

EKSPEDICINIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS KOKYBĖS GERINIMO POREIKIS IR GALIMYBĖS

Dovilė Kontautaitė¹, Virgilija Zinkevičiūtė²

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Transporto inžinerijos fakultetas
El. paštas: ¹dovilekontautaitė@gmail.com; ²virgilija.zinkeviciute@vgtu.lt

Santrauka. Ekspedicinėms įmonėms svarbu gerinti savo veiklą nuolat tobulinant vidinius ir išorinius veiklos procesus tam, kad suteiktų klientui laukiamą bazinę ir pridėtinę vertę ir kad efektyviai valdytų informacinį srautą bendroje logistikos tiekimo grandinėje. Straipsnyje analizuojamos kokybės vadybos ir veiklos procesų sampratos, apibrėžiamas pagrindinis ekspedicinės įmonės procesas bei poreikis optimizuoti veiklą diegiant kokybės vadybos sistemas. Mokslinė literatūros analizė padeda atskleisti ekspedicinių įmonių kokybės vertinimo rodiklius ir kokios kokybės vadybos sistemos yra skirtos būtent transporto įmonėms.

Reikšminiai žodžiai: ekspedicinė įmonė, kokybės vadybos sistemos, gerinimo galimybės, veiklos kokybė.

Įvadas

Šiandieniniame pasaulyje klientai tampa vis išrankesni ir kelia vis didesnius reikalavimus norimai prekei ar paslaugai. Prekių bei paslaugų rinka yra perpildyta ir gali išpildyti praktiškai kiekvieną kliento norą. Tai kaip gi išsiskirti ir konkuruoti rinkoje tenkinant klientų poreikius? Nebe užtenka klientams pasiūlyti prekių ar paslaugų mažiausia kaina, nes visuomet atsiras konkurentas, galintis tai suteikti dar mažesne. Pagrindinis kriterijus, į ką klientai vis daugiau kreipia dėmesį, tampa prekės ar paslaugos kokybė.

Ekspedicinės įmonės nėra išimtis. Klientai stengiasi nerizikuoti perduodant krovinį nepatikimai įmonei. Jiems svarbiausia, kad kroviny s nesugadintas, laiku ir visas pasiektų tikslą. Tik įmonės, kurios nuolat gerina savo veiklą, gali konkuruoti rinkoje. Ekspedicinėms įmonėms, norint klientui suteikti reikalaujamos kokybės paslaugą už prieinamą kainą, reikia nuolat gerinti veiklos procesus bei optimizuoti veiklą.

Šio straipsnio tikslas – nustatyti, ar ekspedicinėms įmonėms yra poreikis diegti kokybės vadybos sistemas, bei aptarti, kokios kokybės vadybos sistemos yra skirtos transporto įmonėms.

Kokybės vadybos samprata

Šiuolaikinė visuotinės kokybės vadyba – tai iniciatyva, nukreipta į vartotojų poreikių tenkinimą, kuris organizaciją įpareigoja nuolat tobulinti veiklą, įtraukiant tiek įmonės

vadovus, tiek darbuotojus, ir taip kurti specifinę kokybės vadybos organizacinę kultūrą. Kokybės vadybos poreikis atsirado plečiantis rinkoms ir atsirandant vis daugiau konkurentų, todėl tapo labai svarbu pateikti klientui kokybišką produktą ir taip būti pranašesniau už konkurentus.

Visuotinės kokybės vadyba pradėjo vystytis XX a. I kokybės vadybos istoriją įtraukti tokie autoriai kaip J. M. Juranas, W. E. Demingas, M. Baldrizdas, A. Faigenbamas, P. B. Krosbis, kurie turėjo savo požiūrį į kokybės vadybą. Norint apibrėžti kokybės vadybos sampratą, svarbu išanalizuoti pagrindinius kokybės apibrėžimus (žr. lentelę).

Iš apibrėžimų gausos galima daryti išvadą, jog kokybės vadybos sampratą sunku apibrėžti, kad tai nėra kažkas vienareikšmiška ir akiai taikytina kiekvienai organizacijai. Praėjusio amžiaus visuomenėje visuotinės kokybės vadybos esmė buvo „kokybė gamyboje“. Svarbu, kad kokybės reikalavimus atitiktų receptai, technologijos, dokumentai ir kita. Tačiau šiandieninėje visuomenėje stiprėja nuostata – „kokybė vartotojui“, taikant žmonių (darbininkų, inžinierių, vadovų), užduočių ir visos organizacijos kokybę. Visuotinės kokybės vadybos principai įtraukiami tiek į organizacijos tikslus ir misiją, tiek į vertybes. Apibendrinant būtų galima sakyti, jog kokybės vadyba yra suvokiama kaip pasikartojantis procesas, kuriam būdingas nuolatinis tobulinimas.

