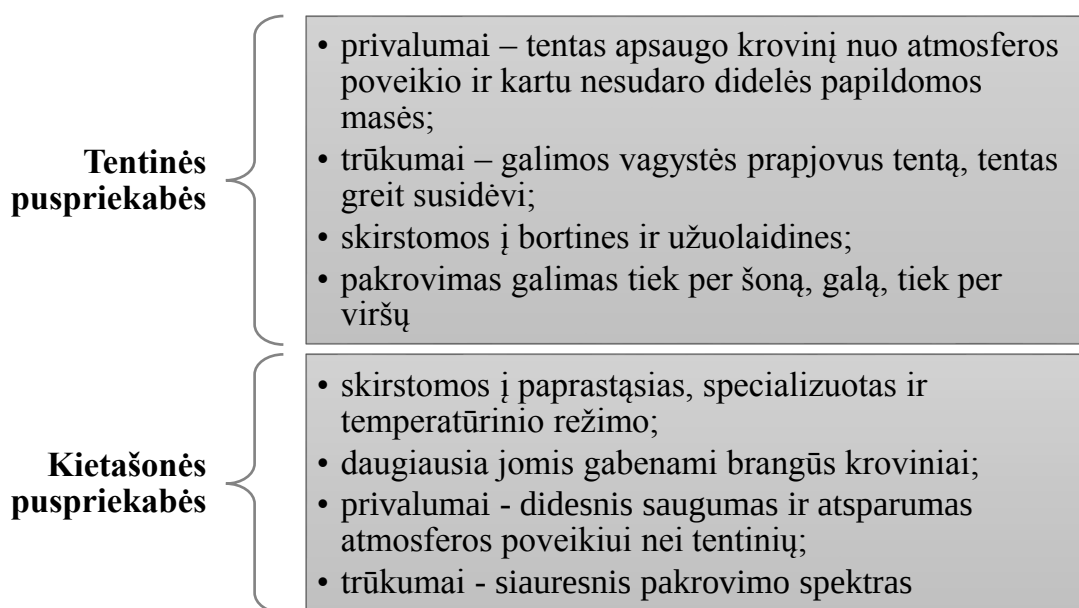
Apibendrinant galima teigti, jog nors informacinis transporto įmonės aprūpinimas turėtų būti viena iš prioritetinių krovinių gabenimo veiklos įmonių valdymo sričių, šiuolaikinių technologijų teikiamos galimybės, tikėtina, nėra pilnai išnaudojamos. Tinkamai suformuota informacinė aplinka transporto įmonėms gali suteikti daug privalumų: pagerinti komunikaciją tiek įmonės viduje, tiek išorėje, padidinti klientų lojalumą, sutaupyti kaštų, pagerinti darbo organizavimą ir t. t.

2.2. Transporto priemonės parinkimas ir maršruto sudarymas

Siekiant efektyvios krovinių gabenimo veiklos, svarbu tiksliai suprasti transporto sistemą ir ją valdyti. Kaip jau minėta, transporto rūšių yra daug, tačiau šiame darbe, atsižvelgiant į analizę pasirinktos transporto įmonės veiklos pobūdį, bus analizuojamas tik krovinių vežimo kelių transportu organizavimas.

Efektyviam transporto darbo organizavimui ir plėtrai reikalingi nemaži ištekliai bei investicijos, todėl svarbu ieškoti būdų, kaip sumažinti sąnaudas. To galima pasiekti naudojant įvairias technines ir organizacines priemones, padedančias optimizuoti krovinių srautų paskirstymą (Davulis ir Šadžius, 2009, p. 2). A. V. Vasiliauskas (2013, p. 49) siūlo parenkant transporto priemonę vadovautis minimalių vežimo sąnaudų, minimalaus pristatymo laiko, vežimų patikimumo, transporto priemonės keliamosios galios ir transporto paslaugų prieinamumo tam tikroje vietovėje, kriterijais.

Teigiama, jog bene 90 proc. visų krovinių, gabenamų kelių transporto priemonėmis, pervežama naudojant standartinius vilkikus su puspriekabėmis arba autotraukinius (Jaržemskis ir Jaržemskis, 2014, p. 149). Populiariausios puspriekabių rūšys pateikiamos 6 paveiksle.



6 pav. Populiariausios puspriekabių rūšys

Šaltinis: sudaryta autorės pagal A. Jaržemskis ir V. Jaržemskis, 2014, p. 151-152

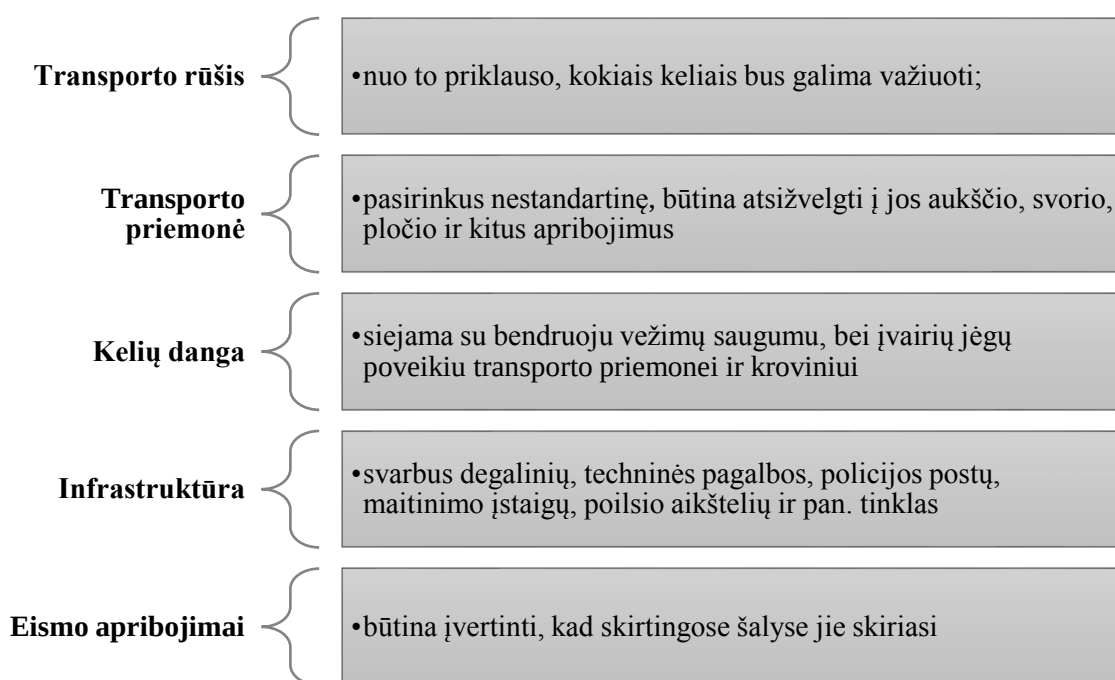
Papildant duomenis, pateikiamus 6 paveiksle, pažymėtina, jog bendras visų tentinių puspriekabių trūkumas yra tai, kad gabenamas jose krovinyje yra menkai apsaugotas nuo vagių. Visų rūšių priekabų dydžiai skiriasi, tačiau nenukrypsta nuo tarptautinių standartų, kurie Europoje ir

NVS šalyse šiek tiek skirtingi. Priekabos įkrovumą geriausiai nusako jos vidiniai matmenys. Puspriekabių, naudojamų ES šalyse pagrindas dažniausiai yra 1,35 m aukštyje, o tūris įprastai būna 85 m³. Jei reikalingas didesnis įkrovumas, naudojamos priekabos pažemintomis grindimis, jų tūris būna iki 100 m³ talpos (Jaržemskis ir Jaržemskis, 2014, p. 154).

Renkantis transporto priemonę, rekomenduojama atsižvelgti į daugelį faktorių, o ypač į krovinio pobūdį, matmenis ir svorį. Kroviniai, pasak A. V. Vasiliausko (2013, p. 31-32), įprastai yra apibūdinami jų saugojimo sąlygomis; įpakavimo, krovos ir vežimo būdu; fizikinėmis-cheminėmis savybėmis; matmenimis; mase; tūriu; forma. Šios krovinio savybės ir formos apsprendžia tiek transportavimo būdą, tiek ir reikalingos krovos įrangos bei transporto priemonės tipo pasirinkimą.

Išsiaiškinus transporto priemonės parinkimo aspektus, aktualu apžvelgti ir pagrindinius maršrutų planavimo principus.

Maršrutų planavimas taip pat yra vienas svarbiausių krovinio gabenimo etapų. Būtent nuo tinkamai suplanuoto maršruto dažnai priklauso gabenimo kaštai, jo operatyvumas, krovinio ir transporto priemonės saugumas ir daugybė kitų veiksnių (7 pav.).



7 pav. Svarbiausi įtaką maršruto parinkimui turintys veiksniai

Šaltinis: D. Bazaras ir A. V. Vasiliauskas, 2010, p. 30-31

Papildant duomenis, pateikiamus 7 paveiksle svarbu pažymėti, jog tai ne vieninteliai veiksniai, kuriuos privalu įvertinti, planuojant maršrutą. Gabenant krovinius už Europos Sąjungos ribų reikia atsižvelgti ir į muitinių dislokaciją ir jose teikiamų paslaugų apimtį. Be to, siekiant sutaupyti kaštus, derėtų atsižvelgti ir į skirtingose šalyse taikomas kuro kainas, kelių mokesčius,

vairuotojų poilsio ir darbo laiko reikalavimus. Gabenant dalinius krovinius, reikia įvertinti ir visas krovinių pasikrovimo/iškrovimo vietas (Bazaras, Vasiliauskas, 2010, p. 31).

Panašios nuomonės laikosi ir A. Jaržemskis bei V. Jaržemskis (2014, p. 138-139) teigdami, kad nuo maršruto suplanavimo priklauso ir sunaudojamų degalų kiekis, įvairūs kelių ir kt. mokesčiai, o svarbiausia - krovinio bei transporto priemonės saugumas – pasirinkus nesaugią poilsio vietą kyla grėsmė netekti krovinio.

Apibendrinant galima teigti, jog, parenkant transporto priemonę svarbu atsižvelgti į krovinio pobūdį, matmenis ir svorį; vežimo sąnaudas; pristatymo laiką, vežimų patikimumą ir transporto priemonės keliamąją galią. Planuojant optimalų maršrutą dera įvertinti transporto rūšies, transporto priemonės, kelių dangos, infrastruktūros, eismo sąlygų ir apribojimų ir pan. veiksnius.

2.3. Krovinių gabenimo dokumentai ir teisinis reglamentavimas

Krovinių gabenimą reglamentuojančių teisės aktų yra daug ir įvairių, todėl, atsižvelgiant į darbo pobūdį, bus apžvelgiami tik pagrindiniai, reglamentuojantys tarptautinį krovinių gabenimą kelių transporto priemonėmis.

Pagrindinių krovinių gabenimo dokumentų sąrašas pateikiamas 8 paveiksle.

Sąskaita faktūra	• privalomas siunčiant krovinį dokumentas, jame įrašomi kiekvienos šalies, dalyvaujančios sandoryje, vardai ir adresai, sandorio data, krovinio kiekis, krovinio vieneto ir bendra kaina, taip pat kai kurie kiti rekvizitai;
Vežimo važtaraštis	• įprastai rengiamas transporto ir ekspedicinių įmonių, surašomas naudojantis sąskaitos faktūros informacija. Tai prekių paskirstymo dokumentas, kuris gali būti perduotas vieno asmens kitam, o jo turėtojas privalo pateikti jį vežėjui, iki krovinių bus iškrauti iš transporto priemonės;
CMR važtaraštis	• jame nurodomi visų trijų krovinio vežimo proceso dalyvių (krovinio siuntėjo, transporto įmonės ir krovinio gavėjo) vardai ir adresai, taip pat atitinkami duomenys apie antrą arba trečią transporto įmonę, jeigu jos dalyvauja vežimo procese. Pateikiamas krovinio aprašymas, matmenys, vietų skaičius ir ženklavimas, visų pridedamų dokumentų sąrašas, taip pat nurodymai krovinio siuntėjui, muitinės tarnybai ir kiti formalumai;
TIR knygelė	• suteikia teisę gabenti krovinius automobilių transportu nuo išvykimo muitinės iki paskirties muitinės pagal TIR konvencijos nustatytą TIR procedūrą;
Pavojingų krovinių važtaraštis	• transporto įmonės liudijimas, kad pavojingas krovinyje aprašytas teisingai, jo tikroji prigimtis patvirtinta ir t. t.

8 pav. Pagrindiniai krovinių gabenimo dokumentai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal A. Baublys, 2016, p. 63-72

Papildant 8 paveiksle pateikiamą informaciją, svarbu pažymėti, jog kai kurie išvardinti dokumentai privalomi visiems kroviniams (sąskaita faktūra), o kai kurie reikalingi tik pasirinkus tam tikrą maršrutą (TIR knygelė), krovinio pobūdį (pavojingų krovinių važtaraštis) ar esant tam tikriems tarptautinio reglamento reikalavimams (CMR važtaraštis).

Be anksčiau išvardintų dar paminėtini (Bazaras ir Vasiliauskas, 2010, p. 69):

- krovinio draudimo dokumentai;
- transporto priemonės ir jos draudimo dokumentai;
- vairuotojo dokumentai.

Pastaruosius verta aptarti išsamiau. Kaip nurodoma Valstybinės kelių transporto inspekcijos prie Susisiekimo ministerijos interneto svetainėje (2016), krovininio transporto priemonės vairuotojas privalo su savimi turėti šiuos dokumentus:

- galiojantį vairuotojo pažymėjimą;
- transporto priemonės (jų junginio) registravimo, privalomosios techninės apžiūros dokumentus;
- transporto priemonių valdytojų civilinės atsakomybės privalomojo draudimo liudijimą (polisą);
- Europos Bendrijos licencijos kopiją ar licencijos kortelę, jei vežama už atlygį;
- krovinio vežimo dokumentus;
- specialiuosius leidimus, sertifikatus ir kitus dokumentus, jei transporto priemonė veža pavojinguosius ar greitai gendančius krovinius;
- leidimą mėnesiui ar metams važiuoti didžiagabarite ir (ar) sunkiasvore transporto priemone;
- dokumentą, patvirtinantį, kad sumokėtas kelių naudotojo mokestis (vinjetę ir vinjetės kontrolinį kuponą).