Lentelė. Įvairių autorių kokybės vadybos sampratos (sudaryta autoriaus)

Table. Concepts of quality management according different authors (compiled by author)

Autorius	Apibrėžimas	Požiūris į kokybę
P. B. Corsby	Kokybė – atitiktis poreikiams, reikalavimams.	Apibrėžimas nukreiptas į poreikių patenkinimą.
J. M. Juran	Kokybė – tinkamumas naudoti ar atitiktis tikslui.	Apibrėžimas nukreiptas į kokybės vartotojui suteikimą.
W. E. Deming	Su kokybe susiję veiksmai turi būti nukreipti į vartotojų dabartinius ir ateities lūkesčius.	Apibrėžimas nukreiptas į kokybės vartotojui suteikimą.
A. Faigenbaum	Kokybė – tai konkretaus gaminio atitiktis projektui ar modeliui laipsnis. Kokybės pagrindas yra vartotojo dabartinis patyrimas apie produktą. Patyrimas priklauso nuo vartotojo reikalavimų tam tikram produktui, kurie gali būti išreikšti ar ne, išreikšti techniškai ar subjektyviai, sąmoningi arba juntami.	Apibrėžimas nukreiptas į iš anksto nustatytų reikalavimų atitikimą ir vertės kūrimą.
Nawell ir Dale	Kokybė turi būti pasiekta keturiose pagrindinėse srityse, susijusiose su žmonėmis, įrenginiais, medžiagomis ir aplinka.	Verte pagrįstas apibrėžimas.
Amerikos kokybės kontrolės asociacija (ASQC)	Kokybė – tai subjektyvi sąvoka, nes kiekvienas individas turi savo kokybės apibrėžimą. Techniniu požiūriu kokybė tai produkto ar paslaugos charakteristikų rinkinys, kuris atspindi sugebėjimą patenkinti vartotojų išreikštus ar numatomus poreikius, kitaip sakant, tai produktas ar paslauga, neturintys defektų.	Apibrėžimas pagrįstas vartotojo, gamybos ir vertės požiūriu.
ISO 8402	Kokybė – tai gaminio ar paslaugos charakteristika ir savybių visuma, kuri atitinka išsakytus ir numanomus poreikius.	Apibrėžimas nukreiptas į iš anksto nustatytų reikalavimų atitikimą ir vertės kūrimą.

Veiklos procesų valdymas – ašis diegiant kokybės vadybos sistemas

Daugelio kokybės vadybos sistemų pagrindas yra nuolatinis procesų tobulinimas. Kokybės vadybos sistemos diegimas įmonėje prasideda suprantant pagrindinius įmonėje vykstančius procesus. Procesas – tai vyksmas, apimantis žmones ir išteklius, sąveikaujančius tarpusavyje (Pociūtė *et al.* 2005). Veiklos procesas – tai sistema, padedanti įgyvendinti verslo tikslus, kuriant logiškai susijusių veiksmų seką (Furstenau 2008). Veiklos procesų valdymas – tai nėra tik gražių paveikslukų ir schemų derinys, tai nuoseklių, tarpusavyje susijusių procesų visuma, kuri padeda vadovams pasiekti, kad įmonė veiktų efektyviai ir kokybiškai (1 pav.).

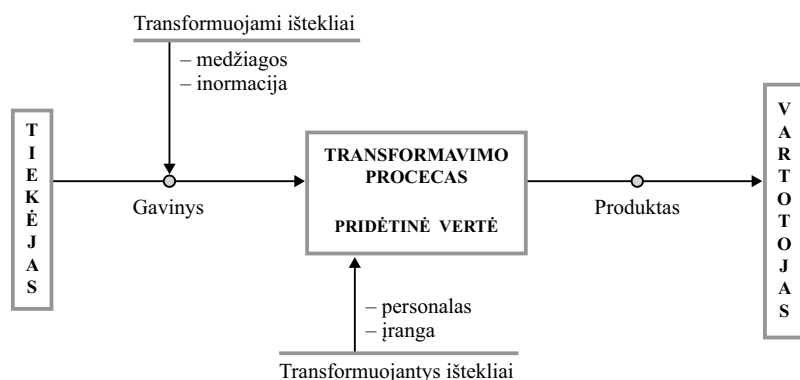
Kiekvienoje įmonėje egzistuoja verslo procesai, tačiau vienoje jie yra valdomi, kitose – ne, paliekama, kad patys savaime susidėliotų. Aišku, toks vadovų požiūris, kad viskas savaime susidėlios į savo vietas, yra ganėtinai naivus. Šiuo atveju įmonės savininkai sprendžia tik paviršutines problemas, kurių nuolat vis daugėja. Priešingai įmonėje, kurioje veiklos procesai yra valdomi, vadovų darbas yra analizuoti gautas ataskaitas, aiškintis neatitikimus ir ieškoti būdų, kaip padaryti, kad įmonė dirbtų kuo efektyviau ir mažiausiais nukrypdoma nuo planų.

Vertė atsiranda tuomet, kai informacija ar medžiaga pereina per transformavimo procesą. Tai ir yra pagrindinis

veiklos procesų uždavinys (Pociūtė *et al.* 2005). O veiklos procesų valdymas pasižymi tuo, kad padeda analizuoti ir tobulinti juos. Pastebėjus, kad viename ar kitame veiklos procese nėra gaunama vertė ar nesukuriamas naudingas produktas, jis yra iš viso panaikinamas iš sistemos arba gerinamas ir koreguojamas.

Veiklos procesai gali būti įvairūs priklausomai nuo įmonės užsiimamos veiklos. Kaip D. Pociūtė, V. Janušauskienė, R. Vitkauskas savo knygoje „Kokybės vadyba“ išvardina, kad veiklos procesai gali būti: „vartotojo poreikių tyrimas, gaminio kūrimas, jo gamyba, prekybos bei tiekimo organizavimas“ (Pociūtė *et al.* 2005). Ne taip svarbu, kokios rūšies yra veiklos procesas įmonėje, svarbiausia, kad jis būtų orientuotas į poreikių patenkinimą, padėtų įmonei įgyvendinti tikslus. Jei įmonės veiklos procesai, kuriems naudojamos medžiagos ir informacija, kuria per mažą pridėtinę vertę – vartotojas jos nepirks, vadinasi, įmonė procesus valdo ir kuria netikslingai.

Apibrėžti veiklos procesus įmonei reikia, jei siekiama gauti ISO 9001 standarto sertifikatą (ISO 2008). Šis standartas yra susijęs su procesų seka ir sąveika. Norint įmonei gauti sertifikatą, reikia įgyvendinti tokius reikalavimus: sukurti priežiūros proceso sistemą, kuri kontroliuotų procedūrų efektyvumą; laikyti dokumentus, kuriuose aprašyti procesai; tikrinti ir koreguoti neatitikimus; nuolat iš naujo



1 pav. Proceso schema (Pociūtė *et al.* 2005)
Fig. 1. Process scheme (Pociūtė *et al.* 2005)

apsvarstyti veiklos procesų efektyvumą; nuolat tobulinti veiklos procesus. Gavusi sertifikatą įmonė oficialiai pripažįstama, kad veiklos procesai joje valdomi efektyviai ir vyksta nuolatinis tobulinimas.

Vyresnysis sertifikuotas informacinių technologijų architektas Tilak Mitra, kuris specializuojasi ties įmonių struktūros ir procesų kūrimu, savo moksliniame straipsnyje „Kodėl veiklos procesų valdymas yra svarbus įmonei?“ (Mitra 2008) teigia, kad veiklos procesai nėra tik įmonės veiklos automatizavimas. Automatizavimu galima vadinti tik pirmąjį etapą, kai yra nustatomi ir nuosekliai sudėliojami procesai. Sudėtingiausia dalis yra procesų valdymas, siekiant panaikinti „butelio kaklelio“ efektą ir sudaryti optimizavimo galimybes. Autorius teigia, kad veiklos procesai yra visos įmonės struktūros architektūros centre. Veiklos procesai įmonei padeda daug labiau susitelkti į darbą ir tikslus. Dėl tokios įtakos verslo procesai yra tarsi atrama įmonėms vykdyti uždavinius ir siekti tikslų.

Ekspedicinių įmonių veiklos kokybės samprata

Ekspeditorius – transporto architektas. Kitaip tariant, ekspeditoriai yra įmonė ar atskiras žmogus, kuris organizuoja krovinio vežimą samdydamas kitas įmones. Pasaulyje už ekspeditorių veiklos reglamentavimą atsakinga yra FIATA („International Federation of Freight Forwarders Association“). Pagrindinis FIATA tikslas – ginti ekspeditorių interesus tarptautiniu mastu. Lietuvoje ekspeditorių interesams atstovauja asociacija „Lineka“, kuri teikia praktinę pagalbą savo nariams ir rūpinasi darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, mokymais.