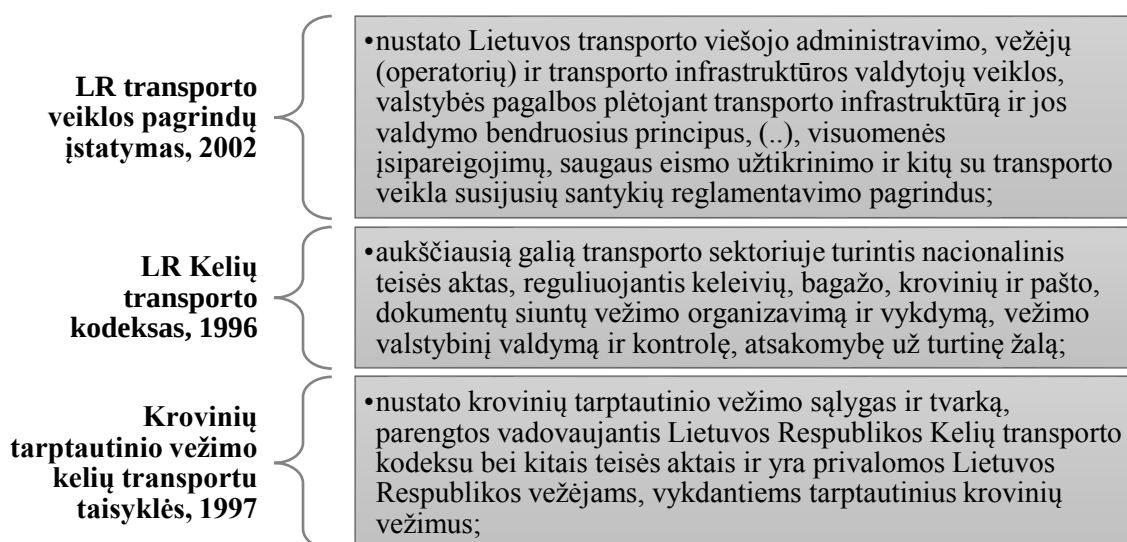
Analogiški dokumentai reikalingi ir gabenant krovinius kitose Europos Sąjungos šalyse. Įvairių šalių transporto inspekcijos taip pat gali tikrinti vairuotojų vairavimo ir poilsio režimo apskaitą, vairuotojo profesinę kvalifikaciją, transporto priemonės (jų junginio) faktinę bendrąją masę, ašies (ašių) apkrovą (tikrinama sveriant) ir matmenis (tikrinama matuojant) su krovinium ar be jo; o taip pat transporto priemonės techninę būklę (Valstybinė kelių transporto inspekcija prie Susisiekimo ministerijos, 2016).

Pažymėtina, jog krovinių gabenimo keliais veikla Lietuvoje yra licencijuojama – gabenantys krovinių vežėjai, tiek fiziniai, tiek juridiniai asmenys privalo turėti kelių transporto verslo licenciją-leidimą vežti krovinius savo lėšomis arba už atlygį (Jaržemskis ir Jaržemskis, 2014, p. 73).

Licencijos išduodamos Valstybinėje kelių transporto inspekcijoje prie susisiekimo ministerijos, vadovaujantis Kelių transporto veiklos licencijavimo taisyklėmis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. gruodžio 7 d. nutarimu Nr. 1434 (aktualired. nuo 2016-09-28). Vežėjas, pageidaujantis gauti licenciją, visą laikotarpį, kol šią licenciją turi, privalo atitikti Europos Parlamento ir Tarybos reglamento (EB) Nr. 1071/2009 3 straipsnyje nurodytus reikalavimus:

- turėti faktinę ir nuolatinę buveinę Lietuvoje;
- būti nepriekaištingos reputacijos bei tinkamos finansinės būklės;
- turėti profesinę kompetenciją, kuri nustatoma vadovaujantis minėto reglamento (EB) Nr. 1071/2009 21 str. nuostatomis.

Pagrindinių krovinių gabenimo veiklą reglamentuojančių dokumentų sąrašas pateikiamas 9 paveiksle.



9 pav. Pagrindiniai krovinių gabenimo veiklą reglamentuojantys dokumentai

Šaltinis: sudaryta autorės

Taip pat Lietuvos transporto įmonės savo veikloje privalo vadovautis kitais norminiais aktais: Vyriausybės nutarimais, Susisiekimo ministro įsais, ES teisės aktais, tarptautinėmis sutartimis ir susitarimais ir t. t. Pagrindiniai krovinių gabenimo veiklą reglamentuojantys dokumentai pateikiami Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijos interneto svetainėje (LR Susisiekimo ministerija, 2018).

Peržvelgus pagrindinius, transporto veiklą Lietuvoje reglamentuojančius dokumentus matyti, jog visi jie yra tiesiogiai susieti su Lietuvos Respublikos transporto veiklos pagrindų

įstatymu (2002, Nr. IX-747) ir apibrėžia tvarką, reikalavimus bei nustato atsakomybę ir pareigas kiekvienai transporto rūšiai ar veiklos sričiai atskirai.

3. KROVINIŲ GABENIMO VEIKLOS UAB „TRIOTRANS“ ANALIZĖ

3.1. Tyrimo organizavimas

Tyrimo metodologija parengta remiantis K. Kardelio (2016) metodologinėmis rekomendacijomis bei pirmosiose šio baigiamojo darbo dalyse atlikta Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros, norminių krovinių transportavimo veiklą reglamentuojančių dokumentų analize.

Tyrimo tikslas - išanalizuoti UAB „Triotrans“ krovinių gabenimo veiklą.

Darbe naudoti šie **tyrimo metodai**:

- 1) *mokslinės literatūros bei dokumentų turinio analizė* – šių metodų pagalba buvo analizuojama teorinė medžiaga;
- 2) *stebėjimo metodas* – šio metodo pagalba buvo analizuojama įmonės veikla mokomosios praktikos, atliktos UAB „Triotrans“, metu;
- 3) *struktūruotas interviu, kokybinis turinio analizės metodas* – tyrimo dalyvių atsakymai į interviu klausimus sugrupuojami ir analizuojami kokybiniu turinio analizės metodu.

Rašant šį baigiamąjį darbą naudotasi Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra bei vežimus kelių transporto priemonėmis reglamentuojančiais norminiais aktais, o taip pat šio darbo autorės parengtomis praktikos, atliktos UAB „Triotrans“, ataskaitomis bei kursiniais ir savarankiškais darbais.

Tyrimo objektu pasirinkta UAB „Triotrans“ krovinių gabenimo veikla.

Tiriamųjų imtissuformuota tikslinių grupių formavimo principu, sudarant imtį iš asmenų, tipiškiausių tiriamojo požymio atžvilgiu. Todėl tyrimo dalyviais pasirinkti:

- 1) UAB „Triotrans“ vadovas ir vienintelis akcininkas, vadovaujantis šiai transporto įmonei nuo pat jos įsteigimo, tai žmogus, geriausiai susipažinęs su visais įmonės ir jos veiklos valdymo aspektais, galintis suteikti daug vertingos informacijos.
- 2) UAB „Triotrans“ transporto ir marketingo vadybininkai – tai žmonės, dirbantys tiesiogiai su tyrimo eigoje analizuojamais procesais.

Iš viso apklausti įmonės vadovas bei du transporto ir du marketingo vadybininkai (žr. 1 lentelę), pastarųjų tyrimo dalyvių atsakymai vėliau palyginami su įmonės vadovo interviu metu gautais duomenimis.

Demografinių tyrimo dalyvių duomenų suvestinė

Eil. Nr.	Vardas	Amžius	Pareigos	Patirtis krovinių gabenimo srityje
1	Laimonas	46	Direktorius	20
2	Andrius	27	Marketingo vadybininkas	4
3	Tadas	34	Marketingo vadybininkas	8
4	Mindaugas	29	Transporto vadybininkas	7
5	Rimantas	38	Transporto vadybininkas	15

Šaltinis: sudaryta autorės pagal interviu rezultatus

Analizuojant duomenis, pateikiamus 1 lentelėje, matyti, jog visi tyrimo dalyviai vyrai, jų amžiaus vidurkis – 34,8 m. Trumpiausia patirtis krovinių gabenimo srityje yra marketingo vadybininko Andriaus – 4 metai, ilgiausiai šioje srityje dirba direktorius Laimonas – 20 metų. Tai rodo, kad tyrimo dalyviai yra kompetentingi savo srityje ir jų nuomonė gali būti vertinga šiam tyrimui.

Tyrimo etika. Prieš atliekant tyrimą buvo gautas raštiškas UAB „Triotrans“ vadovo sutikimas darbe naudoti įmonės pavadinimą ir jo žodinis sutikimas apklausti įmonės darbuotojus bei rinkti kitą reikalingą informaciją. Tyrimo metu buvo paisoma įmonėje priimtų konfidencialumo principų ir naudotasi tik ta informacija, kuriai naudoti buvo gautas žodinis vadovo leidimas. Tyrimo dalyvių anonimiškumo nesilaikoma jų sutikimu. Prieš pradedant apklausą tyrimo dalyviams buvo prisistatoma, trumpai apibūdinamas apklausos tikslas, apklausos metu buvo stengiamasi jokių būdu neįtakoti ir nevertinti atsakymų.

Tyrimo eiga. Tyrimas buvo atliekamas penkiais etapais, vyko 2017 m. lapkričio – 2018 m. balandžio mėnesiais.

1 etapas (2017.11.15 - 2018.01.15) - analizuojama mokslinė literatūra, norminiai dokumentai ir jų pagrindu formuluojamos tyrimo kryptys.

2 etapas (2018.01.20-2018.02.28) - teorinės darbo dalies analizės pagrindu parengiama tyrimo metodologija, remiantis praktikos, atliktos UAB „Triotrans“ metu vykdyto stebėjimo duomenimis aprašomas tyrimo objektas, transporto įmonės veikla, parengiamas interviu klausimynas.

3 etapas (2018.03.05-2018.03.10) - atlikta UAB „Triotrans“ vadovo ir darbuotojų apklausa pagal antro tyrimo etapo metu parengtą klausimyną.

4 etapas (2018.03.11-2018.04.01) - analizuojami interviu metu gauti duomenys, užbaigiama praktinė darbo dalis.

5 etapas (2018.04.02-2018.04.30) - formuluojamos išvados ir pasiūlymai.

Tyrimo instrumentu, atsižvelgiant į darbo problematiką bei uždavinius, iškeltus jai spręsti, pasirinktas struktūruotas interviu, kuris pristatomas kaip patikimesnis, nei anketinė apklausa, nes yra labiau orientuotas į interpretaciją, o ne į matavimus ir atkreipia dėmesį į situacijos ir elgesio ryšį. Be to, šios rūšies tyrimams nėra taikomi griežti imties tūrio reikalavimai. Interviu (žr. 1 priedą), skirtą UAB „Triotrans“ vadovui ir pasirinktiems darbuotojams apklausti, sudaro 13 klausimų, jų išdėstymas pagal tyrimo kryptis pateikiamas 2 lentelėje. Interviu buvo struktūruotas, papildomi klausimai tyrimo dalyviams nebuvo pateikiami.

Įvadinė anketos dalis skirta apklausos tikslui pristatyti, likusią anketos dalį sudaro trys klausimų blokai, kurių kiekviename yra po keletą klausimų. *Pirmuoju klausimų bloku* siekiama išsiaiškinti kokie planavimo, organizavimo ir kontrolės procesai vykdomi įmonėje, kas ir koku būdu atlieka šias funkcijas. *Antrajame klausimų bloke* pateikiamais klausimais aiškinamasi kaip įmonėje tvarkomi užsakymai, parenkamos transporto priemonės ir maršrutai, kokie krovinių gabenimo dokumentai rengiami bei kas ir koku būdu atlieka šias funkcijas. *Trečiuoju klausimų bloku* siekiama nustatyti pagrindines transportavimo procesų valdymo ir organizavimo problemas, įmonės darbuotojų nuomonę apie krovinių transportavimo veiklos plėtrą bei perspektyvas. Paskutinėje, *demografinėje dalyje* pateikiami klausimai apie tyrimo dalyvių amžių ir jų darbo patirtį krovinių gabenimo srityje.

2 lentelė

Interviu klausimų išdėstymas pagal tyrimo kryptis

Eil. Nr.	Tyrimo kryptys		Tyrimo kryptių detalizavimas	Interviu klausimai
1	Įvadinė dalis		Interviu tikslo paaiškinimas, tyrimo atlikėjo prisistatymas.	-
2	Krovinių gabenimo veiklos valdymas	Planavimas	Aiškinamasi kokie planavimo procesai vykdomi įmonėje, kas ir koku būdu atlieka šias funkcijas.	1, 2
		Organizavimas	Aiškinamasi, kaip ir koku būdu vykdomi krovinių gabenimo organizavimo procesai, kas juos valdo.	1, 3, 4
		Kontrolė	Aiškinamasi, kokie kontrolės procesai vykdomi įmonėje, kokie kontrolės metodai naudojami, kas atlieka kontrolės funkcijas įmonėje.	1, 5
3	Krovinių gabenimo veiklos organizavimas	Užsakymų tvarkymas	Aiškinamasi kaip įmonėje tvarkomi užsakymai, kas už tai atsakingas, kokie elektroniniai ir/ar informaciniai ištekliai naudojami.	7, 8, 9
		Transporto priemonės parinkimas ir maršruto sudarymas	Aiškinamasi į kokius faktorius atsižvelgiant parenkamos transporto priemonės ir maršrutas krovinių gabenimui, kas atsakingas už šiuos procesus.	7, 10,
		Krovinių gabenimo dokumentai ir teisinis reglamentavimas	Aiškinamasi kas atsakingas už krovinių gabenimo dokumentų tvarkymą, jų apskaitą, koku būdu vykdomi šie procesai.	7, 11
4	Problematika ir perspektyvos		Siekiama išsiaiškinti pagrindines transportavimo procesų valdymo ir organizavimo problemas bei įmonės darbuotojų nuomonę apie veiklos plėtrą bei perspektyvas.	6, 12, 13

5	Demografinė dalis	Siekama sužinoti tyrimo dalyvių amžių ir darbo patirtį krovinių transportavimo srityje	14, 15
---	-------------------	--	--------

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo metodologiją

Siekiant užtikrinti apklausos patikimumą, parengti interviu klausimai, prieš pateikiant juos tyrimo dalyviams buvo suderinti su UAB „Triotrans“ vadovu ir vienu iš tyrimo dalyvių. Tik jiems patvirtinus, kad klausimynas parengtas tinkamai, buvo pradėtos apklausos procedūros.