Ekspedicinės įmonės pradėjo veikti tuomet, kai vežėjas perdavė dalį savo funkcijų. Pasidalinimas įvyko taip, kad transporto įmonės rūpinasi transporto priemonių parku,

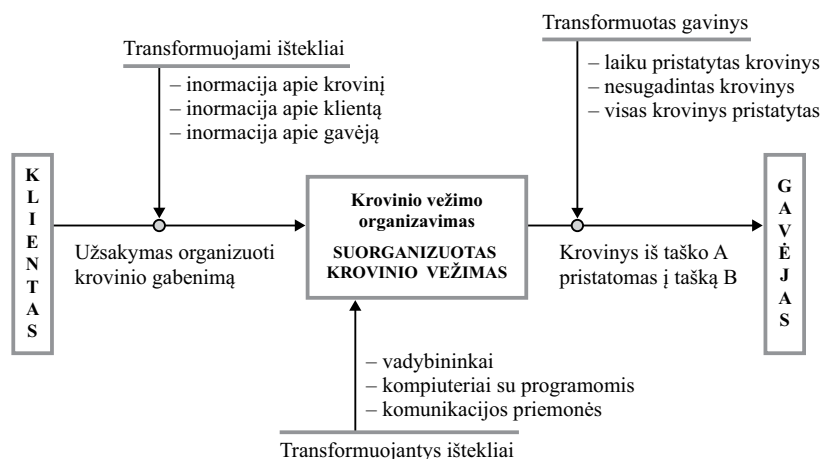
vežimo savikainos mažinimu bei kaip saugiai ir greitai pristatyti krovinį į reikiamą vietą. Na o ekspedicinės įmonės labiau rūpinasi pačiu vežimo organizavimu. Būtų galima išskirti tokias ekspeditorių pareigas (Jarašūnienė 2001):

- Parenka transporto priemonę.
- Suranda krovinį laisvai transporto priemonei.
- Organizuoja transportavimo maršrutą.
- Užpildo krovinio dokumentus.
- Tvarko muitinės formalumus.
- Surenka ir išskirsto krovinius.
- Kontroluoja smulkias krovinų siuntas.
- Organizuoja krovinų sandėliavimą.
- Draudžia krovinius.
- Organizuoja finansinius atsiskaitymus tarp siuntėjo ir gavėjo.

Ekspedicinei įmonei nėra būtina atlikti visas anksčiau išvardintas pareigas, tačiau kuo ji daugiau jų vykdo, tuo klientas yra labiau patenkintas (Jarašūnienė 2001). Kita vertus, tuomet įmoneje atsiranda daugiau veiklos procesų ir poreikis juos nuosekliai vykdyti bei valdyti, kad būtų teikiamos kokybiškos paslaugos.

Ekspedicinė įmonė logistikos tiekimo grandinėje yra atsakinga už informacinio srauto judėjimą, o procesiniu požiūriu jų veiklą būtų galima apibūdinti 2 pav. parodyta schema.

Įmonė iš kliento gauna užsakymą organizuoti krovinio gabenimą, kartu yra pateikiami ir transformuojamieji ištekliai. Transformavimo procesas yra krovinio gabenimo organizavimas, o vertė, kurią gauna klientas, – suorganizuotas krovinio vežimas. Pridėtinė vertė atsiranda tuomet, kai krovinys yra pristatomas laiku, nesugadintas, kai klientas lieka patenkintas aptarnavimo kokybe. Transformavimo procesui kokybiškai veikti reikalingi tokie transformaciniai ištekliai: vadybininkai, kompiuteriai su kompiuterinėmis



2 pav. Ekspedicinės įmonės proceso schema (sudaryta autoriaus)
 Fig. 2. Process scheme of expeditionary enterprise (compiled by author)

programomis bei komunikacijos priemonės. Informacijai perėjus transformavimo procesą, yra gaunamas produktas, ekspedicinės įmonės atveju yra pakeičiama krovinio vieta, jis iš taško A yra pristatomas į tašką B, t. y. gavėjui.

Ekspeditorius tampa reikalingas, kai siuntėjui prireikia netradicinių sprendimų vežant krovinius, kai iškyla poreikis greitai reaguoti į pasikeitimus arba kai tiesiog yra taupomas laikas perduodant funkcijas tretiesiems asmenims. Ekspeditorius logistikos tiekimo grandinėje tarsi įsiterpia tarp siuntėjo ir vežėjo, taip sutaupo laiką, reikalingą siuntėjui ieškant reikiamo vežėjo, o vežėjui padeda optimaliai išnaudoti transporto priemonės talpą, sumažinti prastovas iš anksto suplanavus pakrovimo ir iškrovimo laikus bei vietas (Jarašūnienė 2001).

Transporto įmonių veiklos kokybės vertinimo kriterijai

Kokybės vadybos sistemos neapsieina be nuolatinio įmonės veiklos vertinimo. Yra sakoma, kad žmogus elgiasi taip, kaip vėliau jis yra vertinamas (Frazelle 2002). Iš to kyla poreikis ir organizacijoms nusistatyti kriterijus, pagal kuriuos bus vertinama jų veikla, kad būtų galima ją nukreipti norima linkme. Pasak Kaziliūno (2006), paslaugai keliami reikalavimai turi būti tiksliai nustatyti ir apibūdinti savybėmis, kurias klientai gali įvertinti. Veiklos vertinimas leidžia organizacijai iš arčiau pažiūrėti į faktinę verslo būklę bei gauti grįžtamąjį ryšį, kuris padeda siekti užsibrėžtų rezultatų ir tikslų (Santos, Gouveia, Gomes 2005). Cohen ir Roussel (2004) teigia, kad parinkus tinkamas matavimo priemones galima nustatyti organizacijos veiklos efektyvumą, planus, resursų šaltinius. Taigi organizacija gali, atsižvelgdama į realią situaciją, analizuoti veiklos optimizavimo ir tobulinimo galimybes.

Svarbu įmonei laikytis šių pagrindinių dėsnių siekiant sukurti tinkamas veiklos vertinimo priemones (Santos, Gouveia, Gomes 2005):

- Veiklos matavimo priemonės turi atitikti organizacijos strategiją.
- Kokybinis rodiklis integruoti į organizacijos planus ir operacijas.
- Nustatyti individualius kokybinius ir kiekybinius tikslus kiekviename organizacijos lygmenyje.
- Nustatyti ir apibrėžti procesus bei priemones, kuriomis bus vertinama pažanga.

Anot Kaplan (1996), veiklos matavimo priemonėmis turi būti galima apibrėžti tiek finansinę, tiek nefinansinę veiklą, taip pat jos turi padėti parodyti tiek įmonės vidinės, tiek išorinės veiklos rezultatus, efektyvumą. Veiklos vertinimo priemonės turi rodyti organizacijos veiklos sėkmę bei išsiskeltų tikslų siektinumą.

Norėdami parodyti veiklos tobulinimo galimybes, daugelis autorių veiklos vertinimo rodiklių sistemą apibūdina kaip mažiausiai kainuojančią, paprastą naudoti ir nedaug laiko atimančią. Nėra lengva pasirinkti tinkamus kriterijus, pagal kuriuos bus vertinama įmonės veikla. Reikia vengti koncentravimosi ties viena sritimi, nes tai gali turėti neigiamos įtakos kitoms. Pavyzdžiui, koncentravimasis tik į kainą, gali labai paveikti kokybę, tai sukels neigiamą poveikį visai organizacijos veiklai ir greičiausiai prieštaraus organizacijos strategijai. Dėl galimybės aprėpti visas organizacijos sritis bus aptartas Edward Frazelle (2002) sukurtas metodas, kuris apima 4 kryptis: kokybę, reakcijos laiką, kainą, produktyvumą.

Kokybė. Ši kriterijų yra gana nesunku taikyti ir jis yra lengvai apskaičiuojamas. Dažniausiai šis kriterijus apibūdina, kaip organizacija vykdo savo veiklą. Transporto įmonėse šis kriterijus yra apibūdinamas kaip tikslumas.

Reakcijos laikas. Šis kriterijus apibūdina, kiek laiko užtrunka atlikti vieną ar kitą procesą. Analizuojant šį kriterijų galima išsiaiškinti, kuriame proceso etape būtų galima sutaupyti laiko ir taip padaryti veiklą efektyvesnę.

Produktyvumas. Šis kriterijus nusako, kaip efektyviai išnaudojami turimi resursai. Pavyzdžiui, visiškai pakrovus transporto priemonę galima sumažinti pristatymo išlaidas ir taip didinti efektyvumą.