Tyrimo dalyviai buvo apklausiami ir atsakymai iš jų gauti elektroniniu paštu, iš anksto susitarus dėl pateikiamų klausimų atsiuntimo laiko. Sudarant interviu klausimyną buvo nuspręsta pateikti vienodus klausimus tiek įmonės vadovui, tiek pasirinktiems darbuotojams, kad vėliau būtų galima palyginti tyrimo dalyvių atsakymus. Susisteminti ir apibendrinti tyrimo dalyvių atsakymų (žr. 2-ą priedą) analizė pateikiama kartu su stebėjimo rezultatais.

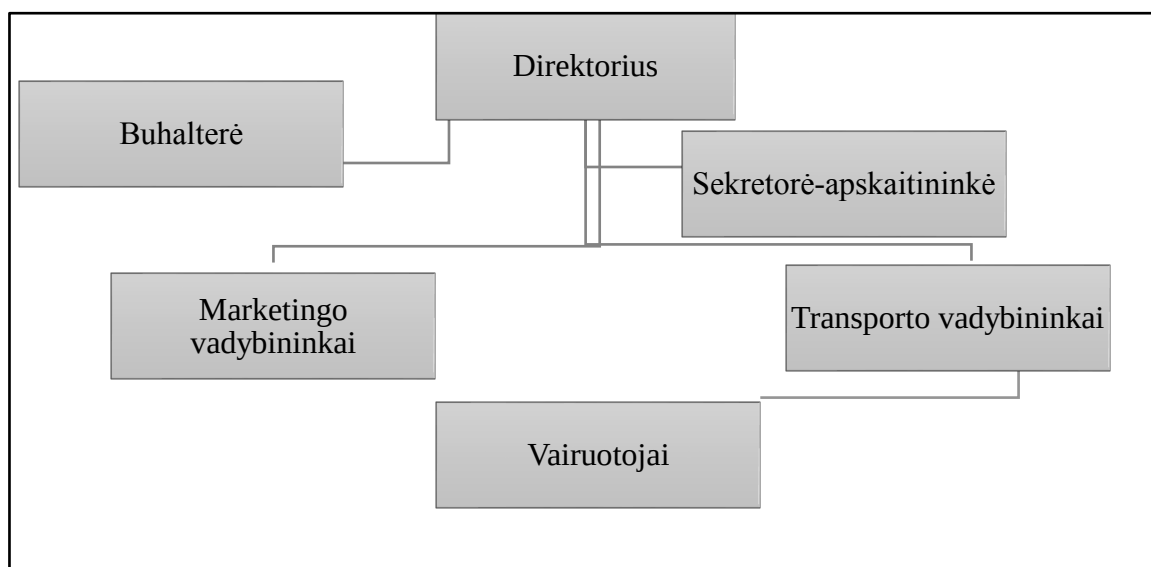
3.2.UAB „Triotrans“ charakteristika

UAB „Triotrans“ – nedidelė transporto įmonė, įregistruota juridinių asmenų registre 2010 m. gegužės 26 d., įsikūrusi Mažeikiuose, adresu M. Jankaus g. 24. Įmonės teisinė forma: uždaroji akcinė bendrovė.

Pridėtinės vertės mokesčio mokėtoja įmonė įregistruota nuo 2010 m. liepos 15 d. UAB „Triotrans“ veikla pagal Lietuvos statistikos departamento oficialiosios statistikos portale pateikiamą Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (EVRK 2 red.) yra krovinių kelių transportas ir visos į šią klasę įeinančios veiklos. (Lietuvos statistikos departamentas, 2017), įmonė turi bendrijos licenciją vežti krovinius (EBKR).

Pagrindinis UAB „Triotrans“ tikslas – patenkinti įmonės klientų norus ir poreikius, kokybiškai atlikti darbus, mažiausiais kaštais ir taip užimti didžiąją rinkos dalį, pritraukti kuo daugiau klientų. Įmonė siekia ne tik kuo didesnio pelno, bet ir užtikrinti įmonės darbuotojams saugias darbo sąlygas, sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją, tobulintis.

Šiuo metu UAB Triotrans dirba 11 darbuotojų. Organizacinė įmonės valdymo schema pateikiama 10 paveiksle.



10 pav. UAB „Triotrans“ organizacinė valdymo schema

Šaltinis: UAB „Triotrans“ veiklos norminiai dokumentai

Papildant duomenis, pateikiamus 10 paveiksle pažymėtina, jog UAB „Triotrans“ dirba po du marketingo ir transporto vadybinkus, buhalterė, sekretorė-apskaitininkė, keturi vairuotojai ir direktorius. Darbuotojai motyvuojami pasitelkiant finansinius (piniginės premijos už gerus darbo rezultatus ir metų gale) ir organizacinius resursus (specialius kvalifikacinius kursus, kuriuos apmoka įmonė).

UAB „Triotrans“ veikla – pilnų ir dalinių krovinių gabenimas tentinėmis puspriekabėmis vietiniais ir tarptautiniais maršrutais. Šalys, į kurias/iš kurių dažniausiai gabenami kroviniai: Danija, Vokietija, Olandija, Belgija, Prancūzija, Ispanija, Lenkija, Lietuva, Austrija, Švedija.

Gabenami kroviniai: plytos, šokoladai - gabenami tik rudenį, kitu metu - laisvalaikio prekės, visa buitinė technika ir kt. Veiklai vykdyti dažniausiai naudojamos minėtos nuosavos transporto priemonės, tačiau esant poreikiui, siekiant užtikrinti tinkamą klientų aptarnavimą, naudojamosi ir kitų transporto įmonių paslaugomis.

Transporto priemonių remonto paslaugas teikia UAB „SCANIA Lietuva“, UAB „Romasta“, UAB „Mažeikių autoservisas“, A. Gintvainio gamybinė komercinė įmonė. Atsargines detales vilkikams tiekia UAB „Šiaulų skuba“, UAB „Mažeikių sunkvežimių servisas“, UAB „Autokada“.

3.3.Krovinių gabenimo veiklos organizavimas ir valdymas UAB „Triotrans“

3.3.1. Krovinių gabenimo veiklos valdymas UAB „Triotrans“

Siekiant išanalizuoti krovinių gabenimo veiklos valdymą UAB „Triotrans“, tyrimo dalyviams buvo pateikti klausimai, kuriais tikimasi atskleisti kokias funkcijas krovinių transportavimo veiklos valdymo procese atlieka kiekvienas apklaustasis, aiškinamasi kokie planavimo procesai vykdomi įmonėje, kaip ir koku būdu vykdomi krovinių gabenimo organizavimo procesai bei kokie kontrolės procesai vykdomi.

Darbuotojų funkcijos UAB „Triotrans“ krovinių gabenimo veiklos valdymo procesuose. Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus bei stebėjimo rezultatus, išsiaiškintos UAB „Triotrans“ darbuotojų funkcijos (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

UAB „Triotrans“ darbuotojų funkcijos krovinių gabenimo veiklos procesų valdyme

Pareigos Procesas	Direktorius	Marketingo vadybininkai	Transporto vadybininkai	Buhalterė, sekretorė- apskaitininkė
Planavimo procesas	Sutarčių, susitarimų ir kitų planavimo dokumentų tvirtinimas	Rinkos analizė, darbų su ilgalaikiais klientais planavimas, krovinių srautų planų sudarymas	Krovinių gabenimo pagal gautą iš marketingo skyriaus informaciją, planavimas,	Gautų ir siunčiamų dokumentų registravimas, tvarkymas, pateikimas vadovui pasirašyti.
Organizavimo procesas	Darbuotojų funkcijų organizuojant krovinių gabenimą nustatymas.	Informacijos transporto skyriui, direktoriui ir buhalterijai pateikimas, sąskaitų faktūrų išrašymas	Vežėjų paieška, sutarčių su jais sudarymas, krovinių pervežimo organizavimas, koordinavimas, informacijos teikimas, reiso dokumentų tvarkymas.	Buhalterinių ir finansinių operacijų atlikimas, dokumentacijos tvarkymas, sąskaitų faktūrų išrašymas.
Kontrolės procesas	Darbų saugos, kitų teisės aktų laikymosi, finansinių-buhalterinių operacijų kontrolė, planavimo, organizavimo o procesų priežiūra.	Mokėjimo terminų laikymosi ir sutarčių vykdymo priežiūra.	Vairuotojų darbo kontrolė	Sutarčių terminų laikymosi priežiūra, ataskaitų direktoriui apie finansines-buhalterines operacijas teikimas.

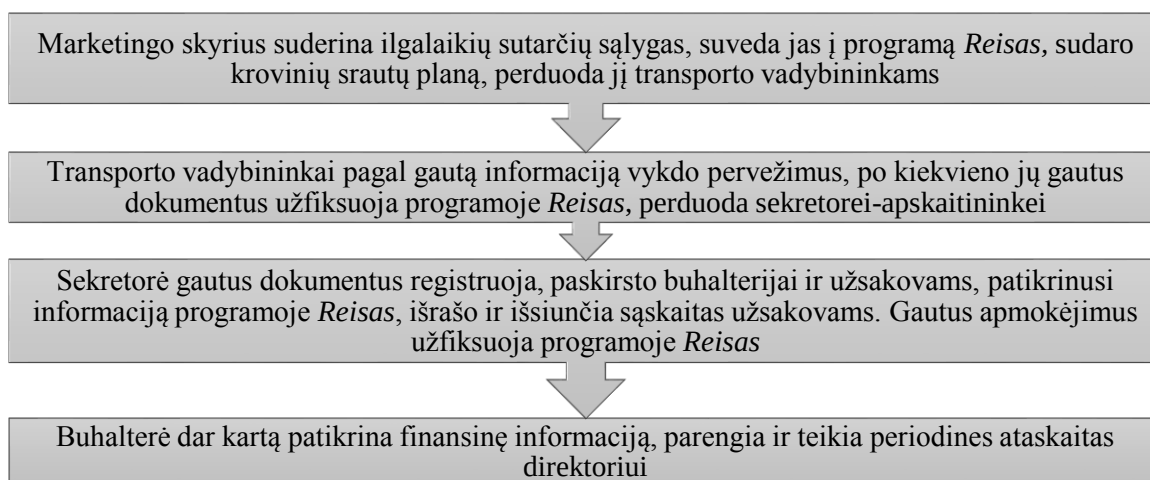
Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo rezultatus

Apžvelgiant duomenis, pateikiamus 3lentelėje, matyti, jog UAB „Triotrans“ taikomas diferencijuotas veiklos organizavimo tipas, kuomet marketingo vadybininkai dirba su esamais ir ieško naujų klientų bei priima ir valdo užsakymus, o transporto vadybininkai sprendžia technologines problemas – toks darbo organizavimas logistikos teorijoje laikomas efektyvesniu, nes leidžia darbuotojams sukonzentruoti dėmesį vienoje apibrėžtoje srityje, o taip pat užtikrina

kokybiškesnį klientų aptarnavimą ir geresnę komunikaciją su jais. UAB „Triotrans“ direktorius daugiausia dalyvauja kontrolės procesuose, planavimo ir organizavimo procesuose jo funkcijos tik epizodinės. Marketingo skyriaus darbuotojų funkcijos yra darbo su ilgalaikiais užsakovais planavimas, klientų poreikių analizė, jų vertinimas, klientų konsultavimas apie teikiamas paslaugas, bendravimas su jais, krovinių „ieškojimas“, sutarčių (ilgalaikių ir trumpalaikių) sąlygų ir kainų derinimas, atsiskaitymų už teikiamas paslaugas sąlygų bei terminų nustatymas, atsiskaitymų kontrolė, taip pat informacijos sklaidos programos planavimas, rengimas, koordinavimas ir įgyvendinimas, siekiant reklamuoti įmonę, jos teikiamas paslaugas. Svarbiausias funkcijas UAB „Triotrans“ krovinių gabenimo valdymo procesuose atlieka transporto vadybininkai: organizuoja jiems marketingo vadybininkų perduodamų užsakymų tvarkymą; analizuoja infrastruktūrą: įvertina eismo, įvairių maršrutų, krovinių ir keleivių srauto intensyvumo kitimą, tvarkaraščius. Tvarko reikiamą dokumentaciją, koordinuoja ir kontroliuoja transporto priemonių judėjimą ir vairuotojų darbą, sudaro vairuotojų darbo grafikus, pildo jų darbo apskaitos žiniaraščius, užtikrina savalaikės ir teisingos informacijos buhalterijai, marketingo skyriui ir transporto įmonės direktoriui pateikimą.

Valdymo informacijos srautai. Analizuojant duomenis, pateikiamus 8 lentelėje matyti, jog visuose krovinių gabenimo veiklos procesų valdymo etapuose kiekvienas darbuotojas atlieka tam tikras funkcijas. Pažymėtina tai, kad viena funkcija – sąskaitų faktūrų išrašymas – dubliuojasi, ją atlieka ir marketingo skyrius ir sekretorė-apskaitininkė. Stebėjimo metu išsiaiškinta, jog marketingo skyrius rengia sąskaitas faktūras klientams, su kuriais dirbama pagal vienkartinės sutartis, o sekretorė-apskaitininkė rengia sąskaitas faktūras ilgalaikiams klientams pagal transporto skyriaus darbuotojų pateikiamą informaciją.

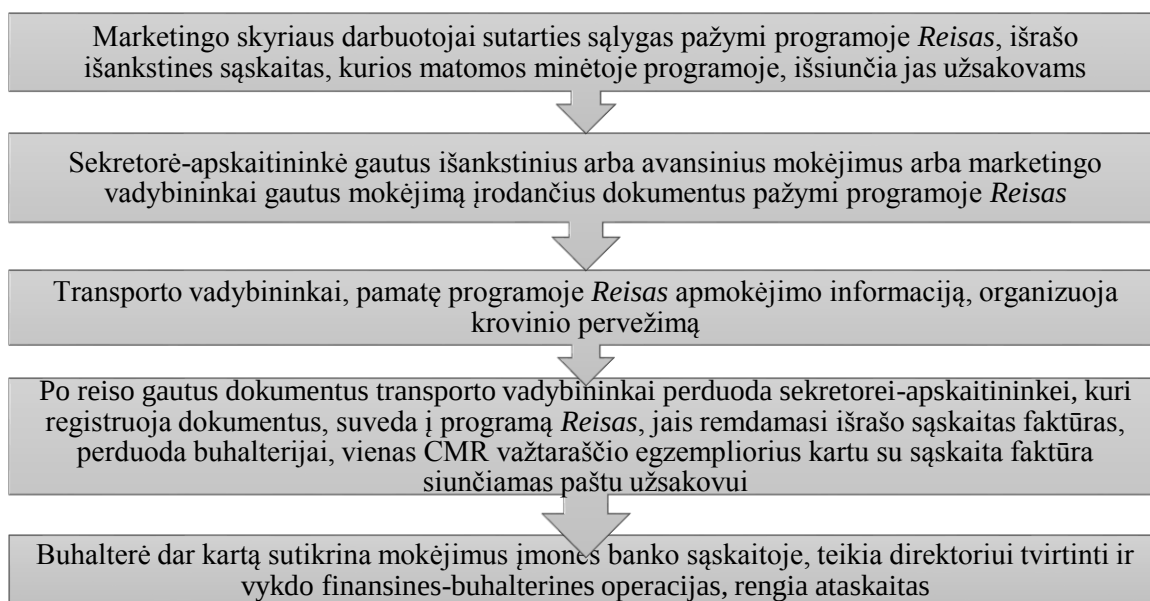
Darbo su ilgalaikiais klientais metu vykstančio informacijos srauto schema pateikiama 3 paveiksle.



11 pav. Informacijos srauto UAB „Triotrans“ schema (darbo su ilgalaikėmis sutartimis atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo rezultatus

Analizuojant informaciją, pateikiamą 3 paveiksle, matyti, jog visa informacija fiksuojama ir saugoma programoje apskaitos ir valdymo sistemoje *Reisas* rankiniu būdu, tad tikėtina, jog taip išauga žmogiškosios klaidos tikimybė. Stebėjimo metu nustatyta, jog dirbant su vienkartiniais klientais dažnai taikomos išankstinio arba avansinio mokėjimo sąlygos, tuomet finansiniai dokumentai tvarkomi iki reiso, kai tik sudaroma sutartis. Informacijos srauto schema pateikiama 4 paveiksle.



12 pav. Informacijos srauto UAB „Triotrans“ schema (darbo su vienkartinėmis sutartimis atvejais)

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo rezultatus

Analizuojant duomenis, pateikiamus 12 paveiksle matyti, jog šis valdymo informacijos srautas, kaip ir pateikiamas 11 paveiksle, apima visus UAB „Triotrans“ procesų valdymo funkcijas atliekančius darbuotojus: direktorių, marketingo ir transporto vadybininkus, buhalterę ir sekretorę apskaitininkę. Stebėjimo metu nustatyta, kad visos finansinės ir buhalterinės operacijos griežtai kontroliuojamos – apmokėjimai įmonėje vykdomi tik gavus raštišką direktoriaus leidimą (tvirtinimo žyma ant mokėjimo dokumento).

Planavimo procesas. Analizuojant interviu ir stebėjimo metu gautus rezultatus nustatyta, jog krovinį gabenimas UAB „Triotrans“ kruopščiai planuojamas. Kadangi daugiausiai dirbama pagal ilgalaikes krovinio pervežimo sutartis, įmonės klientai daugiaž pastovūs, jų poreikiai aiškūs, tad, atsižvelgiant į juos yra planuojamas transporto darbas. Stebėjimo metu užfiksuota, jog dauguma įmonės krovinio yra vežama pagal ilgalaikes sutartis su klientais, iš anksto žinomais maršrutais ir apytiksliai žinomu laiku ir terminais. Kaip teigia transporto vadybininkas Mindaugas: „informacija

apie pasikeitimus perduodama laiku, tad nukrypimų nuo plano pasitaiko retai“. Prireikus transportavimo nenumatytų ar papildomų paslaugų, kaip jau minėta, yra samdomos subkontraktorių įmonės. Tačiau tokių situacijų stengiamasi vengti, nes jos sumažina gaunamą pelną. Planavimo procesas, pasak UAB „Triotrans“ transporto vadybininko Rimanto, įmonėje inicijuojamas dviem būdais (žr. 13 pav.).

Sudarant ilgalaikę sutartį

- sudaromas transporto priemonių eksploatacijos planas, jis suderinamas su marketingo vadybininkais, vadovu, su juo ir jo pagrindu parengtu darbo grafiku supažindinami vairuotojai.

Sudarius vienkartinio pervežimo sutartį

- sudaromas individualus transportavimo planas. Pirmiausia įvertinamas krovinio kiekis, svoris, pakrovimo/iškrovimo geografinės vietos, kliento pageidaujami pasikrovimo/išsikrovimo terminai. tuomet analizuojamos galimybės, parenkama transporto priemonė (ar gabenimo būdas ne nuosavu transportu), sudaromas optimaliausias maršrutas. Jei krovinys dalinis, domimasi galimybėmis sukomplektuoti pilnai pakrautą transporto priemonę, kuo mažiau nukrypstant nuo maršruto, kad išvengti „tuščios ridos“.

13 pav. UAB „Triotrans“ planavimo proceso inicijavimo būdai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

Išanalizavus 13 paveiksle pateiktus duomenis matyti, jog pirmuoju atveju dirbama pagal išankstinį planą, antruoju – planuojama tik gavus užsakymą (sutartį). Organizuojant krovinių gabenimą, proceso planas yra pagrindinis rodiklis, kuriuo vadovaujamasi, tačiau, kaip pokalbio metu minėjo UAB „Triotrans“ transporto vadybininkai, prireikus nevengiama nukrypti nuo plano, jei pasikeičia kurios nors aplinkybės ar atsiranda plane nenumatytos situacijos.

Organizavimo procesas. Suplanavus krovinių gabenimą, sekančiame etape organizuojamas krovinio transportavimas. Išanalizavus interviu ir stebėjimo rezultatus, nustatyta, jog transportavimo procesą UAB „Triotrans“ organizuoja transporto vadybininkai, kurie rūpinasi kroviniu nuo pat užsakymo jį pervežti gavimo iki sąskaitos faktūros klientui išsiuntimo. Jei krovinys gabenamas ne įmonės nuosavu, o samdytu transportu, transporto vadybininkai, gavę iš marketingo skyriaus informaciją apie užsakymą, suranda tinkamą transportą ir koordinuoja krovinio pervežimą. Tiek transportavimo metu, tiek ir organizuojant šį procesą itin svarbus yra informacinio transporto įmonės aprūpinimo lygis ir priemonės, kurios įtakoja tiek informacijos sklaidą, tiek ir

pačių procesų valdymą. Komunikacija su klientais, vežėjais vykdoma elektroniniu paštu, mobiliuoju ryšiu, *Skype* programa; informacija fiksuojama ir perduodama apskaitos ir valdymo sistemos *Reisas* pagalba; dirbama stacionariais ir nešiojamais kompiuteriais. Stebėjimo metu nustatyta, jog krovinio transportavimo organizavimo metu transporto vadybininkai GPS sekimo sistemos *Ecofleet mobile* pagalba stebi transporto priemonės judėjimą, techninės būklės parametrus, prižiūri, kaip vairuotojas laikosi darbo ir poilsio režimo, eismo greičio ribojimų ir kt. taip pat kontroliuojamos kurso sąnaudos – įmonėje atliktų bandomųjų važiavimų metu nustatoma sunaudojamo kuro norma įvairiomis eismo sąlygomis kiekvienai transporto priemonei ir kontroliuojama, ar realios sąnaudos ją atitinka. Grįžus transporto priemonei, tikrinami vairuotojo pargabenti dokumentai, sistemoje įvedama vairuotojo pristatytų dokumentų duomenys. Po šios operacijos klientams išrašomos sąskaitos faktūros, išsiunčiamos kartu su jiems priklausančiomis krovinių lydinčių dokumentų kopijomis (arba originalais) paštu ir elektroniniu paštu. Vėliau, suėjus sutartyse sulgtam mokėjimo terminui (dažniausiai jis sutariamas 14 arba 30 dienų po krovinio pristatymo gavėjui), marketingo vadybininkai patikrina sistemoje, ar sekretorė-apskaitininkė įvedė duomenis apie gautą apmokėjimą. Jei šių duomenų nėra, skambinama klientui ir primenama apie neapmokėtą sąskaitą.

Kontrolės procesas. Analizuojant interviu ir stebėjimo metu gautus duomenis, nustatyta jog kontrolė įmonėje yra vykdoma visuose procesų etapuose, nuo sutarčių sudarymo iki apmokėjimų už krovinių gabenimą gavimo. Ypatingas dėmesys įmonėje yra skiriamas finansinių procesų kontrolei. Interviu metu nepavyko gauti išsamesnės informacijos apie pastarosios srities kontrolės metodus, tad pateikiami stebėjimo metu surinkti duomenys. Sudarius sutartį su nauju klientu, visų pirma yra tikrinamas jo mokumas, prašoma pateikti įmonės registracijos pažymėjimo kopiją, peržiūrėti vežėjų transporto biržose pateikiami „juodieji sąrašai“ ir kt., prireikus, kaip jau minėta, paprašoma už pervežimą sumokėti dalį sumos ar visą sumą pagal išankstinę (avansinę) sąskaitą faktūrą.

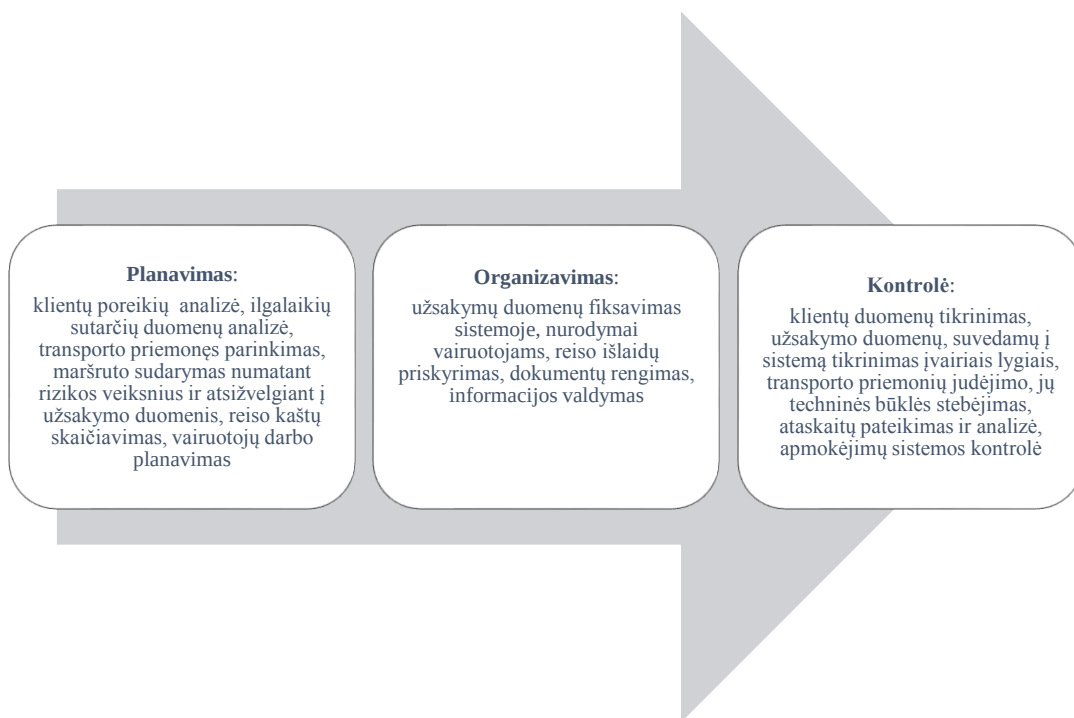
Klientų mokumo patikrinimas UAB „Triotrans“ vykdomas tam tikra tvarka. Pirmiausia kliento duomenys tikrinami VĮ Registrų centras administruojamame Juridinių asmenų registre (Registrų centras, 2018), kuriame, suvedus įmonės, registruotos Lietuvoje, duomenis (pavadinimą arba įmonės kodą) galima patikrinti įmonės teisinį statusą, pvz.: reorganizuojama, bankrutuojanti, bankrutavusi ir pan. Užsienio šalyse registruotų įmonių duomenys tikrinami Europos Komisijos svetainėje patalpintame VIES registre, kuriame galima matyti duomenis, gaunamus iš Europos Sąjungos šalių nacionalinių duomenų bazių (http://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/?locale=lt).

Asmeninės komunikacijos su įmonės marketingo vadybininkais metu buvo teirautasi, kodėl, tikrinant klientų mokumą nesinaudojama tokių įmonių kaip „Creditinfo“ paslaugomis. Marketingo vadybininkai paaiškino, kad nesinaudoja tokiomis paslaugomis dėl to, kad jos mokamos. Tikėtina, jog taip siekiama taupyti įmonės lėšas.

Įsitikinus, jog klientas mokus, marketingo vadybininkai įtraukia užsakymo duomenis į apskaitą programoje *Reisas*: kaip jau minėta, joje pateikiama informacija matoma tiek marketingo, transporto vadybininkams, tiek vadovui ir buhalterei. Kiekvienas darbuotojas jungiasi prie sistemos su savo slaptažodžiu, tad sistemoje matyti, kokius duomenis, kada ir koks vartotojas pateikė, koregavo ar panaikino. Tokiu būdu darbuotojai gali vienas kitą kontroliuoti.

Kai užsakymo duomenys suvesti į kompiuterį, popierinė užsakymo kopija arba krovinio srauto planas perduodami transporto vadybininkui, kuris, savo ruožtu, užpildo savo srities informaciją sistemoje: duomenis apie transporto priemonę, kuri gabens krovinį, vairuotoją ir kt. Tuomet sistemoje matyti ar krovinys neliko „pamirštas“, aiškūs jo pasikrovimo/pristatymo terminai, sąlygos ir tvarka. Po šios operacijos marketingo vadybininkai siunčia klientams užsakymo patvirtinimą, kuriame nurodo, kada transporto priemonė atvyks į pakrovimo vietą, kada planuojama krovinį pristatyti. Daugiausia kontrolės funkcijų atlieka direktorius, jis kontroliuoja visų darbuotojų veiklą. Marketingo skyriaus darbuotojai stebi transporto skyriaus veiklą, transporto skyriaus darbuotojai prižiūri vairuotojų darbą.