Kaina. Šis kriterijus padeda vadybininkams stebėti ir valdyti transportavimo kainą, padeda nustatyti klientams bazines kainas už teikiamas paslaugas išvengiant nuostolio (Dana, Tien, Collins, Sommerlatte, Allain 2010).

Veiklos vertinimo sistema yra tarsi kompleksas užduočių, į kurių vykdymą turi būti įtraukti visi organizacijos darbuotojai: tiek vertinant veiklą, tiek imantis tam tikrų priemonių, kad rodikliai būtų pakreipti į vieną ar kitą pusę. Veiklos vertinimo kriterijai ne tik padeda optimizuoti įmonės veiklą, bet ir siekti bendrųjų organizacijos tikslų.

Kokybės vadybos sistemos, taikomos transporto įmonėse

Ankstesniuose skyriuose analizuojant mokslinę literatūrą buvo apibrėžta, kad kiekvienai įmonei, ne išimtis ir transporto įmonėms, kurios nori efektyviai vykdyti savo veiklą ir teikti kokybiškas paslaugas klientui, yra pravartu naudoti kokybės vadybos sistemas.

Valstybės, norėdamos užtikrinti minimalių reikalavimų ir įvairių saugumo taisyklių laikymąsi bei kokybiškų paslaugų teikimą visuomenei, taiko licencijavimą. Į tai įeina saugumo, kompetencijos ir aplinkos apsaugos standartai. Kontrolė atliekama išduodant ir panaikinant licencijas (Jurkauskas 2006).

Taip pat įmonės taiko ir savanoriškas kokybės vadybos sistemas. Viena iš populiariausių kokybės vadybos sistemų yra ISO standartų šeima. Ši sistema yra universali, pritaikoma kiekvienai veiklos sričiai, tačiau yra keletas kokybės vadybos sistemų, kurios yra skirtos būtent transporto įmonės veiklai gerinti. Būtų galima išskirti šias pagrindines kokybės vadybos sistemas, skirtas transporto įmonėms:

- LEANlogistic;
- OHSAS;
- AENOR UNE 179002.

LEANlogistic yra kokybės vadybos sistema, skirta valdyti logistikos tiekimo grandinei. Transporto įmonės logistikos tiekimo grandinėje yra atsakingos už materialaus ir informacinio srauto judėjimą. Kokybės vadybos sistemos LEANLogistic tikslas yra krovinius pristatyti į reikiamą vietą, reikiamu laiku, reikiamos kokybės ir visa tai daryti efektyviai (Blaudin 2004).

OHSAS buvo sukurta kaip pagalba organizacijoms kuriant profesinės saugos ir sveikatos politiką bei nusistatant tikslus. Transporto įmonėse ši sistema yra taikoma ne tik darbuotojų profesinei saugai gerinti, bet ir nustatant, kaip tinkamai tvirtinti ir saugiai gabenti krovinius, tai yra ypač svarbu vežant pavojingus krovinius (Coasterhire 2012).

Standarto AENOR UNE 179002 tikslas yra nustatyti minimalius reikalavimus procesams parengti ir prižiūrėti. Šis standartas naudojamas tiek viešojo transporto paslaugas teikiančiose, tiek privačiose įmonėse. Standartas yra nukreiptas į nuolatinio ryšio su klientais palaikymą, klientų poreikių tenkinimą (Sertificatio AENOR).

Lietuvos transporto įmonės daugiausia taiko ISO šeimos standartus, tačiau įdiegti šiuos standartus įmonei nemažai kainuoja ir mažoms organizacijoms ne visada investicijos atsiperka. Pasitelkiant kitų šalių taikomų kokybės vadybos sistemų gerąją praktiką, būtų tikslinga sukurti kokybės vadybos sistemą, tinkančią Lietuvos transporto įmonėms. Tai padėtų įmonėms efektyviai naudoti išteklius bei teikti kokybiškas paslaugas klientams.

Ekspedicinių įmonių veiklos kokybės gerinimo poreikio formulavimas

Kokybė transporto sistemoje apima klientų aptarnavimą, krovinių ar keleivių vežimą palankiausiomis kainomis, pristatymą laiku ir į reikiamą vietą, saugumą, mandagų personalą ir tinkamas transporto priemones (Lasytė, Lazauskas, 2012). Atliekant mokslinės literatūros analizę buvo pateikta keletas kokybės vadybos sistemų, skirtų transporto įmonėms, tačiau Lietuvoje nedaug transporto įmonių diegia kokybės vadybos sistemas, o populiariausia yra ISO šeimos standartai.