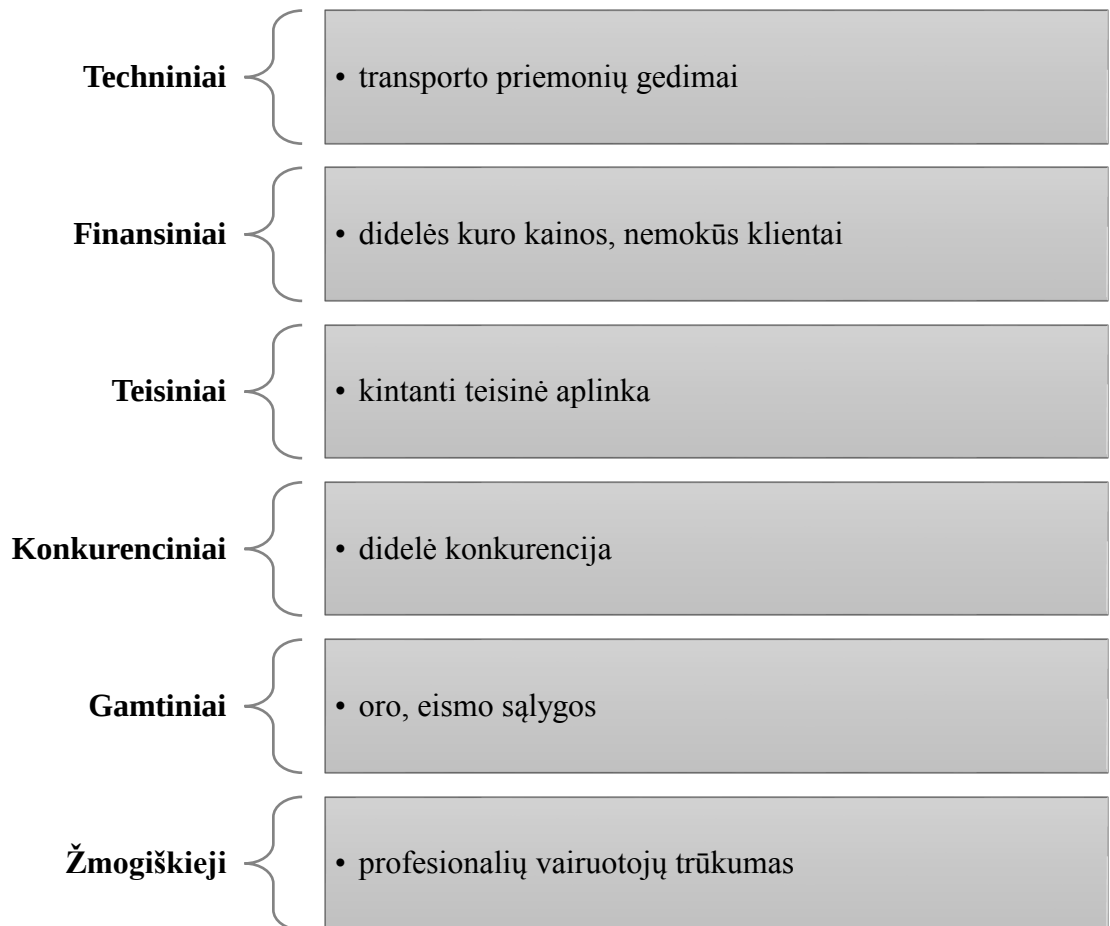
Problemos analizuojamos periodiniuose darbuotojų susirinkimuose, fiksuojamos ataskaitose, pateikiamose direktoriui. Išanalizavus UAB „Triotrans“ krovinio gabenimo veiklos valdymo procesus: planavimą, organizavimą ir kontrolę sudaryta šių procesų valdymo veiksmų seka pateikiama 14 paveiksle.



14 pav. UAB „Triotrans“ krovinio gabenimo veiklos valdymo veiksmų seka

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo rezultatus

Problematika ir perspektyvos. Išanalizavus interviu duomenis, nustatytos pagrindinės transportavimo procesų valdymo ir organizavimo problemos bei įmonės darbuotojų nuomonė apie veiklos plėtrą bei perspektyvas. UAB „Triotrans“ darbuotojų nuomone, pagrindiniai transportavimo procesų eigą neigiamai veikiantys faktoriai apibendrintai pateikiami 15 paveiksle.



15 pav. UAB „Triotrans“ transportavimo procesų eigą neigiamai veikiantys faktoriai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal interviu rezultatus

Analizuojant duomenis, pateikiamus 15 paveiksle matyti, jog UAB „Triotrans“ darbuotojų interviu metu pateikti neigiamai veiklą veikiantys faktoriai sugrupuoti pagal jų pobūdį į techninius, finansinius, teisinius, konkurencinius, gamtinius ir žmogiškuosius.

Papildant šiuos duomenis stebėjimo metu surinkta informacija galima pažymėti, jog prie neigiamų žmogiškųjų faktorių dar galima būtų pridėti vidinės komunikacijos stoką.

Pastebėta, jog marketingo skyriaus darbuotojų funkcijos dažnai dubliuojasi, nėra aiškos informacijos apie darbų paskirstymą, todėl pasitaiko, kad tas pats darbas atliekamas du kartus. Taip pat stebėjimo metu surinkta informacija rodo, jog transporto ir marketingo skyriaus vadybininkai

dažniausiai dalijasi tik privaloma informacija programoje *Reisas*, o papildoma, net ir svarbi informacija, pavyzdžiui apie vėluojantį krovinio pristatymą ar pan. lieka laiku nepateikta.

Kalbant apie perspektyvas, pažymėtina, jog atsakymai į šį interviu klausimą trumpi ir neinformatyvūs. Direktorius paminėjo planus plėsti transporto parką - 2018 metais įsigyti du naujus vilkikus.

Marketingo vadybininkas Tadas bei transporto vadybininkas Mindaugas taip pat paminėjo planuojamą transporto parko plėtrą, reikalingą augantiems klientų poreikiams patenkinti. Marketingo vadybininkas Andrius nekommentavo perspektyvų, teisindamasis sunkiai prognozuojama šios rūšies verslo specifika. Transporto vadybininko Rimanto nuomone, įmonės „perspektyvos labiausiai priklauso nuo klientų ir marketingo skyriaus. Kol kas viskas stabilu, tikimės, kad sėkmingai dirbsime ir toliau“.

Apibendrinant šį darbo poskyrį galima teigti, jog krovinijų gabenimas UAB „Triotrans“ planuojamas nuo pat užsakymo iš kliento gavimo arba sutarties pasirašymo iki krovinio pristatymo gavėjui. Nors procedūros kruopščiai planuojamos, neišvengiama nenumatytų problemų, tokių kaip neigiami eismo sąlygų pokyčiai, avarijos, prastovos. Tikėtina, jog šios problemos susijusios labiau su šios įmonės veiklos specifika, o ne su netinkamu planavimo valdymu. Transportavimo procesas šioje transporto įmonėje taip pat organizuojamas pagal nustatytas procedūras, užtikrinamas informacijos pasiekiamumas. Krovinijų gabenimo kontrolės priemonės apima užsakymų patvirtinimą, bei tinkamą dokumentų valdymą, pasitelkiant informacines sistemas, o taip pat transporto priemonių stebėjimo vykdymą stebėjimo sistemų pagalba.

3.3.2. Užsakymų tvarkymas ir informacinis aprūpinimas

Aiškinantis, kaip UAB „Triotrans“ yra tvarkomi gaunami klientų užsakymai, interviu metu direktoriaus, marketingo ir transporto vadybininkų buvo pasiteirauta, kokios informacinės sistemos ir kiti ištekliai naudojami jų veikloje. 16paveiksle pateikiama apibendrinta tyrimo metu gauta informacija.

Apskaitos ir valdymo IS	• naudojama užsakymų valdymui, pirminių buhalterinės apskaitos duomenų tvarkymui, sutarčių ir ataskaitų formavimui;
Elektroninis paštas	• šiuo būdu bendraujama su klientais, taip pat tarpusavyje, perduodama informacija vadovui, buhalterei;
Internetas	• šiuo būdu renkama informacija apie naujus ir esamus klientus, tikrinamas jų mokumas, stebima konkurentų veikla bei jų siūlomos paslaugos, tikrinamos eismo sąlygos ir kt.;
Skype pokalbių programa	• šiuo būdu dažniausiai bendraujama su užsienio klientais ir krovinių gavėjais bei kitomis transportavimo, sandėliavimo ir pan. paslaugas teikiančiomis įmonėmis;
Timocom, Freight24.com transporto biržos	• naudojantis šia sistema, ieškoma krovinių arba vežėjų, kai nepakanka savų transporto išteklių vartotojų poreikiams patenkinti, tikrinamas įmonių patikimumas;
Microsoft AutoRoute 2013	• šios programos pagalba planuojami transporto priemonių maršrutai, numatomos degalų sąnaudos, vairuotojų darbo ir poilsio laikas ir t. t.;
Ecofleet mobile	• šio išteklių naudojimas suteikia galimybę realiu laiku matyti ir kontroliuoti transporto priemones, duomenis apie nuvažiuotą kelią, prastovėtą laiką, greitį ir kt., apsaugoti transporto priemonę nuo vagystės

16 pav. UAB „Triotrans“ procesų valdymui naudojami informaciniai ištekliai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo rezultatus

Tyrimo metu užfiksuota jog UAB „Triotrans“ darbui naudojamos kompiuterinės programos yra retai atnaujinamos arba neišnaudojamos jų galimybės, darbuotojai apmokomi dirbti tik su programa *Reisas*, be to, nepilnai naudojamišios programos teikiamomis galimybėmis.

Kalbant apie technologinį UAB „Triotrans“ aprūpinimą, pažymėtina, jog visi įmonėje dirbantys transporto ir marketingo vadybininkai yra aprūpinti kompiuteriais, įvairių modelių išmaniaisiais telefonais.

Vairuotojai taip pat turi išmaniuosius telefonus. UAB „Triotrans“ direktorius, buhalterė ir sekretorė-apskaitininkė naudojami stacionariais kompiuteriais (žr. 17 pav.).

DELL Latitude 3560	•nešiojamas, 2 branduolių, su pilna skaičių klaviatūra, 15,6“ matiniu ekranu, WiFi, Bluetooth 4.0, operacinė sistema Windows 10 Pro 1703 versija;
DELL Latitude E5540	•nešiojamas, 4 branduolių su pilna skaičių klaviatūra, 15,6“ matiniu ekranu, WiFi, Bluetooth 4.0, operacinė sistema Windows 10 Pro 1703 versija;
DELL Latitude E7440	•nešiojamas, 4 branduolių su pilna skaičių klaviatūra, 14“ matiniu ekranu, WiFi, Bluetooth 4.0, operacinė sistema Windows 10 Pro 1703 versija;
DELL Optiplex 9010	•ekranas: 23” Touchscreen FullHD, HDD: 500 GB 7200 RPM, Bluetooth 4.0, operacinė sistema Windows 10 Pro 1703 versija;
DELL Optiplex 9030	•ekranas: 23” FullHD, HDD: 500 GB 7200 RPM, operacinė sistema Windows 10 Pro 1703 versija

17 pav. UAB „Triotrans“ krovinių gabenimo veikloje naudojama kompiuterinė technika

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

Apibendrinant galima teigti, jog UAB „Triotrans“ informacinė aplinka yra pakankama darbui, tačiau ne itin rūpinamasi turimų programų atnaujinimu, nepilnai išnaudojamos jų galimybės, nesidomima šalutinėmis programų funkcijomis – dažniausiai naudojamos tik būtiniausiomis, nepilnai išnaudojamos programos *Reisas* galimybės (atskirų sričių ataskaitos, paieška, specializuotų duomenų analizė ir pan.). Kompiuterinė įranga bei biuro technika yra tinkamai parinkta ir pritaikyta transporto įmonės darbui, visuose kompiuteriuose įdiegta naujausia operacinės sistemos versija, tad galima teigti, jog šioje srityje didesnių problemų atlikto tyrimo metu neaptikta.

3.3.3. Transporto priemonės parinkimas ir maršruto sudarymas

Šioje tyrimo dalyje buvo aiškinamasi į kokius faktorius atsižvelgiant parenkamos transporto priemonės ir maršrutas krovinių gabenimui, kas atsakingas už šiuos procesus. Išanalizavus tyrimo dalyvių atsakymus bei stebėjimo rezultatus nustatyta, kad UAB „Triotrans“ savo veikloje naudoja septynis krovinius automobilius (žr. 18pav.) ir šešias tentines priekabas (žr. 19pav).

SCANIA R420	• gamybos metai: 2010; • variklis: 420 AG (309 kW); • svoris: 8100 kg
MAN TGX 18.440 BLS	• gamybos metai: 2015; • variklis: 440 HP (324 kW); • svoris: 8550 kg
VOLVO FH13 VEB+	• gamybos metai: 2016; • variklis: 500 AG (368 kW); • svoris: 8707 kg
MERCEDES- BENZ Actros 1845 LS	• gamybos metai: 2016; • variklis: 450 AG (331 kW); • svoris: 8595 kg
SCANIA R450 TOPLINE	• gamybos metai: 2016; • variklis: 444 AG (326 kW); • svoris: 8130 kg
SCANIA R450	• gamybos metai: 2014; • variklis: 444 AG (326 kW); • svoris: 8650 kg

18 pav. UAB „Triotrans“ vilkikų techninės charakteristikos

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo rezultatus

KRONE SDP 27	• gamybos metai: 2010; • tūris: 89,8 m³; • svoris: 6500 kg
KRONE SDP 27	• gamybos metai: 2011; • tūris: 92,75 m³; • svoris: 6600 kg
KRONE Kurtain/tarpaulin (3 vnt.)	• gamybos metai: 2014; • variklis: 500 AG (368 kW); • svoris: 8707 kg
KOGEL SN 24	• gamybos metai: 2016; • tūris: 93 m³; • svoris: 6300 kg

19 pav. UAB „Triotrans“ tentinių priekabų techninės charakteristikos

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo rezultatus

Tyrimo rezultatai rodo, jog transporto priemonės krovinių gabenimui UAB „Triotrans“ transporto vadybininkai parenka atsižvelgdami į daugelį kriterijų: kiek ir kokių transporto priemonių tuo metu galima pateikti pervežimui; jų buvimo vietą – kad kuo trumpesnę kelią reiktų važiuoti pasikrauti krovinių (kartais patogiau yra krovinių gabenti samdyta transporto priemone); taip pat į krovinių specifiką ir reikalingą transporto priemonės įkrovumą – jei kroviniui reikia specializuotos aplinkos, pavyzdžiui, šaldytuvo, mažos ar nestandartinės transporto priemonės, jam pervežti yra sandoma kita įmonė, kuri specializuojasi reikiamoje srityje. Taip pat atkreipiamas dėmesys į reiso išlaidas (stengiamasi, kad jos būtų kuo mažesnės); transporto priemonės ir krovinių saugumą (stengiamasi numatyti saugų kelią ir saugias sustojimo vietas); kelių būklę, apribojimus ir pan. UAB „Triotrans“ direktorius pabrėžė, jog visos šios priemonės reikalingos, norint įvykdyti įsipareigojimus įmonės klientams.

Maršrutai transporto įmonėje UAB „Triotrans“, kaip jau minėta, planuojami pasitelkiant *Microsoft AutoRoute* 2013 programą. Maršrutų planavimas šia programa yra nesudėtingas, šis įrankis yra labai patogus dar ir dėl to, kad, prireikus, galima pasirinkti trumpesnio arba taupesnio maršrutų sudarymo variantus, nusistatyti vairavimo ir poilsio laiką, apskaičiuoti degalų sąnaudas ir jų kainas ir kt. Be šių funkcijų, *Microsoft AutoRoute* 2013 programoje dar galima pasirinkti poilsio vietas, eksportuoti išsaugotus žemėlapius į kitus išmaniuosius įrenginius. Šiuo metu yraišleista 2016 metų atnaujinta versija, tačiau šioje transporto įmonėje naudojamosi neatnaujinta programos versija, tikėtina, kad tai daroma taupant įmonės lėšas.

Visose įmonės transporto priemonėse sumontuota GPS sekimo sistema *Ecofleet mobile*. Ši sistema didina darbo efektyvumą, mažina kaštus ir laiko sąnaudas. Ši sistema labai palengvina tiek krovinių transportavimo, tiek ir maršrutų planavimo ar jų kontrolės procesus. Pažymėtina, jog UAB „Triotrans“ parenkant optimaliausią maršrutą, nėra vadovojamasi vien trumpiausio ir greičiausio maršruto palyginimu, yra įvertinamos sutarčių sąlygos, kuriose nurodomas užsakovo pageidaujamas krovinių pasikrovimo/iškrovimo laikas, krovinių pobūdis ir kiti svarbūs veiksniai. Taip pat, siekiant taupyti išteklius, yra analizuojami ir numatomų kuro sąnaudų duomenys, maršruto saugumas, patogumas, galimybė grįžtant ar pakeliui pasikrauti papildomų krovinių ir kitos įvairios sąlygos, tokios kaip dienpinigių, transporto priemonės draudimo, kelių mokesčių, vairuotojų atlyginimų, transporto priemonių nusidėvėjimo ir kitos išlaidos. Taigi, galima teigti, jog maršrutas parenkamas kiekvienam gabenimui individualizuotas, įvertinant konkrečias esamas ir numatomas aplinkybes bei sąlygas.

Organizuojant krovinių gabenimo maršrutą, Lietuvos kelių būklė ir eismo sąlygos tikrinamos Lietuvos automobilių kelių direkcijos interneto svetainėje, kur pateikiami išsamūs valstybinės reikšmės kelių duomenys (www.eismoinfo.lt). Šioje svetainėje realiuoju laiku pateikiama informacija apie darbus ir eismo apribojimus, kelių būklę ir eismo sąlygas, vidutinio

metinio paros eismo intensyvumo valstybinės reikšmės keliuose duomenis ir kt. Kelių būklę ir eismo sąlygas kitose Europos Sąjungos šalyse UAB „Triotrans“ transporto vadybininkai tikrina Europos komisijos interneto svetainėje, kurioje, pasirinkus pageidaujamą šalį, galima rasti visą aktualią informaciją apie eismo sąlygas, apribojimus, krovinių gabenimo reglamentus, atsakingas institucijas ir t. t. (http://ec.europa.eu/transport/road_safety/useful-links/country-links_lt).

Apibendrinant galima teigti, jog, atsižvelgiant į turimų transporto priemonių kiekį ir pobūdį, UAB „Triotrans“ galimybės išlikti konkurencinga įmone yra ribotos, todėl, siekdami patenkinti klientų poreikius, įmonės darbuotojai krovinių gabenimui dažnai pasitelkia subkontraktorius. Tikėtina, jog dėl šios priežasties įmonė praranda nemažą dalį pelno, tad papildžius transporto priemonių parką įvairesnėmis puspriekabėmis (pvz., šaldytuvai, izotermos), tikėtina, įmonės apyvarta galėtų padidėti. Vertinant maršrutų planavimą įmonėje galima teigti, jog maršrutai planuojami naudojantis maršrutų planavimo įrankiais, atsižvelgiant į svarbiausius veiksnius: užsakovo pageidavimus, kuro sąnaudas, krovinio pobūdį, maršruto saugumą bei numatomas išlaidas ir pan.

3.3.4. Krovinių gabenimo dokumentai ir teisinis reglamentavimas

Šioje tyrimo dalyje aiškinamasi kas ir kokiais būdais UAB „Triotrans“ vykdo krovinio gabenimo dokumentų tvarkymą, jų apskaitą. Stebėjimo rezultatai parodė, jog ši transporto įmonė turi bendrijos licenciją vežti krovinius (EBKR) ir savo veikloje vadovaujasi įvairiais Lietuvos teisės aktais, tarptautiniais dokumentais, sutartimis ir konvencijomis, reglamentuojančiais šią veiklos sritį.

Išanalizavus interviu rezultatus ir susipažinus su bendrovės dokumentais nustatyta, jog krovinių gabenimo dokumentais pasirūpina krovinio siuntėjai, tad vairuotojui yra perduodamas tik užsakymas, kita reikalinga informacija, jis informuojamas, kokius krovinių lydinčius dokumentus pakraunant krovinį jam turi pateikti siuntėjas. Taip pat vairuotojas įpareigojamas patikrinti, ar krovinyje atitinka nurodytą lydinčiuose dokumentuose, ar CMR važtaraštis užpildytas tinkamai, ar pasirašytas siuntėjo trimis egzemplioriais, kurių vienas tenka vežėjui, kitas lieka pas siuntėją, trečias perduodamas krovinio gavėjui ir kt.

Pagal AS 24 sistemą vairuotojai aprūpinti specialiomis Eurotraffic kortelėmis. Tai suteikia teisę naudotis daugiau kaip 12 000 partnerių degalinių visoje Europoje ir visomis susijusiomis paslaugomis, pvz., atsiskaitymais už mokėjimų punktus, pagalba kelyje, baudų mokėjimus, plovimą, techninę priežiūrą ir kt.

Kalbant apie dokumentus, kuriuos privalo turėti su savimi vairuotojas, stebėjimo metu užfiksuota, jog, kaip nustatyta norminiais dokumentais, vairuotojai, vykstantys per Lietuvos valstybės sieną privalo turėti galiojantį asmens kelionės dokumentą (pasą ar tapatybės kortelę) ir transporto priemonės registravimo, krovinio ir transporto priemonės draudimo bei darbo ir poilsio

laiko apskaitos dokumentus. Tyrimo metu taip pat nustatyta, jog prireikus papildomos informacijos arba pasikeitus teisės aktams ar kitiems norminiams dokumentams, informaciją tikrina Valstybinės kelių transporto inspekcijos interneto svetainėje.

Apibendrinant šį darbo skyrių galima teigti, jog UAB „Triotrans“ taikomas diferencijuotas veiklos organizavimo tipas, kuomet marketingo vadybininkai dirba su nuolatiniais bei ieško naujų klientų, priima užsakymus, o transporto vadybininkai sprendžia technologines problemas – toks darbo organizavimas leidžia darbuotojams sukonzentruoti dėmesį vienoje apibrėžtoje srityje, o taip pat užtikrina kokybiškesnį klientų aptarnavimą ir geresnę komunikaciją su jais. Darbuotojų funkcijos įmonėje yra paskirstytos iš dalies tinkamai, nes kai kurios dubliuojasi. Visa krovinių gabenimo veikla UAB „Triotrans“ kruopščiai planuojama, stengiantis numatyti visas galinčias pasitaikyti problemas, planavimo procesai vykdomi laikantis nustatytos tvarkos. Nors procedūros kruopščiai planuojamos, neišvengiama nenumatytų problemų, tokių kaip neigiami eismo sąlygų pokyčiai, avarijos, prastovos. Tikėtina, jog šios problemos susijusios labiau su transporto įmonės veiklos specifika, o ne su netinkamu proceso valdymu. Krovinių gabenimo procesas šioje transporto įmonėje taip pat organizuojamas pagal nustatytas procedūras, užtikrinamas informacijos pasiekiamumas. Krovinių gabenimo kontrolės priemonės apima užsakymų patvirtinimą bei tinkamą dokumentų valdymą, pasitelkiant informacines sistemas, o taip pat transporto priemonių stebėjimo vykdymą stebėjimo sistemų pagalba. UAB „Triotrans“ informacinė aplinka yra pakankama darbui, tačiau ne itin moderni - naudojamos kompiuterinės programos yra retai atnaujinamos arba neišnaudojamos jų galimybes, dauguma darbuotojų naudojami tik būtiniausiomis informacinių technologijų funkcijomis, neišnaudoja jų teikiamų galimybių. Atsižvelgiant į turimų transporto priemonių kiekį ir pobūdį, UAB „Triotrans“ pasirinkimas apima ne vien jų turimą transporto parką, siekiant patenkinti klientų poreikius, dažnai tenka pasitelkti samdomą transportą. Krovinių gabenimo maršrutai įmonėje planuojami lanksčiai: atsižvelgiant į svarbiausius veiksnius: užsakovo pageidavimus, kuro sąnaudas, krovinio pobūdį, maršruto saugumą bei numatomas išlaidas ir pan.; tinkamai įvertinama rizika. Krovinių gabenimo dokumentų ir teisinio šios srities reglamentavimo srityje UAB „Triotrans“ transporto vadybininkai yra pakankamai kompetentingi, susipažinę su veiklos srities reglamentavimu, geba pritaikyti žinias praktikoje.

IŠVADOS

1. Krovinių gabenimo veikla laikytinos visos transporto įmonės atliekamos operacijos, vykdomos gabenant krovinį nuo jo pagaminimo vietos iki gavėjo, turint tikslą užtikrinti krovinio pervežimą laiku ir saugiai. O svarbiausias krovinių gabenimo veiklos tikslas yra operacijų ekonomiškumas, kurio galima pasiekti tinkamai parinkus transporto priemonę, sudarius optimaliausią maršrutą bei atsižvelgus į teisinio krovinių gabenimo reglamentavimo ypatumus.

2. Krovinių gabenimo veiklos procesų efektyvumą gali užtikrinti tinkamai suformuota informacinė aplinka, kuri transporto įmonėms gali suteikti daug privalumų; atsakingas transporto priemonės krovinių gabenimui parinkimas, atsižvelgiant į krovinio pobūdį, matmenis ir svorį bei kitus svarbius veiksnius; kruopštus maršruto planavimas įvertinant transporto rūšies, transporto priemonės, kelių dangos, infrastruktūros, eismo sąlygų ir apribojimų ir pan. veiksnius. Kad šie procesai vyktų efektyviai taip pat būtina užtikrinti efektyvų jų valdymą: tinkamai atlikti planavimo, organizavimo ir kontrolės funkcijas.

3. UAB „Triotrans“ taikoma diferencijuoto tipo darbo organizavimo sistema, darbuotojų funkcijos paskirstytos, tačiau kai kurios dubliuojasi. Krovinių gabenimai įmonėje yra planuojami, tačiau pasitaiko nukrypimų nuo plano, tikėtina, tai lemia veiklos specifika. Organizuojant krovinių gabenimo veiklą laikomasi nustatytų procedūrų, užtikrinamas informacijos pasiekiamumas. Krovinių gabenimo veiklos kontrolės procedūros apima visas veiklos sritis ir procesus, tačiau neišspręsti kai kurie klaidų tikimybės aspektai. UAB „Triotrans“ informacinė aplinka yra pakankama darbui, tačiau ne itin moderni - naudojamos kompiuterinės programos yra retai atnaujinamos arba neišnaudojamos jų galimybės. UAB „Triotrans“ pasirinkimas apima ne vien jų turimą transporto parką, siekiant patenkinti klientų poreikius, dažnai tenka pasitelkti samdomą transportą. Krovinių gabenimo maršrutai įmonėje sudaromi atsižvelgiant į svarbiausius veiksnius, tinkamai įvertinama rizika. Krovinių gabenimo dokumentų ir teisinio šios srities reglamentavimo srityje UAB „Triotrans“ transporto vadybininkai yra pakankamai kompetentingi, susipažinę su veiklos srities reglamentavimu, geba pritaikyti žinias praktikoje.

REKOMENDACIJOS

1. Išspręsti darbuotojų funkcijų paskirstymo klausimus. Geriausia tai daryti parengiant naujus marketingo vadybininkų ir sekretorės-apskaitininkės pareigybių aprašymus, kuriuose būtų tiksliai nurodytos kiekvieno darbuotojo teisės, pareigos bei funkcijos krovinių gabenimo veiklos procesuose – tai padėtų išspręsti funkcijų dubliavimosi problemą ir, tikėtina, padidintų darbo efektyvumą.