Šiuo metu daugelis transporto įmonių, nors ir stengiasi, negali užtikrinti aukštos transportavimo kokybės. Ateityje dėl transporto paslaugų rinkos užpildymo ir didelių rezervinių pervežimo pajėgumų, esant didelei konkurencijai ir žemoms kainoms, geriausios transporto įmonės privalės kelti teikiamų paslaugų kokybę (Palšaitis 2011). Organizacijos turi suprasti, kad šiandieninė pelninga veikla nėra svarbiausia. Pagrindinis principas valdant įmonę tampa iš atskirų procesų susidedantis paslaugų teikimo kokybės gerinimas. Taigi, norint pereiti į aukštesnį kokybės lygį, reikia vykdyti nuoseklią gerinimo programą (Kaziliūnas 2006). Kokybės vadybos sistemų diegimas įmonėse padeda ne tik kelti teikiamų paslaugų kokybės lygį, tenkinti kliento poreikį, bet ir efektyviai valdyti įmonę, optimaliai išnaudoti turimus resursus ir siekti maksimalaus pelno.

Lietuvos transporto politikos tikslas – užtikrinti visos šalies piliečiams ir ekonomikai efektyvų ir ilgalaikį apsirū-

pinimą transportu. Norint transporto bendrovėms išsilaikyti rinkoje ir sėkmingai veikti būtina reikia ieškoti ir diegti naujus valdymo ir vadybos modelius savo sistemoje, nuolat tobulinti paslaugų kokybę.

Europos Sąjungoje pripažįstama, kad pagrindinių transporto rūšių ir kitokio susisiekimo stiprinimas yra svarbi sudedamoji plėtros dalis (European quality promotion policy for improving European competitiveness 2004). Europos Sąjungos politika transporto srityje įgyvendinama dviem pagrindinėmis kryptimis: pirma – transporto sektoriaus liberalizavimas bei komercinimas, t. y. valstybės monopolijos naikinimas, decentralizavimas, infrastruktūros valdymo atskyrimas nuo vežėjo, konkurencijos skatinimas, privatizavimas, kiekybinių apribojimų naikinimas; antra – transporto paslaugų saugumo bei kokybės gerinimas, poveikio gamtai mažinimas.

Planuojama iki 2015 m. Lietuvoje sukurti modernią daugiaryšę transporto sistemą, kuri savo techniniais parametrais ir paslaugų kokybe prilygs Europos šalims ir bus integruota į ES transporto sistemą bei veiksmingai prisidės prie ES interesų.

Išvados

Išanalizavus mokslinę literatūrą apibrėžta, kaip kokybė yra suprantama įvairių autorių skirtingais laikotarpiais. Nustatyta, jog visuotinės kokybės vadybos samprata yra daugialypė, kiekvieno suprantama savaip ir kad pagrindinis principas yra procesinis požiūris.

Išanalizavus pagrindinį ekspedicinių įmonių veiklos procesą – krovinio vežimo organizavimą – nustatyta, kad pasitelkus transformuojamus išteklius krovinys yra pristatomas klientui iš taško A į tašką B. Vertė klientui suteikiama, kai krovinys yra pristatomas laiku, visas, nesugadintas, kitaip sakant, tai pagrindiniai rodikliai, kuriais apibūdinamas kokybiškos paslaugos suteikimas. Ekspedicinių įmonių veiklos efektyvumą galima vertinti ne tik suteikiamos paslaugos kokybės atžvilgiu, bet ir pagal kainos, patikimumo bei reakcijos laiko kriterijus.

Atsižvelgiant į autorių požiūrį ir išanalizuotą poreikį transporto įmonėms teikti kokybiškas paslaugas ir valdyti įmonę efektyviai bei į strateginius Lietuvos Respublikos tikslus transportavimo paslaugų kokybe prilygti Europos Sąjungos šalims, suformuluotas poreikis ekspedicinėms įmonėms diegti kokybės vadybos sistemas. Transporto įmonėms pritaikytos yra tik kelios kokybės vadybos sistemos, tokios kaip LEANLogistic, OHSAS, AENOR. Lietuvoje transporto įmonės dažniausiai turi ISO 9001 standartą atitinkantį sertifikatą. Lietuvoje nėra daug didelių įmonių,

todėl pagal šį standartą sukurta kokybės vadybos sistema dažnu atveju tampa ne investicijomis, o išlaidomis. Atsižvelgiant į šią ekspedicinių įmonių Lietuvoje problematinę situaciją tolesniuose tyrimuose būtų tikslinga sukurti universalų kokybės vadybos modelį, skirtą vidutinio dydžio ekspedicinėms įmonėms