2. Atlikti detalią krovinių gabenimo operacijose pasitaikančių nukrypimų nuo plano analizę. Šiuos nukrypimus galėtų fiksuoti transporto vadybininkai, o marketingo vadybininkai galėtų juos analizuoti bei pateikti analizės rezultatus kartu su gerinimo pasiūlymais direktoriui nustatyti periodiškumu, pavyzdžiui, kas mėnesį. Tikėtina, jog šios problemos susijusios labiau su transporto įmonės veiklos specifika, o ne su planavimo proceso valdymu, tačiau vertėtų nustatyti, kurias problemas planavimo proceso metu galima numatyti ir imtis veiksmų joms išvengti.

3. Peržiūrėti biudžetą, skirtą informacinės aplinkos gerinimui, įsidięgti daugiau ir pažangesnių technologijų – atnaujinti maršrutų planavimo programą, įsidięgti pažangesnę užsakymų ir dokumentų valdymo sistemą, apmokyti darbuotojus naudotis visomis jų funkcijomis. Būtent informacinis transporto įmonės aprūpinimas turėtų būti viena iš prioritetinių valdymo sričių, teikiančių įmonei daugybę konkurencinių pranašumų, nes gali ne tik pakeisti paslaugų tiekimo aplinką, bet ir vartotojų bei paslaugų tiekėjų tarpusavio santykius, įtakoti kainodarą, planavimo, organizavimo ir kontrolės procedūras.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. Antanavičienė, J., Šimelytė, A. (2013). *Verslo įmonės ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
2. Ambrazevičius, A. (2008). *Lietuvos transporto sistema*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
3. Baublys, A. (2016). *Krovinių vežimas*. Vilnius: Technika.
4. Bazaras D., Vasiliauskas A. V. (2010). *Krovinių vežimo technologijos*. Vilnius: Technika.
5. Davulis, G., ir Šadžius, L. (2009). Transportavimo išlaidų minimizavimo būdas. *Tiltai*, 1, 1-23.
6. Europos Komisijos interneto svetainė. (2018). Žiūrėta 2018-04-12 internete: <http://ec.europa.eu>
7. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1071/2009, nustatantis bendrąsias profesinės vežimo kelių transportu veiklos sąlygų taisykles ir panaikinantį Tarybos direktyvą 96/26/EB. *Europos Sąjungos oficialusis leidinys*. Žiūrėta 2018-01-04 internete: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:300:0051:0071:LT:PDF>.
8. Gegevičiūtė, E. (2015). Krovinių ir keleivių gabenimo Lietuvos kelių transportu 2000–2012 m. sąsąjį su automobilių transporto infrastruktūros plėtros tendencijomis analizė. *Geografija ir edukacija*, 3, 36-45.
9. Ginevičius, R., Silickas, J. (2011). *Sisteminio įmonių valdymo pagrindai*. Vilnius: Technika.
10. Jarašūnienė, A. (2011). *Specialybės įvadas. Transporto inžinerinė ekonomika ir vadyba*. Vilnius: Technika.
11. Jaržemskis, A., ir Jaržemskis, V. (2014). *Krovinių transportas*. Vilnius: Technika.
12. Juridinių asmenų registras. (2018). *VI Registrų centras*. Žiūrėta 2018-04-02 internete: <http://www.registrucentras.lt/jar/p/>
13. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
14. Krovinių tvirtinimo kelių transporto priemonėse Europos geriausios patirties gairės. (2014). *Europos Komisijos leidinys*. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras.
15. Lietuvos automobilių kelių direkcijos interneto svetainė. (2018). Žiūrėta 2018-04-14 internete: www.eismoinfo.lt
16. Lietuvos Respublikos kelių transporto kodeksas. (1996). Nr. I-1628. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2017-01-01. Paskelbta: *Valstybės žinios*, 1996-12-11, Nr. 119-2772.
17. Lietuvos Respublikos kelių transporto veiklos licencijavimo taisyklės. (2011). Nr. 1434. Suvestinė redakcija nuo 2016-09-28. Paskelbta: *Valstybės žinios*, 2011-12-13, Nr. 152-7150.

18. Lietuvos Respublikos krovinių tarptautinio vežimo kelių transportu taisyklės. (1998). Nr. 497, suvestinė redakcija nuo 2011-05-05. Paskelbta: *Valstybės žinios*, 1998-12-31, Nr. 115-3261.
19. Lietuvos Respublikos saugaus eismo automobilių keliais įstatymas. (2010). Nr. VIII-2043. Suvestinė redakcija nuo 2017-01-01 iki 2017-12-31. Paskelbta: *Valstybės žinios*, 2000-10-31, Nr. 92-2883.
20. Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijos interneto svetainė. (2018). Žiūrėta 2018-05-25 internete: <https://sumin.lrv.lt/lt/teisine-informacija/keliai-ir-keliu-transportas>.
21. Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos 1997 m. rugpjūčio 8 d. įsakymas Nr. 300 „Dėl krovinių vidaus vežimo kelių transportu taisyklių patvirtinimo“. Paskelbta: *Valstybės žinios*, 1997-08-15, Nr. 76-163.
22. Lietuvos Respublikos transporto veiklos pagrindų įstatymas. (1991). Suvestinė redakcija (2016-06-16 - 2016-12-31). Paskelbta: *Lietuvos aidas*, 1991-10-25, Nr. 215-0.
23. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gruodžio 11 d. nutarimas Nr. 1950 „Dėl Kelių eismo taisyklių patvirtinimo“. Galiojanti suvestinė redakcija 2016-11-04 - 2019-12-31. Paskelbta: *Valstybės žinios*, 2003-01-23, Nr. 7-263.
24. Lietuvos statistikos departamentas. Oficialiosios statistikos portalas. Ekonomikos veiklos rūšių klasifikatorius (EVRK). 2 red. (2017). Žiūrėta 2018-03-06 internete: <https://osp.stat.gov.lt/600>.
25. Mackevičius, J. (2008). Įmonių veiklos analizė – informacijos rinkimo, tyrimo ir vertinimo sistema. *Informacijos mokslai*, 46, 46-56.
26. Masteika, I., ir Čepinskis, J. (2015). Organizational Dynamics Capabilities Impact on Changes in Supply Chain. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 37(4), 541–551.
27. Mickūnaitis, V., Tilindis, V., ir Valiūnas, V. (2012). *Automobilių transporto įmonių ir techninės priežiūros stočių technologinis projektavimas*. Vilnius: Technika.
28. Minalga, R. (2007). Krovinių saugos klausimų atskirose logistikos sistemos grandyse ekonominiai aspektai. *Intelektinė ekonomika*, 2(2), 36-42.
29. Pukalskas, S. (2008). *Transporto priemonės*. Vilnius: Technika.
30. Tarptautinė krovinių vežimo keliais sutarties konvencija (CMR). Priimta: 1956-05-19. Įsigaliojo: 1993-06-15. Paskelbta: *Valstybės žinios*, 1998-12-04, Nr. 107-2932.
31. Valstybinė kelių transporto inspekcija prie Susisiekimo ministerijos. (2017). Žiūrėta 2018-01-06 internete: <https://www.vkti.gov.lt/go.php/licencijavimas>.
32. Vasiliauskas, A. V. (2013). *Krovinių vežimo technologijos*. Klaipėda: VšĮ Socialinių mokslų kolegija.

33. Кравченко, Л. И. (2003). *Анализ хозяйственной деятельности в торговле*. Москва: Новое знание.
34. Шеремет, А. Д.(2002). *Теория экономического анализа*. Москва: ИНФРА.

PRIEDAI

INTERVIU KLAUSIMYNAS

Apklauso tikslas: nustatyti UAB „Triotrans“ vadovo ir marketingo bei transporto vadybininkų nuomonę apie krovinį gabenimo veiklos valdymo ir organizavimo procesus įmonėje. Atsakymai bus naudojami akademiniais tikslais – Justės Dobrovolskienės baigiamajame darbe. *Dėkoju už sugaištą laiką*

1. Apibūdinkite savo funkcijas krovinį transportavimo veiklos valdymo procese (*planavimas, organizavimas, kontrolė*).
2. Kaip Jūsų įmonėje vyksta transportavimo proceso planavimas, kas jį atlieka, kokiais būdais, kokie konkretūs darbai vykdomi?
3. Kaip Jūsų įmonėje vyksta transportavimo proceso organizavimas, kas jį vykdo; kaip paskirstomi darbai; kokie darbai atliekami; kokios ryšio, stebėjimo, apskaitos bei komunikacijos priemonės yra naudojamos?
4. Kaip užtikrinama sklandi suplanuoto transportavimo proceso eiga? Ar pasitaiko nukrypimų nuo plano, jei taip, kurie iš jų dažniausi, kaip juos identifikuojate ir kaip sprendžiate, kokiais būdais ir kokiuose organizavimo etapuose?
5. Kokie kontrolės procesai vykdomi įmonėje, kas atsakingas už šią sritį ir kokie kontrolės metodai naudojami?
6. Kokias problemas, pasitaikančias transportavimo proceso metu galėtumėte įvardinti, kaip ir kas jas sprendžia?
7. Apibūdininkite savo funkcijas krovinį transportavimo veiklos organizavimo procese (*užsakymų tvarkymas ir informacinis aprūpinimas; transporto priemonės parinkimas ir maršruto sudarymas; krovinį gabenimo dokumentai ir teisinis reglamentavimas*).
8. Kaip Jūsų įmonėje tvarkomi užsakymai? Kokius elektroninius ir/ar informacinius išteklius tam naudojate?
9. Kokios informacinės sistemos įdiegtos įmonėje, ar, Jūsų nuomone, esamų sistemų pakanka?
10. Į kokius faktorius atsižvelgiama parenkant transporto priemonę ir maršrutą krovinio gabenimui (*krovinio pobūdis, kelių danga, veikianti infrastruktūra, eismo apribojimai, saugumas*)?
11. Kas Jūsų įmonėje atsakingas už krovinio gabenimo dokumentų tvarkymą, jų apskaitą, koku būdu vykdomi šie procesai? Kokie krovinio gabenimo dokumentai rengiami įmonėje?
12. Kaip vertinate Jūsų įmonės perspektyvas, ar planuojate papildyti transporto parką, įdiegti naujus maršrutus, naujas technologines priemones?
13. Kaip planuojate gerinti įmonės transportavimo procesų organizavimą, galbūt tokie darbai vyksta nuolat?
14. Nurodykite Jūsų amžių.
15. Nurodykite Jūsų darbo patirtį krovinį gabenimo srityje.

INTERVIU ATSAKYMŲ SUVESTINĖ

Anketos klausimas	Laimonas	Andrius	Tadas	Mindaugas	Rimantas
1. Apibūdinkite savo funkcijas krovinių transportavimo veiklos valdymo procese (planavimas, organizavimas, kontrolė)	Direktoriaus pareiga yra kontroliuoti darbų saugos, kitų teisės aktų laikymąsi įmonėje, nustatyti darbuotojų darbo sąlygas ir tvarką, tvirtinti įmonės vidaus norminius dokumentus, sudaryti ir nutraukti darbo sutartis, pasirašyti sutartis, susitarimus ir kitus dokumentus, atstovauti įmonę pasirašant bankinius, finansinius ir kitus dokumentus, tvirtinti įmonės darbuotojų, turinčių teisę pasirašyti pirminius buhalterinius dokumentus, sąrašą ir jų parašų pavyzdžius; kontroliuoti, kad būtų atliekamos tik teisėtos, įformintos pagal taisykles finansinės ir buhalterinės operacijos ir kt.	Esu atsakingas už rinkos analizę, planavimą kiek tai liečia darbą su užsakovais. Pagal ilgalaikes sutartis sudarau vežimo planus sutartyse nustatytam terminui, kontroliuoju, kaip jų yra laikomasi, organizavimu užsiima transporto skyrius.	Mano darbas yra bendravimas su klientais, klientų paieška, sąskaitų išrašymas, sutarčių sudarymas, informacijos ir reklamos apie įmonę rengimas ir sklaida.	Transporto vadybininko pareiga yra prižiūrėti krovinių vežimą, kai vežam sutartinius krovinius, kai būna vienetiniai kontraktai, kuriems neturime transporto, transporto vadybininkas turi surasti vežėją ir kontroliuoti pervežimą.	Vežėjų paieška, pakrovimo darbai, bendravimas su vairuotojais, maršrutų planavimas, kai esu atsakingas už krovinių, bendravimas su partneriais.
2. Kaip Jūsų įmonėje vyksta transportavimo proceso planavimas, kas jį atlieka, kokiais būdais, kokie	Planuojame pagal ilgalaikius kontraktus, kas nurodyta sutartyse. Čia marketingo ir	Viską, kas liečia patį pervežimą, planuoja transporto vadybininkai.	Kiekvienas darbuotojas savo darbą planuoja, mūsų skyrius planuoja pagal pastovius	Planavimas vyksta pagal datas, pagal sutartis. Jeigu kroviniai gabenami sudarius	Jeigu vežame krovinių pagal ilgalaikį kontraktą, marketingo vadybininkai sudaro krovinių srauto planą, pagal kurį parengiame transporto priemonių

konkretūs darbai vykdomi?	transporto skyriaus darbas, marketingistai planuoja krovinių srautus, transportininkai – krovinių gabenimą pagal gautą informaciją.		kontraktus, transportas – pagal vienkartinius užsakymus.	sutartis su partneriais esančiais Švedijoje, Danijoje ir Vokietijoje, tai krovinius gabena pagal sutartyje nurodytas sąlygas ir terminus. T.y. vadybininkas susiekia su savo partneriu vadybininkais ir nurodo kada vairuotojai atvyks į vietą, kadangi partneriai iš UAB „Triotrans“ perka krovinių vežimo paslauga. Atvyksta tik vilkikas be puspriekabės, partneriai suorganizuoja krovinius ir teikia savo puspriekabes, o UAB „Triotrans“ atlieka visus darbus susijusius su krovinių gabenimu.	eksploatacijos planą, jis derinamas su marketingo vadybininku, su juo ir su pagal jį paruoštu darbo grafiku pasirašytinai supažindinami vairuotojai. Jei kroviny vienkartinis, sudarome individualų transportavimo planą. Pirmiausia įvertinam krovinio kiekį, svorį, pakrovimo/iškrovimo vietas, pasikrovimo/išsikrovimo terminus, tada analizuojamos galimybės, parenkama transporto priemonė (ar gabenimo būdas ne nuosavu transportu), sudaromas optimaliausias maršrutas. Jei kroviny dalinis, stengiamės sukomplektuoti pilnai pakrautą transporto priemonę, kuo mažiau nukrypstant nuo maršruto, kad išvengti „tuščios ridos“.
3. Kaip Jūsų įmonėje vyksta transportavimo proceso organizavimas, kas jį vykdo; kaip paskirstomi darbai; kokie darbai atliekami; kokios ryšio, stebėjimo, apskaitos bei komunikacijos priemonės yra naudojamos?	Transportavimo procesą organizuoja transporto vadybininkai, bendrauja su vairuotojais, prižiūri, kad kroviniai nuvažiuotų laiku, kad transportas ir dokumentai būtų tvarkingi. Naudojamasi word, excel programomis, taip pat transporto biržomis cargo.Lt,	Transportavimo procesą organizuoja transporto skyrius.	Mano pareigos yra pateikti (transporto – aut. past.) vadybininkams informaciją, o toliau jie visą pervežimą vykdo patys. Visą informaciją mes suvedam į programą. Ryšiais naudojames mobiliuoju, internetu.	Turime stebėjimo sistemą, joje galima pasižiūrėti visą informaciją realiu laiku, taip pat matome savaitines, mėnesines ataskaitas dėl nuvažiuotų kilometrų. Prie vilkiko valdymo bloko yra prijungiama telemetrinė įranga su sim kortele, kuri	Kai yra vienkartinis užsakymas, pervežimas vyksta pagal jį, kai vežam pagal ilgalaikius kontraktus, tada naudojamės pervežimų planu, kurį sudaro marketingo skyrius – ten būna nurodyta informacija apie krovinius, datas ir pan. Komunikacija vyksta dažniausiai telefonu, elektroniniu paštu.

	Timo.com, freight24.com, kurių pagalba yra sudaromi sandoriai dėl krovinių, siūlomos įmonės pervežimo paslaugos.			yra paskirta kiekvienam vilkikui. Sim kortelės yra telia operatoriaus.	
4.Kaip užtikrinama sklandi suplanuoto transportavimo proceso eiga? Ar pasitaiko nukrypimų nuo plano, jei taip, kurie iš jų dažniausi, kaip juos identifikuojate ir kaip sprendžiate, kokiais būdais ir kokiuose organizavimo etapuose?	Vežimo procesas yra kontroliuojamas nuolat, turime įdiegę vilkikuose Ecofleet mobile stebėjimo sistemą, tai stebime viską: kada vairuotojai pradeda važiuoti, kiek nuvažiuoja, kurioje vietoje randasi, kada prasidėjo ir baigėsi pertrauka. Nukrypimų pasitaiko visokių – transporto sferoje labai sunku viską tiksliai nuplanuoti. Dažniausiai sutrikimai būna pakrovimo ar iškrovimo vietose, dar dėl eismo problemų keliuose. Jeigu problema krovimo vietose, kontaktuojame su klientais, kartu sprendžiame problemą, o jeigu kelyje, tai jau mūsų kaltė, todėl vadyba labai atidžiai planuoja maršrutą, nes už vėlavimus gresia baudos.	Transportavimo procesu rūpinasi transporto vadybininkai, jie stebi pervežimą ir sprendžia problemas, kurios atsiranda.	Visas transportavimo procesas matosi vilkikuose įrengtoje stebėjimo sistemoje, visą parą galime kontroliuoti pervežimą.	Informacija apie pasikeitimus perduodama laiku, tad nukrypimų nuo plano pasitaiko retai. Dažniausiai kyla problemų su pakrovimu arba iškrovimu, pasitaiko, kad užtrunka. Kartais laiku atvažiuoti sutrukdo eismo įvykiai kelyje, dėl kurių susidaro kamščiai, būna, kad pasibaigia vairavimo laikas, vairuotojas turi sustoti pailsėti, tad gali vėluoti pristatyti krovinį. Tokių problemų neįmanoma numatyti ir sunku išvengti, todėl, jei įmanoma, visada suplanuojame daugiau laiko pervežimui.	Kontroliuojam kiekvieną etapą, bendraujam su vairuotojais, klientais, kad tų nukrypimų būtų kuo mažiau. Žinoma, pasitaiko visko, bet esam ant ryšio visą parą, tai labai operatyviai sprendžiam.

5. Kokie kontrolės procesai vykdomi įmonėje, kas atsakingas už šią sritį ir kokie kontrolės metodai naudojami?	Kontrolė yra visuose etapuose. Kad išvengti žmogiško faktoriaus, vienas kitą prižiūri. Marketingo skyrius kontroliuoja transporto skyrių, transportininkai – vairuotojus, o mano pareiga yra kontroliuoti visus darbuotojus. Labiausiai, žinoma, prižiūriame atsiskaitymus, tikriname klientų mokumą, vežėjų patikimumą.	Pagrindinę kontrolę vykdo direktorius: mokėjimų, dokumentų, pervežimo. Jis tikrina darbuotojų ataskaitas, jei yra kokių klaidų, aptariame susirinkimuose.	Įmonėje vyksta įvairūs kontrolės procesai, buhalterė ir direktorius kontroliuoja atsiskaitymus, kad laiku gautume pinigus ir laiku sumokėtume, transporto vadybininkai kontroliuoja vairuotojus, o mes prižiūriame transporto vadybininkų darbą, pateikiame jiems informaciją.	Kontrolę pagrinde vykdo transporto vadybininkas, už viską, kol vyksta užsakymas atsakingas vadybininkas.	Mes vykdomė tik pervežimo kontrolę, atsiskaitymus, kad jie būtų laiku, prižiūri marketingo vadybininkai ir direktorius. Direktorius dar kontroliuoja, kad būtų sutartys laiku pasirašytos, visi dokumentai paruošti, kad apmokėjimai subkontraktoriams nevėluotų.
6. Kokias problemas, pasitaikančias transportavimo proceso metu galėtumėte įvardinti, kaip ir kas jas sprendžia?	Kaip jau sakiau, dažnai būna problemos pasikrovime ir iškrovime, kartais kelyje, bet stengiamės išvengti. Vežimo metu už viską atsako transporto vadybininkai, jie ir sprendžia.	Apie transportavimo procesą daugiau gali papasakoti transporto vadybininkai.	Problemų daug nėra, gal kuro kainos, vilkikų gedimai, dažnai keičiasi teisės aktai.	Didžiausia problema – sunku rasti gerų vairuotojų.	Problemos įvairios, tai ir automobilių gedimai, prasti orai, eismo sąlygos, kamščiai. Krovinio vagysčių mano darbo metu beveik nepasitaikė, tačiau visada stengiamės važiuoti saugiais keliais ir naudotis saugomomis aikštelėmis.
7. Apibūdininkite savo funkcijas krovinų transportavimo veiklos organizavimo procese (užsakymų tvarkymas ir informacinis aprūpinimas; transporto priemonės parinkimas ir maršruto sudarymas; krovinų gabenimo dokumentai ir teisinis reglamentavimas)	Mano funkcijos yra pasirašyti ilgalaikes sutartis su klientais, užsakymus tvarko marketingo skyrius, organizuoja visą maršrutą transporto skyriaus darbuotojai.	Užsakymų tvarkymas ir informacinis aprūpinimas.	Iš išvardintų marketingo skyrius rūpinasi užsakymų tvarkymu.	Planuojam maršrutus, transporto priemones, tvarkom krovinų dokumentus.	Užsakymų vežėjams tvarkymas, kai krovinį veža ne mūsų mašinos, informacijos perdavimas, transporto priemonės parinkimas ir maršrutų planavimas, krovinio dokumentų tvarkymas.

.					
8. Kaip Jūsų įmonėje tvarkomi užsakymai? Kokius elektroninius ir/ar informacinius išteklius tam naudojate?	Užsakymai gaunami elektroniniu paštu, saugomi kompiuteriuose, programoje ir popieriniai. Naudojam programą Reisas, joje visa informacija apie klientus, vežėjus, sutartis	Dirbant pagal ilgalaikius kontraktus, užsakymus iš užsakovų gauname elektroniniu paštu, suvedam duomenis į programą, toliau perima transporto skyrius.	Marketingo skyrius tvarko užsakymus Reiso programoje.	Kai krovinius suranda UAB Triotrans marketingo vadybininkas transporto biržoje, tai visų pirma yra derinamasi dėl kainos, pasirašoma sutartis, įvykdomas pervežimas, kai vairuotojas parveža CMR į ofisą, yra išrašoma sąskaita, pagal sutartyje nurodytą apmokėjimo terminą laukiamas apmokėjimas.	Kai kroviniai yra kontraktiniai, užsakymai gaunami elektroniniu paštu, kai turim nepastovų užsakovą, tada užsakymus gaunam naudojant elektroninį paštą, kartais Skype. Vežėjams siunčiam dažniausiai elektroniniu paštu.
9. Kokios informacinės sistemos įdiegtos įmonėje, ar, Jūsų nuomone, esamų sistemų pakanka?	Turim programą Reisas, vilkikų stebėjimo sistemą, jų pakanka.	Programa „Reisas“, AutoRoute, Ecofleet mobile, internetas, mobilūs telefonai. Visi darbuotojai turi nešiojamus kompiuterius, prireikus gali dirbti iš namų ar kitų vietų, mato visą informaciją.	AutoRoute, Reisas, Ecofleet mobile. Aš dirbu tik su Reisu, kitomis naudojasi transporto skyrius.	Krovinijų ieškome transporto biržose, tai naudojame internetą, visa užsakymų informacija yra programoje Reisas, dar naudojame Autoroute2013, vilkikuose įrengta stebėjimo sistema	Vilkikuose yra įmontuota Ecofleet mobile stebėjimo sistema, dar naudojame Reisą, Autorout, Skype, elektroninį paštą. Darbui pakanka.
10. Į kokius faktorius atsižvelgiama parenkant transporto priemonę ir maršrutą krovinio gabenimui (krovinio pobūdis, kelių danga, veikianti infrastruktūra, eismo apribojimai, saugumas)?	Atsižvelgiame į visus faktorius, privalome numatyti viską į priekį, kad darbai vyktų laiku, ir kad įvykdytume įsipareigojimus klientams.	Transporto priemonių parinkimu rūpinasi transporto vadybininkai.	Atsižvelgiama į viską, pas mus dažniausiai maršrutai pastovūs.	Atsižvelgiame į reiso išlaidas, terminus, automobilio ir krovinio saugumą, reikalingą įkrovumą ar kitas specialias sąlygas, kelių būklę, eismo sąlygas ir draudimus ir t.t.	Vežant krovinius pagal ilgalaikius kontraktus, turime pastovius reusus, tai ten viskas aišku. Kai yra vienkartiniai vežimai, tada tikriname viską.
11. Kas Jūsų įmonėje atsakingas už krovinio gabenimo	Transporto skyriaus vadybininkai tvarko visus pervežimo	Marketingo skyrius atsakingas už savalaikį sutarčių	Buhalterija rašo sąskaitas, pervežimo dokumentus gauna iš	Dokumentus susijusius su krovinio gabenimu tvarko užsienio	Naudojami CMR ir lietuviški važtaraščiai. Viskas yra suvedama į mūsų sistemą Reisas. Užsakymus suveda

dokumentų tvarkymą, jų apskaitą, kokių būdu vykdomi šie procesai? Kokie krovinio gabenimo dokumentai rengiami įmonėje?	dokumentus.	sudarymą ir informacijos pateikimą transporto skyriui. Dokumentus gauname iš užsakovų, po reiso išrašome sąskaitas.	vairuotojų transporto vadybininkai. Sutartis dažniausiai ruošia užsakovai, kartais pasirašome mūsų paruoštas sutartis. Dokumentus registruoja ir tvarko sekretorė.	partneriai, kurie perka krovinio gabenimo paslaugą.	marketingo vadybininkai, mes suvedame duomenis apie pervežimą, atsiskaitymų sumas ir terminus irgi suveda marketingas, buhalterė ir direktorius viską mato programoje.
12. Kaip vertinate Jūsų įmonės perspektyvas, ar planuojate papildyti transporto parką, įdiegti naujus maršrutus, naujas technologines priemones?	Maršrutai mūsų yra gerai žinomi, labai keisti neplanuojam, bet jeigu pasikeistų situacija rinkoje, esam pasiruošę tokiems pasikeitimams. Transporto parką planuojam plėsti, šiais metais įsigysim dar du naujus vilkikus.	Transporto verslas yra sunkiai prognozuojamas, apie perspektyvas sudėtinga kalbėti.	Mūsų įmonė gyvuoja jau ne pirmus metus, tad, sakyčiau perspektyvos yra. Transporto parkas pagal galimybes yra atnaujinamas. Pagal užsakovų poreikius derinamės, manau, parkas bus pildomas.	Naujų vilkikų pirkimu rūpinasi direktorius, planuoja įsigyti du naujus. Technologijų pakanka.	Perspektyvos labiausiai priklauso nuo klientų ir marketingo skyriaus. Kol kas viskas stabilu, tikimės, kad sėkmingai dirbsime ir toliau.
13. Kaip planuojate gerinti įmonės transportavimo procesų organizavimą, galbūt tokie darbai vyksta nuolat?	Nuolat kalbam apie problemas, kiekvieną savaitę vyksta susirinkimai. Jei yra reikalinga, pasidarom susirinkimą ir neplanuotai, bendraujam su klientais, vežėjais, aiškinamės kas negerai. Turim pasidarę juodąją sąrašą vežėjų ir klientų, su kuriais nedirbam dėl buvusių problemų.	Transportavimo procesais rūpinasi transporto skyrius, jie nuolat aiškinasi problemas, kad jos nepasikartotų.	Šitas klausimas analizuojamas pastoviai, konkurencija didelė, klientų lojalumą reikia saugoti, tad stengiamės.	Taip, tokie darbai vyksta nuolat. Nors turim pastovius klientus ir pastovius krovinius, visą laiką stebim, ką galima padaryti geriau.	Geriname nuolat, teikiame pasiūlymus direktoriui, jis nusprendžia kokias idėjas įgyvendinti.
14. Nurodykite Jūsų amžių.	46	27	34	29	38
15. Nurodykite Jūsų darbo patirtį krovininių	20	4	8	7	15

gabavimo srityje.					
-------------------	--	--	--	--	--