Literatūra

- Baublys, J. 2006. *Transporto vadybos problemos Lietuvoje*. Mokslinės konferencijos medžiaga. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- Blaudin, M. 2004. *Lean Logistics*. USA: Productivity Press.
- Burkovskis, R. 2008. Efficiency of freight forwarder's participation in the process of transportation, *Transport* 23(3): 208–213. <http://dx.doi.org/10.3846/1648-4142.2008.23.208-213>
- Coasterhire. 2012. *Truck drivers guide*. Australia.
- Crujssen, F.; Dullaert, W.; Joro, T. 2010. Freight transportation efficiency through horizontal cooperation in Flanders, *International Journal of Logistics: Research and Applications*. UK: Taylor and Francis, 161–178.
- Dana, A.; Tien, M.; Collins, E.; Sommerlatte, A.; Allain, L. 2010. *Measuring Supply Chain Performance: Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers*. Arlington, Va.: USAID.
- Frazelle, E. 2002. *Supply chain strategy: the logistics of supply chain management*. New York: McGraw Hill Companies, Inc.
- Furstenau, D. 2008. *Process performance measurement*. Germany: Grin.
- Jarašūnienė, A. 2001. *Transporto draudimas ir ekspedicija*. Vilnius: Technika.
- Juozaitis, A.; Vilmienė, R. 2000. *Nevyriausybinės organizacijos: nuo aiškios strategijos link efektyvios veiklos*. Vilnius: Danielius.
- Jurkauskas, A. 2006. *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. 1996. *Translating Strategy in to action: The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaziliūnas, A. 2007. *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Kaziliūnas, A. 2006. *Kokybės analizė, planavimas ir auditas: monografija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Lasytė, D.; Lazauskas, J. 2012. Kelių transporto įmonių būklės įvertinimo kokybės požiūriu teoriniai aspektai, iš *15-osios Lietuvos jaunujų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“*. Vilnius, 117–122.
- LST EN ISO 9000:2001. *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai*. 2001. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
- Mitra, T. 2008. *Architecture in practice, Part 6: Why business process management is important to an enterprise* [žiūrėta 2012-01-10]. Prieiga per internetą: <http://www.ibm.com/developerworks/library/ar-aprac6/>.

- Palšaitis, R. 2011. *Tarptautinio verslo transportinis logistinis aptarnavimas* [International trade services of transportation and logistics]. Vilnius: Technika, 168–171.
<http://dx.doi.org/10.3846/1193-S>
- Pociūtė, D.; Janušauskienė, V.; Vitkauskas, R. 2005. *Kokybės vadyba*. Vilnius: Technika.
- Santos, S.; Gouveia, J. B.; Gomes, P. 2005. *Measuring performance in the supply chain – a framework*. [žiūrėta 2012-12-15]. Prieiga per internetą: <http://www2.egi.ua.pt/cursos/files/GCA/EuromaSonia2006Full%20paper.pdf>.
- Prakash, A.; Mohanty, R. P. 2012. *Understanding service quality. Production Planning and Control*. UK: Taylor and Francis, 1–16.
- Serafinas, D. 2011. *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilnius.
- Sertification AENOR [žiūrėta 2012-12-28]. Prieiga per internetą: http://www.en.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_cservicios_93200.asp#.UOSWem-yDs4.
- Stoškus, S.; Dikavičius, V. 2003. *Visuotinės kokybės vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
- Zokaie, K.; Hines, P. 2007. Achieving consumer focus in supply chain, *International Journal of Physical Distribution and Logistic Management* 37(3): 223–247.
<http://dx.doi.org/10.1108/09600030710742434>

NEEDS AND OPPORTUNITIES TO IMPROVE THE OPERATIONAL QUALITY OF FORWARDING COMPANIES

D. Kontautaitė, V. Zinkevičiūtė

Abstract

It is essential for forwarding companies to improve their activity by improving their internal and external processes in order to provide for a client an estimated basic and added value and effectively manage the flow of information in the general logistic supply chain. The article analyses the concepts of quality management and activity process, emphasising the main process of a forwarding enterprise and the demand to optimise the activity establishing quality management systems. The scientific literature analysis assists in the provision of quality assessment indicators of forwarding companies and ascertaining quality management systems that are suitable for transport companies.

Keywords: forwarding company, quality management systems, improvement possibilities, quality of activity.